

UNIwersytet Śląski
Wydział Nauk Społecznych

Jakub Prokop
nr albumu: 279036

MANIPULACJA W COACHINGU

Praca magisterska

Napisana pod kierunkiem:
dr hab. Tomasza Czakona

Katowice 2017

Słowa kluczowe: manipulacja, coaching, władza, psychoterapia

Oświadczenie autora pracy

Ja, niżej podpisany

Jakub Prokop,

autor pracy dyplomowej pt.: Manipulacja w coachingu,

Numer albumu: 279036

Student Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach

kierunku studiów: Doradztwo filozoficzne i coaching

specjalności: Doradztwo indywidualne i life coaching

Oświadczam, że ww. praca dyplomowa:

- została przygotowana przeze mnie samodzielnie¹,
- nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tekst jednolity Dz. U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631, z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym,
- nie zawiera danych i informacji, które uzyskałem/łam w sposób niedozwolony,
- nie była podstawą nadania dyplomu uczelni wyższej lub tytułu zawodowego ani mnie, ani innej osobie.

Oświadczam również, że treść pracy dyplomowej zamieszczonej przeze mnie w Archiwum

Prac Dyplomowych jest identyczna z treścią zawartą w wydrukowanej wersji pracy.

Jestem świadoma/y odpowiedzialności karnej za złożenie fałszywego oświadczenia.

¹ uwzględniając merytoryczny wkład promotora (w ramach prowadzonego seminarium dyplomowego)

Spis treści

Wstęp	4
1. Charakterystyka coachingu i manipulacji	6
1.1. Charakterystyka manipulacji.....	6
1.2. Charakterystyka coachingu	8
2. Świadoma manipulacja na niekorzyść klienta	13
2.1. Patologie rozwojowe	15
2.2. Obrona przed manipulacją	25
3. Nieświadoma manipulacja na niekorzyść klienta	27
3.1. Przykłady manipulacji autorytetem	30
3.2. Przyczyny manipulacji	36
3.3. Szkodliwość manipulacji	39
3.4. Sposoby walki z nieświadomą manipulacją.....	43
4. Manipulacja jako cecha coachingu	48
4.1. Coaching bez manipulacji	50
4.2. Oczekiwania klientów	52
4.3. Ideał niedyrektywności	54
Wnioski	55
5.1. Pożądane i niepożądane aspekty manipulacji	55
5.2. Dekonstrukcja władzy	57
Bibliografia	58

Wstęp

Metoda coachingowa przez jedne osoby przedstawiana jest jako przeciwieństwo manipulacji, a przez inne – jako jej esencja. Obie strony mają argumenty na poparcie swoich tez.

Czasem rozbieżne opinie wynikają z tego, że „coachingiem” nazywane są różne obiekty. Wtedy jedna osoba może mieć rację, nazywając manipulacją jedno zachowanie, a druga osoba – mieć rację, że inny rodzaj zachowania nie jest manipulacją – choć oba zachowania są nazywane coachingiem. Zdarza się też jednak, że rozbieżne oceny budzi jedno i to samo zachowanie. Innymi słowy: również coaching zgodny ze standardami i regulaminami bywa nazywany manipulacją. Według tej opinii manipulacja nie jest błędem w sztuce ani jej nadużyciem, tylko zawiera się z samych założeń coachingu i nie jest możliwa do uniknięcia. Wreszcie, nawet jeśli coaching rzeczywiście jest manipulacją, niekoniecznie musi to być zawsze ocena pejoratywna. Niewykluczone, że jakiś rodzaj manipulacji bywa pożyteczny i pożądany w pracy z klientem.

W niniejszej pracy szukam odpowiedzi na pytanie: „Czy coaching jest manipulacją i co z tego wynika?”. Konfrontując teorię, badam rzeczywiste przykłady coachingu oraz opinie na ich temat.

Szukając przykładów manipulacji, będę powoływał się na pojedyncze przypadki. Do tej pory nie przeprowadzono badań statystycznych, które mogłyby odpowiedzieć na moje pytanie. Nie jestem więc w stanie odpowiedzieć na pytanie „Czy większość coachów manipuluje?” Wykażę natomiast indywidualne przypadki, w których pewien konkretny coach manipuluje, co będzie dowodem na tezę: „Manipulacja w coachingu jest możliwa i zdarza się”.

Pierwszy rozdział posłuży wprowadzeniu koniecznych charakterystyk coachingu i manipulacji. Na ich podstawie możliwe będą odpowiedzi na pytania z następnych rozdziałów. Spośród wielu dostępnych definicji wybiorę te, które w mojej ocenie najlepiej oddają charakter zjawisk, które nazywamy danym słowem. Według tego kryterium manipulację uznaję za „taki rodzaj wpływu na daną osobę, aby podjęła decyzję lub też zmieniła swoje poglądy z przyczyn pozaracjonalnych”. Coaching natomiast definiuję zgodnie ze standardami stowarzyszeń coachingowych z tym

zastrzeżeniem, że nie wszyscy coachowie spełniają standardy i ciągle nazywają swoje działanie coachingiem. Innymi słowy: nie stawiam ostrej, jednoznacznej granicy między tym, co jest coachingiem, a tym, co nim nie jest.

Drugi rozdział poświęcę zjawisku, które intuicyjnie rozumiane jest jako manipulacja, czyli działaniu ukrytemu, w ramach którego coach szkodzi klientowi, a sam uzyskuje korzyść. Takie działania są jednoznacznie naganne, a ich piętnowanie służy przestrodze, jakoby coaching i rozwój osobisty miał same jasne strony.

W trzecim rozdziale poruszone będą przypadki, w których coach nieświadomie manipuluje klientem, w efekcie czego szkodzi zarówno jemu, jak i sobie. Taka nieświadoma manipulacja może wynikać z przekonań coacha, z niedostatecznych kompetencji lub z sytuacji społecznej, jednak zawsze jej nieodłącznym elementem jest władza coacha nad klientem. Choć samo pojęcie nieświadomej manipulacji może być zaskakujące, podaję przykłady, które w mojej opinii potwierdzają jej istnienie. Choć szkodliwa, nieświadoma manipulacja nie jest tak jednoznacznie naganna jak ta świadoma. Wobec odkrycia tej pierwszej coach powinien po prostu rozwijać swoje kompetencje – niekoniecznie musi być uznany za oszusta.

W czwartym rozdziale zapytam „Czy cały coaching jest manipulacją?” lub „Czy może istnieć coaching, który nie jest manipulacją?”. Na podstawie przyjętych definicji przyjmuję, że sama sytuacja coachingowa w istocie jest sytuacją manipulacyjną i nawet najbardziej transparentny, uczciwy i kompetentny coach nie jest w stanie uniknąć choćby minimalnej dawki manipulacji. Nie uznaję przy tym, że całą dyscyplinę coachingu należy zarzucić, a to z tej przyczyny, że manipulacja nie zawsze musi być oceniana negatywnie pod względem moralnym.

Wnioski stanowią podsumowanie wszystkich rozdziałów. Analiza różnych form manipulacji w coachingu prowadzi do pytania o konsekwencje. Jeśli manipulacja w coachingu jest obecna, co powinniśmy z tym zrobić? Próba odpowiedzi na to pytanie jest moją subiektywną opinią.

Rozdział 1

Charakterystyka coachingu i manipulacji

1.1. Charakterystyka manipulacji

Różne odpowiedzi na pytanie o obecność manipulacji w coachingu wynikają z różnych opisów samej manipulacji. Na odpowiedź wpływa to, czy manipulacja jest koniecznie świadoma, czy koniecznie jest działaniem na niekorzyść obiektu manipulacji i to, czy obiekt jest kompletnie nieświadomy wywieranego wpływu.

Słownik Języka Polskiego podaje następującą definicję:

Manipulacja: 1. nieuczciwe wpływanie na cudze poglądy, działania; naginanie, przeinaczanie faktów w celu osiągnięcia własnych korzyści': Manipulacja władz partyjnych. 2. 'tendencyjna interpretacja faktów i danych w celu udowodnienia własnej tezy, zwykle nieprawdziwej': Manipulacja danymi statystycznymi miała dowieść, że następuje nieustanny wzrost gospodarczy. 3. 'ręczne wykonywanie jakichś prac, czynności, szczególnie precyzyjnych i skomplikowanych': Manipulacja przy naprawie zegarka, telewizora¹.

W podręczniku samoobrony przed manipulacją czytamy z kolei, że jest to „forma zamierzonego wywierania wpływu na drugą osobę czy grupę, w taki sposób, aby ta realizowała, nie zdając sobie z tego sprawy, działania zaspokajające potrzeby manipulatora”².

W wielu publikacjach autorzy za konstytutywne cechy manipulacji uznają jej planowość, skrytość³, a także działanie na niekorzyść manipulowanego, a w najlepszym razie ignorowanie jego interesu. Andrzej Magrański w pracy „O manipulacji w psychoterapii” uznaje manipulację za „działania nadawcy, których przewidywany

¹ B. Dunaj, red., *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wilga, Warszawa 1996, , 495.

² W. Warecki i M. Warecki, *Słowo o manipulacji czyli krótki podręcznik samoobrony*, POLTEXT, Warszawa 2005.

³ J. Aksman, red., *Manipulacja: pedagogiczno-społeczne aspekty. Cz. 1.: Interdyscyplinarne aspekty manipulacji*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010, s. 19.

skutek jest nieznany dla odbiorcy”⁴.

W pierwotnym sensie manipulacja to poruszanie fizycznymi obiektami od łac. *manus pellere*, mieć w garści.

Na potrzeby niniejszej pracy przyjmę jednak szerszą definicję. W realnym sytuacjach oraz – jak sądzę – w coachingu, zdarzają się przykłady wpływu, który nie jest celowy, ani nawet niekorzystny, a jest uznawany za manipulację.

Joanna Aksman, definiuje manipulację jako „taki rodzaj wpływu na daną osobę, aby podjęła decyzję lub też zmieniła swoje poglądy z przyczyn pozaracjonalnych”⁵. Przyjęcie takiej wersji pozwala uznać, że manipulacja może być niezamierzona, jawna, a nawet korzystna. Zgodnie z powyższą definicją przykładem jawnej manipulacji jest powoływanie się na swój autorytet. Argument „jestem starszy” podczas dyskusji politycznej niczego nie zataja, a jednak nie jest racjonalny ani uczciwy, a nieraz skutecznie zmienia decyzję lub poglądy adwersarza, zatem jest manipulacją. Zdaniem autora manipulacja nie musi też być planowa, jako że wiele osób manipuluje nieświadomie.

Jako dowód użyteczności takiej definicji Mirski przytacza przykłady różnych jej rodzajów. Do manipulacji niekorzystnych należą jego zdaniem manipulacja wroga (np. dezinformacja w czasie wojny), eksploatacyjna (np. wykorzystywanie partnera w toksycznym związku) i indoktrynacyjna (np. propaganda, działalność sekt). Manipulacje neutralne to: wymienna (np. reklama, której estetyka nie jest racjonalnym argumentem za zakupem produktu), konwencjonalna (np. powaga w czasie uroczystości religijnych, uprzejme chwalenie fałszującego za zdolności muzyczne) i autoprezentacyjna (np. starannie dobrany ubiór, pełne eufemizmów CV). Do życzliwych zaś należą: afiliacyjna (np. flirt) i opiekuńcza (np. wychowanie dzieci).

Być może najczęstszymi przypadkami manipulacji pozostaje działanie planowe, skryte i na niekorzyść⁶. Nie chodzi jednak o odpowiedź na pytanie, co jest częste, ale co jest możliwe. Jeśli bowiem możliwa jest manipulacja jawna i z myślą o najlepszym interesie klienta, to może się ona pojawiać nie tylko w coachingu hołsztaplerskim, ale także w tym uczciwym i zgodnym z kodeksami. Jeśli przyjąć powyższą definicję – taka właśnie jest możliwa. W różnych przypadkach może przyjmować formę manipulacji

⁴ A. Margasiński i D. Probuca, red., *Etyka, psychologia, psychoterapia*, Wydawnictwo Aureus, Kraków 2004, s. 38.

⁵ J. Aksman, *Manipulacja: pedagogiczno-społeczne aspekty...*, op. cit., s. 17.

⁶ Ibid., s. 87.

eksploatacyjnej, autoprezentacyjnej lub opiekuńczej, co nie musi jeszcze znaczyć, że w każdym z tych przypadków jest naganna. Mirski jest przekonany, że życzliwe rodzaje manipulacji nie są nieetyczne, więc być może nie wszystkie manipulacyjne cechy coachingu powinny być za wszelką cenę potępiane i zwalczane.

Pojęciu manipulacji bliskie są też pojęcia wpływu społecznego i perswazji.

Według Roberta Cialdiniego wpływ społeczny to oddziaływanie, w wyniku którego jednostka, grupa czy instytucja wywołuje zmiany w sferze emocjonalnej czy też behawioralnej innych jednostek, grup czy instytucji⁷. Różnica w stosunku do manipulacji polega więc jedynie na tym, że wpływ społeczny nie musi być pozaracjonalny. Pomimo tego, wszystkie reguły wymienione w „Wywieraniu wpływu na ludzi” Cialdiniego można zakwalifikować jako manipulację, jako że są pozaracjonalne.

Mirski, stosując określenie „racjonalność”, rozumie je bardzo szeroko, jako podejmowanie sądów i decyzji na podstawie prawidłowej reprezentacji otaczającej rzeczywistości⁸. Za irracjonalny wpływ można w związku z tym uznać m.in. bezpośrednie kłamstwo, presję, argumenty erystyczne Schopenhauera⁹ i właśnie zasady Cialdiniego.

W kolejnych rozdziałach zostanie zaprezentowanych kilka różnych rodzajów manipulacji, które mogą zdarzyć – i rzeczywiście zdarzają się – w coachingu. Pierwszym, chyba jednoznacznie potępianym, jest manipulacja celowa, świadoma i działająca na niekorzyść klienta, czyli zwykłe hochsztaplerstwo i łamanie standardów. Drugi również działa na niekorzyść, jest jednak nieświadomy, a wynika z błędu lub z niewystarczających umiejętności coacha. Trzeci, bodaj najbardziej problematyczny pod względem moralnym, to skuteczne działanie na korzyść klienta. Co do trzeciej kategorii nie jest jasne, czy w ogóle powinna być uznana za manipulację, a jeśli tak, to czy powinna być zwalczana.

1.2. Charakterystyka coachingu

Status coachingu jest podobnie nieprecyzyjny, co status manipulacji. Choć istnieją pewne ogólne ramy, według których jedno działanie można nazwać

⁷ R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

⁸ J. Aksman, *Manipulacja: pedagogiczno-społeczne aspekty...*, op. cit., s. 86.

⁹ A. Schopenhauer, *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, tłum. T. Kotarbiński, Alma-Press 2009.

coachingiem, a inne nie, to są to ramy płynne i niejednolite. Wielu autorów i instytucji proponuje własne definicje, które czasem mogą się wręcz wykluczać. Wynika to m.in. z faktu, że coaching jest młodą, rozwijającą się dziedziną, a także z faktu, że działania coachingowe zwykle nie są – ani nawet nie mogą być – tak ściśle zdefiniowane jak działania na gruncie nauk przyrodniczych.

Poniżej podaję – za Małgorzatą Sidor-Rządkowską¹⁰ – kilka różnych definicji zaproponowanych przez uznanych autorów.

*Coaching jest formą rozmowy przebiegającej zgodnie z niewypowiedzialnymi żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne. Są to: szacunek, otwartość, współczucie empatia i rygorystycznie przestrzegane zobowiązanie do mówienia prawdy*¹¹.

*Coaching – posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniem w celu udzielenia podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu*¹².

*Coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują, oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z ich celami, do których dążą – ich postaw sposobu myślenia i zachowania*¹³.

*Proces, w którym coach, pracując z klientem, używa umiejętności słuchania i zadawania pytań w taki sposób, aby umożliwić mu wymyślenie rozwiązań jego problemów*¹⁴.

*Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu*¹⁵.

¹⁰ M. Sidor-Rządkowska, red., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer, Kraków 2012, s. 13–15.

¹¹ L. Whitworth et al., *Coaching koaktywny*, tłum. M. Piechnik-Potęga, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 22.

¹² A. McLeod, *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Gliwice 2008, s. 27.

¹³ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, tłum. I. Podsiadło, Wolters Kluwer, Warszawa 2006, s. 23.

¹⁴ S. McAdam, *Coaching kadry kierowniczej*, tłum. K. Sobiepanek-Szczęśna, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 19.

¹⁵ J. Starr, *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, tłum. A. Trzcińska, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 11.

Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosować konkretną umiejętność lub wiedzę¹⁶.

David Clutterbuck sam podaje kilka definicji, które uznaje za użyteczne:

Strategia stosowana po to, by klient w pełni wykorzystał swój potencjał i osiągnął zamierzone cele. Na początku coach pomaga klientowi precyzować swoje cele. Następnie wspiera go w ich realizacji poprzez zaplanowanie strategii działania. Coach dba o to, by klient nie zboczył z ustalonej ścieżki. Coaching pomaga zachować równowagę między pracą, życiem rodzinnym i towarzyskim a czasem wolnym i rozwojem duchowym.

[...]

Związek pomiędzy trenerem a klientem, oparty na współpracy, która prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta. Cele określa klient, który przy wsparciu trenera podejmuje ściśle określone działania, prowadzące do pożądanych zmian w życiu. Celem coachingu jest satysfakcjonujące, harmonijne życie.

[...]

Sednem coachingu jest rozmowa. To dialog, który odbywa się między tobą a mną, w kontekście jasno określonych celów. Jest to rozmowa, dzięki której w krytycznych momentach możesz spojrzeć na problem z różnych perspektyw i rozważyć rozmaite strategie działania.

[...]

Coaching tworzy przestrzeń bezwarunkowej akceptacji, gdzie uczenie się, rozwój i zmiana zachodzą w sposób naturalny, gdy uczestnicy (a) uzyskują jasność sytuacji, (b) utożsamiają się z podstawowymi wartościami oraz (c) podejmują skuteczne działania w osiąganiu istotnych celów. Coaching ujmuje proces uczenia się w sposób holistyczny. Każdy uczestnik programu coachingowego traktowany jest jako odrębna jednostka – istota obdarzona zdolnościami i potencjałem. Ważną, nieodłączną częścią procesu coachingu jest rozwój duchowy człowieka.

