

Agnieszka WOSZCZYK
Uniwersytet Śląski
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Filozofii
agnieszka.woszczyk@us.edu.pl

NIEJEDNOZNACZNOŚCI COACHINGOWYCH NARRACJI O EFEKTYWNOŚCI. IMPLIKACJE ETYCZNE I ANTROPOLOGICZNE

Streszczenie. Prezentowane refleksje zmierzają do objaśnienia istoty coachingu, który nie zawsze jest właściwie rozumiany. Artykuł pokazuje wybrane problemy z opisem procesu coachingowego dokonywanymi w terminach efektywności, wydajności oraz maksymalizacji ludzkiego potencjału. Charakterystyki wartościowe w narracjach marketingowych mogą implikować instrumentalizację klienta. Jako istotowy warunek procesu coachingowego ukazane zostało podejście niedyrektywne oraz samoświadomość.

Słowa kluczowe: coaching, rozwój, wydajność, efektywność, potencjał ludzki, wartości, redukcjonizm, holizm

AMBIGUITY OF COACHING NARRATIONS ABOUT EFFICIENCY. ETHICAL AND ANTHROPOLOGICAL IMPLICATIONS

Abstract. Presented reflections are intended to clarify the essence of coaching, which is not always properly expounded. The article shows some problems of description coaching in terms of effectiveness, performance and human potential maximizing. Characteristics valuable in marketing point of view may imply reductionism and instrumentalising of coachee. The importance of non-directivity and self-reflexivity has been emphasized as an essential condition in coaching process.

Keywords: coaching, development, performance, efficiency, human potencial, values, reductionism, holism

Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie pewnych niespójności w obszarze założeń ujawniających się w narracjach coachingowych. Przedmiotem uwagi będzie coaching ujęty w aktach samorozumienia wyrażanych przez praktyków uprawiających tę dziedzinę, a zarazem dokonujących jej teoretycznej prezentacji. Analizie poddana zostanie kwestia efektywności, (wydajności, produktywności), jednak nie w rozumieniu techniczno-statystycznym odnoszącym się do ewaluacji procesu coachingowego z uwagi na kryteria jakości świadczonych usług, lecz w sensie swoistego normatywnego celu owego procesu, który często bywa ujawniany w ujęciach definicyjnych lub opisowych charakterystykach tej dziedziny. Zatem to nie pytanie, w jakim stopniu efektywny jest proces coachingowy jest tu przedmiotem zainteresowania, lecz kwestia, jakie założenia przyjmuje się dokonując wartościowania sposobu życia i funkcjonowania człowieka w świetle tej normy. Efektywność jest bowiem kategorią, która wnosi pewne istotne założenia dotyczące pojmowania podmiotu praktyki coachingowej (*coachee*, klienta) i zawiera określone implikacje etyczne.

Wychodzący z przeświadczenia, że lepszą praktyką jest praktyka krytyczna, świadoma własnych założeń, można postulować, że refleksja filozoficzna wspomóc może realizację wielu istotnych wartości, z którymi coaching jako pewna forma działania rozwojowego jest identyfikowana. Zwłaszcza zaś tych, które wiążą się z zapewnianiem niedyrektywności procesu oraz samoświadomością i neutralną postawą coacha. Prezentowany namysł zmierza do doprecyzowania istoty coachingu, który często jest błędnie rozumiany¹, co pociąga za sobą nieuzasadnioną krytykę opartą na opiniach wynikających bądź to z niedostatecznego rozpoznania jego natury, bądź to uogólnień wypaczeń w obszarze praktyki w tej dziedzinie.

