

Brief Coaching: „Apu, tudnál engem coacholni?”

Dr. Szabó Péter, MCC írása

Egyik este a legidősebb lányom, Anna-Julia (13 éves) a dolgozószobám küszöbén állva azt kérdezte: „Apu, tudnál engem coacholni?”. Miután általában menedzsereket coacholok, érthető volt a meglepettségem, különösen, hogy a kérdés egy tinédzser szájából hangzott el. Mindazonáltal a beszélgetés egy megérintő és emlékezetes szakmai élménnyé vált, még ha csak 10 percig is tartott. (ezt még a brief coaching kategóriáján belül is rövid időnek tartam.)

Kíváncsivá tettem, hogy hogyan zajlik le egy brief coaching ülés az ember saját lányával? Olvassa el az A.) bekezdést (1–2. oldal), ahol megtalálja a coaching ülés leiratát (a saját lányom által lektorálva).

Érdekli a skálázó kérdések, mint coaching eszköz?

Olvassa el a B.) bekezdést (2–5. oldal), ahol megtalál egy egyszerű négy lépéses eljárást, ami működött ebben az esetben.

Azon tűnődik, hogyan lehet a brief coaching egyszerre rövid és hatékony?

Olvassa el a C.) bekezdést (6–7. oldal), ahol talál néhány háttérgondolatot a hatékonyságról.

Tulajdonképpen mi az, amire mi professzionális coachként befolyást szeretnénk gyakorolni?

Olvassa el a D.) bekezdést (7–10. oldal), ahol néhány coaching modell perspektívájának a választát kínálok.

Nézzünk rá a kontextusra is: milyen különbség lehet abban, hogy érintett vagyok apaként és coach is vagyok?

Az E.) bekezdésben (10–11. oldal) ránézünk néhány alkalmazásra, ahol vegyesek a szerepek, mint például a vezetésben történő coachingnál.

Végezetül pedig egy happy enddel zárunk, ahol az apát coacholja a lánya.

Anna-Julia: „Apu, tudnál engem coacholni?”

A. az eset

„Úgy érted, hogy tényleg coacholjalak?”
Kérdeztem némileg meglepetten.

„Hm, egyszerűen nem haladok ezzel a negyedéves projekttel...”

„Miben szeretnéd, hogy coacholjalak, hogy haladni tudj vele?” – akartam tudni. Romániáról kell írnom ezt a dolgozatot, hat hét múlva kell leadnom, és még se-hogy sem állok vele. Fogalmam sincs, hogy mit írjak. Semmi használhatót nem találtam az interneten, és rengeteg dolgom lesz az elkövetkező hetekben: négy vizsga, francia, matek, történelem és német, ezekre mind készülnöm kell, és annyira sok angol szót kell megtanulnom

és ráadásul még 23-én hegedű koncertem is lesz, és arra is fel kell készülnöm.

Könnyek gördültek le az arcán.

„Ez rengeteg dolog, egy időben” állapítottam meg egy sóhajjal. „Sajnálom édesem, ez tényleg nem lehet könnyű. Menjünk le a szobádba, és nézzük meg, hogy miben lehetne téged coacholni.”

A vállamra hajtotta a fejét, én pedig átka-roltam és megkérdeztem: „mi most ez előtted álló dolgok közül a legfontosabb?”

„Igazából a negyedéves dolgozat az.” Mondta. Amikor a szobájába értünk, oda-adott egy rakat papírt.

Belelapoztam, és megkérdeztem: „segíts nekem egy kicsit jobban megérteni ezt a projektet. Nézzünk egy 10-es skálán. A 10 azt jelenti, hogy a kezekben tartod a kész dolgot, és az 1 azt jelenti, hogy még semmit nem tettél az ügy érdekében. Hol vagy ebben a pillanatban?”

„Talán a 3-asnál” válaszolta hezitálva.

„Micsoda?! Már a 3-asnál jársz?” Kiáltottam meglepetten (és alig tudtam visszafogni magam, hogy megjegyezzem, hogy még hat hét rendelkezésére áll). „Mit értél már el, hogy a 3-ason állsz, és nem még csak az 1-esen?”

„nézd, már kinyomtattam mindezeket a dolgokat az internetről!” – mutatott rá a kezemben lévő stóc papírra, és ahogy jobban átnéztem a papírokat, hozzátette: „már megegyeztünk az osztálytársammal, hogy hogyan osztjuk meg a munkát, de tudod, még semmit nem találtam a sportról.”

„Rendben, tehát még nincs semmi a sportról. Még mit tettél azért, hogy a 3-ason állj?”

„aláhúztam az összes részt, amik érdekesek, aztán gyűjtöttem a tartalomjegyzék számára fejléceket, de arról aztán tényleg fogalmam sincs, hogy kit írhatnak a román zenéről.”

„Persze, biztos van még, ami hiányzik.” Lapoztam tovább. „Még mit csináltál?”

„Felvettünk egy dokumentumfilmet a TV-ből, de még ki kell választanunk azokat a jeleneteket, amiket meg akarunk mutatni.”

„És ez az össze dolog neked 3-ast ér a folyamat skáládon?”

„Hát, talán inkább ez már egy 4-es, mert már begépeltem a számítógépbe egy piszkozatot a kultúráról és a földrajzról.”

Egy kis szünet után kivirult az arca, és megbökte az oldalamat, és azt mondta: „hé, apu, már a 4-esnél járok, tök jó!”

„Sokat is tettél azért a 4-esért, kicsi hölgy.” Még mosolygott, amikor én már egy frapáns coaching kérdésen gondolkoztam: „képzeld el, hogy továbbra is haladni fogsz, és eljutsz az 5-ös pontra a skálán. Honnan fogod tudni, hogy már az 5-ösön állsz és nem a 4-esen?”

