

Przemysław Turkowski<sup>1</sup>, Łukasz Dąbrowka<sup>2</sup>

## „4 Steps Re:Start” – zintegrowany model przejścia od utknięcia w poczuciu straty do akceptacji i rozwoju nowych kierunków w życiu i pracy

### Abstrakt

„4 Steps Re:Start” to model pracy ze stratą do zastosowania/stosowany w coachingu i psychoterapii. 4 kluczowe etapy modelu to: (1) praca z myślami i przekonaniem, (2) nadawanie sensu doświadczeniom i formułowanie kluczowego przesłania, (3) punkt zwrotny – przejście od przetrwania do wzrostu oraz (4) etap integracji życiowego doświadczenia.

W artykule przedstawiono założenia teoretyczne, opisy przypadków oraz wskazano granicę między wykorzystaniem modelu w coachingu i psychoterapii.

Słowa kluczowe: strata, porażka, nowe cele, regeneracja, modele NLP

## „4 Steps Re:Start” – toward a model of transformation from being stuck in a loss to acceptance and new directions in life and work

### Abstract

We present „4Steps Re:Start” model of work with loss in coaching and bereavement in psychotherapy. The 4 steps of the model are: (1) working with thoughts and beliefs, (2) giving sense to experiences and formulating a key message, (3) turning point – transition from survival to growth and (4) integration of life experience.

In this article theoretical background, case studies and differences between the use of the model in coaching and psychotherapy have been described.

Keywords: loss, failure, new goals, regeneration, NLP models

---

<sup>1</sup> BetterFLOW.pl, Sekcja ds. nauki i badań Polskiego Stowarzyszenia Neuro-Lingwistycznej Psychoterapii; e-mail: przemek@betterflow.pl

<sup>2</sup> BetterFLOW.pl, akredytowany coach Izby Coachingu; e-mail: lukasz@betterflow.pl

## Wprowadzenie

Model „4 Steps Re:Start” wywodzi się z dwuletniego projektu *Life long learning – Leonardo da Vinci*, który realizowany był przez psychoterapeutów i coachów z Niemiec, Katalonii, Francji i Polski. Celem projektu *Dying and Death in Europe* było opracowanie spójnej metodologii pracy (podstawy teoretyczne, schemat pracy i techniki) dla profesjonalistów (psychoterapeutów, psychologów hospicyjnych, lekarzy i pielęgniarek, ratowników medycznych, wolontariuszy), których praca związana jest z tematem umierania, śmierci i żałoby. Chcieliśmy opracować efektywną ścieżkę wspierania przejścia klientów przez trudne doświadczenie straty, jakim jest śmierć bliskiej osoby lub diagnoza terminalna. W trakcie prac nad metodologią odkryliśmy, że ścieżka ta sprawdza się także w pracy z niedomkniętą żałobą oraz w pracy z szeroko pojętą „stratą”, np. utratą stanowiska, firmy czy zdrowia. Coachowie w swojej pracy spotykają się z klientami doświadczającymi szeroko pojętej „straty” zarówno w obszarze coachingu biznesowego, jak i life coachingu.

W trakcie pracy nad modelem zadano sobie pytanie, w jaki sposób osoby, które przeszły pomyślnie proces żałoby, tego dokonały. Przez modelowanie procesów przechodzenia przez żałobę (Dilts, 1998), zadawanie pytań, rozmowy z pracownikami hospicjów, lekarzami, psychologami i wolontariuszami oraz konfrontację doświadczenia z teoriami psychologicznymi z obszaru konstruktywizmu i podejścia egzystencjalnego, opracowano całościowy model, na który składają się cztery etapy pracy z żałobą. Długość i intensywność każdego z nich zależy od indywidualnej sytuacji klienta w psychoterapii lub coachingu<sup>3</sup>. Przykłady takich prac z obszaru psychoterapii i coachingu zaprezentowane zostaną w części praktycznej niniejszego artykułu.

### Opracowano 4 etapy (kroki) w pracy ze stratą:

1. Budowanie kontaktu i praca z przekonaniami.
2. Znajdowanie sensu i definiowanie kluczowego przesłania.
3. Przejście punktu zwrotnego „od przetrwania do rozwoju osobowego”.
4. Integracja doświadczenia życiowego.

---

<sup>3</sup> W artykule przyjęto zarówno formę *klient*, w odniesieniu do osób korzystających z coachingu, jak i *pacjent*, w odniesieniu do osób korzystających z psychoterapii.

## CZĘŚĆ TEORETYCZNA

### Krok 1. Praca z przekonaniem

W modelu „4Steps Re:Start” pracę rozpoczyna się od budowy kontaktu z klientem. Obejmuje on komunikację odzwierciedlającą na poziomie werbalnym i niewerbalnym (Chartrand i Bragh, 1999; Lakin i in., 2003; Kulesza i in., 2015, Kulesza, 2016; Kulesza i Kot, 2016; Doliński i in., 2013). Celem jest stworzenie bezpiecznych warunków do odkrywania mapy przekonań, założeń klienta na temat doświadczonej straty lub porażki. W trakcie pracy nad kontekstem żałoby uznano, że zarówno profesjonaliści, jak i ludzie w żałobie powinni być świadomi siły wpływu własnych przekonań, gdyż mają one istotny wpływ na proces terapeutyczny lub coachingowy (Gillies i Neymayer, 2006; Gillies i Hall, 2014). W przypadku pracy ze stratą spoza kontekstu żałoby, w tym np. z porażką, rozpoczęcie pracy od przyjrzenia się przekonaniom, założeniom i presupozycjom klienta w coachingu, nie tylko pozwala na lepsze poznanie mechanizmu powstawania problemu w jego głowie, lecz także możliwość pokazania, jak myśli wpływają na emocje. W trakcie pracy projektowej opracowano kilka użytecznych technik do pracy z tym poziomem.

Bardzo przydatny jest tu model „Poziomów logicznych”. Do jego powstania przyczynił się Gregory Bateson (1973), a rozwinięty został przez pionierów Neurolingwistycznego Programowania (Dilts, 1983) i od tej pory został szeroko rozpowszechniony (Tosey, Langley i Mathison, 2018).



Model zakłada, że każda reakcja spowodowana jest pewnym zachowaniem, które z kolei jest rezultatem umiejętności, zdolności lub jej braku. Nauka nowych

umiejętności umożliwia nam zademonstrowanie nowego zachowania i uzyskania w rezultacie nowej reakcji (McDermont i Yago, 2001). Zdolności i umiejętności opierają się na systemie wartości i przekonań, który ze swojej strony bazuje na tożsamości i przynależności grupowej. Duchowość i misja są opisywane jako najwyższy poziom, który wywiera wpływ zarówno na tożsamość, jak i na wartości czy przekonania. Wszystkie poziomy (tożsamości, przekonań, umiejętności, zachowań czy reakcji) wywierają dwukierunkowy wpływ na pozostałe. Uświadomienie sobie swoich przekonań i ich ewentualna zmiana będą miały wpływ na zmianę umiejętności, poziom zachowań czy uczuć (reakcje), są w stanie również wpłynąć na tożsamość.

Celem kroku 1. jest refleksyjne eksplorowanie systemu wartości i przekonań klienta. W ten sposób coach lub terapeuta jest w stanie lepiej zrozumieć myślenie i odczucia, które ten sposób myślenia generuje. Realizując postulat neuro-lingwistycznej psychoterapii, że dobra komunikacja to spotkanie się w mapie świata klienta (Korzybski, 1958; McDermont i Yago, 2001), uznano, że nie jest możliwe ruszenie z utknięcia w żałobie i poczuciu straty bez poznania i empatycznego towarzyszenia w odkrywaniu tego, jak myśli klient, jaki jest jego system założeń, przekonań i wartości, które tworzą mentalną mapę świata (rzeczywistości) klienta (Korzybski, 1933), wpływają na jego stan (emocje, odczucia, samopoczucie) i zachowanie. Mechanizm tworzenia mentalnych map rzeczywistości jest związany z umiejętnością przewidywania i wpływa istotnie na proces selekcji napływających informacji i ich interpretacji (w przypadku dużych odchyień wraz z ich odrzuceniem). Z tego powodu udzielanie rad nie odnosi skutków, ponieważ otrzymywane informacje nie są zgodne z tymi, jakie istnieją w mapie klienta (Rock i Page, 2014). Doświadczają tego klienci, którzy utknęli w poczuciu straty, a w swoim otoczeniu spotykają się z radami typu „czas leczy rany”, „nie ma co się oglądać do tyłu”.

W kontekście pracy z żałobą jednym z ważnych elementów jest zaakceptowanie faktu, że proces umierania jest naturalną częścią życia. Jeśli przyjmuje się założenie, że umieranie jest integralną częścią życia, łatwiej jest poradzić sobie ze stratą (Gillies, Neimayer i Milman, 2013). W kontekście coachingowym przyjęcie perspektywy, w której straty i porażki są naturalnym elementem pracy, rozwoju, kariery czy prowadzenia firmy, umożliwia zmianę stosunku emocjonalnego oraz otwiera na perspektywę wykorzystania owych doświadczeń jako źródła potencjału i rozwoju. Dochodzi tu do uelastycznienia perspektywy poznawczej klienta i do zmiany ramy odniesienia z „problem” na „doświadczenie do wykorzystania” oraz z „wydarzenie/ludzie/los mnie skrzywdził (także ja sam się skrzywdziłem, bo pozwoliłem sobie na błąd)” na „każde doświadczenie może być źródłem rozwoju”. Stwarza to klientowi możliwość włączenia w proces uczenia się, własnych doświadczeń związanych np. z popełnianiem błędów.

Celem pierwszego kroku jest również zdefiniowanie stanu obecnego i wsparcie klienta w procesie otwierania się na to, że stan pożądany możliwy jest do osiągnięcia (Stipanic, Schütz i Dond, 2010; Huflejt-Łukasik i Peczeko, 2011).

Doświadczenie straty, szczególnie długotrwałe, tworzy dla klienta swoisty zakłęty krąg. Im dłużej trwa stan utknięcia w poczuciu straty, tym głębiej się go doświadcza. Klient zdaje sobie sprawę, że potrzebna jest zmiana i dalsze działanie. Jednocześnie utknięcie w poczuciu przywiązania zatrzymuje proces aktywności i wzrostu. W takiej sytuacji klient nie wie, jak ma dalej działać, żyjąc w pełni i wykorzystując swój potencjał. Krok 1 zapewnia realizację procesu bezpiecznego wglądu we własne doświadczenie, emocje oraz osobiste przekonania związane z doświadczeniem straty. Następują tu procesy analogiczne do modelu rozwiązywania dylematów „4 oblicza wglądu” (Rock, 2007). „Oblicze 1” to świadomość dylematu, która znajduje odzwierciedlenie w spięciu i zapętlonym powtarzającym się dialogu wewnętrznym. „Oblicze 2” związane jest z refleksją, skierowaniem uwagi do wnętrza, pozwala na uporządkowanie odpowiedzi, jakich udzielił klient na pytania coacha. „Oblicze 3” stanowi kontynuację procesu wewnętrznego porządkowania. Stanowi wgląd w całość informacji, jakie zostały zebrane i uporządkowane, tworząc nowe połączenia i wnioski. „Oblicze 4” stanowi dynamiczne zwieńczenie procesu wglądu i może być przejściem do etapu działania.

