

Na początek zadajmy sobie pytanie, czym jest „coaching”?

W ogólnym ujęciu coaching definiowany jest, jako proces pomagania ludziom, zespołom w wykonywaniu zadań, w możliwie najbardziej skuteczny sposób. Obejmuje on wydobywanie mocnych stron ludzi (bądź doskonalenie tych słabszych), pomaganie w omijaniu, pokonywaniu bądź neutralizowaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości.

Tradycyjny coaching (określany mianem coachingu przez małe „c”) wywodzi się ze sportowych modeli szkoleniowych, odnosząc się do procesu pomagania zawodnikom w uzyskaniu czy poprawie konkretnego działania. Jest on, zatem skoncentrowany głównie na poziomie zachowań. Podejście takie daje szansę na osiągnięcie mistrzostwa w sferze techniki, mistrzostwo indywidualne jest jednak połączeniem zarówno ciała jak i umysłu.

Jak osiągnąć taki poziom, określany także mianem stanu przepływu<sup>[1]</sup>, w którym ciało jest rozluźnione i gotowe, umysł otwarty i skupiony a poszczególne czynności wykonywane są niejako naturalnie bez wysiłku?

Drogą do tego jest przede wszystkim analiza i diagnoza obecnej sytuacji. Każdą sytuację, zgodnie z modelem poziomów neuro-logicznych Diltsa<sup>[2]</sup> (model ten jest rozwinięciem wcześniejszych prac antropologa Gregory Bateson’a na temat poziomów uczenia się i zmiany w ludzkich działaniach i interakcjach) możemy opisać następującymi poziomami zmian:

- Tożsamość (kto?): kim jestem, misja
- Przekonania (dlaczego?): system przekonań, przyzwolenie
- Wartości (w imię czego?): system wartości, motywacja
- Umiejętności (jak?): zdolności, plany i strategie
- Zachowania (co?): robię, działania i reakcje
- Środowisko (gdzie? kiedy?): środowisko, jego ograniczenia i możliwości



Każdy, wyższy poziom jest bardziej abstrakcyjny od poziomu poprzedzającego, ale ma większy wpływ na zachowania i doświadczenia jednostki. Zmiana na niższym poziomie (np. zachowań: osiągnięcie szczytowej formy fizycznej), nie gwarantuje zmiany na wyższym poziomie (np. przekonań: ograniczające przekonania na temat własnych możliwości w odniesieniu do rywali). W konsekwencji, dla przykładu, zawodnik świetnie przygotowany fizycznie niekoniecznie potrafi wykorzystać cały swój potencjał, co może powodować narastanie frustracji i spadek motywacji do treningu, to natomiast przekłada się na jego formę fizyczną, co z kolei potęgują negatywne przekonania i brak wiary w sukces.

Wyjściem z tej sytuacji jest wsparcie w harmonizacji wszystkich poziomów zmian określane mianem coachingu przez duże „C” [\[3\]](#).

Każdy przypadek jest oczywiście indywidualny, jednak praktyka pokazuje, iż istnieją pewne kluczowe elementy na każdym poziomie zmian, które zwiększają prawdopodobieństwo bądź wręcz warunkują osiągnięcie mistrzostwa osobistego, inaczej stanu przepływu.

Rozpatrzmy to analizując każdy z poziomów neuro-logicznych:

Środowisko – jest najbardziej podstawowym poziomem, określającym gdzie i kiedy zachodzą operacje i działania, przykładem może być arena sportowa (razem z wszystkimi elementami, rywalami sportowymi, wyposażeniem sportowca) w trakcie zawodów. Poziom ten definiuje zewnętrzne ograniczenia bądź możliwości, punkt widzenia zależy jednak od osobistego nastawienia. Każdy z nas, działając w danym środowisku: biurze, rodzinie, sali treningowej czy wreszcie arenie sportowej, kotwiczmy pewne stany

emocjonalne. Stany te mogą oddziaływać na nas pozytywnie (kotwice dodatnie) bądź negatywnie (kotwice ujemne). Dla przykładu, jeśli zawodnik na treningu wielokrotnie próbuje bez powodzenia pokonać wysokość 5 metrów w skoku o tyczce, wysokość ta może się stać dla niego barierą. Barierą, której nie będzie mógł pokonać, ponieważ w momencie zbliżania się do niej (moment wybicia się) jego umysł będzie odtwarzał negatywne uczucia zakotwiczone podczas nieudanych prób, co będzie powodowało stres uzewnętrzniający się w mikronapięciach układu mięśniowego. W efekcie zawodnik nie będzie mógł wykorzystać w pełni swojego potencjału, co przyczyni się do narastania frustracji. Innym, często spotykanym przykładem są negatywne emocje zakotwiczone na rywalach sportowych. Każdy kolejny pojedynek z takim rywalem powoduje większy stres u zawodnika, przegrana natomiast wzmacnia wewnętrzną frustrację i brak wiary w możliwość odniesienia zwycięstwa.