1. Holizm, czy redukcjonizm?

Klasycznego przykładu uwypuklenia kategorii efektywności w charakterystyce coachingu dostarcza John Whitmore, pisząc: „coaching uwalnia ludzki potencjał maksymalizowania własnej efektywności (*maximalize their own performance*)”². Ujęcie to w swej lapidarnej formie nie naświetla jednak wystarczająco *definiendum*, gdyż nie odpowiada wprost na pytanie z jakim typem działania ma się tu do czynienia, ale odsłania czemu coaching służy, jaką

¹ Pilipczuk P.: Współczesna mitologia coachingu. 70 konkretnych odpowiedzi na 70 zasadniczych pytań. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

² Whitmore J.: Coaching trening efektywności. Rozwój ludzkiego potencjału w oparciu o model GROW. Zasady oraz praktyka coachingu i przywództwa. G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011, s. 17; Whitmore J.: Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching leadership. Nicholas Brealey Publishing, London-Boston 2009, p. 10.

teleologię posiada. Maksymalizowanie efektywności staje się bowiem celem własnym coachingu, założonym *ex definitione* zanim jeszcze klient określi swój własny cel. Whitmore z dystansem odnosi się on do ujęcia efektywności, która w potocznym uzusie językowym sprowadzana jest do pozytywnego wyniku, wydajności, skuteczności oraz sprawczości, wychodząc z przeświadczenia, że „prawdziwa efektywność (*real performance*) oznacza wykraczanie poza oczekiwania; polega na wyznaczaniu przez daną osobę najwyższych standardów, które niezmiennie przewyższają wymagania lub oczekiwania innych. Jest to rzecz jasna wyraz potencjału tej osoby”³.

W takim sformułowaniu wybrzmiewa – poza sugestią, że inne ujęcie nie oddaje prawdziwego znaczenia *efektywności* – maksymalistyczne oczekiwanie sugerujące, że należy stale działać w myśl zasady „więcej, bardziej, mocniej!”, aby móc przypisać sobie omawianą cechę. Nawet gdyby założyć, że intencją Whitmore’a było podkreślenie, że nie działa się dla innych, czy też, że zadowolenie z działań nie powinno powstrzymywać przed dalszym wysiłkiem maksymalizowania potencjału, to i tak, w przytoczonym opisie, ujawnia się potrzeba porównania do zewnętrznych norm w postaci oczekiwań lub wymagań innych, aby stwierdzić, że się je przekracza. Zdaje się to wykluczać możliwość traktowania efektywności w perspektywie odnoszenia potencjału wewnętrznego danej osoby do jego urzeczywistniania w konkretnych aktywnościach, w których sam podmiot mógłby być miarą własnego działania. Zwrócić przy tym należy uwagę na zdanie kończące tę charakterystykę, w którym podkreślone zostało, że jest to wyraz potencjału danej osoby, z jednej strony sugeruje ono bowiem, że nie jest to wynik interwencji coacha, z drugiej zaś ujawnia inspiracje psychologią humanistyczną, zwłaszcza zaś koncepcją Abrahama Masłowa, która stanowi ważny element w teoretycznym zapleczu coachingu⁴.

Efektywność pochodzi od łacińskiego czasownika *efficio*, (-ere), który odnosi się do szerokiego spektrum czynności takich, jak sporządzanie, budowanie, wydawanie z siebie, rodzenie, tworzenie (w tym w myśli, wyobraźni), sprawianie, wywoływanie, powodowanie, stanowienie czegoś, zdobywanie, a nawet wnioskowanie, wykazywanie, czy dowodzenie. Pole znaczeniowe *efektywności* obejmowało więc pierwotnie zarówno działania zewnętrzne, jak i wewnętrzne, zarówno sztuczne, jak i naturalne, zarówno instrumentalne, jak i autoteliczne. Współcześnie na plan pierwszy wysuwają się znaczenia związane ze skutecznością działania, jego namacalnymi efektami oraz miarami je określającymi, gubią się natomiast te które odnoszą się do działań wewnętrznych i pozainstrumentalnych, efektywność staje się zatem wydajnością. Operacjonalizacja efektywności przez dające się zobiektywizować skutki ujawnia ponadto potrzebę społecznej kontroli, gdyż „oczekiwania stają się klarowne dzięki precyzyjnemu określaniu wskaźników osiągnięcia celu. W idealnym świecie zamierzenia powinny być tak formułowane, żeby aktor i obserwator dokładnie wiedzieli, po czym można poznać, iż efekt

³ Whitmore J.: *Coaching trening...*, op.cit., s. 115; Whitmore J.: *Coaching for...*, op.cit., p. 95.

