

Aleksandra Szewczyk¹

Efekt motyla, jednostka jako system i metody pracy z systemami klienta w coachingu

Abstrakt

W części teoretycznej zostaną przedstawione: paradygmat systemowy i zmiana paradygmatu, teoria systemów według L. von Bertalanffy'ego, teoria chaosu oraz zasada nieliniowości. Autorka pokazuje jednostkę jako system, związki teorii systemów z coachingiem oraz zastosowania podejścia systemowego w coachingu, które zachęcają klienta do wykorzystania własnej zdolności do generowania opcji i dokonywania wyborów, których celem jest wzrost potencjału. W części praktycznej zostaną pokazane metody pracy z systemami klienta przez zastosowanie autorskiego modelu: efekt motyla do pracy w coachingu stworzonego na podstawie teorii naukowych oraz podejścia systemowego w coachingu.

Słowa kluczowe: coaching, teoria systemów, paradygmat systemowy, teoria chaosu, podejście systemowe w coachingu, Model Efekt Motyla

The butterfly effect, the unit as a system and methods of working with client's system in coaching

Abstract

In the theoretical part of the text following issues will be presented: system paradigm and change of the paradigm, theory of systems according to L. von Bertalanffy chaos theory and a rule of nonlinearity. In the article we will reveal aspects of the unit as a system, relations of theory of systems with coaching and applying the system approach in coaching which will encourage the client to use his own ability to generate options and making choices. Of which purpose is to grow potential. In the practical part methods of work with client's systems by using own design project will be shown: Butterfly effect for work within coaching created on the basis of science theories and the system approach in coaching.

Keywords: coaching, theory of systems, system paradigm, chaos theory, system approach in coaching, Butterfly Effect Model

¹ Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, www.inicjatywarozwoju.pl; e-mail: info@inicjatywarozwoju.pl.

*Nigdy nie wiemy z całą pewnością, jak ważny będzie nasz indywidualny wkład
(...) Najlepsze, co możemy zrobić, to działać prawdziwie, uczciwie
i z wrażliwością, pamiętając o tym, że zmiany nie wywołuje nigdy jedna
tylko osoba, ale sprzężenie zwrotne związane w ramach całego systemu*

Mahatma Gandhi

Teoria systemów

Termin „system” pochodzi z języka greckiego i oznacza złączenie, połączenie, całość (Stepulak, 1995, s. 27, za: Lubański, 1997). System to „wszystko co nie jest chaosem” lub „każda struktura przejawiająca porządek i wzorzec” (Page, za: Boulding, 1985). „System” jest pojęciem wieloznacznym. Można go rozumieć jako zbiór elementów oraz związków i zależności między nimi, tworzący określoną całość o charakterze statycznym lub dynamicznym. Von Bertalanffy (1967, s. 69) określa „system” jako skomplikowany układ strukturalny, złożony ze wzajemnie powiązanych jednostek składowych. Sadowski (1987) podaje, że „system” to zespół różnych elementów wzajemnie ze sobą powiązanych oraz na siebie oddziałujących, stanowiący całość pod pewnym względem. Słowo „całość” podkreśla, że w systemie chodzi o coś więcej niż zwykły zbiór różnych elementów. Istotne i specyficzne dla systemu jest tworzenie pewnej całości. Chodzi tutaj o zaistnienie pewnego uorganizowania, uporządkowania poszczególnych elementów, jak również o oddziaływanie między elementami – obustronne relacje o charakterze dynamicznym (Stepulak, 1995, za: Sadowski, 1973; Lubański, 1997). Można również system charakteryzować przez podanie cech jego wewnętrznej budowy: współdziałanie, organizacja, struktura specyficznych właściwości systemowych, takich jak izolacja, integracja, centralizacja, jedność sterowania itp. oraz cech odnoszących się do jego zachowania, takich jak: stan, funkcjonowanie, zmienność, ekwifinalność (Stepulak, 1995, za: Sadowski, 1973).

W systemach mamy jeszcze do czynienia z dwoma czynnikami: informacją i zasilaniem. Operując pojęciem informacji i zasilania, można je odnieść do elementów brzegowych systemu. Wszystko, co istnieje poza systemem i jego elementami, nazywa się jego „otoczeniem” lub „środowiskiem”. Można powiedzieć, że „otoczenie” to całość uwarunkowań ekologicznych, ekonomicznych, politycznych,

społecznych, kulturalno-oświatowych i instytucjonalnych w ich wzajemnych związkach i zależnościach. W takim rozumieniu otoczenie jest przestrzenią, w obrębie której społeczeństwo realizuje różne formy działalności, tworząc w ten sposób warunki własnego życia oraz zaspokajania materialnych i duchowych potrzeb (Stepulak, za: Okoń, 1987). Tomaszewski (1977) podaje, że elementami środowiska są rzeczy i ludzie pozostający ze sobą w różnorodnych stosunkach. System i jego otoczenie są pojęciami korelatywnymi; jeżeli mówimy o jakimś systemie, to zawsze należy mówić o jego otoczeniu. Analogicznie: jeśli mamy do czynienia z otoczeniem, to ono jest otoczeniem jakiegoś systemu. Pojęcia „system” i „otoczenie” są jednocześnie czymś względnym. W jednym przypadku ten sam układ elementów może być rozpatrywany jako autonomiczny system, a w innym jako część większego systemu. Według Bertalanffy’ego każdy żywy organizm jest systemem, ale jednocześnie ten sam organizm może być elementem większego systemu, środowiska, w którym żyje (Stepulak, za: Bertalanffy, 1950). Podział systemów jest dokonywany na podstawie różnych kryteriów, a kryteria podziału pochodzą z różnych dziedzin nauki i są przyjęte przez ogólną teorię systemów. Istnieje podział systemów na otwarte i zamknięte. Charakterystyczna dla organizmów żywych jest struktura systemu otwartego. System nazwany jest zamkniętym, jeśli nie występuje wymiana materii między nim a otoczeniem. Według L. von Bertalanffy „otwartość systemu” oznacza wymianę materii, to jest energii czy informacji z otoczeniem. Systemy mają następujące właściwości: dynamiczność, zmienność i ewoluowanie. W takim podejściu istnieje podwójny kierunek, czynnik zmienności, ewolucji w świecie i z drugiej strony warto dostrzec pewien ład, porządek i harmonię. Rzeczywistość systemowa jawi się jako wielki proces, jako ciągłe stawanie się (Stepulak, za: Stuchliński, 1981; De Grene, 1970). W literaturze psychologicznej można spotkać pojęcie „system ewoluujący”. Warunkiem koniecznym ewolucji systemu jest podleganie zmianom. Systemy według Milsoma (1976) są dynamiczne i nastawione na rozwój. Z tego względu systemy przyjmują różne formy przejściowe i są oceniane jako niedoskonałe. Dynamika i otwartość zdaniem takich badaczy jak Locker (1973), Kaplan (1978), Noda (1978) przyczynia się do powstawania ciągle nowych systemów. Locker (1973) twierdzi, że żaden system nie powstał bez uprzedniej obecności innego systemu. Zaproponował fundamentalny aksjomat: *Omne systema e systemate*, co oznacza, że system powstaje tylko z systemu, ale tylko dzięki swoim właściwościom, czyli dynamice i otwartości.

Von Bertalanffy jest twórcą ogólnej teorii systemów i jednocześnie systemowej koncepcji człowieka. Zinterpretował twierdzenie Arystotelesa: „Całość to coś więcej niż suma jej części” jako: „Właściwości i sposoby działania na wyższych poziomach organizacji nie dają się objaśnić przez sumowanie właściwości i sposobów działania ich części składowych badanych oddzielnie” (Bertalanffy, 1952,

s. 148). „Jeśli znany jest zbiór części składowych i zachodzące między nimi reakcje, wyższe poziomy organizacji dają się objaśnić przez ich składniki. Wspomniane „wyższe poziomy organizacji” to poziom organizacji organizmów żywych, wśród których naczelnym miejscem zajmuje człowiek. Bertalanffy uważał, że ogólna teoria systemów miała być abstrakcyjną konstrukcją teoretyczną, dającą się stosować w różnych dziedzinach wiedzy doświadczalnej, gdzie występują pewne całości złożone ze wzajemnie oddziałujących na siebie elementów.

Chodziło również o stworzenie systemowej koncepcji człowieka – dzięki temu możliwy byłby kontakt ogólnej teorii systemów z problematyką układów rzeczywistych, istniejących w naszym otoczeniu oraz jej charakter abstrakcyjny podobny do charakteru takiej teorii, jaką jest rachunek prawdopodobieństwa. Bertalanffy w swojej systemowej koncepcji człowieka proponował wprowadzenie formalizmu logicznego oraz analiz ilościowych, jednak w praktyce było to ujęcie jakościowe. Jego celem było opisanie struktury i funkcji człowieka jako systemu otwartego, wymieniającego zasilanie i informacje z otoczeniem, środowiskiem. Ważne było wykrycie praw rządzących ich rozwojem i zachowaniem. Uczony zwraca uwagę na człowieka jako przykład naturalnego, rzeczywistego systemu. Jednocześnie podkreśla, że w systemowym ujęciu człowieka kładzie się nacisk na ujmowanie go wraz z otoczeniem. Człowiek działa na otoczenie, co niesie ze sobą jego przemiany. Podobnie działa na niego otoczenie – wskutek tego następuje odpowiednie przystosowanie się człowieka. Między człowiekiem i jego otoczeniem istnieje ciągła wymiana informacji i zasilania. Istotne jest to, aby zatroszczyć się zarówno o samego człowieka, jak i jego otoczenie (bardzo szeroko pojęte), aby człowiek mógł odpowiednio do swoich możliwości rozwijać się i bogacić intelektualnie, moralnie i kulturowo.

