

SolutionCircle: Megoldásközpontú teamcoaching Használjuk fel a csoport-turbulenciát!

A teamek a modern szervezetek olvasztótégelyei. Rendelkeznek egy mikrokozmosz mindama komplexitásával, amellyel ma a vállalatoknak szembe kell nézniük.

Interdiszciplinárisan dolgoznak, gyakran egy mátrixszervezeten belül. Kevés a személyes erőforrás, szorít az idő, és emellett erős nyomást jelent számukra a siker követelménye. Ilyen körülmények között a csoportdinamika problémái nem kivételként, hanem inkább szabályként jelentkeznek. Ezeket azonban érdemes konstruktívan szemlélni, és a változás hullámaint meglovagolva szert tenni a közös cél eléréséhez szükséges energiára. A SolutionCircle ehhez kínál megfelelő eszközöket.

Daniel Meier

- Ha ön egy teamet vezet, és hatékony módokat keres magasra tett céljai elérésére...
- Ha olyan konfliktusokat és feszültségeket fedez fel a teamben, amelyeket szeretne kiküszöbölni, ha munkájukban újra meg kell jelennie a lelkesedésnek, a kezdeményezésnek és az elkötelezettségnek, ehhez pedig olyan eljárásra van szüksége, amely rövid időn belül kínál hosszú távú megoldásokat...
- Ha több felelősséget ruházna teamjének tagjaira, hogy ily módon hatványozott vállalkozói „együttgondolkodást” hozzon létre...

és az ehhez hasonló helyzetekben a SolutionCircle a gyakorlatban bevált és hatásos eljárás.

Lehetővé teszi, hogy önök a team mindennapos tevékenységében célirányosan és következetesen a megoldások fejlesztésére használják az időt és az energiákat. Bűnbakkeresés és további panaszkodás, nyavalygás, valamint a deficitorientált elemzésekre elpocsékolt idő helyett találjon a SolutionCircle segítségével olyan eszközöket, amelyek tartós és dinamikus megoldásokhoz vezetnek, amelyeket be tud építeni a mindennapjaiba, vagy amelyek alapján fejlesztő workshopokat hozhat létre!

A SolutionCircle vezéreszméi

A csoportokkal való munka során alkalmazott hagyományos módszerek rendszerint a probléma-helyzetek pontos elemzéséből indulnak ki. Ha az ülés elején megkérdezik a workshop résztvevőit, hogy minek a tisztázásától várják a jobb csapatmunkát, mit szeretnének, gyakori az a válasz, hogy „a dolgokat nyíltabban és egyértelműbben kellene kimondani”. Ebben az esetben a hiányosságok meghatározása, a hibák és gyengék elemzése a cél. Úgy tűnik, mélyen bennünk gyökerezik az a hiedelem, hogy a megoldásokon való munkálkodás előtt szükség van egy tisztító viharra.

Ugyancsak a változáskezelés elméleti alappillére, hogy világos különbséget kell tenni a Van és a Legyen közt. Ezt a különbséget kell kimutatni ahhoz, hogy mindenki felfogja, hol helyezkednek el a kifejezetten súlyos problémák. Ezeket azután a lehető legmélyrehatóbban elemzik: Honnan származnak? Ki okozta ezeket? Milyen hiányosságokra épülnek? Az elemzés eredményeit a vállalat minden egyes tagjával ismertetik. Ettől várják, hogy a legutolsó dolgozót is meggyőzik arról, hogy a problémák igazán komolyak. Az ilyen eljárás éppenséggel nem indokolatlan, és sok helyen eredményesen is alkalmazzák.

A SolutionCircle módszere azonban egy másik kiindulást állít ezzel szembe. A SolutionCircle központi vezéreszméje így szól: tartósabbak, dinamikusabbak és hatékonyabbak azok a változások, amelyek az erősségekre épülnek. A SolutionCircle abból az elképzelésből táplálkozik, hogy a potenciálok együttes felkutatása, a szokatlan sikerélmények megvilágítása és a közös célokra irányuló építő munka – tehát egy aktív, pozitív megoldás- és erőforrás-orientált változásra vonatkozó szülő elképzelés – demokratikusabb és tartósabb változásokhoz vezet, mint a problémák és hibák deficitorientált vizsgálata. A problémák boncolgatása itt tehát alárendelt szerepet játszik.

A SolutionCircle arra az alapelvre épít, hogy minden egyes ember, minden csoport és szervezet sokkal nagyobb potenciált birtokol, mint amilyennek tudatában van. Ennek az erőnek a múltban újra és újra jelét adta, legalább olykor-olykor, néha tartósabban is. A SolutionCircle a potenciálok és kompetenciák erejével dolgozik. Pillantsunk vissza a SolutionCircle segítségével a múltba, és ne a hibákat és hiányosságokat kutassunk, hanem derítsük fel a csoport kompetenciáit! Ez az erő az az alap, amelyre az aktuális kérdésfeltevés megoldásai épülnek. Egy team nem valamiféle probléma, amelyet elemezni és megoldani kell, hanem kibontakoztatásra váró lehetőség.

