

Katarzyna Rybczyńska<sup>1</sup>

## Zastosowanie czarnego scenariusza na różnych etapach procesu coachingowego

Jest drugi dzień nowego roku. Właśnie skończyłam czytać książkę bardzo znanego pisarza. Jego wcześniejsze powieści zmieniały moje życie, skłaniały do refleksji, budziły marzenia i nadzieje, inspirowały do planowania zmian. Oczywiście na lepsze. Zawsze na lepsze. I kiedyś.

Ta książka jest inna. A przynajmniej tak mi się wydaje. W palących wyobrażnię słowach tworzy kuszący świat bogactwa, popularności i sławy – opisuje uzależniający wir władzy, pustki i pozorów. Sięgnęłam po przewidywalną i lekko podaną duchowość, a dostałam przestrozę przed próżnością i zaniedbaniem. Przepis na spełnienie nie został mi (tym razem) podany – z prostymi etapami łatwymi do realizacji. Natomiast precyzyjnie i z detalami autor opisał kilka scenariuszy korozji i upadku szczytnych idei – tak często ratowanych tymczasowo (!) konstrukcjami usprawiedliwień i ominięć, że z czasem obiektem troski stało się samo rusztowanie, nie to, co, w zamierzeniu, miało być podtrzymywane i chronione.

Upadek zawsze jest procesem. Rzadko wydarza się punktowo. Spektakularna katastrofa, tak jak i błyskawiczny sukces, wymaga żmudnych lat drobnych i poważniejszych przygotowań.

Jak wynika z moich obserwacji i doświadczeń zawodowych, reguła ta dotyczy nie tylko osób, lecz także organizacji, zarówno przeżyć osobistych, jak i zjawisk systemowych.

Drobne zaniedbania godzą bezpośrednio w spójność danej osoby, odczuwanie własnej wartości, a w efekcie percepcję siebie, czyli tożsamość. Dysfunkcje w bieżącym działaniu organizacji wynikają często z układu popełnionych wcześniej zaniedbań i niedopatrzeń.

---

<sup>1</sup> [www.kasiarybczynska.pl](http://www.kasiarybczynska.pl), e-mail: [kasia.rybczynska@gmail.com](mailto:kasia.rybczynska@gmail.com).

Czy można temu zapobiec?

Jak mogę wykorzystać to, co przeczytałam – bo nie porzuciłam książki po trzydziestej stronie, jak miałam ochotę, ale dzielnie dobrnęłam do końca – dla siebie, w moim życiu? Jak mogę wykorzystać scenariusze upadku, które już zagnieżdżyły się w mojej wyobraźni, bo o nich przeczytałam, dla tworzenia pożądanej przeze mnie rzeczywistości? Ku przestrodze?

W tym artykule chcę rozważyć skuteczność i celowość zastosowania w pracy coachingowej tak zwanych czarnych scenariuszy, czyli tworzenia wraz z klientem najgorszej możliwej opcji rozwoju wydarzeń.

Z założenia coaching koncentruje się na pożądanej przez klienta rzeczywistości, dlatego wyzwaniem – i dla coacha, i dla klienta – może okazać się celowe roztaczanie wizji upadku. Pokusą dla coacha (z jak najlepszymi intencjami!) może stać się empatia, współczucie i uzalanie się nad poruszającym duszę tematem pracy, nad losem klienta, wreszcie nad sobą czy własną sytuacją zawodową, jeśli coach pozwoli (w efekcie niedopatrzania lub zaniedbania właśnie!), by empatia przejęła prowadzenie nad strukturą sesji.

Dla osoby doświadczającej sytuacji niepożądaną bliższe jest „nurzenie się w problemie” niż „generowanie rozwiązań”. Dlatego do coacha trafiają zdecydowanie częściej osoby i firmy „z problemami” niż klienci planujący strategiczne zmiany „z dobrego na lepsze”. Stwierdzam to na podstawie mojego ponad dziesięcioletniego doświadczenia – być może są coache, których doświadczenia są odmienne. Ja takiej osoby jeszcze nie spotkałam.

