

Jeden obraz, tysiąc słów – w jaki sposób za pomocą metafory dotrzeć do zablokowanych zasobów klienta. Innowacyjne metody i narzędzia w coachingu.

Magda Kołodkiewicz

Operowanie metaforą, obrazem, symbolem w coachingu pomaga dotrzeć do zablokowanych zasobów, znaleźć rozwiązanie tam, gdzie wydawałoby się, zawiodły wszystkie inne środki, ustalić faktyczną motywację i poszerzyć perspektywę – nie tylko klienta, również coacha. Praca z metaforą niekoniecznie oznacza jedynie opowiadanie historii. Czasem to tworzenie własnego krajobrazu metaforycznego za pomocą technik plastycznych (rysowania, kolażu) i konwersacyjnych (Clean language); innym razem: poszukiwanie inspiracji przy użyciu specjalnie skonstruowanych...gier. Nieważne, jak wygląda klucz do ukrytego potencjału, ważne, żeby pasował do zamka. Wbrew pozorom, niewiele tu magii, za to dużo naukowych odkryć dotyczących dynamiki i rozwoju procesów poznawczych człowieka.

Rozszerzanie perspektywy

Kart jest 65. Na zdjęciach: ludzie, rośliny, krajobrazy. Obrazom towarzyszą tytuły. Zdjęcia to tylko pretekst, bodziec, inspiracja, czasem: prowokacja. Bo zaraz potem pojawiają się pytania: „Co widzisz? Z czym Ci się to kojarzy? Jak to się ma do nurtującej Cię sprawy, nad którą zdecydowałeś się pracować?”

Celem nie jest zabawa zdjęciami – tłumaczy Joanna Chmura współpracująca z Experience Corner, która sama stosuje i uczy innych posługiwania się „The Coaching Game” – ale klaryfikacja sytuacji, poszerzenie perspektywy, wyjście poza strefę komfortu i schematu, popatrzenie na aktualną sytuację z zupełnie innej strony.

Tak, jak w przypadku Marka, lat 43, inżyniera informatyka, który zdecydował się na coaching, żeby zrozumieć, z czego wynika stres, który coraz częściej odczuwa w pracy. Niewłaściwe zarządzanie priorytetami? Złe kierowanie projektem? Marek chce konkretnych, racjonalnych, „technicznych” odpowiedzi. O takim kliencie mówi się: zadaniowy. Pierwsze coachingowe pytanie: „Co wywołuje ten stres”? Klient losuje przypadkową kartę, metaforyczne zdjęcie zatytułowane jest „miłość”. Marek długo milczy, jest poruszony. „ Tak naprawdę stresuję się, bo nie chcę zawieść bliskich mi osób” – mówi w końcu. „Nigdy, aż do teraz, nie zdawałem sobie z tego sprawy”.

Reakcje klientów są różne, Joanna Chmura często słyszy: „nie, ten obraz nie ma z moją sytuacją żadnego związku”. Kiedy mija opór okazuje się jednak, że umysł jest w stanie wyprodukować skojarzenia, które stają się dla klienta odkrywczymi, cennymi rozwiązaniami. Im bardziej metafora ze zdjęcia odległa od problemu, tym większe zaskoczenie. Twórcy narzędzia: Yaron Golan i Efrat Shani z Izraela dodają, że zaskoczenie i idące w ślad za nim poszerzanie perspektywy często staje się udziałem nie tylko klientów, ale i coachów. Narzędzie uczy pokory, tak cennej w coachingu, i pokazuje, jak ważne w procesie pracy z metaforą jest powstrzymanie się od własnych interpretacji i sugestii.

Uniwersalny język poszukiwań

Anna jest menadżerem w międzynarodowym koncernie branży lotniczej. Skarży się na brak porozumienia w zespole, którego działania koordynuje i który funkcjonuje

w matrycowej strukturze. Część członków zespołu uważa, że ważne jest oddanie projektu, nad którym pracują, w terminie, bez względu na stopień jego ukończenia. Inni twierdzą, że projekt powinien spełniać wszystkie wymogi. Anna jest w kropce, nie wie, jaką decyzję podjąć.