System to seria relacji: system relacji. Pierwszy system, z którego zdajemy sobie sprawę i do którego należymy, to nasz system rodzinny i kulturowy. Podświadomie wiemy, w jaki sposób należymy do każdego z nich i co musimy zrobić, aby chronić tę przynależność. Możemy być lojalni w stosunku do tych systemów na wszystkie nieświadome sposoby, co odzwierciedla się w naszym życiu i pracy. System podtrzymuje spójny zestaw naturalnie pojawiających się zasad organizujących. Zasady te są doświadczane jako siły równoważące, które pomagają wszystkim ludzkim systemom osiągnąć pełnię. Kiedy normalnie pojawiające się siły równoważące są ignorowane, system próbuje ponownie osiągnąć harmonię. Te próby ponownego zrównoważenia i zharmonizowania, utrzymania systemu w całości, tworzą dynamikę wewnątrz systemów i pomiędzy nimi, która wpływa na życie i pracę (Whittington, 2013, s. 101).

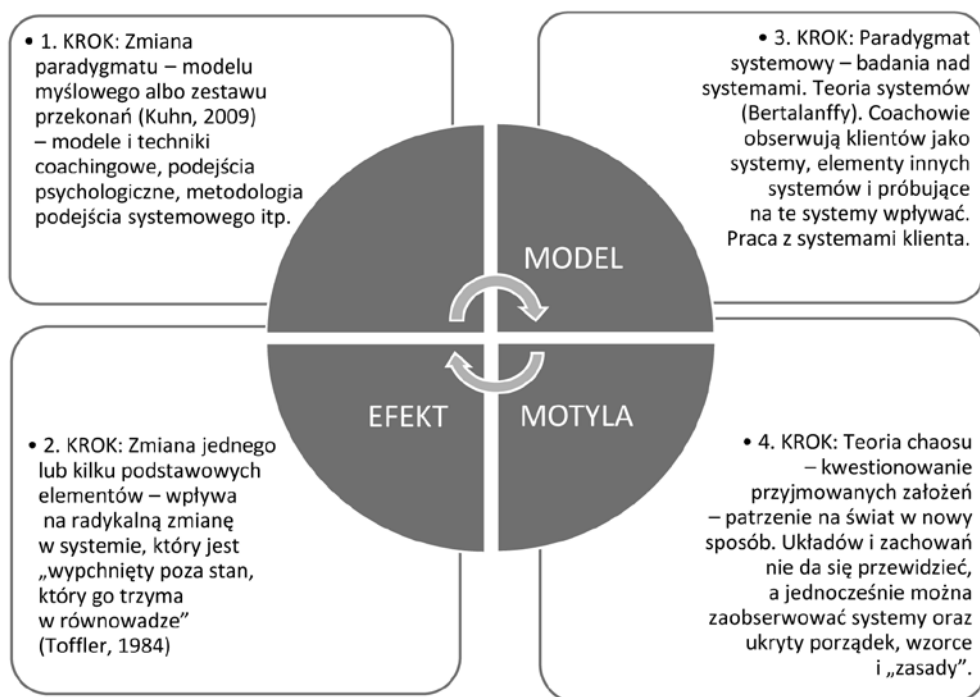
Model Efekt motyla – teoria i zastosowanie w praktyce coachingowej

Wiedza, która nie może sprzyjać działaniu nie jest prawdziwa, ale jakże niepewne jest działanie pozbawione zrozumienia.

Rudolf Vichrow (niemiecki XIX-wieczny lekarz i antropolog).

Autorka stworzyła model wspierający praktykę coacha chcącego pracować z systemami klienta. Istotnym elementem procesu coachingowego jest podnoszenie u klienta świadomości własnych przekonań, wartości i zachowań. Samo posiadanie jasno określonych wartości i celów prowadzi klienta do zbudowania wokół niego systemu, który będzie zgodny z jego wartościami. Efekt motyla pokazuje nam, jak mało wiemy i jak niewiele możemy kontrolować.

Rysunek 1.



Źródło: opracowanie własne.

W roku 1961 Edward Lorenz badał systemy pogodowe i pracował nad komputerowym prognozowaniem pogody w Massachusetts Institute of Technology. Stworzył do tego celu układ 12 równań wyrażających relacje między temperaturą,

ciśnieniem, prędkością wiatru itd. Zakładał, że prawie dokładne dane wejściowe dają prawie dokładne wyliczenia wyjściowe. Mylił się jednak, ponieważ po wprowadzeniu liczb wejściowych otrzymał dwa wykresy coraz bardziej różniące się od siebie w miarę upływu symulowanego czasu. Motyl Lorenza, to w rzeczywistości wyglądał trójwymiarowego wykresu atraktora Lorenza, który anegdotycznie jest przedstawieniem chaosu deterministycznego i jest nazywany efektem motyla. W 1961 roku odkrył, że w dynamicznych systemach (stale rozwijających się) niewielkie zmiany danych wejściowych powiększone przez sprzężenie zwrotne systemu prowadziły do wielkich zmian w wyniku. To zasada nieliniowości. Lorenz zadał sobie pytanie: „Czy uderzenie skrzydeł motyla w Brazylii może wywołać tornado w Teksasie?”. Efekt nazwał efektem motyla. Odkrycie Lorenza dowodzi, że nieliniowość to charakterystyczna cecha systemów, dobrze znana z życia codziennego (Rock i Page, 2014).

Zastosowanie modelu Efekt motyla – rozpoczęcie

Tabela 1.

MODEL EFEKT MOTYLA	PYTANIE COACHINGOWE NR 1 :
Klient coachingu określa sytuację, którą pragnie zmienić. Model Efekt motyla ma zastosowanie w trakcie prowadzenia struktury sesji coachingowej. Coach dostosowuje czas zastosowania modelu.	■ „Co będzie najlepszym tematem, o którym chciałbyś dzisiaj porozmawiać?”

Źródło: opracowanie własne.

Krok 1: zmiana paradygmatu – teoria

Paradygmat to model myślowy albo zestaw przekonań, za pośrednictwem którego oglądamy świat. Paradygmat, który nazywamy „mechanistycznym” stosowano w myśli zachodnioeuropejskiej, a później północnoamerykańskiej od XVII w. aż do połowy XX wieku. Podejście mechanistyczne zakłada, że celem badania jest prawda obiektywna, że rozumienie jest wynikiem badania elementów składających się na dane zjawisko, że przyczyny prowadzą w jednym kierunku, determinując skutki. Podejście to zakłada istnienie wszechświata działającego „niczym zegarek”. Istnienie i zachowanie wszystkich jego elementów można doskonale wyjaśnić, jeśli tylko możemy określić przyczyny.

Kuhn (2009) wprowadził pojęcie zmiany paradygmatu – nieciągłej czasem radykalnej zmiany sposobu myślenia. Twierdził, że niektóre odkrycia mają charakter rewolucyjny i prowadzą do ogromnych skoków naprzód. Większość z nas doświadczyła osobistej zmiany paradygmatu. Ktoś – nauczyciel, krewny, mentor,

terapeuta, coach – rzucił jakąś uwagę lub obserwację, która radykalnie zmieniła nasz sposób myślenia, odczuwania i zachowania (Rock i Page, 2014).

Zastosowanie

1. krok Modelu Efekt motyla zakłada, że coach wspiera klienta w zmianie paradygmatu, stosując różne techniki i modele coachingowe, inspirując się różnymi podejściami psychologicznymi, nurtami filozoficznymi itp. Jedną z technik coachingowych jest stosowanie „ramy jak gdyby”. Celem zastosowania „ramy jak gdyby” jest przeniesienie strumienia świadomości klienta w innym kierunku. Zakładamy ramę, która ma na celu przenieść klienta ze stanu oporowania w wizję i w przyszłość. Ramy mogą dotyczyć różnych obszarów. Wybrane przykłady znajdują się w tabeli 2.

Tabela 2.

ZMIANA PARADYGMATU – „RAMY JAK GDYBY” DOTYCZĄCE OBSZARÓW:	PYTANIA DO PRACY COACHINGOWEJ – 1 KROK:
■ wartości	„Jak byś już realizował swoje wartości, to kim byś był?”
■ informacji	„Jak byś miał potrzebną wiedzę, to co byś wtedy zrobił?”
■ zmiany perspektywy	„Jak byś miał spojrzeć na to z innej strony, to jakby to było?”
■ zasobów	„Jak byś już miał ... zasoby, to co by ci to dało?” „Jak byś już miał ... zasoby, to co by to wniosło w twoje życie?”
■ czasu	„Jak masz już czas, to jak to jest w twoim życiu?”
■ obrazów rozwiązań – karty	„A jakby karta miała pokazać rozwiązanie, to która karta by to była?”

Źródło: opracowanie własne.

