

Coaching z Metaforą

Penny Tompkins i James Lawley

Oficjalne tłumaczenie: Aneta Kowalska i Bogena Piesiewicz

- *Czy wiesz o tym, że klienci używają metafor kilkakrotnie w ciągu minuty?*
- *I że rozumują i postępują zgodnie z logiką używanych metafor?*
- *I to że struktura metafory doskonale nadaje się do rozwiązywania nieprzeciętnych problemów i do realizacji ambitnych celów?*
- *I że jeśli stosujesz narzędzia z „Clean language” w coachingu, to nie tylko chroni cię od narzucania własnych metafor, ale również prowadzi do zmian w metaforach klientów?.*
- *I kiedy to następuje, zmienia się ich spojrzenie na problem, wzrasta umiejętność decydowania i podejmowania działań.*

Jeśli nie, to ten artykuł jest dla ciebie.

Wyniki badań

W ciągu ostatnich 25-ciu lat badania wielu naukowców specjalizujących się w neuropsychologii i kognitywistyce zbiegają się i tworząc nowe spojrzenie na sposób, w jaki działa ludzki umysł. Cztery podstawowe wnioski z badań są następujące:

1. Metafora jest znacznie powszechniejsza w codziennym życiu, aniżeli sądzono dotychczas. Jest niemal niemożliwością opisanie stanów wewnętrznych, pojęć abstrakcyjnych czy kompleksowych koncepcji bez zastosowania metafory.
2. Zazwyczaj ani mówca, ani słuchacz, nie jest świadomy stosowania metafory.
3. Metafora jest więcej aniżeli narzędziem lingwistycznym; jest kluczem dla pojęcia w jaki sposób ludzie myślą, pojmują świat i podejmują decyzje.
4. Metafory nie są stosowane przypadkowo. Zazwyczaj czerpane są ze świadomości w jaki sposób ludzie postrzegają swoje ciało i komunikują się z otoczeniem.

Dzięki naszym doświadczeniom klinicznym z terapii i coachingu, opisanym w „*Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling*” (Metafory w umyśle: transformacja i zmiana przez Symboliczne modelowanie), dodalibyśmy cztery dodatkowe wnioski:

5. Podczas gdy ludzie często stosują powszechne metafory i clichés (stereotypy), moment, w którym są one eksplorowane (dzięki „Czystemu językowi”), stają się idiosynkratyczne i właściwe dla danej jednostki.
6. Metafory, których dana osoba używa noszą ślady spójnej logiki, która stosowana jest konsekwentnie na przestrzeni czasu.
7. Gdy dana osoba przyjmie nową perspektywę metaforyczną, następują logiczne skutki w postaci zmiany zachowań będących konsekwencją metafory.
8. Kiedy podstawowa metafora danej osoby zmienia się, zmianie ulega również spojrzenie na świat, sposób podejmowania decyzji oraz działań.

Czym jest metafora?

Kiedy językoznawca George Lakoff i filozof Mark Johnson wydali w roku 1980 artykuł pod tytułem „Metaphors We Live By”. (Metafory którymi żyjemy) zapoczątkowali nim przewrót w dziedzinie Lingwistyki Kognitywnej. Napisali w nim:

„Istotą metafory jest zrozumienie i postrzeganie jednej rzeczy za pomocą innej”.

Podoba nam ta definicja z następujących powodów:

- Uznaje ona, że metafora uchwyca istotę danego doświadczenia. Na przykład, kiedy nasz klient powiedział: „podejmowanie decyzji jest jak chodzenie do dentysty”, powód dlaczego odwleka z ich podejmowaniem stał się natychmiast .oczywisty
- Definicja ta uznaje metaforę za aktywny proces stanowiący klucz do zrozumienia samego siebie, innych ludzi, a także świata, który nas otacza.
- Metafora nie musi się ograniczać do sformułowań werbalnych. Według nas, metafora może to być jakakolwiek rzecz, mające symboliczne znaczenie dla danej osoby. Może to być niewerbalne zachowanie, rysunek, logo, budynek itd.

Innymi słowy, cokolwiek dana osoba mówi, widzi, słyszy, czuje bądź robi, jak również to, co sobie wyobraża, może zostać wyrażone i zrozumiane za pośrednictwem metafory.

