

Metafora w coachingu: zastosowanie metody Clean Coaching w pracy z organizacjami

Autorki: Bożena Pieśkiewicz, Magda Kołodkiewicz

Abstract:

The main goal of the article is to present methodology of symbolic modelling created by Lawley/Tompkins based on David Groves' works. Article also contains practical guidelines on using this method, based on metaphors, in organisation's and individual's coaching. Compilation of Lawley/Tompkins study, which is an introduction to Clean Coaching methodology, is accompanied by a case studies from one of the author's practice and an analysis of application of above mentioned tools and techniques in the broad aspect of Organizational Development at individual as well as team level.

Abstract:

Głównym celem niniejszego artykułu jest prezentacja koncepcji i metodologii symbolicznego modelowania, opracowanego przez Lawley/Tompkins na podstawie prac Davida Grove'a. Artykuł zawiera praktyczne wskazówki dotyczące stosowania tej metody, opartej na metaforach, w coachingowej pracy z organizacjami.

Opracowaniu tekstów Lawley/Tompkins stanowiących wprowadzenie do metodologii Clean Coaching Davida Grove'a towarzyszy opis studiów przypadku z coachingowej praktyki jednej z autorek (Bożena Pieśkiewicz) oraz analiza możliwości zastosowania wyżej opisanych technik i narzędzi w szerszym kontekście wprowadzania zmian organizacyjnych (Organizational Development) na poziomie indywidualnymi zespołowym.

Słowa kluczowe:

Clean coaching, metafora, symboliczne modelowanie, rozwój organizacyjny, kreatywność

Key words:

Clean Coaching, methaphor, symbolic modelling, organisational development, creativity

1. Wprowadzenie

Jedyną co obecnie niezmiennie to zmiana – zdania tego rodzaju, od których zaczyna się dzisiaj większość artykułów i książek powoli stają się truzimem. Podobnie jak stwierdzenie, że umiejętność adaptacji do zmian, a więc zdolność do szybkiego uczenia się jest podstawowym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na poziomie zespołowym i indywidualnym oznacza to często zmianę postaw i przekonań, na poziomie organizacyjnym zmianę paradygmatu zarządzania albo całej kultury firmowej.

Żeby do tego doszło, konieczne jest dotarcie nie tylko do wiedzy i doświadczenia, ale intuicji, emocji, twórczego potencjału pracowników. Poszukiwaniu wspólnego obrazu i spójnej wizji często towarzyszy konieczność ujednolicenia języka i znalezienie takich punktów odniesienia oraz metod i narzędzi pracy, które pozwolą skutecznie facylitować rozwój jednostek, zespołów i złożonych systemów organizacyjnych. Ciekawym przykładem takiej metody, użytecznym w coachingu, jest praca z metaforą generowaną przez klienta.

2. Czym jest metafora?

W języku greckim „metaphora” oznacza „nabrać dystansu, przenieść w inne miejsce”. W literaturze to przenośnia, praktyka polegająca na opisanu przedmiotu lub idei poprzez słowo, które dzięki analogii określa inny przedmiot lub idee. Właśnie tak nauczano nas myśleć o metaforze w szkole: jako o literackim, poetyckim środku wyrazu, właściwości słowa stosowanym do celów artystycznych i retorycznych.

Tymczasem metafora nie jest tylko przypadkową podróżą w świat języka przenośni, ale czynnikiem fundamentalnym w codziennym procesie poznawczym.

Kiedy językoznawca George Lakoff i filozof Mark Johnson wydali w roku 1980 książkę pod tytułem „*Metaphors We Live By*”(Metafory, którymi żyjemy) zapoczątkowali nią przewrót w dziedzinie lingwistyki kognitywnej, zdominowanej do tej pory przez generatywistyczne teorie Noama Chomskiego. Napisali w niej:

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

Definicja Lakoffa i Johnsona uznaje, że metafora uchwyci istotę danego doświadczenia. Kiedy menadżer powie, że „podejmowanie decyzji jest jak chodzenie do dentysty”, powód dlaczego odwleka z ich podjęciem staje się natychmiast oczywisty.

Metafora wykorzystuje świat zmysłowy i materialny, by opisać, zrozumieć i pojąć to, co jest abstrakcyjne i nieracjonalne (Jennifer de Gandt). Nie musi ograniczać się do sformułowań werbalnych, 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 rozumiane za pośrednictwem metafory.

Zoltan Kovecses (*Metaphor. Practical Introduction, Oxford University Press, 2002*) porównał tradycyjne i nowe podejście do metafory lingwistyki kognitywnej (opracowanie B. Pieskiewicz)

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.

Kovecses przestudiował większość słowników metaforycznych oraz literaturę badawczą na temat metafory konceptualnej, żeby 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:

Nasza firma rośnie.

Muszą przyciąć (zredukować) personel.

Pracuję 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 dzięki taniej sile roboczej.

Ziarno zasiane w nowej kampanii marketingowej zaczyna przynosić plony.

Z kolei Andrew Ortony (*Metaphor and Thought, 1979, Cambridge University Press*) wyodrębnił trzy cechy charakterystyczne dla metafor, które stanowią o ich użyteczności: *żywość, spójność i ekspresja*. Krótko mówiąc, metafora niesie ze sobą znaczny ładunek abstrakcji oraz informacji nienamacalnej w postaci zwięzłego i łatwego do zapamiętania pakietu. Ponadto 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.