„Ó apu, te meg a hülye coaching kérdéseid. Most megírom a zenéről a piszkozatot, és aztán még rákeresek megint a neten a sportra. Köszí a coachingot, szia.”

El is tűnt mire igazán bemelegedtem volna!

Majdnem el is felejtettem a rövid beszélgetésünket, amikor Anna-Julia egy hét múlva ebédnél büszkén bejelentette egy nagy mosoly kíséretében, hogy már a 7-esnél tart negyedéves dolgozatában. „Amúgy nem is hittem volna, hogy ennyire működik a coaching, ez tök jó!” – jegyezte meg. „Még az osztálytársaimnak is elmondtam, hogy az apám coachol a dolgozatom írásában”. A coach szívem belepirult, az atyai szívem pedig elolvadt.

„Miről beszélgettetek Anna-Juliával?” Érdeklődött a feleségem később ebéd után, miután a gyerekek elmentek

„Amennyire emlékszem, csak néhány skálázó kérdést tettem fel.

- hol állsz jelenleg a munkáddal?
- Mit hoztál már össze ebből?
- És mivel tartanál előrébb, ha egy lépéssel előbb járnál?

Még csak nem is tudtuk rendesen letisztázni a célokat – csak érintettük a folyamat skálát, ennyi történt.

B. az eszköz: nagyon egyszerű skálázó kérdések

Ha megnézzük az eszközöket, amiket ebben a rövid beszélgetésben használtam, észrevehetjük, hogy csak skálázó kérdésekkel dolgoztunk. Négy nagyon egyszerű intervenció, négy funkcióval.

- a kiindulási állapot tisztázása („hol állsz most egy 1–10 közötti skálán?”)
- megerősítjük azt, ami már megvan („mit értél már el 1–3 között?”, „Sokat tettél azért, hogy már a 4-esen állsz.”)

- a folyamat felszínén maradunk, amikor az ügyfél azt mondja, hogy „de” („rendben, még nincs semmi a sportról, ÉS mi minden van még a 3-asnál?”)
- a fejlődés apró jeleit láttatjuk. („honnan fogod tudni, hogy már az 5-ösnél tartasz?”)

Annak ellenére, hogy a skálázó kérdések már évek óta a kedvenc eszközeim, még mindig lenyűgöz a hatás, amit ezek az egyszerű kérdések ki tudnak váltani. Nyilvánvalóan a lányom büszkeséggel és elégedettséggel be tudta fejezni a dolgozatát néhány perc alatt, annak ellenére, hogy reménytelenül túlterheltnak érezte magát nem sokkal előtte. Számomra apaként a skálázó kérdések segítettek abban, hogy eleget tegyek a lányom kifejezett kérésének, hogy coacholjam, engem pedig emlékeztetett a coachi szerepemre és képességeimre.

A következőkben szeretnék megosztani néhány gondolatot a skálázó kérdésekről, amelyek nyilvánvalóvá lettek a fenti esetben. (lásd még: BERG/SZABÓ, 2005).

a) A kiindulási pont tisztázása

Vegyünk egy 1-től 10-ig terjedő skálát, ahol a 10 azt jelenti, hogy a kezdedben tartod a kész munkát, az 1-es pedig azt, hogy semmit nem csináltál még az ügy érdekében. Hol vagy ma este? Amikor egy skálázó kérdést teszünk fel, akkor hasznos, ha eldöntjük, milyen cím írja le a legjobban a skálát. Ebben az esetben a legegyszerűbb és emiatt a leggyakrabban használt folyamat skálát használtuk. Azért volt evidens, hogy ebben az esetben ezt használjuk, mert Anna-Julia kifejezetten az iskolai dolgozatban való elakadásában kért segítséget.

Hozzátenném, hogy az elején még ki akartam deríteni, hogy mennyire veszélyeztető, vagy veszélytelen ez a helyzet. A kezdeti beszélgetésünk után egy nyomás-skálát is használhattunk volna („semmi gond, elbírok vele” és a „ezt nem bírom ki tovább” között), vagy egy remény-ská-

lát („nem látom a fényt az alagút végén” és a „biztosan gond nélkül megoldom” között), de e helyett egy folyamat-skálát választottam. Mindazonáltal ebben az esetben egy segítő lelkiállapot elérése felé dolgoztunk, mint a dolgozatban való haladás előfeltétele, és nem annyira közvetlenül a dolgozat felé.

Egy további meggondolandó pont az, hogy hogyan fogalmazzuk meg a skála kezdő- és végpontjait. Olyan módon próbálok megfogalmazni a kérdést, hogy biztosítson teret valamennyi önbizalom számára, tehát a várható válasz valamivel az 1-es pont fölött legyen. Amennyire ismerem a lányomat, jó okom volt feltételezni, hogy már addig is sokat elért. Ha nem ez lett volna a helyzet, akkor a kezdőpont az első kis gondolatok, ötletek lettek volna, a végpont pedig az, hogy elkészült a mentális terv, el tud kezdeni cselekedni. Az általános gyakorlat azt mutatja, hogy statisztikailag leggyakrabban a 3-as számot mondják. De már bármelyik 1,1 fölötti bemozdított értékért hálával gondolhatunk, ami egy gondos, forrás-orientált nézőpontot tesz lehetővé, hogy mik a különbségek, mi az, ami már rendelkezésre áll az 1-es ponthoz képest.

b) Megerősíteni azt, ami már ott van

„Mit értél már el, hogy már a 3-ason állsz és nem az 1-esen?”

