

Adam Michał Zemelka

Collegium Da Vinci, Katedra Zarządzania i Coachingu

Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei

ABSTRAKT: Pomimo swojej popularności – coaching nie doczekał się jak dotąd zarysu historycznego w polskim piśmiennictwie, wyłączając publikacje powielające lakoniczny przegląd ważniejszych wydarzeń w kształtowaniu się tej metody. Celem przedłożonego artykułu jest przedstawienie koncepcji, jakie wywarły szczególny wpływ na genezę wczesnej formy coachingu. Przenikanie się tych różnorodnych założeń i teorii nazwano interferencją idei, gdyż coaching powstał na styku kilku dziedzin – przede wszystkim psychologii sportu, zarządzania oraz counselingu. Podjęto nadto próbę weryfikacji uproszczeń i przeinaczeń, jakie występują w piśmiennictwie dotyczącym coachingu. Za cezurę uznano rok 1974, w którym ukazała się książka Timothy'ego Gallweya *The inner game of tennis*, uważana przez wielu autorów za przełomową dla opisywanej przedmiotu. Niniejszy artykuł stanowi polemikę z tym stanowiskiem.

SŁOWA KLUCZOWE: historia coachingu, geneza coachingu, counseling, psychologia sportu, psychologia zarządzania, coaching biznesowy, executive coaching.

Kontakt:	Adam Zemelka adam.zemelka@cdiv.pl
Jak cytować:	Zemelka, A. (2016). Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei. <i>Forum Oświatowe</i> , 28(2), 143–160. Pobrano z: http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/439
How to cite:	Zemelka, A. (2016). Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei. <i>Forum Oświatowe</i> , 28(2), 143–160. Retrieved from http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/439

WCZESNA HISTORIA COACHINGU: POSZUKIWANIE DEFINICJI I INTERFERENCJI IDEI

Linearne ujmowanie dziejów, w którym każde wydarzenie stanowi postępek w stosunku do tego, które je poprzedza – zwłaszcza w przypadku zagadnień interdyscyplinarnych wydaje się nie tylko bezużyteczne, ale i poznawczo zniekształcające. Coaching rozwijał się na pograniczu wielu dziedzin, co utrudnia jego historyczny opis. Dlatego w niniejszym artykule mowa o interferencji idei, to jest o przenikaniu się kilku płaszczyzn, nie zaś o kiełkowaniu i naturalnym wzroście jednej tylko koncepcji. To właśnie bowiem wzajemne oddziaływanie licznych idei psychologicznego wspomagania organizacji, czerpiące z kilku kluczowych obszarów, okazało się kamieniem węgielnym dla powstania coachingu.

Martin Seligman (2007) za jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed coachingiem uznał zgromadzenie możliwie największej liczby danych empirycznych potwierdzających efektywność tej metody. Z kolei Grant i Cavanagh (2007) obok tego postulatu wymieniają inny – równie ważny ich zdaniem – jakim jest zbudowanie i upowszechnienie jednej, respektowanej ogólnie definicji coachingu. Celem niniejszego artykułu jest nie tylko zaproponowanie takiej definicji, która określałaby przynależność coachingu do odpowiedniego obszaru badawczego, ale także ukazanie jego genezy oraz czynników, które na nią wpłynęły. Przedstawione zostaną fakty dotąd w polskim piśmiennictwie nieekspozowane¹, a także korelacje, jakie śledząc tę interferencję, można z dużą dozą prawdopodobieństwa zidentyfikować. Cezurą, poza którą nie wykroczymy, będzie rok 1974 – wówczas bowiem ukazała się książka Timothy'ego Gallweya *The inner game of tennis*, uznawana przez wielu za jedno z najważniejszych dzieł dla coachingu, a niekiedy również (jednakowoż błędnie) za formalny jego początek.

Stwierdzenie (Gorell, 2013), jakoby pierwszym coachem był Sokrates, jest zupełnie na wyrost. Oczywiście pogląd ten stanowi nawiązanie do sztuki zadawania pytań, jaką zasłynął filozof z Aten. Nie jest to jednak wystarczająca przesłanka do tego, by określać go słowem powstałym w XX wieku i niemającym większego związku z filozofią. Rzecz jasna, można by mnożyć analogie, wspominając o postulatcie dążenia do wiedzy czy prowadzeniu etycznego życia, lecz nie są to zasady przypisane wyłącznie coachingowi. Idąc tropem podobnych paralel, wolno byłoby powiedzieć, że So-

krates był prekursorem spikerów prowadzących teleturnieje, gospodarzy programów o metamorfozach w gastronomii czy filmowych mistrzów sztuki przesłuchiwania świadków. Należy przy tym nadmienić, że obecna w pomocy psychologicznej technika zwana dialogiem sokratejskim jest dziełem prekursorów podejścia poznawczego i bynajmniej nie wywodzi się z coachingu.

Podjmując problem koneksji coachingu z różnorodnymi dziedzinami mającymi zwykle większą odeń tradycję, trzeba poddać krytyce wybrane tezy książki Davida Rocka i Lindy J. Page *Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka* (Warszawa 2014). Poszczególne rozdziały/podrozdziały poświęcili autorzy rzekomo pokrewnym z coachingiem dziedzinom, między innymi takim jak: filozofia Zachodu, filozofia New Age, antropologia, socjologia, ontologia, globalizacja, teoria systemów, teoria kwantowa, filozofia uważności (*mindfulness*), psychologia pozytywna, immunologia, inteligencja emocjonalna, neurobiologiczne podłoże emocji, teorie zarządzania, psychologia organizacji, psychologia społeczne, teorie sieci społecznych, teorie systemów rodzinnych, ruch na rzecz potencjału ludzkiego, przywództwo, teoria mózgu społecznego, teoria umysłu i szereg prób powiązania autorskich modeli „potencjalizacji mózgu” z ustaleniami współczesnej neurobiologii. Tak długa lista zagadnień (jako związanych rzekomo z coachingiem lub współtworzących jego podłoże) sprawia wrażenie chaotycznie zestawionych dziedzin, teorii i „intelektualnych herezji”, których skompilowanie zdaje się ujemnie wpływać na ocenę wartości merytorycznej całego dzieła. Wymienienie jednym tchem filozofii New Age obok socjologii, psychologii czy nauk o zarządzaniu wynika albo z dyletanctwa autorów, albo z ich niepokojących paranaukowych inklinacji. Można odnieść wrażenie, że to bogactwo rozmaitych, często w znikomym stopniu związanych ze sobą dziedzin, stanowi nadto próbę legitymizacji coachingu w oczach jego współczesnych praktyków i potencjalnych klientów – niczym rozpaczliwy apel o zainteresowanie (mimo że to pozostaje wszak zaskakująco duże). To także najpewniej zabieg retoryczny, mający roztoczyć przed czytelnikiem iluzję bogatej tradycji empirycznej coachingu – choć to w istocie licząca z górą kilka dekad (gdyby uwzględnić okres krystalizowania się jej idei) metoda, stosowana początkowo jako rodzaj psychologicznego wsparcia ludzi biznesu.

