

Ugrás a jövőbe

Fenyves Katalin a BGF KVIF megbízott előadója (általános és üzleti kommunikáció), szerkesztő és

Maurer-Hankovszky Katalin M. A. tréner, coach és játékspecialista, önálló céggel Svájcban

Összefoglalás: A szekció témáját, a menedzsment jövőperspektíváját a megoldásfókuszált coaching¹ egyik módszerének alkalmazásával fogjuk személyesen megélni. Mivel előadásunk döntően interaktív jellegű lesz, e tanulmánykötet számára a munkánk háttérét képező megfontolásokat tárjuk az olvasó elé.

A jövőből visszatekintve

Kedves Olvasó, ha komolyan vesszük, hogy nemcsak problémáink vannak, hanem válaszadó és válaszgeneráló képességeink is, Ön mely válaszokkal vagy válaszcsírákkal felelne saját magának aktuális szakmai kérdéseire?

Vagy még tovább menve: ha feltételezzük, hogy egyetlen (saját, a saját gyakorlatából származó) kérdése sem lehetne, ha nem lenne ott a lehetőségei között legalább már a válasz kezdeménye, milyen új, tán kifejezetten merész, tán nagyon is kreatív és élvezetes feleleteket alkotna meg a saját valóságából kiindulva?

Végül ha feltételezzük, hogy ha nem is tudjuk pontosan, miként, de mindvégig a helyes válaszokat adta meg aktuális kérdéseire, és most (pl. 3 év elteltével) újra arról beszélünk, ami akkor foglalkoztatta, amikor ezt a cikket olvasta, hogyan látná a jelenből (2008-ból): mi volt az a válaszaiban, ami mindmáig megőrizte érvényét? Miben szárnyalta túl legmerészebb álmait is a fejlődés? Mi segített a jó irányba haladni?

Ha így bánunk saját kérdéseinkkel – és erre igyekszünk majd rávenni a konferencia résztvevőit ugyanúgy, mint munkánkban az ügyfeleinket –, talán arra az indián mondásra hagyatkozunk, miszerint:

A természetben minden belülről nő kifelé²

E megállapításukkal az indiánok a káoszelmélet³ azon felismerésével látszanak egyetérteni, hogy egy komplex rendszer önszerveződés által fejlődik a leghatékonyabban.

Káoszelmélet: azon komplex rendszerek, amelyeknek labilis az egyensúlya, önszerveződés által fejlődnek a leghatékonyabban. Az emberek és folyamatok alkotta rendszerek komplexitása olyan mérvű, hogy itt a megszokott ok-okozati elképzeléseink nem vezetnek kielégítő eredményekhez. A káoszelmélet által megerősített megoldásfókuszált törekvés tehát (okok és okozatok keresése helyett) az önszerveződés erőit óhajtja megkeresni, azokra akar építeni és azokat szándékozik a kívánt változások felé mutató „vektorokként“ felhasználni.

1. ábra: A megoldásfókuszált coaching forrásai (1): káoszelmélet

Minden tanácsadás mércéje az, hogy mennyire illeszkedik a javasolt eljárás a cselekvő személy világához, gyakorlatához, képességeihez és tapasztalataihoz. Ha fordítunk egyet ezen a megállapításon (és tanácsadás helyett coachingot alkalmazunk), akkor abból indulhatunk ki, hogy saját gyakorlatát és lehetőségeit a coachee ismeri a legjobban. Ezért érdemes a megoldás- és válaszkérés során az ő meglátásaira, véleményére hagyatkozni. A megoldások meg-, illetve „feltalálását” úgy támogathatjuk a leginkább, hogy ha bármit hallunk is tőle, azt az individuális és működőképes megoldás felé tartó lépésként fogjuk fel.