Z perspektywy klienta utknięcie w poczuciu straty angażuje dużo emocji, dlatego wymagane jest, aby klient mógł okazywać i przeżywać emocje w sposób niepodlegający ocenie. Bywa to ważny element, często nieświadomego wpływu „pomagacza” na przekonania klienta: powinienem tak reagować, nie wolno mi, należy, etc. Jest to ważne, ponieważ strata może generować bardzo różne i ambiwalentne uczucia (ulga i smutek, złość i żal, poczucie winy i rozpacz). Zdarza się, że latami pozostają one „zamrożone” gdyż klienci nie pozwalają sobie na swobodne odczuwanie i wyrażanie (Pearls, 1971; Sills, Fish i Lapworth, 1999).

Praca na I etapie (krok 1) obejmuje techniki i ćwiczenia umożliwiające:

- Stawanie się bardziej świadomym własnej reprezentacji/ mapy myślowej dotyczącej straty.
- Identyfikowanie „Stanu Obecnego” klienta.
- Odzwierciedlanie słuchania oraz empatyczne podążanie.
- Identyfikację głównych ograniczających przekonań, które utrzymują stan utknięcia w przeżywaniu porażki/straty.
- Eksplorowanie własnych przekonań dotyczących doświadczenia straty i rozwijanie wspierających przekonań.
- Odkrywanie, wyrażanie i przyjmowanie uczuć i emocji związanych z przeżywą stratą lub porażką.

- Określenie i wyrażenie przywiązania do określonej wizji przyszłości, jaka była związana z „utraconym stanem posiadania”.
- Zdefiniowanie stanu pożądanego, czyli tego, jak klient chce się czuć, zachowywać, myśleć, gdy już poradzi sobie z „utknięciem”.

## Etap (Krok) 2. Znajdowanie sensu i definiowanie kluczowego przesłania

Kiedy klient jest już w stanie zaakceptować stratę jako naturalną część życia, możliwe staje przejście z perspektywy przetrwania do perspektywy wzrostu osobowego i wykorzystania daru życia. Ta myśl ma w sobie założenie „w każdym doświadczeniu musi być jakiś sens, który można odkryć!”. Przyjmując takie założenie, nawet pełen cierpienia proces przechodzenia żałoby może być życiową szansą na rozwój osobowy (Fuller, 2009). W kontekście coachingowym perspektywa egzystencjalna ma zazwyczaj mniej dramatyczne konsekwencje emocjonalne, lecz w dalszym ciągu bardzo ważne dla rozwoju i wzrostu osobowego po kryzysie.

Działania proponowane na tym etapie mają za zadanie wspomóc klientów w odnalezieniu i zdefiniowaniu indywidualnego sensu doświadczeń, czyli „kluczowego przesłania”. Znalezienie sensu nawet w bolesnym doświadczeniu własnego życia pozwala zintegrować je z całą osobistą historią (Currier, Holland i Neimeyer, 2006). To z kolei wpływa pozytywnie na przekonania i emocje oraz wspiera proces zamknięcia żałoby (Fuller, 2009). W pracy psychoterapeutycznej wspieramy klienta w wykorzystaniu relacji z osobą umierającą (bądź zmarłą) i sformułowania komunikatu na temat jej przesłania życiowego, tak, by mogła docenić doświadczenia życiowe i relację z wielu różnych perspektyw (Walter, 2010; Stroebe, 2010). Jeśli taka rozmowa nie jest możliwa, ponieważ ten ktoś już odszedł, proponowane są techniki, pozwalające przypomnieć sobie w bezpieczny sposób wspomnienia związane z tą osobą i wpływ jaki wywarła na nasze życie. Pytania: „Czego się od niej nauczyłem?”, „Za co ją cenię/ co cenię?”, „Z czego jestem dumny?” pojawiają się w technikach pracy z tego etapu. Jeśli klient odnajduje i integruje uzyskane odpowiedzi (wskaźnikiem tego są np. sygnały z poziomu niewerbalnego i pojawiające się inne niż dotychczas emocje), jako przesłanie skierowane w teraźniejszość i przyszłość, wspomże ono proces domknięcia żałoby i pomoże poradzić sobie ze stratą. Nawet jeśli zachowanie czy życie zmarłego postrzegane jest jako zły przykład, to zawsze można znaleźć w nim coś, co zostanie zdefiniowane jako ważne kluczowe przesłanie (zob. opisy przypadków, w części praktycznej). To życiowe przesłanie będzie spuścizną, która wesprze dalsze życie klienta (Frankl, 2008; Stroebe i Shut, 1999; Neimeyer, 1999).

W przypadku pracy z klientami coachingowymi dotyczącej porażek i strat nie związanych ze śmiercią, dochodzi się w tym kroku do nadania nowego znaczenia poszczególnym doświadczeniom – takim jak bankructwo, utrata stanowiska, rozpad zespołu, strata firmy, oszustwo ze strony współnika itd. – oraz integracji ich w szerokiej perspektywie życiowych doświadczeń.

Na poziomie poznawczym następuje więc aktualizacja sposobu postrzegania doświadczeń. Akceptacja możliwości występowania błędów jako naturalnej części procesu uczenia się.

Ważnym obszarem wsparcia klienta jest również pokazanie różnych sposobów postrzegania własnych doświadczeń. Psychologowie wyróżniają dwie główne perspektywy: odtwarzanie z perspektywy „aktora” (swoimi oczyma), które wiąże się z doświadczeniem emocji (asocjacja) do przejścia w pozycję obserwatora, które wiąże się z analitycznym i refleksyjnym dostępem do wspomnienia (dysocjacja) (Libby i Eibach, 2002; 2011; 2018). Proces ten wspiera umiejętność przejścia od doświadczania intensywnych emocji (Krok 1) do szerszego wglądu w etapie 2, w którym klient może doświadczyć refleksji i myślenia o zaistniałych zdarzeniach w nowy sposób.

Tak realizowany proces wzmacnia kompetencje wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej (Goleman, 1997), tj.:

- samoświadomość – identyfikowanie i nazywanie swoich własnych stanów emocjonalnych oraz rozumienie związków między emocjami, myślami a działaniami);
- samozarządzanie – umiejętność świadomego i właściwego reagowania na bodźce zewnętrzne oraz kierowania własnymi stanami emocjonalnymi.

Staje się to możliwe dzięki osadzeniu doświadczenia straty w szerszym kontekście doświadczeń całego życia klienta, co stanowi naturalną ramę do aktywizacji posiadanych przez klienta zasobów i umiejętności. Dodatkowo nazywanie słowami stanów emocjonalnych doświadczanych przez osobę ma w psychologii, psychoterapii oraz coachingu szerokie empiryczne zastosowanie oraz znajduje potwierdzenie w badaniach (Lieberman, 2007).

Z perspektywy psychologicznej ważne jest w tym kroku:

- egzystencjalne nadanie znaczenia osobistej relacji z osobą zmarłą (w przypadku psychoterapii osoby w żałobie) lub nadanie osobistego sensu doświadczeniom straty bądź porażki (w przypadku coachingu),
- precyzyjne nazwanie doświadczeń, szczególnie tych trudnych i bolesnych,
- dostrzeżenie pozytywnych intencji działania osób uczestniczących w wydarzeniach (a więc oddzielenie np. krzywdzących sposobów realizacji swoich potrzeb lub sposobów radzenia sobie z deficytami, od samych potrzeb



i intencji, co jest ważne szczególnie w radzeniu sobie z żałobą po osobach, co do których klient ma ambiwalentne odczucia i które stosowały np. pomoc lub były uzależnione),

- możliwość eksternalizacji doświadczeń przez zmianę perspektywy postrzegania doświadczenia z „ja” na „obserwator”, co automatycznie wpływa na zmianę intensywności i jakości odczuwanych emocji,
- sformułowanie „kluczowego przesłania” od osoby zmarłej lub umierającej,
- sformułowanie „kluczowego wniosku/nauki” z doświadczenia straty,
- zmiana porażki w informację zwrotną oraz integracja tych wniosków z całością doświadczeń życiowych i zawodowych osoby ,
- przygotowanie do zmiany perspektywy z „przetrwaj” na „wzrastaj”.

### Krok 3. Przejście ze stanu przetrwania straty do rozwoju osobowego – punkt zwrotny

Po etapie nadawania sensu i definiowania kluczowego przesłania klient staje się zazwyczaj gotowy do wzrostu osobowego. Strata powoduje chaos emocjonalny, np. niemożliwe stało się wejście w fizyczną interakcję i nie można domknąć sytuacji, które być może nie do końca się zamknęły (np. w przypadku śmierci kogoś bliskiego, ale także w przypadku strat związanych z np. odcięciem od dawnej firmy w związku ze zwolnieniem). A przecież w umyśle i pamięci, to co przeminęło, nadal istnieje. Istnieje zarówno w bezpośrednim poczuciu teraźniejszości klienta jak i w wizji jego przyszłości. Głównym celem tego kroku staje się więc znalezienie sposobu na poradzenie sobie ze stratą przez uznanie i docenienie własnych przeszłych, teraźniejszych i przyszłych doświadczeń życiowych. Osiągnięcie tego punktu oznacza osobowy rozwój (Hall, 2014). Wypracowane wcześniej refleksje nt. samego doświadczenia straty na tle szerszego zakresu doświadczeń jednostki pozwala aktywizować nowe postrzeganie perspektywy czasowej tego oraz innych doświadczeń.

Zazwyczaj ludzie starają się radzić sobie z żałobą i stratą, podążając za intuicją, np.: licząc na czas, który zagoi rany lub opierając się na duchowości i religii, która umożliwia przeżywanie żałoby zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i wspólnotowym. Dość często jednak otoczenie boi się wejść w kontakt z osobą przeżywającą stratę lub porażkę, ponieważ ludzie czują się bezradni wobec wydarzeń, które spotkały ich znajomego lub członka rodziny (Krakowiak, 2008). W kontekście coachingu szczególnie rodzaj trudności sprawia porażka w obszarze biznesu, ponieważ dotyczy ona oceny własnych kompetencji. Łączy się z uczuciem



wstydu, co dodatkowo ogranicza interakcje z otoczeniem, zostawiając osobę samą ze swoim doświadczeniem. To sprawia, że ludzie czują się pozostawieni sam na sam ze swoim emocjonalnym bólem. W tych warunkach trudno otwierać się na nowe perspektywy, a dopiero ten „punkt zwrotny” może pozwolić na nowe, radosne życie w szacunku do bliskiego, który odszedł (Walter, 1996; Libby i Eibach, 2002). W pracy nad doświadczeniem porażki biznesowej, straty firmy lub stanowiska, na tym etapie procesu, klienci rozpoczynają definiowanie nowych celów i kierunków, czyli znajdują się w miejscu, od którego coaching zazwyczaj się rozpoczyna. Jeśli klient wypracował wnioski z poniesionej straty, rozpoczęcie pracy opartej na wnioskach z poprzednich porażek przynosi pozytywne skutki. Istotne jest też sprawdzenie, czy pozostały jakieś sprawy wymagające załatwienia lub domknięcia. W określonych sytuacjach może to dotyczyć zakończenia formalnego wymiaru straty (spłata długu, otrzymanie ostatnich dokumentów od pracodawcy, zakończenie rozliczeń). Towarzyszyć temu powinno również posprzątanie spraw w wymiarze fizycznym. Stanowi to materialne i realne potwierdzenie zakończenia poprzedniego procesu. Pozwala rozpocząć kolejne działania z „czystą kartą”.