Bywa, że klient jest tak blisko zaprzyjaźniony i oswojony z własną nieciekawą sytuacją (osobistą czy organizacyjną), że nie chce porzucić jej nawet w myśli, ani nawet na chwilę, bo to by znaczyło, że nie jest aż tak źle (skoro mogę ją na chwilę [!] zostawić i świat się nie zawali) i mógłby poradzić sobie samodzielnie, a pomoc coacha w zasadzie jest zbędna. Tylko że przecież zdecydował, wykupił sesję – nie może się wycofać, nie może pokazać, że się pomylił, bo to go postawi w nieprofesjonalnym świetle jupitera opinii publicznej (złożonej, póki co, z jednego coacha oraz kluczowej w tym przypadku opinii własnej). Słowem: bywają sytuacje, w których klient z upodobaniem trzyma się kurczowo niepożądaną sytuacją i nie chce lub nie może – z różnych przyczyn – wypuścić z ręki swojego „nieszczęścia”. W takich momentach czarny scenariusz może spowodować nieoczekiwaną zmianę podejścia do tematu.

Rozważmy trzy kwestie:

- 1) spektrum zastosowań czarnych scenariuszy w pracy coachingowej,
- 2) predyspozycje coacha do pracy z czarnymi scenariuszami,
- 3) klient z wiodącą motywacją „od problemu”.

## Spektrum zastosowań czarnych scenariuszy w pracy coachingowej

Scenariusze o różnych odcieniach czerni i szarości są stale obecne w różnych modelach coachingu i na różnych etapach pracy z klientem.

1. Samo pytanie otwierające sesję: *Z czym przychodzisz? Jaki jest temat pracy?* zwykle (albo najczęściej) prowadzi do opisu „szarej”, czyli negatywnie ocenianej czy negatywnie postrzeganej przez klienta rzeczywistości – klient najczęściej opowiada o tym, co dla niego niewygodne, co nie pasuje, co chciałby zmienić, gdyby to było możliwe. Pogłębienie tego stanu poprzez stworzenie jak najgorszej możliwej wersji rzeczywistości może prowadzić do klaryfikacji celu klienta w innym miejscu, niż gdy wybierałby go z „szarego” scenariusza. Na jaw wyjść wtedy mogą inne, mniej uświadomione przez klienta, aspekty zagrożeń, a jednocześnie odkryć się mogą wartości umieszczone wyżej w osobistej hierarchii klienta, a zatem pilniej chronione i silniej bronione. Świadome zastosowanie czarnego scenariusza na tym etapie sesji może sprawić, że wybrany ostatecznie temat pracy pogłębi się w porównaniu do pierwotnie wybieranego.
2. Na etapie ustalania celu również istnieje przestrzeń na szaro- i czarno-scenariuszowe aspekty. Bywa, że zanim klient ustali, czego chce, dokładnie opisuje, *czego nie chce i jak ma w końcu przestać być* w temacie wybranym do pracy. Wprowadzenie czarnego scenariusza w tym miejscu zwykle powoduje u klienta klaryfikację percepcji rzeczywistości. Klient odkrywa, że nie jest aż tak źle (jak by mogło być), że w pewnym zakresie jest usatysfakcjonowany, a przynajmniej nie niezadowolony. A to zwykle wpływa na kierunek poszukiwań najlepszego na dany moment celu. W efekcie świadomego zastosowania czarnego scenariusza na tym etapie pracy cel klienta może zostać precyzyjniej umiejscowiony – w bardziej wrażliwym na zmianę punkcie rzeczywistości klienta.
3. W modelu GROW elementy „szarych” i „czarnych” scenariuszy odnaleźć można na etapie ustalania celu (ang. G – *goal*) i analizowania rzeczywistości (ang. R – *reality*). Na etapie ustalania celu można przeprowadzić klienta przez czarny scenariusz, żeby precyzyjniej wybrać i nazwać cel (podobnie jak w pkt. 2). Na etapie analizy doświadczeń „szare” scenariusze dotyczą przeszłości: „Co już zrobiłeś i nie zadziałało?”, „Co już wiesz, że nie sprzyja/stoi na przeszkodzie realizacji celu? Oddala cię od niego?”. Świadome wprowadzenie czarnego scenariusza w tym miejscu może zmienić – i najczęściej zmienia – percepcję doświadczeń zakwalifikowanych

