
Hatékony megoldásépítés szervezetekben

Vezetők és teamek munkájában egyaránt könnyebb a konfliktusok kezelésének és a célok elérésének támogatása, ha az előrelépésekre koncentrálnak, és a konfliktusmentes pillanatokot is bevonjuk a megoldások keresésébe. Egyetlen megoldás sem olyan hatékony, mint az, amelyet már működő gyakorlatukból maguk raknak össze az érintettek. Ez az ún. megoldásközpontú megközelítés egyik alapelve.

Egy másik komoly tényező, amely gyorsabb és hatékonyabb segítséget tesz lehetővé, az, ha a tanácsadás során a megkívánt jövőből (és nem a jelen nehézségeiből) indítjuk a munkát. Ezzel az érintettek új „rendszerben” fogalmazzák meg céljaikat és lehetőségeiket, és vonzóbb képet alakítanak ki arról, mit is akarnak elérni. A célok eléréséhez szükséges energia és képességek ugyanis sokkal inkább ezekben a képekben lelhetők fel, mint a problémás kiindulási helyzetekben.

Ez a megközelítés és eszköztára könnyen és személyre szabottan alkalmazható a vezetők, a külső vagy belső tanácsadó, a coach vagy a projektmenedzser munkájában.

Egy példa

Egy svájci székhelyű, nemzetközi ügyfelekkel is dolgozó cég marketing- és kommunikációs teamjének vezetője fordult hozzám, mert a részlegben tapasztalható konfliktusok visszavetették a teljesítményt. Bizalomhiány, a hatáskörök többszörös átlépése, a munkatársak közötti túrhetetlen hangnem voltak a tünetek. A felső vezető szintén támogatta, sőt megkövetelte a külső segítség alkalmazását. A HR-vezető részt vett briefcoach-képzésünkön, és tudta, hogy ez az erőforrásokra építő és gyors eljárás az egész team számára elfogadható segítség lesz.

A beavatkozás struktúrája

Külsős tanácsadóként megvolt az esélyem arra, hogy friss szemmel nézzek a teamben kialakult helyzetre. Elsőként a vezetővel egyeztettem a célokat. Teamcoaching mellett döntöttünk, amelynek során a csapat együtt feltérképezi helyzetét, erőforrásait, és meghatározza azokat a további témákat, amelyekre figyelmet kíván fordítani.

Még a tervezett teamcoaching előtt két telefonos coachinggal támogattam a vezetőt, melyek során egy-egy konkrét, konfliktussal terhelt feladatra készült fel.

A teamcoaching után egy további alkalommal a teamülésem nyújtottam segítséget. A vezető 3+1 ülésből álló egyéni coachingon is részt vett.

A folyamat lezárását egy további teamülés képezte, fél évvel az első teamcoaching után.

Témák és fordulatok *((hogyan jártam el))*

((megoldáskeresés saját hatáskörben))

A konfliktusok jelentős részét úgy írta le a vezető, hogy neki magának is szerepe van bennük, és látta saját hatókörében a változás lehetőségét. Mivel a közelmúltban burn-outon ment át, különösen fontosnak bizonyult bővíteni cselekvési repertoárját, erősíteni azt a képességét, hogy a helyzet kezelése folyamán is őrizze meg nyugalmát.

((a kis lépések hatékonyabbak))

Míg a két spontán helyzetcoaching inkább „tűzoltó” jellegű volt, a három egyeztetett ülés során látványos előrelépéseket tapasztaltunk: biztonságot olyan helyzetek kezelésében, amelyek

korábban konfliktussal végződtek, sikeres delegálást és bizalmat az eredményt illetően. Valamennyi ülésen a hétköznapiakban tapasztalható javulással foglalkoztunk, és a vezető további apró lépéseket tervezett a következő ülésig.

((mi működik, mire lehet építeni))

A záróülést az elért eredmények megerősítésére fordítottuk, és a vezető „hivatása”, további tervei képezték a témát. Ezek hiánya egyike volt azoknak a tüneteknek, amelyekkel a vezető kezdetben leírta a helyzetét.

((egyszerű struktúra))

A teamcoaching során a résztvevők összegyűjtötték, hogy

- ki-ki milyen célt hozott magával,
- mely témákban akar előrelépni,
- mely helyzetekben működnek már most úgy együtt, ahogy szeretnének,
- milyen lesz az együttműködésük, miután (még nem tudni pontosan, milyen úton-módon) elérték, amit akartak,
- ki-ki hogyan tudná elképzelni, hogy saját hatáskörében hozzájárul a javuláshoz.

A team szerkezete tisztázatlan volt, és a feszültségek egy része már attól oldódott, hogy a munkamennyiséget újra felosztották maguk között. Jelentős tényezőnek mutatkozott a vezetői magatartás kiszámíthatatlansága, e tekintetben a résztvevők nagyra értékelték a vezető által az idő folyamán megtett lépéseket.

((megfigyelni, ami jól működik))

Az ülések kultúráját egy-egy kijelölt megfigyelővel is megtámogatták, aki az ülések végén visszajelzést adott az egyes résztvevők teljesítményéről, amellyel az eredményességhez és a konstruktív klímához hozzájárultak.

((az erősségekre építhetsz))

A teamcoaching során összegyűjtött erősségek és a jól működő helyzetek elemzése megerősítette a team öntudatát és tagjainak egymás iránti megbecsülését. Új alapot teremtettek az együttműködéshez. A záróülésen összefoglalták a félév során megtett előrelépéseket, és ezek listáját eljuttatták a felsővezetőhöz, hogy ő is lássa: a továbbiakban nincs már szükségük külső segítségre.

Hankovszky Katalin
Solutionsurfers Magyarország