Pierwsze dwa kroki: praca z przekonaniem, znajdowanie sensu i definiowanie kluczowego przesłania, powinny były przygotować nową, bardziej otwartą ramę myślenia oraz atmosferę otwartości na punkt zwrotny. Kolejny krok pomoże klientowi podjąć wyzwanie, wykorzystać szansę na nowe perspektywy w teraźniejszości jak i przeszłości oraz szansę na odkrycie nowych możliwości w przyszłości. Wypracowane i rozwinięte w Kroku 2 umiejętności postrzegania doświadczenia z perspektywy obserwatora, pozwalają zakomunikować otoczeniu wnioski z zamkniętego etapu. Stanowi to dla klienta realne potwierdzenie konstruktywnego przekierowania osobistej uwagi z przeszłości na przyszłość. Objawem tego etapu jest m.in. spokojne, neutralne, a często wręcz pozytywne opisywanie tych trudnych doświadczeń przez klienta w jego otoczeniu. Na poziomie mentalnym następuje dopełnienie procesu aktualizacji oraz przebudowania osobistych doświadczeń wraz z nadanymi im nowymi znaczeniami w osobistej historii osoby.

Na tym etapie istotne jest:

- przejście od perspektywy strachu przed śmiercią do powiedzenia życiu „tak” (w psychoterapii), lub strachu/wstydu przed powtórzeniem się sytuacji kryzysowej (w coachingu)
- przejście od stanu zależności, od skutków wydarzeń, do coraz pełniejszej autonomii,
- rozwiązywanie spraw skutkujących poczuciem winy,
- zmiana psychologicznej percepcji czasu z „na przeszłość” na „tu i teraz” i „ku przyszłości”.

## Krok 4. Integracja doświadczenia życiowego przez zharmonizowanie panoramy społecznej oraz wizji i planu przyszłych działań

Panorama społeczna jest konstruktywistycznym modelem odwzorowywania rzeczywistości społecznej. By poczuć się bezpiecznie, pewnie i by zdefiniować swoją tożsamość, ludzie wpisują obrazy innych ludzi w swoją wewnętrzną, mentalną mapę relacji (Derks, 2005). Potrzebują w sposób świadomy lub nieświadomy „wiedzieć” gdzie znajdują się w relacjach w stosunku do innych ludzi lub wydarzeń. Panorama społeczna ukazuje związki, które ludzie mają, mieli i pragną mieć. Jest przecież możliwe, by w swoim umyśle wyobrazić sobie wszystkich ludzi, z którymi coś nas wiąże, wszystkich, których spotkaliśmy – żywych czy umarłych – a nawet osoby, które życzymy sobie spotkać w przyszłości – na przykład dzieci czy wnuki, których na razie na świecie nie ma.

Zintegrowanie strat osobistych a także rekonstrukcja relacji, która ma swoje odzwierciedlenie w panoramie żałoby, aktywnie wspiera klienta w drodze ku pełnemu życiu (Marwit i Klass, 1996).

Aktywne uporządkowanie rzeczywistości *po* stracie katalizuje proces i zapobiega niepotrzebnemu wydłużaniu procesu żałoby, gdyż czas nie zawsze leczy rany (Gort, 1984; Jordan i Litz, 2014).

Model panoramy społecznej zakłada, że większość ludzi postrzega swoje relacje z innymi, ujmując je w wewnętrzną społeczną wyobraźnię innych ludzi. Ta wewnętrzna reprezentacja osoby determinuje ich rzeczywisty stosunek do poszczególnych osób i wydarzeń i tym samym wpływa na uczucia i zachowania. Wydarzenia i osoby związane ze stratą są reprezentowane w tzw. społecznym umyśle (Derks, 2005; Trope i Liberman, 2010), stąd mogą być źródłem cierpienia (w przypadku żałoby) lub blokadą aktywności (w przypadku strat życiowych bądź zawodowych).

Panorama społeczna pozwala zobaczyć, jak klienci przydzielają zmarłym miejsca w wewnętrznej reprezentacji. W praktyce oznacza to tyle, że projektują oni reprezentację zmarłych i żywych ludzi w przestrzeni dookoła siebie, a to, gdzie przydzielają im miejsce w tym mentalnym obszarze, determinuje relację i jej emocjonalne dla nich znaczenie. Emocjonalny wpływ tych umysłowych obrazów wspiera naturalny proces przechodzenia żałoby lub powoduje jego patologizację (Gillies i Neimeyer, 2006), a wgląd w przestrzeń relacji pomaga docenić życiowe doświadczenie związane z osobą, która odeszła i przeorganizować reprezentację rzeczywistości społecznej.

Drugim ważnym modelem wspierającym tworzenie wizji oraz planu działań w przyszłości jest praca z celami na linii czasu (Dilts, 1988). Eksternalizacja zebra-

nych doświadczeń oraz planowanych działań pozwala na stworzenie nowej, aktualniejszej wizji przyszłości. W miejscu utraconej wizji przyszłości, która stała się niemożliwa do realizacji w wyniku doświadczenia straty, klient planuje i tworzy swoją wizję przyszłości, opierając się na obecnie dostępnych zasobach oraz nowym kierunku działania. Dzięki temu może samodzielnie podjąć decyzję o wykorzystaniu całego bogactwa doświadczeń, umiejętności oraz wypracowanego nowego postrzegania doświadczenia straty. Takie wzmocnienie pozwala na wzbudzenie motywacji do działania i zainicjowanie procesu wzrostu.

W etapie 4. ważne jest:

- uzyskanie świadomości swoich wewnętrznych reprezentacji społecznych i stworzenie graficznej reprezentacji panoramy żałoby/straty,
- zrozumienie własnego systemu relacji społecznych i wpływu, jaki wywiera na nie strata,
- zaprojektowanie nowej wizji przyszłości spójnej z dotychczasowym doświadczeniem (w tym również kluczowym przesłaniem) lub aktualizacja obecnej wizji,
- zaplanowanie celu i planu działań na linii czasu przez projektowanie kierunku działań oraz emocjonalne wzmocnienie zaangażowania w działanie,
- wzmocnienie konstruktywnych mechanizmów radzenia sobie z własną percepcją w trudnych relacjach osób lub relacjach ze zmarłymi,
- stworzenie nowej reprezentacji relacji społecznych i wspierania rozwoju.

## CZĘŚĆ PRAKTYCZNA (opisy przypadków pracy)

### Case study 1

#### – coaching menedżerski/executive

Klient: 45-letni menedżer (Piotr – dane faktograficzne zmodyfikowane w celu anonimizacji), pełniący od 8 lat funkcję prezesa zarządu dużej spółki z udziałem kapitału zagranicznego wraz z podmiotami zależnymi. Cel coachingowy: podsumowanie minionego etapu pracy oraz zaplanowanie dalszych działań w związku ze zmianą kierunku kariery zawodowej po zakończeniu pracy jako prezes zarządu.

#### Metoda

Spotkania coachingowe oparte na narzędziach coachingu systemowego oraz neurolingwistycznego wraz z przedstawionym modelem 4 Steps Re:Start.

## Spotkanie 1

Spotkanie rozpoczęło się od zaprezentowania zasad coachingu oraz kodeksu etycznego coacha i zawarcia kontraktu. Następnie klient przedstawił swoje oczekiwania oraz dwa cele, z jakimi przyszedł: (1) podsumowanie dotychczasowego etapu pracy zawodowej w roli prezesa oraz (2) przygotowanie planu działań w nowym obszarze zawodowym w roli konsultanta oraz coacha pracującego dla klientów biznesowych. W trakcie wywiadu klient zwrócił uwagę na trudności związane z trwającym jeszcze procesem zamykania rozliczeń z byłą firmą. Wynikiem niespodziewanego dla klienta zakończenia współpracy była jego decyzja o zmianie aktywności zawodowej z menadżerskiej na konsultingową. Podczas precyzowania potrzeb związanych z zakresem pracy wskazał na potrzebę stworzenia (3) planu działania związanego z rozwinięciem działalności doradczej. Na tym etapie zaobserwowano zmiany okazywanych emocji. Duże zaangażowanie oraz energię przy opisywaniu doświadczeń związanych z pracą zawodową w roli prezesa oraz spadek energii przy opisie doświadczeń związanych z zakończeniem tej pracy. Rozmowa określająca zakres planowanego rozwoju aktywności zawodowej charakteryzowała się powrotem ekspresyjności, jednak z towarzyszącym temu bardzo ogólnikowym i nieokreślonym w czasie opisem dalszych działań. W celu uporządkowania oraz określenia celu procesu coachingowego zastosowano refleksyjne odzwierciedlenie oraz zadano pytania otwarte pozwalające na określenie przez klienta celu. W trakcie odpowiedzi klienta pojawiła się wypowiedź dotycząca trudności ze zmotywowaniem się do nowych działań, w związku z poczuciem braku pogodzenia z zaistniałą sytuacją, a dokładniej poczuciem braku bezpieczeństwa i pewności siebie wynikających z gwałtownej zmiany, jaka nastąpiła (zwolnienie ze stanowiska prezesa). Zakończenie współpracy zasygnalizowane (zakomunikowane?) zostało w sposób niesatysfakcjonujący dla klienta co wpłynęło na obniżenie pewności siebie oraz motywacji do dalszych działań. Odzwierciedlano werbalnie i niewerbalnie w celu spowolnienia procesu rozmowy, stwarzając przestrzeń do zatrzymania się klienta oraz bardziej świadomego doświadczenia myśli i emocji, jakie pojawiały się w związku z przywoływaniem tych doświadczeń. Klient wskazał, że szczególną trudnością dla niego, dotkliwie odczuwalną zmianą w jego życiu i planach sięgających niemal emerytury, stał się brak realizacji przez pracodawcę długookresowego systemu bonusowego, który miał zawarty w kontrakcie menedżerskim. Pojawiły się intensywniejsze emocje, na które, jak później zakomunikował, nie dawał sobie do tej pory pozwolenia. Utrzymano empatyczne dostrojenie się i zaproponowano klientowi wybór – czy chce temu poświęcić uwagę teraz, czy w przyszłości, w czasie, jaki uzna za stosowny. Klient dłuższą chwilę milczał, a następnie, ciężko wzdychając, odpowiedział, że nie do końca wie, co się stało, za to warto byłoby uporządkować ten obszar, gdyż sta-

nowi to dla niego swoiste spowolnienie. Określił cel procesu coachingu (1) podsumowanie i zamknięcie doświadczeń z etapu pracy zawodowej w roli prezesa. Zaproponowano formułę pracy – zebranie dotychczasowych doświadczeń i przekonań z pracy zarządczej pod kątem ich wykorzystania w dalszych działaniach zawodowych – swójego rodzaju zmapowanie tego, co działało, co nie działało, i co należy wzmocnić. Jednocześnie uzgodniona została przestrzeń dla przyjrzenia się zgłoszonemu obszarowi związanemu z zakończeniem współpracy oraz utratą bonusu menedżerskiego. Klient zatwierdził plan i kierunek działań, a następnie wyznaczona została data kolejnego spotkania.

