

MACIEJ BENNEWICZ

COACHING

CZYLI RESTAURACJA OSOBOWOŚCI

*Zawsze jest za pięć
dwunasta aż do chwili,
kiedy niespodziewanie
będzie już pięć po.
Teraz jest właśnie za pięć.*

“Jednym z celów
coachingu jest pomoc ludziom
w rozwijaniu większego zakresu
elastyczności ich zachowania.

Robert DILTS

COACHING

CZYLI RESTAURACJA OSOBOWOŚCI

MACIEJ BENNEWICZ
COACHING
CZYLI RESTAURACJA OSOBOWOŚCI

*Jak odkryć tajemnice
szczęściarzy i potem
uzyskiwać jeszcze lepsze
rezultaty?*

Text © copyright by Maciej Bennewicz, 2008
Copyright for the Edition © 2008 G+J Gruner + Jahr Polska
Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa
02-674 Warszawa, ul. Marynarska 15

Dział handlowy: tel (22) 360 38 38, 360 38 42
fax (22) 360 38 49

Sprzedaż wysyłkowa

Dział obsługi klienta: tel. (22) 360 37 77

Redakcja: Małgorzata Grudnik-Zwolińska

Korekta: Ewa Gorzaniak

Skład i łamanie: Maria Kowalewska

Projekt okładki: Paweł Rafa

ISBN: 978-83-7778-013-8

Wszelkie prawa zastrzeżone. Reprodukowanie, kopiowanie
w urządzeniach przetwarzania danych, odtwarzanie, w jakiegokolwiek formie
oraz wykorzystywanie w wystąpieniach publicznych
– tylko za wyłączeniem zezwoleniem właściciela praw autorskich.

*Lidce –
mojej żonie, przyjacielowi i coachowi,
której zawdzięczam codzienny rozwój
w drodze do najważniejszych celów*

Dziękuję:

Magdzie, bez twojego zaangażowania, decyzji, rozwojowej pasji i pierwszych recenzji nie byłoby tej książki.

Wszystko stało się nieoczekiwanie, wyraźnie, konsekwentnie, lekko. Miał być model i jest model. Jesteś marzeniem każdego autora.

Zawsze tajemniczemu **Arturowi**, mawenowi od Gladwella, który wie „wszystko” i ciągle szuka, którego przyjaźń, obserwacje i osobisty rozwój są dla mnie drogowskazem na „drodze”.

Moim **czterem coachee**, bohaterom tej książki. Dziękuję za wszystko, czego się od was nauczyłem. Ta książka to spleta kredytu, który u was zaciągnąłem, opisując waszą zmianę i uzyskując zgodę na ten opis.

Lidce, oceanowi tolerancji, wspierającemu coachowi, która daje mi przestrzeń. Dzięki za twoje wsparcie, mobilizującą siłę i feed-back.

Robertowi. Jesteś dla mnie wzorcem z Sèvres: spójności i harmonii oraz nauczycielem życzliwość. Dzięki tobie odkryłem prostotę.

Doktorowi Ericksonowi, który stworzył i zrealizował wszystko, co do tej pory jest godne uwagi w psychologii praktycznej i za to, czego w tylko sobie znany sposób, mnie nauczył.

Bożenie. Psychologia i psychiatria to czasem pole minowe, niekiedy mylimy się tylko raz. Pamiętam o tym. Dzięki tobie odkryłem nieodkryte obszary i język, w którym napisałem wiele stron mojej książki.

Annie i Piotrowi – byliście moim pierwszymi nauczycielami, którzy zaszczepili we mnie coaching.

Sobie. Dobrze się spisałem.

Kto to taki „szczęściarz”?

– Ktoś, kogo posądzamy o szczególnie dobre układy z losem, kto ma „dobrą rękę” do „szczęśliwego trafu”.

Tymczasem szczęściarze mają swoje strategie sukcesu. Można je odkryć, naśladować, twórczo rozwinąć i wreszcie zrealizować wszystkie swoje uświadomione, a nawet ukryte pragnienia.

