

# Coach wobec ryzyka kryzysu

Jacek Sypniewski\*

Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, Kraków

Piotr Passowicz

Instytut Psychologii Stosowanej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków

## COACH AGAINST THE RISK OF CRISIS

From the very first steps new coaches are taught a way of shaping coaching sessions based on the GROW method. We argue that this approach ignores all variety of situations that pose a risk of crisis. In the situation where a coachee wants a change in his/her life but does not know what exactly he/she wants to change. On the basis of Transactional Analysis we propose different strategies both regarding contracting the session with a coachee (soft contract) and work during session (Adult – Adult relation).

**Key words:** coaching, crisis

### WSTĘP

Na początku artykułu chcielibyśmy przytoczyć pewną anegdotę. W kontekście sytuacji, gdzie zostały wprowadzone kilka dni wcześniej nowe restrykcyjne regulacje w Niemczech oraz we Francji mające na celu utrudnienie pracy polskim i w ogóle wschodnioeuropejskim firmom transportowym kobieta pracująca jako logistyk została zapytana jak radzi sobie z trudną, potencjalnie kryzysową sytuacją w pracy. Udzieliła następującej odpowiedzi:

„Ja do pracy chodzę z przyjemnością. To miła przerwa w kłopotach jakie mam w domu.”

Ten krótki opis pokazuje, że trudne sytuacje, które z pozycji obserwatora zdają się prowadzić do kryzysu, nie zawsze do niego prowadzą. Decyzja rządu innego państwa, która w mediach jest przedstawiana jako jego przyczyna dla wielu organizacji, nie musi być tak traktowana przez specjalistę pracującego w firmie dotkniętej tą sytuacją. Aby doszło do kryzysu, zgodnie z doświadczeniem potwierdzonym literaturą przedmiotu, nie wystarczy obiektywny stresor w postaci uciążliwości prawnych, ale koniecznym warunkiem jest dokonanie indywidualnej oceny i interpretacji sytuacji, które są wypadkową posiadanych zasobów konstytucjonalnych, jaki i wypracowanych w biegu życia i w trakcie rozwoju strategii radzenia sobie w sytuacjach wyzwania. Kryzys pojawia się wtedy, gdy dokonana przez osobę interpretacja sytuacji prowadzi do doświadczenia bezradności i utraty kontroli nad sytuacją (por. Hoff, 1995, 2006; Hoff i Hoff, 2012).

Zadaniem artykułu jest przedstawienie wyprowadzonych z doświadczeń praktycznych refleksji dotyczących zalecanych postaw wobec osoby w trudnej sytuacji oraz możliwego postępowania coacha wobec ryzyka kryzysu z jakim zmaga się klient.

### DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE, JAKO BAZA DO REFLEKSJI TEORETYCZNYCH

Przedstawione w dalszej części artykułu refleksje oparte będą na zebranych doświadczeniach pracy w roli coacha z dwoma typami klientów – z klientami całkowicie indywidualnymi przychodzącymi całkowicie niezależnie i płacącymi indywidualnie oraz z osobami zatrudnionymi w organizacjach, które zdecydowały się zapłacić za proces czy sesje coachingowe dla swoich pracowników<sup>1</sup>.

Doświadczenia zdobyte w roli konsultanta zajmującego się głównie konsultingiem społecznym, który jest specyficzną formą specyficznego wsparcia dla organizacji przechodzących kryzysy i to kryzysy, które nie zawsze powstają z przyczyn tylko ekonomicznych, takich jak rewolucyjne zmiany w technologii lub agresywny zabór rynku przez konkurencję, ale także z powodów wewnętrznych wynikających z faktu, że w organizacjach pracują ludzie, którzy w ramach pracy podejmują wiele decyzji nie zawsze związanych tylko z wykonywaniem pracy ale także związanych z realizacją szeregu jawnych i ukrytych potrzeb psychologicznych, ze względu na charakter publikacji – związanej z pomaganiem ludziom, nie zostaną wykorzystane. Konsulting organizacyjny uruchamia bowiem procesy, które nie są procesami w takim samym sensie pomocniczymi jak praca i kontakt z konkretnymi osobami w ramach sesji coachingowej.

<sup>1</sup> W artykule przywołane zostały przypadki z doświadczeń zawodowych Jacka Sypniewskiego.