Wyjściem z tej sytuacji może być oczywiście praca nad sferą mentalną, odnosi się jednak ona do innego poziomu neuro-logicznego, dlatego zostanie omówiona w dalszej części. Na poziomie środowiska ważne jest jednak stałe wprowadzanie zmian zarówno w kwestii miejsca treningu, jak i jego czasu. Dla przykładu, jeśli zawodnik ma problem z pokonaniem jakiejś odległości np. w rzucie dyskiem, zaproponujmy trening np. na polu. Nie znajdzie on tam dokładnych informacji odnośnie odległości, którą będzie chciał pokonać (w nowym środowisku, uboższym o te dane nie będą istniały jego negatywne kotwice związane z odległością, którą chce on pokonać), skupi się wtedy na tym, co kluczowe – dobrym wykonaniu rzutu. Dobry trener wprowadza nieustannie zmiany na poziomie środowiska, bez ustalonego wzorca częstotliwości i długości, które cały czas stymulują zawodnika do rozwoju, bądź wtedy, gdy zauważy, że pojawiła się bariera, uniemożliwiająca osiągnięcie wyższego poziomu. Każde z tych podejść wprowadza w treningu efekt świeżości jednak z różną częstotliwością.

Reasumując kluczem na tym poziomie jest wykorzystanie otoczenia do budowania elastyczności i neutralizowania negatywnych przestrzennych kotwic, poprzez wprowadzanie urozmaicenia w treningu, co zapobiega wypaleniu i generuje efekt świeżości.

Zachowania – na tym poziomie koncentruje się coaching przez małe „c”, wywodzący się przede wszystkim z modelu szkolenia w sporcie, promujący uświadamianie sobie możliwości i zasobów oraz rozwój świadomej kompetencji. Praca polega głównie na analizie działań oraz przekazywaniu informacji zwrotnej odnoszącej się do wykonywanych czynności. Przykładem pracy może być trening bramkarski, w trakcie którego zawodnik wykonuje określone czynności. Jego działania na bieżąco podlegają analizie, bądź są omawiane na osobnym spotkaniu z wykorzystaniem zapisów video. Działania poprawne zostają nagrodzone przez trenera. Jest to dyrektywny styl pracy, gdzie jedna strona wykonuje zadania a druga przekazuje informacje i ew. nagradza. Pojawia się tutaj m.in. niebezpieczeństwo przerzucenia wszelkiej analizy na trenera i jej braku ze strony zawodnika. Zawodnik, który nie jest zachęcany do analizy własnych działań może wytworzyć w sobie postawę

charakteryzującą się obniżoną świadomością tego, co dzieje się w trakcie zawodów („nie wiem, co się stało...”, „nie wiem jak do tego doszło...”), będzie on tego oczekiwał od trenera. Sukces trenera nie opiera się natomiast na bezpośrednim warunkowaniu konkretnych zachowań w określonej sytuacji, ponieważ nie istnieje skończony zbiór takich zdarzeń. Każda sytuacja jest różna i tylko elastyczność w działaniu umożliwia wykorzystanie danej sytuacji do osiągnięcia sukcesu. Rolą trenera, poza treningiem technicznym, jest zatem wydobyć lub uwolnić kreatywność zawodnika dzięki odpowiednim ćwiczeniom i narzędziom, co przyczyni się do mistrzostwa technicznego w każdej sytuacji.

Ważna jest także inna kwestia. Źródłem motywacji dla naszych działań, odpowiedzią na pytanie: „co chcesz osiągnąć swoimi działaniami?”, są cele. To one ukierunkowują nasze starania i to od nich w dużej mierze zależy osiągnięcie sukcesu. Metodologia ustalania celów jest szeroko znana, praktyka jednak pokazuje, iż wielokrotnie są popełniane w tej mierze błędy.