2. Krok: „wypchnąć poza stan równowagi” – teoria

Bajka o motylu i pomocy – Jung Kirsz

Jednego dnia mały motyl zaczął wykluwać się z kokonu; mężczyzna usiadł i przyglądał się, jak motyl przeciska swoje ciało, przez ten malutki otwór.

Więc mężczyzna postanowił mu pomóc: wziął nożyczki i rozciął kokon.

Motyl wyszedł dalej bez problemu. Miał za to wątle ciało i bardzo pomarszczone skrzydła.

Mężczyzna kontynuował obserwację, ponieważ spodziewał się, że w każdej chwili skrzydła motyla zaczną grubieć, powiększać się, dzięki czemu motyl będzie mógł odlecieć i zacząć żyć.

Tak się nie stało!

Motyl spędził resztę życia, ciągnąc się po ziemi z mizernym ciałem i pomarszczonymi skrzydłami. Do końca życia nie był w stanie latać.

Człowiek w całej swej życzliwości i dobroci nie wiedział, że walka motyla z kokonem była bodźcem dla jego skrzydeł i dzięki temu motyl był w stanie latać, gdy pokona opór kokonu.

Czasem walka to to, czego nam w życiu potrzeba.

Prosiłam o siłę...

a dostałam przeciwności, które czynią silnym.

Prosiłam o mądrość...

a dostałam problemy, abym je mogła rozwiązać.

Prosiłam o dobrobyt...

a dostałam rozum i mięśnie, abym mogła pracować.

Prosiłam o odwagę...

a dostałam przeszkody, abym je mogła pokonać.

Dostałam nie to, co chciałam...

Ale dostałam wszystko, czego było mi trzeba.

Żyj życiem bez strachu,

mierz się z przeszkodami,

i wiedz, że możesz je przewyciężyć.²

Walka motyla z kokonem była bodźcem dla jego skrzydeł i dzięki temu motyl był w stanie latać, gdy pokona opór kokonu. W coachingu zadaniem coacha jest zadbać, aby klient dokonał metaforycznej walki z kokonem, bo klient dzięki tej walce rozwinie skrzydła do lotu, czyli zmiany i osiągnie swój cel.

Coachowie mają przywilej, że w swojej pracy mogą regularnie obserwować zmiany paradygmatu. Alvin Toffler amerykański futurolog i pisarz (za: Rock i Page, 2014) sugeruje, że do zmiany paradygmatu może dojść w sytuacji istotnej zmiany jednego lub kilku podstawowych elementów, aby system przeszedł radykalną zmianę, musi zostać wypchnięty poza stan, który trzyma go w równowadze. Coachowie stosują tę zasadę w stosunku do jednostek lub organizacji, licząc na zmianę paradygmatu – „widzenie nowymi oczami”. Gdy w ten sposób zaczynają widzieć

² <http://zosienka.eu/terapia-metoda-montessori/bajka-o-motyly-i-pomocy/>

całe społeczeństwa, kwestionują istniejące założenia, stara równowaga ulega zachwianiu, a wynikiły z tego chaos stanowi grunt dla nowych praktyk i dziedzin.

Zastosowanie

2. krok zakłada, że do zmiany paradygmatu może dojść dzięki działaniu systemowemu, traktowaniu klienta w sposób holistyczny, co będzie zachęcać klienta do generowania nowych opcji, dokonywania wyborów, których celem jest wzrost potencjału. Pozwoli to klientom, dzięki podejściu systemowemu, dokonać przesunięcia:

- od obserwatora do uczestnika,
- od postawy biernej do postawy czynnej,
- od postawy negatywnej do postawy pozytywnej,
- od nauczania do doświadczania,
- od opowiadania do słuchania.

*Słowo wypowiedziane we właściwym czasie
jest jak złote jabłko na srebrnych tacach*

Ks. Przysłów 25,11

Pytania mają moc zmieniania życia. Mogą pobudzić kreatywne myślenie, skłonić do przyjęcia innej perspektywy, zachęcić do wiary w siebie, zmusić do przemyśleń, zmobilizować do działania, spełniania marzeń czy dokonania zmian. (Stoltzfus, 2012). Trafne, wnikliwe i tzw. mocne pytanie może klienta „wypchnąć poza stan równowagi”, który doprowadzi do zmiany całego systemu.

Tabela 3.

MOCNE PYTANIA DOTYCZĄCE OBSZARÓW:	PYTANIA DO PRACY COACHINGOWEJ – 2 KROK:
■ energii	„Jakich rzeczy nie możesz doczekać się każdego dnia?” „W jakich momentach twego życia miałeś najwięcej energii?” „Za jakie sprawy jesteś w stanie zapłacić dużą cenę?”
■ spełnienia	„Jaką najbardziej satysfakcjonującą rzecz zrobisz w twoim życiu?” „Co w życiu sprawia ci trwałe zadowolenie?” „Co takiego robisz w życiu, czego chciałbyś robić więcej?”
■ szczęścia	„Kiedy ostatnio czułeś się szczęśliwy?” „Co sprawia, że jesteś w życiu szczęśliwy?”
■ wartości	„Co świadczy o tym, że żyjesz zgodnie z wartościami?” „Po co codziennie wstajesz z łóżka?” „Co jest dla ciebie najważniejsze w życiu?”

■ sens	„Co nadaje twojemu życiu sens?” „Co byś dzisiaj zrobił, gdybyś wiedział, że jutro umrzesz?” „Gdybyś miał w tym miesiącu zrobić tylko jedną produktywną rzecz, co by to było?”
■ pasje	„Jakie są twoje największe pasje?” „Co cię naprawdę porusza?” „Co sprawia, że twoje serce śpiewa?”
■ zmienianie świata	„Na czym ci zależy w świecie, który cię otacza?” „Jakie potrzeby poruszają cię w głębi serca?” „Wyobraź sobie, że spojadasz wstecz, co byś mógł zrobić dla innych i świata?”
■ marzenia	„Gdybyś miał nieograniczone środki i wiedział, że ci się powiedzie, co byś zrobił?” „Czego chciałbyś spróbować w swoim życiu?” „Za czym tęsknisz?”

Źródło: opracowanie własne.

3. Krok: paradygmat systemowy: teoria

Paradygmat mechanistyczny zaczęto kwestionować w drugiej połowie XX w., w chwili, gdy nowe odkrycia naukowe i technologiczne, postępy w integracji globalnej oraz konflikty społeczne i polityczne sprawiły, że społeczeństwa zachodnie zostały wytracone ze stanu równowagi obiecanej przez postęp naukowy.

Coaching jako praktyka wyłonił się w odpowiedzi na szybko zmieniający się świat. Globalizacja przyniosła otwartość na różne punkty widzenia i pozwoliła zrozumieć, że to samo wydarzenie może być różnie interpretowane przez różnych uczestników. Podejście mechanistyczne nadal oddziałuje, a coachowie są szkoleni w myśleniu systemowym, by pielęgnowali wartości, przyjmowali holistyczny punkt widzenia, aby zamiast podejścia dyrektywnego stosowali podejście oparte na współpracy i koncentrowali się na mocnych stronach. Nazwa poprzedniego podejścia wywodzi się z odkryć w fizyce, natomiast nowa nazwa – „paradygmat systemowy” – pochodzi z badań nad systemami. Coaching jest owocem zarówno paradygmatu mechanistycznego jak i paradygmatu systemowego. Jest najwłaściwszym zastosowaniem paradygmatu systemowego wśród profesji doradczych, które pojawiło się u progu XXI wieku.

W coachingu możemy wybrać paradygmat, który pasuje do celu. Świadomość wyboru jest zasadą łączącą teorię i praktykę coachingu (Rock i Page, 2014). Coaching wyrósł pod koniec XX w. na bazie większych możliwości spełnienia potencjału ludzkiego niż myśl mechanistyczna, a jego ucieleśnieniem jest paradygmat systemowy. Coachowie zakładają, że zmiana jest możliwa, że klienci mogą dokonywać wyborów, a nie, że o wszystkim decyduje z góry, mechanistycznie wszechświat. Coachowie obserwują ludzi jako systemy będące elementami innych

systemów i próbujące te systemy wpłynąć. Systematyczna analiza tego, jak zachowania mogą kształtować postawy i obraz siebie, jest jednym z ważniejszych dokonania psychologii społecznej w zakresie rozumienia wpływu społecznego. Bardzo subtelne impulsy sytuacyjne lub interpersonalne oddziałujące na zachowania mogą niekiedy przełożyć się na poważne zmiany postaw, które z kolei mogą wpływać na kolejne zachowania. Paradoksem procesów psychospołecznych jest to, że te subtelne impulsy często zmieniają przekonania skuteczniej niż bardzo silne czynniki (Zimbardo i in., 2004).

Tabela 4.

TEORIA SYSTEMÓW	PYTANIA DO PRACY COACHINGOWEJ – 3 KROK:
Bertalanffy – twórca teorii systemów i twórca systemowej koncepcji człowieka; kładzie nacisk na ujmowanie człowieka wraz z otoczeniem. Człowiek działa na otoczenie i powoduje jego przemiany. Między człowiekiem i otoczeniem następuje ciągła wymiana informacji i zasilania.	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Jak osiągniesz ... (swój cel), to jak to wpłynie na ciebie?” ■ „Jak już osiągniesz ... (cel), to jak to wpłynie na męża/żonę/partnera/partnerkę?” ■ „Jak osiągniesz ... (swój cel), to jak to wpłynie na inne obszary w twoim życiu?” ■ „Jak osiągniesz ...(swój cel), to jak to wpłynie na twój zespół/organizację/cały system?”