Kluczową sprawą jest uzmysłowienie sobie, że ta metafora nie jest tylko przypadkowym wypadem w świat języka przenośni, ale czynnikiem fundamentalnym w codziennym procesie poznawczym. Lakoff i Johnson mówią:

We wszystkich aspektach życia opisujemy naszą rzeczywistość poprzez metafory, a następnie przystępujemy do działania w oparciu o metafory. Wyciągamy wnioski, określamy cele, podejmujemy wyzwania, planujemy działania, a wszystko to w oparciu o to, w jaki sposób częściowo strukturalizujemy nasze doświadczenia, świadomie i nieświadomie, poprzez metafory.

Prawdopodobnie nie tego uczono cię w szkole na temat metafory. Zoltan Kovecses porównał tradycyjne i nowe podejście do metafory Lingwistyki Kognitywnej:

PODEJŚCIE TRADYCYJNE	PODEJŚCIE wg. LINGWISTYKI KOGNITYWNEJ
Metafora jest właściwością słów	Metafora jest właściwością koncepcji, a nie słów.
Metafora stosowana jest do celów artystycznych i retorycznych.	Funkcją metafory jest lepsze zrozumienie niektórych koncepcji
Metafora opiera się na podobieństwie lub ukazuje paralele pomiędzy dwoma porównywalnymi elementami.	Metafora wykorzystuje charakterystyczne cechy i relacje wszystkich elementów z których się składa.
Metafora wymaga świadomego używania słów i talentu do dobrego jej stosowania	Metafora stosowana jest bez wysiłku w życiu codziennym przez zwykłych ludzi.
Metafora jest figura retoryczną bez której możemy się obejść i stosujemy ją w określonych celach.	Metafora jest nieodłącznym procesem myśli ludzkiej i ludzkiego rozumowania.

Andrew Ortony wyodrębnił trzy cechy charakterystyczne dla metafor, które stanowią o ich *użyteczności*: *żywołność*, *spójność* i *ekspresja*. Krótko mówiąc, metafora niesie ze sobą znaczny ładunek abstrakcji oraz informacji nienamacalnej w postaci zwartej i łatwego do zapamiętania pakietu.

Ponadto istnieje czwarta cecha charakterystyczna, mianowicie ta, która w największym stopniu decyduje o tym, czy pozostajemy tacy sami, czy też zmieniamy się i uczymy. Metafora uwypukla niektóre aspekty danego doświadczenia pozostawiając jednocześnie pozostałe aspekty w tle. Dlatego też jest ona źródłem twórczości, a jednocześnie ogranicza nasz sposób myślenia do tego, co ma sens w ramach metafory. Wpływa to na znaczenie i wagę, jaką przywiązujemy do pierwotnego doświadczenia, sposób w jaki pasuje ono do pozostałych doświadczeń a także działań, jakie podejmujemy w ich wyniku. Przykładowo ludzie wynaleźli komputery, aby te wspomagały ich w pracy, jakiej nie może wykonać ludzki umysł. Dziś wielu ludzi uważa, że ludzki umysł jest rodzajem komputera. Oznacza to, że postrzegamy nasz umysł jako "procesor

informacji", który korzysta z „programów” dzięki składnikom wyjściowym oraz produktom finalnym. Myślenie to pozwoliło badaczom poznawczym sformułować swoje idee, ale nadmierne poleganie na tej metaforze oznacza, że inne sposoby postrzegania umysłu (takie jak to postulujące istnienie żywego organizmu, który adaptuje się do otoczenia) są niedoceniane.

Zoltan Kovecses przestudiował większość słowników metaforycznych oraz literaturę badawczą na temat metafory konceptualnej aby stwierdzić w sposób ilościowy które źródła stosowane są najczęściej jako podstawa metafory w codziennym życiu. Stwierdził, że sześć najczęściej używanych źródeł to:

- Ludzkie ciało (włączając w to zdrowie i choroby)
- Istoty żywe (np. zwierzęta, rośliny)
- Wyroby wytworzone przez ludzi (np. budynki, maszyny, narzędzia)
- Ludzkie działania (np. gry, sport, wojna, pieniądze, kuchnia, jedzenie)
- Środowisko (np. upał, zimno, światło, ciemność)
- Fizyka (np. przestrzeń, siły, ruch, kierunek)

Następujące zdania ilustrują jak wiele metafor można czerpać z jednego tylko z tych źródeł – roślinności:

Nasz firma rośnie.