## Spotkanie 2

Zgodnie z planem spotkanie zostało poświęcone na zebranie mocnych doświadczeń z obszaru kariery menedżerskiej, uwzględniającej szczególnie ważne doświadczenia zarządzania dużą organizacją oraz przeprowadzenie jej w momencie obejmowania funkcji prezesa zarządu ze straty operacyjnej (~ -75 mln PLN) do wypracowania zysków operacyjnych na poziomie (~ 150 mln PLN rocznie) w momencie zakończenia współpracy. Bezdyskusyjny sukces zawodowy nie przekładał się jednak na poczucie pewności siebie klienta. Przez cały czas rozmowy dbano o dostrojenie do klienta, budując kontakt, co wspierało klienta w wyrażaniu leżącego głębiej problemu, jakim była utrata (w związku z odwołaniem) możliwości zrealizowania długoletniego planu bonusu menedżerskiego opiewającego łącznie na kwotę kilku milionów złotych. Do jego zrealizowania potrzeba było jeszcze 3 lat pracy i utrzymania wypracowanych zysków, co, jak dotąd, miało miejsce. Podczas rozmowy klient przyznał, że trudno mu się pogodzić z faktem, że stracił możliwość zrealizowania do końca całego procesu. W tym samym czasie toczyły się rozmowy klienta nt. utrzymania współpracy doradczej, umożliwiającej mu działania z firmą oraz realizację umowy w zakresie części premii. Podczas kolejnych odpowiedzi pojawiała się więcej emocji w głosie. Zadano pytanie, czy miał możliwość z kimś porozmawiać o tych doświadczeniach. Udzielił odpowiedzi, że tak całościowo, to nie miał z kim i jak. Rozmowa w czasie coachingu była pierwszą rozmową, w trakcie której mógł opisać całą sytuację oraz to, jak się z tym czuje. Stosowano aktywne słuchanie, odzwierciedlanie oraz systemowe uporządkowanie wspierające strukturalizację i uporządkowanie doświadczeń klienta m.in. poprzez oddzielanie tego co było faktem i zdarzeniem od interpretacji i osobistych ocen. Ten etap mapowania i porządkowania pozwolił klientowi na zwrócenie uwagi na pewne luki w rozumieniu i postrzeganiu sytuacji. Jednocześnie towarzyszyły temu emocje, m.in. takie jak rozczarowanie, poczucie zawodu do wybranych bliskich współpracowników, smutek i żal. Klient zapoznał się z proponowaną formą pracy pozwalającą na uporządkowanie i nazwanie doświadczenia straty,

a następnie wypracowanie w kolejnych krokach przejścia do działań, jakie planuje. Aktualizacja planu spotkań została zaakceptowana. Umówiono kolejne spotkanie.

### Spotkanie 3

Rozpoczęcie spotkania od wysłuchania przemyśleń i refleksji klienta po ostatniej sesji stało się odpowiednim wprowadzeniem do pracy. Na samym początku klient sformułował to, co jest dla niego szczególnie trudne w zaistniałej sytuacji. Wskazał na poczucie braku zaufania do osób z którymi współpracował, a jak się okazało, nie były one w pełni lojalne i miały swój udział w zaplanowanym procesie zmian. Zaproponowano ćwiczenie pozwalające na poszukanie odpowiednich sformułowań dla emocji oraz ich wyrażenie. Klient określał wybraną odczuwaną emocję, np. rozczarowanie. W odpowiedzi zadawano pytanie zwracające uwagę na stopniowalność intensywności emocji oraz powiązanie ich z danym słowem. Jakie słowo określa emocje intensywniej niż „rozczarowanie”? Jakie słowo określa emocje mniej intensywniej niż „rozczarowanie”? Jeśli to było możliwe szukano synonimów dla danego terminu. Klient bardziej świadomie dobrał odpowiednie słowa określające stan emocjonalny, jaki odczuwał. Rozmowa dała też sposobność wyrażenia na głos tego, co klient czuje.

Następnie klient został poproszony o poszukanie w swoim doświadczeniu różnych sposobów postrzegania wspomnień ze zwróceniem uwagi na pozycję „aktora” (asocjacja) i „obserwatora” (dysocjacja). Przypomnienie umiejętności postrzegania z pozycji obserwatora oraz odpowiednie nazywanie doświadczanych emocji pozwoliło w ocenie klienta na uzyskanie większego spokoju oraz świadomości tego, co się wydarzyło.

### Spotkanie 4

Spotkanie poświęcone było podsumowaniu doświadczeń w obszarze straty w sposób odnoszący się do całości doświadczeń życiowych. Szczególny nacisk na tym etapie położono na aspekt uzyskania informacji zwrotnych i wniosków z posiadanych doświadczeń. Klient, mając świadomość następującej nieodwracalności oraz wypracowanego dystansu, dał sobie prawo do emocji, jakie mu towarzyszyły podczas ostatniego spotkania. Doświadczenie uczucia ulgi połączonej ze smutkiem pozwoliło mu, jak to określił, spojrzeć na całe zdarzenie z dystansu (pozycja obserwatora). Zainicjowany wtedy proces nazywania i opisywania wydarzeń stanowił w chwili obecnej punkt wyjścia do wypracowania wniosków i podsumowania tego, co jest wartościowe w tym doświadczeniu, czego go ono uczy, czego nie dostrzegał w tamtym czasie i co chce zabrać z tej sytuacji w przyszłość. Osobną część spotkania poświęcono na poszukanie odpowiedzi, co jest

ważne z „dawnej wizji swojej przyszłości”, a jest warte przeniesienia do obecnej wizji. Co jest niemożliwe, a co można zmodyfikować? Praca w naturalny sposób dotknęła poziomu wartości. Pozwoliło to odkryć klientowi, że pewne wartości, takie jak bezpieczeństwo, zabezpieczenie starości, są niezmiennie i może je osiągnąć na różne sposoby. Dostrzegł również z innej perspektywy pewne zachowania i działania, jakie realizował w tamtym czasie, a które były sprzeczne z tymi wartościami i bardziej odnosiły się do – jak to nazwał – „wystawnego stylu życia”. Na tym etapie klient sformułował „kluczowe wnioski z tego okresu życia”. Obejmowały one nowe spojrzenie na swoje działania związane z budowaniem relacji biznesowych oraz lepsze zarządzanie zaufaniem. Drugi ważny aspekt kluczowego wniosku dotyczył poczucia swoich kompetencji i doświadczenia mocy wynikającej z przejścia całej drogi wraz z przejściem tej porażki. W jego relacji taki wniosek z tej lekcji pozwolił mu odzyskać wewnętrzną równowagę oraz dał poczucie siły na przyszłość. W czasie podsumowania spotkania klient stwierdził, że w ramach dalszych działań chce do końca uporządkować zaległe sprawy, tak aby móc skoncentrować się na swoim życiu bez oglądania się wstecz.

### Spotkanie 5

Wnioski z ostatniego spotkania pozwoliły klientowi na podjęcie działań zamykających ostatnie zaległe sprawy i rozliczenia. Klient zaplanował zakres potrzebnych spraw, jakie miał zaległe w związku ze współpracą z właścicielem i zarządem. Z jedną z tych osób miał trudne doświadczenia w relacjach i była ona związana z całym wydarzeniem. Wykorzystano model panoramy społecznej do przeprowadzenia klienta przez doświadczenie, w którym mógł w sposób bardziej właściwy wzmocnić postrzeganie tych kluczowych relacji. Stało się to elementem wzmocnienia i przygotowania do prowadzonych rozmów. Dodatkowo opracował plan działania, uwzględniający możliwe 3 warianty działania. Dało mu to poczucie panowania nad sytuacją oraz przygotowanie do ich wersji pośredniej.

### Spotkanie 6

Między spotkaniami klient odbył spotkanie z zarządem swojej dawnej firmy. Przebiegało ono, według jego relacji, w konstruktywnej atmosferze i pozwoliło uzyskać formalne i finansowe zakończenie współpracy na wszelkich polach za obopólnym porozumieniem. Klient podzielił się zaskoczeniem, że nie wierzył, iż będzie to możliwe w taki sposób. Odnotował zmianę emocji i reagowania na osobę, z którą miał trudną relację (zmiana była satysfakcjonująca mimo sceptycyzmu podczas spotkania, jednak, jak to określił, wciąż niewystarczająca). Ostatnim krokiem było opracowanie planu działań wytyczającego kamienie milowe w obszarach aktywności zawodowej, oraz uwzględniającego wypracowane wnioski i przesłanie.



Wykorzystano technikę pracy na linii czasu z wieloma celami, podczas której klient opracował mapę/plan przyszłych działań, a następnie przetestował jej funkcjonowanie. Po naniesieniu korekt i poprawek zatwierdził plan działań. Na zakończenie spotkania został poproszony o podsumowanie całego procesu pracy oraz przypomnienie sobie punktu wyjścia, a także obecnego stanu i wyników. Klient opisał zmianę w obszarze motywacji własnej do działań, poprawionego i uporządkowanego planu działania oraz zupełnie nowego sposobu spojrzenia na odejście z funkcji prezesa.