Kommunikációelmélet: Coachként bátran alapozhatjuk tevékenységünket arra, hogy úgysem érthetjük meg maradéktalanul és tökéletesen, amit a coachee mondani akar nekünk. Mindig saját tapasztalataink és fogalmaink környezetében tulajdonítunk valamilyen jelentést a hallottaknak. Ha ez így van, akkor miért ne értelmezhetnénk mindent, amit a coachee mond úgy, mint a megoldás felé vivő értelmes és hasznos lépést? Ezzel a munkahipotézissel csak azt tesszük, amit különféle tanácsadói és coaching-eljárásmodok hatásvizsgálata⁴ mint az egyik leghatékonyabb aspektust emel ki: segítő személyként igenlően fordulunk a coachee felé, megerősítésben részesítjük.⁵

2. ábra: A megoldásfókuszált coaching forrásai (2): kommunikációelmélet

Erre annál is inkább feljogosítva érzi magát a megoldásfókuszált coaching művelője, mert a konstruktivistákkal egybehangozóan állítja:

A világ az, amit tartok róla⁶

Ezzel elérkeztünk ahhoz a mozzanathoz, mikor a megoldásfókuszált irányzat saját munkahipotéziseit önmagára vonatkoztatja. Ha a világ, a probléma, a megoldás nagymértékben összefügg azzal, *ahogyan* nézem, akkor elismerem más nézőpontok létét és létjogosultságát. Abból indulok ki, hogy a konkrét kérdésnek más nézetei is lehetségesek és értelmesek; az enyém egy a lehetséges nézetek és eljárásmodok közül, amelyet én felelősen választok. Ehhez az ismeretelméleti irányzathoz⁷ hasonlóan a megoldásfókuszált coaching sem harcias, kizárólagosságra igényt tartó szemlélet. Minden intervencióban az illeszkedést keresi: megfelel-e – és hogyan leghatékonyabban – az eljárásmod a coachee céljainak és egészen sajátos, személyes megoldáskereső eljárásának.

Konstruktivizmus: Ha a konstruktivistákkal egybehangozóan feltesszük, hogy nincs objektíve létező valóság és mindnyájan – többé vagy kevésbé közösségileg – észleléseink alapján konstruáljuk meg saját valóságunkat, akkor tudatosan és célirányosan is válogathatunk a kiindulásnak tekintett észlelések között. A coaching során olyan hasznos konstrukciókat keresünk, amelyek segítenek pontosan annyit változtatni egy helyzet észlelésén, hogy erősödjön a coachee bizakodása abban: képes saját erejéből megoldani az előtte álló feladatokat, problémákat.

3. ábra: A megoldásfókuszált coaching forrásai: konstruktivizmus (3)

Mi, a mabec-konferencia előadóiént ugyancsak abból indulunk ki, hogy ha a menedzsment 2015-ben létező lehetőségeiről hatékonyan akarunk együtt gondolkodni, a legjobb, amit tehetünk az, hogy az Önökben megfogalmazódó kérdésekre az Önök erőforrásait bevetve keressük a választ. Nem ez az egyetlen lehetséges eljárás mód; mi ezt azért választottuk, mert valljuk, hogy minél több időt töltenek el az emberek azzal, hogy saját kérdéseikre maguk keresik a választ, annál aktívabb szerepet játszanak majd minden döntésük meghozásában, tetteik végrehajtásában. Az interakció formája mindig egyben annak tartalma is: a menedzserek egyik legfontosabb feladata, hogy interakciójukkal is segítsék beosztottjaik aktív felelősségvállalását.

Ha tehát „szerencsénk van”, és sok résztvevő megoldáskereséséhez jól illeszkedik ez a jövőbe ugró megközelítés, akkor a legjobb, ami történhet, hogy néhány menedzser vagy más résztvevő – esetleg Ön, kedves Olvasó – maga is elkezd környezetét, munkatársait és önmagát válaszgeneráló kedvét és képességét erőforrásként használni. Ha fontos elhatározások előtt áll például, megkérdezi: „Tegyük fel, hogy valahogy, kit tudja hogyan, de nagyon jól eldöntöttük ezt a kérdést, mi lesz az első dolog, amibe utána belefogunk? Mi lesz az első jel, amely megmutatja nekünk vagy nagy bizonyossággal arra utal, hogy jó döntést hoztunk?”