Forrás-orientált módon úgy tudunk dolgozni a skálákkal, hogy arra fókuszálunk, ami már megvan, jelen van, és nem nézünk a hiányokra, vagy a résre aközött, ami van, és aminek lennie kellene. Az ügyfelek általában túlságosan is tisztában vannak azzal, ami hiányzik. Anna-Julia is megosztotta azt, ahogyan érzékeli a problémát, és amiről azt gondolta, hogy hiányzik. Az, hogy rákérdeztem arra, ami már megvan, lehetővé tette a számára, hogy ugyanarra a témára más módon lásson rá, az ő esetében egy felszabadító módon. „Ha valami működik, csináld többit!” Steve DE SHAZER

Miután könnyedén válaszolt arra a kérdésre, hogy mi az, amit már megtett, a megismételt kérdés: „mi van még ott a 3-as szinten?” Elégségesnek bizonyult a számára, hogy kitágítsa a látószögét arra, amit már elért, és azt tudatosítsa benne. „Hé, apu, már a 4-esnél járok, tök jó!” „Elég sokat is tettél a 4-esért, kicsi hölgy.” A megerősítésnek egy másik lehetséges módja egy kis, elég nyilvánvaló elismerés, amit adtam Anna-Julianak a beszélgetésnek a vége felé, amikor neki magának is annyira nyilvánvaló volt az erős önbizalma, hogy magának is örömmel be kellett vallania.

Mindenek felett, a dicséret talán a coaching sikerének az egyik legkritikusabb eszköze. Nem csak apa-lánya között, bár ebben a relációban talán a legnyilvánvalóbb: apu osztatlan figyelemmel figyel rám, elmondhatom neki, amit már elértem, és amit képes vagyok megtenni. Már az elismerő figyelem is talán elégséges lett volna a számára, hogy képes legyen folytatni a munkáját.

c) A megoldás felszínén maradni.

Az egyik kihívás a beszélgetés során az volt, hogy a lányom 3-4-szer is visszatért arra, ami még hiányzott. Az én tapasztalatom alapján, az ügyfelek gyakran visszatérnek a problémára, miután a coach meghívta őket arra, hogy a dolgokat forrás-orientáltan szemléljék.

„...Még semmit nem találtam a sportról.” „Rendben, még semmit nem találtál a sportról, és még mit tettél, ami alapján a 3-ason állsz?”

A skálázó kérdéseket kifejezetten abban látom hasznosnak, hogy segít tisztán megállni a problémára való fókuszálás mocsarában, ahogyan a beszélgetés során természetesen a fent és lent váltakozik.

A skála egy biztos és rendíthetetlen deszkaként szolgál. Mint ahogyan a szörfdeszka is lehetővé teszi, hogy használjuk a hullámok erejét és energiáját, amiben előre haladhatunk az óceánban. A megoldás

felszínén szörfözés más, mint amikor a hullámok ide-oda ringatnak, és más ahhoz képest is, amikor lemerülünk az alattunk levő mélységekbe.

Az Anna-Julia által említett 3-as érték egy sokvetületű esemény látható felszíne.

Természetesen a skála tartalmazza érzelmek differenciált mélységeit, és részleteket, ami e mögött vannak. Anna-Julia valószínűleg sokkal több részlettel tisztában volt, amik a 3-as szám mögött rejtettek, amit nem tudott volna velem megértetni. Mindazonáltal, én egy biztos pontként használni tudtam az ő 3-as számát, hogy a felszínen haladjunk tovább. („mit tartalmaz még az a 3-as?”) Anélkül, hogy értenem kellett volna, hogy mi van mögötte rejtve.

d) A fejlődés kis jeleit láttatni („Miből fogod tudni, hogy már az 5-ösön tartasz?”)

„Képzeld el, hogy tovább haladsz, és valahogyan eljutsz a skálán az 5-ös pontra. Miből fogod tudni, hogy már az 5-ösön tartasz, és már nem a 4-esen?”

Amint tudják, nem kaptam választ erre a gondosan kiötlött coaching kérdésre. Ehelyett a lányom egy sokkal evidensebb és egyszerűbb kérdést válaszolt meg, ami így hangzott: „mit kell tennem most azonnal, hogy közelebb kerüljek az 5-öshöz? És ezzel egy elegáns és gyors módon ért magától véget a beszélgetés. A megfontolás, ami a gondosan formált kérdések mögött meghúzódottak, amelyek végül nem illettek a képbe, az alábbiak voltak:

- ha Anna-Julia azért jön oda hozzám, mert túl sokat kell **tennie**, akkor nem tehetem azt, hogy az elkövetkező 10 perc **cselekvéseiről** faggassam.
- Egy elegáns megoldás arra, hogy olyan módon láttassam a fejlődés következő jeleit, hogy közben nem helyezem rá azt a nyomást, hogy cselekedjen, az az, hogy átugrom a következő cselekvést. „Képzeld el, hogy valahogyan az 5-ös pontra kerültél...” Ezáltal az is lehetővé válik, hogy a konkrét hatásokra kérdezzünk rá. (ez ugyanaz a kérdés minta,