A figyelem fókuszálása és a választási lehetőségek bővítése

Alapvetően kétféleképpen érzékeljük önmagunkat, a többi embert, a teameket és a szervezeteket. egyfelől értelmezhetjük magunkat és másokat létezőkként, akik hibákkal és hiányosságokkal terheltek, tehát alapvetően tökéletlenek.

Ugye ismerős: a kollégák nyavalyognak a kávészünetekben, a folyosón, a megbeszélések előtt és után pedig a legújabb hajmeresztő eseteket mesélik el, dől belőlük a panasz az örökösen szorító idő, a csekély anyagiak, a lehetetlen munkakörülmények és a nehezen elviselhető munkatársak miatt. Ebben a siralomvölgyben egymás után vész el a dinamika, az öröm, a megújulás, a kísérletező kedv és teljesítőkészség is.

Másfelől önmagunkban, másokban és a teamjeinkben jelentős képességeket és erőforrásokat ismerhetünk fel: olyan potenciálokat, amelyek annyira széleskörűek, hogy ezeket felmérni is alig tudjuk.

Általában az első látásmód felé hajlunk. Ahhoz húzunk, ami negatív, amit éppen megtapasztaltunk, és olyannyira felnagyítjuk, hogy a teljesítményképességünket szolgáló pozitív élményeinket fel sem tudjuk többé ismerni. Ezzel azonban kizárjuk a lehetőségeinket! A jövő aktív alakítása helyett időnket a múlt felpanaszolására fecsérelnék. A teamek és szervezetek azonban nem a múlt rabszolgái, és annak szinte tehetetlen kiszolgálói. Ha sikerül egy team erőforrásait mozgósítanunk, konkrét, cselekvésközpontú jövőképet kifejlesztünk, és tanulunk abból, ami a múltban már működött, akkor lehetséges lesz új, tartós megoldásokat találnunk vagy egy fokkal feljebb lépünk a fejlődésben. Éppen amikor egy team keretfeltételei nagyon korlátozottak, akkor fontos az új választási lehetőségek kidolgozása és a megújulást szolgáló megoldások keresése. A SolutionCircle eljárásának nyolc lépése ezt a célt követi. Nem a „miért”, hanem a „hogyan” felőli mehközelítés áll a középpontban. Ennek során a teamet rendszerként szemléljük, amelyben már a kis változásoknak is jelentős lehet a hatása. Mint amikor az örökmozgó egy apró alkatrészét megérintjük az ujjunk hegyével, és mozogni kezd az egész szerkezet. Coachként, illetve irányítóként ilyen helyzetben kétségtelenül a finom érzék és a háttérben maradás a helyénvaló. Végül is a team tagjai azok, akik a megoldást és a hozzá vezető utat a legjobban ismerik – nem pedig a coach! Neki itt az a feladata, hogy annak, ami megtörténhet – tehát a lehetséges csodának – ne álljon feleslegesen az útjába.

Mennyire működhet ez?

Workshopjainkon ezt olykor-olykor – jogosan – meg is kérdezik tőlünk. A SolutionCircle eljárása bizonyos pontjaiban nem egyezik azokkal a „klasszikus problémamegoldó körfolyamatokkal”, amelyeket például a projektmenedzsment kurzusokon tanítanak. A SolutionCircle kidolgozásánál központi célunk volt egy olyan eljárást találni, amely egyszerűen megtanulható és alkalmazható, és hatása rövid időn belül megmutatkozik a team mindennapjaiban. Ezért felkértünk egy független kis kutatóintézetet, hogy standardizált interjúk alapján kérdezzen ki különböző személyeket, akik a SolutionCircle módszerét a maguk területeken használták. Így kapott Kirsten Dierof (a frankfurti SolutionsAkademy vezető menedzsere) teamfejlesztő meghívást egy kelet-európai luxushotelbe. Ő a következőképpen számol be erről: „Bár az egynapos workshop céljait meglehetősen részletesen bemutatták, amikor az elvárások és célok felől érdeklődtem, kiderült, hogy az egybegyűltek szórakozni jöttek, és egymást szeretnék jobban megismerni. A résztvevők nem látták igazán, mire szolgál az együtt töltött nap. Szerencsére a SolutionCircle következő lépésével, a csillagórákkal dolgoztam tovább. Hihetetlen volt, ahogy az erőforrások napvilágra kerültek. Még azok is hirtelen bizakodni kezdtek abban, hogy itt történhet valami, akiknek a nap kezdetén az volt a benyomásuk, hogy csak egy újabb olyan workshop áll előttük, amelynek nem lesz semmi hozadéka. A SolutionCircle ebben szerfelett hasznos volt számomra, mert nagyon megkönnyítette a munkámat. A nyolc lépés komoly segítséget nyújt a tájékozódáshoz, valamint világos struktúrát közvetít. Ez számomra a más szemléletekkel való kombinációt is megkönnyíti. Mindenesetre a nap végére a luxushotel teamje új választási lehetőségeket hozott létre, és a következő konkrét lépéseket is kidolgozta. A visszajelzésekből úgy látszik, hogy ezeket a lépéseket a gyakorlatba is átültették.”