Źródło: opracowanie własne.

4. Krok: teoria chaosu

*W każdym chaosie istnieje kosmos,
w każdym nieporządku – ukryty porządek.*

Carl Jung

W coachingu, podobnie jak w teorii systemów, zajmujemy się ewolucją zachowania i działań w czasie oraz wykorzystaniem informacji zwrotnej w tym procesie. Briggs i Peat (za: Rock i Page, 2014) prezentują wizję teorii chaosu jako metafory życia, w której nasz świat to jeden wielki system – strumień górski, który stale podlega zmianom, pozostaje stabilny jako całość i jest powiązany ze światem przyrody, do którego należy. Teoria chaosu uczy nas kwestionowania przyjmowanych od dawna założeń i zachęca do patrzenia na życie i świat w nowy sposób. Zadaniem coacha jest pomóc klientowi będącemu złożonym, chaotycznym systemem, poprawić sposoby funkcjonowania i osiągania wyników w ramach złożonych i chaotycznych systemów (Rock i Page, 2014). Teoria chaosu dotyczy wielu układów, których zachowań nie da się przewidzieć, czyli układów nieliniowych i dynamicznych. Na przykład skutków danego zjawiska pogodowego nie da się przewidzieć w taki sam sposób, w jaki możemy przewidzieć działanie urządzenia mechanicznego. Chaos większości z nas kojarzy z przypadkowością, a w teorii chaosu fascynujące jest to, że odkrywa ona uporządkowany układ, ukryty

za tym, co wydaje się przypadkowe. Briggs i Peat ujmują to, że w chaosie istnieje „ukryty porządek”. Teoria chaosu „koncentruje się na ukrytych wzorcach” (...) i „zasadach”, według których nieprzewidywalne prowadzi do nowego. „Zasada” nieliniowości oznacza, że bardzo niewielka zmiana danych wejściowych może przynieść nieprzewidywalnie dużą zmianę w zachowaniach układu – od trzepotu skrzydeł motyla do huraganu. Celem wykorzystania teorii chaosu w czwartym kroku Modelu Efekt motyla jest pomoc, potrzebna po to, aby klient uświadomił sobie i podjął próbę zrozumienia zachowania systemów w jego życiu. Stare wydarzenia można zrozumieć na nowo i zobaczyć, że to, co wydawało się przypadkowe, wcale nie musi takie być. Zdaniem Williamsa „badanie chaosu ujawniło okoliczności, w których możemy uniknąć chaosu (...) ustabilizować go lub kontrolować, wzbudzać lub zwiększać, a nawet go wykorzystywać” (Williams za: Rock i Page, 2014).

Tabela 5.

TEORIA SYSTEMÓW	ZADANIE COACHA: PRZEPROWADZIĆ PRZEZ ETAPY – KROK 4
„Ukryte wzorce i zasady”	1. Szukać atraktorów, które tworzą wzorce sensu i regularności w pozornym chaosie
„Zasada” nieliniowości	2. Uznać, że silne atraktory istnieją i będą powodować opór lub będą odpychać w chwili podjęcia próby wpływu na zmianę
Teoria chaosu zajmuje się „długofalową ewolucją”. Aby dostrzec wzorce, należy skoncentrować się na zachowaniu układu w długim okresie; musi dojść do wystarczająco wielu iteracji	3. Zrozumieć, że istnieją wzorce, to podstawowy etap uzyskania zdolności do skutecznego wpływania na systemy
Układem deterministycznym rządzą związki przyczynowo-skutkowe. Obecne skutki są przyszłymi przyczynami	4. Możemy wywrzeć wpływ na to, czego nie możemy kontrolować
Efekt motyla – atraktor Lorenza	5. Świadomość, że małe rzeczy czynią dużą różnicę

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.

TEORIA SYSTEMÓW	PYTANIA DO PRACY COACHINGOWEJ – 4 KROK:
	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Skoro już wiesz, co możesz zrobić, to jaki będzie twój pierwszy krok?” ■ „To co możesz zacząć rozbić już dzisiaj?” ■ „To kiedy zaczynasz twój pierwszy krok?”

Źródło: opracowanie własne.

Zasady pracy z systemami klienta – rozwinięcie pracy – krok 3.

Ponieważ w większości organizacji dominuje myślenie linearne, interwencje koncentrują się zazwyczaj na szybkiej „naprawie” symptomów, a nie ukrytych przyczyn. Skutkiem jest jedynie tymczasowa ulga i większa potrzeba dalszych interwencji.

Peter Senge

Istnieje wiele sposobów wspierania rozwoju zawodowego, rozwiązywania problemów związanych z przywództwem i objaśniania złożoności organizacji oraz metod pracy z systemami klienta. Istnieje wiele teorii i modeli dostępnych dla liderów, coachów i konsultantów organizacji. Każda z tych perspektyw gra ważną rolę i każda ma swoje miejsce. W kontekście przywództwa biznesowego konieczne jest, aby liderzy nawiązywali właściwe relacje międzyludzkie i budowali dobrze funkcjonujące zespoły w całej firmie. Ważne, aby liderzy pomagali pracownikom rozwijać kompetencje, takie jak delegowanie zadań, asertywność; zachęcali do rozwijania inteligencji emocjonalnej, aby poszerzali swoją samoświadomość, a przez to aby wzrastały ich umiejętności zarządzania sobą. Wyniki w biznesie poprawią się wraz z rozwojem poszczególnych jednostek. Liderzy rozumiejąc samych siebie, swoje mocne i słabe strony będą mieli większą łatwość w wywieraniu wpływu na innych. Praca na poziomie jednostki jest niezbędna do uświadomienia i pozyskania zasobów, ale jeśli nie uwzględnimy szerszej perspektywy – obrazu całego systemu i pola informacji dostępnego w systemach i pomiędzy nimi – pominiemy istotne informacje, które mogą budować zdrową organizację i rozwiązywać trudne problemy (Whittington, 2013). Praca jedynie na poziomie jednostki oznacza, że można zlikwidować symptom zjawiska, ale jeśli dynamika znajduje się na poziomie systemu, to ujawni się na nowo i zostanie wyrażona przez kogoś innego lub coś innego. Dynamika systemu pozostaje poza racjonalną interwencją i wymaga czegoś innego – interwencji systemowej. Firmę lub „system organizacji” można traktować jako nieustannie zmieniającą się przestrzeń relacji, hierarchii, lojalności i motywacji.

Zdrowie systemu organizacji można odczuwać na poziomie jednostkowym, zespołowym i całej firmy – jest namacalne. Liderzy są szanowani, silniejsi, przydatni; każda osoba w organizacji wie, że jej rola jest respektowana i ma swoje bezpieczne miejsce w systemie. W zdrowym systemie organizacyjnym rotacja pracowników jest niewielka, a ich motywacja wysoka. Nie ma tajemnic, wstydu związanego z trudnymi wydarzeniami z przeszłości, każdy, kto miał wkład w system, jest pamiętany, ludzie czują się doceniani i chcą pozostać w firmie i dać coś z siebie. Jeśli system nie jest zdrowy, ludzie nie mogą być w nim całkowicie obecni. Osoby, które nie są pewne swego miejsca, swojej roli lub swojego poziomu odpowiedzialności w systemie, nie mogą w pełni wykorzystywać swoich talentów

i doświadczenia. Nie ma miejsca na zaufanie, lojalność i motywację. Kiedy jednostki i zespoły są uwikłane w dynamikę systemu, zaczynają przejawiać zachowania, postawy i działania, które wprowadzają w firmie komplikacje. Postawa i opinie jednostek wyrażają to, czego brakuje lub co zostało wykluczone. Pojawia się rywalizacja i powracają wzorce, które trudno zmienić. Ludzie nie ufają sobie nawzajem, żyją w konflikcie i dużym stresie. System może się rozwijać, ale trudniej w nim pracować i pełnić swoją funkcję. Każdy system samoczynnie powraca do równowagi.

Coaching systemowy, czyli uwzględniający cały system, może wprowadzić nową perspektywę i prawdziwą wartość, wspierając liderów w odnalezieniu i wprowadzeniu w życie takiego systemu przywództwa, który szanuje wyższy autorytet systemu. Coaching zorientowany na system wspiera rozwój liderów, zespołów i zdrowej organizacji. Umożliwia rozpoznanie sił porządkujących i stworzonej przez nie ukrytej dynamiki, a także wykorzystanie tej wiedzy w przywództwie, dzięki czemu firma może być zharmonizowana, twórcza i w przepływie. Rozumienie, a potem zastosowanie niewidocznych sił porządkujących rozpoczyna się od uznania tego, co jest. Idea uznania stanowi podstawę zasad i praktyki, podejścia i zastosowania tej pracy. W coachingu systemowym chodzi o wzmocnienie klienta i uwolnienie go od tego, co jest, a siła pochodzi od poddania się temu, co prawdziwe. Uznanie jest kluczową zasadą w procesie coachingu i konstelacjach systemowych oraz często najpotężniejszą interwencją. Oprócz uznania tego, co jest, warto wypracować wewnętrzny radar wyczuwający organizujące siły systemu, które są poza naszym wpływem i które podtrzymują dynamiczną równowagę w systemach. Tworzą niewidzialne pola wpływające na wszystko, co znajduje się na ich drodze. Coaching i ustawienia systemowe działają na poziomie niewidzialnego pola. Organizujące siły systemów można rozumieć w ten sposób, że to, co przychodzi pierwsze, ma naturalne pierwszeństwo przed tym, co następuje później. Ci, którzy pojawili się w systemie, mają pierwszeństwo przed tymi, którzy dołączają później.