Według Lawley i Tompkins (por. mat. źródł.) badania wielu naukowców specjalizujących się w neuropsychologii i kognitywistyce, które pojawiły się na przestrzeni ostatnich 25 lat zdają się potwierdzać nowe spojrzenie na sposób, w jaki działa ludzki umysł. Podstawowe wnioski z płynące tych 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.

Tompkins i Lawley, którzy opisali swoje doświadczenia z terapii i coachingu w książce „*Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling*” (*Metafory w umyśle: transformacja i zmiana przez modelowanie symboliczne*) zauważyli też, że ludzie często stosują powszechne metafory, klisze myślowe i frazesy, jednak w momencie, w którym są one eksplorowane, stają się idiosynkratyczne i właściwe tylko dla danej jednostki. Metafory, których dana osoba używa, noszą ślady spójnej logiki, która stosowana jest konsekwentnie na przestrzeni czasu. Kiedy osoba ta przyjmie nową perspektywę metaforyczną, zmianie ulega również spojrzenie na świat, sposób podejmowania decyzji, zachowania oraz działania. Prawidłowość ta dotyczy zarówno poszczególnych osób, grup, zespołów, jak i całych systemów.

2. Metafory organizacji – funkcje, rodzaje, znaczenie, zastosowanie w zarządzaniu

Historia zarządzania to opowieść naszpikowana metaforami. Od taylorowskiej wizji organizacji jako maszyny (początek XX wieku), do organizacji uczącej się, zarządzającej wiedzą, organizacji sieciowej, która przypomina „miskę makaronu” z elastyczną i ciągle zmieniającą się siecią powiązań (początek XXI wieku), teorii organizacji i zarządzania bazują się na ukrytych obrazach i metaforach, które nakłaniają nas do postrzegania, rozumienia i wyobrażenia danych sytuacji w sposób wycinkowy.

Metaforami jako środkiem pomocnym w rozumieniu organizacji zaczęto interesować się dopiero pod koniec lat siedemdziesiątych. Prace z tego zakresu dotyczą zarówno wykorzystania metafor w pewnych szczegółowych obszarach

działalności firmy (Heylighen, Bollen, 1996, Kendall, Kendall, 1993a, 1993b, Lanzara, 1983, Marcus, 1994, Palmquist, 1996, Walsham, 1993) jak i metaforycznego traktowania organizacji jako całości (Lennon, Wollin, 2001, Morgan, 1997, Oztel, Hinz, 2001).

Gareth Morgan zwraca uwagę na fakt, że „*metaforę uważa się często po prostu za sposób upiększania dyskursu, ale jej znaczenie jest o wiele większe. Użycie metafory jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle. (...) Łatwo dostrzec jakie znaczenie ma tego rodzaju myślenie dla pojmowania organizacji i zarządzania. Organizacje są bowiem złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów. Wiele naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji ma charakter metaforyczny, nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali*”. Morgan jednocześnie ostrzega:

*„Metafory pozwalają na wgląd, ale jednocześnie zniekształcają. Posiadają mocne strony, ale i ograniczenia. Poprzez tworzenie sposobów postrzegania tworzą sposoby na niepostrzeżenie. 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. Siłą napędową** jest tu skuteczność. Kiedy wszystko jest w porządku, firma **pracuje jak w zegarku, jak dobrze naoliwiony silnik albo taśma produkcyjna**. Kiedy natomiast sprawy nie mają się najlepiej, **zatamuje 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 działy zasobów ludzkich, dokonamy **alokacji siły roboczej** i zwiększymy zatrudnienie aby **wypełnić braki**. A kiedy nadejdzie czas zmian, **przeprojektujemy procesy i zmaksymalizujemy zyski**.”*

Jakkolwiek podejście mechanistyczne spotkało się z ostrą krytyką Morgana, mocne strony, ale też ograniczenia posiadają inne powszechnie stosowane metafory organizacji przez niego opisane: firma spostrzegana jako organizm, mózg, kultura, system polityczny, więzienie psychiczne, przepływ i transformacja oraz instrument dominacji.

Inną ciekawą typologię metafor organizacyjnych zaprezentowali Kendall i Kendall (1992, 1993a, 1993b). Wyodrębniona przez nich systematyka (organizacja jako gra, maszyna, podróż, dżungla, rodzina, zoo, społeczność, wojna i organizm) stworzona została do celów analizy organizacji z punktu widzenia potrzeb informacyjnych. Zwracając uwagę na specyficzne cechy organizacji autorzy ci uwzględnili charakterystyki różnicujące takie jak ukierunkowanie na cel lub alternatywy, specyfikę otoczenia oraz lidera.

Metafory w zarządzaniu pełnią funkcję komunikacyjną, identyfikacyjną, interpretacyjną i poznawczą. Ich wykorzystanie (por. Weaver, 1967) pozwala organizacji na:

- weryfikację poprawności rozumienia zjawisk zachodzących w systemie przez wszystkich jego uczestników (zapewnienie poprawności lub aktualizacja abstrakcyjnego pojęcia),
- wprowadzanie nowych członków organizacji w arkana jej działalności, czy zrozumienie zmian zachodzących w otoczeniu (metafory wyjaśniają nieznaną),
- wykorzystanie indywidualnych pomysłów i spostrzeżeń pracowników dotyczących działalności organizacji i jej potencjalnych możliwości (metafory wyrażają subiektywne odczucia),
- rozwijanie kreatywności i motywowanie członków organizacji poprzez umożliwienie wyrażania opinii oraz ocen podejmowanych działań i pomysłów (metafory towarzyszą myśleniu, kojarzeniu, refleksji, ocenie).