## Rezultaty

Typowy proces coachingowy zrealizowany w ciągu 6 spotkań trwających po 1,5h doprowadził do zrealizowania celów, z jakimi przyszedł klient oraz uwzględnienia elementów, które na początku były zgłaszane jako jeden z symptomów dodatkowych, z jakimi chce pracować. Ich powód nie był jednak ujawniony, a w pewnym zakresie nie do końca uświadomiony. Coaching systemowy oraz podejście neurolingwistyczne zakładają, że po określeniu stanu obecnego i docelowego klient, potwierdzając gotowość do pracy, może rozpocząć proces pracy coachingowej. Jednocześnie kolejne działania związane z zaplanowanym procesem i uzyskane w trakcie wyniki umożliwiają aktualizowanie postawionej diagnozy. Pozwala to szybko przejść do działań zgodnych ze zgłoszonymi potrzebami klienta, a przez formę aktywnych pytań i uzyskiwanych odpowiedzi oraz wspierających ten proces ćwiczeń wprowadzać klienta w stan większej świadomości swoich zasobów oraz potrzeb. Jednocześnie położenie nacisku na kontakt z klientem buduje atmosferę bezpieczeństwa oraz przestrzeni do pogłębionej refleksji, gdzie klient może pracować ze swoim doświadczeniem w sposób dający możliwość wyjścia od refleksji do wglądu (4 oblicza wglądu, Rocka). Pozwala to klientowi biznesowemu (szczególnie jeśli nie miał doświadczeń z indywidualnymi formami wsparcia) na bezpieczne wyrażenie swoich potrzeb oraz obaw związanych z doświadczeniem straty. Coach może w ten sposób dynamicznie włączyć model 4 Steps Re:Start do istniejącego procesu w momencie, gdy u klienta pojawi się świadomość doświadczenia straty oraz związanych z nią emocji. W prezentowanym przypadku klient doświadczał zmniejszonej motywacji, której przyczyn pośrednio upatrywał w utracie stanowiska i benefitów. Zatrzymanie się i nazwanie oraz wyrażenie emocji pozwoliło domknąć proces związany ze stratą na świadomym poziomie. Dało to przestrzeń psychiczną oraz siłę do przeorganizowania własnych działań oraz wzmocnienia samoświadomości. Zaakceptowanie faktów oraz uwzględnienie, że pewne założenia odnośnie do przyszłości nie będą mogły być

spełnione nie tylko stanowiły domknięcie, lecz także pozwoliły sformułować wniosek i przesłanie na przyszłość. Wypracowany wniosek oraz kluczowe przesłanie związane z wizją życia pozwoliły na wykonanie aktualizacji celów i stworzenie nowej wizji życia. Pozwoliło to na nowo wyznaczyć ścieżkę aktywności zawodowej. Z zamkniętym procesem straty, zintegrowanym całościowo obszarem sukcesów zawodowych oraz przeżytej porażki klient uzyskał wysoką motywację do działań.

## Dyskusja

Z perspektywy coacha ważna była możliwość zareagowania na nowe okoliczności w sposób pozwalający klientowi w czasie kilku spotkań przejść proces wglądu, aktualizacji sposobu postrzegania i przeżywania emocji związanych z trudnym doświadczeniem, zakończony w konstruktywny sposób. Pozwoliło to na wbudowanie procesu 4 Steps Re:Start w podstawowy plan coachingu, określony na początku przez klienta. Jednocześnie zwiększenie liczby spotkań nie było istotnie znaczące z punktu widzenia klienta, a dostarczyło wartości, jakiej początkowo nie oczekiwał. Zbudowanie kontaktu pozwoliło na rozwinięcie z klientem bezpiecznej przestrzeni, w której mógł po raz pierwszy doświadczyć trudnych emocji związanych ze stratą stanowiska i związanej z tym korzystnej wizji przyszłości. Takie podejście pozwala na systemowe i całościowe wspieranie klienta w obszarze nie tylko mentalnym, ale też emocjonalnym.

Szczególnie użyteczne w perspektywie coachingu biznesowego jest stworzenie bezpiecznej przestrzeni do wyrażania emocji dotyczących straty i porażki. Pozwala to coachowi, przy zastosowaniu odzwierciedlenia i dostrajania, prowadzić klienta i wspierać go w wyrażaniu tych emocji. Wymaga to szczególnej uważności ze strony coacha oraz aktywizowania doświadczeń i zasobów, jakimi klient dysponuje w innych obszarach swojego życia odnośnie do przeżywania emocji z różnych perspektyw. Wspiera to proces samodzielnej integracji doświadczenia w sposób odpowiedni dla klienta, a jednocześnie w miejsce potencjalnego treningu mentalnego pozwala wykorzystać zasoby klienta z innych kontekstów.

Stanowi to podstawę do kolejnego kroku, jakim jest zarówno porządkowanie wspomnień, jak i poszerzenie perspektywy poznawczej, doświadczenie z asocjacji (pozycja aktora) i dysocjacji (perspektywa obserwatora) (Libby i Eibach, 2011). Pomocna jest tutaj praca z eksternalizacją procesu wewnętrznego za pomocą symboli, np. na kartkach samoprzylepnych. Wzmacnia to u klienta proces spojrzenia na określone i uporządkowane doświadczenie z pozycji obserwatora. Dostrzeganie całościowego procesu wydarzeń stwarza pole dla coacha do zadawania pytań wskazujących na komplementarność doświadczeń, tj. o to, co było dobre, wspie-

rające, pozytywne. Kolejnym ważnym elementem jest uporządkowanie struktury doświadczenia o występujące między nimi zależności przyczynowo-skutkowe, rozróżnianie faktów od interpretacji.

Zwieńczeniem tego procesu jest nadanie pełniejszego znaczenia doświadczeniu oraz sformułowanie kluczowego wniosku/przesłania, co umożliwi zwrócenie uwagi klientowi na perspektywy czasowe oraz naturalne przekierowanie uwagi w przyszłość. Forma pracy z linią czasu staje się efektywnym sposobem integracji uzyskanych, nazwanych, zmapowanych doświadczeń. Klient z perspektywy obserwatora naturalnie dostrzega całość procesu zarówno w przeszłości, jak i przyszłości. Pozwala to coachowi zadawać pytania z różnych poziomów doświadczeń klienta. Jednocześnie linia czasu jest efektywnym narzędziem do przeniesienia uwagi klienta ku przyszłości. Wypracowanie kluczowego wniosku/przesłania, będącego przeniesieniem z przeszłości do przyszłości, daje klientowi poczucie kontynuacji tego, co jest ważne, przy jednoczesnym zamknięciu tego, co było trudnym doświadczeniem w sposób konstruktywny dla całości osobowości klienta. Z perspektywy modelu 4 Steps Re:Start istotne było dla nas, jako twórców, wypracowanie efektywnych narzędzi (technik) umożliwiających takie właśnie prowadzenie procesu.

## Case study 2 – coaching menedżerski/executive

Klientem była 40-letnia menedżerka (Alina – dane faktograficzne zmodyfikowane w celu anonimizacji), od 12 lat pełniąca funkcję szefa firmy będącej dostawcą rozwiązań dla klientów korporacyjnych, w formule stałych długoletnich umów współpracy na wyłączność. Powodem, dla którego rozpoczęła coaching, było niespodziewane nieprzedłużenie przez jednego z kontrahentów współpracy na kolejny, kilkuletni okres, w dotychczasowej formule. Jednocześnie w trakcie negocjacji zaproponowano jej formę współpracy skutkującą znaczną redukcją jej pozycji oraz innymi stratami o wymiarze formalnym i finansowym. Skutkiem zmian była bardzo duża reorganizacja w jej firmie, a wiele osób odczuło wszystkie związane z tym skutki finansowe oraz kadrowe. Klientka miała plan działania, jednak towarzyszące jej uczucie niepewności i bardzo duże emocjonalne obciążenie nie pozwalały na jego skuteczną realizację oraz dalsze planowanie działań. Klientka chciała przygotować się do podjęcia decyzji o zakończeniu współpracy zaoferowanej jej na niekorzystnych warunkach.

## Metoda

Spotkania coachingowe oparte na narzędziach coachingu systemowego oraz neurolingwistycznego wraz z przedstawionym modelem 4 Steps Re:Start.

### Spotkanie 1

Spotkanie rozpoczęło się od przedstawienia zasad coachingu oraz kodeksu etycznego coacha i zawarcia kontraktu. Klientka opisała swoją sytuację. W czasie rozmowy stosowano odzwierciedlające słuchanie, co pozwoliło spowolnić proces opisu oraz wzmacniało przejście od oceniającego opisu do opisu na poziomie faktów i zdarzeń. Skutkiem tego było chronologiczne uporządkowanie przebiegu zdarzeń. Kolejnym krokiem było określenie potrzeb i celu, jaki klientka chce osiągnąć. Zaproponowano przygotowanie 3 scenariuszy działania wraz ze skutkami dla życia i pracy klientki w każdym z nich. W czasie ich definiowania zostały one wstępnie określone. Pierwszy z nich obejmował zamknięcie współpracy oraz został określony jako rozpoczęcie nowego okresu działań. Towarzyszyła temu ekscytacja oraz wahania i wątpliwości. Drugi obejmował podjęcie współpracy w zaproponowanym zakresie. Towarzyszyły temu emocje wyciszenia przechodzącej w poczucie braku energii i spadku motywacji. Na tym etapie klientka nie rozważała innych wariantów. Zadano pytania o inne możliwe rozwiązania oraz ich czysto hipotetyczne możliwości; uzyskane odpowiedzi odnosiły się bardziej do strefy hipotetycznych możliwości niż realnych scenariuszy. Klientkę zaskoczył jednak fakt, że dodając 2 dodatkowe czysto hipotetyczne scenariusze, odczuła pozytywną zmianę w samopoczuciu. Na podsumowaniu spotkania klientka podzieliła się spostrzeżeniem, że bardziej uporządkowała spojrzenie na sytuację i na następnym spotkaniu chce sprawdzić i dopracować 3, a może 4 scenariusze. Poprosiła o spotkanie w najbliższym możliwym terminie.

### Spotkanie 2

Spotkanie rozpoczęło się od miejsca, w którym zakończono je poprzednio. Klientka zaproponowała 3., inny scenariusz – będący niebranym przez nią wcześniej rozwiązaniem pośrednim z 2 obecnych. Wyraziła zaskoczenie, że tak tego do tej pory nie widziała, jednocześnie wyraźnie miała dobry nastrój oraz mówiła o poczuciu ulgi. Na razie nie brała pod uwagę tego wariantu, jednak sam fakt, że widziała taką możliwość, dodał jej energii. Zatrzymanie się przy poczuciu ulgi skierowało uwagę na pierwotną sytuację oraz związane z nią obecnie występujące uwarunkowania. Zbliżał się czas podjęcia ostatecznej decyzji o zakończeniu współpracy lub jej kontynuacji na gorszych warunkach. Zapytano o to, co jest kluczowe w tej sytuacji dla klientki. Klientka odpowiedziała, że tym, czym do tej pory nie mówiła, a co było prawdziwym problemem, to była faktyczna degradacja w strukturze

organizacyjnej firmy, z którą na stałe kooperowała. Oprócz wymiaru formalno-finansowego, za tą zmianą szły zmiany w zakresie kompetencji i możliwości oddziaływania. Zmiana fizjologii oraz sposobu mówienia odzwierciedlały stan emocjonalny, jaki temu towarzyszył. Empatyczne słuchanie stworzyło ramy do spokojnego wyrażenia zawodu, rozczarowania i żalu. Jednocześnie dało przestrzeń dla wybrzmienia emocji, o których nie miała możliwości z nikim porozmawiać, nie chcąc martwić współpracowników oraz bliskich. Zaproponowano formę pracy pozwalającą, przed podjęciem dalszych decyzji, na wybrzmienie emocji oraz patrzenie na to, co się dzieje z różnych perspektyw, tak aby klientka mogła z takim doświadczeniem podjąć decyzję co do dalszych działań. Spotkanie zakończyło się krótkim ćwiczeniem aktywizującym osobiste doświadczenie z różnych perspektyw, w jakich postrzegamy nasze życie (aktora/obserwatora). Następnie nastąpiło podsumowanie spotkania.