Muszą przyciąć (zredukować) personel.

Pracuje dla mało popularnej gałęzi przemysłu.

W firmie zakorzeniony jest konserwatywny sposób myślenia.

Nasze inwestycje kapitałowe zaczynają przynosić owoce..

Mamy teraz do czynienia z kwitnącym czarnym rynkiem oprogramowania komputerowego.

Jego biznes zakwitł kiedy otwarto nową drogę.

Pracodawcy zbierają żniwo z taniej siły roboczej.

Ziarno zasiane w nowej kampanii marketingowej zaczyna przynosić plony.

Quizz

Czy możesz wskazać metafory w poniższych zdaniach i dodatkowo – jeśli chcesz – ich **źródła** (odpowiedzi na końcu artykułu)?

- a. Potrzebuję nowego narzędzia do mojego warsztatu.
- b. Jesteśmy miażdżeni przez ciężar legislacji.
- c. Przyszłość jest jasna, przyszłość to Orange (pomarańcz).
- d. Musimy bronić naszego udziału w rynku.
- e. Przechodzimy przez burzliwy okres.
- f. Musimy zbudować nowy plan.
- g. Nie mogę przetrwać wszystkich faktów.
- h. Nowe pomysły kietkują w całej firmie.
- i. Dyrekcja musi iść naprzód jeśli nie chce pozostać w tyle.
- j. Nasze wartości leżą w sercu tej firmy.
- k. Dzięki nam narodziła się nowa generacja produktów.
- l. W obliczu działań konkurencji schowaliśmy głowę w piasek.

Metafory Oczywiste (Explicit) i Ukryte (Implicit)

Peter Hain, Sekretarz Irlandii Północnej, opisał swoją frustrację wynikającą z powolnych postępów negocjacji w sprawie decentralizacji władzy mówiąc: *"Dla niektórych polityków z Irlandii Północnej migoczące światło w końcu tunelu jest tak przerażające, że chcą wydłużyć tunel"*. (The Guardian, 14 July, 2006). Możemy z łatwością rozpoznać w tym zdaniu metaforę *oczywistą*. Mimo to tzw. metafory *oczywiste* stanowią jedynie maleńki ułamek metafor stosowanych w codziennym życiu. „Kluczem” do rozpoznania najczęściej nieświadomych metafor *ukrytych* jest zauważenie, że rozmowy są „zaśmiecane” metaforami. W zasadzie „trudno” jest „zestawić” „zwyczajne” zdanie nie zawierające „ukrytej” metafory. Zwróć uwagę:

Jesteśmy w punkcie zwrotnym jeśli chodzi o ten projekt.

Zacząła szybko podnosić firmę.

Muszę nauczyć się kontrolować swoje emocje.

Chcę odbudować jego zaufanie.

Zdania te nie są metaforyczne w sposób oczywisty, dopóki nie przyjrzymy się z bliska 'punktowi zwrotnemu', 'podnoszeniu', 'kontrolii' i 'odbudowie'. Są to metafory ukryte ponieważ ich metaforyczny charakter ubrany jest w zwyczajność i powszedniość. Można ustalić czy zdanie zawiera metaforę poprzez zadanie sobie pytania się czy dana osoba opisuje coś co rzeczywiście robi, czy też to, jak to wygląda w jej mniemaniu. Powyższy mówca nie mówi że chce „odbudować” zaufanie w sposób w jaki „odbudowuje” się dom; chodzi raczej o koncepcję budowania zaufania cegietka po cegietce aż do ukończenia tego procesu i powstania solidnej struktury. Kiedy zaczniesz rozpoznawać metafory ukryte, będziesz je zauważał wszędzie.

"W czasach kiedy inwestycje biznesowe są duszone przez rosnące podatki oraz astronomicznie wysokie ceny energii, dodatkowy ciężar skaczących składek emerytalnych zagraża zdolności brytyjskich firm do inwestowania w przyszłe stanowiska pracy i rozwój." (John Cridland, vice-prezes CBI, *The Independent*, 17 July, 2006).