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Jacek Sypniewski, Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków.

jacek.sypniewski@wp.pl

## PRACA NAD MINIMALIZOWANIEM RYZYKA KRYZYSU W COACHINGU

Opisując pracę z klientem warto skupić się tylko na dwu elementach, w naszej ocenie kluczowych w każdej sytuacji. Pierwszy to element kontraktowania pomiędzy coachem a klientem. Zagadnienia istotne w kwestii kontraktowaniu będą omawiane w dalszej części artykułu. Drugim aspektem spotkania coachingowego jest jego struktura w omawianiu podejścia do problemów znana wszystkim fachowcom, którzy musieli się zetknąć z klasyczną pozycją pt. „Coaching. Trening efektywności” John Whitmore.

Formuła przedstawiona przez Whitmora jest określona jako GROW, stanowiąca akronim jednej z podstawowych struktur rozmowy coachingowej. Bez szczegółowego omawiania poszczególnych elementów przytoczymy tylko ich znaczenie: G – *Goal* – Cel, R – *Reality* – Rzeczywistość, O – *Options* – Opcje działania, W – *Will Do* – Konkretnie działanie, które podejmie Klient.

Po latach zbierania doświadczeń w trakcie pracy z różnymi organizacjami, różnymi ludźmi i różnymi problemami można postawić tezę, że struktura ta nie sprawdza się w pracy z klientem, mimo że bardzo przekonująco się prezentuje. Jednocześnie nie chcemy dyskredytować jej funkcjonalności, ale wykazać iż nie sprawdza się jako propozycja umożliwiająca rozpoczęcia pracy z klientem zagrożonym kryzysem.

Mimo tego, że sam autor pisze w swojej książce, że „coaching może mieć luźny i nieformalny charakter, nawet do takiego stopnia, że osoba coachowana nie wie, że jest poddawana coachingowi.” (Whitmore, 2011, str. 67), to w rozdziale dotyczącym metody GROW podkreśla:

„Wyznaczanie celów przed zbadaniem realiów może się wydawać dziwne. Pobieżne rozumowanie sugeruje działanie przeciwne, jako, że z pewnością powinniśmy się najpierw zapoznać z panującymi realiami zanim ustalimy jakikolwiek cel. Jednak tak nie jest – cele oparte jedynie na aktualnej rzeczywistości według wszelkiego prawdopodobieństwa będą negatywne, będą odpowiedzią na problem, ograniczać je będą wcześniejsze działania, zabraknie im kreatywności z powodu zwykłej ekstrapolacji, notować będą mniejszy wzrost niż możliwy, a nawet przynosić będą efekty odwrotne od zamierzonych. Znane cele krótkoterminowe mogą nas wręcz odciągać od celów długoterminowych. Moje doświadczenie w wyznaczaniu celów w trakcie kursów grupowych pokazuje, że zespoły niezmiennie wyznaczają cele na podstawie tego, co już zostało zrobione, a nie tego czego można będzie dokonać w przyszłości. W wielu wypadkach nie próbują nawet zbadać, co mogłoby być możliwe. Cele wyznaczane poprzez ustalanie upragnionego rozwiązania długoterminowego oraz późniejsze określenie możliwych kroków prowadzących do jego osiągnięcia są z reguły o wiele bardziej inspirujące, kreatywne i motywujące. Pozwólcie, że przedstawię ten niezwykle istotny fakt na przykładzie. Jeśli rozwiązanie problemu dużego natężenia ruchu drogowego na jednej z głównych dróg rozpoczniemy od sprawdzania realiów, prawdopodobnie

wyznamy cele oparte jedynie na zmniejszeniu natężenia ruchu poprzez na przykład poszerzenie jezdni. Może to w rezultacie przeciwdziałać bardziej wizjonerskiemu, długoterminowemu celowi, który powstałby przez określenie idealnego schematu natężenia ruchu w regionie w danym czasie w przyszłości, a następnie przyjrzenie się etapom niezbędnym do rozpoczęcia prac. Zatem w większości przypadków sugerowałbym kolejność zaproponowaną powyżej.” (Whitmore, 2011, s. 70).