Kiedy coach pyta: *I kiedy jedni uważają że ważne jest oddać projekt w terminie bez względu na stopień ukończenia, a drudzy że ważne jest aby projekt spełniał wymogi, to co ci to przypomina?*, Anna bierze głęboki oddech i odpowiada: *To jest tak, jakby zamówić klucz u ślusarza. I co mi z tego, że odbiorę go w terminie, jeśli klucz nie otwiera drzwi?* To nagłe skojarzenie sprawia, że Anna znajduje odpowiedź na swoje dylematy. W późniejszej komunikacji z zespołem użyje tego samego porównania, skutecznie przekonując oponentów.

Na początku lat 80-tych David Grove, nowozelandzki terapeuta, studiując zapisy sesji słynnych terapeutów, takich jak Virginia Satir czy Carl Rogers, zauważył, że często ingerowali oni w sposób myślenia swoich klientów, subtelnie zmieniając sens wypowiedzi przy ich parafrazowaniu. Grove zaczął zastanawiać się, w jaki sposób tego uniknąć i w pełni zachować dokładny zapis doświadczenia klienta, z minimalną interwencją terapeuty. Udało mu się, kiedy zidentyfikował kilkanaście bardzo prostych pytań o specyficzną składnię oraz oryginalny sposób parafrazowania wypowiedzi klienta. Pytania Davida nie zawierały żadnych sugestii, dlatego zostały nazwane „Czystym Językiem”: Clean Language.

Wkrótce Grove zauważył, że im częściej używa Clean Language, tym częściej klienci odwołują się do metafory, aby opisać swoje symptomy. Kiedy pytania Clean Language były bezpośrednio ukierunkowane na metafory i symbole, nieoczekiwane informacje pojawiały się i prowadziły do głębokich zmian u klienta. Im David mniej starał się wpływać na model świata klientów, tym lepiej udawało się klientom zagłębić we własne schematy i wtedy trwałe zmiany pojawiały się nagle jako naturalne rozwiązania w ramach ich własnego systemu.

Na przestrzeni ostatnich 20 lat Clean Language zyskał na świecie ogromną popularność, a jego propagatorzy, z Penny Thompkins i Jamesem Lawleyem na czele zaczęli z powodzeniem stosować tę metodę, nazwaną modelowaniem symbolicznym również w coachingu. Bożena Pieskiewicz, która propaguje Clean Coaching w Polsce od 2010 roku, i która pracy z metaforą uczyła się od samego Grove’a, od 10 lat stosuje tę metodę w rozwoju zespołów klientów indywidualnych we Francji i Maroku. Standardowa sesja coachingowa realizowana przy pomocy Clean Language różni się od typowego coachingu kilkoma elementami: nie pracuje się na problemie, ale obrazującej go metaforze lub konkretnym symbolu (coach po wstępnym ustaleniu celu pracy pyta zawsze: „i to jest jak co?”), klient z reguły dużo rysuje lub korzysta z gotowych pomocy graficznych, coach posługuje się zestawem 12 specyficznych pytań, zadawanych z odpowiednią intonacją i składnią. Klienci często opisują sesje jako wyjątkowo relaksujące, zaskoczeni są również faktem, że dotarcie do rozwiązania, nawet w sytuacji kiedy odpowiedzi poszukiwało się do tej pory długo i bezskutecznie, kosztuje tak niewiele wysiłku. „ To niesamowite, rozwiązanie od początku było w metaforze, tak, jak gdyby tylko czekało na odkrycie” – to jeden z najczęściej słyszanych komentarzy.

Technologia czy magia?