Początek

Historia tej książki zaczyna się od maila. Pewnego dnia napisała do mnie znajoma. Poznaliśmy się wiele lat temu na szkoleniu, które organizowałem dla firmy, w której pracowała jako młoda dyrektor do spraw personalnych. Potem spotykaliśmy się przy okazji kolejnych spraw zawodowych. W połowie lat dziewięćdziesiątych, po awansie w swojej firmie, Majka wyjechała do Holandii i nasz kontakt się urwał. Nieoczekiwanie napisała.

Historia tej książki zaczyna się od historii Majki, choć dotyczy coachingu, ale być może pozwala odnaleźć siebie nowego w niesamowitej, niepoznanej, niezgłębianej przestrzeni osobistych odkryć i zmian. A może jest to opowieść o kilku osobach, których coachem miałem zaszczyt być? Jest to opowieść o ich zmianie, rozwoju, poszukiwaniach. Sama zdecydujesz. Sam, pomiędzy wierszami, odnajdziesz kawałki własnych przeżyć i doświadczeń, a nawet coś więcej, wskazówkę, pomysł, sugestię, która będzie dla ciebie odkryciem? Znajdziesz tu wiele historii z życia wziętych i coachingowe podejście do ludzkich celów, dylematów, potrzeb, marzeń. Dowiesz się, czym jest coaching i jak stosować metody coachingowe. Poznasz też wiele z nich. Może nawet zdecydujesz się na wykonanie kilku ćwiczeń i technik i spostrzeżesz, jakie zmiany wywołują, albo osiągniesz cel, który jeszcze wczoraj wydawał ci się mglisty? Możesz także po prostu czytać, ciesząc się perypetiami bohaterów tej książki, rozpoznając ich wahania i obawy, kibicując ich postanowieniom, spodziewając się happy endu w miejscu, w którym nie nastąpi. Doświadczysz pełnego zaskoczenia happy endem, gdyż życie tworzy najlepsze scenariusze sensacyjne, zaś

coaching jest jednym z najlepszych sposobów motywowania do zmiany, której kierunku i natężenia nie sposób do końca przewidzieć. Czasami szefowie firm i działów zlecających coaching domagają się bardzo szczegółowych zmian według własnych wyobrażeń zarówno od coacha, jak i klienta coachingu, swego pracownika. No cóż – odpowiadam – pewne jest tylko osiągnięcie celów. Natomiast to, co jest świadomym postanowieniem, czasami potrzebuje wsparcia w nieświadomej tęsknocie, a wówczas... możliwe jest wszystko.

Milton H. Erickson, uznawany dość powszechnie za geniusza, za ojca współczesnej psychoterapii krótkoterminowej, powiedział kiedyś: „Dla każdego z moich klientów wymyślam psychologię od początku”. Kiedy jeszcze coaching nie istniał, przynajmniej jako nazwa, jako zinstytucjonalizowana forma oddziaływania, psychologowie różnili się w poglądach na sposoby i metody pomagania, oddziaływania, leczenia, wspierania, zmieniania. Różnili się nawet w kwestii słów oznaczających swoją aktywność zawodową wobec drugiego człowieka. Tak zostało do dziś. Wtedy, w latach 40. XX wieku, Erickson zaczął używać słowa „przyłączanie”.

Przyłącz się do swego klienta, wsłuchaj się w jego świat, wykorzystaj to, co mówi o swoich sprawach, docień to, jak mówi i w jaki sposób się zachowuje. Przyłącz się. Twój klient sam powie, jakiej zmiany potrzebuje, co jest w jego świecie możliwe. Nie musisz być arbitrem, mentorem, interpretatorem, wystarczy, że się przyłączysz i wykorzystasz to, co Drugi Człowiek przynosi ze sobą. Nie potrzebujesz dogłębnej analizy przeszłości. Przyłącz się. Wykorzystaj to, co Drugi Człowiek ujawnia i pokazuje. Jeśli ktoś chce schudnąć, to chce schudnąć, niekoniecznie chce zmieniać swoje nastawienie do matki, siostry, pracy, wolnego czasu. Chce po prostu schudnąć. Przyłącz się. Wykorzystaj siłę tej osoby, zamiast z nią walczyć, zamiast ją negocjować. Stephen Gilligan, uczeń Ericksona, opowiada historię o „bardzo nerwowym chłopcu”, który z powodu swojej nadpobudliwości i krnąbrności miał kłopoty i w szkole, i w domu. Stanowczo odmawiał wizyt u pedagogów, psychologów, lekarzy. Kolejne próby przełamania jego oporu kosztowały matkę wiele