Jeżeli metafory rzeczywiście mogą być narzędziem analizy, diagnozy, projektowania i zmiany w organizacji, jak również kanałem przepływu wiedzy i innowacji, konieczne jest stosowanie takich narzędzi i metod, które pozwolą na ich optymalne wykorzystanie.

4. David Grove, Clean Language i modelowanie symboliczne

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 szukał sposobu, jak tego uniknąć i w pełni zachować dokładny zapis doświadczenia klienta, z minimalną interwencją terapeuty. Udało mu się to, kiedy zidentyfikował kilka bardzo prostych pytań o specyficznej składni oraz oryginalny sposób parafrazowania wypowiedzi klienta. Pytania Davida nie zawierały żadnych sugestii i dlatego zostały nazwane „Czystym Językiem”: Clean Language.

Przy okazji Grove odkrył, 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 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 jako naturalne rozwiązania w ramach ich własnego systemu.

Postulat Clean Language, że „mniej, to więcej” różni się od podstawowych założeń NLP. Schematy językowe używane przez „Metamodel” i „Model Milтона” zostały utworzone w celu wywierania maksymalnego wpływu, często przy użyciu sugestii. Mimo tego, że są bardzo skuteczne, nie są jedynym sposobem wspomaganie klienta w procesie zmiany. Zdaniem Davida Grove, kiedy terapeuta ingeruje w opis symptomu klienta, pomimo dobrych intencji, może on pozbawić klienta przeżycia niezbędnego mu doświadczenia, które wpłynęłoby na zmianę niepożądanego zachowania. NLP bez wątplenia zażyło się w szerokim stopniu do zrozumienia subiektywności doświadczenia, tworząc techniki takie jak systemy reprezentacji, submodalności, linia czasu. Jednak naczelną hasło NLP to praca ze strukturą, a nie z treścią. Prawdopodobnie dlatego podejście to najczęściej pomija symboliczne znaczenie treści subiektywnego doświadczenia.

Celem terapii metaforycznej Davida Grove'a jest uzyskanie jak największej liczby informacji na temat własnego doświadczenia przez samego klienta, bez znaczenia czy terapeuta rozumie, o co chodzi. Zamiast starać się zrozumieć sens doświadczenia klienta, terapeuta nastawia się na wyjawianie symboli i struktury w metaforycznym krajobrazie klienta. Kiedy terapeuta lub coach kieruje pytania tylko do „źródeł” informacji (tzn. symboli), utrzymuje się w ramach metafory. Wtedy praca jest zorientowana na zbieranie informacji, a nie na klienta.

Pytania Clean Language prowadzą do doświadczenia własnego sposobu funkcjonowania. W wyniku tego procesu następują fizjologiczne i rzeczywiste zmiany u klienta.

NLP jasno wykazało, że każda informacja słowna podlega przekształceniu. Wydaje się, że jesteśmy biologicznie uwarunkowani, aby starać się zrozumieć, nadając własny sens temu, co mówi druga osoba. Na przykład, kiedy ktoś stawia nam pytanie, dokonujemy odpowiedniej operacji umysłowej, bez której nie moglibyśmy na nie odpowiedzieć, domyślając się lub dopowiadając więcej informacji, niż zawiera struktura powierzchniowa pytania. Kiedy terapeuta lub coach, nawet nieznacznie zmienia słowa wypowiedziane przez klienta, skutki tych zmian mogą być znaczące: klient ucieka się wówczas do dodatkowej gimnastyki mentalnej interpretacji, żeby dopasować się do sugestii. W konsekwencji terapia/coaching niezauważalnie ześlizguje się w kierunku wyznaczonym przez model świata drugiej osoby. W Clean Language zadaniem terapeuty/coacha jest zadanie takiego pytania, którego wymaga informacja. Każda odpowiedź jest zużytkowana w nowym pytaniu. W rezultacie, terapeuta/coach podąża w kierunku wyznaczanym przez proces, zamiast nim kierować. (*Less is more, Lawley, Tompkins*)

Oto przykład, który wykazuje, jak łatwo jest niechcący wpłynąć na proces, zachodzący u klienta. Na następującą wypowiedź klienta, coach może zareagować w różny sposób:

Klient:

- *Utknąłem w sytuacji bez wyjścia.*

Coach A:

- *Czy jesteś zdecydowany, żeby znaleźć wyjście z tej sytuacji?*

Ta interwencja oparta jest na języku, który jest przeciwieństwem Clean Language: sugeruje klientowi, że rozwiązanie sytuacji, w której się teraz znajduje, jest gdzieś indziej; narzuca myśl, że zdecydowanie jest niezbędnym zasobem; stawia hipotezę, że klient wyjdzie z tej sytuacji (a nie na przykład wyrwie się, przejdzie nad tym, zrelatywizuje lub zniknie). W wyniku tego klient może przypuszczać, że nie jest wystarczająco zdecydowany – gdyby był, dawno już by sobie poradził.

