

A megoldásközpontú coaching Reduced to the max

Dr. Peter Szabó

Megjelent:

I.VW Management-Information, „Coaching” különszám 2000. június,

Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen;

Szerk. Dr. Roberto Buner és Hankovszky Katalin

Fordította: Gyapay Kinga

Egyszerű, rövid és hatékony

A coachoknak is magas teljesítményelvárásoknak kell megfelelniük, kiváltképp ebben a felgyorsult időben, mikor ennyire fontossá váltak a teljesítmények és az eredmények. A coachingot igénybe vevő üzletemberek érthető módon a lehető leghamarabb kézzelfogható sikerekre vágynak. Hiszen a vállalatoknak is égető szükségük van azokra az egyéni képességekre, melyek a coaching során fejleszthetők.

A coachingfolyamat hatékonysága érdekében alapvető tehát, hogy közelebbről is szemügyre vegyük az alábbiakat:

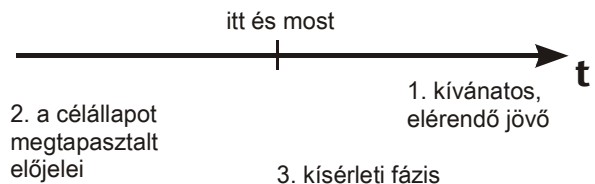
- Melyek azok a kifejezetten hasznos kérdések, amelyek egyszerűvé teszik a sikerek elérését?
- Milyen előfeltételek segítik a cél gyors elérését?
- Mely tevékenységek hagyhatók el a hatékonyság növelése érdekében?

A **megoldásközpontú gyorstanácsadás** (brief coaching) a hagyományos problémamegoldó folyamatok érdekes alternatíváját kínálja.



Ez az eljárás eredményesen használható a gazdaság területén, hiszen itt a feltett kérdések zöme ismerősen hangzik. Ismerős a cél- és képzetmeghatározásból, a Best Practice (legjobb gyakorlat) és a modern gazdasági menedzsment eredményeinek alkalmazásából. A kérdés-mix szokatlan, sorrendje megdöbbentő, következetesen megoldásközpontú irányultsága miatt pedig jó okkal kapja fel mindenki rá a fejét.

A megoldás felé vezető út három szakasza



A megoldás felé vezető út első része a klienst és a coachot elviszi a **kívánatos jövőbe**. Megbeszéljük, hogy a cél elérésekor mennyiben változnak meg a dolgok. A célmeghatározás szakasza a többi coachingeljáráshoz hasonló, csakhogy itt kiemelkedő figyelmet szentelnek a cél elérését követő időszaknak. Ennek a problémán túlmutató jövőképleírásnak a lehető legrészletesebbnek kell lennie. Meglepő módon viszont magáról a problémáról nem is esik szó.

A második szakaszban a kliens és a coach együtt veszik végig a közelmúlt tapasztalatait, hogy megtalálják az **elérendő állapot már megmutatózó előzményeit**. A coach ebben a fázisban is csak arra kérdez rá, hogy mi az, ami már eddig is működött. Együtt veszik számba a már bevált cselekvési lehetőségeket és a továbbra is rendelkezésre álló erőforrásokat.

A beszélgetés harmadik szakasza a megbeszélés utáni átalakulásról szól. Rendszerint megállapodnak egy **kísérleti fázisban**, amely a mindennapi gyakorlat apró változtatásait foglalja magában. Ezeket úgy tervezik meg, hogy megvalósításuk során a kliensek figyelmét újra és újra a transzformáció szempontjából működőképessé megoldásokra irányítsák.

Problémamegoldás helyett: megoldásépítés

A problémák elemzése és a diagnózisra épülő problémamegoldás kultúrkörünkben megszokott jelenség. A megoldásközpontú eljárás viszont nem tulajdonít fontosságot a problémaelemzésnek. A probléma tudatosítása helyett a beszélgetés idejét arra használjuk fel, hogy minél többet megtudjunk a célokról, a megoldásokról és az erőforrásokról. Rendszerint maguk a kliensek is meglepődnek, hogy a probléma értelmezési keretét elhagyva a megoldás mennyi elemét képesek összegyűjteni. Úgy tűnik, mintha ezek az információk korábban nem léteztek volna, és csak a beszélgetés közben találták volna fel őket.