[...]

Coaching jest procesem uporządkowanym, opartym na współpracy, zmierzającym do rozwiązania problemu i osiągnięcia określonych rezultatów. W trakcie programu zadaniem coacha jest ułatwienie zwiększenia efektywności działań, dbałość o dobre samopoczucie uczestników programu, troska o ich postępy w uczeniu się oraz rozwój osobisty poszczególnych jednostek, grup i organizacji. Coaching sprawdza się przede wszystkim wśród tych osób i grup, które nie mają problemów ze zdrowiem psychicznym ani też nie skarżą się na anormalny poziom niepokoju lub smutku¹⁷.

¹⁶ S. Thorpe i J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, tłum. A. Sawicka-Chrapkowicz, Rebis, Poznań 2004, s. 17.

¹⁷ D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, tłum. J. Środa, Rebis, Poznań 2009, s. 17–18.

W powyższych definicji widać, że nie ma powszechnej zgody, co do tego, czy coaching opiera się wyłącznie na rozmowie, czy na czymś jeszcze (np. na ciszy, postawie, strategii, relacji). Różne są opinie na temat celu coachingu: czy istnieje, czy też może coach nie powinien żadnego celu nie zakładać. Jeśli cel istnieje, co nim jest: zmiana, postęp, rozwiązanie problemu, realizacja celu, harmonijne życie, realizacja potencjału czy może równowaga? Wreszcie – jakie jest zadanie coacha: posługiwanie się narzędziami, pomoc klientowi, stworzenie mu przestrzeni, czy też ułatwianie mu zadań? Tak duże rozbieżności pomiędzy definicjami sprawia, że „coachingiem” bywają nazywane bardzo różne zachowania, niekiedy wcale niezgodnie z kodeksami i wbrew opinii wielu coachów.

Ani w Polsce, ani nigdzie indziej nie istnieje też jedna instytucja, która miałaby władzę rozstrzygania, co rzeczywiście jest coachingiem, a co nie. Najbardziej opiniotwórczymi instytucjami w świecie coachingu są International Coach Federation, International Coaching Community, European Mentoring & Coaching Council oraz International Institute of Coaching. Z polskich organizacji największe znaczenie mają: Izba Coachingu i Stowarzyszenie Coachów Polskich. Zdarza się czasem, że członkowie powyższych instytucji wygłaszają swoje opinie na temat różnych zdarzeń w świecie coachingu, jednak żadna z nich nie jest wiążąca pod względem prawnym. W najgorszym razie manipulacyjne zachowanie coacha grozi utratą akredytacji danego stowarzyszenia.

Wobec tych niejasności, w zakresie coachingu przyjmę podobną strategię, jak w zakresie manipulacji. Mianowicie uznaję, że zjawisko coachingu się stopniuje i istnieją zachowania mniej lub bardziej coachingowe. Istnieją także działania nazywane coachingiem wbrew definicjom, a także działania, które spełniają definicje coachingu, choć nie są tak nazywane. Do coachingowych zachowań zaliczam: pracę nad celem jednego klienta (albo grupy klientów o wspólnym celu); skupienie na celu zamiast na przyczynach; działania nastawione na pogłębianie refleksji, świadomości i poszerzanie perspektywy klienta; unikanie dawania rad, kierowania klientem, wybierania za niego; zwiększanie poczucia odpowiedzialności klienta za jego własne decyzje i działania; wspieranie w realizacji wyznaczonego celu. Jeśli występują wszystkie te zachowania, z czystym sumieniem można mówić o coachingu. Natomiast jeśli występują tylko niektóre z nich, ciągle uznaję, że mamy do czynienia z coachingiem albo z formą

współpracy bliską coachingu, choć w nie najlepszym wydaniu.

Rozdział 2

Świadoma manipulacja na niekorzyść klienta

Według kodeksu etycznego International Coach Federation „coaching jest partnerską współpracą z klientami w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspiruje ich do maksymalizacji swojego osobistego i zawodowego potencjału”¹⁸. Członkowie ICF zobowiązują się: „Będę precyzyjnie i zgodnie ze stanem faktycznym przedstawiać moje kwalifikacje coacha, moją wiedzę specjalistyczną, doświadczenie, certyfikaty i akredytacje ICF”, „Będę szczególnie wrażliwy na konflikty interesów lub możliwość powstawania potencjalnego konfliktu interesów i otwarcie ujawnię każdy taki konflikt. Kiedy wystąpi taki konflikt interesów, zaproponuję wycofanie się”, „Będę etycznie i zgodnie z moją wiedzą informować potencjalnego klienta o potencjalnej wartości procesu coachingu lub/i o mnie jako o coachu”, „będę uważny/a na możliwość potencjalnej relacji intymnej pomiędzy stronami, uwzględniając w tym moich pracowników czy asystentów”, „będę szanować prawo klienta do zakończenia procesu coachingu w jego dowolnym momencie z zastrzeżeniem zapisów umowy lub kontraktu. Będę uważny/-a na wskazówki świadczące o tym, że relacja coachingu przestaje przynosić mojemu klientowi korzyści”.

Opublikowany na polskiej stronie internetowej International Coaching Community kodeks coacha¹⁹ głosi, że coach „nie stosuje żadnego rodzaju manipulacji emocjonalnych”, „jest suwerenną jednostką i szanuje suwerenność innych ludzi”, „nie gra w żadne gry; jest otwarty, lojalny, uczciwy, klarowny; działa z prostotą, troską, entuzjazmem, dumą, godnością i pasją; jest autentyczny, odważny, spokojny, jednoznaczny”, „robi to, co mówi, że robi”, „nie udaje kogoś, kim nie jest”.

Członkowie Stowarzyszenia Coachów Polskich zobowiązują się²⁰ do „pełnej uczciwości pracy z klientem”. Według kodeksu Izby Coachingu coach „działa dla dobra klienta”, „nie działa za klienta, nie podaje gotowych rozwiązań”, „nie wprowadza

¹⁸ *Kodeks Etyczny ICF*, 2015, <https://icf.org.pl/o-icf/2960-2/>.

¹⁹ *Kodeks coacha ICC*, 2009, http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/kodeks_coacha.

²⁰ *Kodeks Stowarzyszenia Coachów Polskich*, 2011,
http://www.scp.org.pl/Kodeks_Stowarzyszenia_Coachow_Polskich.pdf.

klienta w błąd ani nie wygłasza nieprawdziwych stwierdzeń o tym, co uzyska on podczas procesu coachingu lub od samego coacha”, „nie ma prawa narzucać swoich poglądów, wartości, przekonań i rad”, „nie ma prawa wykorzystywać w żaden sposób klienta: emocjonalnie, materialnie ani poprzez naruszenie wolności i godności klienta”, „uczciwie i rzetelnie wykonuje swoją pracę, z szacunkiem zarówno wobec osób pozostających w coachingu, jak i wobec osób, z którymi w współpracuje”.

Świadome i celowe łamanie powyższych kodeksów jest potępiane przy każdej okazji. W internetowej Encyklopedii Coachingu rekomendowanej przez Izbę Coachingu i Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego czytamy:

Manipulowanie w trakcie spotkań z klientem jest wbrew wszystkim kodeksom etycznym jakimi posługują się coachowie.

Gdyby coś takiego rzeczywiście miało miejsce, byłoby to dodatkowo haniebną ponieważ dokonywane w sytuacji, kiedy druga osoba obdarza coacha zaufaniem i powierza mu, w pewnym sensie, jakąś część swojego życia.

Jeśli taka sytuacja ujrzałaby światło dzienne, manipulujący coach naraża się na konsekwencje prawne, ostracyzm środowiska, negatywne rekomendacje, a także, co może być najgorszą konsekwencją może spowodować stopniowe odrzucanie metody jako takiej przez potencjalnych klientów.

Podobnie rzecz ma się z uczeniem technik manipulacji podczas sesji coachingowych. uczenie, czyli takie prowadzenie klienta, żeby realizując swoje cele mógł wykorzystywać nieetyczne sposoby wywierania wpływu²¹.

Manipulowanie klientem dla własnych korzyści i bez względu na dobro klienta jest z oczywistych względów naganne. Pojawia się za to wątpliwość: czy takie zachowanie w ogóle można nazwać coachingiem?

Jeśli opierać się na słowach samego manipulanty oraz na słowach jego klientów – jak najbardziej, te zachowania nazywane są coachingiem. Konsekwentne stosowanie takiego kryterium prowadzi jednak do uznania, że jakiegokolwiek działanie nazywane coachingiem rzeczywiście jest coachingiem. Trudno się na to zgodzić.

Jeśli z kolei oprzeć się na kodeksach etycznych – w żadnym wypadku. Coaching jest wszak transparentny, wolny od gier i uczciwy. Trzymanie się tego kryterium prowadzi z kolei do konsekwencji, że istnieje wyłącznie coaching dobry (zgodny z kodeksami), a odstępstwo od kodeksów przestaje być coachingiem. Na to również

²¹ Manipulacja w coachingu, <http://encyklopediacoachingu.pl/haslo112>,.

trudno się zgodzić. Istnieje jednak coaching lepszy i gorszy, mniej lub bardziej zgodny z kodeksami, coaching „czysty” i coaching z elementami innych podejść.

Prawdopodobnie optymalna definicja leży więc pomiędzy dwoma powyższymi, skrajnymi kryteriami i celowe hochsztaplerstwo z pewnością do niej nie pasuje. Wszelkie definicje coachingu zakładają przynajmniej zamiar działania na korzyść klienta. Czy to działanie jest skuteczne – to inna sprawa. Podobnie sprawa ma się z innymi rodzajami pracy z ludźmi, jak np. psychoterapia czy pedagogika: mogą być nieskuteczne, ale stosujący je przynajmniej sami wierzą w pozytywny efekt.

Bez tego najbardziej podstawowego warunku, jakim jest dobra intencja, śmiało można wszelkim formom oszustwa odmówić miana coachingu. Przytaczam ich przykłady zgodnie z założeniem o zachowaniach mniej lub bardziej coachingowych – choć nie spełniają definicji, są nazywane coachingiem przez samych zainteresowanych.

2.1. Patologie rozwojowe

Nie jest łatwo stwierdzić, który coach rzeczywiście stawia sobie nieczne cele, a który tylko sprawia takie wrażenie przez swoje zachowanie – nikt jednak nie przyzna się publicznie do tego, że z premedytacją manipuluje ludźmi. Zaliczę jednak do tej kategorii również manipulację polegającą na nazywaniu coachingiem działań, które w rażący sposób odstają od definicji coachingu, a są tak nazywane jedynie dla przyciągnięcia klientów modnym słowem.

Dość częsty błąd polega na stosowaniu słowa „coaching” na określenie zupełnie innego rodzaju działania, na przykład występu motywacyjnego.

Inspirujące przemówienie motywuje słuchaczy do osobistego, emocjonalnego, profesjonalnego lub duchowego rozwoju i opiera się głównie na odwoływaniu się do emocji. Przemówienie takie zbliża słuchaczy w atmosferze braterstwa i wspólnych pragnień, wzbudza entuzjazm publiczności i wtedy proponuje zmianę lub plan, apelując do słuchaczy, żeby przyjęli ten plan, czy zmianę²².

Powyższy opis znajdziemy w podręczniku Kompetentnego Mówcy dla członków klubów Toastmasters – ma on pomóc przeprowadzić podobne wystąpienie. Widoczna na pierwszy rzut oka różnica między coachingiem a wystąpieniem motywacyjnym polega na liczbie uczestników. Klientem coachingu najczęściej bywa

²² Toastmasters, *Kompetentny mówca*, Silesia Toastmasters, Katowice 2010, s. 49.

pojedyncza osoba, co sugerują definicje. Ewentualnie, w pewnych warunkach, klientem może być niewielka grupa o wspólnym celu, np. drużyna sportowa, rodzina albo zespół pracowniczy. Nie ma natomiast ograniczenia co do liczby słuchaczy mowy motywacyjnej. Druga różnica ujawnia się w samym określeniu klienta. W definicjach coachingu podkreśla się aktywność klienta, czyli to, że on głównie on sam pracuje nad swoim celem. Natomiast klient spotkania motywacyjnego jest słuchaczem, czyli osobą bierną, nastawioną na odbiór.

Coaching bywa też mylony z konsultingiem, poradnictwem, doradztwem lub szkoleniem. „Konsulting to praktyka związana z opracowywaniem rozwiązań dla zaistniałego problemu, doradztwem przy formułowaniu takich rozwiązań oraz ewaluowaniem wdrożeń”²³.

Problem pojawia się w momencie pomieszania tych pojęć.

Poniższy przykład anonimowego klienta Mateusza Grzesiaka opisany na portalu Digilito obrazuje konsekwencje nieprawidłowego nazewnictwa.

Byłem u MG na 3 szkoleniach i 2 razy na coachingu indywidualnym.

[...] Poziom moich umiejętności po szkoleniu był nikomy. Czulem się jak perfekcyjnie zmotywowany piłkarz reprezentacji San Marino – chociaż bardzo chciałem, to nie umiałem nic ugrać. Z perspektywy czasu postrzegam to jako stan odurzenia. Nie chcę już czegoś takiego powtórzyć.

Coachingi Indywidualne (CI) bardzo mnie zawiodły. Cena jednego spotkania – 3000 zł. Czas 3-4h. Za pierwszym razem chciałem nabyć konkretną umiejętność. Wtedy czytając opis CI w ofercie na stronie GRMG było napisane, że Mateusz może nauczyć cię każdej swojej umiejętności. Złożyłem zapytanie do biura, wyjaśniając czego chcę się nauczyć i przyszła odpowiedź pozytywna: „jasne, nie ma problemu”. Poszedłem na spotkanie i w trakcie tych kilku godzin to, czego chciałem się nauczyć, zostało przeramowane w problem, który próbowaliśmy rozwiązać. Rozumiem, że proces coachingowy zakłada elastyczność, ale pod warunkiem, że prowadzi to do upragnionego rozwiązania. Tymczasem coaching dobiegł końca a ja nie dość, że nie nauczyłem się tego, czego chciałem, to wyszedłem z nowym (lub obnażonym) nie rozwiązany problemem. Brakowało mi wtedy jaj żeby się sprzeciwić. Streszczając:

1. Cena CI absolutnie nieadekwatna do tego co „dostałem”. Za 3000zł tych spotkań powinno być sześć.

2. Przedmiot umowy został zmieniony w trakcie wykonywania pracy bez zgody

²³ M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha...*, op. cit., s. 34.

(i wiedzy) zleceńodawcy, czyli mnie. Co według mnie jest oszustwem²⁴.

W tym przypadku klient deklarował potrzebę nauki, szukał więc nauczyciela. Na stronie internetowej coachingiem została nazwana nauka umiejętności; taką definicję potwierdziło biuro. Z kolei na sesjach okazało się, że spotkania jednak nie polegają na nauce, a na czymś innym. Tworzenie (lub obnażanie) problemów podpowiada, że prawdopodobnie sesje nie polegały na coachingu. A jeśli polegały – to na nieskutecznym. Klient otrzymał więc usługę niezgodną z definicją. Nastąpiło pomieszanie definicji coachingu, nauki oraz jeszcze jakiegoś trzeciego podejścia.

Powyższy przykład nie jest jednostkowy. Ilustruje on istniejący trend w środowisku tzw. rozwoju osobistego, którego coaching jest częścią: trend przyciągania klientów na spotkania, szkolenia i sesje wyłącznie ze względów materialnych, a bez względu na ich dobro. Naturalnie, nie jest to trend, według którego działają wszyscy coachowie i szkoleniowcy. Prawdopodobnie nie jest to nawet trend dominujący. Jednak z całą pewnością taki trend istnieje, na co szczególną uwagę powinny zwrócić osoby, które dopiero zaczynają interesować się formami rozwoju osobistego i szukają wsparcia.

Istnieją znane i opisane przykłady oszustw związanych z rozwojem osobistym. Wśród nich niewiele jest znanych przykładów oszustw bezpośrednio związanych z coachingiem – tak, jak przytoczony powyżej. Po pierwsze dlatego, że coaching jest zjawiskiem bardziej prywatnym i wymagającym większego zaangażowania niż wieloosobowe szkolenie, rzadziej więc się zdarza, że niezadowolony uczestnik opíše swój przypadek w prasie lub w sądzie. Po drugie w ramach coachingu trudniej o rażące nadużycia niż w przypadku szkoleń autorskimi metodami, dla których sam szkoleniowiec jest sobie sędzią: coaching jawnie łamiący kodeksy przestaje być coachingiem, a niezależne „szkolenie”, „terapia” czy „kurs” nieetycznego guru nie musi wypełniać ram żadnych kodeksów.

Postanowiłem przytoczyć kilka przykładów nieetycznego zachowania związanych nie tylko bezpośrednio z coachingiem, ale także z pokrewnymi dziedzinami: terapią, szkoleniami itd. Osoby prowadzące wydarzenia z poniższych przykładów z reguły i tak nazywają się coachami albo mogą być uważani za nich przez

²⁴ C. Bachlej, *Coaching u Grzesiaka – czyli jak wyjść z większym problemem niż z tym, z którym przyszedłeś*, 2013, <https://diligito.wordpress.com/2013/08/20/coaching-u-grzesiaka-czyli-jak-wyjsc-z-wiekszym-problemem-niz-z-tym-z-ktorym-przyszedles/comment-page-1/>.

niektórych potencjalnych klientów. Czasem też deklarowane opisy ich działań przypominają opisy coachingu, choć mogą nie być tak wprost nazywane, a rzeczywistość może różnić się z opisem.

Duża liczba przykładów zebrana została przez Artura Króla, który napisał książkę *Rozbój osobisty. Fakty i mity na temat rozwoju osobistego*²⁵ oraz prowadził na swoim blogu serię anty-guru. Sam z kolei opierał się na niektórych przykładach opisanych przez Steve'a Salerno w książce „Sham: How the Self-Help Movement Made America Helpless”²⁶, na opisach z bloga Salty Droid²⁷ oraz na własnych doświadczeniach.

Pierwszy przykład dotyczy Anthony'ego Robbinsa, który według opisu na liście Forbes' Celebrity 100 sam siebie określa jako ojciec przemysłu life-coachingowego.