W systemach organizacji ważna jest długość służby. Zaczynając od założycieli – jeśli następcy uznają ich wkład i należne im miejsce, system może stworzyć przestrzeń, do której nowi członkowie mogą dołączyć i w której mogą się rozwijać. Kiedy nowy lider akceptuje naturalną zasadę porządkującą czas i uzna, że ma miejsce „ostatniego”, system się uspokaja, pozwalając przejąć się autorytetowi przywódcy i nadać mu znaczenie. Wszystkie wzorce powtarzają się do momentu, kiedy ukryta dynamika jest dostrzeżona i rozwiązana. Dzięki zrozumieniu przeszłości oraz wpływu, jaki ma ona na terażniejszość, liderzy i jednostki i zespoły będą mogli znaleźć swoje miejsce w przyszłości i zmienić swoje wzorce. Wszyscy i wszystko w systemie ma prawo do swojego szanowanego miejsca w systemie.

Kiedy jakiejś osobie odmawia się prawa do miejsca, jest ona nagle lub bez szacunku wyłączona z systemu, pojawia się silna dynamika, gdyż system próbuje pamiętać o wykluczonych osobach lub rzeczach aż do momentu uznania wkładu tej rzeczy lub osoby. W systemach niezbędna jest dynamiczna równowaga między dawaniami a braniem. We wszystkich interakcjach potrzebna jest równowaga wymiany: pomiędzy pracodawcami a pracownikami oraz pomiędzy organizacją a jej klientami i dostawcami. Jednym ze sposobów pracy coachingowej z klientami i patrzenia na nich w kontekście zdrowia jednostki, przywództwa i witalności organizacji jest konstelacja systemowa. Konstelacja systemowa ma za zadanie odzyskanie spójności systemu oraz swobody przepływu w przywództwie, w biznesie, a także odbudowanie zdrowia organizacji.

Coachowie stosują w pracy z klientami różne metody. Niektórzy prowadzą sesje indywidualne, niektórzy grupowe i zespołowe. Jedni stosują metody psychodynamiczne, psychometryczne, stosują model. Bez względu na preferowane podejście istnieje możliwość zetknięcia się z problemami systemowymi. Dynamiki, które ujawniają się w systemach i przejawiają się jako „trudne zachowania”, „zespoły dysfunkcyjne”, „zablokowanie”, „powtarzające się wzorce”, „konflikty” i „trudności w pełnieniu ról” znane są wszystkim coachom. Kiedy wyrażają problem w systemie, wtedy interwencja systemowa przyniesie trwały efekt (Whittington, 2013). Podstawą podejścia systemowego są niektóre proste prawdy, wspólne dla wszystkich systemów ludzkich relacji, nazwane „naturalnymi porządkami” przez twórcę tej metody – Berta Hellingera. Prawdy, o których mowa, Hellinger odkrywał drogą wielu eksperymentów i obserwacji. Opracował metodę konstelacji w systemach rodzinnych, a potem organizacyjnych. Bert Hellinger i jego następcy zanalizowali pojawienie się wglądów i przetestowali interwencje w środowisku organizacji, gdzie pojawiły się te same lojalności i dynamiki oraz ta sama potrzeba równowagi i kompletności. Jedną z pierwszych osób, która zaczęła stosować te prace w systemach organizacji jest Gunthard Weber (Weber, 2004). W trakcie konstelacji pojawiają się wglądy i głębsze zrozumienie, które nie zostało wyjaśnione przez racjonalny umysł, lecz zostało odkryte podczas pracy tą metodą. Kiedy się ich doświadcza, to na głębokim poziomie „wie się”, że te „naturalne porządki”, „zasady organizujące się” lub „siły” są prawdą. Dzięki nim zaczyna się rozumieć „naturalne porządki”, „zasady organizujące się” lub „siły”, które podtrzymują systemy. Z tego względu to podejście, badanie prawd przez doświadczenie, określa się jako głębokie i fenomenologiczne. Początkowo prawdy wydają się być własnymi, osobistymi prawdami, a konstelacje pokazują, że są one uniwersalne dla ludzkiego doświadczenia. Wielu ludzi, którzy mają kontakt z tym sposobem pracy, na początku odnosi się do niego z dozą sceptycyzmu i zastanawia się, gdzie jest dowód. Dlatego dynamika rządząca systemem rodzinnym

miałaby mieć jakiegokolwiek przełożenie na życie zawodowe, na organizacje i coaching kadry menedżerskiej (Whittington, 2013)?

Coaching systemowy umożliwia coachowi i klientowi dostrzeżenie wzorców i objaśnienie ukrytych dynamik w systemach. Zastosowanie konstelacji ułatwia dostęp do złożonych systemów, dzięki czemu mogą objawić się nowe rozwiązania. Coaching systemowy zajmuje się całością i wszystkim elementom w systemie przywraca ich właściwe miejsca. Pracuje w służbie całego systemu. Zasięg zainteresowania jest szeroki wykracza poza jednostkę i koncentruje się na systemach, do których jednostka należy. System jest tu priorytetem. Praca z uwzględnieniem całego systemu wnosi dodatkowe wglądy, pozwalające objaśnić dynamikę i zachowania, których źródłem nie jest jednostka czy zespół. Coaching systemowy pozwala jednostkom i zespołom lepiej zrozumieć siły podtrzymujące i równoważące system. Dzięki temu wewnątrz systemu, w którym jest prowadzony coaching, może rozwijać się inteligencja systemowa. W organizacji zachodzą zmiany i system zdrowieje. Coaching, którego intencją jest wprowadzanie zmian w zachowaniu na poziomie organizacji, wymaga interwencji zorientowanej na system. Coaching systemowy i konstelacje są jedną z nich.

Czym jest „ustawienie systemowe” (konstelacja)?

„System” i „ustawienie/konstelacja”, to układ elementów tworzących wzór, mający określoną strukturę i stanowiący uporządkowaną całość. Ustawienie systemowe jest widoczną mapą relacji niewidocznego wewnętrznego obrazu systemu relacji klienta. Obraz ten jest objaśniony, rozwikłany i lepiej zrównoważony przez prowadzony proces – zastosowanie wglądów, zasad i ćwiczeń tej pracy. Konstelacja tworzy żywą mapę systemu, jest przydatna, kiedy chcemy poprawić relacje i połączenie między jego elementami. Konstelacja umożliwia dostęp do złożonego systemu relacji w prosty sposób, z szacunkiem dla wszystkich elementów. Może objaśnić związki między ludźmi, zespołami, między abstrakcyjnymi wartościami i elementami systemu, w tym między organizacjami, produktami i markami. „Ustawienie systemowe” (konstelacja) pokazuje klientowi nową mapę, nowy obraz, który może o uwewnętrznić i włączyć w swoje życie i pracę. Konstelacje działają, gdyż każdy z nas nosi w sobie wewnętrzny obraz każdego wzorca relacji, w której byliśmy lub w której jesteśmy. Ten wewnętrzny obraz istnieje w nas na bardzo nieświadomym poziomie i ustawiamy mapę intuicyjnie, używając swojego „odczucia” i w ten sposób osoby w konstelacjach tworzą fizyczny obraz swojej wewnętrznej nieświadomej mapy. Dokładna relacja między elementami na mapie systemowej odzwierciedla dokładny sposób, w jaki są one „przechowywane” wewnątrz. Rzeczy, które były wcześniej niewypowiedziane i „nie-

znane”, pojawiają się jako nowe informacje i wglądy i naturalnie wyłaniają się w momencie, kiedy nasza wewnętrzna mapa zostaje uzewnętrzniona. Wpływ w konkretnym miejscu jest głęboko odczuwany i kiedy zostaje wyrażony – przez ruch lub słowa – nabiera dużego znaczenia dla reprezentanta, klienta i innych osób w konstelacji. Jest to coaching somatyczny. Podobnie jak nasz system limbiczny informuje nas, że zbliża się niebezpieczeństwo, tak znalezienie się w polu daje nam dostęp do informacji, istniejącej pomiędzy częściami systemu. Możliwość połączenia się z tym, co nazywamy „wiedzącym polem” jest trudna do pojęcia przez racjonalny umysł.