Albert Einstein szerint: „Semmilyen problémát nem oldhat meg az a tudat, amelyik azt létrehozta.” A megoldásközpontú coaching ebben az értelemben lemond a probléma tudatossá tételéről, és e helyett megoldástudatot hoz létre. Különösen jellemző erre az eljárásra az ún. csodakérdés: „Tegyük fel, hogy csoda történik, és a problémája megoldódik. Mit fog akkor...”

Annak, hogy a problémára vonatkozó információkra nem kérdezzük rá, és a problémátudatot nem mélyítjük el, az alábbi hasznos következményei vannak:

- A coachingbeszélgetések határozottan rövidebbek lesznek.
- A kliensek könnyebben találnak számukra alkalmas megoldás-lehetőségeket. Minél részletesebben és pontosabban beszélnek a múlt- és jövőbeli megoldásokról, annál több választási lehetőség áll tudatosan a rendelkezésükre. Olyan megbízható megoldástudat létrehozása válik lehetővé, amely a mindennapokban is kellőképpen bírja majd a terhelést.
- Nagyobb hittel és bizalommal látnak neki a kliensek a megoldások kipróbálásának. Minél több erőforrásról és képességről esik szó a beszélgetésben, annál erősebb motivációt és könnyebbséget jelent ez a későbbiek során. A szó ugyanis valóságot teremt.
- A megoldásközpontú figyelem azt is elősegíti, hogy a kliensek a beszélgetés folyamán magukat is egyre inkább szakértőnek kezdik tartani, és elkezdnek ehhez mérten is viselkedni. Ha azt, amit keresünk, megtaláljuk abban, aki keres, akkor a coachnak már csak a kliensnek a céljaira, az erőforrásaira és a megoldásokra vonatkozó látásmódját kell tekintetbe vennie.

Egy lehetséges magyarázat

Az ismertett paradigmaváltás természetesen kezdetben szokatlanok tűnnek, és ellentmondani látszik a megszokott logikának és tapasztalatoknak. Abból az empirikus kutatások alapján vizsgált kérdésből jött létre, hogy „mi működik a tanácsadásban?”. A vizsgálati eredmények igazolják, hogy ha kizárólag a megoldásokra irányul a figyelem, az egyszerűen gyorsabban és mégis ugyanolyan hatásosan elvezet a célhoz.

Más tudományterületek újabb elméleti felismerései támasztják alá és teszik könnyebben érthetővé ezt a tapasztalati eredményt:

- **Káoszelmélet:** Labilis egyensúlyú komplex rendszerek legeredményesebben önmaguk által irányítottan fejlődnek. A befolyásoló tényezők komplexitása olyan mértékű és jellegű, hogy a lineáris ok-okozati gondolkodás amúgy is korlátokba ütközne. Nos, akkor miért is ne hagynánk el a problémák okainak elemzését és orvoslását, hogy ehelyett felkutassuk a kívánt irányba mutató apró változtatásokat, és ezeket a hajtóerőket tegyük – ahol lehet – tudatossá és támogassuk.