És ha hiszünk a rendszerelmélet⁸ felismeréseinek, e kérdésekre Önök számos új, meglepő és használható választ fognak kapni. Talán olyanoktól is, akiket korábban aktív és felelősségvállaló oldalukról nem is ismertek. Mert azzal, hogy interakciójukban aktív szerepet juttatnak beszélgetőpartnereiknek, befolyásolják a hozzájuk fűződő viszonyukat, ugyanakkor kibővül a másik cselekvési alternatíváinak skálája. Szerencsére azonban az ember komplex rendszer és nem egyszerű gép: így reakciói sosem lesznek minden meglepetést kizáróan kiszámíthatók...

Rendszerelmélet: A rendszer egyik elemének változása valamennyi részlem összjátékát befolyásolja. Amikor az ügyfelek a coaching során céljaikat, megoldásaikat és mások reakcióit kezdik másképpen leírni, a többiekhez való viszonyuk is megváltozik. Ha például az ügyfél figyelmét a lehetséges megoldásokra irányítja és ezeket felismeri, könnyebben beindulnak és fenntarthatók a hasznos változások.

4. ábra: A megoldásfókuszált coaching forrásai: rendszerelmélet (4)

Alapfeltevéseiben tehát munkánk a fenti négy elméleti rendszer felismeréseire épít.

Egyszerű és gyors

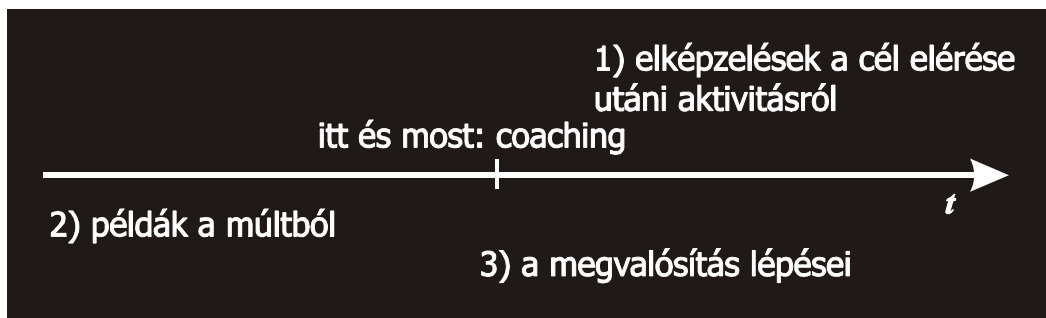
Gazdasági környezetben talán azért olyan ígéretes a megoldásfókuszált megközelítés, mert rövid és gyors intervenciókkal hosszan tartó változások elérését teszi lehetővé. A coaching iránya – ellentétben számos más munkamódszerével – következetesen a jövő felé mutat. A múltból elhagyja a másutt oly hosszú hiba- és okkeresést, és csak azt veszi figyelembe, ami máris a kívánt irányba vezet.

Mindemellett sok kérdés gazdasági kontextusban is ismerős: a célok jelentősége eleve általánosan elfogadott, ahogyan az a gondolat sem új, hogy érdemes a jól működő példákat alaposan elemezni és alkalmazni.⁹

A megoldásfókuszált megközelítés lényegében gyakorlati fejlesztés: technikai és az egész eljárás mód azon megfigyelések esszenciája, hogy mi az, ami problémák megoldása során jól és könnyen működik – például az, ha kilépünk a probléma paradigmájából és következetesen kiderítjük, hogy mit kívánunk *helyette*.

A megoldásfókuszált coaching a következő három fázissal dolgozik:

- 1) elképzelések a jövőről,
- 2) működő példák az eddigi gyakorlatból,
- 3) az eredmények átültetése a gyakorlatba.