Kolejne nadużycie, jakiego dopuścili się Rock i Page, polega na afirmacji koncepcji głęboko kontrowersyjnych, jak wspomniana myśl New Age czy tzw. neurolingwistyczne programowanie (NLP, które wbrew nazwie nie ma wiele wspólnego z neurolingwistyką, dużo za to łączy je z erystyką, przed którą przestrzegał Schopenhauer). W rozdziale poświęconym temu podejściu znalazło się zdanie nie tylko całkowicie sprzeczne ze stanem faktycznym, ale również noszące znamiona manipulacji. Powiadają autorzy: „NLP ze swoim naciskiem na multisensoryczne aspekty komunikacji oraz spekulacjami na temat fundamentalnych wzorców neuralnych można uznać za prekursora zarówno coachingu, jak i nowoczesnej neurobiologii” (Rock, Page, 2012, s. 350). Neurolingwistyczne programowanie w najmniejszym stopniu nie wpłynęło na rozwój neurobiologii, która w latach 70. XX w., gdy NLP się pojawiło, wzbogacała się systematycznie o kolejne coraz doskonalsze urządzenia neuroobrazujące. Coaching z kolei wyrósł na pograniczu psychologii treningu sportowego, counselin-

gu i nauk o zarządzaniu, na jego ideę NLP nie mało żadnego wpływu, choć bardzo szybko praktycy neurolingwistycznego programowania zaczęli nazywać swoje usługi coachingiem.

Warto dodać, że fundamentalna dla NLP teoria ruchu gałek ocznych, zakładająca, że w zależności od przewagi określonego kąta patrzenia, dana osoba kwalifikuje się do jednego z typów sensorycznych (wzrokowy, słuchowy, kinestetyczny), nigdy nie została potwierdzona naukowo, a wszelkie podejmowane próby nie przyniosły jakichkolwiek rezultatów (Sharpley, 1984; Bliemeister, 1988, za: Witkowski, 2006).

Zdecydowana większość definicji coachingu, jakie napotka czytelnik w dostępnej w języku polskim literaturze przedmiotu (Clutterbuck, 2009; Marciniak, 2009; Starr, 2005; Thorpe, Clifford, 2007), odnosi się albo do relacji łączącej coacha i klienta, albo też do metafor, które mają ten proces zilustrować. Rzadko natomiast czytelnik ma okazję dowiedzieć się, jaka jest przynależność naukowa tej metody.

Dwie ważne międzynarodowe organizacje zrzeszające coachów definiują coaching bardzo podobnie. Według International Coaching Community (ICC) jest to proces wielopoziomowy i niezwykle intensywny, w ramach którego tak klient, jak i coach, dokonują wielu odkryć i czerpią inspirację do działania (ICC, pobrano 5 maja 2016). Z kolei International Coach Federation (ICF) kładzie nacisk na cel relacji coachingowej, podkreślając, że jest nim przyspieszenie „tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania” jednostki lub organizacji (ICF, pobrano 5 maja 2016). Jeśli przyjąć, że jednym z zadań definicji jest przybliżenie czytelnikowi charakterystyki opisywanego przedmiotu, to żadna z wyżej przedstawionych tego zadania nie spełnia. Owszem, coaching ma charakter procesualny, podobnie jak każda relacja pomocowa, procesem można jednak nazwać również starzenie się, jazdę samochodem czy systematyczny trening fizyczny. Taka definicja jest zbyt ogólna. Niewiele mówi również pojęcie inspiracji czy efektywności w tak zwięzłym opisie. Z drugiej strony obie definicje zawierają informacje prawdziwe. Inspiracja do podejmowania konkretnych działań czy zyskiwanie większej efektywności w życiu osobistym lub zawodowym to ważne elementy coachingu, lecz pozbawione szerszego kontekstu w znikomym stopniu przybliżają do zrozumienia istoty podjętej kwestii.

Przed rozpoczęciem przeglądu dziejów coachingu warto zadać pytanie, czego dzieje właściwie usiłujemy zbadać. Coaching nie jest ani dyscypliną, ani subdyscypliną naukową, choć można czasem spotkać stwierdzenie, iż stanowi on subdyscyplinę psychologii pozytywnej (Sheldon, Kashdan, Steger, 2011; por. Kauffman, Boniwell, Silberman, 2010). Sęk jednak w tym, że gdyby był psychologii pozytywnej subdyscypliną, to oznaczałoby, że ona sama jest dyscypliną, jednak kryteriów takiej nie spełnia. Zwykle mówi się o psychologii pozytywnej jako o nurcie w psychologii – tak jak za nurt uznaje się psychologię humanistyczną czy behawioralną. Sam termin psychologia pozytywna wydaje się nieprecyzyjny i niewiele mówiący. Być może nie byłoby błędne określenie psychologii pozytywnej mianem psychologii rozwoju osobistego człowieka. Można by ją wówczas relatywnie uznać za subdyscyplinę psychologii. W takiej klasyfikacji coaching stanowiłby podrzędną względem niej metodę, rozumianą nie jako metoda badawcza, lecz metoda będąca praktyczną aplikacją

założeń wspomnianej subdyscypliny na gruncie praktyki pomocowej, podobnie jak psychoterapia stanowi w ogólnym ujęciu przynajmniej częściową implementację ustaleń psychologii klinicznej na gruncie bezpośredniego wspierania klientów/pacjentów w problemach zdrowotnych, interpersonalnych czy egzystencjalnych.

Wychodząc z tego założenia, łatwiej skonstruować definicję coachingu. Mogłaby ona brzmieć następująco: coaching jest niedyrektywną metodą pomocy psychologicznej, czerpiącą z założeń psychologii empirycznej (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego człowieka) i nauk o zarządzaniu, nastawioną na zwiększanie przez jednostkę swojej efektywności w wybranym przez nią obszarze. Praktyka coachingu opiera się na krótkoterminowej relacji coacha z klientem/klientami, w ramach której coach manifestuje swoją niedyrektywną wspierającą postawę poprzez uważne słuchanie, odzwierciedlanie stanów emocjonalnych klienta oraz zadawaniem pytań otwartych dotyczących celów klienta, prowadzących do nich działań oraz potrzebnych do ich podjęcia środków.

Pierwsza część zaprezentowanej definicji odnosi się do tożsamości coachingu, druga zaś do praktyki. Poszerzenie definicji mogłaby stanowić charakterystyka coachingu mająca postać katalogu cech. Są to oczywiście cechy, które można przypisać wielu usługom i formom pomocy, dlatego powinny stanowić jedynie uzupełnienie stosownej definicji oraz zawierać wyjaśnienie ich znaczenia w tym konkretnym kontekście. Pośród nich należałoby wymienić:

- » Krótkoterminowość – długość relacji mierzona w miesiącach, nie zaś w latach, co tłumaczy się dążeniem do wspierania klienta w samodzielnej realizacji celów i chęcią uniknięcia poczucia uzależnienia od osoby wspierającej.
- » Niedyrektywna forma – w przeciwieństwie do treningu umiejętności coaching nie jest instruktażową nauką określonych sprawności ani też formą doradztwa polegającego na proponowaniu klientowi konkretnych rozwiązań. Podobnie jak w niektórych terapiach (jak choćby terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach czy terapii skoncentrowanej na osobie) coach zadaje przede wszystkim niesugerujące, otwarte pytanie.
- » Zorientowanie na cel – wspomniane wyżej otwarte pytania dotyczą konkretnych celów, jakie przed sobą stawia klient. Tym samym więc praca w relacji coachingowej bazuje na zasobach klientach (jego kompetencjach, doświadczeniach, silnych stronach osobowości), służących za budulec tzw. preferowanej przyszłości.
- » Niekliniczny charakter – warto podkreślić tę bezdyskusyjną zasadę, że coaching adresowany jest do osób niepotrzebujących aktualnie specjalistycznego wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego. Należy także nadmienić, że wielu praktyków coachingu nie ma właściwego przygotowania psychologicznego lub psychoterapeutycznego, profesjonalna pomoc wykraczająca poza ramy rozwoju i doskonalenia jest zatem w tym przypadku całkowicie niemożliwa.
- » Elastyczność – dopasowanie do klienta, które wiąże się ściśle z postawą niedyrektywną coacha. Elastyczność oznacza prymat relacji i preferencji klienta względem sposobu pracy nad odgórnie przyjętymi przez praktyka coachingu

paradygmatami. Gdyby zobrazować to w sposób merytoryczny – można by mówić o nienarzucającym towarzyszeniu zamiast przewodniczeniu we wspólnej wędrówce.