- **Konstruktivizmus:** Ha objektív valóság nem létezik, és ennek hiányában szubjektív észlelésünk alapján magunk alakítjuk ki realitásunkat, miért is ne ajánljuk fel a klienseinknek, hogy együtt konstruáljunk meg egy olyan valóságot, amely lehetőleg a segítségünkre lesz? A csodakérdés segít megszabadulni a gondolkodás talán már megmerevedett, túlhaladott kereteitől. Így könnyen és kreatívan jöhetnek létre a megoldások. És minél több olyan kivétel hozható létre, ahol a csoda kicsit már valósággá kezdett válni, annál vonzóbbak lesznek ezek a konstrukciók a működő jövőbeli megoldások szempontjából.
- **Kibernetika:** A kudarc logikája a komplex rendszerek vezérlésében már meglehetősen feltérképezett terület. Könnyebb megakadályozni azt, amit nem akarunk, mint éppen azt előidézni, amit akarunk. Coachként viszonylag egyszerű tehát azt a problémátudatot megszüntetni, amely a problémát fenntartja. Ahelyett, hogy tovább próbálkoznánk azzal, ami nem működik (problémátudat: try harder, próbálkozz erősebben), a megoldás szintjén történő összpontosítás (megoldástudat: try something different, próbálkozz mással) valami újat tesz lehetővé. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az eredmények kedvezőek. Ha (még) nem is felelnek meg pontosan a kitűzött célnak, már akkor is a kívánt irányba mutatnak.
- **Rendszerelmélet:** A rendszer valamely részében zajló bármely változás befolyásolja minden résztvevő jövőbeli együttműködését. Ha a kliensek a coaching során másképp kezdik el elérni a célokat, a megoldásokat és a többiek reakcióit, a többi érintetthez fűződő kapcsolatuk is megváltozik. Ha például a kliensek figyelmüket a rendszerben rejlő megoldásokra irányítják, és ezeket érzékelik, akkor könnyebben beindíthatók és fenntarthatók a hasznos változtatások.
- **Kommunikációelmélet:** Coachként kiindulhatunk abból, hogy úgysem tudhatjuk valójában és teljesen megérteni azt, amit a kliensek mondani akarnak. Ha pedig már amúgy is szubjektív az értelmezésünk, miért ne indulnánk ki abból, hogy bármit mondjon is a kliens, annak a megoldás szempontjából van értelme. A coachnak tehát folyamatosan hasznosként és értékesként kell értelmeznie mindazt, ami elhangzik. A legkülönbözőbb tanácsadási irányzatok vizsgálata azt bizonyítja, hogy a coach elfogadó, igenlő magatartása minden esetben kifejezetten hatékonyan bizonyult.

Gyakorlati példák: egyszerű – de nem könnyű

A megoldásközpontú eljárás egyszerű. Ám fenntartani a megfelelő attitűdöt a coachingbeszélgetések folyamán nem is olyan könnyű. Végezetül hadd mutassak be erre néhány olyan példát, amelyet megoldásközpontú coachként magam éltem meg.

- **Egy jó barátom** a kolléganőjével kialakult komoly összetűzéséről mesél. Nagy a kísértés, hogy mély együttérzéssel a problémánál maradjak, és többet akarjak megtudni a konfliktus körülményeiről, részleteiről. Ebben a helyzetben az jelentette volna a kihívást, ha lehetővé teszem számára, hogy megoldásközpontú figyelemmel forduljon a kérdés felé, és például azt kérdezzem meg tőle, hogy mi az a kolléganőjével való viszonyában, aminek továbbra is úgy kellene maradnia, ahogy van. Vagy ha vele közösen feltárjuk, mely reakciói voltak kifejezetten sikeresek a helyzetben. Ez azonban nekem nem sikerült. Merő baráti szolidaritásból túl nagy törésnek tűnt átváltani a megoldási szintre.
- **Egy hölgy** munkahelyi mobbing áldozataként keresett fel. A kísértés az lenne, hogy a mobbingproblémával foglalkozzunk, és azt oldjuk meg. A kihívás pedig az, hogy minden kétségbeesése és félelme dacára a csoda bekövetkezése utáni napról beszéltessem, amikor magabiztosan és aktívan cselekszik (miből veszi észre ő – és mindenekelőtt a többiek –, hogy megtörtént a csoda). Minden újabb találkozásunkkor újabb és újabb példákat említ arról, hogy legalább csírájában sikerült visszatalálnia az önbizalmához. Ám a példákat felkutatni és tudatosá tenni kemény munka. A rendkívüli külső nyomás miatt szinte minden megoldásra irányuló kérdéssemre a problémába nyújt további betekintést. Az ötödik beszélgetés során azonban elég energiát és motivációt halmoz fel ahhoz, hogy sikerrel pályázzon egy másik állásra. Tehetetlen áldozatként korábban legkiválóbb szakmai minősítése ellenére is csupán elutasításban volt része.
- **Egy menedzser** szokatlanul fontos értékesítési tárgyalás előtt áll. Biztos „receptek” után érdeklődik. Első látásra tehát tisztán szakmai tanácsadásról van szó. A legsúlyosabb kétségeim vannak afelől, hogy ebben az esetben helyénvaló-e egyáltalán a coachingkérdéseimmel dolgozni. Több javaslatot teszek, már csak azért is, mert a tárgyalási taktikáját kevésbé célravezetőnek találom. De a tippjeim természetesen süket fülekre találnak. Inkább a kétségbeeséstől, mint a jóakarói attitűdtől vezérelve

mégis érdeklődni kezdek arról, mi is lenne a tárgyalás szerinte elérendő célja. Amikor ezt követően elkezdjük közösen feltárni a siker neki már korábbi tárgyalásain is bevált tényezőit, a beszélgetés tényleg gyümölcsözővé válik. Egyre részletesebben és világosabban körvonalazódnak a helyzetnek megfelelő viselkedésformák. Végül nagy belső biztonsággal és jogos bizakodással indul tárgyalni. Később elmondta, hogy a legtöbbet az segítette neki, hogy szemmel láthatóan hittem benne.