- mint a csoda-kérdésnél. Ez áthidalja az elérni kívánt cél hatását, anélkül, hogy belemenne, hogy milyen konkrét lépések kelljenek – ha kelljenek egyáltalán ahhoz, hogy elérjük a célt.
- Hasznosnak bizonyul abban is, hogy a coaching e fázisa során fenntartható legyen a következő fejlődés jeleinek az észlelése. Ha már egyszer a kliens észlelte a korábbi sikereit, és a fejlődés látható jeleit, akkor igazán kár lenne, ha a soron következő fejlődés jeleit nem venné észre tudatosan. (azt lehetne erre mondani: „ismételten nem veszi észre”. Ezért van az, hogy a kérdés észlelés-központú: honnan, miből fogod tudni, hogy egy szinttel előrébb kerültél a skálán?)
 - A kérdés tudatosan a soron következő kis lépésre fókuszál, és nem nagy lépésekre, ami a 10-es célnál van. Néha még inkább segít, ha 0.5, vagy 0.1 pontos lépésekről kérdezzünk. A következő lépés legyen annyira megvalósítható és konkrét, amennyire csak lehetséges.
 - Ezen túlmenően, arra is gondoltam, hogy növeljem a választások számát, és azokat nyitva hagyjam. Többször megkérdezhetem: „és még miből fogod észrevenni, hogy megtetted az első kis lépéseket?” Minél több ötlet és opció merül itt fel, annál nagyobb a valószínűsége, hogy egyik, vagy másik létrejön, szinte magától, mint a kliens hétköznapi életében is. Egy akció-tervvel szemben, ahol a cselekvés következő lépéseit redukálják, itt épphogy tudatosan nyitva hagyjuk és sokfélének hagyjuk.
 - Aztán itt van a perspektíva-váltás lehetősége: „miből fogja a legjobb barát-nőd, Lisa észrevenni, hogy haladsz? Ez a hozzáadott kérdés azért lehet hasznos, mert a lefordítja a belül végbemenő változásokat (pl. egy felszabadultság érzés) konkrét cselekvéssé, ami látható kívülről is (elmegyek Lisával moziba, és nem lesz rossz a lelkiismeretem, ahelyett, hogy kitarthatóan folytatnom kellene a munkát).

Ahogy írom, és összehasonlítom az A, B, C és D bekezdéseket, észreveszem, hogy nyilvánvalóan sokkal több itt a mondanivalóm, a D. bekezdésben, mint a skálázó kérdések bármely más használatánál. A tény, hogy kedves lányom csak ezt a kérdést nem válaszolta meg, a legérdekesebb mindközül. Úgy tűnik, nem vettem számításba a legfontosabb személyt ebben a helyzetben: a lányom már egész máshol járt a számok tekintetében, mint a beszélgetésünk elején. A számok szerint a skálán ő már elérte a 4-et. Hat héttel a dolgozat leadási határideje előtt ez már egy elég magas számnak bizonyult ahhoz, hogy motiváltan be tudja fejezni a munkáját.

Már azt is tisztázta magában, hogy hogyan fogja elérni a következő kis lépést: befejezi a velem való társalgást, és újra nekiáll a munkának.

Az „igazi” coaching klienseimnél is az a növekvő tapasztalásom, hogy a gondosan megválasztott „coaching-szakértő kérdéseim” gyakran kevésbé relevánsak, mint más spontán kérdéseim. Ebben a kontextusban emlékezem gyakran vissza Tim GALLWEY sürgető kérésére, amivel zárta a Grindwaldban, 2001-ben az első Európai Coaching Konferencián a prezentációját: „Kérve könyörgök, kérlek benneket, tartsátok a dolgokat egyszerűen! Hadd osszak meg Önökkel egy történetet: a fiam hazaért ebédre, és keservesen sírt, mert elesett a biciklijével, és olyan nagyon megütötte magát. Elővettem a zsebemből egy csomag zsebkendőt, hogy felszárlítsam a könnyeit, és megkérdeztem, hogy egy csomag elég lesz-e, hogy megvigasztalódjon?

„Nem.”- válaszolta. Minimum hét csomag kell. Amikor visszatértem hét csomag zsebkendővel, elnevette magát és abba hagyta a sírást. Azóta is ezt a csodás eszközt használjuk, amikor a fájdalmat skálázzuk a zsebkendő csomagok száma szerint egy és a végtelen között. (további kreatív példák a skálázó kérdésekről: EBERLING/HARGENS, 1996)

C. a fókusz: figyeld meg (a kliensed), mint egy megfigyelőt.

Az én terminológiám szerint a lánnyal folytatott beszélgetést egy megoldás-központú brief coachingnak nevezem. A „megoldás-központú” kifejezést gyakran félreértik, a rövid tanácsadással összefüggésben. „Ó, igen, megoldás központú, persze igen, én is mindig a megoldásra töreksem.” – mondják gyakran az emberek, amikor megpróbálom elmagyarázni, hogy mivel foglalkozom. Azóta már feladtam ezekkel a próbálkozásokkal. Anna-Julianak sem magyaráztam el előre, hogy coachként nem a külső valóságok megoldásán dolgozom, hanem ennek a valóságnak az érzékelésén. „Ahhoz, hogy tisztán lásson valaki, gyakran elég, ha megváltoztatja a nézőpontját” Antoine De saint Exupery. A beszélgetésünk előtt Anna-Julia valóságérzékelését még mindig az határozta meg, ami hiányzik.

Insoo KIM BERG (BERG/SZABÓ, 2005) úgy írja le, hogy coachként „megveregetjük a másik vállát”. Átvitt értelemben a lányom mellett állok, ránézek arra, amit ő valóságként érzékel, elmondom neki, amit látok, „igen, ez biztos nem lehet könnyű!” (a 3- és 10 között hiányzó részek), és aztán megveregetem a vállát és egy másik irányba mutatva kérdezem: „és arra, mondd csak, arra mi van?” (1 és 3 között).

A coaching arra hív meg minket, hogy más szögből nézzük a dolgokat, ahogyan megfigyeljük és érzékeljük. A lánnyal folytatott tíz perces szakmai beszélgetés során meghívtam a lányomat, hogy ugyanannak a valóságnak egy másik részére nézzen rá, ami legalább annyira valóságos, és aminek elveszítette a nyomát kétségbeesésében.