Coach B:

- *Co by się stało, gdybyś mógł znaleźć wyjście?*

Ta wypowiedź jest bardziej neutralna: coach używa tych samych słów, co klient, jednakże można rozpoznać ukryte polecenie w wyrażeniu: znaleźć wyjście. Coach przypuszcza, że znalezienie wyjścia jest zależne od klienta. Niezależnie od tego, że może to doprowadzić do pozytywnego rezultatu, coach powinien zdawać sobie sprawę, że narzuca klientowi swój model świata.

Widać, że w obu cytowanych przykładach najwyraźniej została pominięta percepcja klienta. Powiedział on, że nie ma wyjścia z sytuacji. Być może przekonanie głęboko ukryte w obu cytowanych interwencjach zakłada, że „wyjść” jest korzystne dla klienta i że celem interwencji mogłoby być ułatwienie tego procesu. Grove uważa, że to właśnie „utknięcie” a nie „wyjście” zawiera w sobie istotne informacje. Jeżeli „utknięcie” nie zostanie zauważone i szerzej wyjaśnione, to klient może mieć potrzebę jeszcze do niego później powrócić. Oto dlaczego pozornie udane terapie i coaching mogą przynosić krótkotrwałe rezultaty.

Celem Clean Language, od samego początku procesu jest pozwolić informacjom, aby pojawiły się w świadomości klienta drogą poznawania własnego sposobu kodowania rzeczywistości i tworzenia metafor. Na Clean Language składa się zestaw odpowiednio skonstruowanych pytań, specyficzna charakterystyka wokalna (pytania zadawane są wolniej niż zwykle, niższym tonem, odzwierciedlają charakterystyczny sposób wypowiedzania się klienta). Inna jest również składnia.

Wracając do cytowanego wcześniej przykładu, interwencja coachingowa przy użyciu Clean Language mogłaby wyglądać w następujący sposób:

Klient:

- *Utknąłem w sytuacji bez wyjścia.*

Coach:

- *I utknąłeś w sytuacji bez wyjścia. I kiedy utknąłeś w sytuacji bez wyjścia, jakiego rodzaju jest to utknięcie w sytuacji bez wyjścia?*

Klient:

- *Czuję, jakby całe moje ciało się zapadało w ziemię.*

To daje okazję klientowi do opisanie, w jaki sposób przeżywa doświadczenie "utknięcia" i do uzmysłowienia sobie, jak postrzega swoją obecną sytuację.

Inne pytanie, które można by postawić:

- *A kiedy utknąłeś sytuacji bez wyjścia, to gdzie utknąłeś?*

Klient:

- *To tak jakby moje stopy były przymarznione do ziemi.*

To pytanie współpracuje z metaforą klienta i zakłada, że jeśli „się utknęło”, to utknęło w jakimś konkretnym miejscu. Kiedy terapeuta pracuje z informacją metaforyczną, powyższe pytania są nośnikami sensu. Odpowiedzi klienta pojawiają się w wyniku głębokiego wglądu i odkrycia samego siebie. Samouświadomienie własnego procesu wewnętrznego „aktualizuje system” i pierwotnie zakodowany zapis neurologiczny samoczynnie ulega transformacji, chociaż na początku stopniowo i nieznacznie.

Na podstawie pięcioletniej obserwacji pracy Davida Grove Penny Tompkins i James Lawley stworzyli proces zwany modelowaniem symbolicznym (*Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling, Metafory w umyśle: Transformacyjne zmiany dzięki Symbolicznemu Modelowaniu*) Opierając się na „czystym języku” i koncentrując na metaforach klientów, modelowanie symboliczne proponuje zespół skutecznych narzędzi do zmiany i rozwoju osobowego nastawionego na osiąganie celów. (*Angus McLeod, "Performance Coaching: The Handbook for Managers, HR Professionals and Coaches."*)

Podstawy „Clean Language” i modelowania symbolicznego obrazuje poniższy dialog i studium przypadku z praktyki Jamesa Lawleya (Tompkins, Penny & James Lawley, 'Less is More ... The Art of Clean Language').

4.1.Firma jako kombajn zbożowy

Coach: *I co chciałbyś, aby się stało?*

Menadżer: *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: *IPrzerwal Sądzę, że jest jak kombajn zbożowy.*

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

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

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

M: *Ważny jest czas. Zbyt wcześnie lub zbyt późno i 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 przyjętych pracowników w naturę cyklu. Próbuja przyspieszyć sprawy albo za wcześnie się poddają. Gdyby tylko znali naturę cyklu...

4.2. Od bomby do batuty

Harry był menadżerem w międzynarodowej firmie zajmującej się spedycją. Początkowa sesja coachingowa wykazała, że chciał on „zachować pozycję wobec agresywnych senior menadżerów”. Kiedy słuchałem (James Lawley), 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 słowną”, „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”. Poczekałem 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”.

Harry 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. Zaczął używać swojej nowej metafory do pomiaru zachowania swojego i innych. Czy działam jak członek orkiestry? Kiedy gram pierwsze skrzypce, a kiedy gram na trójkącie? Czy kiedy przewodniczę spotkaniu, to czy gramy wszyscy tę samą melodię i czy odpowiednio dyryguję? Stopniowo jego funkcjonowanie w organizacji zmieniło się na bardziej adaptacyjne i współpracujące. Zmienił się również stosunek otoczenia do Harrego.

5. Studia przypadków

5.1. Championi Lean Six Sigma: Bożena Pieskiewicz i Xavier Caumon, coaching grupowy

W paryskiej firmie telekomunikacyjnej został wprowadzony program Lean Six Sigma L6S.