⁴ Law H., Ireland S., Hussain Z.: op.cit.; Whitmore J.: *Coaching trening...*, op.cit.; Stober D.R.: op.cit.

został osiągnięty”⁵. Jednak – jak zauważa dalej Paweł Fortuna – w praktyce jest to bardziej dyskusyjne, a dodać można, a dążenie do maksymalizacji osiągnięć może prowadzić do zjawiska toksycznego sukcesu, którym to terminem określa się zdrowotne, emocjonalne i społeczne koszty „obsesyjnego dążenia do sukcesu, co jest typowe dla społeczeństwa osiągnięć”⁶.

Trudna do zanegowania jest teza o potrzebie rozwoju w życiu człowieka, także dlatego, że – poczynając od greckiej kolebki kultury Zachodu i formułowanych w niej koncepcji *paidei*, kształtowania wnętrza, samopoznania, doskonalenia charakteru, wyrabiania rozmaitych cnót – czymś naturalnym wydaje się myślenie o istocie ludzkiej jako dysponującej zdolnością autodeterminacji, autotranscendencji, co koresponduje – ujmując rzecz negatywnie – z jej przyrodzoną, aktualną niekompletnością. Zatem używane we współczesnych narracjach rozwojowych sformułowania, apelujące do wydobywania potencjału, czy maksymalizacji możliwości wydają się wpisywać w szlachetny kulturowy archetyp samodoskonalenia, dążenia do wzrostu, czy nawet odkrywania prawdziwej istoty siebie. Dodatkowo wzmocniony przez ogląd współczesnej sytuacji, jako takiej, która wymaga intensyfikacji wysiłków, aby sprostać niezwykłym wyzwaniom, co ilustruje następujące stwierdzenie: „wyzwanie przyszłości, nie tylko dla coachingu, ale dla całego gatunku ludzkiego, polega na wykorzystaniu [...] platformy do odkrywania nowych sposobów myślenia, nawiązywania relacji, a tym samym kształtowania mózgu, by stać się możliwie najlepszym gatunkiem w dziejach – czyli zrealizować swój potencjał”⁷.

Jednakże ujmowanie istoty ludzkiej w kategoriach efektywności, w jej współczesnym, pragmatyczno-instrumentalnym sensie, z uwagi na stosowane miary skuteczność działania oparte na zobiektywizowanych czynnikach, rodzi wątpliwości. Krytyczna postawa filozoficzna, wyostrzona dzięki refleksji mistrzów podejrzeń (F. Nietzsche, K. Marks, S. Freud) i ich duchowych spadkobierców, każe pytać o ukryte intencje takich deklaracji oraz siły i grupy społeczne, których interesom służą. Pytania te, z uwagi na ramy niniejszego tekstu, pozostaną jednak bez odpowiedzi. Zwrócić uwagę warto natomiast na to, że teza o potrzebie doskonalenia zmienia się niepostrzeżenie w imperatyw permanentnego rozwoju, możliwość aktualizacji wewnętrznego potencjału nabiera zaś kształtu kompulsywnego dążenia do maksymalizacji efektów, czyli właśnie wzrostu wydajności. Dodatkowo ujawnia się tu pewna dysproporcja między podmiotem działania i wytwarzanymi przezeń skutkami, bo to one stają się miarą jego wartości, to na ich podstawie dowiadyuje się, że jest efektywny. Pojawia się więc wątpliwość, czy podmiot ma tu wartość autonomiczną, czy też jest ona wyznaczana przez czynniki zewnętrzne, a dodatkowo pochodne wobec niego. Można mówić w tym kontekście o swoistej iluzji aksjologicznej, w której to skutki działań wtórnie wyznaczają wartość działającego

⁵ Fortuna P.: Pozytywna psychologia porażki. Jak z cytryny zrobić lemoniadę. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2013, s. 30.