5. ábra: A megoldásfókuszált coaching fázisai

Különösen olyankor, amikor egy csoporttal dolgozunk, nem mindig van lehetőségünk mindhárom fázis teljes kidolgozására (például mert az előadás időkerete 20 perc). Feltehetjük viszont, hogy ez akár előny is lehet, és bátran merhetünk azok önszervező képességeire hagyatkozni, akik belépnek a terembe és elkezdik megválaszolni saját kérdéseiket – erre a konstruktivizmusból és a károselméletből vett munkahipotéziseink (és persze tapasztalataink) bátorítanak fel. Abban bizakodva hívjuk meg a résztvevőket és Önt, kedves Olvasó, hogy kezdjék el a jövőbe ugorva megválaszolni saját kérdéseiket, hogy olyan izgalmas és vonzó megoldásgenerálási tapasztalatot szereznek majd, amely a menedzserhétköznapiakat is élhetőbbé teszi.

Az apró intervenciók nagy hatásáról szóljunk zárásként: kicsi változtatások gyakran vezetnek nagy változásokhoz. Kezdetnek elegendő valami egészen kicsi dolgot másként tennünk – vagy akár csak másként látnunk. Az így könnyen fellépő sikerek még inkább felszínre hozzák erőforrásainkat, azok pedig hosszú távú, jelentős fejlődést tesznek lehetővé.¹⁰

Insoo Kim Berg, a megoldásfókuszált megközelítés egyik kidolgozója¹¹ mesélte el a következő történetet:

Egyszer az egyik amerikai állam közigazgatási apparátusába hívták meg, hogy külső tanácsadóként segítsen „rendet tenni“. Az első nap elindult, és bejelentkezett a hierarchia legfelsőbb szintjén álló hivatalvezetőhöz. Elmondta

neki, hogy feladatának megoldása céljából szeretné megtudni, hogyan folyik itt a munka. Azt kérte, hadd töltsen el a napot olyan valakinek a társaságában, akinek a tevékenységén keresztül – mintegy cseppben a tengert – megtapasztalhatja, miként is mennek itt a dolgok. A főnökasszony elgondolkozott, majd megnevezte egyik fontos beosztottját. Menjen csak azzal, és majd meglátja, milyen nagyok a problémák; ezzel a beosztottal ugyanis állandóak a konfliktusok, mindig csak baj van vele, legalább mindig látni fogja, hogy mi folyik itt.

Insoo a maga csendes és szerény módján e beosztott mellé szegődött – és egy álló napon át hallgatta a panaszokat: a rendszerről, a munkafolyamatokról és legfőképp a főnökasszonyról. A végtelen panaszáradt közepette a leggyakrabban elhangzó szó nem volt más, mint a főnökneve. Insoo követi a beosztott napját a panasztengerben, és néha-néha feltesz egy kíváncsi kérdést: vajon ennyi viszontagság közepett hogyan képesek egyáltalán dolgozni, hogyan képes ez a beosztott teljesíteni – s eközben megtud egy s mást az illető és az egész szervezet erősségeiről (és a főnök hibáiról).

Elérkezik az este. Insoo visszatér a főnökasszony irodájába, aki már várja („Ugye megmondtam, milyen borzalmas?!”). Megbeszélik a további lépéseket, és ekkor Insoo megteszi az első coaching-lépést:

– Van Önnek arról fogalma, hogy a beosztottja milyen sokat gondol Önre? Hogy egész nap csak Önről beszélt?

Az ezt követő hatalmas meglepetéssel zárul a történet első fejezete. A második fejezet egészen rövid: két évvel a sikeres szervezetfejlesztés után Insoo és a főnökasszony találkozott egy menedzsment-konferencián. A főnökasszony ezzel fordult Insoohoz: „Emlékszik arra a beosztottamra, akit elkísért? Képzelve, kiderült róla, hogy az egyik legértékesebb, leghasználhatóbb munkatársam!”

Ebben a coaching- és menedzsmentmegközelítésben gyakran mesélünk történeteket. Szemben a direkt utasítással a történetek, idézetek

- közvetettebben hatnak: valaki mással már megtörtént, én pedig magam dönthetek, magamra veszem-e, vagy sem;
- a címzett aktívabb, amikor úgy dönt, hogy magára vonatkoztatja a történet valamely aspektusát;
- egy-egy jól megválasztott történet segíti egy általános erőforrás-orientált szemlélet elterjedését, amennyiben a szereplőit erősségeik, kivételes teljesítményük vagy fejlődésük mozzanataiban írjuk le.