Metafory Organizacji

Gareth Morgan podkreślił wagę metafory w świecie biznesu. Główną tezą jego książki pod tytułem „*Obrazy Organizacji*” (*Images of organization*, wyd. PWN 1997) jest jak następuje:

Teorie organizacji i zarządzania bazują się na ukrytych obrazach i metaforach, które nakłaniają nas do postrzegania, rozumienia i wyobrażenia danych sytuacji w sposób wycinkowy. Metafory pozwalają na wgląd, ale jednocześnie zniekształcają. Posiadają mocne strony, ale i ograniczenia. Poprzez tworzenie sposobów postrzegania tworzą sposoby na nie postrzeganie. Stąd nie istnieje jedna jedyna teoria lub metafora dająca słuszne stanowisko. Nie istnieje „słuszna teoria” służąca dająca szkielet wszystkiemu, co tworzymy.

Weźmy na przykład powszechną metaforę mówiącą, iż organizacja jest jak maszyna. *Sitą napędową* jest tu skuteczność. Kiedy wszystko jest w porządku, *firma pracuje jak w zegarku, dobrze naoliwiony silnik* albo *taśma produkcyjna*. Kiedy natomiast sprawy nie mają się najlepiej, *załamuje się* komunikacja, co wymaga *naprawy* ponieważ w działaniach leży *klucz*. Musimy poznać operacje *od podszewki* i zadziałać w momencie *najbardziej decydującym*. Jeśli będziemy postrzegać ludzi jako *koła zębate mechanizmu*, stworzymy dział *zasobów* ludzkich, dokonamy alokacji *sily roboczej* i zwiększymy zatrudnienie aby *wypełnić braki*. A kiedy nadejdzie czas zmian, *przeprojektujemy* procesy.

Gareth Morgan pisze: „Jednym z podstawowych problemów współczesnego zarządzania jest mechaniczny sposób myślenia zakorzeniony w naszym codziennym postrzeganiu organizacji utrudniający organizowanie w jakikolwiek inny sposób.” Aby otworzyć się na inne myślenie musimy zrobić trzy rzeczy:

1. Uświadomić sobie że wiele utartych pojęć dotyczących organizacji i zarządzania opiera się na niewielkiej liczbie uznanych za pewnik obrazów i metafor.
2. Poszukać alternatywnych metafor celem stworzenia nowych sposobów myślenia o organizacji.
3. Stosować metaforę do analizy i diagnozy problemów oraz ulepszenia zarządzania i projektowania organizacji.

Przestaniem drugiej książki Garetha Morgana pod tytułem „*Imaginization*” (*Wyobraźnia*), jest to, iż „wyzwanie stojące przed współczesnym menadżerem powinno zostać podjęte poprzez zastosowanie metafory: poszukiwanie odpowiednich sposobów postrzegania, pojmowania i tworzenia sytuacji, z którymi mają do czynienia.” Nie jest to jakieś tam narzędzie, którym miło by było dysponować, ale niezbędna umiejętność. Czy masz tego świadomość, czy nie, ty i wszyscy wokół ciebie stosują metafory przez cały czas, a także podejmują decyzje w oparciu o te metafory. Proces zwany Modelowaniem Symbolicznym jest doskonale przystosowany do pracy z metaforą w ramach coachingu..

Jako wkład do coachingu należy wymienić wybitną pracę autorstwa Penny Tompkins i James Lawley'a. Opierając się na „Czystym języku” i koncentrując na metaforach klientów, Modelowanie Symboliczne proponuje zespół skutecznych narzędzi do zmiany i rozwoju osobowego nastawionego na osiągnięcie celów.

(Angus McLeod, Ph.D, autor książki pod tytułem *“Performance Coaching: The Handbook for Managers, HR Professionals and Coaches”*.)

Modelowanie Symboliczne (Symbolic Modelling)

Modelowanie Symboliczne powstało w oparciu o pięcioletnie badania i obserwacje przy pracy Davida Grove'a, jednego z najbardziej innowacyjnych psychoterapeutów na świecie. Napisaliśmy „*Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling*” (Metafory w umyśle: Transformacyjne zmiany dzięki Symbolicznemu Modelowaniu, aby sposób w jaki David Grove używał „Czystego języka” stał się powszechnie znany, nie tylko w obrębie społeczności terapeutycznej, ale również wśród ludzi zainteresowanych metaforą w innych środowiskach, biznesie, organizacjach społecznych, edukacji i zdrowia.