⁶ Ibidem, s. 33.

⁷ Rock D., Page L.J.: Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka. Co&Me Publishing, Warszawa 2014, s. 503.

podmiotu, ten zaś posiada wartość z uwagi na ich wytwarzanie. Niebezpiecznym wydaje się powiązanie realizacji wewnętrznego potencjału z działaniem zewnętrznym, jako jego miarą, bowiem oznaczałoby to w konsekwencji przyjęcie ekonomicznego modelu myślenia o człowieku, w którym zinstrumentalizowany podmiot, niczym maszyna, wyceniany byłby w walucie wydajności. Zastępuje ona dawne agatologiczne kryteria odnoszące się do ludzkiego działania, które określały czym jest właściwa realizacja ludzkiego potencjału, za to na plan pierwszy wysuwa kryteria ilościowe, co sugerują sformułowania o maksymalizacji efektywności.

Przyjmując, że człowiek ujęty może zostać jako istota zdolna do aktualizacji potencjału i samorealizacji można uniknąć powyższych, redukcjonistycznych konsekwencji. Przykładu dostarcza Erich Fromm, który posługując się kategorią produktywności o wyraźnie ekonomicznych konotacjach, nadaje jej jednak następujące znaczenie: „człowiek doświadcza siebie samego, jako uosobienia wszystkich swych sił, i że czuje się aktorem [...], czuje się jednością ze swymi zdolnościami, które nie są już zamaskowane i od niego wyalienowane”⁸. Produktywność nie może być bierna, mimetyczna, wyraża ona bowiem postawę, której manifestacją jest widzenie, odczuwanie, czy myślenie nie będące przy tym wyłącznie aktem wytwarzania określonych skutków. *Produktywność* zostaje też odróżniona od *aktywności* jako wywoływania zmian będących wynikiem wydatkowania energii, w których człowiek nie doświadcza pełni własnej podmiotowości, nie jest ani wolny, ani racjonalny. Może być „poruszany” przez mechanizmy, irracjonalne uczucia lub oddziaływanie nacisków zewnętrznych, co wywołuje konkretne skutki, ale dana osoba nie urzeczywistnia wówczas specyficznie ludzkich władz i możliwości. Produktywność może być zatem wewnętrzną głębią przeżywania, samodzielnym, krytycznym myśleniem, koncentracją sił duchowych ujawniających się w akcie kontemplacji i innych podmiotowych działaniach, w odróżnieniu od mechanicznej bierności kompulsywnego działania. To ostatnie ujawnia bowiem skoncentrowanie na działaniach zewnętrznych, lecz nie są to działania generatywne, w których dochodziłoby do ożywiania przez podmiot tego, z czym się styka w swym doświadczeniu.

Przy takim ujęciu kategoria *produktywności* traci redukcjonistyczny wydźwięk. Miarą produktywności nie jest więc ilość wytworzonych produktów, lecz ponawiany akt komunikacji ze światem i samym sobą, w którym manifestuje się życie człowieka jako czynnego podmiotu. W podobnym znaczeniu Maslow pisze o samorealizacji: „[...] musimy zgodzić się z Frommem, że realizacja Ja zachodzi [...] przez realizację całej osobowości, co dotyczy aktywnego wyrażania nie tylko zdolności intelektualnych, ale także emocjonalnych i instynktopodobnych”⁹. W tym świetle trudno, pomimo odwołań, uznać zbieżność idei samoaktualizacji u Maslowa (inspirowanej min. koncepcjami Arystotelesa i Spinozy) z realizacją potencjału w ujęciu Whitmore’a. Maslow określa co prawda normalność mianem „niemal tożsamej” z

⁸ Fromm E.: Niech się stanie człowiek. Z psychologii etyki. PWN, Warszawa 2005, s. 74.