Amíg el van akadva, addig a valóságnak csak egy kis keresztmetszetére fókuszál. Nem arról van szó, hogy nem ismerjük el az ő érzékelését, hanem hogy lehetővé tesszük a számára, hogy ugyanannak a valóságnak egy sokkal nagyobb részét lássa

meg, és ekkor már képes szabadon eldönteni, hogy arra akar-e nézni, ami hiányzik, vagy arra, ami már ott van, vagy mindkettőre egymás mellett. Ameddig elakadt, addig nem volt választása, úgy tűnt, hogy csak az van, ami hiányzik. „egyetlen problémát sem lehet azzal a tudatossággal megoldani, ami létrehozta azt.” Albert Einstein.

Annak a tudatossága, ami még hiányzott (sport...) nyilvánvalóan nem segítette a lányomat abban, hogy magabiztosan folytassa a munkáját. Annak a tudatossága, ami már megvolt, viszont segítette.

Az a szakmai hozzáállás, amivel a lányom saját magát és a munkáját megfigyelte talán a legnagyobb különbséget is jelenti ahhoz a szerephez képest, amit az apjaként töltök be. Az apjaként valószínűleg megpróbáltam volna némi verbális nyomással meggyőzni arról, hogy már eddig is sokat elért. Vagy azt feltételeztem volna, hogy amit igazán mondani akar, az az, hogy „Apu, segíts nekem légy szíves!” és feltűrt ingujjal elkezdtem volna atyai „segíthekitis”-szel szövegeket írni neki, vagy kutattam volna információ után.

Talán ez is az oka a beszélgetésünk rövidségének. Ahogy coacholtam, nélkülözhetővé és hatékonyabbá tettem magam, mert Anna-Julia különválasztotta a magát a problémától, és ahelyett, hogy mindketten a problémát akartuk volna megoldani együtt, én valószínűleg egyszerűen feltételeztem, hogy ő pusztán pillanatnyi elakadásban van, de megtartotta a felelősséget is, és a képességét is megőrizte a tovább haladásra. Ez a coaching fenntarthatóságának is a magyarázata a rövidsége ellenére. A megoldás ott van, ahol az erőforrások vannak hosszútávon, ez pedig a kliensnél van. Valaki talán azt mondhatná, hogy a képesség nem csak a kliensnél van, hanem még az meg is van erősítve. A coaching során a kliens emlékszik arra,

hogy már minden képessége megvan ahhoz, hogy tovább tudjon lépni.

A tanulás nem más, mint megtalálni, amit tudunk, a konzultáció pedig nem más, mint emlékeztetni másokat arra, amit épp úgy tudnak már, mint mi is. Ilyen értelemben a megoldás központú kifejezés félre-

vihet, ui. a coaching nem azzal van elfoglalva, hogy a problémára megoldást találjon, hanem gyakran inkább azzal, hogy lehetővé tegye, hogy a problémára más nézőpontból tudjunk tekinteni. Anna-Julia és én azzal foglalkoztunk, hogy ő tudatosítsa a megoldást, ezáltal vagyunk megoldás (tudatosság) központúak.

D. a szándék: mire lehet coachként befolyásom?

Amikor leültem Anna-Juliával beszélgetni, a beszélgetés kezdetén sokkal tudatosabb voltam abban a szándékomban, mint más professzionális szakmai coaching beszélgetéseknél, hogy meghalolom-e, amit mondani akar nekem? Mit kellene másképp csinálnom, mint egy normális apa-lánya beszélgetés során?

Mit akarok elérni, most hogy coachként ülök vele szemben? Mi az én szándékom, miközben profiként otthagynom a célt, az utat, és a megoldást a kliensemnél, mint szakértőnél.

a) mit tudok befolyásolni?

A korábban említett Timothy GALLWEY („2002”) azt javasolja, hogy kérdezzük magunkat, hogy mit tudunk kontrollálni, időnként minden coach tegye fel magának az alábbi kérdéseket:

- mi az, amit nem tudok befolyásolni?
- mit próbálok befolyásolni?
- mit tudnék befolyásolni, amit még nem próbáltam korábban?

Az apai szerep tekintélyében állítólag nagyobb terem kellene, hogy legyen befolyásolni, mint a coach szerepében. Hányszor próbáltam már befolyásolni a gyerekeimet, hogy takarítsák ki a szobájukat, és ne piszkálják egymást (mellesleg korlátozott sikerrel).

Coachként jobban tudatában vagyok annak, hogy nem tudom s nem is akarom befolyásolni a velem szemben ülő akaratát. Tehát a befolyásnak milyen lehetőség-

gei maradtak a coachnak, hogy hasznos maradjon egy szakmai beszélgetésben?

A chilei coach Julio OLLALA egy egyszerű formulával határozta meg a lehetséges befolyás három területét.

Szerinte három lényeges faktor növelheti annak a valószínűségét, hogy a kliens meg is teszi azt, amit akar:

- hogy mennyire vonzó a cél, és az elért cél hatása
- hogy mennyire magabiztos a kliens a felől, hogy a projektje megvalósítható.
- hogy mennyire tisztázott a kliensben, hogy mik a soron következő lépések

Nemrég egy kliensemmel a munka-magánélet egyensúly kérdésén dolgoztunk, és tudatosan használtam ezt a három stratégiát, hogy növeljem annak az esélyét, hogy a kliensem elkezdje a kívánt változtatásokat végrehajtani.

Első: minél hosszabban és intenzívebben festi le az ügyfél **a kívánt állapotot a cél elérése után**, és fest egy konkrét képet róla, s ez által élvezzi a pozitív következményeket, még mielőtt megvalósult volna, annál nagyobb a valószínűsége, hogy kifizetődőnek fogja találni, hogy robotoljon a szükséges változásig.

Anna-Juliával folytatott beszélgetésben az alábbi stratégiát is választhattam volna, megkérdezhettem volna, például: „tegyük fel, hogy ma este egy lényeges lépést teszel előre a munkádban. Mi lesz ennek a pozitív kihatása a heted további részére?