R. Staub winterthuri (Svájc) coach és tréner egy speciális helyzetet ír le: „A SolutionCircle közkedvelt elgondolás, és olyan módszerré nőtte ki magát, amely gyakran fontos, tájékozódást nyújtó segítséget jelent – mint a világítótornyok a tengeren. Egy iskolai megbízás azt célozta, hogy a tanulók, a szülők és a tanítók közt újra jó kapcsolatot alakítsanak ki egymással. Ezt a feladatot az utolsó pillanatban kaptam – tulajdonképpeni sürgősségi beavatkozásról volt szó, amint azt előző este jelezték –, és a leghalványabb fogalmam sem volt arról, hogy a rendelkezésre álló három órában minek kellene történnie. Körülbelül 40 személy volt jelen, a tanulóktól az alapító tanácsig. A SolutionCircle igen konkrét nyolc lépése, továbbá az ide vonatkozó kérdések struktúrát adtak a következő napnak, amelynek a siker elérése volt a célja. A nap a megbízó várakozásait messze felülmúlta!”

A SolutionCircle nyolc lépése

A következő nyolc lépés segítségével megoldást találhatunk a teamben tapasztalt komplex helyzetekre, és tartós továbbfejlődésre használhatjuk a rendelkezésre álló potenciálokat. A team coachnak a következő lehetne a jelmondata: „Alkalmazza a nyolc lépést rugalmasan, a helyzetnek megfelelően, és arra legyen kíváncsi, ami már működik!”

1. lépés: a keretek tisztázása

A legfontosabb a team és a coach közti bizalom kiépítése, és az, hogy közösen megegyezzenek abban, mire is van szükségük ahhoz, hogy mindnyájan lelkesen és elkötelezetten tudjanak dolgozni.

Ehhez a következő kérdés lényegesek:

- a) Az előzmények tisztázása: hogyan került a coach a csoporthoz, vagy a csoport a coachhoz.
- b) Az eljárás és a szerepek tisztázása: különösen azt kell egyértelművé tenni, hogy a coach teremti meg a workshop szerkezetét és kereteit, ő koordinálja a folyamatot, valamint sok kérdést tehet fel, ám a tartalmat a résztvevők adják, és a megoldásokat is ők alakítják ki.
- c) Játékszabályok betartása: egy táblán összeírják azokat a magatartásra és kommunikációra vonatkozó szabályokat, amelyek a résztvevők számára az elkötelezett munka szempontjából fontosak. Ezeket „a közös munka játékszabályai” névvel illelhetjük, amelyeket hatályba léptetünk és együttesen betartunk.

2. lépés: elvárások és célok

Itt az ülés sikerkritériumait kell meghatározni. A kulcskérdés az, hogy milyen célokat kell elérni, és milyen elvárásoknak kell megfelelni ahhoz, hogy a közös munka egyáltalán megérje.

Hasznos kérdések jelen esetben:

- „Minek kell a workshop folyamán történnie ahhoz, hogy tényleg megérje jelen lenni?”
- „Minek kell a workshop végén másképpen lennie, mint korábban?”
- „Miből fogja észrevenni ön azt, hogy elérte a célját?”
- „Miből veszik észre a vevői azt, hogy ezt a célt közösen érték el?”

3. lépés: gyújtópontok

Ebben a szakaszban az átalakításra váró témákat határozzuk meg. Melyek a legégetőbb kérdések, amelyekben feltétlenül javulásnak kell beállnia? Összefoglalhatók az egyes kérdésfeltevések egy főtémában?

4. lépés: csillagórák, kivételes pillanatok

Az érintettek olyan helyzetek felkutatására indulnak, amelyekben a probléma vagy konfliktus kevésbé, vagy egyáltalán nem lépett fel. Rájönnek, hogy ezt milyen képességeikkel érték el.

- „Melyek azok az elmúlt hetekben történt események, amelyek a kérdésfeltevés vonatkozásában apró csillagórákként mutatkoztak meg?”
- „Mi volt ennek során egészen más, mint általában?”
- „Mi segített önnek abban, hogy ilyen módon reagáljon?”
- „Mivel járult hozzá ahhoz, hogy a kollégája így reagált?”

5. lépés: a megcélzott jövő

Ebben a részben a team a lehető legpontosabb elképzelést készíti el egy olyan jövőről, amelyben a problémák megoldódtak.

- „Ha ezen a workshopon igazán sikeresek lennénk, és a csoport pontosan a kívánságaink szerint fejlődne, hol állna akkor a team két év elteltével?”
- „Mit tennének egészen másképpen?”
- „Mit mondanának mások akkor a teamről?”

6. lépés: tánc a skálán

A team egyes tagjai értékeli a jelenlegi helyzetet. A cél azt felkutatni, ami a múltban már működött.

- „Képzeld el egy 1-től 10-ig terjedő skálát. Hol áll ön ma az X téma vonatkozásában, ha 10 az igazi ideális állapot (legmerészebb remény), és 1 ennek éppen az ellenkezője?”
- „Hogyan érte el azt, hogy ma erre a pontra érkezett? Mi a különbség az 1 és a 10 között?”
- „Hol állt az 5. lépés legemlékezetesebb csillagórájának idején? Mi képezi itt a különbséget?”
- „Mit tett személyesen hozzá ahhoz, hogy ma már ezen az x ponton áll?”