Six Sigma to metoda obniżania kosztów poprzez takie prowadzenie procesów biznesowych, które pozwala wyeliminować bądź ograniczać przyczyny występowania usterek, a jeśli już wystąpią, to jak najszybciej je wykrywać. Doskonalenie procesów biznesowych odbywa się w trybie projektów mających na celu nie tylko poprawę jakości, ale przede wszystkim uzyskanie wymiernej korzyści finansowej wynikającej z tej poprawy. Nadzór nad realizacją tych projektów sprawują wewnętrzni konsultanci nazywani (w zależności od zakresu projektów jakie prowadzą) Green Belt, Black Belt i Master Black Belt. Dalszymi zdefiniowanymi rolami w Six Sigma są Zarząd - odpowiedzialny za wizję Six Sigma i Championi - odpowiedzialni za integrację różnych projektów Six Sigma. Podstawą wdrożeń Six Sigma jest model DMAIC - Define (definiuj), Measure (mierz), Analyze (analizuj), Improve (poprawiaj) i Control (kontroluj). Six Sigma został połączony z Lean Manufacturing – metodą produkcji „odchudzonej”.

Program zarządzania jakością korzystający z połączenia tych dwu projektów został nazwany Lean Six Sigma, a jego koordynacją zajęło się 6 Championów, wywodzących się z różnych poziomów hierarchii firmy.

Celem coachingu grupowego było rozwinięcie kooperacji wewnątrz zespołu Championów, sprawne pilotowanie projektów oraz prowadzenie szkoleń dla wewnętrznych konsultantów, tzw. Green Belt, Black Belt i Master Black Belt. Spotkania odbywały się raz w miesiącu i trwały łącznie 10 dni. Sesje pracy z metaforami przy użyciu procesów Clean przeplatane były warsztatami tematycznymi z zakresu zarządzania projektem, komunikowania w sieci, prowadzenia zmian, negocjacji, rozwiązywania konfliktów itp.

W trakcie pierwszej sesji Clean każdy z uczestników wyraził swoją wizję roli zespołu w przedsiębiorstwie (rysunek), następnie cały zespół prowadzony metodą modelowania symbolicznego stworzył wizję wspólną: „Jesteśmy pilotami optymalizacji w firmie”.

Modelowanie terytorium przy użyciu różnych materiałów w trakcie warsztatu dotyczącego zarządzania projektami i zespołami „transverse” doprowadziło do stworzenia obrazu, którą uczestnicy podsumowali jako totalny bałagan. „Tak, to się obecnie dzieje w naszych głowach”, przyznała jedna z Championek.

Przy zastosowaniu metody modelowania symbolicznego i użyciu pytań clean przez trenerów, terytorium zaczęło nabierać kształtów i uporządkowania. Powstała mapa strategiczna i możliwe było przeprowadzenie diagnozy według schematu: jakie konteksty/ środki/ osoby wspierają a jakie stawiają opór we wdrażaniu projektów LS6.

Rys.1



W trakcie pracy nad zagadnieniem zarządzania projektami stopniowo zmieniała się początkowa wizja roli zespołu. Z pilotów optymalizacji championi ewoluowali do architektów i konstruktorów tworzących platformę działania (symbol lotniska w trakcie budowy) w której konsultanci black i green belt wdrażają projekty L6S w firmie. W zespole nastąpiła więc zmiana tożsamości : z pilotów, a więc osób bezpośrednio odpowiedzialnych za dotarcie do celu na konstruktorów platformy działania dla innych.

Wdrożenie i plan akcji objęły powstanie podręczników dla zespołów i „białej książki” na temat L6S w Firmie. W kilkumiesięcznym okresie czasu w zespole odpowiedzialnym za bezpieczeństwo w Firmie zostało poprowadzone podobne szkolenie.

5.2. Sztuka w kilku aktach – przykład indywidualnego coachingu menadżerskiego

Sabina jest kierownikiem Działu Marketingu w dużej międzynarodowej firmie. Jest doceniana i jednocześnie często nadmiernie obciążana przez swoich współpracowników (60 osób w 3 zespołach produkcyjnych), którzy zwracają się po pomoc bezpośrednio do niej omijając swoich bezpośrednich przełożonych. Na swojego przełożonego, Nicolasa, skarżą się szczególnie pracownicy jednego z działów. Uważają Nicolasa za sztywnego perfekcjonistę który wie wszystko najlepiej, nie bierze pod uwagę ich zdania i proszą o wyznaczanie zadań Sabinę.

Nowy szef Sabiny, w odróżnieniu od swojego poprzednika, nie przekazuje jej feedbacku praktycznego w celu dopasowania jej zarządzania i zadowala się okazywaniem jej zaufania. Sabina prosi o coaching, ponieważ zaczyna kwestionować swoje umiejętności menadżerskie i osobiste z punktu widzenia zdolności przystosowania się do zmian. W trakcie ustalania celu Sabina zdecydowała, że chce potwierdzić swoją pozycję menadżera wiodącego i odnaleźć się w niej. Za pomocą clean language udaje się znaleźć metaforyczne odzwierciedlenie celu klienta.

Metafora Sabiny to „być skutecznym reżyserem”, który dopasowuje styl zarządzania w interakcjach z każdym z aktorów. Zachęca ich, koryguje i wydobywa to, co w nich najlepsze. Coach pomaga Sabinie przyjrzeć się sytuacji za pomocą metafory.