przez klienta jako porażki. Klęski stają się mniej dramatyczne, jeśli rozwi- niemy wizję tego, co jeszcze gorszego mogło się wydarzyć i się nie wydarzyło. Stąd łatwiej przejść do wyłaniania i budowania zasobów na wydarzeniach „już nie tak strasznych”. Pułapką w tym miejscu może być myślenie: „Skoro poradziłem sobie w sytuacji nie tak znowu strasznej, to moje umiejętności są słabsze, niż to oceniałem na początku, gdy sytuacja wydawała mi się tragiczna; zawsze może być gorzej”. Drugą stroną takiego myślenia i wyprowadzenie w kierunku zasobów stanowić może wykazanie zmienności percepcji zjawisk i wydarzeń. Podsumowując: wprowadzenie czarnego scenariusza w modelu GROW na etapie oceny rzeczywistości (ang. R – *reality*) może stanowić podstawę do pracy z zasobami klienta i osłabie- nia jego przekonań ograniczających.

4. Nieocenione zasługi przynoszą czarne scenariusze w obszarze badania i wzmacniania motywacji klienta do dokonania zmiany. Osobiście wysoko cenię skuteczność pytania: „Jak będzie wyglądała twoja firma/twoje życie za x lat, jeśli nic nie zmienisz?”. Wizja trwania sytuacji niewygodnej bywa jednym z najskuteczniejszych motywatorów dokonania zmiany jak naj- szybciej, choćby dziś!
5. Czarne scenariusze stanowią także element analizy zysków i strat z wpro- wadzenia w życie wybranej przez klienta zmiany (strategii), gdzie zmianą jest np. realizacja wybranego przez klienta celu. Uzupełniając pola w poniż- szej tabeli, klient może zmierzyć się „na sucho i na papierze” z konse- kwencjami zaplanowanych przez siebie działań i świadomie wprowadzić korekty tak, żeby realizacja interesujących go procesów przebiegała w gra- nicach akceptowalnego ryzyka – z jak najmniejszymi stratami i/lub jak największymi zyskami.

wydarzy się	nie wydarzy się	
		zmienię
		nie zmienię

6. Przy planowaniu działań zmierzających do realizacji celu „szary” scena- riusz może być wpleciony w zapobieganie sabotażowi: „Co zrobię, żeby uniknąć niezrealizowania pierwszego kroku?”. Tak postawione pytanie angażuje wyobraźnię w kierunku niespełnienia i zaprzeczenia rzeczywi- stości bez zrealizowanego celu. Im bliższe czarnego scenariusza są wybrane przez klienta metody, tym mocniejsza jest wskazówka, jakich zachowań

należy unikać, a jakie najmocniej wesprzeć, żeby klient podjął zaplanowane przez siebie działania. Słowem: gdzie czyhają pułapki motywacyjne już na drodze realizacji celu.

7. Na każdym etapie trwania sesji czy procesu coachingowego wprowadzenie czarnego scenariusza zwykle powoduje polaryzację zachowań klienta. Zaczyna on protestować przeciwko wykreowanej rzeczywistości albo pogrąża się w niemożności i niemocy, aż do własnego, indywidualnie różnego, przysłowiowego dna. Otrzymujemy wtedy jasną wskazówkę, z czym pracować i co jest na dany moment dla klienta najważniejsze, żeby wyruszył w kierunku pożądanego przez siebie zmiany.

Czarny scenariusz w czystej postaci jest narzędziem interwencyjnym. Porównać go można do pejsza (motywacji), a efekty jego używania do potrząsania sitem (wartości). Jego świadome i celowe użycie przynosi znakomite rezultaty w postaci precyzyjnie określonych obszarów motywacji i przyspiesza znalezienie rozwiązania. Nieumiejętne lub zbyt częste wprowadzanie czarnych scenariuszy do procesu coachingu może jednak zarówno osłabiać klienta, podtrzymując i utrwalając kontakt ze stanem niepożądanym, jak i neutralizować siłę oddziaływania tego narzędzia (klient przyzwyczajają się do obcowania z „tragedią” i przestaje reagować sprzeciwem – obojętnie). Dlatego zalecam używać czarnych scenariuszy rozważnie i z umiarem, jak papryczki chilli ☺.