Brytyjski biolog Rupert Sheldrake wyjaśnia to zjawisko, opisując je jako „pole morfogenetyczne”, jako niewidoczne równoważące siły, które tworzą wzorce zachowania w systemach, takich jak ławice ryb i stada ptaków. Dr Albrecht Mahr po raz pierwszy użył terminu „wiedzące pole” w odniesieniu do pola informacji i ukuł wyrażenie „percepcja reprezentanta”, opisując sposób, w jaki czerpie się informacje z tego pola. Kiedy ustawia się reprezentanta, wiele informacji pokazuje się dzięki pracy na poziomie „odczucia”, a nie dzięki idei. Amerykański filozof i psychoterapeuta Eugene Gendlin dużo pracował nad tą ideą i mówi o odczuciu jako o żywej interakcji ze światem. W swojej pracy zajmował się sposobami łączenia się z naszym „odczuciem” i wyrażania go przez proces, który opracował z Carlem Rogersem i który nazywa focusingiem. Jego rozumienie ludzkiego ciała jako narzędzia „wiedzy” jest podobne do postrzegania oraz stosowania go w konstelacjach (Whittington, 2013).

Coaching i konstelacje systemowe w małych i dużych firmach są stosowane już od połowy lat 90., by móc stworzyć przepływ i witalność w przywództwie oraz życiu organizacji. Korzyści wynikające z zastosowania tej metody w wielu kontekstach i systemach oferują dużo więcej niż klarowność, wglądy i rozwiązania. Podejście systemowe jest „włączające” i może być stosowane z innymi metodami pracy, co powoduje, że ta metoda jest łatwa w użyciu. Koncentracja na „widzeniu całości” i „uznaniu tego, co jest” pozwala osiągnąć wysoki poziom zaufania i bezpieczeństwa. Tworzenie mapy i pełną konstelację można stosować w każdej części programu coachingowego w celu rozpoznania ukrytych blokad, odnalezienia nieujawnionych zasobów i zbliżenia się do rozwiązania. Z tego względu można stosować konstelacje w coachingu menedżerów wyższego szczebla i zespołów.

Kiedy stosować podejście systemowe w coachingu?

Istnieje wiele możliwych zastosowań konstelacji, które wynikają z perspektywy coachingowej uwzględniającej system, a także ze zrozumienia sił porządkujących.

Według Whittingtona zasady i ćwiczenia konstelacyjne warto zastosować w następujących sytuacjach:

- kiedy trzeba objaśnić plan coachingowy;
- kiedy coach czuje, że któraś z naturalnych sił porządkujących w systemie została zignorowana lub zlekceważona,
- kiedy jakaś sprawa „utknęła” lub ciągle powtarza się problem,
- kiedy jest jakiś sekret i coach ma pozwolenie, aby temu się przyjrzeć,
- kiedy w relacjach klienta lub w jego otoczeniu powraca jakiś konflikt,
- kiedy wykwalifikowana/doświadczona osoba nie jest w stanie w pełni objąć władzy wynikającej z pełnionej funkcji,
- kiedy klientowi brak energii lub koncentracji i chce wiedzieć, dlaczego tak się dzieje,
- kiedy ludzie mówią jedno, a robią drugie,
- kiedy klient wyraża teorie spiskowe,
- kiedy członkowie zespołu lub organizacji nie szanują siebie nawzajem,
- kiedy panuje niemoc, trudna dynamika grupy, niechciane zachowania, „polityka”, trudne emocje – to są informacje o zaburzeniu systemu, który pragnie odzyskać spójność,
- kiedy problem wygląda na niejasny, tajemniczy lub zablokowany (być może warto zaproponować klientowi przyjrzenie się mu z nowego punktu widzenia).

Jak stosować podejście systemowe w coachingu

Podejście systemowe w coachingu wspiera klienta w tworzeniu istotnego planu działania o dużym zakresie, który wykracza poza jednostkę i prowadzi do transformacyjnego przejścia przez proces coachingowy:

- Tworzenie mapy (mapowanie) może pomóc w powstawaniu dobrego planu coachingowego. To wyjaśnia i upraszcza złożoność i pozwala klientom zobaczyć najbardziej palące problemy i potrzeby rozwojowe. Tworzenie mapy – jako pierwszej części procesu konstelacyjnego – często umożliwia klientowi zobaczenie indywidualnego wyzwania w kontekście szerszego systemu, wzbogaca plan i proces oraz w skuteczny sposób zaznajamia z elementami konstelacji.
- Diagnoza – wspieranie klienta w diagnozie problemu i rozpoznaniu źródła oporu przed zmianą lub rozwojem. Konstelacja może ujawnić ukrytą informację lub dynamikę. W konstelacji można namierzyć głębokie i ukryte problemy jednostek, zespołów i całych firm. Ustawienie koncentruje się na faktach i szybko dociera do sedna problemu, przynosząc wglądy, energię i motywację do działania bez poczucia winy i wyrażania osądów.

- Odnalezienie miejsca – wspieranie klienta w odnalezieniu jego miejsca w systemie. Przyznanie wszystkiemu w systemie miejsca będzie przydatne, kiedy coach czuje, że ktoś (lub coś) mogło być wykluczone i chce, aby o nim pamiętano. Wtedy system może się uspokoić, a klient pracować z perspektywą systemową. Konstelacja pomaga ludziom odnaleźć swoje „właściwe miejsce” w systemie – abstrakcyjną jakość, którą jedynie często się „odczuwa”. Jest to fizyczne doświadczenie właściwego miejsca, konstelacje umożliwiają uwewnętrznienie tego „odczucia”.
- Uznanie – wspieranie klienta, by zmierzył się z tym, co jest zarówno w jego systemie, jak i w nim. Konstelacja pomaga jednostkom i zespołom dostrzec, co dzieje się w systemie i zmierzyć się z tym. Dzięki obcowaniu z całością, z prawdą tego, co zostaje ujawnione, oraz dzięki wynikającej z tego lepszej relacji z poszczególnymi elementami systemu, wewnętrzna zmiana ma szansę pojawić się w naturalny sposób, co prowadzi do trwałego rozwiązania. Konstelacje i język coachingu systemowego są stworzone, by wspierać liderów w zmierzeniu się także ze swoimi prawdami – mocnymi stronami i ograniczeniami, obowiązkami, ukrytą lojalnością i uwikłaniami. Autentyczność i spójność uwalnia nową energię, potrzebną do zmian i postępu.
- Relacje – wspieranie klienta w korygowaniu trudnych relacji. Konstelacja może pomóc, jeśli klient ma problem z trudnymi relacjami i nie potrafi tego rozwiązać. Konstelacja może pomóc w ujawnieniu ukrytej dynamiki i uwikłań będących źródłem problemu. Język i metody tego podejścia mogą z poszanowaniem wszystkich elementów systemu wprowadzać zmiany w relacjach, które wydają się niereformowalne.
- Komunikacja – wspieranie klienta w „trudnych rozmowach”. Konstelacja może pomóc stworzyć fundament dla dialogu, tak by był on usłyszany. Konstelacje tworzą żywe mapy systemów i pokazują prawdziwy model relacji, oferując coachom i klientom nowy sposób patrzenia na stare lub trudne wzorce komunikacji.
- Opuszczanie i dołączanie do systemu – wspieranie klienta, aby opuścił system lub dołączył do niego. Konstelacja może pomóc klientowi zobaczyć, kiedy opuszcza jeden system i wchodzi w inny, co otrzymał w pierwszym i co może zaoferować drugiemu. Sposób, w jaki ludzie wchodzi do systemu lub go opuszczają, jest ważny dla utrzymania zdrowia organizacji i konstelacje mogą pomóc w osiągnięciu klarowności i równowagi.
- Pozyskiwanie zasobów – wspieranie klienta w odnalezieniu osobistych i profesjonalnych zasobów wewnątrz systemu. Kiedy klient potrzebuje dodatkowych zasobów, ale ich źródło lub natura nie są jasne, konstelacja może pokazać, gdzie znajdują się istniejące zasoby, dostępne w obrębie systemu.

- **Rozwój** – wspieranie klienta w jego rozwoju osobistym, zawodowym i jako przywódcy. Coaching, tworzenie mapy i konstelacje systemowe, oprócz tego, że pokazują wyzwania związane z relacjami, dynamiką zespołów, i szerszym systemem organizacji, mają również zastosowanie w rozwoju zawodowym, gdyż pokazują nowy sposób patrzenia na głębsze motywacje i blokady w rozwoju.
- **Rozwiązania** – wspieranie klienta w uwolnieniu się od ograniczających dynamik. Konstelacja może ujawnić nowe sposoby uwolnienia, kiedy klient utknął lub w jego systemie panuje niemoc. Konstelacje pozwalają również klientowi ostrożnie „eksperymentować” z alternatywnymi rozwiązaniami problemów i zobaczyć ich efekt.

Przeciwskazania (Whittington, 2013), kiedy coaching i konstelacje systemowe nie są odpowiednią interwencją, są następujące:

- kiedy trzeba osiągnąć z góry ustalony i określony rezultat, a nie ma przy tym żadnych blokad,
- kiedy planuje się działania według harmonogramu,
- kiedy bada się dynamikę systemu, do którego klient nie należy i w związku z tym nie ma pozwolenia, aby go eksplorować,
- kiedy klient uważa, że perspektywa lub interwencja systemowa nie będzie przydatna, ponieważ wierzy, że jego wpływ jako jednostki jest większy niż systemu.

Metody pracy z systemami klienta w coachingu

Określona postawa coacha w coachingu uwzględniającym system jest niezbędna do pełnego zrozumienia tej metodologii i wsparcia tego podejścia. Ta postawa pomaga odnaleźć swoje „właściwe miejsce”, miejsce w relacji z klientem, zespołem lub systemami, do których należą. Coach musi ufać swojemu doświadczeniu w każdym momencie, ponieważ jest to podstawowe źródło informacji i zasobów. Obecność coacha wynika z jego dojrzałości jako osoby dorosłej z indywidualnym i profesjonalnym doświadczeniem, która nad sobą pracuje i jest świadoma własnych problemów.