Jednakże zarówno doświadczenie z pracy w roli coacha, jak i w roli interwenta kryzysowego, oraz znajomość modeli opisujących funkcjonowanie ludzkiego umysłu z uwzględnieniem wzajemnego powiązania procesów emocjonalnych i poznawczych, szczególnie w radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi (por. literatura), wskazują, iż dopiero kiedy klient pozna warunki i zwerbalizuje sytuację zwracając uwagę także na genezę zdarzeń lub sytuacji, którą wnosi jako temat na sesję, można zacząć sensownie rozmawiać o celach.

Poniżej przytoczona zostanie rozmowa coacha z klientką, w skrócie nazwaną T. na temat kłopotów jakie miała z koleżanką z pracy, z którą często wchodziła w konflikt. Prowadzący sesję zaczął klasycznie od kwestii związanych z celem rozmowy. Klientka nie była osobą doświadczoną w sesjach coachingowych więc zaczęła nad tym pracować, podając kilka równoważnych celów – poprawienie stosunków z koleżanką, zaprzyjaźnienie się z nią, polubienie itp. Ale w trakcie rozmowy o sytuacji jakie miały miejsce (*Reality*) doszło do niej, że tak naprawdę to nie jest zainteresowana wchodzeniem w bliższą zażyłość z koleżanką z pracy i wystarczy jej to, że obie będą pracować w swoim stylu, byle nie dochodziło do spięć w miejscach kontaktu – kiedy obie muszą ze sobą współpracować. W efekcie rozmów klientka wypracowała sobie plan działań, który miał jej dać oczekiwany rezultat. W tym przypadku klientka doprowadziła do tego, że trudna do współpracy koleżanka skoncentrowała się na działaniach związanych z obszarem odpowiedzialności jej kolegi, a sama przeszła na współpracę z nową osobą, która bez oporów przyjęła nowe standardy postępowania.

Sytuacja ta pokazuje także, że ślepo stosowana reguła GROW może kierować klientów oraz coachów w pewne koleiny nie zawsze prowadzące do pozytywnych rozwiązań. Wielu klientów – zarówno osób indywidualnych jak i organizacji w sytuacji w której doświadczą mniejszych czy większych trudności, zagrożonych ryzykiem kryzysu koncentruje się na pytaniu: „Co robić?” Koncentracja ta odnosi się przede wszystkim do działań ponieważ sprawia, że osoby zastanawiają się nad działaniami jakie mogą, lub muszą podjąć w celu zażegnania zagrożeń. Z punktu widzenia coacha warto zauważyć, że w dłuższej perspektywie taka postawa nie jest najbardziej efektywna ponieważ odciąga od myślenia na temat przyczyn niechcianego stanu rzeczy. Dlatego proponujemy zacząć od rozmowy opisującej sytuację i odpowiadającej na pytanie „Co się dzieje?” oraz „Jak do tego dochodzi?” (Tu przestrzegamy przed koncentracją na pytaniach typu „Jak do tego doszło?” ponieważ ono może koncentrować

się na pojedynczym zdarzeniu albo nawet na szukaniu winnych.) Odpowiada to elementowi struktury GROW opisanemu jako R – *Reality*. Chodzi o to by klient postarał się zobaczyć swoją sytuację z perspektywy procesów, które doprowadziły do stanu, który chce zmienić. Celem takiego postępowania jest umożliwienie klientowi, żeby zamiast skupiać się od początku na szukaniu rozwiązań przeznaczył czas na zrozumienie sytuacji, zrozumienie siebie oraz próbę zrozumienia innych osób zaangażowanych w sytuację, którą się zajmujemy.

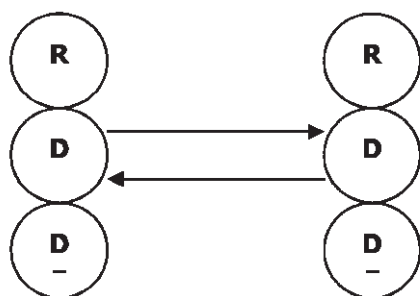
Czasem pozwala to od razu zlokalizować źródła kryzysu i określić adekwatne metody działania czy wręcz konieczne do podjęcia decyzje, które mają obniżyć ryzyko jego wystąpienia.