7. lépés: tennivalók

Ebben a szakaszban konkrét műveleteket fogalmazunk meg, melyeket a team az közvetlen jövőben – legjobb esetben már a következő napon – be tud vetni. Az előző szakaszok alapján könnyen eljuthatunk a tennivalókhoz. Azt kell meghatározni, mit kell ahhoz, hogy egy kis lépéssel közelebb kerüljenek a 10 eléréséhez.

8. lépés: egyéni feladat

A coach egy olyan megfigyelésre és cselekvésre vonatkozó feladatot fogalmaz meg, amely a figyelmet a változás bizonyos szemléletére irányítja, és a folyamatot napról napra követi. Az egyéni feladat elegáns módja az elindított folyamat mindennapos támogatásának, valamint annak, hogy a

résztevők a sikerekre tudjanak koncentrálni. A kisebb-nagyobb sikerhelyzetekre kihegyezett figyelem konstruktív módon gyorsítja a folyamatot. Például: „Pontosan figyelje meg a következő két hét folyamán azt, ami a mindennapjaiban történik, és amiről azt kívánja, hogy továbbra is így történjen, és már most egyértelműen a tökéletes jövő felé mutat! A következő találkozásunk alkalmával pedig megosztjuk majd egymással a megfigyeléseinket!”

Esetleírás

Egy csodás változás mozzanatai

Svájc egyik legnagyobb felnőttképzési intézetének vezetősége két kifejezetten mozgalmas évet tudhat maga mögött. Amellett hogy a nonprofit szervezetet teljes mértékben gazdaságorientált vállalattá alakították át, egy jelentős fúzióval is meg kellett küzdeniük. A vezető team tagjainak száma 5-ről 7-re, majd mai állásáig 9-re emelkedett. A változás sikeres levezénylése érdekében az ügyvezetőségi team két coach közreműködésével teamcoachingot alkalmazott. A cégvezető és legközelebbi munkatársa a két coachsal folytatott előzetes beszélgetés során mindenekelőtt a vezetői csapat kommunikációs nehézségeiről számolt be:

- a folyamattal kapcsolatos megállapodásokat nem tartják be;
- a vezetőségi ülés témáit csak hiányosan készítik elő;
- a vitáknak se vége, se hossza;
- nehéz meghozni a döntéseket;
- egyes tagok komolyan felkészülnek az ülésekre, mások azt a benyomást keltik, mintha előzetesen semmit sem olvastak volna el.

Az előzetes beszélgetés során a két coach aprólékos megfigyeléseket végez, és mindenekelőtt kérdéseket tesz fel: „Mi lenne ezután másként a vezetőségi csoportban, ha mindkét teamworkshop a lehető legjobban sikerülne? Ki venné észre elsőként a változást, és pontosan miről?”

Coachok egymás között – 1

P.: Nagyon nehéznek és kevés reményre feljogosítónak tűnik, amit az ügyvezetés két tagja az imént elmondott. Egyáltalán nem tudom, hol kezdhethénk hozzá a dologhoz.

A.: Igen, igazad van. De engem meg is lepett, hogy már most támogatásért folyamodtak. Ez előrelátásról és igazi érdekeltségről tanúskodik. Sok más team esetében először akkor kerül ilyesmire sor, amikor a turbulenciák már olyan nagyok, hogy a csoport alig tud együttműködni.

P.: Jó, de gondolod, hogy másfél nap elegendő lesz a coachingra?

A.: Remélem igen, feltéve, ha azon igyekszünk, hogy ne álljunk a csoda útjába. Engem sokkal inkább az foglalkoztat, hogy mi legyen az általuk megnevezett céllal, tehát a világos

együtműködési szabályok felállításával. Itt még gondban vagyok, mert az ilyen szabályrendszereket kevésbé tartom hasznosnak. Alternatívákat azonban ebben a pillanatban nem látok.

P.: Ezen én is gondolkoztam. Hmm, tényleg jó lenne, ha szigorú szabályok helyett a választási lehetőségek irányában tudnánk haladni: olyan választási lehetőségeket nyitni előttük, amelyek alkalmasak a közös cél, azaz a jobb együtműködés elérésére.

A.: Oh, valóban, és ebben nekünk is több örömünk telne. Először pontosan megnézni, mi az, ami már eddig is működött valamelyest, és utána feltárni a lehetőségeket. Ez jól hangzik.

P.: Apropos, öröm: készítesz a nap alakulásáról egy rövid tervet?

A.: Igen, szívesen megírom a tervező ülésünk előkészületeként, hogy aztán gyorsan félretehessük. Úgyis másképp alakul majd minden, mint ahogyan elterveztük. Ennek fejében te hozod a szükséges eszközöket – és ne feledkezz meg a csillagszórókról!

P.: Csillagszórók? Te és a te csillagaid! Mire lesznek jók a csillagszórók? De rendben, talán eszünkbe jut majd valami.

A workshop első napja

Zürichtől kissé távolabb, a városra nyíló kilátással, közvetlenül az erdőszélen találkozik a team és a két coach a workshop első napján. Kezdeképpen a coachok rövid, kölcsönös bemutatkozásra kéri a résztvevőket. A következő kérdés áll a középpontban (erőforráspiac): „A kollégád/kolléganőd melyik tulajdonságát értékeled a leginkább a közös munka során?”