Mit fogsz ezen a héten másképp csinálni? Ez segíthetett volna elképzelni a lányoknak azt, ami akkor még elképzelhetetlen volt a számára (ami azt jelentené, hogy megteszi az első lépést, ami kivezeti a két-ségbeesésből).

És valószínűleg motiválta volna arra, hogy folytassa a munkát azon az estén. Nem tudhatjuk, és nem is tudom biztosan, hogy miért nem mentem ebbe az irányba, de inkább a második opciót választottam:

Második: akármennyire is vonzó lehet az elképzelt elért cél, nem lesz előre mozdu-lás addig, amíg nincs bizalom afelől, hogy a projekt megvalósítható. Ameddig, pél-dának okáért a munka-magánélet balansz kliensem kétségbe vonja annak a lehető-ségét, hogy gyakorlati módon változtatni tud az állapotán, addig jogosan nem fog csinálni semmit. A munkahelyén tapasztalt verseny és nyomás túl lehangolónek tűnik a számára, mintsem hogy megengedjen magának egy pihenőt. A bizalma abban, hogy valami megvalósítható lesz majd a tervéből- csak akkor nőtt, miután sikerült beazonosítanunk apró lépéseket a megfelelő irányban, amelyeket a kliens már képes volt meglépni, a kihívásokkal teli környezet ellenére. Például, voltak hétvégék, amikor nem vitt haza egyetlen aktát sem, és egyszer sikeresen visszautasított egy cégen belül vállalt megbízást. Az a felfedezés, hogy már van látszatja a fejlődésnek, ösztönözte a bizalmát a felől, hogy nem a nulla pontról indul, és már lát-szik az alagút végén a fény.

Anna-Juliával való beszélgetésben legin-kább ezt a második stratégiát követtem. Együtt azon dolgoztunk, hogy helyreáll-jon a bizalma abban, hogy megvalósítha-tó ez a projekt. „mi az, ami már megvan? Mit tettél már meg eddig?”

Harmadik: a világosan látható következő apró lépések a munka-magánélet egyen-súly kliensemnél valószínűleg nem is ér-hetőek el másképp, mint konkrét apró lé-pések által.

Ameddig a kliensben nem tisztázott a rea-lisztikus, lehetséges következő lépés, ad-

dig nem fog elmozdulni a kívánt cél felé, annak ellenére, hogy a cél nagyon kívána-tos, és bízik abban, hogy megvalósítható. A következő lépésekhez való ötletek gyakran akkor jönnek elő, amikor leírja a kliens a napja során végzett aktivitásait, miközben a két másik stratégiát fedezi fel. (pl.: „ha elérem a célokat, akkor hetente legalább egyszer tovább tudok aludni.”). talán már most lehetséges egy kis részt megvalósítani.

Vagy talán következő hétvégén lehetsé-ges. Anna-Juliával nem követtük ezt a har-madik stratégiát. Talán maga is észrevet-te, hogy megoldotta a dolgot hamarabb, és pusztán többet kell csinálnia abból, amit már eddig is csinált. Ami lenyűgö-zött, az az volt, hogy nyilvánvalóan azokra az apró lépésekre akart koncentrálni, amit már aznap este meg tud csinálni.

b) Hogyan lehetek a leginkább hasznos coachként?

Abban a szerencsében van részem, hogy rendszeresen kapok leckéket erről a kér-désről coach kollégáktól szerte a világból. Tagja vagyok az ICF (International Coach-ing Federation) új kollégákat felmérő te-amjének, s ez által lehetőségem van kü-lönböző kultúrákból, és különböző coaching modellekkel dolgozó kollégák munkáját megfigyelni. A legnyilvánva-lóbb hasonlóság a kezdeti fázisban van, a célok felmérésében, tisztázásában, ill. a végében, ahol a konkrét megvalósítás le-hetőségeit tárgyalják.

Ami ellenben e kettő között történik, az jellemző módon függ a koncepcióktól és attól, amit a coach hasznosnak érez a coaching során. Ben FURMAN: Pickpockets on a Nudist Beach (lefordítva: zsebtolvajok egy nudista strandon) (FURMAN/AHOLA, 1992) című könyvében egy üdítően összebékítő leírást találunk erről a sokszínűségről. FURMAN leírja, hogy a klienseink meztelenül érkeznek hozzánk. Mi coachokként átvitt értelemben ruhát szabunk rájuk, a saját izlésünknek megfelelően, méghozzá azért, hogy

utána előbűvészkedjük a zsebeikből a megoldást. Szerencsénkre, vannak olyan klienseink, akik tanulékonyak, akik együtt segítenek ezeket a zsebeket létrehozni, és ez által maguk teszik lehetővé a coaching sikerét.

Az elmúlt évek alatt majdnem száz szakmai beszélgetést lefolytatva ezzel a bevalottan egyszerűsített és általánosító kategóriákkal álltam elő, hogy mi coachokként hogyan próbálunk segítő szándékkal klienseink zsebtolvajai lenni

aa) célokat kreálni és találni az úton

bb) az okokat megtalálni és kreálni

cc) megoldásokat kreálni és találni az ő jelzőtábláikhoz.

aa) az egyik leggyakoribb módja annak, hogy hogyan lehetünk hasznosak, az az, hogy kreáljunk és találjunk célokat és lépéseket, amelyeket az alábbi kérdések alapján ismerhetünk fel:

- mit tehetnél azért, hogy megoldd a problémát?
- mi a következő lépésed?