Niezależnie od tego czy opisywanie sytuacji zaowocuje automatycznym i natychmiastowym podjęciem właściwej decyzji to zrozumienie sytuacji pozwoli klientowi wymyślić i zaproponować adekwatne i realistyczne opcje działań, które można podjąć by doprowadzić do oczekiwanej zmiany.

Konkludując, nie kwestionując pomocniczej roli reguły GROW, można przyjąć, iż ma ona swoje istotne ograniczenia. Dlatego wydaje się, iż warto oprzeć się na szerszym, całościowym ujęciu funkcjonowania umysłu ludzkiego. Takie założenia spełnia model Analizy Transakcyjnej.

Definiując coaching w oparciu o konstrukty wywodzące się z Analizy Transakcyjnej, którą można uznać za bardzo przydatną w opisywaniu zjawisk, oraz w towarzyszeniu klientowi zmagającemu się z ryzykiem kryzysu można powiedzieć, że coaching to towarzyszenie w byciu w stanie Ja Dorosły przez inną osobę (coacha), która także jest w swoim stanie Ja Dorosły.

Jest to zgodne z filozofią towarzyszenia osobie zagrożonej kryzysem sformułowaną przez praktyków i omawianą przez teoretyków interwencji kryzysowej, jako odrębnej dziedziny wiedzy (por. Hoff, 1995, 2006; Hoff i Hoff, 2012). Transakcje tego typu opisuje się w sposób graficzny na Rycinie 1.



Co to oznacza w praktyce? Chodzi o to, że w trakcie sesji coachingowej jest zawodowo zobowiązany nie tylko

sam przebywać w stanie Ja Dorosły ale także prowadzić klienta do tego by sam przebywał w stanie Ja Dorosły w trakcie sesji. Jest to o tyle trudne, że coach często jest (zazwyczaj nieświadomie!) przez klienta prowokowany do przejścia do stanu Ja Rodzic (w różnych aspektach) a klient może mieć (również nieświadomie!) tendencję do wchodzenia w stan Ja Dziecko (w różnych aspektach).

Kolejnym ważnym aspektem prowadzenia klienta w procesie coachingowym z pominięciem sztywnego trzymania się reguły GROW jest prowadzenie siebie oraz klienta do jak najszybszego rozpoznania sytuacji (wspomniane R z modelu GROW) przede wszystkim okazując postawę ciekawości wobec klienta i jego/jej wewnętrznego świata. „Jestem ciekawy jak ty to widzisz...” Odzwierciedla ta postawa strategię, w których można zarekomendować opieranie się o modele Analizy Transakcyjnej, strategię patrzenia na problem przez różne konstrukty interpretacyjne, szukając takiego, który najlepiej pokaże czy wręcz uwypukli problem i pokaże interesujący kontekst dla wykorzystania konstruktów. Dodajmy, kontekst interesujący i pozwalający podjąć konkretne kroki w celu stawienia czoła wyzwaniom z którymi zmaga się klient.

W tym miejscu rozważań na szczególne podkreślenie zasługuje uwaga, iż ważne jest by rozmowa o sytuacji klienta była oparta o autentyczną i wysycną empatią ciekawość obrazu świata z jakim klient przychodzi do coacha. Niestety nie zawsze tak się dzieje. Pojawia się obawa, że praktykowane przez wiele szkół coachingu treningi i kursy coachingowe skupiając się bardzo na umiejętności zadawania pytań szkołą ludzi w tym aby ciągle wymyślali lepsze pytania. W efekcie coach nie tylko nie jest tu i teraz w rozmowie z klientem ale pozbawia się możliwości świadomego i intencjonalnego wykorzystania w pracy z nim wiązania się i budowania bezpiecznej dla klienta relacji. W zamian coach raczej realizuje procedurę zadawania pytań i w trakcie wypowiedzi nie tyle słucha tego co klient ma do powiedzenia o swojej sprawie i swoim oglądzie sytuacji, historii i osób biorących udział w zdarzeniach, a raczej już wymyśla następne świetne i błyskotliwe pytanie. (W ujęciu Analizy Transakcyjnej opuszczając tu i teraz wychodzimy ze stanu ja Dorosły i wchodzimy w inne stany – Rodzica lub Dziecka, które przybierają pozór bycia w stanie ja Dorosły).

Konkludując, mówienie o rzeczywistości dopiero pozwala zacząć mówić o kontrakcie.