Sabina rysuje scenę, w której aktorzy podzieleni są na niespójne grupy, które źle współpracują ze sobą, a szczególnie z aktorem w głównej roli męskiej. Zarzucają mu, że nie ma wymaganych kompetencji i nie są co do niego przekonani. Zwracają się zatem po pomoc do reżysera.

Coach proponuje rozważenie jakie przeszkody utrudniają osiągnięcia pożądanego rezultatu zadaje pytanie: "Co musi się zdarzyć, aby reżyser i aktorzy odnieśli sukces?"

Sabina tworzy nowy scenariusz, który bierze pod uwagę potencjał i talenty tak, aby każdy aktor mógł ewoluować i nauczyć się nowych ról.

Przy konstruowaniu planu działania Sabina przekształca metaforę na konkretne działania, takie jak: zrekrutowanie nowego kierownika do trzeciego zespołu, w którym to Sabina zastępuje wakat, awansowanie X na menadżera zespołu nr 2, zdefiniowanie misji dla kierownika 1, zdefiniowanie ram, w których będzie „mogła pisać nowe sztuki na miarę swoich aktorów”.

Komentarz Sabiny 6 miesięcy później:

Moja relacja z Nicolasem jest całkowicie odblokowana. Mamy ze sobą świetny kontakt. Powiedział to i potwierdził podczas corocznej rozmowy podsumowującej. Kiedy zaczęłam współpracę z Bożeną, moim problemem był Nicolas. Coaching nauczył mnie, że jeśli oczekuję, że Nicolas stanie się menadżerem w konkretnym stylu tylko dlatego, że ja tego chcę, to mogę o tym zapomnieć! W coachingu clean znalazłam narzędzia, które naprawdę działają, nawet jeśli na początku niektóre z nich wydawały mi się zupełnie obce. Na przykład, kiedy ktoś mi mówi: "narysuj", blokuję się. A jednak rysowanie danej sytuacji jest bardzo skutecznym narzędziem. Rysując moją metaforę przechodziłam przez coś, co pozwoliło mi mniej myśleć. Wydaje mi się, że czasami rozwiązania nie znajdowały się w głowie, tylko w metaforze.

5.3. Od wywrotnej łodzi do rakiety – metafora i teambuilding

Przedsiębiorstwo „An” z siedzibą w Casablance produkujące farby i sprzęt do malowania, utraciło pozycję lidera na rynku i jego ambicją było odbudowanie tej lokaty, zarówno na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym, w całej Afryce Zachodniej.

Szereg działań, jakie zostały podjęte w tym kierunku, obejmowało również stworzenie silnych zespołów – „An” jest częścią holdingu „A” i niedawno miało miejsce połączenie firmy z nowym, wykupionym przez holding podmiotem.

Efektom warsztatów teambuildingowych, zleconych przez dyrekcję miało być stworzenie spójnego zespołu odpowiedzialnego za innowacje w przedsiębiorstwie oraz nakreślenie planu działania w celu zbudowania silnej rynkowej marki farb „An”.

Do udziału w 2-dniowych warsztatach zaproszonych zostało 12 uczestników: kierowników zespołów i menadżerów reprezentujących różne działy: produkcję, HR, logistykę, finanse, komunikację zewnętrzną i wewnętrzną.

Oczekiwania uczestników wobec warsztatu to:

1. Poznać siebie i innych, swoje wartości i przekonania
2. Komunikować się w sposób transparentny
3. Rozwinąć kooperację w zespole
4. Poznać i wdrożyć nowe techniki komunikowania i grupowego rozwiązywania problemów.
5. Wzmocnić spójność zespołu przez utworzenie silnego jadra zespołu
6. Skuteczniej rozpoznawać, brać pod uwagę i spełniać potrzeby klienta
7. Ustalić zasady wypełniania wspólnych zobowiązań

Uzupełnieniem dla metodologii modelowania symbolicznego wykorzystanym w warsztacie była metoda appreciative inquiry i diagnostyka DISC (Inscape International). Ich użycie wykazało, że w zespole brak naturalnych skłonności do komunikowania i kooperacji, istnieje za to tendencja do stosowania dyrektywnego, a nie partycypującego stylu zarządzania, co potwierdzili uczestnicy.

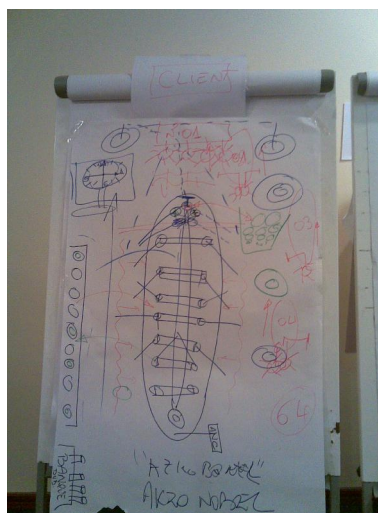
Podczas ustalania rzeczywistego stanu rzeczy i tworzenia metaforycznej indywidualnej reprezentacji obecnej sytuacji firmy (por. Rysunki 2.) większość pracowników zdiagnozowało brak więzi między poszczególnymi oddziałami firmy, jej ociążałość i brak mobilności w strukturach oraz wysoką konkurencją na rynku.