Dla przykładu zastanówmy się czy cel w postaci zdobycia złotego medalu na mistrzostwach świata, jest dobrym celem? Jest to oczywiście cel pozytywny, mierzalny, określony w czasie, ale nie jest to cel w pełni zależny od zawodnika. To czy zdobędziesz złoty medal nie zależy tylko od Ciebie, ale m. in. od tego jak zachowają się przeciwnicy. Zdefiniowanie takiego celu prowadzi do przeniesienia uwagi z perfekcyjnego wykonania zadania na, niezależny w pełni od nas, efekt działania w postaci wspomnianego medalu. Stając na starcie biegu na 110 m przez płotki, skupiając się na wizji złotego medalu mogę albo źle technicznie wykonać dany element biegu (np. źle pokonam płotek, co doprowadzi do straty czasu), albo już na starcie przegram ten wyścig mentalnie, w przypadku, gdy w umyśle pojawią się negatywne przekonania, na skutek np. porównania celu (złoty medal) i własnej opinii o sobie, w odniesieniu do rywali stojących obok („nie wiem czy dam radę, wszyscy są świetnie przygotowani...”). Istnieje jeszcze jedna możliwość, występująca czasem u najlepszych zawodników (przykładem jest porażka „carycy tyczki” na mistrzostwach świata w Berlinie w 2009 roku). Jest nią przegrana z uwagi na uznanie celu za zbyt łatwy, pewny („na pewno wygram...”). Jak zatem widać, przy tak określonym celu możemy doprowadzić do nadmiernego pobudzenia psychomotorycznego, braku koncentracji na zadaniu bądź z drugiej strony do zbyt małego pobudzenia wynikającego ze zbyt dużej pewności siebie.

Aby cel spełniał warunki dobrze sformułowanego [\[4\]](#) oraz by możliwe było uzyskanie stanu przepływu określane także stanem „gry w strefie” [\[5\]](#) konieczne jest skupienie się na tym, co zależy tylko od zawodnika: na mistrzowskim wykonaniu, na doskonałości technicznej. Takim celem jest np. wykonanie dwóch dobrych skoków, jak mawiał Adam Małysz. Takie podejście ułatwi automatycznie koncentrację na mistrzowskim wykonaniu zadania a wynikiem tego może dopiero być zdobycie przysłowiowego złotego medalu.

Reasumując kluczem na tym poziomie jest określenie dobrze sformułowanego celu a następnie umiejętnie prowadzone wsparcie w nauce i doskonaleniu

techniki (określanej także mianem „zewnątrznej gry” [6]) poprzez analizę i informację zwrotną, które będą stymulowały kreatywność i elastyczność w działaniu.

Umiejętności – to poziom określany także mianem „wewnętrznej gry” [7], określa on „jak?” mamy prowadzić nasze działania, zachowania by osiągnąć założony cel. Rozwój na tym poziomie (poprzez ciągle nastawienie na to, jak wykonać daną czynność) pozwala przeistoczyć wykonawców, realizujących powierzone zadania, w świadomie działających zawodników. Oczywiście w zależności od rodzaju dyscypliny sportowej konieczne jest rozwinięcie i doskonalenie różnego zestawu umiejętności, w czym pomóc może naturalnie dobrze wyszkolony coach. Niezależnie jednak od tego, w jakiej dyscyplinie chcemy osiągnąć mistrzostwo Coaching przez duże „C” oferuje wsparcie w rozwinięciu bądź doskonaleniu m.in.:

- Umiejętności głębokiego czucia ciała (propriocepcja), niezbędnej do perfekcyjnej realizacji złożonych ruchów ciała, wyróżnić tu możemy statyczne i dynamiczne czucie ciała,
- Zdolności koncentracji – na konkretnej czynności, na każdym elemencie danej czynności (w kontekście celu np. oddania dwóch dobrych skoków), świadomość tego „co wykonujemy?”, „jak to należy wykonać?” i „dlaczego tak należy to wykonać?” – umożliwia głębokie zrozumienie i analizę działań oraz ewentualnych wariantów, co pozwala na uzyskanie biegłości w danej dziedzinie,
- Umiejętności wizualizacji – konieczna do tego by w umyśle przećwiczyć daną sekwencję zachowań (poza obrazami warto włączać także inne kanały, szczególnie kinestetyczny),
- Zdolności do otwartości – konieczna by wyłapywać wszelkie informacje z otoczenia (np. sygnały świadczące o formie rywala w trakcie pojedynku judo). Otwartość, wyłączenie wewnętrznej krytyki oceniającej każde działanie jest także bardzo ważna w treningu, to ona pozwala na wykorzystanie zarówno sukcesów jak i porażek, jako informacji zwrotnych służących ciągiemu doskonaleniu,
- Umiejętności osiągnięcia ześrodkowania – wprowadzania ciała i umysłu w zrelaksowany stan gotowości, określanego także mianem stanu przepływu, w którym ciało jest rozluźnione, umysł otwarty i skupiony a każda czynność realizowana w sposób naturalny, przy optymalnym pobudzeniu psychomotorycznym,

Zakres pracy na tym poziomie może być bardzo szeroki a wybór technik i narzędzi, podobnie jak na każdym innym poziomie, zależeć powinien od potrzeb zawodnika.