Pierwsze sformalizowane kontrakty między terapeutą a klientem zostały zapoczątkowane przez twórcę Analizy Transakcyjnej Erica Berne, który zaczął je stosować w psychoterapii od lat 40 XX wieku, a opisał ich budowę i stosowanie w książce (Berne, 1966, s. VII Foreword), Określił w niej różne poziomy kontraktu, które należy wziąć pod uwagę w pracy z klientami. Berne wskazał, że w praktyce psychoterapeutycznej kontrakt jest wyraźną dwustronną deklaracją zaangażowania w jasno określone działania. Oznacza to wg niego, że wszystkie strony zgadzają się co do tego dlaczego chcą coś zrobić, z kim chcą to zrobić, definiują co mają zamiar zrobić, do kiedy i określają terminy i formy płatności. Berne (1966, s. 16-88),

wskazując w dalszych publikacjach na niebezpieczeństwa machinalnie zawieranego kontraktu (Berne, 1967, s. 17). Przez następne lata praktycy terapii, a potem także osoby zajmujące się wsparciem osób pracujących w różnych organizacjach rozwijali koncepcje kontraktu opisując zasady zdrowego kontraktu (Stewart i Joines, 2016, s. 354, ), omawiając jednocześnie fantazje dotyczące nierównego traktowania stron kontraktu (Micholt, 1992, s. 228-233), kontrakt trójstronny (English, 1975, s. 383), czy opisując konsekwencje zaangażowania wielu stron w działanie skutkujące kontraktem wielostronnym (Hay, 2010, s. 44). Współcześnie powstają także prace zajmujące się aspektami kontraktu, które z zasady są ukryte lub nieświadome, dla klientów ale pozwalają na niezwykle skuteczne wspieranie ludzi i organizacji w wykonywanych zadaniach (por. Wellin, 2010).

Kontraktowanie w ujęciu wielu szkół coachingowych, jest często bardzo sztywne i oparte o konkretne punkty, których realizację można wmuszać w klientów. Warto przytoczyć w tym kontekście klasyczne; zasadę dyskrecji, punktualności, samodzielności i bezpieczeństwa i tak dalej. Z praktyki i doświadczenia wiadomo, iż ludzie deklarują na kontrakcie jedno a w trakcie spotkania realizują inne zachowania. Najlepiej to można zaobserwować na przykładzie zasady kontraktu mówiącej o nieużywaniu telefonów w trakcie spotkania.

Wymagające odnotowania w kontekście jest stanowisko Charlotte Sills, która w 2006 roku wydała pracę na temat kontraktu w doradztwie i zaproponowała ciekawe podejście do rozumienia wątpliwości klienta w pierwszych fazach pracy, oraz ukazała większą złożoność podejść do zagadnienia kontraktowania zachowań, kontraktowania zmiany w sytuacji ryzyka wystąpienia kryzysu (Sills, 2006, str. 4-26).

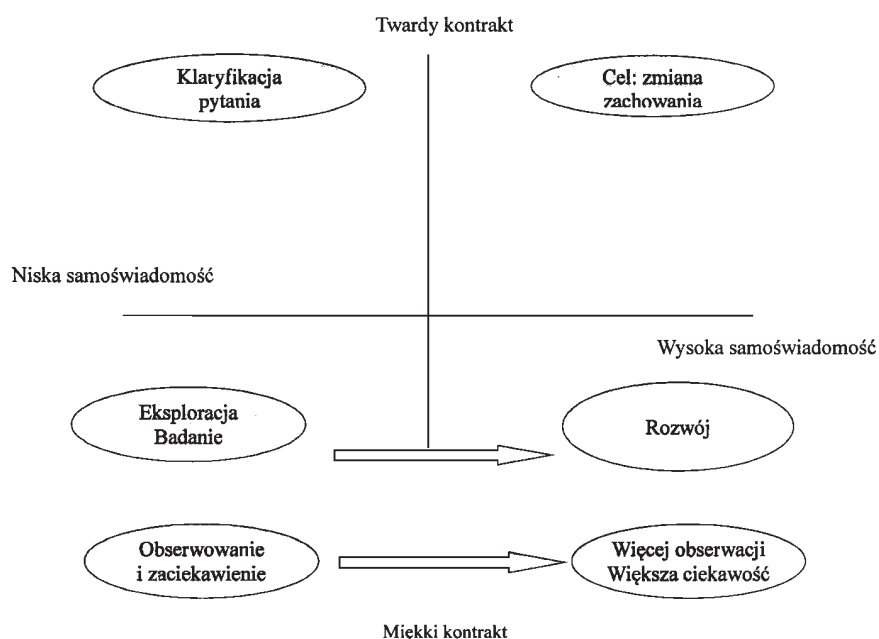
Sills zaproponowała opisanie rodzaju kontraktu na zmianę w oparciu o dwa wymiary: samoświadomość i twardość (czyli możliwość zastosowania zewnętrznego kryterium do oceny jakości kontraktu i jego realizacji) (Rycina 2).

