

Skaleboard és Multiscaling: hogyan tegyük megfoghatóvá a megfoghatatlant?

Hankovszky Katalin M. A. coach és coachtrainer

Összefoglalás: Ez a munkaeszköz a megoldásfókuszált rövidcoaching¹ tárházából származik. A menedzsmentben nehezen leírható, mert nem számszerűsíthető aspektusok célirányos fejlesztésére szokták használni. Ezen oldalakon a megoldásközpontú munka háttérét képező megfontolásokat tárom az olvasó elé.

Coaching-definíció

A számos lehetséges coaching-definíció közül a Webster Dictionary meghatározásával dolgozom: coaching = *egy fontos személyt neki kényelmes módon onnan, ahol van, oda vinni, ahova el akar jutni.* Eredeti értelmében a coach a kocsis – ma talán inkább a taxisofőr, aki az utas igénye szerint nyújt szolgáltatást, és csak rendkívüli esetben, az utas kifejezett kérésére fordulhat elő, hogy ilyesmit mond: „Ne a Koronába menjen, hanem inkább a Nemzetibe, az jobb szálloda”, illetve semmi oka sem lehet azt mondani: „Kocsmába? Nem, haza viszem!” vagy „Miért nem jött inkább tegnap?” Ugyanakkor előfordulhat, hogy előre bejelenti: „Vidékre én nem megyek” vagy „Ez nem dohányzó kocsi”, mely esetben az utas másikat kereshet. A megbízás keretének egyeztetése a szakmai etika, de a siker szempontjából is elengedhetetlen első lépés a coaching során.

Egy fontos személyt

A coaching egyelőre a szervezeti hierarchia magasabb szintjein terjedt el Nyugton. Közép- és alsó szintű vezetők, illetve beosztottak inkább cégen kívül, saját indíttatásból keresnek fel egy coachot. Amennyiben „fontosnak tartja” a beosztottait, bármely vezető profitálhat saját vezetői feladatainak elvégzése során a coaching megfelelő használatából. Olyan cégeknél, ahol a coaching-hozzáállás a vezetési kultúra része lett, nőtt az elégedettség és a beosztottak felelősségvállalása. Például azért, mert érezték: fontosnak tartják őket.

Neki

A „neki” szócska is fontos a meghatározásban: a coachee véleménye meghatározó a coaching lefolyására nézve. A coach vele együtt teremti meg a folyamatot, ügyelve arra, hogy már az interakció során is világos legyen a tapasztalat: ki-ki maga a szakértője nemcsak saját megoldásainak és alkalmazási szituációinak, hanem az út megválasztásának is: annak, hogy hogyan jut el ezekhez az új és hasznos meglátásokhoz

Kényelmes módon

Kultúránkban a nehéz, a kemény munka számít jó munkának. Ennek megfelelője az ún. „soft” tényezőket illetően is megtalálható: konfliktusmegoldásban, vezetési feladatokban rengeteg nehézséget könnyvelünk el természetesnek, magától értődőnek. Könnyedén elérni egy hosszan tartó változást szinte gyanús. Pedig szükséges:

egyre többen roppannak bele a munka mennyiségébe – vagy éppen bizonytalanságába, hiányába; a kihívások egyre nagyobbak. Ezért is érdemes a vezetésben – és nemcsak a coachingban – a megoldásfókuszált eljárás mód könnyedségével élni: ez ugyanis összeköti és egyszerre használja kreatív-aszociatív és logikus-rationális képességeinket. Felfedezőkként és saját sorsunkkal bánni tudó emberekként kezel minket, ez az önmagunkról szerzett tapasztalat pedig hosszan hat, még a coaching-szituáción kívül, annak lezárulása után is.

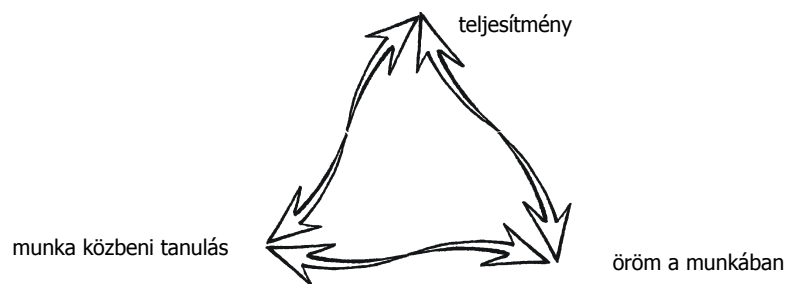
Onnan, ahol van

Ez a pont a klasszikus helyzetelemzésre látszik utalni. A megoldásfókuszált coaching azonban válogatós: a coachee jelen helyzetét illetően csak a cél szempontjából jelentéstelnek tűnő szempontokkal foglalkozik, csak a sikeres, vagy legalább részben sikeres megoldási kísérletek, a jelenben már meglévő erőforrások felsorakoztatására szentel időt.