Clean Language (Czysty język)

Jako coach nie możesz pracować z metaforą podobnie jak robisz to używając codziennego języka lub abstrakcyjnych pojęć. Wiele zwyczajnych pytań nie nadaje się aby się nimi posłużyć do metafory. I tak na przykład kiedy klient mówi „*Nienawidzę podejmowania decyzji, to jak chodzenie do dentysty.*” A coach mu odpowiada „*Tak, rozumiem, a kto jest twoim dentystą?*”

W latach 80-tych David Grove odkrył, że kiedy pytał swoich klientów o ich metafory używając ich słów, pozostawali w obrębie metafory; a po pewnym czasie postrzeganie ich problemów zaczynało się zmieniać. Pozwoliło mu to na stworzenie „Czystego języka”, metody zadawania prostych pytań dotyczących metafor klienta, które ani ich nie zniekształcają, ani nie wypaczają.

Kiedy ktoś mówi: "W tej firmie trzeba walić głową w mur" zakładamy, że metafora jest wiernym opisem jego doświadczenia. I pytając – **jakiego rodzaju jest ten mur?, gdzie on jest?, co stało się przedtem** zaczął walić głową", i **co stanie się potem?** - dopasowujemy się do tego czego doświadcza dana osoba. Zastosowaliśmy tylko cztery z dwunastu pytań z zestawu „Czysty język”.

Dwanaście podstawowych pytań „Czystego języka”

- **Pytania służące do rozwinięcia metafory**

I co jeszcze o tym [X]’?

I jakiego rodzaju [X] jest ten [X]?

I... gdzie jest [X]? I... gdzie to [X] mniej więcej jest?

I... to [X] jest jak co?

I czy [X] ma/ może mieć związek z [Y]’?

I gdy/ podczas gdy [X] co się dzieje z [Y]?

- **Pytania do poruszania się w czasie**

I co się dzieje tuż przedtem [X]?

I co się wtedy staje? I co się dzieje potem?

I skąd się bierze / pochodzi [X]?

- **Pytania o wyjawienie intencji**

I co [X] chciałby, aby się stało?

I czego potrzeba aby spełnić [zamiar X]?

I czy [X] może spełnić [zamiar X]?

*[x,y], to dokładnie przytaczane słowa klienta

Pomimo, że możesz wymyślić inne pytania, niezwykle jest to, jak wiele można dokonać dzięki tylko tym dwunastu pytaniom. Przeprowadziliśmy wiele sesji coachingowych w oparciu o tylko te dwanaście pytań. Pytania „Czystego języka” są wyjątkowe pod tym względem, że stosowane łącznie jedno za drugim powodują to, iż klient daje jedynie swoje własne ich zrozumienie. Nie reformułują ani nie sugerują. Z tego powodu, „czyste pytania” mogą być stosowane w niezliczonej liczbie okoliczności – do rozwiązywania problemów, planowania, tworzenia nowych pomysłów, a także jako metoda badań i przeprowadzania wywiadów.

Poniższy dialog krótko obrazuje podstawy „Czystego języka”. „Czyste pytania” są „czyste” ponieważ coach uważnie pyta o metafory klienta przytaczając jego własne słowa i nie wprowadza żadnych własnych metafor. Menadżer (M) jest prowadzony przez coach (C)

(Uwaga: kolor niebieski używany jest celem podkreślenia formatu podstawowych pytań „Czystego języka”)

C: I co chciałbyś, aby się to stało?

M: Chcę zrozumieć dlaczego nasza firma nie odnosi już sukcesów.

C: I kiedy chcesz zrozumieć dlaczego wasza firma nie odnosi już sukcesów, wasza firma jest jak co?

M: Można powiedzieć, że jest jak maszyna.

C: I jakiego rodzaju jest ta maszyna?

M: [Przerwa] Sądzę, że jest jak kombajn zbożowy.

C: I co jeszcze o tym kombajnie zbożowym którym jest wasza firma?

M: Jest wielofunkcyjny z wymiennymi podzespołami w zależności od rodzaju plonu.