⁹ Maslow A.: Motywacja i osobowość. PWN, Warszawa 2006, s. 191.

największą doskonałością, ale jako możliwość raczej niż rzeczywistość¹⁰. Potencjał ludzki jest rozumiany holistycznie, jako łączący elementy fizjologiczne, potrzeby, pragnienia i zdolności psychologiczne. W ujęciu Masłowa osoby samorealizujące się obok cech takich jak twórczość, poczucie humoru, pokora, szacunek, autonomia, czy mocny system wartości (oraz wielu innych) powszechnie konotowanych pozytywnie, wykazują – co pokazały badania empiryczne – niedoskonałości, toteż przestrzega on przed uleganiem złudzeniu, że „istnieją doskonale istoty ludzkie”¹¹. Koncepcja Masłowa pokazuje, że człowiek może zaufać własnej naturze, która „zazwyczaj oceniana była gorzej niż na to zasługuje”¹², ale wzywa do naturalności i spontaniczności, samowiedzy, a nie maksymalizacji efektywności.

2. Coaching – w służbie rozumienia, czy w służbie efektywności?

Warto rozważyć kwestię, czy pokazane powyżej założenie maksymalizacji potencjału rozumianego w kategoriach skutecznego działania daje wyraża istotą coachingu oraz czy w ogóle daje się nią pogodzić. Przyjmuję tu założenie, że pomimo zmienności przeobrażeń coachingu¹³ praktyka ta, posiada swoje dystynktywne własności, które odsłaniają jej zasadniczy sens, a odróżniający od innych postaci działań rozwojowych. Jak podkreśla Bożena Wujec: „To właśnie ewolucja od dyrektywności do partnerstwa i od instruowania do czerpania z zasobów wewnętrznej mądrości stopniowo zaczęła odróżniać coaching od innych form uczenia się i rozwoju”¹⁴. Proponuję zatem następującą definicję: coaching jest skrajnie niedyrektywną formą pracy rozwojowej z osobami niezaburzonymi, pragnącymi przemiany w życiu prywatnym lub zawodowym, poprzez partnerską relację, opartą – w warstwie werbalnej – na dialogu inspirowanym sokratejską maieutyką¹⁵, zmierzającym przede wszystkim do poszerzenia świadomości *coachee*¹⁶, a także podejmowania odpowiedzialnych działań ukierunkowanych na osiągnięcie celu lub zaniechania jego realizacji. Przy zastrzeżeniu, że rezultatem takiego procesu nie musi być konkretne działanie w świecie zewnętrznym polegające na wdrożeniu określonej zmiany (np. usprawnienie komunikacji, lepsze zarządzanie, bardziej efektywne planowanie). Jak podkreśla Piotr Pilipczuk większość

¹⁰ Ibidem, s. 199.

¹¹ Ibidem, s. 229-231.

¹² Ibidem, s. 191.

¹³ Wujec B.: Geneza i definicje coachingu. „Coaching Review”, nr 4, 2012, s. 4-28; Stelter R.: A Guide to Third Generation Coaching. Narrative-Collaborative Theory and Practice. Springer, Dordrecht-Heidelberg-New York-London 2014.

¹⁴ Wujec B.: Geneza i definicje coachingu. „Coaching Review”, nr 4, 2012, s. 12.

¹⁵ Negri A.: Dialog Sokratejski w coachingu, [w:] Czarkowska L.D. (red.): Coaching jako konstruktywny dialog. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2016.

¹⁶ Kohli A.: Effective Coaching, and the Fallacy of Sustainable Change. Springer, New York-Berlin-Heidelberg 2016; Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl Ph.: Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

zainteresowanych coachingiem „zwraca uwagę jedynie na płaszczyznę celu. To zbyt proste uproszczenie – w ten sposób dochodzi do zatracenia tego, co jest najważniejsze”¹⁷. Autor ten podkreśla, że cele powszechnie ujmowane są w kategoriach zadań, zaś w coachingu zadania wynikają z celów, mają być przez nie motywowane i z nimi spójne, ale same nie mają charakteru operacyjnego. W podobnym duchu argumentuje Arun Kohli – „coaching dotyczy rozwoju, nie zaś pojedynczej zmiany” a obietnice typu „uwolnij potencjał” lub „osiągnij własne wyżyny” są „wątpliwe i nonsensowne”, choćby dlatego, że nie można obiektywnie stwierdzić, że to, co jest realizowane w danym momencie jest maksymalnym efektem.