Oda, ahova ez a személy el akar jutni

A menedzsmentben alkalmazott coaching során itt jelentkezik a legnagyobb kihívás a vezetővel szemben. Klasszikus menedzserszerepében azért felelős, hogy egy-egy munkatárs vagy csapat elérje az üzleti célokat. A cég stratégiájának betartatása része a megbízásának. Ha bizonyos időre a menedzser coachként akar eljárni, nagyon nagy szerepet kap a coachee-től külön erre az időre kapott „megbízás”. Vannak olyan coach- és menedzserkollégák is, akik azt állítják, hogy a két szerep valójában nem is egyeztethető össze. Számos jól sikerült példa szól amellett, hogy a felek bizonyos reflexiós készséggel párosult nyitott, kísérletező hozzáállása mellett vezetőként is érdemes fel-feltenni a coach-kalapot. Különösen akkor, ha a technikák ismeretéhez az a meggyőződés is járul, hogy a cég legértékesebb erőforrását a beosztottak képezik, ők pedig elégedettebbek és motiváltabbak, ha a cég céljainak elérésével összhangban személyes fejlődési-növekedési pályát is befuthatnak, minek során vezetőjük coachként támogatja őket.

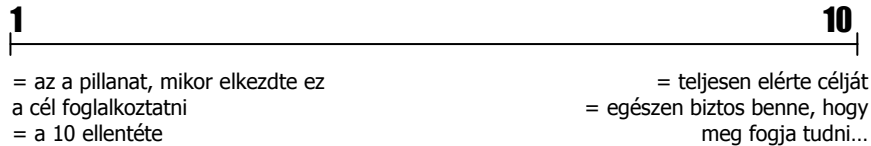
Tim Gallwey, a coaching egyik nagy öregje és nemzetközileg elismert formálója ennél is tovább megy, és azt mondja, hogy a teljesítmény növelése csak úgy érhető el, ha közben a munkánkról is tanulunk valamit, és örömeinket is leljük benneⁱⁱ. Ez utóbbi kettő pedig klasszikus coachingtéma.



1. ábra: Tim Gallwey szerint a teljesítmény, a tanulás és a munka öröme csak együtt és kölcsönösen növelhető

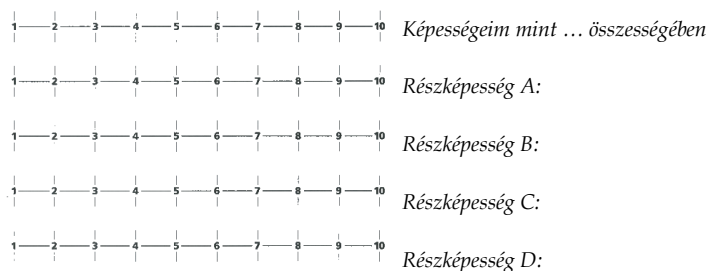
Multiscalingiii

Ha például Ön, kedves Olvasó, meg is akar tanulni valamit a munkájával kapcsolatban, eljárhat például így: rajzol maga elé egy skálát 1-től 10-ig. Ez az Ön – menedzseri, vezetői, tréneri... – képességeinek skálája. A 10 azt jelenti, hogy Önnek valamennyi képesség és tudás a birtokában van, amiről csak elképzelhetőnek tartja, hogy a hasznára lehet a munkájában, az 1 pedig azt a tudásszintet jelenti, amelyet akkor érzett a sajátjának, amikor először gondolt arra, hogy e képességeit fejleszteni szeretné. Hol áll ma, most ezen a skálán?



2. ábra: A skálát a végpontok gondos definíciója teszi hasznos coachingszközzé

Mely aspektusok foglalkoztatják aktuálisan a munkájával kapcsolatban? Mely rész képességeket illetően kíván mostanában előrelépést tenni? Válasszon ki ezek közül 3–4-et, húzzon mindegyikhez egy-egy tízes skálát, és jelölje be azt a pontot, ahol most áll.



3. ábra: A multiscaling során már a rész képességek/rész aspektusok kiválasztása is hasznos és fontos reflexiót tesz lehetővé

Előjelek és erőforrások

Figyelmünket a coaching következő fázisában arra fordítjuk, hogy mi teszi ezt a pontot – amelyet nevezzük x-nek – x-szé. Mi mindent tesz, illetve észlel már most a coachee, ami miatt nem 1-et vagy egy negatív előjelű értéket jelölt be? Következétesen az 1-től x-ig terjedő részről érdeklődünk tehát, nem pedig a még „hiányzó” dolgokról.

Önhöz is ezeket a kérdéseket intézem:

- Mit tesz már most, amit 1-nél még nem tett? És még mit? És még mit? – minden ilyen cselekvést a további fejlődés előjelének tekintünk, coachok egymás között ezért a négylevelű lóhere jelét használják.

- Hogyan csinálta? Mely képességei játszottak ebben fontos szerepet? És még melyek? – a „kincsesládájában” meglévő, aktív erőforrásokról kérdezem tehát.



4. ábra: A coachee skálaértékei lehetőséget adnak arra, hogy részleteket tudjunk meg a már megtett útról

Gyakran előfordul, hogy a már megtett lépések előszámlálása során a coachee új skálaértéket nevez meg: mégsem 4, inkább 6 az a delegációs képesség skáláján, ahol áll! Ezért tartoznak a scale-boardhoz^{iv} (valójában egy fémlap, melyre egy ötszálás lap erősíthető, lásd 3. ábra) mágnespontok, melyeket szabadon el lehet mozdítani.

