

Fókuszban az ügyfél önszerveződése: Megoldásközpontú brief coaching

“Az emberi nyelvet panaszkodásra találták ki. Amikor az ügyfeimmel beszélek, egy másfajta nyelvi játékot játszunk.”

Steve de Shazer

Az önszerveződés támogatása

A brief coaching, azaz rövidcoaching során azt tesszük, ami az ügyfelet megerősíti saját eredményes önszerveződésében, csak azt tesszük, és azt viszont tegyük. Ha önszerveződésről, önmagunk hatékony működésének alakításáról van szó, akkor az is kézenfekvő, hogy ez ügyfelenként különbözik, és az, ahogyan az egyik ügyfél eredményes önszerveződését támogattuk, nem jelent garanciát arra, hogy egy másik kontextusból érkező, más erősegekkel rendelkező ügyfelet is ugyanúgy fogunk tudni támogatni. Tapasztalatunk és a koncepció szerint a segítség módszereinek és eljárásainak állandó felülvizsgálatára szánjuk el magunkat: a koncepciónak része az, hogy éberren figyeljük, megfelel-e a koncepció.

A kezdetek

A brief coaching forrása az a szemlélet és eszköztár, mely a 80-as évek eleje, közepe óta, eredeti kontextusában családsegítő terápiás megközelítésként indult. A gyakorlatból és a gyakorlat újra és újra elvégzett felülvizsgálatából kristályosították ki Amerikában, Milwaukee-ban, az Insoo Kim Berg és

Steve de Shazer köré szerveződő kutatói, segítői csoportban. A mindennapjaikhoz hozzátartozott az, hogy halmozott problémás, nagyon-nagyon kemény esetek kerültek őhözájuk, olyanok, akik legtöbb

esetben nem önszántukból jöttek, és egyáltalán nem lehetett arra számítani, hogy egy második alkalommal is feltűnnek-e még. Tehát itt nemcsak a kamionsofőrökről van szó, hanem olyanokról, akik a társadalmi rendszernek, a szociális támogató rendszernek valahogyan a szélén voltak, és bármikor megtörténhetett velük, hogy máshova küldik őket, vagy kiesnek ebből a rendszerből.

Insoo

maga szokta elmesélni, hogy kliensei általában hatalmas dossziéval érkeztek hozzá, amely dossziét ő aztán, úgy, ahogy volt, jobbról áttette a bal oldalára, és elkezdett dolgozni a klienssel. Hiszen nem lehetett biztos abban, ha ő végigdolgozza vele az adott ülést, akkor annak még bármi köze lesz a következő alkalomhoz, amely talán lesz, talán nem. Tehát az ülésen belül kellett valami olyan hasznos

eredménynek létrejönnie, amely akár már elég is volt ahhoz, hogy az ügyfél elboldoguljon a továbbiakban, jobban, mint az ülés előtt. Annyira kevés volt a rendelkezésre álló idő, hogy tényleg újra és újra felül kellett vizsgálni, hogy mivel töltsék.

A 90-es évek közepe óta a világ több helyén is elkezdtek a terápiás kontextusból megismert és eredményesnek bizonyuló megközelítést üzleti környezetben, a coachingban, a szervezetfejlesztésben és a vezetésben alkalmazni. Ebből a fejlesztésből származnak a brief coaching

azon jellegzetességei, amelyekről ma 25-30 évi gyakorlat után azt mondjuk, hogy alapvető vonásait képezik a megközelítésnek.

Egyszerű

Ez a Steve de Shazernek tulajdonított három mondat egyszerűen leírja, mit tesz a brief coach.

Ha valami, amit csinálsz, működik, akkor csinálj többet belőle!
Ha valami, amit csinálsz, nem működik, csinálj valami mást!
Ha valami nem romlott el, azt ne javítsd meg!