Posługiwanie się terminem coaching na oznaczenie psychologicznego wsparcia efektywności jednostek lub organizacji wydaje się zasadne. Czym innym jest bowiem trening psychologiczny (*psychological skills training*, PST) i inną rolę odgrywa w nim trener (*trainer*) aniżeli coach w coachingu.

PRZEGLĄD PIŚMIENICTWA

Anthony M. Grant oraz Michael J. Cavanagh na łamach „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” przeprowadzili analizę publikacji naukowych poświęconych coachingowi – od najwcześniejszych poczynając, a na roku 2004 kończąc. Analizą objęto teksty znajdujące się dwóch bazach: pierwsza to PsychInfo, druga zaś Dissertation Abstracts International (DAI). Łącznie wybrano 128 prac. Za chronologicznie pierwszą z tej listy Grant i Cavanagh uznali opublikowany w 1937 r. przez C. B. Gorby’ego artykuł zatytułowany *Everyone gets a share of the profits* na łamach „Factory Management & Maintenance” (Nr 95, s. 82–83). Należy jednak dodać, że w piśmie tym nie pojawia się słowo „coaching”.

Co interesujące od chwili ukazania się artykułu Gorby’ego aż do roku 1994 opublikowano zaledwie pięćdziesiąt prac na temat coachingu, między 1995 a 1999 r. dwadzieścia dziewięć, zaś w latach 2000–2003 czterdzieści dziewięć publikacji. Wniosek płynący z tej analizy jest dość oczywisty: zainteresowanie ideą coachingu z biegiem lat intensywnie wzrosło, osiągając swoje apogeum w końcu lat 90. XX wieku i w początkach następnego stulecia.

Grant i Cavanagh (2004) wymieniają trzy zasadnicze wyzwania, jakie przed coachingiem stoją. Wyzwanie pierwsze to definiowanie i opisywanie coachingu. Badacze z zatwożeniem przyznają, że wciąż spotkać można w literaturze (o rynku usług nie wspominając) definicje coachingu różniące się od siebie w sposób diametralny. Istnieje więc potrzeba zbudowania definicji, co do której prawidłowości nikt nie będzie zgłaszał zastrzeżeń. Z jednej strony musi to być definicja możliwie ogólna, z drugiej na tyle precyzyjna, by zdołała oddać istotę coachingu. Opisanie coachingu, a zatem wytyczenie w miarę czytelnych granic między różnymi formami rozwoju osobistego, ma także za zadanie odsiać coaching od metod tylko się pod niego podszycających. Drugie wyzwanie stanowi opisanie i popularyzacja teoretycznych podstaw poszczególnych podejść występujących w łonie coachingu. Jak wspominają Grant i Cavanagh, nie do przyjęcia jest argument o poleganiu na intuicji lub innych nieokreślonych właściwościach, które trudno poddać falsyfikacji. Postulat stworzenia silnej podbudowy teoretycznej dla coachingu poruszył także Martin Seligman (2007) we wspomnianym na początku tego zarysu artykule pt. *Coaching and positive psychology coaching*. Z postulatem tym wiąże się ściśle trzecie z wyzwań, którym jest prowadzenie empirycznych badań nad efektywnością (a także szerzej – nad falsyfikowalnością) stosowanych w ramach coachingu interwencji. Grant i Cavanagh

stawiają wysoko poprzeczkę – mówią o konieczności gromadzenia metaanaliz, nie zaś tylko pojedynczych studiów przypadków, które ich zdaniem do coachingu jako poddawanej badaniom metody w gruncie rzeczy wnoszą niewiele.

Zaawansowana realizacja tych wytycznych na gruncie polskim wciąż jest pieśnią przyszłości. Mimo że powołano kierunki studiów z zakresu coachingu oraz specjalności poświęcone coachingowi (od zarządzania, przez psychologię do pedagogiki), jakiegokolwiek trendy badawcze w tym zakresie są niezauważalne. Owszem, organizuje się konferencje, publikowane są od czasu do czasu artykuły (najczęściej poglądowne lub będące rodzajem refleksji z perspektywy praktyka, co dla nauki nie stanowi szczególnej wartości), wszystko to ma jednak najczęściej charakter popularyzatorski.

PSYCHOLOGY OF COACHING COLEMANA GRIFFITHA

Przed podjęciem zasygnalizowanych przez Granta i Cavanagha tropów należy zrobić krok wstecz, wracając do lat 20. XX wieku. Szczególnie ważną postacią dla rozważań nad genezą coachingu jest bowiem amerykański psycholog sportu Coleman Griffith, który jako pierwszy posłużył się terminem *psychology of coaching*, publikując w 1926 r. tak zatytułowaną monografię. I choć pisząc o coachingu, Griffith odnosił się do trenerstwa sportowego, to jego ujęcie nie jest ani stricte trenerskie, ani też czysto coachingowe we współczesnym tego słowa znaczeniu. Jest czymś pomiędzy, swoistym pomostem między tym, co czysto sportowe, a tym, co rozumiane dziś jako szeroko pojęty rozwój osobisty człowieka.

Od początku swej kariery naukowej utrzymywał Griffith stałe kontakty z czołowymi trenerami sportowymi, takimi jak Knute Rockne (Notre Dame) czy Red Grange (dawna gwiazda Illinois) (Green, 2003). Kontakty te, dopełniające prowadzone nieprzerwanie badania nad psychologią sportu, zaowocowały artykułem *Psychology and its relation to athletic competition* (1925), gdzie pojawia się znamienne zdanie, które można by uznać za motto dociekać naukowych Griffitha: „Zawodnik, który startuje w zawodach to organizm cielesno-umysłowy, a nie jedynie fizjologiczna maszyna” (cyt. za: Green, 2003, s. 269).

Po odbyciu stypendium w Berlinie dzięki Fundacji Guggenheima Griffith (1926) opublikował wspomniane dzieło: *The psychology of coaching: A study of coaching methods from the point of psychology*. Według Anthony'ego Granta oraz Michaela Cavanagha (2007) owo pierwsze posłużenie się terminem *psychology of coaching* stanowi protoideę współczesnego coachingu. Prowadzone z konsekwencją badania utorały Griffithowi drogę do objęcia w 1938 r. pierwszego w Stanach Zjednoczonych psychologa na stałe współpracującego z klubem sportowym (Chicago Cubs) (Gill, 2000).

We wstępie do artykułu poświęconego charakterystyce skutecznego trenera/coacha Coleman Griffith stwierdza, że biegłość w danej dyscyplinie to jedynie ułamek tego, co składa się na ten zawód. Jak przekonuje, trener „jest kimś więcej niż nauczycielem: jest tym, który kształtuje charakter i osobowość” (Griffith, 2007, s. 23).