Oto kluczowe cechy charakterystyczne dla postawy coachingu systemowego (Whittington, 2013):

- „Odsuń się – niech system będzie najważniejszy”. Coach systemowy otwiera się na coś, co wykracza poza jego i klienta perspektywę. Zajmuje stanowisko, z którego widać cały system. Odsunięcie się ma za zadanie

zachowanie odpowiedniego dystansu, obiektywizmu i odrębności, aby coach mógł obserwować system, bez oceniania i stronniczości. Priorytetem jest system, do którego należy klient, nie on sam.

- „Daj wszystkiemu miejsce” – coach wspiera klienta w przyznawaniu miejsca wszystkiemu, również problemom, „negatywnego”, które jest równie ważne, jak „pozytywne”. Nie ma pojęcia „złe” czy „dobre”. Jest działanie w zgodzie i niezgodzie z systemami, do których należy klient. Jako prowadzący coach musi umieć stać spokojnie w szybko zmieniającej się i trudnej dynamice systemowej.
- „Uznaj prawdę” – wspieranie klienta w uznawaniu prawdy jego obecnego doświadczenia jest najważniejszą częścią coachingu i prowadzi do głębokiego kontaktu pomiędzy klientem a jego pracą. Obcowanie z „prawdą systemu” uspokaja klienta i otwiera drzwi rozwiązaniom.
- „Pozwól, by twoje ciało zabrało głos” – w konstelacjach ważnym czynnikiem jest kontakt z fizycznym „Ja”. Ten kontakt wymaga praktyki, ponieważ pierwszym odruchem jest przyglądanie się ustawieniu i pojawiającym się wzorcom, a ważne jest również uchwycenie tego, co klient wyraża w swoim doświadczeniu.
- „Uwolnij się od historii” – bycie wolnym od historii i praca z samymi faktami, bez oceniania.
- „Nie musisz wiedzieć wszystkiego” – pytania i problemy należące do systemu rzadko są klarowne, wiążą się z ukrytymi lojalnościami i dynamikami. Metodologia konstelacji umożliwia coachowi i klientowi wyjaśnienie problemów systemowych oraz rozwiązanie ich, i nie jest konieczne, aby coach wiedział wszystko.
- „Sięgaj po rozwiązania zamiast po cele” – systemowe rozwiązania mogą różnić się od oczekiwanego czy pożądanego rezultatu, całkowicie zmieniając wcześniej określony cel.
- „By pomóc, bądź przydatny” – chęć pozostania na miejscu obserwatora lub „świadka” oraz bycia użytecznym i zasobnym może przynieść klientowi właściwą klarowność i wglądy.
- „Pracuj nad sobą i przyjrzyj się własnemu systemowi” – aby udoskonalić własną pracę systemową, coach powinien stale być zainteresowany własnymi systemami – począwszy od rodziny po aktualne systemy relacji zawodowych.
- „Pamiętaj o systemie rodzinnym” – fakt, że wszyscy pochodzimy z systemów rodzinnych powala systemowo postrzegać świat i pracę klienta. Aspekt systemowego podejścia do coachingu oraz wewnętrzna postawa są

kluczowe i będą wspierać interwencje coachingowe, wzbogacając je o nową perspektywę.

Praktyka – etapy

1. Otrzymywanie pozwolenia na wgląd w systemy klienta i na pracę z nimi

Tworzenie mapy jest pierwszym etapem ustawień systemowych, które można przeprowadzić bez dużej wiedzy czy bogatego doświadczenia w pracy konstelacyjnej. Gdy coach czuje, że interwencja systemowa rozwiąże sytuację, może zapytać klienta o pozwolenie, by przyjrzeć się problemowi z innej perspektywy. Chodzi o zaproszenie klienta do spojrzenia na problem „z innej strony”, bez nazywania tego „ustawieniami systemowymi” czy „konstelacją”. Dzięki temu tworzy się przestrzeń oczekiwania i klient wkracza na wyższy poziom badania swojego problemu. Można zadać pytanie: „Jak by to było zbadać wewnętrzny obraz tego problemu i spojrzeć na niego z innego punktu widzenia?” Whittington sugeruje, że ważny jest aspekt na rzecz zdrowia systemu, tj. otrzymanie pozwolenia na pracę. Praca z systemami klienta zakłada, że klient ma dostęp do systemu oraz odgrywa w nim taką rolę i ma odpowiedzialność, która pozwoli mu na wprowadzenie w życie tego, co wyjdzie z konstelacji.

2. Mapowanie. Proces tworzenia mapy dzieli się na trzy fazy:

- Wywiad – należy zadać trzy pytania; pierwsze z nich jest zapytaniem i prośbą o opis sytuacji. To pomaga ludziom uwolnić się od historii, ocen i przywiązań. Drugie pytanie brzmi: „Co by dla ciebie zmieniło się, jeśli ten problem byłby rozwiązany?”. Drugie pytanie jest stawiane jako cel, do którego można wrócić po ustawieniu konstelacji, aby sprawdzić jej przydatność. Aż do tego etapu klient stworzył wstępny obraz, smak rozwiązania i zaangażował się w znalezienie do niego drogi. W przeciwieństwie do wielu podejść coachingowych nie chodzi o stawianie celu czy wizualizowanie dróg rozwiązania. W coachingu systemowym ważny jest wgląd klienta w system oraz ujrzenie go w konstelacji i przeżycie jej.

Trzecie pytanie brzmi: „Jeśli miałbyś stworzyć mapę tego problemu, jakie elementy by się na niej znalazły?”. Jest to zaproszenie klienta do wymienienia kluczowych elementów, często ludzi, którzy łączą się z jego problemem.

- Tworzenie mapy – aby stworzyć przydatną mapę, dzięki której będzie można przyjrzeć się systemowi, trzeba zakreślić jego granice. Można zacząć od pytania: „Jak by to było, gdyby blat tego stołu reprezentował całą firmę,

a ta kartka papieru – zespół liderów...?”. Należy sprawdzić odczucie klienta na temat jego znaczenia w systemie oraz jego wielkość i pozycję, ponieważ będą to potrzebne informacje i wgląd do wykorzystania w procesie coachingowym. Warto zwrócić uwagę klienta na dwie rzeczy: kierunek i odległość. Kierunek uwagi jest na przedmiotach zaznaczony przez nacięcie lub punkt. Jeśli chodzi o odległość, można zwrócić uwagę klienta, aby zauważył odległości od przedmiotów. Na każdym etapie warto pytać klienta, czy to, co stworzył, jest dla niego prawdziwe oraz co jeszcze jest w tym ważne.

Często tworzenie mapy może być zatrzymane na obecnym etapie, który może być wystarczający dla klienta, aby ujawnić nową perspektywę, wglądy i informacje do przetworzenia i przyjrzenia się im w procesie coachingu.

- Zamknięcie – dobrym sposobem na zakończenie wstępnego mapowania są zapytania: „Jakie nowe informacje lub wglądy zdobyłeś, przyglądając się problemowi w ten sposób?”, „Co zauważasz, kiedy na to patrzysz?”

3. Różnica między tworzeniem mapy, a ustawieniem systemowym polega na tym, że pojawiająca się w konstelacjach ukryta dynamika jest nazwana, objaśniona i rozwiązana (jeśli tego wymaga sytuacja). Znajduje się także obraz rozwiązania, stosownie do potrzeb i sytuacji. W kontekście coachingowym i organizacyjnym „obraz rozwiązania” nie jest konieczny, jak to się dzieje w konstelacjach osobistych czy rodzinnych.
4. Ruch – jeden z głównych procesów w pracy z pojawiającymi się dynamikami. Odzwierciedlenie miejsca i zorientowania (kierunku uwagi) każdego z przedmiotów – reprezentantów ma w konstelacji specjalne znaczenie, ponieważ ujawnia ukryte informacje i umożliwia znalezienie „właściwego miejsca”.
5. Zdania – język systemu. Jeśli coach czuje, że pojawia się wgląd, ukryta lojalność lub potężne uczucie, może to być odpowiedni moment, by zaproponować odpowiednie zdanie. Zdania powinny być dobierane z ogromną ostrożnością. Coach może powiedzieć: „Teraz proponuję ci kilka słów, by uchwycić sedno tego, co tu się dzieje. Zgadzasz się?”, „To zdanie jest tylko propozycją – potraktuj je jak test, eksperyment. Jeśli nie będzie dobre, możesz je odpowiednio dopasować... Zdania są próbą ponownego zharmonizowania się z siłami porządkującymi system. Są one głosem systemu, a nie coacha. Coach, podsuwając je, poddaje się władzy systemu, nie wyrażając własnej opinii czy przywiązania. Zdania zaczną pojawiać się, kiedy coach wewnętrznie przeorientuje się na system i będą używane, by uznać i nazwać

prawdę, wyjaśnić i rozwiązać uwikłania oraz utrwalić rozwiązania. Celem wypowiedzenia krótkich wyrażen jest:

- zapewnienie nowego sposobu komunikacji, który sięga głębiej, łącząc ciało, emocje i umysł,
- rozwikłanie i objaśnienie ukrytej dynamiki,
- połączenie z „tym co jest”, ujawnienie prawd systemu,
- zharmonizowanie systemu z zasadami organizującymi,
- połączenie tego co zostało niesłusznie rozdzielone.