C: I czy jeszcze coś o tej wielofunkcyjności i wymienności podzespołów?

M: Ważny jest czas. Zbyt wcześnie lub zbyt późno nie masz szans. Niekorzystny jest zbiór plonów zanim dojrzeją.

C: I co się wtedy staje?

M: Ponownie przechodzimy przez cały cykl.

C: I skąd bierze się ten cykl?

M: To naturalna kolej rzeczy. [Przerwa] Tak to jest. Musimy wdrożyć nowo przyjeźdźców w naturę cyklu. Próbuja przyspieszyć sprawę albo za wcześnie się poddają. Gdyby znali naturę cyklu...

Od bomby do batuty

Następny przykład ilustruje, w jaki sposób metafory klienta mogą pokierować całą serią. Początkowa sesja coachingowa z menadżerem w międzynarodowej firmie wykazała, że chciał on „zachować pozycję wobec agresywnych senior menadżerów”. Kiedy ja (James Lawley) słuchałem, jak klient opisywał swoją pracę, zanotowałem kilka jego metafor: „muszę bronić moich ludzi”, „wybuchłem”, „zostałem złapany w zasadzkę”, „ich metoda to musztra i atak”, „oddziały się wykruszają”, „dowódca oddziału wziął mnie na potyczkę słowna”, „mogę to stracić w ogniu walki”.

Kiedy spojrzymy na te metafory łącznie, łatwo zauważymy jaka metafora kryje się za słowami tego menadżera: praca to walka.

Kiedy powtórzyłem mu jego słowa, stwierdził, iż jest „w szoku pourazowym” i wtedy roześmialiśmy się. Spytałem go: „a skąd pobyt „w ogniu walki?”. Natychmiast odpowiedział: „żeby wygrać musisz bronić swojego terytorium”. Wtedy zapytałem: „a kiedy musisz bronić swojego terytorium żeby wygrać, co chciałbyś, żeby się stało?” Na jego twarzy pojawiły się ślady emocji, po czym potrząsnął głową i powiedział: „Chciałbym nie musieć się bronić”. Poczekaliśmy kilka chwil zanim będzie gotowy na następne pytanie. „A kiedy nie musisz się bronić... co wtedy się dzieje?”.

Po wypróbowaniu i odrzuceniu idei drużyny sportowej, zdecydował się na orkiestrę. Opracowaliśmy pożądaną dla niego metaforę używając „Czystego języka”.

Menadżer ten przyznał, że postrzeganie przez niego pracy jako pola walki miało znaczący wpływ na sposób, w jaki zwracał się do współpracowników, zwłaszcza tych „na wyższych stopniach dowodzenia”. Przez następnych kilka miesięcy udało mu się stopniowo zmienić swoje zachowanie w taki sposób, aby bardziej dopasować się do metafory orkiestry. Użył swojej nowej metafory do pomiaru zachowania swojego i innych. Czy działam jak członek orkiestry? Kiedy gram pierwsze skrzypce, a kiedy gram na trójkacie? Czy kiedy przewodniczę spotkaniu, to czy gramy wszyscy tę samą melodię i czy odpowiednio dyryguję?

I – co najciekawsze – wyżsi rangą menadżerowie zaczęli postępować inaczej w stosunku do niego.

© 2006 Penny Tompkins i James Lawley

Odpowiedzi na QUIZZ.

- a. Potrzebuję nowego **narzędzia** do mojego warsztatu.
- b. Jesteśmy **miażdżeni przez ciężar** legislacji.
- c. Przyszłość jest **jasna**, przyszłość to Orange (pomarańcz).
- d. Musimy **bronić** naszego udziału w rynku.
- e. Przechodzimy przez **burzliwy** okres.
- f. Musimy **zbudować** nowy plan.
- g. Nie mogę **przetrawić** wszystkich faktów.
- h. Nowe pomysły **kiełkują** w całej firmie.
- i. Dyrekcja musi **iść naprzód** jeśli nie chce **pozostać w tyle**.
- j. Nasze wartości leżą **w sercu** tej firmy.
- k. Dzięki nam **narodziła się nowa generacja** produktów.
- l. W obliczu działań konkurencji **schowaliśmy głowę w piasek**.