Tego typu cechy jak efektywność eksponowane są w definicjach lub innych formach prezentacji kładących nacisk na inwestycyjną opłacalność procesu coachingowego. Służą bowiem nie tylko eksplanacji samego terminu, ale również mają charakter perswazyjny, a ten ostatni szczególnie wtedy, gdy pod uwagę brany jest wymiar ekonomiczny z uwagi na to, że przekaz ma oferować korzyści dla usługobiorcy. Odróżnić przy tym należy skuteczne prowadzenie procesu, jego immanentną efektywność, od uwypuklania celu coachingu w postaci wzrostu efektywności klienta. Skuteczność omawianego typu pracy rozwojowej zyskała poparcie w badaniach¹⁸, podkreśla się jego innowacyjne, dopasowane do indywidualnych potrzeb metody pracy¹⁹, oraz piętnuje mit jakoby coaching był dla wszystkich i w każdej sytuacji²⁰, gdyż gwarantowanie efektywności opiera się na określeniu warunków wstępnych określających profil klienta, z którym praca może być rzeczywiście skuteczna²¹.

Wysuwanie na plan pierwszy znaczenia coachingu jako działania intensyfikującego, maksymalizującego i optymalizującego, może być interpretowane jako przesłaniające fakt, że równoprawnym rezultatem procesu coachingowego jest również rezygnacja z dążenia do celu na skutek uświadomienia własnych zasobów, przekonań, wartości, *etc.*. Rozważyć można – przynajmniej hipotetycznie taką sytuację, w której celem procesu coachingowego będzie przemiana wewnętrzna, która ma dać w rezultacie uwolnienie od presji samorozwoju. Zatem klient pragnienie odrzucenia formy życia opartej na dążeniu do samorozwoju. Przy założeniu neutralności procesu coachingowego, czyli braku przesądzania jego teleologii w sposób normatywny, możliwa jest realizacja celów, które wydają się sprzeczne z rozumieniem coachingu jako praktyki rozwoju. Z punktu widzenia metodyki prowadzenia procesu jest to jak najbardziej możliwe, a nawet powinno być możliwe. Gdyby tak nie było coaching stawałby się procesem dyrektywnym, a zatem powinność dopuszczenia wspomnianego celu, który nie wpisuje się w popularne narracje o rozwoju jest wskaźnikiem jego niezależności od własnego

¹⁷ Pilipczuk P.: Współczesna mitologia coachingu. 70 konkretnych odpowiedzi na 70 zasadniczych pytań. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 225.

¹⁸ Rock D., Page L.J.: *op.cit.*; Żylicz P.O.: Efektywność coachingu, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.): Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

¹⁹ Abravanel M., Gavin J.: Exploring the evolution of coaching through the lens of innovation. „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring”, Vol. 15, No. 1, 2017, p. 34.

²⁰ Pilipczuk P.: *op.cit.*

²¹ Syrek-Kosowska A.: Pani Terapia z Panem coachingiem – czy to małżeństwo może się (nie) udać?, [w:] Ramirez-Cyzio K. (red.): Life Coaching. Relacje w Równowadze. Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2010.

marketingowego *modus operandi*. Odróżnienie poziomu materialnego, który wiąże się z celem (wyznaczanym zawsze przez *coachee*) oraz treścią procesu, od poziomu formalnego – zasad, metod oraz technik jego prowadzenia – niweluje ewentualny zarzut sprzeczności w tym zakresie, jednak tylko pod warunkiem, że metodyka pracy nie przesądza o postaci rezultatu będącego jej wynikiem. W tej optyce warunkiem *sine qua non* coachingu musi być niedyrektywność w prowadzeniu procesu. Powstaje zatem pytanie, czy definicje kładące nacisk na maksymalizację potencjału, czy wzrost efektywności spełniają ten warunek.