Firma [Tony'ego Robbinsa] stopniowo się rozwijała, głównie dzięki dużej inwestycji Robbinsa w reklamy seminariów w ramach telezakupów. Dzięki nim ściągał klientów na seminaria, na których stosując agresywny platform-selling sprzedawał kolejne, jeszcze droższe seminaria, na których... Ot, standardowa strategia guru seminaryjnych, zdecydowanie chora, ale gdybyśmy na tym poprzestali, Robbins pewnie nie trafiłby na t listę. Takich drani jest po prostu zbyt wielu, by wszystkich opisać.

Tylko dalej było gorzej. Robbins, obok swoich seminariów, promował bowiem różne bardzo dziwne rzeczy.

Np. Program francyz, które miały polegać na puszczeniu jego nagrań wideo publiczności, za które obiecywał ludziom ogromne zyski i za które ludzie płacili od 5 do 90 tysięcy dolarów (na początku lat 90-tych, więc weźmy korektę na ceny). Po śledztwie FTC (odpowiednik UOKiK), w 1995 Robbins poszedł na ugodę, zwracając część pieniędzy.

Albo QLink, naszyjnik – kosztujący wtedy tylko tysiąc dolarów – który miał chronić ludzi przed „szkodliwym promieniowaniem telefonów komórkowych”. Obecnie – promocja – Qlink możesz już kupić za niecałe 100 dolarów, ale tak jak wtedy, tak i teraz – nic nie robi.

A co z inwestycjami Dreamlife.com – portalem, który miał sprzedawać szkolenia online, w którym główny udział- w zamian za udzielenie swojego nazwiska, miał Robbins? Który to portal poszedł do piachu, wraz z oszczędnościami ludzi, którzy w niego inwestowali?

No i nie zapomnijmy o promocji i wspólnym tworzeniu produktów z takimi uczciwymi i sympatycznymi ludźmi jak Frank Kern. I nie, wymówka p.t. „Robbins nic o Kernie nie wiedział”, nie przejdzie. Wiedział doskonale, mamy odpowiednie nagranie

²⁵ A. Król, *Rozbój osobisty. Fakty i mity na temat rozwoju osobistego*, Helion, Gliwice 2015.

²⁶ S. Salerno, *Sham: How the Self-Help Movement Made America Helpless*, Crown Forum, Danvers 2005.

²⁷ Salty Droid, b.d., <http://saltydroid.info>.

rozmów z jego ekipą. Nie przeszkadzało mu to podsyłać ludzi do maszynki do wyżynania, którą skonstruował Kern wraz z „kotłowniami” z Utah. Nie ma dla tego wytłumaczenia²⁸.

Drugim przykładem nieuczciwej osoby związanej z coachingiem jest Frank Kern. Jego główną działalnością jest co prawda sprzedaż i marketing, związany jest jednak z ogólnie pojętym środowiskiem rozwoju osobistego i sprzedaje swoje produkty i usługi m.in. coachom.

Kerna mogę otwarcie nazywać oszustem, gdyż został za oszustwo po prostu skazany. [...] robił najzwyklejszą w świecie piramidkę, oferując metody błyskawicznego dorobienia się w internecie.

Choć jego ugoda z Federalną Komisją Handlu (FTC – odpowiednik naszego UOKIK) zakazywała mu podobnych prób (dzięki czemu uniknął więzienia, płacąc tylko spore odszkodowanie), Frank wrócił do „biznesu”, znów sprzedając metody na to by stać się błyskawicznym milionerem. Przebił przy tym wszelkie standardy draństwa, wprost w swoich materiałach mówiąc „Zaczęłem zarabiać pierwsze pieniądze, kwoty czterocyfrowe, kłamiąc, że zarabiam kwoty sześciocyfrowe.” Muszę przyznać, że ten wzorec zachowania jest zresztą klasyczną metodą wszelkich internetowych oszustów, MLMowców²⁹, itp. Pozując na zarabiających nieporównywalnie więcej, niż zarabiają w rzeczywistości (a często nie zarabiają nic!) starają się zwabić kolejnych pełnych nadziei frajerów w swoją sieć. Jak widać robią się na tyle bezczelni, że zaczynają wprost zdradzać to jako swoją „tajemnicę sukcesu”.

Frank nie poprzestał zresztą na kłamaniu. Założył bowiem Syndykat – de facto kartel, a więc formę współpracy nielegalną w USA i UE. Syndykat to zbiór kilku „znanych” marketerów internetowych, którzy dbają wzajemnie o swoje interesy. Niby nie są ze sobą powiązani jako firma, ale stosują (nielegalną) znowę cenową, ustalanie (nielegalne) harmonogramów swoich promocji, tak by nie kolidowały, oraz wzajemne sprzedawanie swoich towarów – a co ważniejsze, wzajemne budowanie sobie sztucznej wiarygodności (legalne, ale mocno nieetyczne), tak by sprzedawać więcej swoich pseudoproduktów.

To co sprzedaje Syndykat to oczywiście, w większości, infoprodukty p.t. „jak zarobić krocie sprzedając w internecie”. (Odpowiedź „Znajdź frajerów chcących zarobić krocie sprzedając w internecie i sprzedaj im system jak sprzedawać w internecie, obiecując, że nie muszą nic umieć ani wiedzieć, by z niego skorzystać.”) Oczywiście są one kosmicznie drogie (mówimy często o tysiącach dolarów) i bezwartościowe – na blogu Salty Droid, który zajmuje się takimi oszustwami, są przykłady tych „produktów” i coś – śmiech na sali.

²⁸ A. Król, *Anty-guru: Tony Robbins*, 2013, <http://blog.krolartur.com/anty-guru-tony-robbins/>.

²⁹ Tj. pracowników sieci marketingu wielopoziomowego; od Multi-Level Marketing.

Syndykat sprzedaje głównie produkty swoich członków, ale raz na jakiś czas wciąga – dla powiewu świeżości – kogoś z zewnątrz, kogo chwile promuje, wysysa do cna – większość kasy ze sprzedaży promowanych produktów zbierają członkowie Syndykatu, bo w końcu dają takiemu frajerowi szansę – i zostawia na lodzie. A że ten poziom draństwa nie wystarczy, to zazwyczaj robią jeszcze coś – sprzedają dane tej osoby do tzw. kotłowni z Utah.

„Kotłownie” to wielkie centra telemarketingu (nazywane tak, bo zwykle mieszczą się w kotłowniach, piwnicach i innych tanich lokalach), gdzie setki napędzanych amfetaminą telemarketerów wciska bezwartościowe usługi „coachingu” naiwnym, zdesperowanym ludziom. (Link prowadzi do nagranej rozmowy sprzedażowej – tylko dla ludzi o mocnych nerwach i/lub braku sumienia.) Ludziom, którzy są zwykle zadłużeni, świat im się wali i którzy nagle dostają „okazję” – okazję sprzedawaną przy użyciu po prostu obrzydliwych, jadących na emocjach i instynktach, brutalnych metod sprzedażowych. Większość z nich nie ma szans i zadłuża się – na tyle, na ile tylko może, bo goście z kotłowni wiedzą jak wybadać ich limit kredytowy. Często do końca życia. To obrzydliwy, oparty na oszustwie przemysł, który ma niestety spore wpływy polityczne w stanie Utah – łącznie z zarejestrowanym przekupywaniem ich głównego prokuratora.

A Kern i jego koledzy, obok naciągania ludzi, sprzedają również ich dane do tej potwornej maszyny³⁰.

Trzecim przykładem osoby nadużywającej pocięcia coachingu jest James Arthur Ray. Na jego stronie internetowej można wprost zgłosić chęć udziału w indywidualnym coachingu, przy formularzu widnieje jednak zastrzeżenie, że to oferta „tylko dla poważnych kandydatów” i „nie gwarantuje sesji z Jamesem”.

Po szkoleniu dla [firmy komunikacyjnej] AT&T, James otworzył własną firmę, gdzie uczył „jak dopasować swoje wibracje by osiągnąć sukces i przyciągnąć pieniądze”. Tego typu fantazje nie były bynajmniej tanie – kilkudniowy wyjazd na pustynię dla ponad 50 osób potrafił kosztować 10.000 dolarów od łebka. James rekrutował ludzi przez klasyczny platform selling – robił bardzo tanie lub darmowe „szkolenia rozwojowe”, które w praktyce były po prostu wielkimi prezentacjami sprzedażowymi, gdzie najpierw grał na emocjach ludzi, a następnie wypychał im koszmarnie drogie pseudoprodukty. Oczywiście, cały proces opierał się na ogromnej ilości manipulacji – od urabiania licealistów-ochotników do darmowej pomocy w szkoleniach, przez klasyczne uzależnianie ludzi od szkoleń i obietnicy, że już kolejne szkolenie w końcu da im odpowiedź na ich problemy... a jak nie to, to kolejne.

Co najmniej od roku 2000-go Ray zaczął dodawać do swoich szkoleń typowe elementy show w stylu chodzenia po gorących węglach, tłuczonym szkle, indiańskie łaźnie

³⁰ A. Król, Anty-Guru: Frank Kern, 2013, <http://blog.krolartur.com/anty-guru-frank-kern/>.

parowe czy łamanie strzał albo desek. Już wtedy też zaczęły się pojawiać poważne zastrzeżenia co do bezpieczeństwa tych praktyk, przynajmniej w wykonaniu Raya. Spośród dobrze znanych przypadków: w 2005 roku Diane Konopka doznała licznych złamań dłoni przy wielokrotnej próbie złamania deski na szkoleniu. Podczas łamania strzał w oparciu o mostek w 2006, mężczyzna imieniem Kurt zaliczył złamaną strzałę w łuk brwiowy. Również w 2005 jego „indiańska łaźnia parowa” doprowadziła do hospitalizacji uczestników. W 2008 w trakcie eventu na Hawajach ręce złamało sobie już kilkanaście osób – a to wszystko jedynie przypadki nagłośnione przez media. Gdy ludzie pytają się mnie, co mam przeciwko eventom szkoleniowym i show – to jest moja odpowiedź. Realne zagrożenie, brak realnych, długoterminowych pozytywnych efektów to zagrożenie uzasadniających.

Mimo tych wszystkich problemów, Ray nie miał najmniejszych trudności z zostaniem jednym z mówców w „Sekrecie”/ „The Secret” promującym fantazję zwaną prawem przyciągania. W tym momencie szal na PP już w zasadzie przeminął, ale ta moda powraca cyklicznie, więc jak ktoś jest cierpliwy by czekać z 20 lat, to będzie mógł promować ten odlot pod jakąś nową marką i zbić fortunę na kolejnym pokoleniu naiwnych. Mieliśmy już m.in. „new thought”, „potęgę pozytywnego myślenia” rodem z Hilla, „potęgę podświadomości”, „psychocybernetykę”, „sekrety”, ale na pewno sprawny marketer wymyśli coś nowego.

Już powyżej opisane problemy wystarczyłyby, by mieć z Rayem problem. Jednak to wydarzenie z 2009 roku wryły się czarnymi literami w historię rozwoju osobistego.

W lipcu 2009 Coleen Conaway, uczestniczka seminarium „Create Absolute Wealth” Raya w San Diego, zmarła po upadku z trzeciego piętra w centrum handlowym. Coleen była bez żadnych dokumentów, w ramach „ćwiczenia” z seminarium, gdzie uczestnicy mieli udawać bezdomnych (wielu przebierało się też w tym celu w lachmany). Nie wykazywała najmniejszych skłonności samobójczych. Na pewno nie był to przypadkowy upadek.

JAR wiedział o tym wypadku bardzo szybko – od razu dzwonił do prawników i PRowców – nie poinformował jednak ani rodziny Coleen, ani uczestników szkolenia, którzy tego wieczoru imprezowali w najlepsze. Serio? Jeden z uczestników właśnie zmarł tragiczną śmiercią, podczas ćwiczenia szkoleniowego i nie poświęci się mu nawet minuty ciszy? Ba, gdy jeden z uczestników próbuje wspominać o tym, jak widział to zdarzenie, jest natychmiast uciszany? Zachęcam do lektury tego tekstu i dyskusji, która się pod nim znajduje.

Może śmieć Coleen była przypadkiem i nie miała związku z tym, że osoby nie chcące wziąć pełnego udziału w ćwiczeniu były napastowane psychologicznie przez personel Jamesa. Mało prawdopodobne, ale może.

Jego reakcja nie zostawia jednak nic do „może”.

A gdyby były jakieś wątpliwości... To zaledwie trzy miesiące później, w październiku 2009, w Arizonie, James Arthur Ray prowadził kolejne szkolenie.

„Spiritual Warrior”. W ramach szkolenia uczestnicy najpierw przez 36 godzin pościli na pustynnym słońcu (mogli dla ułatwienia kupić „oryginalne indiańskie poncza” za jedyne 250 dolarów za sztukę u Raya, w porównaniu z może 10 dolarami, za jakie James sam je nabył). Następnie – poważnie odwodnieni i po posiłku, byli prowadzeni do „indiańskiej łaźni parowej”. Wielu z nich na tym etapie nie piło, poza śniadaniem, przez dwie doby, zanim weszli do łaźni. Zbudowanej wbrew wszelkim zaleceniom i wymogom bezpieczeństwa, z materiału, który nie przepuszczał powietrza i upychając ponad 55 osób na niecałych 40 metrach kwadratowych (w tym duża jama na gorące kamienie).

Mniej niż metr na osobę. W ogromnym żarze. Bez przepuszczania powietrza. Wszystko wobec osób wybitnie osłabionych i odwodnionych. Z temperaturą maksymalnie podkręcaną przez Raya, który miał narcystyczną obsesję zapewnienia uczestnikom jak najbardziej ekstremalnych doznań – bez dbania o ich bezpieczeństwo. No co, im ekstremalniejsze doznania, tym bardziej euforyczne testimoniale!

Ale hej, chociaż James po raz pierwszy w życiu nie skłamał. Obiecał uczestnikom, że będą czuli się tak, jakby umierali. I faktycznie się tak czuli – bo faktycznie umierali

Gdy ludzie zaczęli mdleć, a inni chcieli im pomóc i próbowali wpuścić nieco powietrza do namiotu, James zaczął wrzeszczeć, że to bluźnierstwo. W końcu podważali jego autorytet, bo on kazał, by namiot był zamknięty.

Ludzie w łaźni wymiotowali, mdleli, wpadali do jamy z gorącymi kamieniami – zaliczając poważne poparzenia – oraz doznawali uszkodzeń organizmu w wyniku odwodnienia. Większość była jednak tak wkręcona w świat wykreowany przez Jamesa, że mimo wszystko ryzykowała własnym zdrowiem i trwała, bo Ray mówił, że mają wytrwać.

Efekt?

Trzy osoby zmarły (w tym jedna w szpitalu). Osiemnaście hospitalizowano – wiele z nich do końca życia nie pozbędzie się skutków tej nocy, w rodzaju uszkodzenia nerek.

Gdy uczestnicy szkolenia w końcu się przełamali, zaczęli wyciągać innych z namiotu (co najmniej jeden taki bohaterski człowiek przypłacił to życiem), stosować pierwszą pomoc na tych, którzy jej potrzebowali. James, jako lider, osoba odpowiedzialna i organizator oczywiście w tej pomocy przewodził... To znaczy, dla dokładności, olał umierających (dosłownie) kursantów i poszedł się napić wody i zrelaksować. Następnie chybcikiem opuścił Arizone, odmawiając rozmowy z przedstawicielami prawa i zostawiając kursantom informacje, że jest niedostępny, „medytuje i się modli”. Personel Jamesa nie tylko nie pomagał, ale wręcz aktywnie przeszkadzał w próbach pomocy.

Po tej tragedii, James obiecał wykonać donacje, w imieniu ofiar, na ich wybrane cele. Do dziś się z tego nie wywiązał. Zrobił za to co innego. Przygotował telekonferencje

dla rodzin ofiar³¹.

Niestety nie brakuje też przykładów rażących nadużyć na polskim rynku szkoleń i rozwoju osobistego. Artur Król wymienia kilka, o których wie, a które uderzyły go najbardziej:

1. *Trening Trenerski NLP. Szkolenie kończy się codziennie przed czasem, bo musi zostać czas na integrację trenera z grupą. Integrację, która polega na grupowym paleniu trenerskiej marihuany.*

2. *Skoro o używkach mówimy, znam case coacha, który w ramach „pracy domowej” po sesjach coachingowych dawał klientom „dopalacze” do wzięcia. Tak rozwojowo.*

3. *Powyżsi przynajmniej dążyli do zabawy. A do czego dążył prezenter, który – gdy ktoś z grupy powiedział śmieszny, sytuacyjnie uzasadniony komentarz, który trochę obniżał status prezentera – zażądał skierowania na tą osobę reflektora i wypalił „Tomek, prawda? Twoje życie jest do dupy i jesteś do niczego, więc się nie odzywaj!”*

4. *Cóż, mogło być jednak gorzej. Mógł przecież zrobić jak pewna coach, która szantażowała swoją klientkę ujawnieniem poufnych informacji, uzyskanych podczas coachingu.*

5. *A skoro o finansach mówimy, znam człowieka, który tak urobił jednego ze swoich pracowników, by ten zapłacił za udział w szkoleniu z zagranicznym trenerem, które to szkolenie następnie tłumaczył. Innymi słowy, nie tylko pracował za darmo, ale wręcz za ten „przywilej” dopłacał. Dodajmy, że gość który to załatwił jest deklaratywnie wielkim zwolennikiem win-win i dbania o innych.*

6. *Znam też coacha, do którego przyszła dziewczyna chcąc pracować z problemami w związku. Coach zaś uznał, że jej problemem jest związek, więc ją uwiódł i przeleciał.*

7. *Choć w sumie tutaj była chociaż jakaś zgoda na ten stosunek. Na zachodzie funkcjonuje trener duchowości, który organizuje wyjazdowe szkolenia dla kobiet. Podczas takiego szkolenia zdarza mu się w nocy „zostać opętanym” przez demona, którego powstrzymuje przed wyjściem w świat i zgwałcić uczestniczkę albo dwie – i to na tyle brutalnie, by potrzebna była wizyta w szpitalu. Urobił uczestniczki tak, że żał im go, bo przecież on „cierpi, powstrzymując w sobie demona” i nie zgłaszają sprawy na policję.*

8. *Ale cóż oczekiwać od trenerów, których przygotowanie trenerskie opiera się na zapłaceniu za szkolenie? Znam sytuacje z kraju, w której uczestnik dostał certyfikat trenerski z NLP będąc na mniej niż 30% zajęć.*

9. *I może stąd się biorą takie kwiatki, jak trener prezentujący wybitnie*

³¹ A. Król, *Anty-Guru: James Arthur Ray*, 2013, <http://blog.krolartur.com/anty-guru-james-arthur-ray/>.

manipulatywne techniki sprzedaży, pytający publiczność „czy dla kogoś te metody wydają się nieetyczne?” Gdy jeden z uczestników podniósł rękę, trener miazdży go wzrokiem i mówi „nigdy w życiu nic nie osiągniesz!”