Wartości i przekonania – dostarczają wzmocnienia, które wspiera albo zatrzymuje określone umiejętności czy działania. Stanowią kluczową część „wewnętrznej gry” i odnoszą się do powodu, z którego zostaje wybrana określona droga postępowania (np. przygotowanie do igrzysk olimpijskich) oraz do głębszych motywacji zawodników do działania bądź wytrwałości w dążeniu do osiągnięcia celu. Motywacja z kolei stymuluje i uruchamia sposób,

w jaki ludzie myślą oraz działania, jakie podejmują w danej sytuacji. Wartości to inaczej zasady, cechy oraz właściwości, które są rzeczywiście cenne i pożądane jak np. pracowitość (ukierunkowują one nasze działania). Przekonania natomiast są w istocie osądami i ocenami na temat nas samych, innych i otaczającego świata (bardzo często określają one położenie innych oraz nas samych na kierunku, który definiują wartości) jak np. „nie jestem tak dobrze przygotowany jak moi rywale”. Jak zatem widać poziomy te bardzo silnie oddziałują na to, co robimy i jak robimy, jeśli pojawia się konflikt na tym poziomie, to zawodnik nie będzie w stanie wykorzystać całego swojego potencjału. Poza tym od wartości, które są dla danej osoby ważne zależy to, jaki obierze sobie ona cel, co z kolei ma przełożenie na sposób postępowania (jak w to wcześniej zostało ukazane). Jeżeli wartością jest „bycie pierwszym” to może się okazać, ale nie musi, że celem dla takiego zawodnika będzie wspomniany złoty medal na zawodach. Taki cel z kolei może ukierunkować jego uwagę na sam krążek a nie na perfekcyjne wykonanie zadania. Może doprowadzić to dalej do sytuacji wcześniej wspomnianej. Z drugiej strony wartość „bycie pierwszym” może przejawiać się w chęci osiągnięcia mistrzostwa technicznego w działaniu, co będzie silnie wspierać zawodnika oraz ukierunkowywać jego koncentrację na danej sekwencji ruchów, pod warunkiem naturalnie, iż zawodnik będzie posiadał na ten temat wspierające przekonania. Przekonania ograniczające powstałe np. na skutek powtarzających się niepowodzeń, nie potraktowanych, jako informacje zwrotne a zamiast tego podważających poczucie wartości zawodnika, przyczyniają się natomiast do kolejnych porażek na skutek m.in. braku koncentracji i wiary w sukces, co bardzo szybko odbija się w podejściu do treningu. Jak zatem widać wszystko zależy od indywidualnych czynników. Rolą coacha na tych poziomach jest przeprowadzenie auditu wartości i przekonań a dalej, jeśli to konieczne, harmonizowanie wartości z misją i działaniem a także, co jest nie mniej ważne ograniczenie siły negatywnych przekonań poprzez np. przeformułowanie, budowanie pomostu między przekonaniami itp.

Tożsamość – na tym poziomie coaching oferuje zawodnikom analizę ich tożsamości oraz głębokie połączenie z wcześniejszymi poziomami neurologicznymi. Taka praca skutkuje pełną integracją na poziomie ciała i umysłu, wzrostem poziomu głębokiej motywacji do rozwoju, poczuciem spełnienia i poczuciem sensu wybranej drogi, co objawia się naturalnym działaniem, bez napięć, niejako bez wysiłku, co przyczynić się może do wytworzenia nieświadomej kompetencji, czyli w stanu, w którym to, co robimy wychodzi niejako z nas samych. Z drugiej strony, wewnętrzny konflikt na tym poziomie może zniwelować wszelkie wcześniejsze wysiłki, prowadząc w skrajnych przypadkach do porzucenia sportu bądź zmiany dyscypliny.

Na zakończenie warto przypomnieć, iż mistrzostwo w danej dziedzinie nie jest możliwe zarówno bez ciała jak i bez umysłu. Dopiero połączenie tych składników daje piorunujący efekt synergii.