Csillagórák, kivétels pillanatok

Miután egy következő lépésben tisztázták a közös munkával kapcsolatos célokat és elvárásokat, a coachok hosszú ragasztószalaggal választják ketté a szobát. Megkéri a ügyvezetés tagjait, hogy helyezték el magukat ezen a ragasztószalagon: „Az egyik vége azt jelenti, hogy ön az összes létező csapatmunkával kapcsolatos problémáját és kérdését teljes elégedettséggel megoldotta. Ha ön tehát ott, a tízesen áll, akkor magától értetődő lenne, hogy az önök csapatmunkájáról videofilmet forgassanak, és ezt „legjobb gyakorlat”-ként a többi ügyvezető-team közt szétosszák. A skála túloldalán, tehát a ragasztószalag másik végén található az 1, az előző gyökeres ellentéte: az olyan csapatmunka, amelyet még két napig is alig bírnának már ki. Hol állnak ma ezen a skálán? Miután az egyes ügyvezetők külön-külön elhelyezték magukat (úgy 3 és 6 között), némi csoportmunkára szólítják fel őket. A feladat abból áll, hogy a résztvevők pontosan felismerjék, mi az, ami a közös munkában már működik. Mi teszi, hogy a skálán 3-nál vagy 5-nél állnak? Sokkal alacsonyabban is állhatnának. Tehát apró epizódokat, élményeket, történéseket kell keresniük, melyek már a kívánt irányba mutatnak. Egy amerikaiasabb megközelítésben itt bizonyára azt mondanák: Csúcsteljesítményeken keresztül a csúcsteljesítményekig.

E felismerés alapján a résztvevőknek – ugyancsak kis csoportokban – az ügyvezetői munka közös irányvonalait kell kialakítaniuk.

Ebben a munkában az egyes csoportok értékes adalékokat derítettek ki arról, ami már működött. Például hogy kis csapatokban oldottan és kifejezetten eredményesen dolgoznak együtt. Konkrét szempontokat találnak az időtakarékos és eredményes ülésvezetéshez és felismerik, hogy hogyan nézhetne ki közös üléseik megbeszélendő pontjainak struktúrája.

Már az ügyvezetői irányvonalak felvázolásánál – ezt három csoportban dolgozták fel – kirobbantak az első heves viták. Az irányvonalak háromféle vázlata egyes részeiben homlokegyenest eltér egymástól, és azt a benyomást kelti, hogy ez a három ötlet soha, semmilyen módon nem hozható egy kalap alá. Az első csapat egy inkább demokratikus alapú rendszert irányoz elő, míg mások egy bizottságot alapítanának, amely a megbízások többségéről döntene. Ezalatt a harmadik csoport apróbb egységeket akarna létrehozni, amelyek munkamegosztási elv alapján teljesítenék a megbízásokat.

A team e felismerésektől kijózanodva lát neki az ebédnek.

Coachok egymás között – 2

A.: Te, én most tényleg nem tudom, hogyan tovább. Hogyan tudunk támogatón hozzájárulni ahhoz, hogy közös megoldásra jussanak?

P.: E pillanatban én sem látok semmilyen kiutat. Talán több időre van még szükségük?

A.: Hogyan tudsz te egyáltalán ilyen higgadt és nyugodt maradni, mikor ők ilyen hevesen vitatkoznak? Minden a problémák szintjén jelentkezik, perspektívák nélkül. Én a vita alatt mindenesetre meglehetősen keményen lekerültem a megoldás hullámáról. Egyáltalán nem tartottuk kezünkben a beszélgetést – már félttem, hogy teljesen elveszítjük az irányítást.

P.: Egyszerűen azt gondolom, hogy ez tényleg valami hasznosat hoz számukra, és őszintén szólva azt várom és remélem, hogy belefáradnak a vitába. Ez lenne az a pont, amikor megint elkezdhetnénk kérdezni. Ráadásul ha csak kicsit is bízunk egy team önszervező erejében, akkor ez a 12 ember, aki képes veszekedni, valami konstruktív is képes lesz kihozni a vitatkozásból.

A.: Gondolod, hogy néha csak kicsivel több időre van szükség ahhoz, hogy az egész team egy olyan hullámot találjon, ahol megéri szörfözni? Igazad lehet, csak sokszor olyan nehéz kirtartani és továbbra is megbízni az érintettek kompetenciájában.

P.: Igen, ez nekem sem megy könnyen, és ők kicsit sem látszanak fáradni. Azt gondolom a higgadtságomhoz az is hozzájárult, hogy csak nagyon keveset értettem meg abból, amiről vitáztak. Nagyon jól tudtam koncentrálni arra, hogy ne értsek meg semmit, azért hogy majd ezután néhány célzott kérdést tehessek fel.

A.: Nagyon jó volt hallani, milyen választékosan kérdeztél rá a „helyett”- re. „Minek kell ahhoz történnie, hogy képes legyél jól dolgozni az ügyvezető teamben?” – kérdezted Marytól, mire ő kicsit

meglepődött, mivel hosszan és körültekintően elmagyarázta már mindazt, amit nem akar. De aztán elképzelésének néhány tisztázandó részét is megnevezte.