Spotykałem już drani — coachów związkowych — którzy potrafili uwodzić swoje klientki, bo „frajer, z którym była, nie zasługiwał na nią, a po krótkim związku ze mną będzie mogła sobie znaleźć kogoś naprawdę wartościowego”. Spotykałem całą masę drani budujących układ „wy, wiedzący więcej, kontra oni, owieczki matriksa społecznego, nie dajcie się wkręcić w ich złudzenia”³².

W powyższych przykładach często przewijają się zjawiska przypominające działanie sekt, jak nadużywanie naukowej terminologii, uproszczony obraz świata, jedno rozwiązanie wszelkich problemów, autorytet lidera, psychiczne uzależnianie uczestników, ostry podział na dobro i zło, a także przekonanie o elitarności. Przytoczone opisy sugerują, że klienci manipulowani byli świadomie, a osobą – być może jedyną – która odnosiła z tego korzyści, był sam prowadzący.

Jedyną widoczną motywacją osób z powyższych przykładów jest po prostu chęć zarobku. Taka motywacja nie jest zaskakująca, biorąc pod uwagę kwoty, które zarabiają celebryci coachingu i trenerstwa. Możliwość zadania kilku pytań na forum on-line Jamesowi Rayowi kosztuje 97 dolarów miesięcznie. Treningi Franka Kerna, które można oglądać w formie filmów, kosztują od 2997 dolarów. Uczestnictwo w wydarzeniach Tony’ego Robbinsa, na których można wysłuchać mów motywacyjnych, kosztuje od 795 do 2995 dolarów. Również szkolenia Mateusza Grzesiaka kosztują po kilka tysięcy zł. Pomimo wrażenia, jakie mogą robić te sumy, większość coachów zarabia zdecydowanie mniej. Na polskim rynku cena sesji life-coachingu zaczyna od 100 zł – nie licząc pierwszej sesji, która często jest bezpłatna – przy czym daleko nie wszystkim coachom udało się pozyskać pulę klientów na tyle liczną, że prowadzą sesje codziennie. Według doświadczeń praktyków, realne zarobki większości coachów oscylują wokół średniej krajowej – w dodatku pod warunkiem, że jednocześnie są trenerami, wykładowcami i autorami książek. Okazuje się, że to, na czym zarobić można o wiele lepiej, to marketingowa wizja radości i sukcesu oraz właśnie działania z pogranicza prowadzenia sekty – czyli to, na czym starają się zarobić osoby z przytoczonych przykładów.

³² A. Król, *Top 10 szkoleniowo-coachingowych hardkorów*, 2012, <http://blog.krolartur.com/top-10-szkoleniowo-coachingowych-hardkorow/>.

2.2. Obrona przed manipulacją

Choć istnieje sporo technik i mechanizmów, które skłaniają do uległości wobec manipulacji, istnieją też takie, które można wykorzystać w ramach obrony. Należą do nich m.in. habituacja, reaktancja, demaskowanie aluzji, technika Małego Księcia czy złamanie zasady wzajemności. Trudno byłoby rzetelnie opisać je wszystkie, postaram się jednak w skrócie przedstawić te, które moim zdaniem mogą stać się najcenniejszą bronią przeciwko nieuczciwym coachom.

Habituacja oznacza wyeliminowanie niepotrzebnych reakcji. Jeśli zewnętrzne pobudzenie powtarza się, bodziec stopniowo staje się obojętny. W ten sposób możemy się „uodpornić” na nachalne prośby żebraków, a także na niektóre proste manipulacje. W kontekście rozwojowym takim pobudzeniem może być częste powtarzanie, że „możesz wszystko”, „wystarczy chcieć”, „jesteś silny/a” itd. Jeśli motywacyjne wypowiedzi nie będą skutkować pełną skutecznością – a trudno spodziewać się, żeby ktokolwiek odnosił same sukcesy – w końcu przestaną działać i staną się pustymi frazesami³³.

Reaktancja jest przejawem ludzkiej potrzeby wolności. Przejawia się w sytuacji, kiedy zakazano nam jakiegoś zachowania, a w efekcie właśnie to zachowanie staje się szczególnie atrakcyjne. Do znanych przykładów reaktancji należą m.in. znaczny wzrost produkcji i spożycia alkoholu w Stanach Zjednoczonych po wprowadzeniu prohibicji albo przekraczanie dozwolonej prędkości na drodze zaraz po minięciu fotoradaru. To, co zakazane, kusi najbardziej. Mechanizm może być szczególnie pożyteczny wobec tych coachów, którzy właśnie dopuszczają się zakazów wobec swoich klientów, jak np. czynił to James Arthur Ray w ramach szkolenia „Spiritual Warrior”. Post i zakaz wychodzenia z łaźni z pewnością, przynajmniej w niektórych uczestnikach, budziły opór i chęć zignorowania zakazów Raya. Poddanie się reaktancji byłoby w tamtej sytuacji pomocne, podobnie jak w każdej sytuacji, w której coach zakazuje czegoś klientowi. Coaching w ogóle nie powinien opierać się na zakazach, więc jeśli zakaz coacha budzi w kliencie opór i chęć jego złamania, to jest to zdrowy objaw³⁴.

Istnieje kilka czynników, dzięki którym łatwiej wskazać, czy sami będziemy podatni na manipulację, a tym samym zwiększyć swoją czujność. Osoby najbardziej podatne na manipulację posiadają samoocenę dość wysoką, by skoncentrować się na

³³ T. Witkowski, *Psychomanipulacje*, Unus, Warszawa 2000, s. 239–241.

³⁴ Ibid., s. 246–251.

płynących z zewnątrz komunikatach, ale nie tak wysoką, by nie akceptować zdania innych ludzi. Posiadają dużą znajomość reklam, marek i w ogóle wiedzę komercyjną, dzięki której drogie produkty zastępują poczucie własnej wartości. Posiadają osobowość autorytarną, która pozwala postrzegać świat w kategoriach władzy i uległości – władzy wobec słabszych i uległości wobec silniejszych. Z podatnością na manipulację skorelowany jest też wiek pomiędzy 18. a 25. rokiem życia oraz osobowość dysocjalna³⁵.

Skuteczną techniką obrony przed manipulacją często może być zamiana oceny na opinię. W szczególności w paradygmacie rozwoju osobistego, który pełny jest mocnych ocen, jak np. „wszystko jest twoim wyborem, więc zasługujesz na wszystko, co cię spotyka”³⁶. Jeśli klient potraktuje te tezy nie jak obiektywną ocenę rzeczywistości, ale jak osobistą opinię coach/trenera, będzie miał większą szansę uchronić się przed manipulacjami opartymi na obniżaniu poczucia własnej wartości³⁷.

Technika Małego Księcia powinna być szczególnie skuteczna w obliczu niejasnych wyjaśnień, dlaczego dana interwencja ma działać. Uczestnicy szkoleń i warsztatów z powyższych przykładów z pewnością powątpiewali, do czego właściwie ma ich doprowadzić palenie marihuany czy radykalna głódówka. Niestrudzone powtarzanie tego samego pytania i ignorowanie mętnych wybiegów mogłoby wyjaśnić, że na te pytania po prostu nie ma racjonalnej odpowiedzi³⁸.

Może się zdarzyć, że niektórzy nieuczciwi coachowie będą starać się manipulować w oparciu o zasadę wzajemności: dobre słowa, ustępstwa i prezenty w zamian za najprostszą korzyść, czyli wysoką zapłatę za usługi. Choć łatwo rozpatrywać teoretyczne przypadki, a trudniej samemu je przeżyć, to schemat obrony przed tym podstępem nie jest skomplikowany: wystarczy przed rozpoczęciem coachingu lub po sesji zapoznawczej z góry ustalić warunki w oparciu o stawki rynkowe i trzymać się swojej części umowy.

³⁵ Ibid., s. 252–264.

³⁶ R. Byrne, *Sekret*, tłum. J. Kabat, Nowa Proza, Warszawa 2007.

³⁷ T. Witkowski, *Psychomanipulacje...*, op. cit., s. 266–267.

³⁸ Ibid., s. 270.

Rozdział 3

Nieświadoma manipulacja na niekorzyść klienta

Oprócz finansów coach z nieuczciwej manipulacji może też czerpać inne korzyści, jak poczucie władzy, wyższości czy pozycja autorytetu. Na podobne ryzyko narażone są wszystkie osoby pracujące z innymi ludźmi, w tym terapeuci, nauczyciele czy lekarze.

„Struktura psychoterapii jest taka, że niezależnie od tego, jak miły jest człowiek, gdy zostaje terapeutą, angażuje się w działania, których celem jest pomniejszanie godności, autonomii i wolności osoby, która przychodzi po pomoc” – pisze Jeffrey Masson³⁹. Jego teza jest mocna i obarczona dużym kwantyfikatorem. Tak mocnej tezy nie trzeba przyjmować; wystarczy, uznać – na podstawie znanych przykładów – że pomniejszanie godności, autonomii i wolności osoby przychodzącej po pomoc niestety się zdarza. Masson pisze o psychoterapii, jednak dużą część jego argumentów z powodzeniem można odnieść do sytuacji coachingowej. Tym bardziej, że – jak wspomniano wyżej – granica między terapią a coachingiem nie jest wyraźna. Masson wyjaśnia najważniejsze zagrożenia terapii, które bez wahania uznaję za zagrożenia coachingu:

Idziemy do terapeutów, oczekując, że posiadają oni pewne cechy: współczucie, rozumienie, uprzejmość, ciepło, poczucie sprawiedliwości, prawość. [...] Terapeuta, gdy zaczyna praktykować, jest utwierdzany w przekonaniu, że posiada te cechy. Terapeuta, który przyznałby się do nieposiadania ich, nie czułby się prawdopodobnie wykwalifikowanym do leczenia pacjenta. Dlatego wbudowany brak równowagi jest nieuchronnie wytwarzany. Czasami wyraźnie jest to rozpoznane przez terapeutów, którzy wierzą, że służą swoim pacjentom jako „modele roli”. Stąd Freud w On the history of the Psycho-Analytic Movement napisał, że analiza jest „sytuacją, w której jest przełożony i podwładny”. Terapeuci oczywiście oczekują, że pacjenci będą ich podziwiali. Jeżeli „przeniesienie” nie ma miejsca, terapia jest uważana, przynajmniej przez terapeutów zorientowanych psychoanalitycznie, za niemożliwą. W każdym obszarze niezgody między pacjentem i terapeutą zakłada się, że bardziej prawdopodobne jest to, że rację ma

³⁹ J. Masson, *Przeciw terapii*, tłum. B. Grulkowski, Impuls, Kraków 2004, s. 25.

terapeuta (bardziej obiektywny, bardziej bezinteresowny, lepiej poinformowany, bardziej doświadczony w interpretacji ludzkiego zachowania), a nie pacjent⁴⁰.

Ten treściwy fragment demaskuje bodaj najczęstszą przyczynę manipulacji klientem: ukryte korzyści, które osoba pracująca z klientem wynosi z relacji.

W podobny sposób zachowanie niektórych terapeutów tłumaczy Eric Berne w teorii analizy transakcyjnej. Sądzę, że opis można zastosować również do coachów, których jeszcze nie było w latach sześćdziesiątych, czyli w czasach twórczości Berne'a. Opisał on m.in. grę w Ja Tylko Próbuję Ci Pomóc, która opiera się na przeświadczeniu, że ludzie są niewdzięczni i zawodzą pokładane w nich nadzieje.

Wizja powodzenia jest alarmująca dla Rodzica profesjonalisty i skłania do sabotowania samego siebie, ponieważ sukces zagrażałby temu przeświadczeniu. Grający w JTPCP⁴¹ musi się utwierdzić w przekonaniu, że bez względu na jego starania pomoc nie zostanie zaakceptowana⁴².

Zdaniem Berne'a gra w JTPCP wynika z obawy, że nikt nie liczy się ze zdaniem profesjonalisty, a jej celem jest złagodzenie poczucia winy. W paradygmacie społecznym Rodzic profesjonalisty przesyła Dziecku klienta komunikat „Oto, co masz zrobić”, natomiast na poziomie psychologicznym komunikat brzmi „Widzisz, jaki jestem mądry”. Podczas sesji coachingowej łatwo wyobrazić sobie sytuację, w której coach utwierdza samego siebie w roli osoby mądrego doradcy, a swojego klienta w roli osoby, która nie potrafi poradzić sobie z życiem i potrzebuje pomocy. Właśnie przeciw temu zagrożeniu w kodeksach etycznych formułowane są zakazy narzucania własnych poglądów przez coacha oraz nakazy szacunku dla autonomii klienta⁴³. A skoro takie zakazy i nakazy zostały wprost wyłożone, można podejrzewać, że twórcy kodeksów znają przypadki ich naruszania albo przynajmniej przeczuwają taką możliwość.

Narzucanie własnych poglądów klientom łamie zasady większości form terapii. Również w coachingu zasada ta jest wyraźnie artykułowana. Wprost pisze o tym m.in. Jenny Rogers w książce pod lakonicznym tytułem *Coaching*:

⁴⁰ Ibid., s. 42–43.

⁴¹ Tj. Ja Tylko Próbuję Ci Pomóc.

⁴² E. Berne, *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. P. Izdebski, PWN, Warszawa 2004, s. 118.

⁴³ Izba Coachingu, *Kodeks etyczny coacha*, b.d.

Zasada 2:

Zadając odpowiednie pytania, stawiając wyzwania i udzielając wsparcia, coach sprawia, że klient zaczyna korzystać z własnych zasobów.

[...] Kiedy udzielasz rad, dajesz do zrozumienia, że wiesz lepiej oraz że klient jest osobą ci podległą. Kiedy dajesz rady, wpłytujesz się w schemat: „A może być...” i „Tak, ale...”. Dawanie rad prowadzi również do zależności – a jest to coś, czego coach powinien unikać. [...] Zadaniem coacha jest zadawanie przenikliwych pytań, prowadzących klienta w obszary, których wcześniej nigdy nie rozważał. W trakcie tego procesu klient będzie budował własne zasoby⁴⁴.

Niestety istnieją profesjonaliści pracy z ludźmi, którym trudno powstrzymać się od zajęcia kuszącej pozycji przewagi.

Sam Freud, pomimo deklaracji, że przeciwny jest przekształcaniu pacjentów w lustrzane odbicie psychoanalityka, przyznaje w *An Outline of Psycho-Analysis*: „Część neurotyków pozostaje tak dziecinna, że także w analizie mogą być traktowani tylko jako dzieci”⁴⁵.

Co ważne, manipulacja niekoniecznie musi być uświadomiona i zaplanowana. Pytanie o to, czy sprawca manipulacji musi być jej świadomy, zadaje Tomasz Witkowski:

<i>Czy ofiara jest świadoma wywieranego na nią wpływu?</i>	<i>Czy sprawca oddziałuje świadomie?</i>		
		TAK	NIE
	TAK	W tej sytuacji świadomość ofiary powoduje, że działania sprawcy nie mogą być manipulacjami.	Sytuacja oczywistego braku manipulacji.
	NIE	Jest to sytuacja oczywistej manipulacji.	Ten obszar jest sferą dyskusyjną.

Udział świadomości w definiowaniu sytuacji manipulacyjnych⁴⁶

⁴⁴ J. Rogers, *Coaching*, tłum. K. Konarowska i D. Porażka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009, s. 14–15.

⁴⁵ J. Masson, *Przeciw terapii...*, op. cit., s. 45.

⁴⁶ T. Witkowski, *Psychomanipulacje...*, op. cit., s. 27.

Jeśli uznalibyśmy świadomość sprawcy za konieczny warunek manipulacji, to czy manipulacja nie istniała przed pierwszym użyciem tego łacińskiego słowa? Raczej trudno w to uwierzyć. O manipulacji świadczy władza nad ofiarą i istnienie motywu: pragnienie skierowania ofiary w znanym sobie kierunku. To, jak sam sprawca nazywa swoje działanie, ma w moich oczach drugorzędne znaczenie.

3.1. Przykłady manipulacji autorytetem

W środowisku coachingowym łatwo można wskazać osoby, które dały się ponieść przyjemności płynącej z kierowania ludźmi. Członkowie ICF oraz Izby Coachingu prawdopodobnie odmówiliby tym osobom miana coachów. Przypomnę jednak poczynione we wstępie założenie o zachowaniach mniej lub bardziej coachingowych: te osoby same siebie nazywają coachami i przez niektórych potencjalnych klientów mogą być tak właśnie nazwani.

Taką osobę opisuje Edyta Gabryś w swoich wspomnieniach pt. *Sila odwagi*. Opowiada o swoich doświadczeniach z tzw. Szefem, czyli właścicielem firmy, dla której pracowała przez kilka lat. Choć nie jest to nigdzie podane wprost, na podstawie dat można podejrzewać, że chodzi o Michała Wawrzyniaka, który działa również pod pseudonimem Kołcz Majk. Autorka, opisując charakter Szefa, zwraca uwagę na „potęgę autorytetu”, który sprawia że „wierzysz w każde jego słowo”, a w „każdym geście, spojrzeniu, ruchu, zachowaniu znajdujesz lekcję dla siebie lub wskazówki”.

Szef bardzo szybko zasłużył na miano autorytetu. Im częściej miałam okazję z nim współpracować i obserwować, w jaki sposób współpracuje z innymi osobami w trakcie szkoleń czy coachingu, tym bardziej byłam pełna podziwu. Zastanawiałam się, jak on to robi. Chciałam zmieniać się i rozwijać, dlatego wyciągałam wnioski praktycznie z każdej naszej rozmowy. Wiedziałam, że wszystkie jego działania mają jakiś cel, nawet jeśli początkowo nie były dla mnie zrozumiałe. Rozwijały mnie i poszerzały moją świadomość biznesową; sprawiały, że dostrzegałam każdy detal – i podczas kręcenia wideo, i przywitania klienta, i ustawiania krzeseł na sali szkoleniowej. Wszystko było przygotowane tak, aby nie mieć jakichkolwiek zastrzeżeń. Szef stał się dla nas mistrzem niemal w każdym temacie, który zdecydował się podjąć⁴⁷.