Rys. 2



Po podsumowujących pytaniach grupa wypracowała zespołowy wizerunek, odzwierciedlający aktualną sytuację firmy: *nasz zespół jest jak statek, gdzie każdy wiosłuje w innym kierunku, horyzont jest zablokowany przez konkurencję, brakuje komunikacji między dyrekcją i załogą, a klienci są pozostawieni sami sobie na boku* (rys. 3)

Rys. 3.



W fazie określania stanu pożądanego, według podobnego porządku (rysunki indywidualne, analiza podobieństw i różnic, praca zbiorowa) zespół stworzył nową wizję firmy, w której chciałby pracować. Pojawił się symbol startującej rakiety, gdzie sterująca dyrekcja komunikuje się bez przeszkód z załogą, siłą zaś stanowią liderzy zespołów, odpowiedzialni za strategię (kierunek lotu) i innowacje (silniki). Na pokładzie rakiety znajdują się również stojący dotąd na uboczu klienci, dialog z którymi dostarcza rakiecie napędu (paliwo)(por. rys.4)

Rys. 4



Przy rozważaniu opcji, dzięki którym osiągnięcie takiego stanu okazałoby się możliwe, grupa w dalszym ciągu pracowała na materiale metaforycznym, żeby ostatecznie „przetłumaczyć” symboliczne rozwiązania na konkretne zadania. Po dwóch dniach pracy w zespole projektowym można było bez trudu zauważyć znaczny wzrost motywacji i zaangażowania. Nawet pasywne dotąd osoby zaczęły przejmować inicjatywę, a członkowie grupy w naturalny sposób dystrybuowali między sobą zadania opierając się na nowo nabytej wiedzy (DISC) na temat komplementarności ról w zespole. Bardzo istotne dla tej grupy okazało się znalezienie środka wyrazu dla różnych opinii bez naruszania kulturowego tabu (szacunek do hierarchii nie pozwalała w Afryce na otwarte wyrażanie krytyki).

6. Inne przykłady zastosowań narzędzi Clean

Jak pokazuje praktyka własna jednej z autorek (Bogena Pieskiewicz) oraz doświadczenia angielskich i francuskich firm doradczych korzystających z metod modelowania symbolicznego i Clean Language narzędzia oparte na metaforze mogą mieć zastosowanie wszędzie tam, gdzie konieczne jest uwspólnienie celów i wizji, klaryfikacja komunikacji, przyspieszenie uczenia, czy adaptacja do zmiany, a więc w niezliczonych obszarach zarządzania, od kierowania projektami, prowadzenia spotkań strategicznych, integrowania zespołów aż do facylitacji procesów innowacyjnych. Szczególne miejsce metody te zajmują tam, gdzie konieczny jest transfer wiedzy w całej organizacji. Co ciekawe, metody Clean bywają wykorzystywane przez konsultantów nawet w rekrutacji, pozwalając dotrzeć z poziomu ogólnikowych stwierdzeń kandydatów do realnych zachowań, stojących u podstaw kompetencji.

Wyjątkowo wdzięcznym polem do pracy z metaforą okazuje się zarządzanie zespołami międzykulturowymi, szczególnie w kulturach, w których szacunek do autorytetu nie pozwala na wyjawianie otwartej krytyki, a nawet informacji zwrotnej (kultury wschodu, afrykańskie). Zastosowanie symbolu pozwala wtedy na precyzyjne nazwanie sytuacji w bezpieczny i komfortowy dla uczestników sposób i jednocześnie przejście do poszukiwania rozwiązań, bez koncentracji na niepotrzebnym analizowaniu sytuacji problemowej (Bogena Pieskiewicz, Jennifer de Gandt)

W dużym zakresie metody metaforyczne wykorzystywane są wszędzie tam, gdzie chodzi o stworzenie bądź usprawnienie skomplikowanych sieci komunikacyjnych, np. w przemyśle IT czy zarządzaniu interdyscyplinarnymi, rozbudowanymi projektami w których uwspólnienie wizji, języka i koncentracja na rozwiązywaniu problemów jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

7. Podsumowanie: implikacje praktyczne: korzyści, ograniczenia i perspektywy.

Jak się wydaje, filozofia „czystego” języka oraz pytań, które wykorzystują symbole i obrazy pozostające w percepcji świata klienta, nie ingerujące w ten świat, ale pomagające go twórczo przetworzyć, doskonale wpisuje się w podstawowe założenie coachingu, że to klient posiada wszystkie wystarczające zasoby i mądrość, żeby poradzić sobie w dążeniu do założonego celu.

Praca z metaforą i analogiami, szczególnie w sytuacji, kiedy są one generowane przez klienta wydaje się być bardziej angażująca niż racjonalne, retoryczne narzędzia z tego względu, że odwołuje się do wyobraźni i emocji, jednocześnie wykorzystując wiedzę i doświadczenie. Jako narzędzie kreatywne zwalnia przeszkody i blokady myślenia, pomaga w przekształceniu nieuchwytniej i trudnej do sformułowania idei w obraz, który przemawia do postępujących się nią osób w sposób bardziej precyzyjny, a przy tym oszczędzający czas i koszty.