Apropó erőforrások: Nálam van még az állatok iskolájáról szóló mese. Ez egy igazán szép metafora. Felolvassam?

P.: Oh, igen, ez illene ide – és ha az ember nem tudja, hogyan folytassa, változtatni kell a szinten. Mi lenne, ha a vezérfonalakat egyszerűen hagynánk a levegőben lógni, és a tökéletes jövővel folytatnánk? Először tehát egy gyakorlat közeli és cselekvésközpontú jövőképet dolgoznánk ki, és később majd erre vetítjük rá az irányvonalakat.

A.: Ésszerűnek tűnik, még ha félek is kicsit, hogy a tökéletes jövőben újra végtelenül különböző elképzeléseket produkálnak. Voltaképpen a teamnek az irányvonalakat be kéne vinnie a rendes GL-ülésre, és ott megtárgyalni mindent.

P.: Nagyon is bízom abban, hogy a következő néhány órában oldódik a helyzet, és az új lehetőségekből is látszani kezd valami.

A megcélzott jövő

A ügyvezető team is egyetért azzal, hogy az irányvonalakat meghagyják a mostani, kiforratlan állapotukban, és inkább közösen kidolgoznak egy jövőképet. Egy jó órával később, miután egyéni munka és egy kis párokban folytatott séta (a kívánatos, cselekvésközpontú jövő elképzelése) révén kialakult a tökéletes jövő képe, újra találkozik az egész társaság:

Christa: Felix és én észrevettük, hogy egészen hasonlóak az elképzeléseink. És ha a tökéletes jövőben minden rendben megy majd, akkor már előre örülünk a következő ügyvezetői ülésnek. Ezen érzékelnénk, hogy minden rendben van – nem úgy, mint ma, amikor az ülés gondolatától is görcsbe rándul a gyomrunk. Az ülés dokumentumai rövidek, és csak a leglényegesebb kérdésekre korlátozódnak. Emellett lehetőségünk van saját napirendi pontok benyújtására.

P.: Tegyük fel, hogy tényleg örültök az ülésnek. Mi más hatása lenne még ennek?

Christa: Azt gondolom, nem mindig éreznék majdnem túl későn, hanem már néhány perccel korábban az ülésteremben ülnék. És nem lenne többé rossz a lelkiismeretem, mert már az ülés előtt elolvasnám az iratokat.

A.: Aha, jó. Milyen további elképzelések vannak arról, hogy hogyan kell kinéznie a jövőnek?

Elvira: Beat és én arra használtuk a sétát, hogy jobban megismerjük egymást. Beat csak két hónapja van nálunk. Trécseltünk valamennyit. Ez azonban nagyon hasznos volt, és arra jutottunk, hogy mindnyájunk számára fontos lenne, hogy ne csak az ülésekről ismerjük egymást, hanem a személyes kapcsolatokat is ápoljuk. Nem kell mindnyájunknak barátoknak lennünk, de jó lenne, ha az ismeretség révén létrejönne az alapként szolgáló bizalom.

P.: Kitűnő ez a megvesztegetően egyszerű és hasznos elképzelés. Mi lenne más számodra, ha többeket csak egy kicsit is jobban megismernél?

Elvira: Lenne elég bizalmam és bátorságom ahhoz, hogy másoknak valami negatívát is mondjak, tehát negatív visszajelzést adjak, és ne csupán a kezemet szorítsam ökömbe, vagy máshol vezessem le a feszültséget.

P.: És honnan látnánk A.-val, ha két hónap múlva esetleg megjelenénk, hogy a bizalom megnőtt, és egyaránt mertek pozitív és negatív visszajelzéseket is adni?

Elvira: Rajtam?

P.: Például rajtad.

Elvira: Valószínűleg kívülről nem vennétek észre. Talán ha a kávészünetekben is lazábban viselkednék. Vagy ha Freddy asztalán rend lenne. Akkor tudniillik azt a visszajelzést adtam volna neki, hogy egyszer végre már rendet kell teremtenie.

Freddy: Ez téged zavar? De hiszen én magam vagyok a kreatív káosz...

Nyomban e konstruktív és lendületes szakasz után a résztvevők párokban átgondolják, hogy ők maguk mire vállalkoznának annak érdekében, hogy a következő hetekben apró lépésekkel haladjanak a tökéletes jövő felé. „Mi olyat tudnátok tenni a hétköznapokban, ami konstruktívan támogatja a közös folyamatot?” A szakasz végén a konkrét cselekvési alternatívák már több mint húszféle különböző lehetősége közül választhatunk.

Coachok egymás között – 3

P.: Hé, ez most tényleg mintapéldája volt a „választási lehetőségek feltárásának”! Észrevetted, ahogy hirtelen egyenként újra energikusak lettek, és meg is lepődtek azon, milyen sok apró részletből állhat össze a jobb csapatmunka?

A.: Igen, rám is nagy benyomást tett, milyen körültekintően járt el a team ebben a folyamatban. Csak az irányvonalakkal kapcsolatos történetet nem zártuk le még mindig. Lassan kifutunk az időből.