Pracuje bowiem przede wszystkim nad ludzką osobowością i charakterem (*character-builder, to mold personalities*, s. 23).

Zwycięstwo (a więc realizacja postawionej przed sobą celu) jest tylko krótkim zwieńczeniem długotrwałego procesu, którego skuteczność oceniana jest w trakcie samych zawodów. Podkreśla jednak wagę samego procesu przygotowania i rywalizacji, tłumacząc, że „głównym celem zawodów nie jest zwycięstwo. Zwycięstwo jest pożądane; jeśli staje się celem samym w sobie zrobimy wszystko, fair lub nie fair, by je osiągnąć” (Griffith, 2007, s. 24). W takim ujęciu rywalizacja sportowa jest drogą do odkrywania coraz to nowych możliwości, coraz większego potencjału, jaki tkwi w ludzkiej fizjologii i umyśle – pomimo skrajnego wyczerpania, ekstremalnych emocji i niezbywalnego pragnienia sukcesu. To droga do bycia „coachem nowoczesnym” (s. 9). Nie oznacza to, oczywiście, konieczności podjęcia przez trenera studiów psychologicznych czy medycznych – musi być jednak bacznym obserwatorem ludzkich zachowań i nieustannie pogłębiać swoją wiedzę, zarówno praktyczno-trenerską, jak i teoretyczno-naukową.

Afirmacja drogi wiodącej do celu, a w niej – sfery psychicznej, ćwiczenia wytrwałości, wiary w sukces, dyscypliny (umysłowej i fizycznej) to według Colemana Griffitha przepis na osiąganie sukcesów w wybranym obszarze. Mimo że coach/trener w ujęciu Griffitha jest z oczywistych przyczyn w znacznej mierze dyrektywny, to wiele z przedstawionych przezeń postaw charakteryzujących nowoczesnego trenera współbrzmi z postawą coacha w dzisiejszym rozumieniu tego słowa. Badacz uważał także, że przedłożona przezeń charakterystyka trenera/coacha nie ogranicza się wyłącznie do dziedziny sportu, lecz może znaleźć zastosowanie w niezliczonych dziedzinach, w których wymaga się wspomaganie jednych osób przez drugie w rozwoju zmierzającym do określonego celu (Griffith, 1926). Jak się miało okazać, słowa Griffitha niczym prorocstwo znalazły potwierdzenie w licznych dziedzinach, którym wiek XX przyniósł niesłychany postęp, w tym w zarządzaniu.

NOWA FILOZOFIA ZARZĄDZANIA

Druga wojna światowa istotnie przeobraziła liczne gałęzie życia gospodarczego i społecznego krajów szczególnie zaangażowanych w ten dramatyczny konflikt. Dynamiczne zmiany, co naturalne, objęły swym zasięgiem również zarządzanie – jako jedną z najbardziej wymagających modernizacji dziedzin. Paradygmat dyrektywny (noszący miano taylorizmu – od nazwiska jego czołowego przedstawiciela, Fredericka W. Taylora) okazał się nieprzystający do epoki rewolucyjnych zmian technologicznych, niezwykle przyspieszonych przez rywalizację militarną globalnych potęg. Większą wagę zaczęto przywiązywać do idei *human relations*, odkrywając w nich potencjał zwiększenia efektywności nie tyle przez rozbudowany system kontroli, ile poprzez odpowiednie oddziaływanie społeczne.

Według Johna Bennetta (2009) idea executive coachingu, a więc skierowanego do wyższej kadry menedżerskiej, wykształciła się między 1950 a 1990 r. Jest w tym przekonaniu słuszność, już bowiem w 1950 r. ukazała się ważna dla rozwoju idei

coachingu książka autorstwa Mylesa L. Mace'a pod tytułem *The Growth and Development of Executives (Rozwój i doskonalenie kadry zarządzającej)*, w której badacz proponuje wykorzystanie coachingu jako metody rozwoju zawodowego pracowników. Coaching w rozumieniu Mace'a przypomina bardziej relację nauczyciela i ucznia, mentora i adepta, jednak niektóre z zasad określających ten proces wydają się zaskakująco bliskie temu, co rozumiemy współcześnie pod pojęciem coachingu. Jak przekonuje Mace (1950):

Ponieważ ludzie uczą się przez działanie, na przełożonych spada odpowiedzialność za to, czego poprzez pracę uczą się ich podwładni. Proces, w którym wskutek działań kierowników pracownicy zaczynają wykonywać swoje obowiązki lepiej nazwano coachingiem. Nie jest to całkiem nowa metoda współpracy. To po prostu inny sposób rozumienia procesu zarządzania (s. 107).

Coaching w ujęciu Mace nie jest relacją w zupełności równych sobie hierarchicznie osób, co nie oznacza, że nie jest relacją partnerską. Jego sedno polega raczej na promowaniu dobrych wzorców i postaw przez kadrę menedżerską, nie zaś na niedyrektywnym asystowaniu w rozwoju osób zatrudnionych. Miles L. Mace wyróżnia pięć wytycznych tak rozumianego coachingu:

1. Pracownicy muszą mieć szansę rozwoju.
2. Przełożony musi być doradcą podwładnego w codziennych obowiązkach.
3. Przełożony musi budować drużynę, w której panuje motywacja.
4. Relacja na linii przełożony – pracownik musi opierać się na wzajemnym zaufaniu.
5. Przełożony musi wyznaczać cele do osiągnięcia (s. 107).

Punkt drugi tego kanonu stanowi o tym, że do obowiązków przełożonego winno należeć również służyć radą pracownikowi. Współcześni coachowie odzęgną się od bezpośrednich form doradztwa, uznając je za narzucające klientowi rozwiązania, które nie wyszły od niego, a tym samym takie, za które klient może nie wziąć na siebie pełnej odpowiedzialności. W przypadku niepowodzenia pojawia się ryzyko, że klient winą obarczy nie siebie, lecz coacha. Miles Mace (1950) dodaje, że istnieją trzy szczególne podejścia pozwalające menedżerom stawać się coachami: przyjęcie filozofii, zgodnie z którą sukces i rozwój pracowników stanowią trzon oceny pracy ich przełożonego; dawanie dobrego przykładu przez kadrę zarządzającą, a także organizowanie spotkań kadry zarządzającej, w czasie których możliwe byłoby swobodne przedyskutowanie wszelkich istotnych z ich punktu widzenia spraw.

W połowie lat 50. XX w. podobne do zaprezentowanych przez Mace'a koncepcji zostały rozwinięte przez jedną z najważniejszych postaci XX-wiecznej ekonomii, Petera Druckera. W 1954 r. ukazała się jego słynna książka *Practice of management (Praktyka zarządzania)*, proponująca ideę zarządzania przez cele (ang. *Management By Objectives, MBO*), co można bez wątplenia uznać za prototyp coachingu biznesowego. Należy dodać, że dzieło to nie straciło na aktualności mimo upływu czasu, czego potwierdzeniem są jego liczne wznowienia także w pierwszych latach XXI wieku.