Anna-Julia példájában valószínűleg egy akcióttervet készítettünk volna, jól körülhatárolt és realiztikus cselekvések listájával. Gondosan mérlegeltük volna a lehetőségeket, hogyan biztosítsa magának több teret, és hogyan facilitálja a munkáját. Megnézhettünk volna más létező opciókat, hogyan lehet több információt szerezni Romániáról, és összeállíthattunk volna egy kontakt listát azokról az emberekről, akiket együtt megkérdezhettünk volna.

Sir John WHITMORE (2006) széles körben elterjedt GROW modellje (Goal, Reality, Options, Will – cél, realitás, opciók, akarat). Ezek lettek volna a „kreáljunk opciókat” és az „elköteleződés a cselekvés iránt” c. lépések.

A eljárás alapjául az alábbi feltételezések szolgálhatnak:

- nagyon precíz ötletek a konkrét lépésekről

- a coach hasznosan kíséri a kliensét annak hangos gondolkodása során, ahol kigondolja a megoldások lehetőségeit. Az az üzleti modell, ami ezt a coaching fajtát részesíti előnyben, gyakran a cél eléréséig történő kíséretet biztosít.

bb) a hasznosságunkat még ezeknek a kérdéseknek a segítségével is felismerhetjük:

- mi tart vissza attól, hogy megoldd a problémát?
- mi áll az elakadás gyökerében?

Ezzel a kiváltó gyökereknek a megtalálásának és kreálásának megértésével Anna-Julia és én valószínűleg először elemeztük volna, hogy mi okozza neki ebben a helyzetben a legnagyobb gondot. Lehet, hogy felfedeztük volna, hogy egy osztálytársával való viszonya az vagy, hogy túlságosan perfekcionista, vagy valami más, ami megakasztja őt. És aztán valamilyen megfelelő formában kezeltük volna a kiváltó gyökeret.

Feltételezések, amelyek illeszkednek ebbe az eljárásba:

- a gyökeret kezelni fenntarthatóbb eljárás, mint a tüneteket kezelni.
- a coach segít megtalálni a magát álcázó elakadásokat, és segít feloldani azokat.

Általában 5–10 ülést ír elő, hogy kellő mélységben dolgozhassanak.

cc) harmadik kategóriába is tartozhat a lánnyommal való beszélgetésem, hogy megtaláljuk és létrehozzuk a megoldást, és az út jelzőtábláit.

Tipikus hasznos kérdések lehetnek:

- Mi az, ami már működik?
- Tétélezzük fel, hogy megvan a megoldás. Mit csinálnál másképp, ahhoz képest, amit eddig csináltál?

Feltételezések, amelyek illeszkednek ebbe az eljárásba:

- Nem minden probléma tart örökké és megéri közelebbről ránézni arra, hogy mi történik a köztes fennmaradó időben.

- a problémáról való beszéd problémát hoz létre, a megoldásról való beszéd pedig megoldást.

„probléma beszéd problémát kreál, megoldás beszéd megoldást kreál.” Steve DE SHAZER

Az én megértésem szerint, hogy hogyan lehetek hasznos coachként, Anna-Julíának abban segítettem, hogy arra fókuszáljon, ami már működött a beszélgetésben, megtámogatva azzal a tapasztalatommal, hogy nem szükséges az akadályt elmozdí-

tani, azért, hogy a kívánt viselkedés létrejöjjön, vagy hogy kísérni kellene a megvalósítást.

Ami a projektet illeti, Anna-Julia maga fejezte be. Azóta nem kért coachingot. Ez is visszatérő tapasztalatom a professzionális ügyfeleimmel: egy, vagy két ülés, nagyon ritkán egy harmadik, egy másik témában. A feedback, amit kapok gyakran az, hogy „a problémás helyzet meglepő módon nem fordult újra elő, vagy elveszítette a jelentőségét.”

E. a kontextus: apa/coach/manager szerep

A coaching tréningek során gyakran megkérdezik a résztvevők, hogy coacholom-e a barátaimat, vagy a családtagjaimat otthon. A válasz, amit adok, természetesen egy határozott „nem”.

Eddig a vonakodásom, hogy professzionális eszközöket egy nem-professzionális helyzetben használjak, jól működött a számomra. Ezért nagyon explicit jelzést kell kapnom ahhoz, mint a lányomé is volt: „apu, tudnál engem coacholni?”, hogy működtessem a coaching reflexemet. Biztos akarok lenni abban, hogy a velem szemben álló a másik minőségemben szól meg. Ha nem, akkor élvezem azt, hogy egyszerűen adjak a lányomnak egy ölelést, mint az apja, ha ő aggódik valami felől. Coachként nincs meg ez az opció.

Továbbá az a képesség, hogy valaki együtt fetrengjen valakinek a fájdalmában, és együtt szenvedjen egy kollégával, vagy barátal, a segítségnyújtásnak bármilyen impulzusa nélkül szintén egy nagyon értékes dolog lehet egy baráti kapcsolatban.

Steve DE SHAZER egy zürichi szemináriumon így válaszolt erre a kérdésre: „ezeket a kérdéseket soha nem használom a barátaimmal, ez nem lenne etikus. Amit viszont teszek, az az, hogy vonakodom bizonyos dolgokat mondani, vagy kérdezni, amit más barátok talán mondanának,

mert azt találtam, hogy ezek a dolgok nem segítenek.”

„Coachként azt kontrolláld, amit kontrollálni tudsz: a szájadat.” Timothy W. GALLWEY.

Természetesen én is találkoztam azzal a kihívással, hogy ne mondjak bizonyos dolgokat Anna-Julíának. Hiszen tudom, hogy milyen szorgalmas és lelkiismeretes, így nehezemre esett, hogy ne mondjak neki ellent a beszélgetésünk elején: „de nézd csak, Anna-Julia, máris nagy utat tetted meg a munkádban, és még van teljes hat heted!”