Powyższy przykład jest radykalny, a wręcz drastyczny. Edyta Gabryś opowiada

⁴⁷ E. Gabryś, *Sila odwagi - Zacznij żyć swoim życiem*, Edyta Gabryś, Szczecin 2016, s. 38.

historię fanatycznego wręcz oddania dla autorytetu, który całkowicie dominował nad otoczeniem. Takie przypadki łatwo potraktować pejoratywnie i napiętnować jako jawne wykroczenie przeciw zasadom coachingu. Niestety – walczyć należy nie tylko ze „złymi ludźmi”, ale też ze złymi zachowaniami, które czasem wykazują nawet „dobrzy ludzie”. Innymi słowy: uważam, że wielu coachów – czasami i niekoniecznie w dużym stopniu – daje się uwieść kuszącej pozycji autorytetu.

Poniższe zdjęcie jest kadrem z filmu *Pierwsza sesja coachingowa z potencjalną klientką* przez użytkownika Adeptus Akademii. Sesję prowadzi Marzenna Bajewska, właścicielka Akademii Szkoleń i Coachingu Adeptus. Ukończyła one liczne kursy i szkolenia coachingowe, ma na koncie tysiące godzin szkoleń i sesji, jest także certyfikowanym członkiem International Coach Federation. Mamy więc wszelkie powody wierzyć w szczerość jej intencji i profesjonalizm. Co więcej, udostępniony film jest materiałem marketingowym, więc prawdopodobnie coachka jest z niego szczególnie zadowolona i uważa, że tak przeprowadzoną sesję warto się chwalić.

W mojej opinii całość filmu raczej potwierdza przypuszczenia o profesjonalizmie coachki. W trakcie sześciu minut Marzenna Bajewska nawiązuje relację z klientką, pyta o jej komfort i wstępnie ustala cel. Zapewnia także, że jej osobistą ambicją jest, aby jej klienci byli samodzielni i odpowiedzialni za siebie. Pomimo tego krótki rzut oka na kadr wystarczy, żeby stwierdzić, która z kobiet jest coachką, a która klientką. Intuicja nie zawodzi: coachka ubrana jest strój typowy dla reprezentanta zawodu, jest pochylona do przodu zajmując tym samym więcej przestrzeni, a jej wyraz twarzy świadczy o pewności siebie. Wysyła więc wyraźne sygnały pozawerbalne na temat swojej dominacji i władzy w tej relacji. Z kolei kanałem werbalnym nie pyta klientki, a raczej stwierdza, że mogą sobie mówić po imieniu, na co klientka przytakuje. Jej pozycję władzy utwierdza sama klientka, która siedzi skromnie, z dłońmi włożonymi między kolana. Podczas tej rozmowy autorytet coachki jest niezachwiany i można wątpić, czy taki brak symetrii rzeczywiście zwiększy odpowiedzialność klientki. Niemalże dowolna propozycja coachki w takiej relacji zostałaby zaakceptowana, co stwarza doskonałe pole do manipulacji.



*Pierwsza sesja coachingowa z potencjalną klientką*⁴⁸

Gwoli sprawiedliwości należy zaznaczyć, samo budowanie wizerunku osoby kompetentnej i godnej zaufania niekoniecznie musi być negatywnym zjawiskiem. Tomasz Witkowski w *Psychomanipulacjach* dokonuje rozróżnienia na autoprezentację przystosowawczą i chorobliwą koncentrację na wizerunku:

*„Przecież to naturalne! Chyba każdy chce wywierać na ludziach jak najkorzystniejsze wrażenie!” – wykrzyknie oburzony czytelnik. I będzie miał rację. Rzeczywiście, motywy autoprezentacyjne przenikają niemal każdą sferę naszego życia społecznego. Co więcej, umiejętne kreowanie publicznego wizerunku dowodzi kompetencji społecznych i jest warunkiem akceptacji przez innych ludzi. Bardzo cienka jest jednak linia pomiędzy autoprezentacją przystosowawczą a chorobliwą koncentracją na wywieranym przez siebie wrażeniu czy wrażeniach manipulowanych w taki sposób, aby uzyskać z otoczenia jak najwięcej korzyści*⁴⁹.

Zdaniem Witkowskiego, aby zajmowanie pozycji autorytetu uznać za manipulację, spełnione muszą być takie warunki, jak zamiar osiągnięcia własnego celu, duża wartość tego celu dla manipulanta oraz rozbieżność między wizerunkiem pożądanym i rzeczywistym⁵⁰. Zgadzam się natomiast z tezą, że rozbieżność między

⁴⁸ Adeptus Akademia, *Pierwsza sesja coachingowa z potencjalną klientką*, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=i21J7gk79sI>.

⁴⁹ T. Witkowski, *Psychomanipulacje...*, op. cit., s. 57.

⁵⁰ Ibid., s. 58.

pożądanym a rzeczywistym wizerunkiem jest nieodłącznym składnikiem manipulacji – tym wyraźniejszej, im większa jest rozbieżność. Mark R. Leary, wyjaśniając przyczyny manipulacji własnym wizerunkiem, podaje przykład profesora, prezentującego się przed studentami.

Jeśli, na przykład, nowy nauczyciel będzie demonstrował obraz zgodny z pełnioną funkcją, pomoże mu to wzmocnić swoją nową tożsamość. Ponieważ przekazywanie nowego wizerunku prowadzi do analogicznych zmian w sposobie postrzegania własnej osoby, autoprezentacja sprzyja uwewnętrznianiu nowych ról. Co więcej, jeśli otoczenie potwierdza, że w jego oczach dana osoba posiada cechy profesora – w procesie tak zwanej sygnifikacji – jednostce łatwiej uwierzyć, iż rzeczywiście posiada te cechy⁵¹.

Jak wynika z powyższego, korzyścią z manipulacji autorytetem jest m.in. utwierdzenie obrazu samego manipulanta jako autorytetu. Następuje ono jednak tylko w przypadku rozbieżności między rzeczywistością, a pożądanym wizerunkiem. W przypadku relacji coachingowej łatwo wykreować taki pożądaný wizerunek, nawet jeśli na początku kariery coach nie planuje być cynicznym manipulantem. Istnieje mianowicie ryzyko wykreowania wizerunku coacha jako wybawcy, osoby niezwykle inteligentnej, odnoszącej same sukcesy, która diametralnie polepsza życie klientów. W taki wizerunek mogą uwierzyć zarówno klienci, jak i sam coach. A jeśli te cechy nie odpowiadają rzeczywistości – przy czym z reguły należy podejrzewać, że nie odpowiadają – wtedy mamy do czynienia z manipulacją.

Być może więc Marzenna Bajęńska nie manipuluje? Być może tylko posiada władzę nad klientką, ale wcale nie wykorzystuje? Niestety – coachka wykorzystuje swój autorytet, by oceniać decyzje klientki i kierować ją w wybraną przez siebie stronę. Poniżej przytaczam krótki urywek z rozmowy:

(M)arzenna (B)ajęńska: Z czym chciałabyś wyjść po dzisiejszej sesji?

(K)lientka: Na pewno chciałabym być trochę pewniejsza siebie; nie przejmować się tak opiniami innych, bo mam z tym problem. Strasznie się przejmuję.

MB: Czyli chciałabyś na tej sesji co zrobić?

K: Jakies ćwiczenia, żeby – nie wiem – podnieść trochę pewność siebie i otwartość na innych, bo to chyba jest jeden z moich problemów.

MB: Czyli chciałabyś na koniec tej sesji być taka wzmocniona i taka... co?

⁵¹ Ibid., s. 57.

otwarta na innych ludzi?

K: Tak. Żeby tak bardzo się nie przejmować tym, co o mnie powiedzą.

MB: OK. Bo tak: rzeczy jest bardzo dużo i rzeczywiście – to, o czym ty mówisz, to praca na cały proces. Na kilka spotkań, na których krok po kroku zajmujemy się tymi rzeczami, które – jak widzę – dla ciebie są ważne. Bo to, co jest ważne, to poczucie wartości, nie?

K. No. <klientka przytakuje> Wartości mam, ale chciałabym w sobie... zbudować je. <wypowiedź jest przerywana i pełna niepewności>⁵²

Coachka bez żadnych sugestii zdecydowała za klientkę o sposobie rozwiązania problemu. To tylko jedna z wielu możliwości, osadzona w paradygmacie działania i pokonywania problemów. Innymi możliwościami są np. zrozumienie, rozmawianie, skupienie się, wykorzystanie czasu itd., a przede wszystkim pozostawienie wyboru klientce. Hasło „co zrobić” istotnie zaowocowało odpowiedzią w paradygmacie działania: „zrobić ćwiczenia”.

Następnie coachka zasugerowała, że klientce potrzeba wzmocnienia i otwartości, choć nie było to wcześniej powiedziane. W kolejnej wypowiedzi uznała, że klientka ma dużo „rzeczy”, a praca nad nimi zajmie dużo czasu. Co więcej, dla klientki ważne jest „poczucie wartości”. Żaden z tych sądów wcale nie musi być prawdziwy. Łatwo można wyobrazić sobie hipotetyczną sytuację, w której klientka doznaje przełomu już na pierwszej sesji i długa praca wcale nie jest konieczna. Łatwo też wyobrazić sobie, że to nie poczucie własnej wartości jest dla niej kluczowe. I istotnie, w ostatniej zacytowanej wypowiedzi klienta niepewnie stara się wyjaśnić, że coachka nie do końca ma rację, ale przychodzi jej to z wielkim trudem ze względu na dominujący autorytet coachki.

Tym samym coachka buduje swój wizerunek jako osoby która wie, jak najlepiej pokierować pracą klientki i czego jej potrzeba. Pojawiają się wyraźne sygnały sugerujące, że nie jest to prawda, a zatem mamy do czynienia z manipulacją.

Analiza, której powyżej dokonałem ma pejoratywny wydźwięk, jednak moją intencją wcale nie jest potępienie Marzenny Bajęńskiej jako coachki. Przeciwnie – podtrzymuję swoją opinię o jej wysokich kompetencjach. Jedyne wnioski, jakie wypływa z analizy jest taki, że coachka dopuszcza się manipulacji, bazując na sile swojego autorytetu. To niekoniecznie musi być coś złego. Kwestię moralnych konsekwencji manipulacji w coachingu szerzej omówię w czwartym rozdziale, a w tym

⁵² Adeptus Akademia, *Pierwsza sesja coachingowa z potencjalną klientką...*, op. cit.

miejsu przypomnę założenie ze wstępu, że manipulacja sama w sobie nie musi mieć negatywnego wydźwięku. Być może to właśnie manipulowanie klientką jest najlepszą rzeczą, jaką tylko mogła zrobić coachka.

Manipulacja Marzenny Bajęńskiej wynika wprost z jej znacznego autorytetu w oczach klientki. Jednak do manipulacji może dojść nawet jeśli nie występuje tak wyraźna dysproporcja władzy. Poniższy kadr z pochodzi z filmu *Coaching kariery* udostępnionego w serwisie YouTube przez *Stowarzyszenie Coaching Consulting Training Group*. Podczas tej rozmowy klientka nie jest całkowicie podległa coachce i zachowuje dużą dozę autonomii oraz własnej inicjatywy. Pomimo tego, coachka zyskuje w rozmowie władzę ze względu na jej temat i na wiedzę coachki. Mianowicie klientka sama ma zamiar zostać coachką. Coachka niechybnie posiada własne doświadczenia z czasów, kiedy rozpoczynała karierę coachingową i w trakcie sesji nie obywa się bez kilku sugestii i prób nakierowania klientki na *właściwą* drogę.



*Coaching kariery*⁵³

(C)coachka: Powiedziałaś, że chciałabyś być trenerem/coachem. Na tę chwilę możesz zostać od 1 września? <wcześniej klienta deklarowała, że chce znaleźć pracę do 1 września>

(K)lientka: <ciężkie westchnienie> Musiałabym przede wszystkim w dalszym ciągu przeprowadzić te szkolenia, minimum 200 godzin szkoleniowych. Na chwilę obecną

⁵³ Stowarzyszenie Coaching Consulting Training Group, *Coaching kariery*, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=l4-wbVwNsEo&t=591s>.

mam 50.

C: Czyli to jest... Inaczej: a masz uprawnienia coacha?

K: Nie mam. Właśnie dlatego chciałabym pójść do szkoły podyplomowej.

C: Dobrze. Czyli to możesz zrobić w późniejszym terminie, tak? Ale mówimy o 1 września. Czyli na 1 września trener/coach nie jest w tej chwili możliwy, bo nie masz uprawnień, tak?

C: <przysłuchuje>

Choć przez większą część rozmowy klientka ma dość przestrzeni na wybór kierunku sesji, to w powyższym krótkim fragmencie inicjatywę przejmuje coachka. Pozornie nie mówi niczego, czego sama klientka nie powiedziała wcześniej: sama przecież przyznała, że brakuje jej godzin szkoleniowych. Jednak w mojej opinii coachka wspiera tylko jeden sposób myślenia klientki, a konkretnie ten, z którym sama się zgadza.

Klientka rozważała podjęcie pracy w roli coacha/trenera do 1 września. W trakcie rozważań napotkała problem. Postanowiła nie szukać rozwiązania problemu, tylko zmienić cel, na co jej coachka przystała bardzo chętnie. Można spekulować, jak zareagowałyby, gdyby klienta drażyła temat, szukając alternatywnych rozwiązań. Zachowałyby neutralność, czy byłyby nieprzychylna? Tego nie wiemy, ale wiemy, że jej zdaniem klientka nie powinna pracować jako coach, nie mając uprawnień i 200 godzin szkoleń. Kieruje więc swoją klientkę w takim kierunku, żeby ta nie podjęła pracy coachingowej.

Nie ma tutaj znaczenia, czy teza coachki jest słuszna, czy nie. Znaczenie ma tylko to, że naciska na akceptację tej tezy, korzystając ze swojej pozycji coacha, jako osoby bardziej doświadczonej i prowadzącej sesję. Innymi słowy, manipuluje klientką za pomocą swojego autorytetu. Podobnie, jak w powyższym przykładzie, ta manipulacja może przynieść pozytywne efekty. Gdyby klienta próbowała pracować jako coach/trener bez odpowiedniego przygotowania, mogłaby zaszkodzić sobie i swoim klientom. Należy jednak jasno stwierdzić, że manipulować można także nieświadomie, a nawet w dobrej intencji.

3.2. Przyczyny manipulacji

Skupienie na swoim wizerunku i budowanie własnego autorytetu samo w sobie jest świadomym działaniem. Mimo to, zdecydowałem się opisać manipulację

autorytetem w rozdziale o nieświadomej manipulacji z jednej przyczyny: osoba koncentrująca się na swoim wizerunku nie musi mieć świadomości, że manipuluje innymi. Można podejrzewać, że Marzenna Bajeńska sama o sobie myśli, że nie manipuluje klientami. Owszem, istnieją osoby, które wykorzystują swój autorytet jako środek do osiągania kolejnych celów i przykłady takich osób przytoczyłem w rozdziale drugim. Oprócz nich istnieją jednak osoby, które zajmują pozycję władzy i autorytetu nawet bez jasno określonego celu. O takich osobach mówi się, że posiadają osobowość makiaweliczną, czyli cechuje ich „brak empatii, brak troski o innych, instrumentalne traktowanie innych i ograniczona moralność”⁵⁴.

Tzw. makiawelizm wyraża się za pomocą skali, która może przyjąć niski lub wysoki poziom. Ocenia się go na podstawie zgodności z takimi postulatami, jak „Nigdy nie mów nikomu o prawdziwych powodach twojego postępowania” lub „Każdy, kto całkowicie zaufa drugiemu człowiekowi, prosi się o kłopoty”⁵⁵. Osobowość makiaweliczna nie jest wyraźnie odgraniczona od osobowości nie-makiawelicznej, a raczej płynnie w nią przechodzi. Można wręcz podejrzewać, że duża część osób w jakimś stopniu zgodziłaby się z niektórymi postulatami makiawelizmu.

Sam stopień makiawelizmu wprost wiąże się ze stopniem manipulacji, czego dowodzą przytoczone powyżej tezy o słuszności manipulacji w teście na poziom makiawelizmu. Dla wyjaśnienia przyczyn manipulacji ważne jest jednak, że makiawelizm wcale nie musi się wiązać z chłodną kalkulacją i cynicznym planowaniem własnego sukcesu na trupach innych. Przeciwnie – okazuje się, że makiawelizm związany jest raczej z neurotyzmem i lękiem. Makiaweliści mają także inne problemy natury emocjonalnej. „Badania poświęcone związkom makiawelizmu z dyspozycjami osobowościowymi, wykorzystujące trójczynnikiowe i pięcioczynnikowe podejście do badania osobowości, wykazały pozytywny związek makiawelizmu z neurotyzmem (choć nie we wszystkich badaniach związek ten występował), natomiast nie obserwowano związku makiawelizmu z ekstrawersją. Wbrew oczekiwaniom, im większy był makiawelizm osoby badanej, tym wyższy poziom neurotyzmu” – przytacza Irena Pilch⁵⁶. Neurotyzm rozumiany jest jako związany z lękiem, wrogością i depresją.

⁵⁴ A. Siwy-Hudowska i A. Kieszkowska-Grudny, *Osobowość makiaweliczna i jej czynniki w porównaniach międzypłciowych: znaczenie inteligencji emocjonalnej i lęku*, 2010, t.5, nr 13, Psychologia Społeczna, s. 27.

⁵⁵ R. Christie i F.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, Cambridge 1970.

⁵⁶ I. Pilch, *Emocje i osobowość makiawelisty*, [w:] *Bliżej emocji II*, red. A. Błachnio i A. Przepiórka, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 100.

W odniesieniu do coachingu jedną z możliwych interpretacji jest to, że coachowie, którzy manipulują klientami, sami czują się zagrożeni, a zatem manipulacja może wynikać nie z niecznych intencji, a ze strachu. „Spójne z powyższymi wynikami są powiązania makiawelizmu z lękiem, obserwowane zarówno w grupach dzieci, jak i dorosłych. Nie tylko lęk dyspozycyjny, lecz także lęk rozumiany jako stan był u makiawelistów nasilony” – dodaje Irena Pilch⁵⁷.