Badacz zwraca uwagę na te same problemy, z którymi borykają się współcześni menedżerowie; mówi o tych samych bolączkach i szansach wynikających z opisywanego momentu historycznego, na które i dziś zwraca się baczną uwagę. Drucker kładzie nacisk na cele – taka orientacja ma być według niego spoiwem organizacji rozumianej jako całość. Pogląd ten bliski jest także podejściu systemowemu do zarządzania, podkreślającemu konieczność spojrzenia holistycznego. Mimo że prymat współdziałania dla osiągnięcia konkretnych zamierzeń jest tym, co dotyczy każdego z członków danej organizacji, to na barkach jej zarządu spoczywa odpowiedzialność, by nakreślona wizja stała się wizją wspólną i by jej komunikowanie było efektywnym procesem na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. To jednak nie wystarczy. Aby realizować skutecznie wytyczone cele, każdy powinien dokładnie wiedzieć, czego się odeń oczekuje. Z kolei zarząd winien „stwarzać bodźce zachęcające każdego menedżera do maksymalnych wysiłków w pożądanym kierunku” (Drucker, 1998, s. 144). Generowanie bodźców wspierających implikuje analogię do tego, co Cass R. Sunstein i Richard H. Thaler nazwali impulsem, skłaniającym ludzi do podążania w korzystnym dla nich kierunku, impulsem będącym wytworem nastawionej na dobro jednostki „architektury wyboru” (Sunstein, Thaler, 2012).

Tym, co skłania ludzi do zaangażowania na rzecz wspólnych celów, jest według Druckera motywacja. Przy czym badacz dokonuje rozróżnienia między satysfakcją a motywacją. Jak twierdzi, satysfakcja to ledwie antyteza lęku, będąca niewystarczającą w epoce progresywnych zmian. Potrzeba jest więc tego, co Drucker nazywa „własną wewnętrzną motywacją wydajności” (Drucker, 1998, s. 324). Za jej generator uważa odpowiedzialność, nie zaś próżne zadowolenie. Konstatuje, że do osiągania śmiałych celów potrzeba właśnie braku zadowolenia, który skłania ludzi do robienia czegoś lepiej.

W rok po premierze książki Druckera ukazał się na łamach „Harvard Business Review” artykuł Roberta Katza (1955) *Skills of an effective administrator (Kompetencje efektywnego kierownika)*, w którym autor omawia niezbędne jego zdaniem umiejętności, jakimi winien cechować się współczesny manager. Katz wyróżnia trzy kategorie takich kompetencji. Do kompetencji technicznych zalicza wiedzę specjalistyczną z zakresu danej branży, do kompetencji personalnych komunikatywność, zdolność do współpracy, budowania relacji, zachowań przywódczych, zaś do konceptualnych – zdolność budowania wizji, wyznaczania celów, całościowego oglądu rzeczywistości, kreatywnego rozwiązywania problemów. Katz (1955) wyjaśnia, że „kompetencje techniczne dotyczą głównie pracy z rzeczami (w sensie proceduralnym i fizycznym), zaś kompetencje personalne koncentrują się na pracy z ludźmi”. W przypadku pracownika kompetencje personalne mają związek zarówno z postrzeganiem samego siebie, jak i swoich kolegów z zespołu, przełożonych oraz podwładnych – słowem każdego z uczestników złożonej maszyny, jaką jest przedsiębiorstwo. Osoba o wysoko rozwiniętych kompetencjach personalnych cechuje się według Katza świadomością swoich relacji wobec innych i wobec pracy, swoich wyobrażeń, ambicji i przekonań, a także własnych zalet jako pracownika, jak też słabych stron. Jeśli zaś mowa o menedżerach – osoby obdarzone kompetencjami personalnymi, oprócz

umiejętności doceniania wysiłków swoich podwładnych oraz prowadzenia z nimi rozmów (co nie jest wcale umiejętnością tak powszechną również i dziś), powinny potrafić motywować pracowników w odpowiedni sposób; nie za pomocą narzędzia strachu i niepewności, lecz poprzez zapewnienie bezpieczeństwa i pobudzanie osobistej odpowiedzialności za optymalne funkcjonowanie jednego z trybów maszyny organizacyjnej – mające mniejszy lub większy wpływ na całość.

Pośród wymienianych przez Roberta Katza kompetencji personalnych warto zwrócić uwagę na coś pozornie tak nieuchwytnego, jak wyczucie, polegające na umiejętności powściągnięcia gwałtownych emocji i sądów, a jednocześnie pozwalające na dopasowanie reakcji adekwatnych do okoliczności. Reakcje te przede wszystkim nie pogarszają sytuacji, a najlepiej, gdy sprowadzają wszelkie konflikty, nieporozumienia i błędy na tor konstruktywnej refleksji – współdzielonej z wszystkimi aktorami konkretnych wydarzeń. Sposobem wypracowywania kompetencji konceptualnych i właściwego ich przekazywania zespołom, ma być według Roberta Katza coaching. Badacz argumentuje:

Próbowano już wielu metod, by wspomóc rozwijanie tych umiejętności – z różnym powodzeniem. Jedne z najlepszych rezultatów przynosi wykorzystywanie coachingu skierowanego do podwładnych przez przełożonych. Nie jest to wcale nowy pomysł. Zakłada on, że jednym z kluczowych zadań władzy wykonawczej jest wspieranie podwładnych w rozwoju ich potencjału zawodowego. Przełożony jako coach może na przykład powierzyć pracownikowi jakąś szczególną odpowiedzialność, a następnie wspomagać go w tym wyzwaniu poprzez zadawanie pytań i dyskusję, a nie udzielanie konkretnych odpowiedzi (Katz, 1955).

Według Roberta Katza menedżer jako coach w dążeniu do jak największej efektywności musi być nie tylko fachowcem w swojej dziedzinie, ale również baczny obserwator, psychologiem (w znaczeniu przenośnym), trenerem, który motywuje do działania, mentorem potrafiącym wydobyć z pracownika potencjał, a także dyplomata, umiejącym łagodzić spory i przedstawić najtrudniejsze kwestie w sposób nieeskalujący krytycznej sytuacji.

Połowa XX wieku to także rozwój teorii systemów, która miała wywrzeć przeobrażający wpływ na wiele dziedzin nauki, w tym także na psychoterapię. Myślenie systemowe kładzie nacisk na całościowe traktowanie sytuacji człowieka, wraz z możliwie najobszerniej zarysowanym kontekstem społecznym. I choć obecnie przypisuje mu się jedną z kluczowych ról w praktyce coachingu oraz ważne miejsce w dziedzinie psychoterapii, nie stanowiło ono istotnego impulsu, który doprowadziłby do wyłonienia się zarysowywanych w tym artykule wczesnych idei coachingu.

Podobnie jak rozwój nowych koncepcji zarządzania, tak narodziny i rozwój counselingu² wiążą się ściśle z przemianami społeczno-gospodarczymi w krajach anglosaskich, głównie w Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii. Możemy wyróżnić trzy obszary źródłowe, z których wyewoluował counseling. Są to: kariera, edukacja i pomoc psychologiczna.

Pierwszym znaczącym wydarzeniem historycznym, które w czasach nowożytnych zainspirowało ludzi do przyjrzenia się rozwojowi osobistemu i zawodowemu, była rewolucja przemysłowa z drugiej połowy XIX wieku. Niejako jej pokłosiem stały się pierwsze postulaty stworzenia profesjonalnego doradztwa w obrębie szkół, jakie z początkiem XX wieku zgłosił Frank Parsons, uznawany za ojca poradnictwa (określanego w początkowym okresie mianem *guidance*) (Feltham, 2013). Frank Parsons był prawnikiem, inżynierem, nauczycielem w college'u oraz zaangażowanym społecznikiem. W 1908 r. założył w Bostonie Biuro Pracy, będące wektorem skierowanym w stronę profesjonalnego rozwoju doradztwa kariery. Pracował z młodymi ludźmi, którzy stawali u progu życia zawodowego. Wspomagał ich w precyzowaniu własnych zainteresowań, odkrywaniu silnych stron osobowości, a następnie w przekładaniu tych kompetencji na realia rynkowe.