Można zatem rozważyć formułę typu „*x* służy do *y*” lub „*x* jest po to, by *y*”, która ma potencjalnym klientom prezentować korzyści z danej usługi i sprawdzić, czy po podstawieniu pewnych wartości implikować będą treści naruszające ów warunek podstawowy, jakim jest nie ukierunkowywanie procesu przez coacha. Jeśli przyjmie się, że „coaching jest po to, aby człowiek był bardziej efektywny”, to sformułowanie to przesądza na poziomie treściowym o charakterze procesu coachingowego, zakłada bowiem cel, który nie musi być zakładany przez samego klienta. Natomiast przy sformułowaniu „Coaching jest po to, aby człowiek mógł określić czego pragnie w swym rozwoju?” przesądza się tylko o koniecznych warunkach procesu, wynikających z tego, że coaching ma charakter rozwojowy, lecz nie determinuje się kierunku zmian. To samo stwierdzenie można odnieść do koncepcji siedmiu par wartości telicznych i autotelicznych charakteryzujących postawę coacha i proces coachingowy²². Pary wartości takie jak: akceptacja i wolność, uważność i samoświadomość, autentyczność i integralność, rzetelność i skuteczność, partnerstwo i odpowiedzialność, zaufanie i samorealizacja, szacunek i transcendencja pokazują co jest oferowane klientowi w wymiarze aksjologicznym, z jakim typem relacji, atmosferą oraz formą pracy ma okazję się spotkać, następnie co jest oczekiwane dla współtworzenia tej relacji i obustronnego dbania o nią, aby zachowała swój charakter. Wartości te nie przesądzają tego, po co jest coaching, ale raczej odślaniają dlaczego może być tym, czym jest. Na przykład „rzetelność coacha w doborze narzędzi i metod oraz bieżącemu monitorowaniu postępów związanych z realizacją celów wybranych przez klienta [...] ułatwia wzrost skuteczności klienta i zbudowanie w nim poczucia sprawstwa”²³. Należy zwrócić uwagę na sformułowania „ułatwia” oraz „wybranych przez klienta”, które pokazują, że warunek w postaci nieprzesądzania o celu procesu coachingowego w jego aspekcie treściowym zostaje zachowany. Założenie skuteczności pozostaje w zgodzie z tym, że coaching jest teleologicznie ukierunkowanym procesem rozwoju, nie zaś dowolną formą konwersacji.

²² Czarkowska L.D.: Transformacja w coachingu, aby stawać się sobą – inspiracje z psychologii zorientowanej na proces oraz model Homo Creator, [w:] Czarkowska L.D. (red.): Coaching transformacyjny jako droga ku synergii. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2014; Czarkowska L.D., Wujec B.: Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców na tle zmian świadomości społecznej, [w:] Czarkowska L.D. (red.): Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2013.

²³ Czarkowska L.D.: Transformacja..., op.cit., s. 101-102.

Reinhard Stelter rozróżnia trzy generacje coachingu, z których pierwsza, do której zalicza między innymi Whitmore'a charakteryzuje się nakierowaniem na realizację konkretnych wyzwań i opracowanie strategii działania, druga – na generowanie pozytywnych scenariuszy w przyszłości w oparciu o zasoby klienta, ostatnia faza natomiast uprawiana jest w perspektywie refleksyjnej, w której coach i coachee działają jak filozofowie stawiający pytania dotyczące życia, rozważający różne hipotezy otwierające nowe perspektywy rozumienia²⁴. Historyczne przemiany form pracy w omawianym nurcie pokazują, że następuje odejście od idei efektywności w myśleniu o podmiocie procesu, co jednak nie czyni samego procesu mniej efektywnym. Zmiana perspektywy jest bowiem tym, co prowadzi do transformacji w zakresie wyzwań życia codziennego lub zawodowego. Zamiast zasady „więcej, bardziej, mocniej!” pojawia się wiara w znaczenie refleksji.