- **Egy minőségbiztosító team belső** kommunikációját kívánja fejleszteni. A költségvetésük egy kétnapos rendezvényt irányoz elő. Az idevágó és már többször kipróbált kommunikációs gyakorlatok ott hevernek a fiókomban. Némi önuralom árán mégis csak 2-3, egyenként kétórás teammegbeszélést kínálok fel nekik. Az első szabályos teamülésem az előrelépési skálát használjuk. A team tagjai azt dolgozzák ki, milyen ismérvek alapján tudják felmérni jelenlegi kommunikációjuk minőségét ezen a 10 fokú skálán (becsléseik szerint ez most 3,9). Ezután meghatározzák, hogy mit csinálnának máshogy, ha éppen egy ponttal magasabban állnának (4,9-nél). Végül megkérem a résztvevőket, hogy állítsanak fel maguknak egy titkos prognózist arról, hogy hol állnak majd a következő – két hét múlva esedékes – találkozón, és hogy ők személyesen ezt minek alapján tudják majd lemérni. A következő ülésig tartó végrehajtási időszakban minden, a prognózisnak megfelelő történést meg kell figyelniük és le kell jegyezniük. Három hét múlva, a következő találkozón már annyi „mi lett jobb” kérdésre vonatkozó megfigyelést és eredményt gyűjtenek össze, hogy az minden titkos prognózist felülmúl. A kommunikációt mindenki alapvetően jobbnak ítéli, és nagy a bizalom abban, hogy az elért javulásokat meg is tudják tartani. A megbízás teljesítve, a problématudatot erősítő gyakorlatok pedig felhasználatlanul hevernek tovább a fiókban.
- **Összevonas a szolgáltató szektorban:** 300 alkalmazott próbál két éve megküzdeni egymással. A vállalati kultúrák különbségei legyűrhetetlennek tűnnek. A szokásos eljárás ilyenkor az, hogy parafatábla és kártyácskák segítségével alakítsuk ki az új, közös eszményképét. Ehelyett mi vállaljuk annak kockázatát, hogy a 300 résztvevő egy óra hosszat vegyes kiscsoportokba beosztva úgy csináljon, mintha már két év eltelt, az együttműködésük pedig nagymértékben megjavult volna. Ennek a feltételezett megoldás adta keretnek a hatása minden elvárást felülmúl: olyan beszélgetések zajlanak le, amelyek korábban elképzelhetetlenek lettek volna. És az első változások a mindennapokban is tartósan bizonyulnak. A következő intervenció még előttünk áll: arra fog irányulni, hogy biztosítsuk a megcélzott előrelépés érzékelését és fenntartását.
- **Rokkantbiztosítás:** megoldásközpontú gyorstanácsadás keresőképesség elvesztésekor. Egy, az Amerikai Egyesült Államokban készített összehasonlító tanulmány (Cockburn, Thomas & Cockburn (1997) Solution-focused therapy & psychosocial adjustment to orthopedic rehabilitation. Journal of Occupational Rehabilitation, 7(2), 97-106 lap) érdekes eredményekkel szolgált a biztosítási szektor számára. A vizsgálat olyan gyári munkásokat érintett, akiket hátpanaszok miatt küldtek betegállományba. Összehasonlították, hogy mennyire volt sikeres a gyógyulásuk a megoldásközpontú gyorstanácsadással, illetve anélkül:

	Vizsgálati csoport	Kontrollcsoport
Orvosi terápia	6 hét	6 hét
Megoldásközpontú gyorsterápia	6 hét	0 óra
A munka folytatása a hetedik hét folyamán	64%	4%

Ahhoz, hogy az ember coachként valóban megoldásközpontú és klienscentrikus maradjon, sok fegyelemre és bizalomra van szükség. Ennek ellenére megéri a kaland, hiszen ez az attitűd támogatja a klienseket abban, hogy rövid idő alatt ténylegesen működő saját megoldásokat találjanak. A coachokat pedig hozzásegíti ahhoz, hogy kiegyensúlyozottan és nyugodtan elengedjék a problémákat, és bizalommal telve adják át a felelősséget azok igazi szakértőinek.