Wybór drogi zawodowej składał się według Parsonsa z trzech elementów: 1) znajomości fachu, 2) znajomości siebie, 3) dopasowania tych informacji do prawdziwego celu. Dwa ostatnie wyzwania korespondują wprost z założeniami coachingu, choć od jego współczesnej formy dzieli go blisko 80 lat. Kolejnym pionierskim dokonaniem Parsonsa w dziedzinie poradnictwa było wydanie pierwszej poświęconej doradztwu zawodowemu książki zatytułowanej *Choosing a vocation (Wybór zawodu)*.

Drugi obszar źródłowy counselingu stanowiła edukacja. Jesse B. Davis jako dyrektor szkoły średniej w Grand Rapids, w amerykańskim stanie Michigan, zainicjował w 1907 r. pilotażową akcję przeprowadzania na lekcji języka angielskiego cotygodniowych zajęć będących w istocie formą poradnictwa szkolnego, pomagających uczniom radzić sobie z różnorodnymi problemami oraz klarować ich zainteresowania. Ideę tę wywiódł ze swoich wcześniejszych doświadczeń, w latach 1898–1907 prowadził pionierskie poradnictwo edukacyjno-zawodowe dla uczniów jedenastej klasy w jednej ze szkół w Detroit. Było to coś więcej aniżeli tylko poradnictwo dotyczące ich zainteresowań, ale też poradnictwo moralne, jak nazywał je Davis, co dziś określilibyśmy raczej mianem pomocy psychologicznej, bliskiej niewątpliwie socjoterapii (Lewis, Lewis, Daniels, D'Andrea, 2010, s. 28). Jak przekonywał Davis, młody człowiek dzięki tego rodzaju wsparciu „uzyskuje wizję samego siebie jako jednostki społecznej w kontekście przyszłej drogi zawodowej oraz wypływające z tego punktu widzenia poszanowanie dla swoich obowiązków, relacji zawodowych, relacji sąsiedzkich oraz prawa” (za: Lewis, Lewis, Daniels, D'Andrea, 2010, s. 28).

Z kolei Clifforda Beersa można nazwać prekursorem doradztwa psychologicznego. Ten absolwent Uniwersytetu Yale wielokrotnie mierzył się z depresją, zaś niezwykle krytyczną diagnozę opieki psychiatrycznej w Stanach Zjednoczonych zawarł

w wydanej w 1908 r. książce *The Mind that Found Itself* (*Umysł, który sam siebie odnalazł*). Przy wsparciu znaczących instytucji zainicjował szereg pożytecznych reform, nakierowanych na bardziej humanitarną pomoc osobom zmagającym się z zaburzeniami psychicznymi w mozolnym powrocie na łono społeczeństwa. W epilogu do wspomnianej pracy zawarł Beers swoiste memento, które nie straciło na aktualności i które zdaje się przepajać większość podejść współczesnej terapii. Powiada:

Zagadnieniem bardziej podstawowym niż reforma traktowania pacjentów, leczenia czy zapobiegania, jest zmiana postawy wobec chorych psychicznie. [...] Chorzy ci są przecież ludźmi: kochają i nienawidzą, mają poczucie humoru. Najgorsi z nich są zwykle zdolni do reagowania na przyjazne traktowanie (Beers, 1984, s. 165).

W kolejnych latach nastąpił dynamiczny rozwój profesji doradcy, zwłaszcza w tych trzech obszarach, które reprezentowali wymienieni wyżej prekursorzy. Obie wojny światowe rozwój ten zdecydowanie przyspieszyły. Co bowiem oczywiste, należało udzielić wsparcia walczącym, a następnie zająć się wracającymi z frontu weteranami, nie tylko w znaczeniu medycznym, ale może przede wszystkim psychospołecznym. Nowe realia wymagały aktywnej pomocy ze strony organizacji publicznych i dobroczynnych w znalezieniu pracy tysiącom osób. Trzy odmianyounselingu stanowiły społeczno-instytucjonalny mechanizm będący właściwą odpowiedzią na niektóre z wyzwań, jakie niosła powojenna rzeczywistość.

Obowiązującym w latach 30. XX wieku paradygmatem w doradztwie był paradygmat dyrektywny, skoncentrowany na doradcy, autorstwa E. G. Williamsona. Co interesujące w 1939 r. profesorem na wydziale poradnictwa Uniwersytetu Ohio, którego dziekanem był wówczas Williamson, został Carl Rogers (Thorne, 2006). Już w 1942 r. rzucił naukowe wyzwanie swojemu przełożonemu, publikując książkę *Counseling and Psychotherapy* (*Poradnictwo i psychoterapia*), w której propagował podejście niedyrektywne, zwane przezeń skoncentrowanym na kliencie. Jednym z *novum* proponowanego spojrzenia było konsekwentne posługiwanie się terminem „klient” zamiast „pacjent”, co miało znaczenie dalece wykraczające poza semantykę. Wówczas jednak zmiana ta przeszła niemal bez echa (Thorne, 2006).

Duży wpływ na poglądy Rogersa wywarły idee Otto Ranka, psychoanalityka, który w przeciwieństwie do Zygmunta Freuda nie uznawał popędów seksualnych za źródło większości ludzkich problemów, lecz zwracał uwagę na rolę zmiany w życiu człowieka oraz twórczego aspektu ludzkiej natury, w tym zdolności do samostereowania.

W 1945 r. Carl Rogers rozpoczął pracę na Uniwersytecie Chicagowskim, gdzie powierzono mu zadanie stworzenia Centrum Poradnictwa (ang. *Counseling Center*). To właśnie w tym okresie (1951) powstała jedna z najbardziej doniosłych jego prac *Client Centered-Therapy* (*Terapia nastawiona na klienta*), stanowiąca bardziej całościową prezentację jego modelu pomocy psychologicznej. Również dekadę później (1961) ukazała się kolejna głośna publikacja zatytułowana *On Becoming a Per-*

son (*O stawianiu się sobą*)³. Równolegle włączył się w tworzenie grup spotkaniowych na całym świecie, zwanych grupami T (ang. *T-Group*, od *Training Group*), będących formą grupowej terapii w zaproponowanej przezeń modalności. Nazwa tych grup – podobnie jak określenie „klient” – sygnalizuje pragnienie odejścia od medycznego modelu terapii.