Czego może lękać się osoba obdarzona władzą i autorytetem? Naturalnie – ich utraty. Tak, jak terapeuta mógłby się poczuć niewykwalifikowany, jeśli nie posiadałby cech właściwych terapeutom⁵⁸, tak niektórzy coachowie mogą poczuć się niekompetentni, jeśli nie będą potrafili użyć swoich zdolności do zmotywowania i pokierowania klienta.

Zagrożenia płynące z przyjmowania takiej postawy opisuje Jung jako *osobowość maniczną*,

[...] znany archetyp obdarzonego mocą mężczyzny, występującego w postaci bohatera, naczelnika plemienia, czarownika, znachora lub świętego, władcy ludzi i duchów, przyjaciela Boga. [...]

Postać czarownika znajduje u kobiet nie mniej niebezpieczny odpowiednik: jest nią dominująca postać Wielkiej Matki, wszechłitościwej, która wszystko rozumie i wszystko wybacz, i zawsze pragnie najlepszego, która zawsze żyje tylko dla innych i nigdy nie szuka własnej korzyści, odkrywczyni wielkiej miłości, tak jak czarownik jest głosem ostatecznej prawdy⁵⁹.

Zdaniem Junga nadmierna identyfikacja z archetypem Czarownika lub Wielkiej Matki stwarza zagrożenie właśnie dla podmiotu. Zagrożeniem tym jest przemiana w postać czysto kolektywną, trwała maska i utrata własnego człowieczeństwa⁶⁰. Te dramatyczne słowa w kontekście coachingu mogą oznaczać, że coach przyjmie na siebie wieczny obowiązek życia według coachingowych ideałów rozwoju i motywacji i straci możliwość przyznania się do błędu a nawet do okazania zwykłej, ludzkiej słabości.

Przyjęcie na siebie roli wybawcy wiąże się z takimi myślami, jak „Co oni by

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ J. Masson, *Przeciw terapii...*, op. cit., s. 43.

⁵⁹ C.G. Jung, *Archetypy i symbole: pisma wybrane*, tłum. J. Prokopiuk, Czytelnik, Warszawa 1993, s. 89.

⁶⁰ Ibid., s. 97.

beze mnie zrobili?”, „Niechętnie idę na tę sesję, będzie znowu to samo”, „Nie sądzę, żeby sobie poradzili”. Płaszczyzną rozwoju dla roli wybawcy jest zniecierpliwienie w stosunku do nieuważnych klientów; ocenianie możliwości klienta; poczucie własnych możliwości jako większych od możliwości klienta; pokusa aktywnej interwencji w sprawy klienta⁶¹.

3.3. Szkodliwość manipulacji

Manipulacja klientem oznacza wybieranie za niego; wzięcie na siebie odpowiedzialności za jego życie; przeniesienie inicjatywy z klienta na coacha. Jenny Rogers wprost zniechęca coachów, którzy chcieliby brać odpowiedzialność za klientów. „Czasami proszę swoich klientów, aby powiedzieli, w jaki sposób mogą uczynić życie innych szczęśliwymi lub nieszczęśliwymi. Żaden z nich jeszcze mi nie udowodnił, że jest to możliwe. Wszyscy wybieramy sposób reakcji na określony bodziec, nawet jeśli czasem jest to wybór na poziomie nieświadomości. Jeśli weźmiesz odpowiedzialność za innych, szybko się wypalisz” – tłumaczy⁶². Z jej wypowiedzi wynika, że manipulacja jest możliwa, ale wysoce niepożądana. Coach, który z chciałby manipulować klientami z dobrą intencją, nie osiągnie dobrego skutku.

Pierwszym argumentem przeciw manipulacji w coachingu jest to, że owocuje głównie zniechęceniem. Załóżmy, że coach podczas rozmowy wpadł na dobre rozwiązanie, które jego zdaniem mogłoby pomóc klientowi. Próbuje więc *przemycić* to rozwiązanie, aby *nakierować klienta na właściwą drogę*. Trudno oczekiwać, że klient nie zauważy takiej zmiany w nastawieniu. Co wówczas następuje? Opór klienta – jawny lub ukryty. Jenny Rogers opisuje prosty przykład przyjaciół, z których jeden radzi drugiemu, by przestał palić⁶³. Chyba każdy – łącznie z tym drugim przyjacielem – zgodzi się, że rzucenie palenia jest korzystne. Mimo to okazuje się, że im silniej pierwszy przyjaciel nalega, tym więcej wymówek drugi znajduje. Na filmie *Coaching kariery* silnie sugerowano klientce, żeby nie zaczynała jeszcze pracować jako coach/mentor. Ta nie wyraziła wprost swojego sprzeciwu, ale za każdym razem, kiedy zmuszona była uznać argumentację coachki, przytakiwała z wahaniem i ze spuszczoną głową, co sugeruje, że nie w pełni się z nią zgadza.

Wyjaśnienie jest proste: „nikt nie lubi gdy ktoś mu doradza zmiany, o których

⁶¹ J. Rogers, *Coaching...*, op. cit., s. 48.

⁶² Ibid., s. 41.

⁶³ Ibid., s. 43.

dobrze wiadomo, że powinny być przeprowadzone, więc cała energia jest kierowana na odrzucenie takiej rady”⁶⁴. Jeśli coach naciska na klienta, ten będzie się bronił, choćby nawet treść tego nacisku mogła być pożyteczna. Doradzanie klientowi zgodnie z własnym zamysłem jest więc nie tylko bezwartościowe, ale też szkodzi zdrowej relacji między coachem a klientem. Utwierdza przekonanie, że to coach ma rację, a klient powinien go słuchać. Tym samym naruszona zostaje podstawa wszelkich kontraktów coachingowych, a mianowicie założenie o tym, że klient posiada wszelkie potrzebne zasoby.

Wreszcie – niechęć związana z naciskiem może urosnąć do tego stopnia, że coaching zostanie zerwany, a klient zacznie reagować alergicznie na wszelkie formy wsparcia i rozwoju oraz na tzw. dobre rady.

*Dlaczego twierdzę, że umiejętność manipulowania innymi nie zwiększa skuteczności? Przede wszystkim dlatego, że nasze relacje z ludźmi to najczęściej związki długotrwałe, może nawet wbrew potocznemu przekonaniu, że są przelotne. Manipulacje służą raczej uzyskiwaniu doraźnych korzyści niż budowaniu trwałych więzów. Sprzedawcy samochodów manipulujący klientami nie biorą pod uwagę, że klienci co kilka lat wymieniają samochody. Klienci wrócą chętniej tam, gdzie nie byli manipulowani*⁶⁵.

Dynamika nacisku i oporu dotyczy sytuacji, w której klient posiada wystarczająco trzeźwą ocenę sytuacji, by zauważyć nacisk. Manipulacja może jednak być na tyle skuteczna, że manipulowana osoba niczego nie zauważy i z radością zaakceptuje efekt. Takie zjawisko z pewnością ma czasem miejsce w coachingu, ale swoje apogeum osiąga w ramach innego działania, błędnie nazywanego coachingiem, a mianowicie w mowach motywacyjnych. Są one o tyle zaskakującą formą manipulacji, że obie strony jeszcze przed rozpoczęciem wiedzą, co będzie się działo i godzą się na wszystko. Można więc podnieść zarzut, w takim razie wcale nie dochodzi do manipulacji. Nie zgadzam się z tym zarzutem, a dla potwierdzenia przypomnę przyjętą definicję manipulacji: „taki rodzaj wpływu na daną osobę, aby podjęła decyzję lub też zmieniła swoje poglądy z przyczyn pozaracjonalnych”. Choć mówca motywacyjny wygłasza argumenty, których słuchacze mogli się spodziewać, ciągle są to argumenty pozaracjonalne i bazujące w dużym stopniu na emocjach. A skoro są wygłaszane z dobrą intencją i za obopólną zgodą, według klasyfikacji Mirskiego można je uznać za

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ T. Witkowski, *Psychomanipulacje...*, op. cit., s. 19.

manipulacje życzliwe (podobnie jak, np. wychowywanie dzieci).

Przykładem takiej mowy może być film *Ograniczenia nie istnieją – Motywacja* (Eric Thomas) udostępniony w serwisie YouTube przez użytkownika *Projekt Odważ Się Żyć*.



*Ograniczenia nie istnieją – Motywacja (Eric Thomas)*⁶⁶

Film pełen jest takich chwytów manipulacyjnych jak podniosła muzyka, ujęcia ludzi podejmujących wysiłek czy pełen werwy ton głosu. Niektóre argumenty wygłaszane przez mówcę są racjonalne, ale większość to dowody anegdotyczne, społeczne dowody słuszności, heurystyki czy prowokacje. Nie da się przy tym ukryć, że taka forma manipulacji działa. Komentarze pod filmem dowodzą, że wiele osób po obejrzeniu filmu istotnie poczuło przypływ motywacji do działania. Sam zresztą poczułem się podobnie. Dlaczego więc piszę o zagrożeniach? Ponieważ mowy motywacyjne – a także wszelka motywacja uprawiana podczas prawdziwego coachingu – są typowym przykładem motywacji zewnętrznej.

Motywowanie klientów jest istotnie przyjemne i daje sporą dawkę emocji związanych z nadchodzącym sukcesem. Jedyne problem polega na tym, że motywacja pochodząca od mówcy albo coacha nie opiera się na osobistych motywach, przez co jest

⁶⁶ *Ograniczenia nie istnieją – Motywacja (Eric Thomas)*, 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=ZtLlfDySY>.

krótkotrwała⁶⁷. Kiedy opada pierwsze wrażenie i znika zewnętrzny bodziec, razem z nim znika motywacja, a zastępuje ją słomiany zapał⁶⁸.

W taki sposób Gabrielle Oettingen interpretuje wyniki swoich badań nad pozytywnym myśleniem i wizualizacją. Psycholożka prowadziła badania nt. wpływu pozytywnego myślenia na takie cele, jak wyniki uczelnianych egzaminów, skuteczność rzucania palenia lub zrzućcenie zbędnych kilogramów. W skrócie: badania wykazały negatywną korelację pozytywnego myślenia ze skutecznością.

Snucie wyobrażeń na temat uzyskiwania pozytywnych wyników w przyszłości pozostawia w nas przyjemne, ciepłe poczucie satysfakcji. Ale w pracy takie zachowania przynoszą efekty odwrotne od zamierzonych. Odczuwa się wtedy mniejszą motywację do tego, by się sprężyć i wytrwale pracować, co zwykle jest niezbędne, by urzeczywistnić marzenia, które są realne, ale bardzo trudne⁶⁹.

Nie znaczy to naturalnie, że zawsze i wszędzie należy być pesymistą. Elementem optymalnej strategii, proponowanej przez Oettingen jest – owszem – pewna doza optymizmu, uzupełniona jednak wizualizacją możliwych przeszkód. Ja również nie postuluję całkowitego odrzucenia motywacji zewnętrznej, która owocuje zwiększeniem krótkotrwałej motywacji klienta. Zwracam jedynie uwagę, że motywowanie klienta przez coacha ma swoje zagrożenia. Tym zagrożeniem jest – paradoksalnie – spadek motywacji długotrwałej, a w efekcie obniżenie szans na sukces klienta. Ergo, nie zawsze zachęcanie do działania i rzucanie haseł motywacyjnych jest najlepszą strategią.

Kolejną potencjalną szkodą dla klienta, którą może stworzyć nawet manipulacja w dobrych intencjach, jest uzależnienie. Jeśli to coach dąży do osiągnięcia celu – czyli staje się wybawcą – klient staje się ofiarą, którą trzeba wybawić⁷⁰. Wzmacnia się wtedy poczucie klienta, że nie powinien sam sobie radzić, tylko szukać pomocy na zewnątrz. Obniżające się poczucie kontroli prowadzi do wyuczonej bezradności.

W języku angielskim powstało nawet określenie na osobę uzależnioną od szkoleń rozwojowych i całej domeny rozwoju osobistego, mianowicie *seminar junkie*

⁶⁷ M. Parzydło, *Dlaczego mowy motywacyjne nie motywują?*, 2015, <https://www.linkedin.com/pulse/dlaczego-mowy-motywacyjne-nie-motywuj%C4%85marek-parzyd%C5%82o>.

⁶⁸ F.D. Fisher et al., *Psychological Effects of Participation in a Large Group Awareness Training*, b.d., t.57 (6), *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, s. 747–755.

⁶⁹ G. Oettingen, *Nie przesadzajmy z pozytywnym nastawieniem*, b.d., <https://www.hbrp.pl/b/nie-przesadzajmy-z-pozytywnym-nastawieniem/v32NINNd>.

⁷⁰ J. Rogers, *Coaching...*, op. cit., s. 48.

(dosłownie: ćpun szkoleniowy). Samopoczucie takiej osoby zależy od tego, czy ma dostęp do haseł motywacyjnych, historii sukcesu i ogólnie rzecz biorąc entuzjazmu i bezkompromisowego optymizmu. Czasem dochodzi nawet do karania się za *grzeszne* myśli i słowa w rodzaju „Nie uda się. To nie dla mnie”⁷¹.

To dość zaskakujący paradoks, że osoby, które często mówią o sukcesie i wierze we własne siły, są w rzeczywistości bezradne. Na pierwszy rzut oka te osoby charakteryzują się wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, sądzą jednak, że to tylko złudzenie. Zgodnie z definicją „Wyuczona bezradność to zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli nad wzmocnieniami. To przekonanie człowieka, że bez względu na to, co robi i czy w ogóle podejmuje jakąkolwiek aktywność i tak nie ma większego wpływu na swoją sytuację życiową”⁷². *Seminar junkie* deklaruje co prawda, że posiada całkowity wpływ na swoją sytuację życiową, jednak pomimo tych deklaracji jego faktyczna sytuacja życiowa wcale się nie zmienia. W mojej opinii deklaracje *seminar junkie* są jedynie wyuczonymi hasłami, które pozwalają pozostać w strefie komfortu, stwarzając jedynie pozory wychodzenia z niej. Bardziej szczere są wypowiedzi w rodzaju „Ta książka zmieniła moje życie”, „To szkolenie bardzo mi pomogło” – wypowiedzi świadczące o wierze, że zmiana i pomoc pochodzą z zewnątrz, z książek, szkoleń i od coachów.

Za pojawianie się *seminar junkies* odpowiedzialni są między innymi coachowie, którzy manipulują swoimi klientami – choćby nawet robili to w dobrej wierze. Kierowanie klientów w stronę bezwarunkowego optymizmu, motywacji i wiary w sukces generuje przyjemne emocje i krótkotrwałe pobudzenie, a w efekcie uzależnia klienta od coacha.

3.4. Sposoby walki z nieświadomą manipulacją

Drugi rozdział zakończony został poradami dla klientów, by nie padli ofiarą cynicznej manipulacji. Z kolei w trzecim rozdziale pojawiła się teza, że manipulacja stwarza zagrożenie nie tylko dla otoczenia, ale także dla samego manipulującego. Co więcej, manipulacja nie musi wynikać z bezpardonowej chęci wykorzystania swoich ofiar, a może wynikać z wewnętrznych problemów samego manipulanty. Ponadto przypomnę założenie, że manipulacja nie musi być świadoma i zaplanowana; może po

⁷¹ E. Gabryś, *Sila odwagi - Zaczynij żyć swoim życiem...*, op. cit., s. 155.

⁷² J. Moczydłowska, *Wyuczona bezradność – psychologiczna bariera w ograniczaniu nierówności społecznych*, 2005, nr 6, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, s. 421.

prostu wynikać z przyjęcia pewnej roli. Jeśli przyjmujemy te założenia, wypłynie z nich prosty wniosek, że czasem coachowie manipulują klientami, choć wcale tego nie chcą. Skoro tak, walki z manipulacją powinni się uczyć nie tylko potencjalnie zagrożeni klienci, ale i sami coachowie. Innymi słowy, coachowie mogą potrzebować odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób poprawić własny warsztat, by nie manipulować klientami?

Jung proponuje likwidację osobowości manicznej – czyli archetypów Czarownika i Wielkiej Matki – przez uświadomienie sobie ich treści:

Tak więc istniejemy ze swą duszą między istotnymi oddziaływaniami, które mają swe źródło albo wewnątrz, albo na zewnątrz nas, i w jakiś sposób musimy oddać sprawiedliwość i jednemu i drugiemu. A to możemy zrobić tylko do naszych indywidualnych zdolności. Dlatego też musimy zastanowić się nad nami samymi, nie nad tym, „co powinniśmy”, lecz nad tym, co możemy i co musimy.

W ten sposób likwidacja osobowości manicznej przez uświadomienie sobie jej treści prowadzi nas w naturalny sposób do nas samych jako istniejącego i żyjącego czegoś, co rozpięte jest między dwoma światami i ich niejasno przeczualnymi, ale wyraźnie doznawalnymi siłami⁷³.

Integracja treści kolektywnych zdaniem Junga jest tym samym co wzrost świadomości spowodowany wycofaniem nieosobowych projekcji⁷⁴. Im więcej treści zostanie zasymilowanych przez *ego* i im większe znaczenie mają te treści, tym bardziej *ego* zbliży się do jaźni, która jest innym określeniem na pełnię, całość psychiki. Środkiem do celu jest przyznanie postaciom nieświadomości względnej autonomii i realności. Jung postuluje więc nie tyle walkę z manipulacyjnymi aspektami, a ich uświadamianie i integrację. Koniecznym założeniem takiego stanowiska jest fakt, że manipulacyjny czynnik *istnieje* i nie ma sensu zaprzeczać jego istnieniu. To założenie rozszerzę w czwartym rozdziale, sugerując, że jakaś doza manipulacji zawsze jest obecna w coachingu.

Skoro archetypy Czarownika i Wielkiej Matki *istnieją*, nie należy zamykać na nie oczu. Uświadamianie i integracja pozostają jedyną dostępną drogą. Pytanie brzmi: w jaki sposób coach może wkroczyć na tę drogę? Na to pytanie trudno znaleźć odpowiedź tak jednoznaczną, by każde *ego* mogło ją zastosować. Mimo to bezpiecznie można przyjąć, że z jednej strony uważność na własne próby manipulacji pozwoli ją

⁷³ C.G. Jung, *Archetypy i symbole...*, op. cit., s. 102.

⁷⁴ Ibid., s. 107.

sobie uświadomić, a z drugiej – błędy mogą stać się cenną nauką.