Válaszolja meg valamennyi rész-képességre /-aspektusra vonatkozóan a fenti kérdéseket!

A következő kis lépés

Előfordul, hogy érdemes a coacheet a 10-ről kérdezni: sokan szívesen beszélnek magasra tett lécekről. Tanulási célok esetén azonban az eddig megtett út nagyban befolyásolja a célérés utáni képességekről és lehetőségekről alkotott elképzelésünket. Az előhaladás során a célról alkotott képünk is változik. Ezen kívül gyakran halljuk ügyfeleinktől, hogy egyes képességeket illetően nem a 10 a céljuk: már 8-cal is elégedettek lesznek. Ezért bizonyult hasznos (és gyors) eljárásnak a multiscaling során a továbbiakban az előrelépés, nem pedig a skála „végének” leírásával foglalkozni.

Vegye tehát Ön is sorra össz- és részskáláit: melyik lehet az a két-két dolog, amiről észreveszi majd, hogy előre halad(t) a szakmai fejlődése skáláján?



5. ábra: A coachee figyelmét az előrelépés, a fejlődés hipotetikus jeleire irányítjuk

A kérdés talán meglepő formája mögött a következő munkahipotézis, illetve előfeltevés húzódik meg: változás mindig van. Ha tehát előrelépést akarunk elérni vagy elősegíteni, fontos, hogy a coachee észre is vegye az előrelépés előző jeleit. A figyelmét erre irányítani hasznosabb, mint akaratát edzeni vagy elhatározását közvetlenül erősíteni: ez általában magától megtörténik, ha az előrelépés egyszerűnek és kivitelezhetőnek tűnik.

Az aktualitástól az egyezségig

A coach szerepében tehát abból indulunk ki, hogy az emberek fejlődni akarnak. Az előrelépés lehetséges apró jeleinek taglalása után minden jót kívánunk, és újtárra bocsátjuk ügyfelünket. Legközelebb aztán, ha létrejön egy újabb találkozás is, nagy érdeklődéssel hallgatjuk, hogy mi minden változott a kívánt irányba. Tim Gallweyvel együtt arra hagyatkozunk, hogy ha munkájukkal kapcsolatban új dolgokat fedeznek fel, az emberek teljesítménye és a munkájukból származó öröm egyaránt növekszik.

Vezetőként úgy érezhetjük, hogy ennél többre, nagyobb bizonyosságra van szükségünk. Ilyenkor érdemes egyezséget kötni arról, hogy hogyan illeszti be a beosztottunk a megkezdett fejlődési folyamatot a hétköznapijaiba. Olyan lehetőséget teremtünk tehát, mely védi a témán való munkát az egyéb feladatok között, és nem az egyik vagy másik hipotetikus fejlődési lépés megvalósítását határozzuk el közösen. A magyarázat egyszerű: a valóság gyakran még sokkal kreatívabb, mint amit egy beszélgetés keretén belül el tudunk képzelni. Sokszor a lehetséges kis előrelépések ismeretében nagy ugrások válnak lehetővé.

Mi kell a változáshoz?

A „soft” faktorok körében eltervezett változások elfogadtatása, kivitelezése a coaching bevetésével könnyebben támogatható, mint más menedzsmenteszközökkel.

akarát/hajlandóság: belefogok!
X
a célról alkotott képem vonzereje
X
bizakodom: megcsinálható
X
világos, melyek a következő lépések
=
a változás mértéke

6. ábra: Julio Ollala^v: szorzat a változás valószínűségének megállapításához

Matematikai evidencia, hogy ha bármely tényező nulla, akkor az eredmény is az. Akaratot és hajlandóságot (a megoldásfókuszált coaching bennefoglalt emberképe szerint) nem lehet külső behatásra növelni. Ha ez nulla, az csak a vezetői hatáskörben orvosolható.

A másik három tényező coachinggal, pl. a multiscalinggal jól megtámogatható aspektusok.

ⁱ A megoldásfókuszált coaching szellemi gyökereihez lásd még Fenyves Katalin és a szerző Ugrás a jövőbe c. cikkét. www.solutionsurfers.hu

-
- ii Tim W. Gallwey, *The Inner Game of Work .Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*, New York: 2001. Gallwey magyarországi recepciójának alig találtam nyomát: egy csapatépítéssel foglalkozó tanulmány hivatkozik rá és egy link a www.coaching.lap.hu oldalon.
- iii A multiscaling egyszerű eszközét és alkalmazását a coachingban Even George angol terapeuta és coach mutatta be a megoldásfókuszáltan dolgozó szakemberek konferenciáján 2004-ben, Stockholmban, lásd www.solworld.org.
- iv Az ábrán a scale-board egy lapját használom, mely dr. Peter Szabó fejlesztése, lásd www.solutionsurfers.com.
- v Dr. Peter Szabó, „Strategie-Umsetzung und Coaching“ c. cikke alapján, lásd *Index*, 2003. 2. sz.