### Spotkanie 3

Na początku spotkania zaproponowano, aby przeznaczyć trochę czasu na przyjrzenie się z różnych perspektyw korzyściom oraz potrzebom, jakie są związane z rolą i stanowiskiem pełnionym przez klientkę. Celem tego etapu było poszerzenie perspektywy oraz przygotowanie do wyciągnięcia wniosków odnośnie do wartości stojących za tymi korzyściami (realizowanymi dzięki konkretnym działaniom, pozycji, bonusom itd.). Pytania dotyczyły obszaru korzyści, tego, jak wiele są one warte, co dają, jakie potrzeby zaspokajają, jak mogą być realizowane w innych formach działania. Uzyskane odpowiedzi w pierwszej fazie odnosiły się do silnej orientacji na przeszłość i jej linearnej projekcji na przyszłość w tych samych uwarunkowaniach i okolicznościach. Jednocześnie wcześniejsze uporządkowanie i wypracowanie dwóch innych scenariuszy, a szczególnie trzeciego, spowodowały konsternację. Nigdy wcześniej klientka nie stawiała sobie takiego pytania, czy i jak może realizować potrzeby, wartości i cele związane z taką swoją rolą w innych okolicznościach. Stało się to podstawą do sformułowania kluczowego przesłania dla siebie samej. Obejmowało ono zdanie „Nieważne, kim jestem formalnie w danej strukturze, zawsze pozostanę wysokiej klasy rozpoznawanym ekspertem dostarczającym specjalistyczne rozwiązania”. Tak sformułowane przesłanie stanowiło diametralną zmianę transformującą poczucie tego, kim się czuła. Jak stwierdziła, nic właściwie się nie zmieniło, a jednak się zmieniło. Nastąpiło podsumowanie spotkania.

### Spotkanie 4

Klientka sama zaproponowała aktualizację planu działania, opartego na dwóch wybranych scenariuszach. Pierwszy scenariusz zakładał próbę zawalczenia o kon-

tynuację kontraktu na nowych warunkach będących formą minimalnie różną od pierwotnej. Wymagało to jednak spotkania z głównym zarządem korporacji. Pierwotny drugi został odrzucony. Kolejny alternatywny scenariusz wymagał doprecyzowania stworzonego jako „trzecie wyjście”. W czasie spotkania zostały określone działania, jakie będą miały miejsce podczas realizacji pierwszego scenariusza. Ze względu na fakt, że wiązało się to z konfrontacją z osobą, która była przeciwna takiemu rozwiązaniu, klientka pracowała nad przygotowaniem się do potencjalnej konfrontacji oraz rozmowy na wysokim szczeblu.

### Spotkanie 5

Zaplanowane spotkanie odbyło się. Klientka doświadczyła wysokiego stresu, a jednocześnie miała poczucie, że przedstawiła okoliczności i sytuację dla prezesa zarządu. Wynik rozmowy oceniła jako średni i raczej nierokujący na zmianę. Jednocześnie wskazała na dużą korzyść osobistą, gdyż, jak to powiedziała: „mam szacunek do siebie teraz, bo wiem, że zrobiłam to co mogłam, reszta jest poza mną”. Nastąpiło podsumowanie wniosków z tego doświadczenia, które mimo niekorzystnego wyniku formalnie, wewnątrz było postrzegane jako pozytywne. Klientka skoncentrowała się na zaplanowaniu działań w scenariuszu nr 2, dotyczącym dalszych działań. Nastąpiło podsumowanie spotkania oraz porównanie punktu wyjścia i stanu obecnego. Klientka wyraziła zaskoczenie ze stopnia zmiany, jaką przeszła w tak krótkim czasie. Jednocześnie wskazała, że z drugiej strony właściwie jej umiejętności i doświadczenie jest takie samo, jak było, za to ona zyskała lepsze samopoczucie i pewność siebie co do dalszych działań.

### Rezultaty

Proces coachingowy o charakterze interwencyjnym związanym z procesem podjęcia decyzji. Klientka świadoma trudnego doświadczenia, które wywiera presję, z częściową świadomością straty, jaką jest utrata pozycji zawodowej i funkcji. Ważnym elementem jest budowanie kontaktu i warunków, w których klient może poczuć bezpieczne ramy do wyrażania trudnych emocji oraz doświadczeń. Formuła pracy związana z głównym tematem podjęcia decyzji i przyjrzeniu się dylematom jakie się pojawiają pozwoliły uzyskać wzmocnienie efektu – osiągnięcie celu coachingowego klienta oraz zbudowanie zaufania do pracy nad drugim zgłoszonym tematem związanym z poczuciem presji wynikającym z utraty pozycji. W stworzonej przestrzeni klientka mogła bezpiecznie pierwszy raz wyrazić to, co czuje, co spowodowało ulgę oraz stanowiło wyjście do dalszej pracy. Nie wymagało to też mocnego pogłębiania, istotne tutaj było empatyczne wysłuchanie oraz odzwierciedlające słuchanie. Dało ono klientce możliwość usłyszenia swojego

doświadczenia i stanowiło składową do wypracowania szerszej perspektywy. Przejście od zamknięcia w dylemacie dwóch wariantów do wypracowania trzeciego pozwoliło na zmianę odczuć oraz uruchomienie procesu kreatywności i twórczego planowania. Z takimi fundamentami klientka mogła bliżej przyrzeć się trudnemu doświadczeniu utraty roli i funkcji, jakiej doświadczyła. Refleksja oraz poszukiwanie odpowiedzi związanych z tą rolą i jej wewnętrznym postrzeganiem oraz powiązań lub ich braku z zewnętrznymi uwarunkowaniami stanowiły podstawę do generatywnego wypracowania przesłania na poziomie swojej roli zawodowej niezależnie od miejsca, w jakim jest realizowana. Końcowym etapem było domknięcie procesu planowania dalszych działań, któremu towarzyszyło ważne w pracy ze stratą zamknięcie i wyczyszczenie zaległych spraw. Zaktualizowany finalny plan został przyjęty do realizacji przez klientkę.

## Dyskusja

Z perspektywy coacha istotna była możliwość wykorzystania pierwotnego celu, dotyczącego poszukiwania lepszego rozwiązania, dla dylematu klienta jako miejsca do budowania kontaktu. Coaching jako krótkoterminowa forma pracy wspiera takie podejście. W połączeniu ze stosowaniem właściwych umiejętności w komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz budowania empatycznie kontaktu na poziomie wartości pozwala na stworzenie ram bezpieczeństwa dla klienta. Ważnym elementem jest wzmacnianie umiejętności dokonywania wyborów z szerszej puli możliwości, zamiast z pierwotnych dwóch wariantów, zmiana z dualistycznego postrzegania sytuacji (Kartezjusz) do określania wielu możliwych wariantów. Towarzyszy temu zmiana na poziomie reakcji emocjonalnych, wynikająca z poznawczego zwiększenia możliwości wyboru. Uwzględnić tutaj należy indywidualne style myślenia klienta, łączące preferencje myślenia z preferencją procedur lub opcji.

Wykorzystanie kolejno działań obejmujących mapowanie zdarzenia, nazywania zdarzeń i emocji, uelastycznienia sposobu postrzegania i przeżywania emocji (aktor/obserwator) pozwala na uzyskanie efektu generatywnego na etapie poszukiwania kluczowego przesłania czy wniosków. Charakter straty dotyczący roli i związanego z nią przywiązania, kładzie nacisk na pracę w formule bliższej żałobie (metaforycznie) po stracie „części siebie, roli jaką byłam”. Zawiera bardzo duży potencjał wynikający z przypisania roli do miejsca i okoliczności, w jakich była sprawowana. Klientka, uświadamiając sobie dwie perspektywy roli, tj. wewnętrzną oraz zewnętrzną, ma potencjał do szybkiego przeformułowania w wyniku tego przesłania do dalszego działania i wzrostu. Następuje transformacja ze starej roli (orientacja zewnętrzna) do nowej roli (orientacja wewnętrzna), którą może realizować w różnych miejscach i okolicznościach. Zachowuje przy tym integralny



kontakt z własnymi przeszłymi doświadczeniami, które stają się częścią procesu wzrostu i rozwoju jej tożsamości oraz działań, jakie może realizować w przyszłości.

## Case study 3

### – krótkoterminowa psychoterapia niedomkniętej żałoby

Klientka Hanna (dane faktograficzne zmodyfikowane w celu anonimizacji) zgłosiła się na psychoterapię z poczuciem zalegającej emocjonalnie żałoby, związanej ze śmiercią męża 4 lata wcześniej. Klientka została po jego śmierci główną właścicielką niewielkiej, acz dobrze prosperującej firmy, którą wcześniej razem prowadzili. W przeszłości korzystała z coachingu biznesowego, w którym jako cel postawiła sobie pracę nad ustawieniem swojego funkcjonowania w biznesie w nowej sytuacji. Choć wiele kwestii ustawiła na nowo na poziomie behawioralnym, nie miała poczucia komfortowego funkcjonowania w roli osoby kontynuującej prowadzenie firmy w pojedynkę. Doświadczała regularnych stanów lękowych oraz epizodów pogorszenia nastroju.

#### Metoda

Psychoterapia krótkoterminowa oparta na 4 krokach w pracy z żałobą (terapeutyczna wersja 4 Steps Re:Start)

#### Sesja 1

Poza zawarciem kontraktu (od razu krótkoterminowego) pierwsza sesja związana była z zebraniem informacji na temat obecnej sytuacji klientki.

W trakcie zbierania powyższych informacji wypowiedziane zostało przekonanie, którego siły klientka do końca nie była świadoma, brzmiące: „nie poradzę sobie sama, bez męża”.

Niejako z marszu zostało zaproponowane przyjrzenie się temu, czy to fakt, czy założenie, oraz jakie niesie ze sobą konsekwencje emocjonalne, jeśli się za nim podąża. Następnie, kontynuując pracę, zaproponowano klientce, by pomyślała, jakie jest przeciwne założenie (przekonanie), jak brzmi, jakie niesie ze sobą konsekwencje emocjonalne.

Powyższe ćwiczenie (opisane w uproszczeniu, a zainspirowane ćwiczeniem znalezionym u Kati (2003)), pozwoliło klientce spojrzeć na przyczyny zależności poznawczej i emocjonalnej. W trakcie ćwiczenia pozwoliła sobie przeżyć i wyrazić głęboką miłość do osoby, z którą przez wiele lat czuła się szczęśliwa, a której brak odczuwała teraz bardzo głęboko. Ważne jest także przyjrzenie się systemowi założeń na temat osoby, która odeszła – jedna z ważnych myśli, z których klientka

zdała sobie sprawę brzmiała „Nie mogę już kochać osoby, która odeszła”. A przecież cały czas tę miłość czuła. Dzięki pracy na sesji pierwszej odkryła dla siebie, że może czuć miłość, że to nie boli tak bardzo, jak się obawiała i że przyczyną blokady i „niedotykania” tematu był lęk, podsycany przez przekonanie, że klientka sama sobie nie poradzi. Jako zadanie domowe i kontynuację pracy z założeniami klientka dostała wypisanie wszystkich spraw, z którymi sobie poradziła samodzielnie przed śmiercią męża oraz po jego śmierci.