awantur, ale chłopiec i tak stawał na swoim – wizyta nie dochodziła do skutku. Jednak pewnego dnia jedenastoletek, po długiej szamotaninie w poczekalni, został wreszcie wepchnięty przez matkę do gabinetu Ericksona. Wpadł. Zatrzymał się. Złapał równowagę. Stał na środku i zaczął mocno tupać nogą. „Nie jestem dzieckiem, jestem duży i nie będę z nikim rozmawiał” – wykrzyknął. Powtórzył to jeszcze kilka razy. Erickson nie odrywał wzroku z nad papierów i przez dłuższą chwilę ignorował chłopca. Wreszcie odezwał się: „Taki duży chłopiec, jak ty, z pewnością potrafi jeszcze silniej tupać”. Chłopcu nie trzeba było dwa razy powtarzać. Przez następne kilkanaście minut z całej siły walił nogą, wykrzykując swoje zdanie. Wreszcie był już tak zmęczony, że każde następne tupnięcie było coraz słabsze, noga podnoszona z wysiłkiem, a zdanie wypowiedane apatycznie. Wtedy Erickson odezwał się ponownie: „Tak duży chłopiec z pewnością doskonale wie, kiedy należy odpocząć”. Chłopiec opadł na krzesło. To był moment, w którym Erickson nawiązał z nim kontakt. Zaczęli rozmawiać. Szacunek dla siły i oporu chłopca, jaki okazał Erickson poprzez przyłączenie się do prezentowanego zachowania, stały się pomostem do spotkania dwóch ludzi – doktora i małego chłopca.

Erickson odkrył na nowo siłę metafory, opowieści, historii tworzonej na potrzeby sytuacji, cytatu, który jak lekarstwo uleczal, zmieniał, dodawał odwagi. W bogatej historii jego interwencji wiele jest takich, gdy do radykalnej zmiany wystarczyła jedna opowieść, jedno zadanie domowe, jedno spotkanie. Jak to możliwe? Być może działało się tak dlatego, że był geniuszem słowa, albo dlatego, że był mistrzem transu. A może język opowieści, wszechstronny, otwarty, nienarzucający, symboliczny, emocjonalny, wywoływał ten rodzaj akceptacji u klientów i pacjentów doktora ten rodzaj fascynacji i zaciekawienia, który sam przez się podsuwa naszej psychice wnioski, otwiera drzwi, by pojawiały się nowe możliwości. Historie zapętlały się, powracają, wciągają, inspirują, jak marzenie senne, są jak ulubiony serial, jak opowieści Szeherazady, tysiąc i jedna noc niesamowitych baśni, które pobudzają wyobraźnię, uczą, nie wypowiadając słowa oceny, nakazu, interpretacji. Historie przeplatają się,

uzupełniają, krążą, zmieniają, pozostają jak refren piosenki, są metodą mistrzów. Wszyscy oni potrafili o rzeczach ludzkich mówić poprzez historie metaforyczne, o rzeczach trudnych mówić posługując się prostymi przykładami, o sprawach głębokich, w prosty sposób.