Przede wszystkim konstrukt ten wyjaśnia, że tak naprawdę niewielu klientów jest gotowych świadomie wejść w tworzenie, zawieranie i dotrzymywanie kontraktu w wersji książkowej. Przede wszystkim przez jakiś czas nie są gotowi do zawarcia twardego kontraktu.

Charlotte Sills w swojej książce (Sills, 2006) roku bardzo wyraźnie stwierdza, że nie zawsze klienci są w stanie zawrzeć twarde, jasny kontrakt na zmianę zachowania. I nie może coach skłonić klienta do tego, inaczej wszedłby w rolę Rodzica i zamiast pomagać człowiekowi w samodzielnym rozwiązaniu problemu poprzez uruchomienie stanu ja Dorosły, doprowadziłby do wzmocnienia stanu ja Dziecko i wszystkiego, co się wiąże z zależnością i bezradnością wobec niektórych kryzysów życiowych.

Twórcy szkoły redecyzji Mary i Bob Gouldingowie (1979) ostrzegali terapeutów (wtedy jeszcze nie było coachów) przed tzw kontraktami „rodzicielskimi” („parent”) lub też „kontraktami na niezmiennianie się” („no change contracts”), które wg nich tylko wzmacniają skrypt życiowy klienta. Przykładem takiego kontraktu jest kontrakt „powiniennem więcej, ciężiej pracować”, który jest w istocie kontraktem skierowanym przez stan ja Rodzic i będzie najprawdopodobniej wzmacniał dysfunkcjonalne aspekty skryptu mimo, że na pierwszy rzut oka taka deklaracja w ocenie klienta wydaje się być adekwatna do sytuacji i dążeń.

Nie mogąc więc zawrzeć twardego kontraktu na zmianę zachowania, w sytuacji, w której klient chce zmiany nie wiedząc jak to zrobić adekwatnym jest „kontrakt klaryfikujący”, opierający się na dążeniu do zrozumienia sytuacji.



Kontrakt oparty o eksplorację i badanie daje szansę na zawarcie innego miękkiego kontraktu dotyczącego rozwoju i odnalezienia czym jest to czego klient chce. Kontrakt procesowy, na rozwój zabezpiecza możliwość bycia blisko klienta, w łączności z nim/nią w procesie poznawania siebie i rozwoju.

Rekomendujemy perspektywę, w której nie trzeba „bić klienta po głowie kontraktem”, ale można mu/jej towarzyszyć od momentu, w którym zaczynamy eksplorować sytuację, z którą przyszła/przyszła przez stopniowe poznawanie świata klienta, określanie obszarów rozwoju i zmian w zachowaniu, aż do pełnego i twardego kontraktowania dającego się zmierzyć poprzez zewnętrzne, niesubiektywne kryteria.