Utólag visszatekintve nagyon örülök, hogy mindkét szerepemben hasznos tudtam lenni, mint apja, és coacha, de inkább a „nem-tudom” kérdéseimmel, mint sem a „tudásommal”. És azt is csodálatosnak tartom, hogy kombinálni tudtam, hogy az apja is és a coacha is lehettem.

Az angolszász országokban a coaching kezdetben egy vezetési eszköz volt, és mindezidáig elsősorban ebben a funkciójában használják. Nyilvánvalóan az emberek nem riadnak vissza attól, hogy kombinálják a vezető és a coach szerepét.

Egy vezető természetes módon fel tudja venni a manager kalapját, és tisztán és egyértelműen tudja kommunikálni a gazdasági elvárásokat, majd feltéve a coach

kalapját megkérdezi: „nos, az Ön szemszögéből mit kell megtanulnunk, hogy elérjük ezeket a célokat?”

A brit menedzsment coach, Sir John WHITMORE egy frankfurti 2005-ös coaching konferencián egy nagyon szép példával illusztrálta a vezetői pozícióból gyakorolt brief coachingot. Két dolog nyűgözött le igazán:

- egyrészt meglepett, hogy Sir John tudása a brief coachingról még behatóbb, mint az enyém. Nagyon igaza volt abban, hogy a napi vezetői menedzsmentben nincs idő egy órási coaching ülésekre. A coachingnak néhány perc után hatékonynak kell lennie.
- megdöbbenett az az egyszerűség, amivel képes volt elmondani a coaching hatását: „tudatosság és felelősség” a kulcsszavak. A coachingnak tudatosságot kell eredményeznie a kliensben, hogy a lehetőségei szerint

megoldja a problémát, és a coachingnak a megoldásért viselt felelősséget oda kell tennie, ahová tartozik: a coacheehez.

Ez Sir John példája: egy ipari cég vezetője reggel belép az irodájába, és látja, hogy az éjszakai műszak vezetője ott áll, és vár rá. Nagyon felzaklatva a menedzser megosztja vele egy felmerült technikai problémát, és annak a veszélyeit és hatásait. Az igazgató figyelmesen végighallgatja, és egyetlen rövid coaching kérdéssel szakítja meg a hallgatását: „képzeld el, hogy nem vagyok itt. Hogyan oldaná meg ezeket a nehézségeket?”

A coaching lényege és a brief coaching hosszútávon való fenntarthatósága legalább annyira rejlik abban, amit vonakodik a coach megtenni, mint abban, amit megtesz: tudatosságot hoz létre, és meghagyja a felelősséget ott, ahová tartozik Stop.

Utószó

Amikor egyik este hazaértem, nagyon elfáradva, csóválva a fejemet egy nagyon furcsa csoporttal való munka után, és meglehetősen hangosan töltöttem ki a frusztrációm, a lányom, Anna-Julia nagy mosoly kíséretében megkérdezte: „apu, szeretnéd, hogy coacholjalak?”

„Nem igazán tudom, hogy segítene egy ilyen dologban” sóhajtottam. „Valószínűleg csodára lenne szükségem. De mivel ilyen mosolygósan kérdezed, miért is ne próbáljuk meg!”

„Rendben. Képzeld el, hogy vacsorázunk, és aztán megnézel egy filmet, és utána el-

alszol. És ma éjszaka, ahogy békésen alszol, egy csoda történik, egy igazi csoda. És másnap reggel, amikor felkelsz, honnan fogod tudni, hogy csoda történt?”

Át kellett gondolnom a dolgot, hogy egy szép választ tudjak adni egy ilyen gyönyörűen megfogalmazott csoda-kérdésre. És közben azon tűnődtem, hogy honnan szedte ezt a megfogalmazást.

„Szép” mondta a válaszomra. „és ezek közül miket tudnál már most elkezdni megtenni, így hogy megtörtént a csoda?”

Ah, nincs is szebb dolog, mint hogy apa és coach legyen az ember!

Irodalomjegyzék

BERG, Insoo Kim & Peter SZABÓ (2005). Brief Coaching for Lasting Solutions. New York: Norton.

EBERLING, Wolfgang & Jürgen HARGENS (eds). (1996). Einfach, kurz und gut. Dortmund: Borgmann.

GALLWEY, Timothy W. (2002). The Inner Game of Work. Texere Publishing.

FURMAN, Ben & Tapani AHOLA (1992).: Pickpockets on a Nudist Camp Dulwich Centre Publications.

WHITMORE, John (2002). Coaching for Performance. Nicholas Brealey, London.

Peter Szabó

Jogász, és mestercoach, egyéneket és testületi coaching ügyfeleit coacholja menedzsment és életvezetési témákban. Posztgraduális kurzusokon tanít coachingot számos európai egyetemen. A „Brief Coaching for Lasting Solutions” c. könyv szerzője és professzionális brief coach tréninget tart angol nyelven a www.solutionsurfers.com -on keresztül. A „Kurzcoaching: Papa kannst Du mich coachen” c. írást először a Jürgen Hargens (ed.) 2007, Werkstattbuch: Systemisches Coaching. Dortmund: Borgmann adta ki.

© by SolutionSurfers

Örülünk, ha ezt a szöveget eredeti formájában másolva vagy a forrás megnevezésével részleteiben használja.

Tartós változás könnyedén

Hankovszky Katalin és Peter Szabó www.solutionsurfers.hu, info@solutionsurfers.hu 20 421 8300

ACTP-Akkreditált briefcoach-képzés, megoldásközpontú teamcoaching képzés, felkészítés és ICF vizsgáztatás, szervezeti projektek

A brief coachingról röviden: www.solutionsurfers.hu > Olvasnivalók