Pewien mój przyjaciel, znawca coachingu, twierdzi, że wszystko, czego nauczyliśmy się w coachingu, wszystko, co świeże, nowe, skuteczne we współczesnej psychologii rozwojowej, zawdzięczamy Miltonowi H. Ericksonowi. Po nim przyszli już tylko naśladowcy, którzy z większym lub mniejszym talentem korzystali z tego, co on odkrył i skutecznie stosował. Chyba można się z moim przyjacielem zgodzić. Ja jednak nie ustaję w poszukiwaniu kolejnych geniuszy. Odnajduję ich czasem we fragmentach wypowiedzi, w sposobie myślenia, czasem w pojedynczych ćwiczeniach coachingowych. Wciąż się od nich uczę. Ta książka jednak nie będzie ani o Ericksonie, ani o jego metodzie, choć spotkasz na jej stronach osiągnięcia wielu jego uczniów, kontynuatorów i naśladowców. Ta książka jest o ludzkich historiach, o zmianie, która jeszcze przed chwilą wydawała się niemożliwa. Jest opowieścią, która krąży, czasami niespodziewanie się urywa, by nagle powrócić lub zmienić kierunek. Niekiedy fragment wyda ci się podobny, znajomy. Niekiedy powróci, powtórzy się, urwie, zmieni, zaskoczy ciebie, choć wyda się znajomy, lecz inny. Kiedy przeczytasz – poczujesz siłę i nieodpartą moc tych kręgów zbudowanych ze słów. Kiedy wrócisz do tekstu po raz drugi – zrozumiesz mechanizm. Jeśli tylko zechcesz – skorzystasz tyle, ile będziesz potrzebować w danej chwili. Jeśli zechcesz – nauczysz się metody zawartej w tej książce. Aha! Coaching to nie jest terapia. Nie ma nawet dobrego słowa w języku polskim, jako odpowiednika słowa: coach. Nie ma dobrego pomysłu na takie słowo. Robert Dilts, jeden ze spadkobierców metody Ericksona, napisał książkę na podstawie swojego kursu szkoleniowego: „From Coach to Awakener”. W pierwszym polskim wydaniu ukazała się pod tytułem: „Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże C”. OK. „Przewodnik” mi pasuje, na drugie słowo wolę jednak swój własny neologizm: przebudzacz.

Czym jest coaching? O tym jest ta książka. Spotkasz tu nie tylko prosty poradnik z cyklu: jak żyć, jakie są formy coachingu, jak zwiększyć własną skuteczność. Znajdziesz prawdziwą opowieść o prawdziwych ludziach, zbudowaną z historii, które zmieniły ich życie na lepsze. Z nowymi rzeczami bywa jak z ogarami, jak z cebulą – tajemnica ukryta jest pomiędzy warstwami, tam tkwi intensywny olejek zapachowy i aromat cebuli, a jeśli ktoś nie lubi cebuli, niech to będzie słodka mandarynka lub gorzko-słodki grejpfrut, melon albo kokos. Głębiej, głębiej, głębiej, choć i skórka jest ważna, i miąższ, nawet jeśli pragniemy tylko soku. Nie daj się jednak zwieść pozorom. Nic nie jest takie, na jakie z początku wygląda.

Zatem historia tej książki zaczyna się od wiadomości, która trafiła na moją skrzynkę pewnej nocy. Napisała do mnie Majka:

„Internet to potęga! Znalazłam cię. Słyszałam, że zajmujesz się czymś nowym. Mojej koleżance firma zafundowała coaching indywidualny i jest tym zachwycona. Przeczytałam na stronie internetowej, że ty też zajmujesz się coachingiem i natychmiast postanowiłam do ciebie napisać. Z moją Jolką całą noc rozmawialiśmy o jej odkryciach. Była rozemocjonowana, zupełnie jak nie ona. Zawsze powściągliwa, wycofana, a nawet trochę depresyjna, Jolka nagle stała się otwarta, radosna, zmotywowana. Napisz mi, proszę, czym różni się coaching od szkoleń, doradztwa zawodowego. Czy to coś nowego na naszym rynku? W Holandii jest to już dość popularny, choć wyczytałam, że coaching najbardziej rozkwita oczywiście w Stanach. Ja też bym chciała tak jak Jolka!!!”

Odpisałem zaraz. Zawsze odpisuję. To jedna z rzeczy, których nauczyłem się na własnym coachingu. Szacunek dla innych. Żadnych zaległości. Nigdy nie możesz przewidzieć, w jaki sposób ta drobna rzecz wpłynie na twoje i innych życie. Był późny wieczór.

„Witaj, Majko! Miło cię słyszeć po tak długim czasie. Coaching niejedno ma imię. Model, który stosuję, jest rzeczywiście nowością w Polsce. Coaching partnerski bazuje na przekonaniu, że wszyscy mamy dość talentów, umiejętności i środków materialnych, by realizować swoje cele – zarówno życiowe, jak i zawodowe. Szkopuł w tym,

że często nie potrafimy skutecznie określić celu, do którego chcemy zmierzać. Pewnie twoja Jolka odnalazła takie, ważne dla siebie, cele i ruszyła do przodu. Inni przez całe życie realizują tylko cudze pomysły i kręcą się w kółko, z czasem, sfrustrowani, dochodzą do wniosku, że nic już ich ciekawego nie czeka w życiu i wycofują się”.