Niniejszy artykuł ma na celu ukazać rolę, jaką może pełnić profesjonalny coaching w sporcie. Jest to oczywiście tylko zarys procesu realizowanego naturalnie, z mniejszym lub większym powodzeniem, przez trenerów w klubach sportowych. Pełna integracja na wszystkich poziomach, „gra w strefie” bądź jeszcze inaczej stan „przepływu”, możliwy jest do osiągnięcia, jak pokazuje praktyka, poprzez zastosowanie dodatkowo technik i narzędzi coachingu przez duże „C”.

Jeśli po przeczytaniu tego artykułu pojawią się jakiegokolwiek sugestie bądź chęć skorzystania z tego rodzaju wsparcia, to proszę o kontakt: [tomasz@sierszchula.com](mailto:tomasz@sierszchula.com)

#### Bibliografia:

G.Bateson – „Umysł i przyroda”, PIW, Warszawa 1996

M.Csikszentmihalyi – „Przepływ”, Biblioteka Moderatora, Taszów 2005

R.Dilts – „Od przewodnika do inspiratora”, PINLP, Warszawa 2006

W.T.Gallwey – „Tenis: Wewnętrzna gra”, ParaFraza, Pszczyna 2006

---

[1] „Stan przepływu”, określany także mianem „doświadczenia optymalnego”, jest terminem zaproponowanym przez psychologa M.Csikszentmihalyi, opisującym sytuację, w której uwaga może być swobodnie angażowana do realizacji adekwatnych celów danej osoby, gdyż nie ma żadnego nieporządku, żadnego zagrożenia, przed którym jaźń musiałaby się bronić. Aby zaistniał taki stan niezbędne jest: wyznaczenie własnych celów, co przyczynia się do rozpoznania wyzwań, zaangażowanie w wykonywaną czynność, do czego konieczny jest rozwój zdolności koncentracji, zwracanie uwagi na wydarzenia, co zapobiega egocentryzmowi i wzmacnia koncentrację na działaniu, oraz umiejętność cieszenia się z bezpośrednich doświadczeń, co pozwala znaleźć pozytywną stronę w każdej sytuacji. [M.Csikszentmihalyi, „Przepływ”, 2005]

[2] Model „poziomów neuro – logicznych” wywodzi się z „Poziomów logicznych” uczenia się wg G.Batesona, które składają się z uczenia typu: 0 – nie będącego żadną zmianą, I – będącego stopniową, narastającą zmianą, II – będącego szybką, nieciągłą zmianą, III – będącego zmianą ewolucyjną, oraz IV – będącego zmianą rewolucyjną [R.Dilts, „Od przewodnika do inspiratora”, 2006]. Więcej informacji na ten temat można także znaleźć w omawianej pozycji [przypis autora]

[3] Coaching przez duże „C” obejmuje pomaganie ludziom w skutecznym osiągnięciu celów na różnych poziomach. Podkreśla produktywną zmianę, koncentrując się na wzmocnieniu tożsamości i wartości oraz na urzeczywistnieniu marzeń i celów. Obejmuje umiejętności coachingu przez małe „c” w połączeniu z wieloma innymi [R.Dilts, „Od przewodnika do inspiratora”, 2006].

[4] Dobrze sformułowany cel (DSC) jest: określony pozytywnie, wyrażony w jednym zdaniu, w trybie bezwarunkowym, zależny od klienta, sprawdzalny, powiązany z danym kontekstem (gdzie?, kiedy?, w jakiej sytuacji?) oraz ekologiczny dla klienta [PINLP, „Praktyk NLP”, 2006]

[5] „Gra w strefie” to stan umysłu określany także jako natchnienie. Nie sposób go dokładnie opisać słowami, ponieważ albo się w nim znajdujesz, albo próbujesz go opisać i nie masz już więcej do niego dostępu. [W.T.Gallwey, „Tenis: Wewnętrzna gra”, 2006]. Widać tutaj wyraźne nawiązanie do buddyzmu ZEN oraz koncepcji „Przepływu” [przypis autora].

[6] Zewnętrzna gra odnosi się do działań prowadzonych w danym środowisku i dotyczy zdolności fizycznych, wyszkolenia technicznego danego zawodnika [przypis autora].

[7] „Wewnętrzna gra” (Inner Game) to gra, która toczy się w umyśle zawodnika. Jej celem jest pokonanie takich ulotnych przeciwników jak: nerwowość, dekoncentracja czy brak wiary w siebie. Podstawowymi umiejętnościami składającymi się na „wewnętrzną grę” są: pozbycie się postawy oceniającej, sztuka wizualizacji, „poddawanie się grze”, oraz umiejętność koncentracji [W.T.Gallwey, „Tenis: Wewnętrzna gra”, 2006].