Podejście skoncentrowane na osobie (kliencie) wydaje się najbardziej zbliżone do coachingu spośród ważniejszych form pomocy psychologicznej. Zakładało traktowanie klienta z pełną otwartością ze strony counselora (terapeuty), z bezwarunkową akceptacją i unikaniem wszelkich stygmatyzacji. Stąd również tak duża niechęć praktyków tego podejścia do stawiania diagnoz. Doradca (podobnie jak współczesny coach) nie występuje w roli eksperta, lecz towarzyszącego partnera w relacji pomocowej (Mearns, Thorne, 2010). Sam Rogers przekonuje, że jego terapia opiera się „na założeniu, że w człowieku tkwią ogromne zdolności do rozumienia samego siebie i do konstruktywnych zmian w sposobie bycia i zachowania, oraz że najlepsze warunki do ujawnienia i urzeczywistnienia tych zdolności stwarza pewna specyficzna relacja z drugim człowiekiem” (Rogers 1991, s. 6). Z przytoczonych słów przebija ogromna wiara w transformacyjną siłę relacji międzyludzkich. Rogers (1991) uważa, że człowiek zmagający się z samym sobą oraz z rzeczywistością, która go otacza, może wrócić do pełni sił tylko w ramach autentycznego spotkania z drugim człowiekiem, a więc głębokiego doświadczenia samego siebie dzielonego z inną osobą. Droga do samorealizacji jako postulat zgłaszany przez przedstawicieli nurtu humanistycznego wiedzie przez bycie z sobą w zgodzie, a zatem funkcjonowanie w sposób spójny na każdym poziomie oraz samoakceptację.

Od doradcy/terapeuty wymaga Rogers postawy opartej na kilku filarach, do których należą: 1) autentyczność (kongruencja, tj. spójność), będąca jednym z osobistych wyzwań counselora, umożliwiających pełne rozumienie doświadczanych stanów oraz odpowiednie, szczere ich zaimplementowanie klientowi; oznacza ona także cel, do którego zmierza klient w procesie terapeutycznym (Mearns, Thorne, 2010). Spójne, całościowe przeżywanie siebie to według Rogersa znamię jednostki zdrowo funkcjonującej. Kolejnym z filarów jest bezwarunkowa akceptacja. Ponownie – powinien cechować się nią doradca, ale także warto, aby rozbudził ją w sobie klient nie tyle wobec swoich błędów czy niedomagań, ile względem siebie jako żywej istoty ludzkiej, która z samego tytułu bycia człowiekiem posiada niezbywalną wartość (podobny, humanistyczny pogląd wyrażą twórcy terapii poznawczej, przede wszystkim Albert Ellis; por. Ellis, 2009). W miarę jak dana osoba mówi o tym, co czuje i otrzymuje od słuchającej jej osoby pełną akceptację, jest w stanie lepiej siebie zrozumieć i zidentyfikować to, co przeżywa (Rogers, 1991, s. 23). Ostatnim z filarów jest empatia. Rogers wierzył, że spotkanie cierpiącego człowieka z drugim człowiekiem okazującym możliwie najgłębsze współczucie ma siłę transformującą. Rogeriański counseling skupia się na fenomenologicznym świecie klienta, akcentując niepowtarzalność człowieka i jego przeżyć, tym samym więc wymyka się medycznym klasyfikacjom, które zdaniem Rogersa nie tylko nie służą efektywnej pomocy, ale wręcz stoją na jej drodze. Jak przekonywał: „terapeuta nastawiony na klienta wierzy, że największy

krok naprzód udaje się zrobić, jeżeli nie odchodzi się od tego, co klient przeżywa w danym momencie” (s. 14). Można bez wahania powiedzieć, że koncepcje Rogersa stały się jednym z głównych katalizatorów idei coachingu.

Aż do początku lat 70. XX wieku pojęciaounselingu i coachingu stosowano zamiennie (por. Kirkpatrick, 1982). Pewnym wyrazem tej dualności jest między innymi artykuł A. L. Frohmana i J. P. Kottera z końca lat 70.: *Coaching and Counseling: How You Can Improve the Way it's Done*, opublikowany na łamach „Training & Development Journal” (1977, s. 50–60). Pierwotnie zatem coach – mimo że miał zachęcać do rozwoju, asystować i nie dawać instrukcji – pełnił często funkcję doradcy (co widać na przykładzie propozycji Malesa Mace’a). Rozróżnienie obu pojęć nastąpiło dopiero w latach 70. i z biegiem czasu różnice te stawały coraz bardziej wyraźne. Jak należy przypuszczać, definitywne zastąpienie terminu „counselor” terminem „coach” wynikało po części z chęci odebrania tej roli menedżera nacechowania psychologicznego. Podobnie rzecz się miała z „coachami” niebędącymi pracownikami danej organizacji. Zdecydowanie łatwiejsza do zaakceptowania (tak przez zarząd, jak i przez szeregowych podwładnych) była współpraca ze specjalistą zajmującym się rozwijaniem potencjału, szkoleniem w zakresie kompetencji interpersonalnych, aniżeli ingerencja zawodowego psychologa lub psychoterapeuty, którego zarówno nazwa profesji, jak i przedmiot jej zainteresowania, mogły przywodzić niekorzystnie postrzegane w środowisku biznesowym skojarzenia ze sferą zaburzeń psychicznych. Menedżer korzystający ze wsparcia coacha mógł się tym szczycić, podkreślając swoją postępowość. Menedżer potrzebujący pomocy psychologa mógł narazić się na niepochlebne komentarze zarówno współpracowników, jak i znaczących aktorów swojej branży – stając się tym, który jest na tyle „słaby”, że musi korzystać z pomocy eksperta od zdrowia psychicznego.

Współcześnie wspomina się o wpływie licznych modalności psychoterapeutycznych na rozwój coachingu oraz jego obecny kształt. Powstają nawet takie jego odmiany, jak coaching Gestalt, coaching ericksonowski czy coaching poznawczo-behawioralny. Choć czerpanie przez coachów z pokaźnego dorobku rozmaitych nurtów psychoterapeutycznych jest uzasadnione, to należy podkreślać, że ich wpływ na rodziny idei coachingu był znikomy, nie licząc oczywiście wspomnianej już terapii Carla Rogersa, nazywanej przezeń częściej poradnictwem/doradztwem.

Można zatem wskazać trzy główne drogi, na których styku doszło do narodzin wczesnej formy coachingu. Była to psychologia sportu/psychologia treningu sportowego (co znajdzie wyraz w dwóch uznawanych za fundamentalne książkach wydanych w czasach późniejszych: Timothy’ego Gallweya *The Inner Game of Tennis*, 1974, oraz Johna Whitmore’a *Coaching for Performance*, 1992). Do innowacji zaproponowanych przez Colemana Griffitha należała koncentracja na sferze mentalnej zawodników – nie mniejsza od skupienia na technice gry, oraz stymulowanie do czerpania radości i motywacji z samego procesu gry czy rywalizacji, nie zaś do obłędnego rozmyślania o celu. Drugą z gałęzi stanowiło zarządzanie, w którym koncepcja menedżera jako coacha pojawiła się już w latach 50. XX wieku, miał on być kimś uosabiającym cechy motywującego, troskliwego trenera sportowego

oraz doradcy czy mentorem. Do jego kluczowych zadań należeć odtąd miała dbałość o rozwój zawodowy pracowników w oparciu o ich silne strony i pasje, budowanie autentycznych relacji z podwładnymi i dążenie do ich zrozumienia, jasne precyzowanie celów i ich zespołowa realizacja, w ramach której pracownicy mogą czuć motywującą odpowiedzialność za swoje działania jako współtwórcy ostatecznego rezultatu. Trzecią z głównych ścieżek stanowił counseling z pionierskim podejściem Carla Rogersa. Doradca pracujący w tym nurcie winien charakteryzować się otwartością, wewnętrzną spójnością, postawą niedyrektywną i akceptującą klienta, a także gotowością na autentyczne przeżywanie – wszystko to w celu uzyskania przez klienta poczucia kongruencji oraz samoakceptacji, czyli niezbędnych właściwości w drodze do samorealizacji. Jak słusznie zauważa Bruce Peltier, jest swoistym paradoksem, że choć idee Rogersa są wciąż niezwykle żywotne zarówno w coachingu, jak i rozmaitych formach psychologicznego wspierania biznesu, to rzadko wiąże się je z jego nazwiskiem (Peltier, 2005). W tym kontekście warto dodać, iż nieobecność counselingu na gruncie polskim oraz obfita (być może nawet nazbyt) obecność usług coachingowych zwiastują interesujące przemiany, jakie zapewne w następnych latach będzie można zaobserwować w dziedzinie pomocy psychologicznej w Polsce.