Mindez azt is jelenti, hogy alaposan megválogatjuk a történeteinket – mint általában a szavainkat –, és a széles körben elterjedt, ám felemelt mutatóujjként ható sztorik nem jönnek számításba.

Az így alkalmazott történetek szerteágazó hatásúak: miután valamilyen asszociáció alapján elmesélek egyet, kíváncsian várom, hasznos-e és hogyan a coachee/a résztvevők/a munkatárs számára. E ponton is inkább kísérletszerű, mint direkt-szándékolt a történetek alkalmazása.

Abra az ábrában: a történetek szerepe a coachingban

Egyik gyakran használt történetünk a fenti, amikor például arról van szó, milyen kevés átértelmezés elegendő ahhoz, hogy másként lássuk a világot, valamint arról, hogy az, ahogyan a világot látjuk, mennyire befolyásolja lehetséges tapasztalatainkat.

6. ábra: Gyakorlati példa: a nézőpont megváltozása kihat az egész rendszerre

-
- ¹ A coaching szakaszt azért részesítjük előnyben a magyar tanácsadás szóval szemben, mert éppen a tanácsadás mellőzése általi segítség tényét kívánjuk hangsúlyozni. A segítő személy a coach, ügyfele a coachee.
- ² Ősi dakota bölcsesség.
- ³ Erről magyarul például lásd A káosz és rendezetlenség kutatása. Korszakváltás a tudományokban, in: *Magyar Tudomány*, 1993. 4. sz.; Fokasz Nikosz, *Káosz és fraktálok*, Budapest: 1999; Margaret J. Wheatley, *Vezetés és a modern természettudomány. Rendszer a káoszban*, Budapest: 2001.
- ⁴ Hubble, Mark A.(szerk.), *So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen*, Dortmund: 2001.
- ⁵ A kommunikációelmélet idézett irányzatáról magyarul megjelent: Paul Watzlawick, *Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei*, Budapest: 1990.
- ⁶ Jean E. Charon fizikusnak tulajdonított mondás.
- ⁷ Magyarországi recepcióját pedagógiai művekben értem tetten, pl.: Feketéné Szakos Éva, *A felnőttek tanulása és oktatása - új felfogásban: A konstruktivizmus alkalmazási lehetőségei a mai hazai andragógiában*, Budapest: 2002. Vigyázat: a konstruktivizmusról mint filozófiai-ismeretelméleti, és nem művészeti irányzatról van itt szó. Meghatározó alakjai közül álljon itt Heinz von Foerster neve.
- ⁸ A rendszerelméletéről magyarul lásd például Kindler József és Kiss István (válogatta, az eredetivel egybevetette és az előszót írta), *Rendszerelmélet. Válogatott tanulmányok* (fordította Józsa Péter), 2. kiadás. Budapest: 1971; Bertalanffy, Ludwig von, *...ám az emberről semmit sem tudunk*, Budapest: 1991; Capra, Fritjof: Az élet szövedéke, *Ökotáj*, 1997/14–15.144–148. (www.okotaj.hu/szamok/14-15/korny4.html); László Ervin, *A rendszerelmélet távlatai*, Budapest: 2001.
- ⁹ Dr. Peter Szabó, „Coaching – Reduced to the max”, in: Dr. Roberto Buner, Katalin Hankovszky (szerk.), *Coaching. Berichte für die Praxis*, IVW.HSG St. Gallen: 2000.
- ¹⁰ Insoo Kim Berg nyomán.
- ¹¹ Magyarul csak egy, a terápia köréből származó műve olvasható: Insoo Kim Berg, *Konzultáció sokproblémás családokkal*, Budapest: 2001. 2005 novemberében jelenik meg angolul első, kimondottan a coachingról szóló könyve: Insoo Kim Berg és Dr. Peter Szabó, *Brief Coaching for lasting solutions*.