Egy megoldásközpontú beszélgetés. Téma: coaching

Egy tapasztalt coach (C) megoldásközpontú beszélgetést folytat egy kezdő coach-csal (kliens, K). A kérdések egy tipikus megoldásközpontú beszélgetés vezérfonalát követik. A kliens válaszai helyenként rövidítve olvashatók.

Első szakasz: a kívánatos jövő

C: Minek kell itt történnie ahhoz, hogy egyszer azt mondhasd, megérte ma velem a coachingról beszélgetni?

K: Ha a saját coaching-beszélgetéseim eredményes vezetéséhez új lehetőségeket és utakat kapnék, valamint sikerülne gyorsan ahhoz a fordulóponthoz jutnom, ami után kizárólag hasznos és segítő kérdéseket teszek fel. (...)

C: Meséld el, miben lenne ez jobb?

K: Elégedettebb lennék a tanácsaimmal, ha megállapíthatnám, hogy a klienseim előre haladnak. Akkor én is biztosan érezném, hogy jó úton járok.

C: Miből veszik észre ezt az ügyfeleid?

K: A klienseknek hamarabb lesz sikerélményük. Talán jobban bíznak majd a saját kreativitásukban, és természetesen több választási lehetőségük is. (...)

C: Következő kérdésem talán szokatlan lesz, és némi kis fantáziát igényel. Képzeld el, hogy hazamész, lefekszel este aludni, és az éjszaka folyamán csoda történik. A varázslat az, hogy jelen beszélgetésünk okai egyszerűen, csak úgy maguktól megszűntek. Mivel mindez alvás közben zajlott, te nem tudod, hogy csoda történt. Miből veszed észre a csodát, hogy te, coachként, elérted a céljaidat?

K: Fogalmam sincs...(hosszú szünet)... Először csak a beszélgetés előtt éreznék valamit. Valószínűleg teljesen nyugodt, higgadt lennék, és bíznék abban, hogy minden jól fog menni.

C: Miből éreznék ezt a klienseid?

K: Észrevennék, hogy kifejezetten jókedvűen üdvözlöm őket. (...) Az is feltűnne nekik, hogy máshogy ülök ott, kissé hátradőlve, telve bizalommal, mégis érdeklődve és kíváncsian.

C: Miből jönnél rá, hogy klienseid észrevették rajtad a változást?

K: Azt gondolom, ők is oldottak lennének és a kellő/megfelelő időben jó ötletekkel hozakodnának elő, amiáltal maguk is éreznék, hogy ők valóban jól teszik a dolgukat.

C: Mit tennél ezután?

K: Figyelmemet a megoldás irányába mutató felvetésekre és a meglévő erősségekre összepontosítanám, és ezeket egyszerűen tudatosítanám. (...) Úgy gondolom, akkor a saját elképzeléseimet is sokkal könnyebben el tudnám engedni arról, hogy az ő helyzetükben mi lenne a helyes.

Második szakasz: A célállapot megtapasztalt előzményei

C: Mikor voltál legutóbb olyan tanácsadási helyzetben, ami leginkább hasonlított a csoda utáni reggelhez?

K: Múlt csütörtökön volt egy meglehetősen rövid, de igazán jó beszélgetésem.

C: Hogy történt?

K: Teljesen spontán módon eszembe jutott két kérdés, melyek egyértelműen helyes nyomra vezették a beszélgetőpartneremet.

C: Honnan tudad, hogy éppen ezeket a kérdéseket kell feltenned?

K: A „mit akarsz most elérni” kérdéssel már többször szereztem jó tapasztalatokat. Ez most szinte automatikusan jutott eszembe. A másik kérdésre igazából a beszélgetőpartnerem vezetett rá, ugyanis ezt mondta: „Hiszen ezt a főnököm biztosan nem akarja!”. Ekkor rákérdeztem, hogy mit is akar a főnök valójában. Ebben a pillanatban szemmel láthatóan leesett a tantusz. Még csak nem is tudom, mi jutott a beszélgetőtársam eszébe. Csak annyit mondott: „Aha, pontosan!” és örömtől sugározva távozott.