W wydanej w latach 80-tych książce „Metaphors We Live By”(Metafory, którymi żyjemy) językoznawca George Lakoff i filozof Mark Johnson napisali: „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.” Współczesne badania psycholingwistyczne potwierdzają, że niemal niemożliwe jest opisanie stanów wewnętrznych, pojęć abstrakcyjnych czy kompleksowych koncepcji bez zastosowania metafor, i że ich użycie w codziennych sytuacjach jest o wiele bardziej powszechne, niż nam się wydaje, tym bardziej, że zazwyczaj ani mówca, ani słuchacz nie jest świadomy ich stosowania. Jeżeli to właśnie myślenie „obrazami” jest wspólnym mianownikiem sposobu, w jaki ludzie myślą, pojmują świat i podejmują decyzje, nic dziwnego, że praca z metaforą, czyli narracją klienta – sposobem, w jaki spostrzega świat znajduje się w obszarze zainteresowania coachingu. Narzędzia i metody pracy z metaforą odwołują się do dobrze zbadanych umiejętności ludzkiego umysłu: zdolności kreatywnego rozwiązywania problemów, myślenia przez analogie oraz do wspaniałego, i ciągle niedocenianego typowo ludzkiego talentu: intuicji. Talentu, który nie do końca jeszcze poznaliśmy, a który określany jest jako mechanizm całościowego podejmowania decyzji. W pracy z metaforą dochodzi do połączenia tego, co racjonalne, logiczne i konkretne, z tym, co intuicyjne, całościowe, wyobrazeniowe. Rezultat: efekt „Aha”, zaskoczenie, czasem olśnienie. Zdziwiający? Ostatecznie, jak zauważył A.C.Clarke, każda wystarczająco zaawansowana technologia jest nierozróżnialna od magii.

M.K: W jakich sytuacjach i w przypadku jakich klientów stosowanie narzędzia Państwa autorstwa może przynieść największą korzyść?

Efrat Shani: To bardzo uniwersalne narzędzie, które może być stosowane na różnych poziomach przez coachów zarówno początkujących, jak i bardzo zaawansowanych. Można z niego też korzystać bez żadnego doświadczenia. Jego zastosowanie w zasadzie ograniczone jest tylko inwencją i doświadczeniem stosującej je osoby. Używaliśmy tego narzędzia do budowania zespołów, rozwoju liderów, brainstormingu, tworzenia wizji i wartości. Praca z metaforą w proponowany przez nas sposób z pewnością wpływa na rozwój potencjału kreatywnego, przydaje się również tam, gdzie klienci mają kłopot z nazywaniem pewnych emocji, stanów, w których się znajdują. Fakt, że pojawiają się tutaj atrakcyjne wizualnie zdjęcia oraz dodatkowy materiał słowny sprawia, że sesja coachingowa bardzo mocno angażuje a praca z metaforą staje się pewnego rodzaju kotwicą, czyli mocno zapadającym w pamięć doświadczeniem.

M.K: Jakie podstawy naukowe towarzyszyły tworzeniu „The Coaching Game”?

Yaron Golan: Od początku skupialiśmy się głównie na praktycznych zastosowaniach „gry”. Po 10 latach prowadzenia coachingu dla korporacji powołaliśmy do życia fundację, która zajmowała się nieletnimi, kobietami z doświadczeniami przemocowymi itp.

Po doświadczeniach z biznesem mieliśmy wrażenie, że coaching jest procesem głównie werbalnym, bardzo logicznym i mimo wszystko mocno dydaktycznym. Potrzebowaliśmy czegoś świeżego, bardziej pozwalającego na doświadczanie i eksperymentowanie, czegoś mocno angażującego. Prawda jest taka, że narzędzie stworzyliśmy głównie w oparciu o intuicję, dopiero po jego opublikowaniu zaczęliśmy otrzymywać mnóstwo informacji zwrotnych od naukowców z różnych dziedzin na temat teorii, które mogą leżeć u jego podstaw. Jedną z nich jest teoria prawego i lewego mózgu, inną grupę stanowią teorie dotyczące kreatywnego rozwiązywania problemów. I tak np. zastosowany tutaj „wymuszony bodziec” (jedna z podstawowych technik kreatywnych) w postaci przypadkowo losowanego obrazu ma za zadanie wytrącić klienta ze schematu, z rutynowych zachowań i sposobów myślenia, a dzięki temu, pobudzić bardziej całościowe spostrzeganie i generowanie nowych, świeżych rozwiązań problemu.