P.: Még a megígért eszközöket sem mutattuk be. Mit gondolsz, mit adjunk nekik útravalóul? Értékelő skálát?

A.: Pontosan. A teamülések végén mindig öt percet kell szánniuk az értékelésre, hogy a folyamatot mozgásban tartásuk. Ez egy rövid fázisa a koncentrált figyelemnek: Hol állunk ma, és mi az, ami már működik?

P.: Ezt zárásként mindjárt demonstrálhatnánk is. És aztán megkérjük őket, hogy vigyék magukkal az irányvonalakat tartalmazó plakátokat, és dolgozzanak rajtuk tovább.

A.: Mit gondolsz, mi lenne, ha egyszerűen megkérdeznénk tőlük, mi történjen a plakátokkal? Ha mi nem is tudjuk, nekik talán van valami ötletük.

P.: Nagyszerű ötlet, és teljesen egybevág az „átláthatóság a coachingban” elvével, ráadásul a klienseket is igazi szakértőként veszi komolyan. Pontosan ezt fogjuk csinálni!

A kérdés kapcsán, amelyet A. az egybegyűlték elé tárt, újabb indulatos, közel félórás vita alakult ki, amelyet a két coach alig tudott befolyásolni. Ám a team végül megegyezett egy mindenki számára járhatónak tűnő útban. Valamikor a vita során P. egy moderátorkártyát tett a székekből álló kör közepére, a team tagjai által megfogalmazott többi cselevési lehetőség mellé.

Ezen A. az értékelő skála eszközét mutatja be, és megkéri a résztvevőket, hogy mintegy a workshop lezárásaként egy skálán értékeljék a közösen eltöltött napot a következő kijelentés alapján: „Megint előrébb jutottunk egy kis lépéssel.”

A végén P. még egyszer szót kért – egy mosolyt nem tudott magába fojtani –, és újra a kezébe vette a néhány perccel korábban megírt moderátorkártyát. „Egy másik eszközt is hoztam nektek, amit csillagszórózásnak hívnak.” És magától értetődően egy csomag csillagszórót varázsolt elő a táskájából. „Mindenki kap egyet. Ezeket egy apró, titkos kísérettel kapcsoljuk össze. Minden alkalommal, ha észreveszed, hogy egy kollégád vagy kolléganőd valamikor egy kicsit is úgy viselkedett, ahogyan azt te a tökéletes jövőben magadnak kívánnád, tedd az asztalára a csillagszóródat. Ezt természetesen titokban tedd, anélkül hogy ő észrevenné – és ne is mondd el neki. Legyen ez egy aprócska jel a semmiből!”

A team tagjai bizakodó mosollyal vitték magukkal a titkos megbízatást.

A folyamat mozgásban tartása

Két héttel később a team egyik tagja a következő e-mailt küldte: „Köszönet még egyszer ezért a teamnapért. A helyzet már érezhetően oldottabbá vált. A teamben megpróbálunk szőrfölni egy kicsit. Ehhez bizonyára különösen hozzájárultak a csillagszórók. Csodálatos egy ötlet. Egyébként van a teamnek egy-két olyan tagja, aki még sohasem kapott csillagszórót, és ezen ők maguk is csodálkoznak. Ez lesz a következő ügyvezetői ülés egyik témája!”

Coachok egymás között – 4

A.: Hogy jutott eszedbe a csillagszórózás?

P.: Kerestem még valamit, ami támogatja őket a mindennapi változásokban, ami a kis sikerélményekre irányítja figyelmüket, és így lehetővé teszi, hogy ezeket megőrizzék. A magatartás apró változásai azonnal eltűnnek, ha valaki ezeket nem veszik észre, és nem értékeli. És ekkor eszembe jutottak a csillagszórók.

A.: Igazán nagyszerű és többszörösen is hatékony. Egyfelől így mindenki fordít némi figyelmet arra, amit már változásként észrevett, függetlenül attól, hogy a másik tényleg változott-e valamiben, vagy sem. Másfelől mindenki, aki talál az asztalán egy csillagszórót, elgondolkodik azon, hogy pontosan miért is kapta. Mit tett vagy mondott, ami már némileg a megcélzott jövő felé mutat. Ezzel ismét csak irányítottá válik figyelmének fókusza.

A teamworkshop második napja

A team jó négy héttel később találkozik a két coachal, egy félnapos záróworkshopra. Egy játékos megérkező és bemelegítő szakasz után a team azt a feladatot kapta, hogy csoportokban határozzák meg, mi vált jobbat az elmúlt hetekben, az első közösen töltött nap óta.

Coachok egymás között – 5

P.: Hallottad? Egyszerűen mindig ez történik! Hallgatóztam az egyes csoportoknál, és semmi sem lett jobb. Nem érzékelnek semmilyen változást, és ha valaki valamit másképp tett, azt senki sem vette észre – nincsenek kivételek, semmi.

A.: Hát igen. Hallottál valami mást is?

P.: ... (először hallgat, majd felnevet) Oké, köszönöm, ez jó. Tényleg hallottam mást is, és most megyek, hogy abból is többet hallhassak!