Metoda ta ma także swoje kolejne dno. Kiedy coach nie rozpoczyna od twardego kontraktu a wiedziony ciekawością prosi klienta aby opisał mu swój świat, swoją sytuację, swoje rozumienie sytuacji, z którą przyszedł na sesję coachingową wtedy nie wpycha go w konieczność bycia gotowym natychmiast do wiwisekcji swojego życia. Ciekawość coacha raczej odblokowuje stan ja Dorosły, choć może też odblokować stan ja Dziecko, zachęcone gotowością coacha do słuchania po to by pokazać swój świat. Nie ma w tym nic groźnego na samym początku, ale swoją postawą coach winien szybko pokazać, że chodzi tu przede wszystkim o rozwiązanie sytuacji, a nie o przyjemność płynącą z rozmowy i faktu, że ktoś, profesjonalista słucha uważnie wszystkiego co mam do powiedzenia. Dlatego o ile może się zdarzyć, że klient chce rozpocząć rozmowę w stanie Ja Dziecko, co należy zaakceptować, to na pewno nie może w ten sposób skończyć – raczej w trakcie rozmowy, opisywaniu zdarzenia, sytuacji klient zazwyczaj przechodzi w stan Ja Dorosły. Jeżeli tego nie zrobi to coach winien sięgnąć do różnych sposobów mających na celu uaktywnienie stanu Ja Dorosły klienta, lub też wręcz odnieść się do celu spotkań, po to by skonfrontować klienta przebywającego w jakimś swoim skrypcie z aspektem profesjonalnym umowy na prowadzenie coachingu (tzw. poziom profesjonalny kontraktowania).

Jak się okazuje z doświadczenia klienci bardzo rzadko mają jasną świadomość celu. Wiedzą, że sytuacja im nie odpowiada, ale nie wiedzą jakie rozwiązanie będzie dla nich najlepsze, ani w najbliższej przyszłości, ani średniej czy dalszej perspektywie. Ilustracją może być przykład z praktyki. Klientka, dojrzała kobieta w wieku powyżej sześćdziesięciu lat spotykała się z mężczyzną, który nie sprawiał wrażenia lojalnego partnera. Oboje byli wdowcami, mieszkali daleko od siebie – odległość między ich miejscowościami wynosiła ponad trzysta kilometrów co decydowało o tym, że nie mogli się często odwiedzać, a decyzja o wspólnym zamieszkaniu wiązała się z poważnymi konsekwencjami dotyczącymi dotychczasowego miejsca zamieszkania.

Klientka miała bardzo poważne wątpliwości co do szczerości zachowania partnera oraz jego intencji, nie była też pewna swojego celu w związku, poza tym, że chciała spotkać milego człowieka, dzięki któremu nie będzie sa-

motna. Nie miała jasnego celu, nie wiedziała jaki byłby dla niej cel najlepszy na tym etapie związku. Czy chodziło o decyzję o zakończeniu związku? Klientka bardzo bała się takiego zakończenia relacji. Czy chodziło o zacieśnienie związku? Klientka także się bała takiego rozwiązania. Prowadzący uznał, że praca nad określeniem celu na tym etapie spowoduje więcej komplikacji i nie przybliży klientki do rozwiązania, dlatego poprosił o opisywanie sytuacji i przedstawianie wszystkich jej wątpliwości. Dopiero wtedy kiedy klientka miała wrażenie, że coach wie już wszystko o zachowaniu jej partnera można było przystąpić do określania celu rozmów. Dlatego postawa zaciekawienia klientem i jego obrazem świata pozwala na lepszą pracę z klientem aniżeli uczenie się pytań i twarde stanie przy decyzji dotyczącej określenia kontraktu.

Dopiero kiedy klientka opowiadając sama zwerbalizowała sytuację, opisała zachowania, swoje dążenia oraz jej myśli na temat dążeń partnera, własnych pragnień, oczekiwań od partnera, to co sama jest w stanie zaoferować partnerowi w związku, co uważa za kluczowe w związku zarówno ze swojej strony jak i ze strony partnera, dopiero wtedy można było jaśniej określić cel i szukać rozwiązań, nawet takich, które są bardzo niekonwencjonalne i z początku wcale nie były brane pod uwagę.

Opierając się na praktyce i doświadczeniu można sformułować tezę, iż twarde kontraktowanie celu coachingu zachodzi niezwykle rzadko (i jak do tej pory zdarzało się raczej w przypadkach kiedy klient miał już bardzo dokładnie przemyślaną sprawę, być może także już przyszytych raz lub kilkakrotnie z członkami rodziny czy innymi zaufanymi osobami) i chce tylko potwierdzić lub ostatni raz sprawdzić swoje decyzje.