Przykłady zdań:

- „Zaczynam widzieć, jak to tu jest”.
- „To jest trudne”.
- „Utknąłem”.
- „Nie uznaję twojego prawa do miejsca”.
- „Nie chcę patrzeć”.
- „Wydaje się, że cię szanuję, ale potajemnie cię oceniam”.
- „Zachowywaliśmy się tak, jakbyśmy mogli cię zapomnieć”
- „Twój wkład do sytemu był ważny. Dziękuję”.
- „Dzięki temu co dałeś, też masz tutaj miejsce...”
- „Tęskniliśmy za tobą”.
- „To jest moje miejsce”.
- „Zostawiam to przy tobie i wycofuję się”.

Pokłon – to trzeci proces, który można zaproponować. Ten „rytuał”, który pojawił się w kontekście ustawienia rodzinnego, może mieć głębokie domykające działanie. Na warsztatach rodzinnych prowadzący często prosi, aby klient pokłonił się rodzicom, losowi, komuś, od kogo się odsuwa. W coachingu można poprosić o jakikolwiek ruch wyrażający szacunek, który według klienta jest odpowiedni dla sytuacji.

Konstelacja często głęboko porusza klienta, kiedy widzi wzajemne połączenia i doświadcza pozawerbalnej wymiany językowej. Konstelacyjna „podróż” obejmuje: rozpoznanie problemu systemowego, zaoferowanie konstelacji jako interwencji, zawarcie umowy, klaryfikację problemu, tworzenie mapy i ustawienie konstelacji. Obejmuje także zastosowanie zasad i ćwiczeń, bezpieczną pracę w obrębie granic i przejście w stosownym czasie do rozwiązania. Podsumowując zagadnienie konstelacji, warto zwrócić uwagę na trzy obszary, które są przydatnymi „drogowskazami” w poruszaniu się po żywej mapie systemu, jaką jest konstelacja.

- „Fakty” – zaczynanie od „tego, co jest”, to główna część każdej mapy systemowej lub konstelacji. Nie można jednak poprzestawać na poziomie

faktów, bo nie dotrze się do ukrytej dynamiki i niewidocznych sił w systemach.

- „Uczucia” – podążanie za własnymi i odczuciami klienta – przydatny aspekt w coachingu systemowym, na którym nie wolno pozostawać, bo prowadzi do stronniczości, odgrywania ról lub emocjonalnego opowiadania historii.
- „Siły” – coach rozumie siły, które rządzą systemami i które sprawiają, że systemy są zdrowe. Znowu w pracy jako coach systemowy tylko na poziomie ukrytych sił i dynamik, istnieje zagrożenie, że nie zauważy w systemie odczuć i podstawowych faktów, co doprowadzi do niekompletnego obrazu.

Podsumowanie

*Efekt motyla pokazuje nam, jak mało wiemy
i jak niewiele możemy kontrolować.*

David Rock, Linda J. Page

W niniejszym artykule autorka stworzyła, na podstawie teorii naukowych i pojęć, model do pracy w coachingu z systemami klienta – Model Efekt motyla. Model Efekt Motyla składa się z czterech kroków:

1. KROK oznacza zmianę paradygmatu – modelu myślowego lub zestawu przekonań, za pomocą których klient postrzega świat. Na tym etapie zakłada się zastosowanie „ramy jak gdyby”, która może pomóc klientowi przenieść strumień świadomości w innym kierunku i pomóc w zmianie, ponieważ ze stanu oporu może przejść w wizję w przyszłość. Ramy mogą dotyczyć różnych obszarów: wartości, informacji, zmiany perspektywy, czasu, zasobów itp.
2. KROK – zmiana paradygmatu, „wypchnąć poza stan”. Do zmiany paradygmatu może dojść, gdy nastąpi zmiana jednego lub kilku elementów systemu, co wpłynie na radykalną zmianę i spowoduje wypchnięcie systemu poza stan równowagi. W 2. kroku coach pracuje z mocnymi pytaniami, które mają wypchnąć klienta poza stan równowagi, poruszyć go.
3. KROK – paradygmat systemowy. Bertalanffy – twórca teorii systemów i twórca systemowej koncepcji człowieka – kładzie nacisk na ujmowanie człowieka wraz z otoczeniem. Człowiek działa na otoczenie i powoduje jego przemianę. Między człowiekiem i otoczeniem następuje ciągła wymiana informacji i zasilania. Są różne metody pracy z systemami klienta; jedną z nich jest coaching oparty na podejściu systemowym, opisany w niniejszym artykule.
4. KROK – teoria chaosu. Badanie chaosu może pokazać okoliczności, które pomogą unikać klientom chaosu, ustabilizować go, kontrolować, wzbudzać, zwiększać, a nawet go wykorzystywać. Jeśli klient zrozumie, że istnieją

wzorce, będzie mógł wpływać na system. Obecne skutki staną się przyszłymi przyczynami.

W coachingu małe wydarzenia mogą przynieść ogromne zmiany – podobnie jak w przypadku efektu motyla. Jeśli system ma charakter chaotyczny, tj. nieprzewidywalny w długim okresie, nadal możliwe są prognozy w krótszym terminie lub bardziej ogólne prognozy przypominające atraktory. Na przykład w kontekście grupowym lub zespołowym – jeśli lider przejawia pewne zachowania, inne jednostki w zespole prawdopodobnie będą zachowywały się tak samo. W coachingu możemy odkryć, że kilka prostych zasad lub czynników ma podstawowe znaczenie w rozwiązywaniu trudnych sytuacji, a to, co wydaje się skomplikowane, w ostatecznym rozrachunku ma proste rozwiązanie. Pozorny chaos może skrywać pewne ustalone wzorce. Coachowie mogą uznać wprowadzenie chaosu i związanego z nim dyskomfortu i niepewności za źródło siły twórczej w pracy coachingowej. Idea ta ma związek z modelami teorii zmiany, które sugerują konieczność przejścia przez etap chaosu i niepewności, zanim powstanie coś nowego. Dobrze rozwinięta tożsamość organizacyjna obejmuje silne poczucie celu. Gdy pracownicy mają cel, do którego mogą się odnieść, potrafią pracować bardziej niezależnie i skutecznie. Tę samą ideę można odnieść do rozwoju osobowości jednostki. Samo-odnoszenie się to wyjaśnienie przez teorię systemów posiadania jasno określonych wartości i celów. Im jaśniej są określone nasze wartości, tym łatwiej zbudować wokół nas system zgodny z tymi wartościami. Ta koncepcja jest sednem coachingu (Rock i Page, 2014). Podsumowując związki teorii systemów z coachingiem, możemy stwierdzić, że zadaniem coacha jest:

- Wspierać klienta będącego złożonym i chaotycznym systemem, aby poprawiał sposoby funkcjonowania i osiągania wyników w ramach równie złożonych i chaotycznych systemów, jakim jest jego otoczenie.
- Wspierać klienta w odnajdywaniu atraktorów, które tworzą wzorce sensu i regularności w pozornym chaosie.
- Wspierać klienta w zrozumieniu wzorców, co jest podstawowym etapem uzyskania zdolności do skutecznego wpływania na systemy.
- Wspierać proces coachingu na bazie zasady nieliniowości i efektu motyla – małe rzeczy mogą czynić wielką różnicę, a czasami wielkie rzeczy nie mają żadnego znaczenia.

Bibliografia

- Bertalanffy, L. von (1984). *Ogólna teoria systemów*. Warszawa: PWN.
Boulding, K. (1985). *The world as a total system*. Beverly Hills: Sage.

- Kubacka-Jasiecka, D. (red.) (2002). *Człowiek wobec zmiany. Rozważania psychologiczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rock, D. i Page, L.I. (2014). *Fundamenty coachingu. Neurologia a skuteczna praktyka*. Warszawa: Co&Me Publishing.
- Sadowski, W.N. (1973). *Ogólna teoria systemów jako metateoria. Prakseologia, 2*.
- Sadowski, W.N. (1978). *Podstawy ogólnej teorii systemów. Analiza logiczno-metodologiczna*. Warszawa: PWN.
- Słapińska, J. (red.) (2008). *Pojęcie zmiany w teorii i praktyce psychologicznej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Stoltzfus, T. (2012). *Sztuka zadawania pytań w coachingu*. Wrocław: Aetos Media Sp. z o.o.
- Stepulak, M. (1995). *Podjęcie systemowe we współczesnej psychologii polskiej*. Lublin: Redakcja Wydawnictwo KUL.
- Tomaszewski, T. (red.) (1977). *Psychologia*. Warszawa: PWN.
- Whittington, J. (2013). *Ustawienia systemowe w coachingu zasady, praktyka i zastosowanie*. Warszawa: Co&Me Publishing.
- Weber, G. (red.) (2004). *Terapia systemowa Berta Hellingera*. Gdańsk: GWP.
- Zimbardo, P.G. i Leippe, M.R. (1991). *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*. Poznań: Zysk i S-ka.