## Predyspozycje coacha do pracy z czarnymi scenariuszami

Świadome i celowe używanie czarnych scenariuszy dla przyspieszenia czy ukierunkowania pracy w stronę realizacji celu klienta wymaga od coacha umiejętności pracy z motywacją „od problemu”. W idealnym świecie każdy coach ma równie łatwy dostęp i jednakową lekkość pracy z oboma kierunkami motywacji – „ku celowi” i „od problemu”. I bardzo często sprawni coache posiadają tę umiejętność w stopniu jak najbardziej wystarczającym. Chcę tu poruszyć kwestię wiodącego kierunku motywacji coacha i wpływu tej predyspozycji na swobodę i celność posługiwania się czarnym scenariuszem.

Przygotowanie zawodowe coacha skupione jest zwykle na kształceniu umiejętności znajdowania zasobów w każdej sytuacji, na niosącym rozwiązaniu formułowaniu celów, na rozpoznawaniu potencjalnych korzyści i wyłanianiu strategii służących jak najlepiej klientowi i jego otoczeniu (ekologia celu). Czarny scenariusz wymaga od coacha działania niejako wbrew wykształceniu – flirtu z ciemną

stroną mocy. Dlatego – jak w każdym flircie – istotna jest świadomość granic i tego, co może być efektem takiej interakcji.

Dla coachów z wiodącą motywacją „od problemu” używanie czarnych scenariuszy przychodzi naturalnie i dobrze przygotowany do wykonywania swojego zawodu coach umie we właściwym momencie procesu powrócić na jasną stronę mocy. Źle przygotowany do pracy lub niedoświadczony coach, przez zbyt częste lub nieumiejętne używanie tego narzędzia, może nieświadomie trzymać uwagę klienta przy problemie, zamiast kierować ją na rozwiązania. Wtedy wyjście w kierunku celu bywa opóźnione w procesie coachingu lub po prostu dla klienta (!) trudniejsze, bo coach w swoim żywiole ma się znakomicie.

Dla coachów z wiodącą motywacją „ku celowi” – jak ja sama – stosowanie czarnego scenariusza może stanowić wyzwanie. Rozpoznanie struktury działania tego narzędzia i spektakularnych czasami skutków jego użycia, zwłaszcza w świecie osób z wiodącą motywacją „ku”, przekonało mnie do tego, na początku ostrożnego, flirtu. Między innymi ten artykuł jest efektem mojego zaprzyjaźniania się czarnym scenariuszem i odkrywania wciąż nowych kontekstów jego zastosowań.

Czarnego scenariusza można użyć prowokacyjnie lub żartobliwie, co łagodzi formę bez utraty efektów. Klient zyskuje nowy punkt odniesienia bez rzucania się w przepaść czarnej dziury, za to z ostrożną jej eksploracją w doborowym towarzystwie.

Chcę tutaj poruszyć jeszcze jeden aspekt – intencje a osobowość. Podczas prowadzonych przeze mnie superwizji zaobserwowałam mianowicie, że niektórzy niedoświadczeni coache, zauroczeni prowokacją, myślą czasem narzędzia coachingu prowokatywnego (a czarny scenariusz może nim być niewątpliwie) z szyderstwem. W zaobserwowanych przeze mnie przypadkach uwaga coacha skupiała się nie na kliencie i jego procesie, tylko na własnej błyskotliwości i wyszukiwaniu wciąż nowych argumentów przekraczających coraz dalej i dalej granice komfortu klienta. Skupienie na sobie mogło być wynikiem trwającej superwizji (coach chciał dobrze wypaść przed superwizorem), jednak co do zasady: przed (!) zastosowaniem czarnego scenariusza w sposób prowokacyjny zalecam zbadać własne intencje, i jako coacha, i jako człowieka.

## Klient z wiodącą motywacją „od problemu”

Na etapie ustalania celu najczęściej klient przeprowadzany jest z motywacji „od problemu ku celowi”. Praca skupiona jest w pierwszym rzędzie na kierunku motywacji, a dopiero w drugim – na jej sile. Bywa także – jak wynika z mojego doświadczenia – znacznie rzadziej, że klient już wie, czego chce i ustalenie celu polega

na takim jego sformułowaniu, jakie niesie ze sobą największą dla klienta siłę do zmiany. Uwaga, w tym przypadku, skupiona jest od razu na sile motywacji, nie na jej kierunku (bo kierunek już jest – „ku celowi”).