## ZAKOŃCZENIE

Rzadko kiedy zdarza się oczywiście, że pojedyncze spotkanie poświęcone jednej sprawie, czy też pracy nad obniżeniem ryzyka wystąpienia kryzysu, wystarczy by dać klientowi wiedzę, narzędzie i nadzieję na rozwiązanie trudności. Wtedy po sprawdzeniu czy to chodzi o rozwiązanie problemu czy też klient chce wciągnąć coacha w jakąś grę wokół swojego problemu można rozpocząć dłuższą pracę nad tematem. Rekomendujemy zastosowanie wtedy metody, którą można nazwać metodą fasetek, po to, aby skłonić klienta do opisu sytuacji z różnych stron. Nazwa nawiązuje do kształtu oszlifowanego diamentu – brylantu. Wielość płaszczyzn odbicia światła (faset lub fasetek) powoduje, że brylant staje się klejnotem zdolnym do wydawania blasku ze światła odbitego przez jedną z wielu dziesiątek płaszczyzn odbicia. Stosując ten obraz do opisu sytuacji można sobie wyobrazić, że możemy przyglądać się problemowi wykorzystując różne konstrukty teoretyczne w ramach praktykowanego modelu czy, szerzej, podejścia i mieć tę świadomość, że każda fasetka pozwala zobaczyć inny aspekt sytuacji.

Bazując na tej metaforze zachęca się klienta do oglądania sytuacji, swojego problemu stosując różne na-

rzędzia. Nie tylko chodzi o pierwszą, drugą czy trzecią perspektywę, czyli perspektywę pierwszej osoby (punkt widzenia „ja” klienta), perspektywę drugiej osoby (osoby która bierze udział w sytuacji i może być traktowana przez klienta jako wróg czy adwersarz), oraz trzecią perspektywę – osoby spoza układu klient-adwersarz. Dla przykładu warto podać, że coach, który posługuje się Analizą Transakcyjną może wykorzystać różne konstrukty w ramach powyższego modelu. Może analizować sytuacje korzystając z stanów ja, transakcji ukrytych, driwerów-poganiaczy, stylów pracy, gier psychologicznych, głodów psychologicznych, strukturalizacji czasu, okien dostępu, uczuć zastępczych czy innych, po to aby zobaczyć sytuacje z różnych perspektyw, a nie tylko z perspektywy pierwszej drugiej czy trzeciej osoby.

Klient decyduje jaka koncepcja najlepiej jego/jej zdaniem opisuje sytuację i dzięki temu można skupić się na generowaniu proponowanych działań mogących poprawić jego sytuację.

#### LITERATURA

- Berne, E. (1963). *The structure and dynamics of organizations and groups*. Philadelphia: J.B. Lippincott Company.
- Berne, E. (1966). *Principles of group treatment*. New York: Grove Press Inc.
- English, F. (1975). The three-cornered contract. *Transactional Analysis Journal*, 5, 4, 383-384.
- [http://www.fanitaenglish.com/fileadmin/fanita\\_content/downloads/The%20three%20concerned%20contract.%201975.pdf](http://www.fanitaenglish.com/fileadmin/fanita_content/downloads/The%20three%20concerned%20contract.%201975.pdf) (odczyt: 09.01.2017)
- Goulding, M.M., Goulding, R.L. (1979). *Changing lives through rededication therapy*. New York: Grove Press Inc.
- Hay, J. (2010). *Analiza transakcyjna dla trenerów* (s. 44-53). Kraków: Grupa Doradczo-Szkoleniowa Transmisja.
- Hoff, L.A. (2009). *People in crisis: Clinical and diversity perspectives*. NY, London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hoff, L.A. (1995). *People in crisis: Understanding* (4 wyd.). Redwood City, CA: Addison-Wesley.
- Hoff, M.R., Hoff, L.A. (2012). *Crisis education and service program designs: A guide for administrators, educators, and clinical trainers* (2 wyd.). New York: Taylor & Francis Group.
- Micholt, N. (1992). Psychological distance and group interventions. *Transactional Analysis Journal*, 22, 4, 228-233. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/036215379202200406> (odczyt 24.01.2017)
- Sills, C. (2006). *Contracts in counselling* (2 wyd.) London: Sage publishing. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/contracts-in-counselling-psychotherapy/book228910#preview> odczyt 4.10.2017)
- Stewart, I., Joines, V. (2016). *Analiza transakcyjna dzisiaj*. Poznań: Rebis.
- Wellin, M. (2013). *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. Trening efektywności*. Warszawa: Gruner and Jahr.