A.: Figyeld meg a megfigyelőt – hogy hogyan tölti meg az elhangzottakat jelentéssel és hogyan teszi fel a kérdéseit –, a team pontosan ebben az irányban fejlődik majd tovább.

P.: Most már világos, ezért örülök ennyire annak, hogy együtt tartjuk ezt a coachingot. Így kölcsönösen újra és újra emlékeztetni tudjuk egymást erre, és ezen a klienseink is sokat nyernek. Megőrizni a higgadtságot és bizalmat, újra és újra felülvizsgálni, hogy mi a haszna a figyelmünknek a folyamat fenntartása szempontjából, ez egyszerűen könnyebben megy kettesben! A Solutionsurfing csapatmunkában egyszerűbb!

Ami ezután a teljes körben következett, az igazán csillagóra volt. A két coachnak következetes, kitartó és megoldásközpontú kérdéseikkel sikerül létrehozni egy olyan teret, amelyben a 12 ügyvezető tag képes volt pontosan kideríteni milyen – mégoly észrevehetetlen – előrelépések történtek. A coachok újból és újból nekivágnak annak, hogy láthatóvá tegyék a rendelkezésre álló erőforrásokat. A változások könnyebben, életszerűbben és tartósabban mennek végbe, ha már meglévő erőforrásokra épülnek.

Coachok egymás között – 6

P.: Ilyen szakaszok után mindig elcsodálkozom azon, mennyi erő és tudás rejlik egy ilyen teamben. De hát épp ennek a jövő fejlesztésére irányuló erőnek a révén lehetséges a világ egy részét újraalakítani!

A.: Pompásak voltunk a vízen és a vízben, a szörfdeszka tartott, és mintha magától működött volna: a hullámokon a sekély zátonyok felett, és biztosan a zuhatagokon át.

P.: Eljött az ideje annak, hogy érdemes legyen a három eszményképpel foglalkozni.

A.: Fogalmam sincs, hogy időközben mit csináltak ezekkel. Nagyon kíváncsi vagyok rá.

Három irányvonal az három irányvonal

A három különböző irányvonal tartalmára vonatkozó vitában ezek nem könnyen, de mégis egyetlen közös eszményképpé olvadtak össze. Az egyes csoportok irányvonalai bemutatására nagyon jól felkészültek (fóliákkal, vázlatokkal stb.).

Most az előnyöket vitatják meg, hasonlóságokat fedeznek fel, és megbeszélik a szembeötlő hátrányokat. Olykor-olykor teljesen különböző nézetek és álláspontok villannak fel, ezek egy részét egyértelműbben is megfogalmazzák, mint korábban bármikor, ugyanakkor tárgyyszerűbben és kevesebb érzellemmel. A ügyvezetés egyik csoportja továbbra is csak az irányelvekkel törődik, és megpróbálják levonni a következtetéseket. A biztonság kedvéért azonban ahhoz, hogy az irányelvekkel kapcsolatban egyetértés alakuljon ki, még egy vitakörre van szükség „Ebből én is érzékelem – mondja az egyik résztvevő a zárókörben –, hogy valami megmozdult. Bár nem értünk még mindenben egyet, de most még nem is kell egyetértenünk. De már elkezdtünk konstruktívan vitatkozni, és ez a korábbiakhoz képest lényeges különbség.”

Zárótánc a skálán

„Hol állnak a skálán jelen pillanatban, ha a 10 a tökéletes jövőt, az 1 annak gyökeres ellentétét jelenti?” – vezeti be A. a zárókört. Az első teamnap skálájával összehasonlítva a helyezések mindenkinél 2–4 ponttal emelkedett. „Elegendő ez jelen pillanatban?” – hangzik a következő kérdés, amire a team összes tagja egyértelműen helyeselt. Így az utolsó negyedórában maradt még idő a következők tisztázására:

„Mit tudtok (egyenként és közösen is) tenni annak érdekében, hogy ezt az állapotot legalább fenntartsátok és biztosítsátok?”

Coachok egymás között – 7

A.: Nagyon hasznos volt a zárókérdésed. Egyáltalán nem jutott eszembe, hogy a siker biztosításának keretein belül bővítsük a játékkeret.

P.: Igen, ez ott jutott az eszembe, és magam is meglepődtem azon, hogy mennyi kifejezetten konkrét lehetőséget neveztek meg.

A.: Azt gondolom, az ügyvezetőt is eléggé lenyűgözte a dolog. Különben nem vette volna magához a listát, hogy még egyszer átdolgozza a lehetőségeket és akár ki is sajátítsa ezeket.

P.: Hmm, éppen azon gondolkodom, hogy ha tanultunk valamit ebből a teamcoachingból, akkor mi lenne az?

A SolutionCircle részletes ismertetését és számos gyakorlati példán keresztüli bemutatását Daniel Meier „Wege zur Erfolgreicher Teamentwicklung” (A team sikeres fejlesztésének útjai) című könyvében olvashatják. (2004, Werkstattbuch der Solutionsurfers, ISBN 3-8334-0668-2, megrendelhető: www.solutionsurfers.com; angol és francia nyelven is kapható.

Magyar fordítás: © solutionsurfers magyarország

SolutionCircle oktatása és SolutionCircle-lel dolgozó teamcoachok: info@solutionsurfers.hu