BIBLIOGRAFIA

- Beers, C. (1984). *Umysł, który sam siebie odnalazł*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Higieny Psychicznej.
- Bennett, J., Bush, M. J. (2009). Coaching in organizations: Current trends and future opportunities. *OD Practitioner*, 41(1), 2–7.
- Bliemeister, J. (1988). An empirical test of theoretical constructs essential to NLP. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 17(1), 21–30.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. Poznań: Rebis.
- Drucker, P. (1954). *Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
- Ellis, A. (2008). *Głębokie uzdrawianie emocji*. Kraków: Zielona Sowa.
- Frohmann, A. L., Kotter J. P. (1977). Coaching and Counseling: How You Can Improve the Way it's Done. *Training & Development Journal*, 31(11).
- Gallwey, T. (2006). *Tenis. Wewnętrzna gra*. Pszczyna: Galaktyka.
- Gill, D. L. (2000). *Psychology and the study of sport*. W: J. J. Coackley, E. Dunnig (red.), *Handbook of sport studies*. London: Sage Publishing.
- Gorell, R. (2013). *Group coaching*. London: Kogan Page.
- Grant, A. M., Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: flourishing or languishing. *Australian Psychologist*, 42(4), 239–254.
- Grant, A., Cavanagh, M. (2007). Coaching Psychology: How did we get here and where are we going. *Australian Psychological Society*, 29(3), 6–9.
- Green, Ch. D. (2003). Psychology strikes out: Coleman R. Griffith and the Chicago Cubs. *History of Psychology*, 6(3), 267–283.
- Griffith, C. (1926). *The psychology of coaching: A study of coaching methods from the point of psychology*. New York, NY: C. Scribner's son.

- Griffith, C. (2007). *Getting Ready to Coach*. W: D. Smith, M. Bar-Eli, *Essentials Readings in Sport and Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- International Coach Federation. (b.d.). Pobrane 5 maja 2016, z: <http://icf.org/pl/pl79-coaching.html>
- International Coaching Community. (b.d.). Pobrane 5 maja 2016, z: http://www.icc-poland.pl/pl/strefa_wiedzy
- Karageorghis, C., Terry, P. (2010). *Inside Sport Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. Pobrane 5 maja 2016, z: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kauffman, C., Boniwell, I., Silberman, J. (2010). The positive psychology approach to coaching. W: E. Cox, T. Bachkirova, D. Clutterbuck (red.), *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publishing.
- Kirkpatrick, D. L. (1982). *How to Improve Performance through Appraisal and Coaching*. New York, NY: Amacom.
- Kroll, W., Lewis, G. (2007). *America's First Sport Psychologist*. W: D. Smith, M. Bar-Eli (red.), *Essentials Readings in Sport and Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- Law, H., Ireland, S., Hussain, Z. (2010). *Psychologia coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D., Daniels, J. A., D' Andrea, M. J. (2010). *Community Counseling: A Multicultural-Social Justice Perspective*. Belmont: Brooks/Cole.
- Mace, M. L. (1950). *The Growth and Development of Executives*. Literary Licensing.
- Marciniak, Ł. T. (2009). Pojęcie i odmiany coachingu. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching – teoria, praktyka: studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Martin, P. R. (2007). *IAAP Handbook of Applied Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Maslow, A. (2004). *W stronę psychologii istnienia*. Poznań: Rebis.
- Palmer, S., Whybrow, A. (2008). The art of facilitation – putting the psychology into coaching. *The Psychologist*, 21, 136–137.
- Peltier, B. (2005). *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej: teoria i zastosowanie*. Poznań: Rebis.
- Rogers, C. (1991). *Terapia nastawiona na klienta: grupy spotkaniowe*. Wrocław: The-saurus Press.
- Seligman, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology coaching. *Australian Psychologist*, 42(4), 266–267.
- Sharpley, C. F. (1984). Predicate matching in NLP: A review of research on the preferred representational system. *Journal of Counseling Psychology*, 31(2), 238–248.
- Sheldon, K. M., Kashdan, T. B., Steger, M. F. (2011). *Designing positive psychology: taking stock and moving forward*. Oxford: Oxford University Press.
- Starr, J. (2005). *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Thaler, R., Sunstein, C. (2012). *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Poznań: Zys i S-ka.
- Thorne, B. (2006). *Carl Rogers*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Weinberg, R. S., Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching. Trening efektywności*. Warszawa: G+J.
- Winstanley, J. (2008). *Klucz do psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witkowski, T. (2006). Teoria i praktyka NLP w oczach psychologa społecznego. *Nauka*, 4, 55-71.

EARLY HISTORY OF COACHING: THE SEARCH FOR DEFINITIONS AND INTERFERENCE OF IDEAS

ABSTRACT: Despite its popularity – coaching is not described in the Polish scientific literature in the historical context, excluding publications repeated terse overview of the most important events in the development of this method. The aim of the article is to present the concept, which had special impact on the origination of the early forms of coaching. The mutual influence of these concepts called interference of ideas, because coaching was formed at the junction of several fields – primarily sports psychology, management and counseling. There is also attempt to verify simplifications and distortions that exist in the literature on coaching. The caesura is 1974, when was published a book of Timothy Gallwey – *The inner game of tennis*, considered by many authors as groundbreaking for this method. This article is a polemic with this opinion.

KEYWORDS: history of coaching, coaching origination, counseling, sport psychology, psychology off management, business coaching, executive coaching.



-
1. Artykuł B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu* (s. 4-28), opublikowany na łamach „Coaching Review” (nr 1/2012), nie wniósł do literatury przedmiotu niczego nowego, a jedynie to, co przeczytać można w większości poradników z zakresu coachingu. Na docenienie zasługuje jednak przegląd definicji coachingu, jakiego podjęła się autorka.
 2. Niezwykle trudno przełożyć pojęcie counselingu na język polski. Wydaje się, że nie ma ono swojego odpowiednika w naszym słowniku. Termin doradztwo czy poradnictwo niekiedy może przywołać na myśl antynomiczne względem counselingu skojarzenia, szczególnie te dotyczące postawy doradcy. We współczesnym counselingu jest zdecydowanie więcej elementów facylitujących aniżeli bezpośrednich dyrektyw (Feltham, 2013, s. 46). Należy także dodać, że spotkać się można z dwiema wersjami pisowni terminu *counseling* – przez jedno „l” w piśmiennictwie amerykańskim oraz przez dwa „l” (*co-sunning*) poza Stanami Zjednoczonymi.
 3. Brian Thorne w interesujący sposób przedstawia motyw stworzenia przez Rogersa tego dzieła, twierdząc: „Pisząc ją dla innych, stworzył po raz kolejny – to, czego sam potrzebował” (Thorne, 2006, s. 39).