Po chwili odpisała Majka, używając komunikatora internetowego, i zaczęliśmy całonocny dialog. Nie miałem wtedy pod ręką słuchawek i mikrofonu, zatem pisaliśmy, a właściwie ona zasypywała mnie pytaniami, a ja odpowiadałem z pasją i przekonaniem o mojej pracy, o tym, w co wierzę, pracując jako coach z moimi klientami. Majka zawsze była nieco zadziorna, więc i tym razem nie oszczędzała mi prowokujących pytań:

– Napisałeś, że niektórzy ludzie „przez całe życie realizują tylko cudze pomysły, kręcą się w kółko i z czasem wycofują się”. Dlaczego tak się dzieje?

– Łatwiej nam powiedzieć, czego nie chcemy: np. nie chcemy stracić pracy, chorować, wydawać zbyt wiele pieniędzy na koszty utrzymania, niż określić to, czego chcemy. Tu tkwi błąd, bo koncentrowanie się na tym, co w życiu i w pracy jest negatywne, wzmacnia nasze poczucie słabości i fiaska. To tak jak z łataniem dróg asfaltowymi plackami. Wysiłek jest ogromny, a efekt mizerny oraz krótkotrwały. Jakby było jeszcze mało, takie działanie umacnia nasze przekonanie, że budowa solidnej drogi jest niemal niemożliwa.

– A na czym powinniśmy się koncentrować?

– Każdy z nas zna skuteczne sposoby działania, przeżywał chwile tryumfu; coaching potrafi je wydobyć na powierzchnię, uaktywnić, włączyć w potrzebne działania. Wtedy okazuje się, że budowa tej symbolicznej drogi jest nie tylko możliwa, ale też daje nam satysfakcję.

– Ludzie podobno są z natury leniwi – trzeba ich kontrolować, krytykować, by dobrze pracowali. Ja sama często mobilizuję się dopiero wtedy, kiedy mam „nóż na gardle”, albo wtedy, kiedy szef wytknie mi palcem moje błędy.

– Najsilniej utrwalają się te obrazy, które często i wyraźnie powtarzamy. Jeśli szef, mówiąc o naszej pracy, ciągle wypowiada słowo „kontrola”, to wzmacnia systemy kontrolne, a nie jakość pracy, na czym mu podobno zależy. Jakość polepszy się, gdy uda mu się utrwalić pozytywne obrazy, słowa i wzorce, takie, które motywują i służą osiągnięciu sukcesu. Niestety już od pierwszej klasy wbija się nam negatywne przekonania. Nauczyciel podkreśla czerwonym długopisem błędy. W ten sposób je w nas „wdrukowuje”, łącznie z przekonaniem, że „jestem słabym uczniem”. Słabymi uczniami byli Einstein, Edison, Churchill i setki innych! Podobne nawyki mają nasi szefowie i my wobec siebie samych, członków rodzin, własnych dzieci!

– Czy to znaczy, że szef powinien cały czas głaskać po głowie i chwalić?

– Tak. I uczyć, jak rozwiązywać problemy, jakimi sposobami wychodzić z kłopotów. Powinien wiedzieć, jak u każdego pracownika indywidualnie uruchamiać najlepsze strategie działania. Jeśli tego nie robi, wcześniej czy później „robotyzuje” pracownika, a tym samym traci jego zaangażowanie, energię, dobre pomysły, czyli po prostu dobrą pracę. Oczywiście, efekty pracy „człowieka pod presją” wciąż mogą być zadowalające. W Chinach miliony nisko wynagradzanych pracowników uzyskują całkiem dobre rezultaty. Ale ich motywuje przede wszystkim chęć oderwania się od wiejskiej, straszliwej biedy i braku perspektyw. O ileż jednak wyniki mogłyby być lepsze, gdyby pracowali, działali, myśleli z pasją.

– Czy takie podejście jest możliwe w praktyce?

– Już dziesiątki organizacji na świecie odchodzą od modelu XIX- i XX-wiecznego kapitalizmu, w którym pracownik jest anonimowym trybikiem. Stawiają na zespoły pracownicze, w których liczy się odpowiedzialność każdego za efekt końcowy i rozwój całego