Główna zaleta narzędzi wywodzących się z tego kręgu – możliwość integracji wiedzy świadomej i nieświadomej – może być niekiedy spostrzegana jako jej ograniczenie, szczególnie na poziomie organizacyjnym, gdzie wymagane są twarde wskaźniki i racjonalne uzasadnienia. Podobnie jak inne narzędzia wywodzące się z NLP, metody metaforyczne mogą budzić ambiwalentne reakcje w środowiskach biznesowych, jakkolwiek z praktyki jednej z autorek wynika, że doświadczenie konsultanta, transparentność metody wobec oczekiwanego rezultatu oraz wsparcie procesu facylitacji innymi narzędziami skutecznie niweluje brak zaufania nawet u osób podchodzących początkowo sceptycznie do w.w technik.

Największy opór pojawia się z reguły u osób wysoce analitycznych, skoncentrowanych na szczegółach, u których dominuje myślenie lewopółkulowe (komentarz: James Lawley). Osoby takie mają trudność w obrazowym, symbolicznym odwzorowaniu sytuacji problemowej i poszukiwaniu analogii, jednak nawet w takich przypadkach możliwe jest używanie języka Clean bez konieczności budowania metafory.

W pracy z metaforą odejście od rzeczywistego problemu na rzecz pracy nad zastępującym go symbolicznym wyobrażeniem u większości klientów wyraźnie zwalnia napięcie, pozwala na szybszy wgląd i osiągnięcie efektu AHA! W komentarzach klientów, nawet tych podchodzących początkowo z rezerwą do w.w technik (rysowanie, szukanie analogii, praca z polem) często pojawia się zdziwienie, że „rozwiązanie problemu kryło się nie w głowie, ale w samej metaforze”. Na poziomie zespołowym techniki i metody modelowania symbolicznego pozwalają na obudzenie zaangażowania i grupowej kreatywności. Na poziomie indywidualnym mają tę dodatkową zaletę, że klient nie musi dokładnie opowiadać o swoim problemie, zapewniają więc dyskrecję i większe poczucie bezpieczeństwa.

Wobec dowodów, że ludzki mózg pracuje nieliniarnie, a myślenie nie jest procesem do końca świadomym i kontrolowanym, szczególnie w sytuacji przeciążenia informacyjnego, z jakim borykamy się obecnie, wykorzystanie technik intuicyjnych w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji spotyka się z rosnącym zrozumieniem. O zaufaniu do intuicji i „inteligencji ukrytej” jako źródła wiedzy mówią też coraz częściej praktycy zarządzania. Jack Welch, dyrektor General Electric zatytułował swoje pamiętniki *Jack: Straight from the Gut (Przecucie z trzewi)*. Akio Morita, jeden z założycieli Sony, pytany o genezę sukcesu jego firmy przyznał, że jest nią oczywiście kreatywność, a ona *wymaga czegoś więcej niż przetwarzania informacji. Wymaga ludzkiej myśli, spontanicznej intuicji i odwagi.*

BIBLIOGRAFIA

- Duckett, Mike, 'Like a kid in a sweet shop: the use of generative metaphor' April, 2006
- Dunbar, Angela, 'Using Metaphors with Coaching' in *Bulletin of the Association for Coaching*, October 2005
- G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, 2001
- Jennifer de Gandt "la Pensée métaphorique dans le coaching professionnel: clean language, clean space et Modélisation symbolique dans « le Grand Livre du Coaching, édition d'organisatio & Eyrolles, Paris 2008
- Kendall, J.E., Kendall, K.E. (1993a). *Metaphores and Methodologies: Living Beyond the Systems Machine*. MIS Quarterly, Vol.17, No.2 (June 1993).
- Kovecses, Zoltan, *Metaphor: A Practical Introduction*, Oxford University Press, 2002.
- Kuraś, M., Zajac, A., (1996), *Metafory organizacyjne - narzędzie badania i diagnozowania potrzeb użytkowników*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 474. Kraków: AE
- Lakoff, G., Johnson, M. (1988). *Metafory w naszym życiu*. Warszawa: PIW.
- Lakoff, George & Mark Johnson, *Metaphors We Live By*, The University of Chicago Press, 1980.
- Lawley, James & Penny Tompkins, *Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling*, The Developing Company Press, 2000.
- Lawley, James, 'Metaphors of Organisation - Parts 1 & 2' in *Effective Consulting* Vol. 1, No. 4, & No. 5, 2001 Skelton, Ned, 'Clean Language in Sports Coaching' September 2005
- Morgan, Gareth, *Images of Organisation*, Sage, 1986/1997.
- Morgan, Gareth, *Imaginization*, Sage, 1997.
- Ortony, Andrew (ed.), *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, 1993.
- Peters, T., Waterman, R.H. (1984). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner Books.
- tlumaczenie „Coaching z metaforą”, B.Pieskiewicz, A.Kowalska
- Tompkins, Penny & James Lawley, 'Coaching with Metaphor' opublikowany w *CIPD Coaching at Work*, Cutting Edge Coaching Techniques Handbook, 13/09/2006
- Tompkins, Penny & James Lawley, 'Coaching for P.R.O.'s' in *Coach the Coach*, Feb. 2006
- Tompkins, Penny & James Lawley, 'Less is More ... The Art of Clean Language' Artykuł opublikowany w czasopiśmie angielskim *Rapport*, N°35, z lutego 1997, tłumaczenie „Mniej to więcej...Sztuka stosowania „Clean Language”, B.Pieskiewicz, J. Smith www.cleanlanguage.pl
- Wilson, Carol, 'Metaphor & Symbolic Modelling For Coaches' in *Coach the Coach* Issue 4, 2004, www.cleanlanguage.pl