3. Wnioski

Charakterystyka coachingu w kategoriach działania intensyfikującego efektywność nie tylko nie wpisuje się w istotowe warunki określone w zaproponowanym ujęciu definicyjnym, ale także im zaprzecza, gdyż implikuje podejście dyrektywne oraz normatywnie przesądza o rezultacie procesu coachingowego. Coaching identyfikowany z podejściem holistycznym, zakładającym aktualizację ludzkiego potencjału nie może opierać się na kryteriach pragmatyczno-instrumentalnych. W przeciwnym razie nie czyni zadość własnym wymogom w zakresie poszanowania podmiotowości człowieka w partnerskiej relacji opartej na procesowych wartościach telicznych i autotelicznych zarazem. Z uwagi na wieloznaczności terminów *efektywność*, *produktywność*, ich ekonomiczna wykładnia jako *wydajność* jawi się jako redukcjonistyczna, gdyż implikować może wycenianie wartości podmiotu na podstawie zobiektywizowanych skutków jego działań. Prezentacje coachingu dokonywane w tej optyce wikłają się w wieloznaczności, które nie służą propagowaniu praktyki rozwoju z uwagi na jej głęboko humanistyczne wartości.

²⁴ Stelter R.: op.cit., p. 51-52.

Bibliografia

1. Abravanel M., Gavin J.: Exploring the evolution of coaching through the lens of innovation. „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring”, Vol. 15, No. 1, 2017.
2. Czarkowska L.D.: Transformacja w coachingu, aby stawać się sobą – inspiracje z psychologii zorientowanej na proces oraz model Homo Creator, [w:] Czarkowska L.D. (red.): Coaching transformacyjny jako droga ku synergii. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2014.
3. Czarkowska L.D., Wujec B.: Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców na tle zmian świadomości społecznej, [w:] Czarkowska L.D. (red.): Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2013.
4. Fortuna P.: Pozytywna psychologia porażki. Jak z cytryny zrobić lemoniadę. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2013.
5. Fromm E.: Niech się stanie człowiek. Z psychologii etyki. PWN, Warszawa 2005.
6. Kohli, A.: Effective Coaching, and the Fallacy of Sustainable Change. Springer, New York-Berlin-Heidelberg 2016.
7. Law H., Ireland S., Hussain Z.: Psychologia coaching. PWN, Warszawa 2010.
8. Negri A.: Dialog Sokratejski w coachingu, [w:] Czarkowska L.D. (red.): Coaching jako konstruktywny dialog. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2016.
9. Maslow A.: Motywacja i osobowość. PWN, Warszawa 2006.
10. Pilipczuk P.: Współczesna mitologia coachingu. 70 konkretnych odpowiedzi na 70 zasadniczych pytań. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
11. Rock D., Page L.J.: Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka. Co&Me Publishing, Warszawa 2014.
12. Stelter R.: A Guide to Third Generation Coaching. Narrative-Collaborative Theory and Practice. Springer, Dordrecht-Heidelberg-New York-London 2014.
13. Stober D.R.: Coaching from the Humanistic Perspective, [in:] Stober D.R., Grant A.M. (eds.): Evidence Based Coaching Handbook Putting Best Practices to Work for Your Clients. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2006.
14. Syrek-Kosowska A.: Pani Terapia z Panem coachingiem – czy to małżeństwo może się (nie) udać?, [w:] Ramirez-Cyzio K. (red.): Life Coaching. Relacje w Równowadze. Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2010.
15. Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl Ph.: Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

16. Whitmore J.: Coaching trening efektywności. Rozwój ludzkiego potencjału w oparciu o model GROW. Zasady oraz praktyka coachingu i przywództwa. G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011.
17. Whitmore J.: Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching leadership. Nicholas Brealey Publishing, London-Boston 2009.
18. Wójc B.: Geneza i defincje coachnigu. „Coaching Review”, nr 4, 2012.
19. Żylicz P.O.: Efektywność coachingu, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.): Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.