M.K: *To, co słyszę, budzi jednocześnie i moją ciekawość, i sceptycyzm. Gdzie i kiedy można osobiście przekonać się o przydatności tego narzędzia?*

Shani, Golan: *W październiku Centrum Coachingu Akademii Leona Koźminkiego organizuje seminarium poświęcone narzędziom w coachingu, w trakcie którego prowadzimy warsztaty. Chętnie odpowiemy na dodatkowe pytania.*

M.K: **W jaki sposób Clean Coaching może stanowić uzupełnienie dla tradycyjnych metod coachingowych?**

Bożena Pieskiewicz: *Clean Coaching okazuje się szczególnie przydatny tam, gdzie konieczne jest dotarcie do ukrytych celów, motywacji, zasobów klienta, a więc we wszystkich tych sytuacjach, gdzie potrzebna jest klaryfikacja problemu. W tradycyjnie pojmowanym coachingu trudno jest na przykład pracować z klientem, który nie wie, czego chce. W podejściu Clean często właśnie taki stan jest sytuacją wyjściową. Siłą metody jest również jej niesamowita dyskrecja – klient pracuje w obrębie swojej metafory, bez potrzeby wtajemniczania coacha w specyfikę i detale omawianej sprawy. Ma to duże znaczenie w coachingu indywidualnym, nie do przecenienia okazuje się również w coachingu grupowym, szczególnie międzykulturowym, gdzie zasygnalizowanie niektórych treści wprost, może być odbierane przez niektóre osoby, szczególnie z kultur wschodnich i arabskich jako silnie zagrażające. Tu jednak istotne jest, żeby metafora pochodziła z jednego, zrozumiałego dla wszystkich kręgu kulturowego.*

M.K: **Jakie są naukowe podstawy tej metody?**

Bożena Pieskiewicz: *Clean bazuje na zdobyczach psycholingwistyki i psychologii poznawczej, głównie związanych myśleniem analogicznym i teoriami dotyczącymi kategoryzowania pojęć. W książce, którą przygotowuję, często odwołuję się do prac Lakoffa, Johnsona, Jennifer de Gandt, Emanuela Sandera.*

M.K: Jak polski rynek reaguje na takie podejście? Jaki jest odbiór coachów i klientów?

Bożena Pieskiewicz: *W tym roku zaawansowany kurs Clean Coachingu ukończyło 5 osób, a w zeszłym 7. Większość z nich to coachowie, trenerzy albo terapeuci, ale w ich gronie jest również menadżer dużego koncernu w firmie z branży IT. Jeden z uczestników szkolenia pisze rozprawę doktorską i prowadzi badania na temat metafory, kilku coachów z powodzeniem wykorzystuje to podejście w pracy z klientami biznesowymi i zespołami, co ciekawe, składającymi się w głównej mierze z inżynierów i wywodzącymi się z organizacji produkcyjnych. W lipcu bieżącego roku rozpoczął się również program społeczny przeznaczony dla kobiet z chorobą nowotworową oparty na pracy z metaforą i podejściu Clean. Mam nadzieję, że Clean Coaching okaże się w Polsce równie przydatny i uzupełniający w stosunku do innych metod, jak chociażby we Francji i Wielkiej Brytanii, w której cieszy się dużym powodzeniem.*

Magda Kolodkiewicz

Lipiec 2012