Ciekawym natomiast przypadkiem w pracy coacha jest klient ze skrajną motywacją „od problemu”, zdolny dokonać zmiany wyłącznie w obszarze własnej niewygody. Silna motywacja „od problemu” może być zarówno wiodącym kierunkiem motywacji klienta, jak i – z powodu istotności wybranego do pracy zagadnienia – klient może po prostu nie być w stanie generować rozwiązań, znakomicie natomiast poruszać się w sferze niemożności i zagrożeń. W przypadku tak rozpoznanych ram pracy czarny scenariusz pełni w procesie coachingu podobną funkcję jak wizja spełnienia w celu przy motywacji „ku celowi”. Klient tworzy wersję rzeczywistości, od której będzie uciekał z największą determinacją i zdecydowaniem. Zapewnia to najszybszy możliwy ruch w kierunku zmiany, a zmiana jest przecież celem sesji.

Inne wyzwania niesie sytuacja, w której klient *de facto* nie chce porzucić własnego problemu, bo na nim buduje poczucie własnej wyjątkowości lub skutecznie wpływa w ten sposób na swoje otoczenie, wymuszając troskę, współczucie i nieustanne przebywanie w centrum uwagi. „Taki jestem nieszczęśliwy, że nikt na świecie nie ma gorzej ode mnie – nikogo w życiu nie spotkały straszniejsze tragedie niż moje”. Tutaj prowokatywne zastosowanie czarnego scenariusza może być bardzo skuteczną metodą zmiany perspektywy klienta.

W zależności od kierunku motywacji dostępnej klientowi w ramach wybranego do pracy zagadnienia czarny scenariusz może działać jak iskra, siła napędowa albo jak siatka bezpieczeństwa („gorzej, niż wymyśliłem być już nie może”). Najważniejsze jest jednak, że czarny scenariusz celnie (!) zastosowany działa skutecznie w kierunku zmiany na każdym etapie procesu coachingowego.

## Opis przypadku A

**Sytuacja:** mężczyzna, lat 40, rozważa przeprowadzkę do innego miasta ze względów zawodowych – otrzymał propozycję transferu w ramach zatrudniającej go firmy.

**Temat ustalony na sesję:** podjąć decyzję (o przeprowadzce lub pozostaniu w obecnym mieście) z pełną świadomością moich motywów i konsekwencji.

**Wybrane elementy przebiegu sesji:** Podczas badania motywacji klienta do przeprowadzki lub pozostania w obecnym mieście pada stwierdzenie: „Wszystko mi jedno, gdzie będę mieszkał. Nic mnie już w życiu nie czeka. Wszystko, co miałem przeżyć, przeżyłem”. Wprowadzenie czarnego scenariusza w tym miejscu: „Rozumiem, że ma pan już wykupiony grobowiec?” powoduje żywiołowy sprzeciw klienta: „No, NIE!”. „Co zatem – pyta coach – chce pan jeszcze przeżyć, czego

doświadczyć przed śmiercią?”. Tutaj klient sprawnie podał listę swoich marzeń i rzeczy do realizacji. Do tej listy samodzielnie dopasował możliwości ich realizacji w obu rozważanych do zamieszkania miastach i na tej podstawie podjął decyzję.

## Opis przypadku B

**Sytuacja:** kobieta, lat około 50, samodzielny specjalista, planuje zmienić pracę.

**Temat ustalony na sesję:** chcę wiedzieć, na jakie konkretnie stanowisko mam aplikować (spośród wcześniej wybranych pięciu).