Uważność wymagałaby przyjęcia przez coacha tezy, że oto czasem manipuluje swoimi klientami. Jej przyjęcie może być dla coacha trudne tylko w jednym przypadku: kiedy coach jest przekonany, że posiada kompetencje coachingowe, jest wierny kodeksom i nie manipuluje. Wystarczy odrzucić to mocne i nieprawdziwe przekonanie, a droga do uważności stanie otworem. Taką radę proponuje ekspertom Jon Kabat-Zin, cytując mistrza zen Rosi Suzukiego w *Praktyce uważności dla początkujących*: „W umyśle początkującego jest wiele możliwości, w umyśle eksperta parę”⁷⁵. Swoje własne błędy można więc zauważyć poprzez utrzymywanie się w stanie osoby początkującej, uważnej, zawsze uczącej się. Tak z telegraficznym skrócie definiowany jest ten stan:

*[...] trening uważności [...] jest w istocie rozwijaniem zdolności, które mamy. Nie trzeba w tym celu donikąd iść, nie trzeba niczego zdobywać, trzeba natomiast oswajać się z zamieszkiwaniem w innej sferze umysłu – takiej, z którą przeważnie mamy słaby kontakt. Mowa o trybie działania umysłu, który można nazwać **trybem bycia***⁷⁶.

Przez *Praktykę uważności* przebija się dokładnie ten sam postulat, który wysuwa Jung: postulat pełni i stawania się *sobą*. Z pewnością nie jest to jedyna droga do ograniczenia manipulacji, ale sądzę, że jest to jedna z dobrych dróg. Zaakceptowanie własnych słabości jest pierwszym krokiem do ich poprawy. Ta propozycja nie musi być zaskakująca, jeśli weźmie się pod uwagę zasady zawarte w samych kodeksach coachingowych. Punkt 8.2 kodeksu Izby Coachingu brzmi:

*Coach uczy się, korzysta z superwizji, konsultacji i wsparcia innych Coachów oraz wszystkich osób, których postawa, wiedza, umiejętności i doświadczenie mogą mu pomóc w rozwoju zawodowym. W szczególności obowiązkiem Coacha jest korzystanie z tego rodzaju pomocy (zwłaszcza superwizji) w przypadkach, gdy napotyka na wątpliwości lub trudności w pracy, z którymi nie potrafi sobie poradzić, lub gdy jego emocje ograniczają zdolność pełnego wykorzystania posiadanych kompetencji*⁷⁷.

⁷⁵ J. Kabat-Zinn, *Praktyka uważności dla początkujących*, tłum. J.P. Listwan, Czarna Owca, Warszawa 2014, s. 17.

⁷⁶ Ibid., s. 25.

⁷⁷ Izba Coachingu, „Kodeks etyczny coacha”, op. cit.

Jeśli coach naprawdę ma obowiązek stale uczyć się, korzystać z pomocy i czujnie rozpoznawać własne ograniczenia, równie dobrze może to dotyczyć właśnie manipulacji. Parafrazując punkt kodeksu, coach ma obowiązek korzystać z superwizji, konsultacji i wsparcia, gdy napotyka na wątpliwości związane z własną skłonnością do manipulacji lub gdy jego autorytet ogranicza zdolność pełnego wykorzystania posiadanych kompetencji.

Praca nad samym sobą i poprawianie warsztatu coacha w ramach superwizji chyba nikomu nie może zaszkodzić. Oprócz tego Jung zauważa jeszcze drugą drogę: drogę błędów i upadków. Pisze:

Do redukcji czyjejs „napuszoneści” może doprowadzić nie tylko motyw casus ab alto, lecz także inne, nie mniej nieprzyjemne motywy psychosomatyczne i psychiczne⁷⁸.

Jeśli droga stabilnego rozwoju kompetencji nie jest skuteczna, może skuteczna będzie droga dramatycznych błędów i gwałtownej nauki. Przez Kazimierza Dąbrowskiego ta droga nazywana jest dezintegracją pozytywną. Objawia się ona rozluźnieniem lub wręcz rozbiciem struktury psychicznej, co – zdaniem autora koncepcji – jest ogólnie pozytywnym procesem rozwojowym i może doprowadzić do integracji na wyższym poziomie.

Dezintegracja jest podstawą rozwoju ku górze, podstawą tworzenia nowych dynamizmów rozwojowych, rozwoju osobowości w kierunku wyższego poziomu, który znamionuje drogę do wtórnej integracji⁷⁹.

Zdaniem Dąbrowskiego dezintegracja następuje pod wpływem czynników dziedzicznych, czynników środowiska zewnętrznego oraz doświadczeń jednostkowych, jak rozwój środowiska wewnętrznego, rosnąca samodzielność⁸⁰. W przypadku rozwoju kompetencji coachingowych dość łatwo wyobrazić sobie czynnik prowadzący do dezintegracji. Tym czynnikiem może być nim np. klient, który rozpoznaje manipulację coacha, wyraża swoje oburzenie i zrywa proces; kolega, który powiadamia federację o naruszeniu kodeksu czy niepochlebne opinie w mediach społecznościowych. Przyjęcie tezy, że dezintegracja może być pozytywna, pozwoli wykorzystać takie

⁷⁸ C.G. Jung, *Archetypy i symbole...*, op. cit., s. 108.

⁷⁹ K. Dąbrowski, *Dezintegracja pozytywna*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1979, s. 11.

⁸⁰ Ibid.

konflikty, rozwiązać je i doprowadzić do wtórnej integracji. Rozwiązanie wymagałoby zapewne przyznania się do błędu i wysiłku włożonego w pracę nad swoimi emocjami i skłonnościami. Nie jest to droga przyjemna, ale być może jedyna wobec „napuszoneści” niektórych coachów.

Rozdział 4

Manipulacja jako cecha coachingu

Osoby świadomie wykorzystujące hasła coachingu i rozwoju osobistego dla własnych celów i bez względu na interes klientów niestety istnieją, ale można podejrzewać, że należą raczej do marginesu niż do głównego nurtu. Liczba publikacji dotyczących skutecznego coachingu, czasopism, kursów, studiów czy konferencji sugeruje, że osobom zainteresowanym pracą coacha zasadniczo zależy na zwiększaniu swoich kompetencji, na dobrej reputacji i na dobru klientów. Pomimo tego niejednokrotnie natknąć się można na wypowiedzi i zachowania coachów, które są ewidentnie manipulacyjne.

Z pewnością istnieją coachowie, którzy – gdy tylko zauważą swoją władzę nad klientem – natychmiast odrzucają ją i poprawiają swój warsztat. Wtedy nieświadomą manipulację można potraktować jak błąd, który zostanie poddany superwizji. Z drugiej strony nawet w niektórych podręcznikach coachingu można odnaleźć sugestie, które pośrednio pozwalają na zajmowanie pozycji władzy. A to oznacza, że istnieją coachowie, którzy świadomie wykorzystują swój autorytet, żeby manipulować klientem.

W niniejszej pracy nie przeprowadzam analizy ilościowej, która mogłaby dać odpowiedź na pytanie, jaki odsetek coachów manipuluje i w jakim celu. Interesuje mnie tylko fakt istnienia zjawiska manipulacji w dobrej wierze. Innymi słowy, przedstawię sytuację, w której klient coachingu jest manipulowany przez coacha, przy tym ten autentycznie wierzy, że w danej sytuacji manipulacja jest dla klienta korzystna.

Jeffrey Masson rozpoznaje podobną sytuację w psychoterapii i ocenia ją krytycznie:

Psychologowie i psychiatrzy [...] w miarę, jak robią karierę, zmieniają swój styl. Zostając konsultantami psychiatrami, potrafią zaspokajać swoje dziwactwa, złość i dowcip, kosztem swoich pacjentów. Zostając naczelnymi psychologami⁸¹, zajmują się kierowaniem np. wydziałem psychologii klinicznej i w tym czasie są tak zajęci

⁸¹ Principal Psychologists.

„rozwijaniem usług” i uczestniczeniem w komitetach, że nie mają czasu dla pacjentów.

Nie oznacza to, że ci psychologowie i psychiatrzy, nie mając do czynienia z pacjentami, nie wiedzą, co jest najlepsze dla pacjentów. Wiedzą, że pacjenci są niepoprawni i trzeba nimi kierować dla ich własnego dobra⁸².

Zwrot „dla ich własnego dobra” ma jednoznacznie pogardliwy wydźwięk. Nie jest to dziwne, biorąc pod uwagę mocno krytyczny charakter całej pracy. Jeśli pominiemy ten negatywny stosunek autora do terapii, ciągle pozostaje warte uwagi założenie: psychologowie i psychiatrzy wiedzą, co jest dobre dla pacjentów. Być może ktoś podniesie zarzut, że psychologowie i psychiatrzy – owszem – mają wiedzę na temat dobra pacjentów, ale coachingu to nie dotyczy, coaching zawsze jest niedyrektywny, z czym się nie zgadzam. Moim zdaniem również coachowie *wiedzą*, co jest najlepsze dla klientów. Podkreślam słowo *wiedzą*, ponieważ oczywiście nie jest to żadna obiektywna wiedza, a tylko mniemania, przekonania i założenia, bez których coaching nie mógłby się odbyć.

W samych podręcznikach coachingu możemy odnaleźć takie tezy, że zadaniem coacha jest wspieranie klienta i wzmacnianie jego motywacji⁸³; celem coachingu jest zwiększenie efektywności, a klient jest źródłem zasobów⁸⁴. Tezy te nie brzmią kontrowersyjnie. Chyba trudno byłoby znaleźć osobę, która nie chce wsparcia, motywacji, efektywności i wiary we własne zasoby. Brzmienie jednak nie ma nic do rzeczy. Tezy być może brzmią miło, ale nie są prawami natury, tylko założeniami, które coach decyduje zaakceptować. A jeśli akceptuje jedną z możliwych opcji i zgodnie z nią prowadzi proces coachingowy, to znaczy, że kieruje klienta w założonych przez siebie kierunku – a zatem manipuluje.

Coaching jest jedną z metod pracy z klientem. Jak każda metoda, ma swoje cele, założenia i ograniczenia. Te cele i założenia mogą podobać się coachom i klientom, przy czym należy podkreślić, że nawet wtedy są przyjęte niejako *na wiarę* i można je podważyć. Po kolei: czy klienta należy wspierać również w zamiarze przeprowadzenia skutecznej kradzieży? Czy klient, pracujący na rzecz sekty potrzebuje więcej motywacji, by mógł wykonać jeszcze cięższą pracę? Jakiego rodzaju efektywności potrzebuje poeta starający się przekazać to, co nieuchwytnie w skalach i liczbach? Czy klient pragnący większej zażyłości z innymi członkami swojej społeczności istotnie

⁸² J. Masson, *Przeciw terapii...*, op. cit., s. 21.

⁸³ S. Thorpe i J. Clifford, *Podręcznik coachingu...*, op. cit., s. 43.

⁸⁴ J. Rogers, *Coaching...*, op. cit., s. 14.

powinien szukać zasobów w sobie i wzmacniać swoją niezależność?

Każde z tych pytań w jakimś sensie podważa założenia coachingu. Mimo to, doświadczony coach z łatwością wyczuje klienta i nakieruje proces tak, by był zgodny z oczekiwaniami klienta. Złodzieja można zapytać, jakie potrzeby zrealizuje przy pomocy skradzionych pieniędzy. Osobie należącej do sekty zaproponować ustalenie hierarchii wartości. Poecie – ćwiczenia wspierające kreatywność. Niezależnemu klientowi – coaching relacji. Na pierwszy rzut oka propozycje wydają się rozsądne, nie nastąpiło jednak nic innego, jak kolejny obrót tego samego koła. Coach, który zaproponuje takie rozwiązania, również robi to na podstawie własnych założeń: że kradzież jest zła, że z sekty lepiej się uwolnić, że kreatywność można pobudzić ćwiczeniami, że zażyłe relacje są lepsze niż izolacja. Również i te założenia można podważać, na podważeniu formułować kolejne propozycje i tak w nieskończoność.

4.1. Coaching bez manipulacji

Nie sądzę, że coaching bezzałożeniowy, całkowicie transparentny i pozbawiony manipulacji jest możliwy – nawet teoretycznie.

Coach Michał Bloch z poniższego filmu – *Coaching – sesja coachingu na poziomie ACC ICF* – jest tak bliski tego ideału, jak tylko można sobie wyobrazić, ale nawet on nie realizuje go w stu procentach. I nie chodzi już o żadne błędy, które można poprawić, tylko o samą istotę coachingu.



Coaching – sesja coachingu na poziomie ACC ICF⁸⁵

Patrząc na sam kadr, można nie być pewnym, kto jest coachem, a kto klientem. Coach siedzi po lewej i nie demonstruje prawie żadnych oznak władzy poza tym, że siedzi bardziej wyprostowany i mniej rozluźniony w porównaniu do klienta. Pozwala wybrać klientowi cel i trudno dopatrzeć się jakichkolwiek ocen, czy to pozytywnych, czy negatywnych.

Nawet będąc tak neutralnym, założenia coachingu dają o sobie znać. W czwartej minucie filmu Michał Bloch naciska na to, by ustalić mierzalny cel – co jest zgodne z modelem SMART (cel ma być Skonkretyzowany, Mierzalny, Osiągalny, Realny i Określony w czasie). W szóstej minucie prowokuje klienta pytaniem „Czy dasz sobie radę?” – co jest zgodne z kontraktem zawartym przed sesją. W ósmej – pyta o hierarchię wartości, sugerując konieczność wyboru pomiędzy pieniędzmi, a czymś innym, co jest zgodne z celem klienta. Każda z tych przykładowych interwencji jest lekką formą manipulacji. Za każdym razem coach posiada motyw, który pragnie uzyskać; za każdym razem wie, jakiej reakcji oczekuje.

Założenie, cel i motyw związane są z każdą interwencją coachingową. Ćwiczenie *góra lodowa* oparte na modelu piramidy Diltsa „pozwala coachowi poznać i zrozumieć mapę klienta, ale przede wszystkim introspekcyjnie daje wgląd samemu

⁸⁵ M. Bloch, *Coaching – sesja coachingu na poziomie ACC ICF*, 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=zdraN7u6TSQ&t=409s>.

zainteresowanemu”⁸⁶. *Echo* – powtórzenie słowa lub zwrotu klienta – pozwala klientowi „skonfrontować się z własną wypowiedzią, poszukać właściwszego słowa”⁸⁷. Nawet samo aktywne słuchanie – kwintesencja coachingu – ma swój cel, a jest nim wymuszenie na kliencie wyboru i inicjatywy.

Kiedy ktoś chce podkreślić niedyrektywny charakter coachingu, używa w tym celu metafory lustra lub metafory towarzyszenia. Pierwsza mówi o tym, że coach jest jak lustro, którego jedynym zadaniem jest odbijać to, co przed nim stoi⁸⁸. Druga o tym, że klient sam wie, gdzie chce trafić, a coach tylko podróżuje z nim⁸⁹. Nawet jeśli to prawda, lustro nigdy nie jest całkowicie bierne, tylko odbija pewien wycinek rzeczywistości pod określonym kątem. Podobnie z towarzyszem: podróż w dwie osoby nie jest tym samym, co podróż w pojedynkę, choćby nawet jedna z osób podejmowała wszystkie decyzje.

Jenny Rogers zwraca też uwagę na fakt, że relacja coachingowa z konieczności wyróżnia coacha.

Wielu coachów nalega, by klient przychodził do nich: my sami robimy tak w naszej firmie, chyba że prowadzimy coaching przez telefon. Gdy klient przychodzi do nas, równowaga sił zostaje zakłócona. Klient jest na naszym terytorium. To trochę przypomina odwiedzin gościa w naszym domu: oczekuje się od niego, by przestrzegał reguł i on o tym wie. Określamy zasady coachingu, w tym – paradoksalnie – regułę, która mówi, że temat spotkania ustala klient. Określamy ramy czasowe dotyczące długości każdej sesji. Ustalamy stawki⁹⁰.

To coach wie, jak prowadzić sesję, to on rozpoczyna rozmowę, moderuje ją i kieruje procesem. Choć klient najczęściej jest zdrowym psychicznie i silnym człowiekiem, choć sam posiada kilka przewag, jak możliwość wyboru innego coacha, to ostatecznie coachingowe interwencje są z gruntu manipulacyjne – albo w ogóle nie są żadnymi interwencjami.

4.2. Oczekiwania klientów

Wszelkie działania podejmowane przez coacha mają swój cel, opierają się na

⁸⁶ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011, s. 65.

⁸⁷ Ibid., s. 100.

⁸⁸ B. Garstecki, *Czym jest coaching?*, b.d., http://coachone.pl/635-czym_jest_coaching.html.

⁸⁹ Centrum Psychoterapii Równowaga, *Opowieści o terapii*, b.d., <http://twojpsychologlodz.pl/opowiesci-o-terapii/>.

⁹⁰ J. Rogers, *Coaching...*, op. cit., s. 254.

założeniach i realizują zamysł coacha – oto dowody na to, że z konieczności są manipulacją. Tak przeprowadzona analiza prowadzi do pytania: czy to źle?

Spróbujmy wyobrazić sobie działanie całkowicie pozbawione wszelkich cech manipulacji. A zatem działanie wyzute z relacji władzy i podległości; działanie, któremu nie przyświeca żaden zamiar wywołania zmiany w drugiej osobie. Czym byłoby takie działanie? Na pewno nie coachingiem. W ogóle trudno wyobrazić sobie takie działanie w dowolnej relacji międzyludzkiej. Nawet zwykła prośba obliczona jest na uzyskanie efektu, a zwykle przywitanie podtrzymuje budowę własnego wizerunku.

Być może istnieją całkowicie niemanipulacyjne relacje – nie chcę się nimi zajmować, ponieważ coaching do nich nie należy. Jeśli istnieją, to trudno oczekiwać, żeby klient wyniósł z nich coachingową wartość. Choć w ramach coachingu „bezpieczna i umożliwiająca zdobywanie się na odwagę przestrzeń, w której zachodzi zmiana, musi być z definicji miejscem, gdzie mówi się prawdę”⁹¹, to częścią tej prawdy jest to, że coach podejmuje interwencje w celu zmiany klienta. Po to właśnie klienci przychodzą do coacha i tego od niego oczekują.