### Sesja 2.

Kolejne spotkanie rozpoczęło się od przyjrzenia się potencjałowi klientki i temu, jak poczucie braku męża wpływa na jego osłabianie. Przez autobiograficzne przyjrzenie się, z użyciem linii czasu, wspólnemu życiu klientki i męża od momentu poznania się, do momentu jego śmierci, wyodrębniła sobie ona to, co było dla niej kluczowym przesłaniem z relacji. Przyglądając się momentom dobrym, wspaniałym, a także trudnym i bolesnym, klientka dokonała przeformułowania zdiagnozowanego w poprzednim etapie przekonania. W obecnej wersji uwzględniało ono zarówno uznanie dobra, którego doświadczała (również w formie opieki) ze strony męża, jak i przyzwolenie na własną siłę i autonomię. Bardzo ważnym odkryciem było zauważenie, że oboje z mężem weszli w pewne role ułatwiające przepływ miłości (ona strażniczka ogniska domowego, on opiekun i człowiek od zadań specjalnych). W trakcie przeglądu wydarzeń, klientka dostrzegła także „odstępstwa” od bycia tak mocno w roli, co umożliwiło jej szersze spojrzenie na ponad 20 lat swojego życia w roli żony i wyodrębnić z tego elementy poczucia tożsamości, która była ponad pełnionymi rolami.

### Sesja 3.

Kolejna sesja obejmowała rytuał zamknięcia. Klientka zaplanowała sobie kilka spraw do wykonania, związanych np. z formalnym przeniesieniem na nią różnych zaniedbanych formalności (np. związanych z umową wynajmu biur lub kwestią płatnika energii, którym wciąż na papierze pozostawał jej zmarły mąż).

W czasie sesji wykorzystana została metoda pracy z użyciem panoramy społecznej. Klientka pozwoliła sobie poczuć miłość do męża i wyrazić ją, wyrazić radość ze wszystkich spędzonych razem lat, a jednocześnie uznać, że oprócz rozkwitu w wielu sferach, w imię miłości zrezygnowała z niektórych innych sfer, które teraz będą jej bardziej potrzebne. Przyglądając się swojej relacji z mężem, dostrzegła, że i u niego nastąpił podobny proces. Bardzo ją to wzruszyło i pozwoliło poczuć w nowy sposób więź (w miejsce dotychczasowego żalu, że ją opuścił).

#### Sesja 4.

Przedostatnia sesja obejmowała pomost w przyszłość. Klientka wyraziła także chęć powędrowania w przyszłość tak daleko, by skonfrontować się z własną śmiertelnością.

Ćwiczenie „Powiedz życiu TAK” (Witt i in., 2011) pozwala na takie właśnie połączenie tematów, przez skontaktowanie się w wyobraźni z wizją własnego umierania i spojrzeniem z takiej perspektywy na to, co staje się ważne.

#### Sesja 5.

Ostatnia sesja poświęcona została na podsumowanie całego procesu. Klientka została poproszona o spojrzenie na siebie na początku i na końcu procesu, opisanie zmian zarówno w obszarze emocji i samopoczucia, jak i myśli oraz zachowań. Co ważne, klientka zauważyła i opisała zmiany we wszystkich tych obszarach.

### Rezultaty

Krótkoterminowa, ustrukturalizowana interwencja doprowadziła do mierzalnych zmian, opisanych i odczuwalnych przez klientkę w obszarze emocji, procesów myślowych i zachowań. Jako efekt końcowy całego procesu pojawiły się: większy spokój i wiara w to, że klientka może się rozwijać i podejmować nowe aktywności bez fizycznej obecności męża. Dodatkowo, zgodnie z modelem neurolingwistycznego wpływu emocji na myśli, a myśli na zachowanie, nastąpiły kaskadowe zmiany, obejmujące różne obszary życia (np. relacje z dziećmi, przyjaciółmi, współpracownikami w firmie).

### Dyskusja

Z perspektywy psychoterapeuty ważna była możliwość pracy z zachowaniem równowagi między strukturalizowaniem procesu (procedura) a fenomenologicznym podążaniem za klientem. Mimo krótkoterminowego kontraktu nawiązano także relację terapeutyczną i powstał sojusz terapeutyczny. Eksploracja poziomu przekonań pozwoliła już w pierwszym kroku (a więc na pierwszej sesji), nawiązać do mapy klientki, a dzięki pojawieniu się dostępu do emocji przeniosła pracę na głęboki poziom, dotyczący realnego doświadczenia i przyczyn problemu (utknięcia w żałobie). W przyjętym modelu pracy 4 Steps Re:Start, zabezpiecza to przed odbywaniem się procesu tylko na poziomie intelektualnym, w oderwaniu od emocji (Ecker, Ticic i Hulley, 2017).

Klientka była traktowana w pełni po partnersku: przez dostarczanie struktury do „obrabiania” treści, które się pojawiały, i możliwość decydowania na każdym

etapie, o tym, co przyjmuje i jak będzie to dalej wykorzystywała. Dawało jej to poczucie, że rzeczywiście mierzy się z problemem i domyka żałobę, a nie jest prowadzona za rękę. To dzięki swojej pracy, a nie komuś z zewnątrz, została przywrócona do równowagi.

Głównymi narzędziami, w czasie tego procesu, były praca z pytaniami dotyczącymi rzeczywistości, linia czasu i panorama społeczna. Dzięki temu możliwe było zarówno porządkowanie wspomnień, jak i poszerzenie perspektywy poznawczej, doświadczanie z asocjacji (pozycja aktora), jak i dysocjacji (perspektywa obserwatora) (Libby i Eibach, 2011). Kluczowa interwencja pozwoliła zauważyć, że sposób dotychczasowego życia wynikał z pełnej miłości między nią a mężem oraz że nie przekreślając więzi, może wejść w nowe role. Nastąpiło też zwrócenie się ku przyszłości (podczas gdy dotychczas uwaga była skierowana głównie na przeszłość i rozpamiętywanie straconego życia i szczęścia z mężem). Z perspektywy psychoterapeuty zmiany następowały niezwykle szybko. Pojawiło się więc pytanie, na ile są to zmiany trwałe. Wydaje się, że zaangażowanie emocjonalne i rzeczywiste działania podejmowane przez klientkę na przestrzeni trwania pracy psychoterapeutycznej świadczą o realności zmian.

## Wnioski i zakończenie

Prezentowany model pracy wykazuje duży potencjał zarówno jako koncepcja teoretyczna przy wspieraniu osób po porażce, stracie (coaching) czy żałobie (psychoterapia), jak i jako praktyczny zestaw technik. Przedstawione przypadki ilustrują jego przydatność w coachingu i psychoterapii. Struktura pracy pozwala pracować w formie zbliżonej do interwencji kryzysowej, a także podejmować głębszą pracę. Z doświadczenia autorów projektu wynika, że głęboka strata i fiksacja na niej, a szczególnie patologiczna żałoba, daje często objawy zbliżone do obserwowanych w stresie potraumatycznym: unikanie miejsc związanych ze stratą lub osobą zmarłą, pojawiające się natrętne myśli, flashbacki, intruzje, chwiejność emocjonalna. Długoletnie pozostawanie w takim stanie może prowadzić do zmian osobowości, nawet jeśli nie kwalifikują się one do danej kategorii diagnostycznej ICD lub DSM (Horowitz i in., 2003). Tym bardziej obiecujące jest, że opracowany model daje możliwość skutecznej pracy na odpowiednio głębokim poziomie, a jednocześnie pozwala dość szybko pozbywać się objawów, które utrudniają lub uniemożliwiają codzienne funkcjonowanie. Pokazując i zapraszając klienta do wzmacniania siebie, możemy jednocześnie utrzymać jego motywację do pracy i rozwoju już po ustąpieniu objawów, z którymi się zgłosił (dotyczy to zwłaszcza dłuższych procesów psychoterapii, ale i w coachingu pozwala na pogłębienie poziomu pracy).

Jednocześnie model jest pewnego rodzaju mapą drogową, która pozwala klientowi podejmować wyzwania odpowiednie do danego momentu w życiu, swojego potencjału itd. Z perspektywy neurolingwistycznej model „4 kroków w pracy ze stratą” – „4 Steps Re:Start” jest także próbą zmierzenia się z pojawiającym się w tym podejściu pytaniem o to, na ile mamy do czynienia z fenomenologicznym podejściem do procesu, ericksonowskim „podążaniem za klientem”, a na ile jest pewnego rodzaju procedurą, która ma doprowadzić do konkretnego punktu (Wake, Gray i Bourke, 2013). W prezentowanej metodologii pracy kolejne kroki możemy traktować zarówno jako kamienie milowe, jak i punkty do sprawdzenia (check-points), co pozwala nam dość szybko zdiagnozować przyczynę stanu klienta.

Prezentując powyższe przypadki, chcieliśmy także pokazać pewne kontinuum między pracą coachingową a psychoterapeutyczną (różnice między procesami długo i krótkoterminowymi w psychoterapii opisane są w publikacji na temat neurolingwistycznej perspektywy pracy z żałobą (Turkowski, 2018)) przy jednoczesnym pokazaniu różnicy w zakresie tego, które treści są do pracy psychoterapeutycznej (śmierć, żałoba, bliskie relacje), a które do coachingu (straty, porażki, kontekst zawodowy lub osobisty – ale nie relacyjny, związany ze śmiercią).

W obszarze coachingu bardzo ważne wydaje się nam, że podążając za klientem, możemy stworzyć mu bezpieczną przestrzeń nie tylko do pracy z celami, na poziomie poznawczym, ale także do bezpiecznego doświadczania, wyrażania, przeżywania i nazywania emocji związanych ze stratami. Wydaje się, że w kontekstach biznesowych jest o wiele mniej miejsca na wykorzystywanie emocji do uruchamiania procesu wzrostu po porażce/stracie niż w kontekstach osobistych. Zwłaszcza w przypadku pracy z osobami na wyższych stanowiskach może się to okazać bardzo ważnym elementem. Choć w literaturze pojawiają się artykuły na temat roli emocji w budowaniu relacji B2B, B2C, kreatywności itd. (Stanko, Bonner i Calantone, 2007; Candi i Kahn, 2016), to dość często prezentowaną postawą, zwłaszcza w naszym kręgu kulturowym, jest: „dobry menedżer nie popełnia błędów”, „biznes to biznes, a emocje to emocje”. Dzięki modelowi możemy w łatwy i przystępny dla ludzi biznesu sposób pokazać, jak założenia, np. takie jak cytowane powyżej, wpływają na emocje, a te na efektywność w działaniu.

Niezwykle istotnym z perspektywy opisanych przypadków elementem jest możliwość empatycznego podążania za mapą klienta, a jednocześnie poddawanie mu narzędzi pozwalających samodzielnie przekonać się, że „mapa nie jest terytorium”, i co ważne, choć „wszystkie mapy są tylko odwzorowaniem rzeczywistości, to niektóre pozwalają efektywniej docierać do celu” (Korzybski, 1933).