C: Ha valamivel te is hozzájárultál ahhoz, hogy a tantusz leessen, mi lehetett az?

K: Nem volt az az érzésem, hogy jó ötletekkel kell előállnom, hanem egyszerűen kíváncsi voltam a válaszára. Ráadásul ő olyan ember, akit igazán szeretek és csodálok. Teljes nyugalommal bíztam abban, hogy a megoldást saját maga fogja megtalálni.

C: Jó, szuper! Vegyünk egy 0 és 10 közötti skálát. Nulla legyen az az időpont, amikor először tudatosan konfliktusba kerülte a tanácsadó képességeddel. A 10 a csoda utáni reggel. Hol állsz ma a coaching képességeddel ezen a skálán?

K: Úgy 4 körülre becsülném.

C: Jó, mit tudsz a 0 és 4 közti különbségről mondani?

K: Sokkal könnyebben meg tudom tartani magamnak a tanácsaimat. Képes vagyok igazán meghallgatni beszélgetőpartneremet, és figyelni arra, amit mond. Már képes vagyok arra hagyatkozni, hogy néha spontán eszembe jutnak a valóban segítő kérdések.

C: Nagyon jó! És hova helyeznéd a skálán a múlt csütörtöki beszélgetést?

K: A 9-re, úgy gondolom.

C: Honnan fogod tudni, hogy a skálán egy ponttal tovább léptél, tehát az ötösnél vagy?

K: Ha holnap tényleg örülni tudok a beszélgetésnek, és oldottan, nyugodtan ülök majd, az 5-ös lesz.

C: És egy 0-tól 10-ig tartó skálát véve mennyire bízol abban, hogy ezt holnap valóban el is éred?

K: Kilenc körül.

Harmadik szakasz: Kísérleti fázis

C: Nagyon imponál nekem, hogy milyen fontos számodra az elengedés és a klienseid képességeiben való hit, ezért egy kísérletet szeretnék neked javasolni. Naponta körülbelül 1 percet vesz igénybe, és biztosan szórakoztat majd. Benne vagy?

K: Természetesen. Kíváncsian várom.

C: Jó, egy rövid listát kell készítened, amit esténként kitöltesz. Mondjuk, a következő öt napon keresztül. A listára minden olyan dolgot jegyezz fel, ami a tanácsadó beszélgetéseken történt, és szeretnéd, hogy a továbbiakban is megtörténjen.

K: Igen, értem. Holnap is kitölthetem a listát? Jól indulna a nap!

C: Természetesen. Sok szerencsét!

Kevesebb tanácsadás, több siker

Az amerikai szociológus, **Steve de Shazer** kutatócsoportjával különösen intenzíven és sikeresen foglalkozott a maximumra redukálás művészetével. A team hozzávetőlegesen húsz éven keresztül vizsgálta, mi kell ahhoz, hogy a kliensek és a tanácsadók közti beszélgetésben a kliensek a siker esélyével fogjanak hozzá ahhoz, amit el szeretnének érni.

Így jött létre a megoldásközpontú gyorstanácsadás, egy olyan egyszerű eljárás, amely rövid időn belül tartós megoldásokat tesz lehetővé. A rövid idő jelen esetben konkrét

értelemben veendő, hiszen az ülések mennyisége időközben átlagosan három, ötven perces beszélgetésre csökkent, azáltal, hogy a nem segítő hatású tanácsadói tevékenységet szisztematikusan kihagyták. A tartós hatást a 86 százalékos sikeresség biztosítja, amit a 6 és 18 hónappal később végzett (kontroll) vizsgálatok igazolnak. Az említett számok a terápia területére vonatkoznak, melyet az eljárásban bekövetkezett paradigmaváltás már forradalmasított. A kutatócsoport 1978 óta a Milwaukee-i Brife Family Therapy Centerben (BFTC) folytatja munkáját.

Megoldásközpontú coachképzés indul a solutionsurfers magyarországi szervezésében magyar nyelven 2010 szeptember 27-én. info@solutionsurfers.com