Jeśli prawdą byłoby twierdzenie, że *wszystko* zależy od klienta, to działalność, a nawet obecność coacha musiałaby wykraczać poza *wszystko*, co jest oczywiście absurdem. Działania coacha mają wpływ na klienta, a przez to mają swoją skuteczność. Jest to szczególny rodzaj manipulacji, który Andrzej Mirski klasyfikuje jako manipulację życzliwą. Nie ma w tym wszelako nic niezwykłego – odcięcie się całkowicie od wszystkich manipulacji świata raczej nie byłoby pożyteczne.

Niesymetryczną relację usprawiedliwia także Jung, pisząc:

*Nie widziałem jeszcze takiego, mniej lub bardziej w rozwoju zaawansowanego procesu, w którym nie doszłoby przynajmniej do przelotnej identyfikacji z archetypem osobowości manicznej. I jest to zupełnie naturalne, albowiem nie tylko sami go oczekujemy, ale także oczekują go inni. Nie można się obronić przed odrobiną podziwu dla siebie, że się coś lepiej zrozumiało od innych, inni zaś odczuwają potrzebę, by znaleźć gdzieś „namacalnego” bohatera lub górującego nad nimi mędrca, wodza i ojca, niewątpliwy autorytet, i z największą gotowością budowałiby świątynie i kadzili nawet małym bożkom*⁹².

Figury bohatera i mędrca brzmią być może górnolotnie. Ale wystarczy

⁹¹ L. Whitworth et al., *Coaching koaktywny...*, op. cit., s. 41.

⁹² C.G. Jung, *Archetypy i symbole...*, op. cit., s. 96.

wyobrazić sobie ich najmniejszy możliwy przejaw, by nie były tak ciężkostrawne. Tym drobnym przejawem bohaterstwa może być np. dobry nastrój i wiara w możliwości klienta, kiedy tego właśnie potrzebuje. Zaś drobnym przejawem mądrości – zwykłe pytanie o priorytety. Takiemu bohaterowi może nie stawia się świątyń, ale za to zostawia się przychylny komentarz w mediach społecznościowych.

W dalszym ciągu manipulacja klientem pozostaje stosunkiem władzy i podległości – choćby dysproporcja była niewielka. Nie chcę więc podejmować się ostatecznej oceny moralnej manipulacji w coachingu. W mojej ocenie konieczność manipulacji wynika z samego charakteru coachingu, a coachowie mogą się między sobą różnić tylko stopniem tej manipulacji. Jeśli klient zna i akceptuje te warunki, nie widzę nic nagannego w ich przestrzeganiu. Skłonny jestem wręcz podejrzewać, że część klientów zgodziłaby się nawet na większą dawkę manipulacji niż profesjonalny coaching może zaoferować.

4.3. Ideał niedyrektywności

Czwarty rozdział niniejszej pracy można w pewnym sensie potraktować jak apoteozę manipulacji, podczas gdy dwa poprzednie były jej stanowczą krytyką. Pozorna sprzeczność ma bardzo proste rozwiązanie: manipulację traktuję jak skalę. Lub raczej: uznaję zachowania mniej lub bardziej manipulacyjne. Cyniczne manipulacje z drugiego rozdziału są apogeum, które jednoznacznie potępiam. Błędy z trzeciego rozdziału nie są aż tak radykalną manipulacją i mogą być wybaczone pod warunkiem postanowienia poprawy. Z kolei manipulacje z czwartego rozdziału mieszczą się na samym dole skali i jeśli budzą moralny niepokój, to raczej o niewielkim natężeniu.

Kodeksy etyczne oceniają jednoznacznie: manipulacja jest zła i coachowie powinni jej unikać. W mojej opinii jest to warunek niemożliwy do spełnienia w stu procentach, ale możliwy do spełnienia częściowo. A skoro manipulację można ograniczać, to sędzę, że warto podejmować ku temu wysiłki. Rozdziały niniejszej pracy ułożone według coraz mniej zauważalnej manipulacji i jednocześnie według coraz wyższej jakości coachingu. Dokładne dane statystyczne nie istnieją, ale można z dużą dozą pewności podejrzewać, że niski poziom manipulacji jest bardzo mocno skorelowany z poziomem coachingu. Jest więc o co walczyć, choć jest to walka, w której nie ma nadziei na ostateczne zwycięstwo.

Wnioski

5.1. Pożądane i niepożądane aspekty manipulacji

Słyszając słowo *manipulacja*, budzą się w nas raczej negatywne skojarzenia: skojarzenia z nieuprawnioną władzą, wykorzystywaniem i egocentryzmem. Autorzy książek o manipulacjach już we wstępie profilaktycznie bronią się przed zarzutem, jakoby chcieli komukolwiek pomagać w manipulowaniu innymi. Twierdzą, że książki pisane są tylko po to, by móc uchronić się przed manipulacją ze strony innych⁹³. Manipulacja coachingowa może wydawać się oksymoronem, jako że coaching wspiera proces samorealizacji klienta, a manipulacja wspiera władzę coacha nad klientem⁹⁴.

I rzeczywiście – zdarzają się przypadki manipulacji obliczonych wyłącznie na korzyść coacha, w ramach których klient traci czas i pieniądze, a czasem także poczucie własnej wartości. Jednak biorąc pod uwagę liczbę coachów, są to przypadki raczej marginalne (w Polskiej bazie danych Dobry Coach widnieje ponad 2 tys. osób⁹⁵; International Coach Federation posiada globalnie 25 tys. członków⁹⁶). Są to przypadki, które rzucają ponury cień na całą dziedzinę rozwoju osobistego. Wątpliwości może budzić tylko pytanie, czy takie przypadki wolno w ogóle nazywać coachingiem? W końcu w jawny sposób łamią nawet ogólne ramy kodeksów coachinowych, a nawet łamią prawo. Sądzę jednak, że niesprawiedliwie byłoby przyznać, że istnieje wyłącznie profesjonalny coaching, a co nie jest profesjonalne, nie jest coachingiem. Zgadzamy się wszak, że istnieje nieprofesjonalna medycyna czy pedagogika; istnieją lekarze i nauczyciele, którzy łamią standardy i regulacje swoich zawodów i ciągle nazywani są lekarzami i nauczycielami. Precyzyjniej mówiąc: złymi lekarzami i nauczycielami. Podobnie coachowie: cyniczna manipulacja nie sprawia, że przestają być coachami; sprawia tylko, że przestają być dobrymi coachami i należy ich unikać i wyciągać wobec nich konsekwencje.

Nieprzyjemne skojarzenia z manipulacją wynikają też ze zwykłych, codziennych sytuacji. Chyba każdy z nas od czasu do czasu bywa ofiarą manipulacji ze strony

⁹³ T. Witkowski, *Psychomanipulacje...*, op. cit., s. 13.

⁹⁴ Por.: J. Aksman, *Manipulacja: pedagogiczno-społeczne aspekty...*, op. cit., s. 20.

⁹⁵ *Dobry Coach*, 2017, <http://dobrycoach.pl>.

⁹⁶ *O ICF*, 2017, <https://icf.org.pl/o-icf/>.

bliskich, rodziny, współpracowników itd. Słyszymy przekonywanie, rady, błagania, kłamstwa, niedopowiedzenia i wszelkie inne sposoby, które mają skłonić nas do podjęcia określonego działania lub decyzji. Choć miło byłoby sobie wyobrażać Utopię, w której nikt nikim nie manipuluje, jest to raczej nierealne. Nie odrzucimy manipulacji⁹⁷, jest ona nierozdzielnie związana z umiejętnością tworzenia cywilizacji⁹⁸. Zresztą – te codzienne manipulacje z reguły nie są szczególnie szkodliwe, a ich konsekwencje można naprawić. Często bywa i tak, że sam manipulujący nie jest świadomy tego, że manipuluje – jego sposób działania jest dla niego na tyle naturalny, że wcale się nad nim nie zastanawia. Trudno się dziwić, skoro od najmłodszych lat uczymy się gier manipulacyjnych i akceptujemy obraz świata oparty na władzy i podległości. Takie codzienne manipulacje zdarzają się również coachom, którzy ostatecznie także są ludźmi. Chwalą się oni nieraz, że dziedzina coachingu jest wolna od manipulacji i w jej ramach można pozwolić sobie na bezgraniczną szczerość. Byłbym ostrożny z tak odważnymi stwierdzeniami. Duża część coachów stara się ograniczyć poziom manipulacji w swoim warsztacie, ale nie wszystkim udaje się osiągnąć ten sam, niski poziom. Niektórzy wręcz chętnie korzystają ze swojej władzy nad klientami, wierząc, że znają ich lepiej, niż oni sami. Ta władza utwierdzana bywa też przez klientów, którzy gotowi są traktować coacha jak bohatera lub mędrca, a tym samym przenosić na niego odpowiedzialność za własne życie.

Relacja coachingowa jest narażona na ryzyko manipulacji w dość dużym stopniu. Bardziej niż relacja między przyjaciółmi czy współpracownikami. Coach posiada wiedzę na temat coachingu, to on ustala zasady i prowadzi proces, choć klient ma prawo wyboru tematu. Przede wszystkim, coach podejmuje interwencje i zna techniki, które mają za cel wywołanie w kliencie określonej zmiany. Niektórym coachom udaje się mocno ograniczyć poziom manipulacji, ale w mojej opinii nikomu nie udaje się zredukować go do zera. Carl Rogers – stawiany za wzór niedyrektywnego i transparentnego podejścia – chciał, by terapia skoncentrowana na kliencie była programowo pozbawiona możliwości manipulacji poprzez rezygnację ze stosowania jakichkolwiek technik, wychodząc z założenia, że każda technika jest manipulacją⁹⁹. Odrzucił część przywilejów terapeuty, nalegał na określenie „klient” zamiast „pacjent” i nie żądał dla siebie etykiety eksperta. Jednak nawet on sam nie byłby w stanie wcielić

⁹⁷ J. Aksman, *Manipulacja: pedagogiczno-społeczne aspekty...*, op. cit., s. 21.

⁹⁸ Ibid., s. 18.

⁹⁹ A. Margasiński i D. Probucka, *Etyka, psychologia, psychoterapia...*, op. cit., s. 38.

w życie tak radykalnych postulatów, jak „bezw warunkowa akceptacja”, czy „bezw warunkowa pozytywna postawa”¹⁰⁰.

Próby rezygnacji z manipulacji są godne pochwały, choć ostatecznie skazane na porażkę. Mimo to, dzięki nieustającym próbom udaje wypracować coraz mniej manipulacyjne formy pracy z klientem. Świadczą o tym same postulaty coachingu. Choć rzadko – albo zgoła nigdy – nie są realizowane w pełni, wyrażają pragnienie takiej relacji, w której klient sam jest za siebie odpowiedzialny, a w stosunku do coacha jest równym partnerem.

5.2. Dekonstrukcja władzy

Pragnienie relacji partnerskiej i całkowicie pozbawionej manipulacji przyświeca zasadom coachingu – zarówno tym opisanym w kodeksach, jak i tym zawieranim na bieżąco z podczas sesji. Realizacja tego pragnienia – paradoksalnie – zlikwidowałaby coaching. Klient oczekuje od coacha nie bierności, tylko jakiegoś działania. Coach, jako ekspert, to działanie realizuje. Jeśli udałoby się doprowadzić do sytuacji, w której klient jest wolny od wszelkich wpływów coacha, to coaching z tym klientem przestałby być możliwy. Ale skoro założenia coachingu mówią m.in. o wolności od wpływów, to taką sytuację należałoby uznać za sukces coachingu.

Zamiast krzywdzącej władzy potrzebujemy używania jakiejkolwiek władzy, jaką mamy dla wzrostu władzy innych; troski, a nie leczenia; oświecenia – nie oszukiwania; miłości – nie wykorzystywania; i ogólnie poważnego myślenia o tym, jakie są obowiązki w przeciwieństwie do szukania przywilejów władzy. Dokładnie najważniejszym obowiązkiem władzy jest „dekonstrukcja” samej siebie¹⁰¹.

Jeśli manipulacyjne techniki coachingu doprowadziły do tego, że coaching przestał być potrzebny, to znaczy, że coach odniósł sukces.

¹⁰⁰ J. Masson, *Przeciw terapii...*, op. cit., s. 211–213.

¹⁰¹ Ibid., s. 22.

Bibliografia

- Adeptus Akademia, *Pierwsza sesja coachingowa z potencjalną klientką*, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=i21J7gk79sI>.
- Aksman J., *Manipulacja: pedagogiczno-społeczne aspekty. Cz. 1.: Interdyscyplinarne aspekty manipulacji*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010.
- Bachlej C., *Coaching u Grzesiaka – czyli jak wyjść z większym problemem niż z tym, z którym przyszedłeś*, 2013, <https://diligito.wordpress.com/2013/08/20/coaching-u-grzesiaka-czyli-jak-wyjsc-z-wiekszym-problemem-niz-z-tym-z-ktorym-przyszedles/comment-page-1/>.
- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011.
- Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. P. Izdebski, PWN, Warszawa 2004.
- Bloch M., *Coaching – sesja coachingu na poziomie ACC ICF*, 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=zdraN7u6TSQ&t=409s>.
- Byrne R., *Sekret*, tłum. J. Kabat, Nowa Proza, Warszawa 2007.
- Centrum Psychoterapii Równowaga, *Opowieści o terapii*, b.d., <http://twojpsychologlodz.pl/opowiesci-o-terapii/>.
- Christie R., i Geis F.L., *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, Cambridge 1970.
- Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, tłum. J. Środa, Rebis, Poznań 2009.
- Dąbrowski K., *Dezintegracja pozytywna*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1979.
- Dunaj B., *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wilga, Warszawa 1996.
- Fisher F.D., Cohen Silver R., Chinsky J.M., Goff B., i Klar Y., *Psychological Effects of Participation in a Large Group Awareness Training*, b.d., t.57 (6), Journal of Consulting and Clinical Psychology, s. 747–755.
- Gabrys E., *Siła odwagi - Zaczynij żyć swoim życiem*, Edyta Gabrys, Szczecin 2016.
- Garstecki B., *Czym jest coaching?*, b.d., <http://coachone.pl/635->

czym_jest_coaching.html.

Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, tłum. I. Podsiadło, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.

Izba Coachingu, *Kodeks etyczny coacha*, b.d.

Jung C.G., *Archetypy i symbole: pisma wybrane*, tłum. J. Prokopiuk, Czytelnik, Warszawa 1993.

Kabat-Zinn J., *Praktyka uważności dla początkujących*, tłum. J.P. Listwan, Czarna Owca, Warszawa 2014.

Król A., *Top 10 szkoleniowo-coachingowych hardkorów*, 2012, <http://blog.krolartur.com/top-10-szkoleniowo-coachingowych-hardkorow/>.

———, *Anty-guru: Tony Robbins*, 2013, <http://blog.krolartur.com/anty-guru-tony-robbins/>.

———, *Anty-Guru: Frank Kern*, 2013, <http://blog.krolartur.com/anty-guru-frank-kern/>.

———, *Anty-Guru: James Arthur Ray*, 2013, <http://blog.krolartur.com/anty-guru-james-arthur-ray/>.

———, *Rozbój osobisty. Fakty i mity na temat rozwoju osobistego*, Helion, Gliwice 2015.

Margasiński A., i Probuska D., *Etyka, psychologia, psychoterapia*, Wydawnictwo Aureus, Kraków 2004.

Masson J., *Przeciw terapii*, tłum. B. Grulkowski, Impuls, Kraków 2004.

McAdam S., *Coaching kadry kierowniczej*, tłum. K. Sobiepanek-Szczęsna, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

McLeod A., *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Gliwice 2008.

Moczydłowska J., *Wyuczona bezradność – psychologiczna bariera w ograniczaniu nierówności społecznych*, 2005, nr 6, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, s. 419–426.

Oettingen G., *Nie przesadzajmy z pozytywnym nastawieniem*, b.d., <https://www.hbrp.pl/b/nie-przesadzajmy-z-pozytywnym-nastawieniem/v32NINNd>.

Parzydło M., *Dlaczego mowy motywacyjne nie motywują?*, 2015, <https://www.linkedin.com/pulse/dlaczego-mowy-motywacyjne-nie-motywujam-arek-parzydlo>.

- Pilch I., *Emocje i osobowość makiawelisty*, [w:] *Blżej emocji II*, red. A. Błachnio i A. Przepiórka, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.
- Rogers J., *Coaching*, tłum. K. Konarowska i D. Porązka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.
- Salerno S., *Sham: How the Self-Help Movement Made America Helpless*, Crown Forum, Danvers 2005.
- Salty Droid, b.d., <http://saltydroid.info>.
- Schopenhauer A., *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, tłum. T. Kotarbiński, Alma-Press 2009.
- Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.
- Siwy-Hudowska A., i Kieszowska-Grudny A., *Osobowość makiaweliczna i jej czynniki w porównaniach międzypłciowych: znaczenie inteligencji emocjonalnej i lęku*, 2010, t.5, nr 13, Psychologia Społeczna, s. 27–41.
- Starr J., *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, tłum. A. Trzcńska, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Stowarzyszenie Coaching Consulting Training Group, *Coaching kariery*, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=l4-wbVwNsEo&t=591s>.
- Thorpe S., i Clifford J., *Podręcznik coachingu*, tłum. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Rebis, Poznań 2004.
- Toastmasters, *Kompetentny mówca*, Silesia Toasmasters, Katowice 2010.
- Warecki W., i Warecki M., *Słowo o manipulacji czyli krótki podręcznik samoobrony*, POLTEXT, Warszawa 2005.
- Whitworth L., Sandahl P., Kimsey-House K., i Kimsey-House H., *Coaching koaktywny*, tłum. M. Piechnik-Potęga, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Witkowski T., *Psychomanipulacje*, Unus, Warszawa 2000.
- Kodeks coacha ICC, 2009, http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/kodeks_coacha.
- Kodeks Stowarzyszenia Coachów Polskich, 2011, http://www.scp.org.pl/Kodeks_Stowarzyszenia_Coachow_Polskich.pdf.
- Ograniczenia nie istnieją - Motywacja (Eric Thomas), 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=ZtLlfDySY>.
- Kodeks Etyczny ICF, 2015, <https://icf.org.pl/o-icf/2960-2/>.

Dobry Coach, 2017, <http://dobrycoach.pl>.

O ICF, 2017, <https://icf.org.pl/o-icf/>.

Manipulacja w coachingu, b.d., <http://encyklopediacoachingu.pl/haslo112,>.