W swej istocie model nakierowany jest na wykorzystanie mechanizmu rekonstrukcji śladów pamięciowych, a więc mechanizmu znanego i opisywanego jako fundament skuteczności doświadczeniowych terapii krótkoterminowych (Ecker,

Ticic i Hulley, 2017). Dzięki temu możliwe jest dokonanie autentycznego i skutecznego przejścia od stanu utknięcia w stracie/porażce do stanu wzrostu, wykorzystania porażki jako życiowej lekcji, źródła bogactwa i wzmocnienia. Dotyczy to zarówno porządkowania zdarzeń na linii czasu, jak i wprowadzania perspektywy aktor-obszawator, czy wykorzystania panoramy społecznej, do harmonijnego ułożenia relacji społecznych.

Prezentowane przypadki są jedną z pierwszych refleksji na temat skuteczności neurolingwistycznego modelu pracy ze stratą, porażką i żałobą – zapewne wskazane jest dalsze badanie ich skuteczności w praktyce coachingowej i klinicznej, z uwzględnieniem metod jakościowych i ilościowych.

## Bibliografia

- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. University of Chicago Press.
- Candi, M. i Kahn, K. (2016). Functional, emotional, and social benefits of new B2B services. *Industrial Marketing Management*, 57: 177–184.
- Chartrand, T.L. i Bargh, J.A. (1999). The chameleon effect: The perception – behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 893–910.
- Currier, M.J., Holland, J.M. i Neimeyer, R.A. (2006). Sense-Making, Grief, and the Experience of Violent Loss: Toward a Mediational Model, *Death Studies*, 30(5).
- Dąbrówka, Ł., Gozales, M., Hass, S., Mastalerz, M.M., Soler, J., Turkowski, P., Vinot-Coubertgues, M. i Witt, K. (2011) *Manual to Support Professionals During Their Work With Dying and Bereaved Persons*. Bargteheide: Psymed-Verlag.
- Derks, L. (2005). *Social Panoramas: Changing the Unconscious Landscape with NLP and Therapy*. Crown House Pub.
- Dilts, R. (1988). *Changing Belief system with NLP*. Meta Publication.
- Dilts, R. (1998). *Modeling With NLP*. Capitola, CA: Meta Publications.
- Dilts, R. (1983). *Roots of Neuro-Linguistic Programming*. Capitola, CA: Meta Publications.
- Dolinski, D., Kulesza, W., Huisman, A. i Majewski, R. (2013) The Echo Effect. The Power of Verbal Mimicry to Influence Prosocial Behavior. *Journal of Language and Social Psychology*, 33(2): 183–201.
- Ecker, B., Ticic, R. i Hulley, L. (2017). *Odblokowanie mózgu emocjonalnego. Rekonsolidacja pamięci w psychoterapii*. Warszawa: Wydawnictwo Zielone Drzewo, Instytut Psychologii Zdrowia PTP.
- Frankl, V.E. (2008). *Man's Searching For Meaning*. London: Rider.
- Fuller, A.A. (2009). The unexpected gifts of loss. *Bereavement Care*, 28(3).
- Gillies, J. i Neimeyer R.A. (2006). Loss, Grief, and the Search for Significance: Toward a Model of Meaning Reconstruction in Bereavement. *Journal of Constructivist Psychology*, 19(1).

- Gillies, J., Neimeyer R.A. i Millman, E. (2013). The Meaning of Loss Codebook: Construction of a System for Analyzing Meanings Made in Bereavement. *Death Studies*, 38(4).
- Gort, G. (1984). Pathological Grief: Causes, Recognition, and Treatment. *Can Fam Physician*, 30: 914–916.
- Hall, C. (2014). Bereavement theory: recent developments in our understanding of grief and bereavement. *Bereavement Care*, 33.
- Horowitz, M.J., Siegel, B., Holen, A., Bonanno, G.A., Milbrath, C. i Stinson, C.H. (2003). Diagnostic Criteria for Complicated Grief Disorder. *FOCUS The Journal of Life Long Learning in Psychiatry*, 1(3): 290–298.
- Huflejt-Łukasik, M. i Peczeko, B. (2007). Neurolingwistyczna psychoterapia. W: L. Grzesiuk, H. Suszek (red.), *Psychoterapia. Szkoty i metody*. Warszawa: ENETEIA.
- International Statistical Classification of Diseases and Health Related Problems – Tenth Revision* (2007). WHO.
- James, T. i Woodsmall, W. (1988). *Time line therapy and the basis of personality*. Meta Publication.
- James, W. (1890). *Principles of Psychology*, <https://ebooks.adelaide.edu.au/j/james/william/principles/> (30.04.2018).
- Jordan, A.H. i Litz, B.T. (2014). Prolonged Grief Disorder: Diagnostic, Assessment, and Treatment Considerations. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(3): 180–187, <http://dx.doi.org/10.1037/a0036836>
- Kati, B. i Mitchell, S. (2003). *Loving What Is: Four Questions That Can Change Your Life*. Three Rivers Press.
- Klass, D. (1992). The Inner Representation of the Dead Child and the Worldviews of Bereaved Parents. *Omega-journal of Death and Dying*, 26: 255–272, <http://dx.doi.org/10.2190/GEYM-BQWN-9N98-23Y5>
- Korzybski, A. (1958) *Science and sanity*. Lakeville, Conn.: International Non-Aristotelian Library Pub. Co.
- Kot, S. i Kulesza, W. (2016). The chameleon as a leech: The costs of mimicry for the mimicker. *Polish Psychological Bulletin*, 47(1): 131–135, <http://doi.org/10.1515/ppb-2016-0014>
- Krakowiak, P., (2008) *Strata, osierocenie, żałoba, Poradnik dla pomagających i dla osób w żałobie*. Gdańsk: Fundacja Hospicyjna.
- Kubler-Ross, E. i Kessler, D. (2005). *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. New York: Scribner.
- Kulesza W., Cisałak, A., Vallacher, R.R. Nowak, A., Czekiel, M. i Bedynska, S. (2015). The Face of the Chameleon: The Experience of Facial Mimicry for the Mimicker and the Mimicker. *The Journal of Social Psychology*, 155(6): 590–604, 10.1080/00224545.2015.1032195
- Kulesza, W. (2016). *Efekt kameleona. Psychologia naśladownictwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.



- Kulesza, W. (2016). (Nie)świadomy kameleon. Analiza związku między stosowaniem niewerbalnej mimikry, uległością wobec tego procesu a (nie)świadomością. *Psychologia Społeczna*, 11(2(37)): 183–195, <http://doi.org/10.7366/1896180020163705>
- Lakin, J.E., Jefferis, V.E, Cheng, C.M. i Chartrand, T.L. (2003). The Chameleon Effect as Social Glue: Evidence for the Evolutionary Significance of Nonconscious Mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27(3): 145–161.
- Libby, L.K i Eibach, R.P. (2011). Visual perspective in mental imagery: A representational tool that functions in judgment, emotion, and self-insight. *Advances in Experimental Social Psychology*, 44: 185–245.
- Libby, L.K. i Eibach, R.P. (2002). Looking back in time: Self-concept change affects visual perspective in autobiographical memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82: 167–179.
- Libby, L.K., Eibach, R.P. i Gilovich, T. (2005). Here's looking at me: The effect of memory perspective on assessments of personal change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88: 50–62.
- Lieberman, D.M., Eisenberger, N.I., Crockett, M.J., Tom, S.T., Pfeifer, J.H. i Way, B.M. (2007). Putting Feelings Into Words Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli. *Psychological Science*, 18(5): 421–428.
- Marwit, S.J. i Klass, D. (1996). Grief and the role of the inner representation of the deceased. W: D. Klass, P.R. Silverman i S.L. Nickman (red.), *Series in death education, aging, and health care. Continuing bonds: New understandings of grief*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- McDermont, I. i Yago, W. (2001). *Brief NLP Therapy*. London: Sage.
- Neimeyer, R.A. (1999). Narrative strategies in grief therapy. *Journal of Constructivist Psychology*, 12(1), <https://doi.org/10.1080/107205399266226>
- Perls, F. (1981). Cztery wykłady. W: K. Jankowski (red.), *Psychologia w działaniu*. Warszawa: Czytelnik.
- Rock, D. (2007). *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work Paperback*. HarperCollins Publishers.
- Rock, D. i Page, L.J. (2014). *Fundamenty coachingu, neurobiologia a skuteczna praktyka*. Warszawa: Co&Me Publishing
- Sills, Ch., Fish, S. i Lapworth P. (1999). *Pomoc psychologiczna w ujęciu Gestalt*. Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia PTP.
- Stanko, A.S., Bonner, M.J. i Calantone, J.R. (2007). Building commitment in buyer–seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial. Marketing Management*, 36(8), 1094–1103.
- Stipancic, M., Renner, W., Schütz, P. i Dond, R. (2010). Effects of Neuro-Linguistic Psychotherapy on psychological difficulties and perceived quality of life, *Counsell. Psychother. Res. J.* 2010, 10(1): 39–49.

- Stroebe, M. (1997). From mourning and melancholia to bereavement and biography: An assessment of Walter's New Model of Grief. *Mortality: Promoting the interdisciplinary study of death and dying*, 2(3), <https://doi.org/10.1080/714892787>
- Stroebe, M. i Schut, H. (1999). The dual process model of coping with bereavement: rationale and description, *Death Studies*, April–May; 23(3): 197–224, <https://doi.org/10.1080/074811899201046>
- Tosey, P., Langley, D. i Mathison, J. (2018). *Bateson's Levels Of Learning As A Conceptual Framework For Workplace Learning*, [https://www.researchgate.net/publication/268381863\\_BATESON%27S\\_LEVELS\\_OF\\_LEARNING\\_AS\\_A\\_CONCEPTUAL\\_FRAMEWORK\\_FOR\\_WORKPLACE\\_LEARNING](https://www.researchgate.net/publication/268381863_BATESON%27S_LEVELS_OF_LEARNING_AS_A_CONCEPTUAL_FRAMEWORK_FOR_WORKPLACE_LEARNING)
- Trope, Y. i Liberman, N. (2010). Construal-Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, 117(2): 440–463, <http://doi.org/10.1037/a0018963>
- Turkowski, P. (2018) Neurolinguistic perspective of long and short-term psychotherapy of grief. Theoretical background, method and case-studies. *Journal of Experiential Psychotherapy*, 21(5).
- Wake, L., Gray, R.M. i Bourke, F.S. (red.) (2013). *The clinical effectiveness of neurolinguistic programming: a critical appraisal*. London, New York: Routledge.
- Walter, T. (1996). A new model of grief: Bereavement and biography. *Mortality: Promoting the interdisciplinary study of death and dying*, 1(1), <https://doi.org/10.1080/713685822>
- Yalom, I. (2000). *Momma And The Meaning Of Life*. New York: HarperCollins.