**Wybrane elementy przebiegu sesji:** Na etapie omawiania możliwych opcji klientka nieustająco wraca do opisywania swojej sytuacji w obecnym miejscu pracy. Na każde pytanie o nowe miejsce zatrudnienia (podała pięć) odpowiada przez pryzmat tego, jak ma na tym nowym stanowisku nie być, a obecnie jest. Drobiazgowo omawia bardzo niewygodny stan bieżący i nieustająco do niego wraca, a właściwie sporadycznie tylko z niego wychodzi. Nie jest w stanie przejść do myślenia o rozwiązaniach. Pogłębiona analiza stanu bieżącego – w percepcji klientki pogarszającej się stopniowo od dwóch lat sytuacji zawodowej i narastającego w związku z tym od dwóch lat dyskomfortu, prowadzi do pytania: „Co najgorszego teraz może się wydarzyć w kontekście pracy?”. Odpowiedź: „Że będę tam znów musiała iść w poniedziałek! Ja już tak dłużej nie wytrzymam! Nawet jak byłam ostatnio na zwolnieniu lekarskim, to do mnie codziennie dzwoniли i musiałam robić jakieś rzeczy przez Internet. Spędzam w pracy 14 godzin na dobę. Weekendy przesypiam. A jak się budzę w poniedziałek rano, to mnie mdli na samą myśl o biurze. Coraz częściej choruję. Nie mogę tej pracy z dnia na dzień rzucić, bo mam kredyt. Dlatego muszę jak najszybciej zmienić pracę albo się wykończyć”. Czarny scenariusz w tym przypadku okazał się dla klientki szybko i łatwo dostępny oraz realny – była z nim w ciągłym i nieprzerwanym kontakcie. W dalszej części sesji klientka odkryła, że jest przemęczona fizycznie i psychicznie, a to jej uniemożliwia racjonalne myślenie. Cel sesji zmienił się: zaplanować i zorganizować jak najszybciej, możliwie jak najdłuższy płatny (!) odpoczynek od pracy, bez telefonu służbowego i bez dostępu do Internetu. Pierwszy krok: porozmawiać z lekarzem o jak najdłuższym możliwym zwolnieniu podczas najbliższej, zaplanowanej za kilka dni, wizyty. Klientka zdecydowała, że temat wyboru nowego miejsca pracy rozważy, gdy się odbuduje fizycznie i odpocznie psychicznie. Zdecydowała także nie wracać po przerwie do obecnego pracodawcy, tylko – po objęciu nowego stanowiska – złożyć wypowiedzenie.



## Opis przypadku C

**Sytuacja:** firma zatrudnia kilka tysięcy osób, coaching grupowy dla zarządu i dyrektorów kluczowych działów firmy (8 osób), rozważane jest wdrożenie zmian w obecnej strategii sprzedaży

**Temat ustalony na sesję:** zdecydować, czy wdrażamy zmiany, czy nie, a jeśli tak, to jakie.

**Wybrane elementy przebiegu sesji:** W momencie odbywania się sesji firma jest w dobrej sytuacji finansowej – zakończony rok obrotowy przyniósł wzrost zysków i ten trend utrzymuje się od kilku lat. Zdania uczestników spotkania na temat sensu wdrażania zmian są podzielone – dominuje podejście „dobrze jest, po co psuć”. Trzech nowo zatrudnionych dyrektorów prezentuje stanowisko: „dobrze jest, zatem teraz jest najlepszy czas, żeby zapobiegać potencjalnym zagrożeniom”. Stanowiska się ścierają, a przytaczane argumenty wzajemnie znoszą. Wnioskować można, że podobne debaty miały miejsce pomiędzy uczestnikami spotkania już wcześniej. Przełom w przebiegu sesji wnosi pytanie: „Co się stanie z firmą za pięć lat, jeśli teraz nic nie zmienimy?”. Najgorszy możliwy scenariusz, jaki stworzyli uczestnicy spotkania, bazował na ich wcześniejszych doświadczeniach (także poza strukturami tej organizacji) i obejmował zarządzanie przez „gaszenie pożarów” z wszelkimi tego konsekwencjami dla każdego z działów osobno (dla produkcji, dla sprzedaży, dla dystrybucji, dla zatrudnienia itd.). Jednomyślnie podjęto decyzję o zaplanowaniu i wdrożeniu zmian strategii. Wytypowanie obszarów zmian i zaplanowanie konkretnych działań było tematami kolejnych sesji.

## Podsumowanie

Czarny scenariusz zastosowany w procesie coachingu świadomie i celowo jest narzędziem skutecznym. Pomaga wyłonić wrażliwe obszary motywacji klienta do dokonania zmiany, zdefiniować cel w sposób najbardziej dla klienta zmieniający i bardzo często wykonać szybki ruch przybliżający realizację celu. Nadużywanie czarnych scenariuszy lub stosowanie ich bez świadomości konsekwencji, może jednak utwierdzić klienta „w problemie” (w miejsce generowania rozwiązań), zaburzyć proces wyłaniania celu oraz spowolnić tempo przechodzenia przez zmianę.