1. **„Ha valami, amit csinálsz, működik, akkor csinálj többet belőle!”** Mivel az ügyfél önszerveződéséről van szó, a coaching jelentős részét coachként fordítsuk arra, hogy megnézzük az ügyféllel, hogy a mégannyira problémás helyzetben, mégannyira távoli fejlődési cél esetén is - melyek azok a dolgok, amelyek már most olyan értelemben működnek, mint majd a cél elérése után szeretné, és bátorítsuk az ügyfelet arra, hogy csinálja továbbra is.

2. **„Ha valami, amit csinálsz, nem működik, csinálj valami mást!”** Egyszerűnek, banálisnak tűnik: lehet ez ennyire egyszerű? Azokon a helyeken, ahol az ügyfél tudja, hogy az, amit ő csinál, nem vezet az általa kívánt eredményre, megpróbálunk minél többet kideríteni az ügyféllel együtt arról, hogy mi az, amit tulajdonképpen szeretne elérni, és aztán visszatérünk az első mondathoz: mi az, amit már ebben az értelemben tesz is.

3. **„Ha valami nem romlott el, azt ne javítsd meg!”** Ez az alapelv, ez a szokásunk megszabadít minket mindannak vizsgálatától, elemzésétől, felderítésétől, amit az ügyfél nem tesz elénk, mint javítandó ügyet. Ha tehát az ügyfél a saját értékelése szerint nem szorul rá egy terület vizsgálatára, vagy egy bizonyos ponton való előrelépésre, akkor ezt mi nem javasoljuk. Ezzel is sokat rövidül a coaching. Nem kell olyan dolgokon dolgoznunk, amire nincs megbízásunk. Vannak természetesen olyan esetek, szervezeti környezetben, amikor háromszögben dolgozunk, és nemcsak az ügyféltől jön a megbízásunk, hanem egy harmadik személytől, vagy valamilyen módon a rendszertől. Ilyenkor dolgoznunk kell az ügyfél által felmutatott cél és a megbízónk által elént tett cél esetleges eltéréseivel is.

Bevált munkamódszerekből eszközök

Insoo és Steve eljárásaiban volt néhány speciális elem. A Milwaukee-i központban használták azt a technikai lehetőséget, hogy élőben figyelték egymás munkáját és mielőtt lezártak volna egy ülést, beszéltek azokkal a kollégákkal, akik kívülről figyelték az egész folyamatot.

Célunk, mint az elején mondtuk, hogy az ügyfél önszerveződését támogassuk. Kézenfekvő, hogy igyekszünk megtartani egyfajta külső nézőpontot: az ügyfélre hagyni azt, ami az ügyfélre tartozik. A megfigyelő kollégákkal folytatott megbeszélések egy ilyen még egyszerűbb külső szempontot tettek lehetővé, és olyan visszajelzésekkel tudtak Steve-ék visszatérni az ügyfélhez, amelyek meglepő módon voltak relevánsak, gyakran hoztak be egy új hangsúlyt, egy új megerősítést a beszélgetésbe.

Specialitás volt, hogy túl azon, hogy kollégák gondosan figyelő szemmel láttára dolgoztak az ügyféllel, felvették a saját munkájukat, újra és újra visszanezték, és próbálták megtalálni annak megfigyelhető jeleit, hogy az ügyféllel folytatott interakcióban egy-egy beavatkozásnak milyen hatása volt. Jeleket kerestek az interakción belül: figyelték a mimikát, a gesztusokat, a felragyogó szemeket, az ülés lefolyásának egész folyamatát, milyen szinteket érintve reflektált az ügyfél az egyes kérdésekre. Makacsul vissza-visszatértek a megfigyelhető javulásokra és hasznos elmozdulások megfigyelhető jeleire. A brief coaching eszköztár egyik jellegzetessége ez a kíváncsiság és tudatos „nem-tudás”: soha nem lehetünk előre biztosak abban, mi eredményesebb, ha

a „nagykönyv” szerint felteszünk egy csodakérdést, vagy ha először megbeszéljük az ügyféllel a megcélzott jövőt Arra kell hagyatkoznunk, az előrelépésnek milyen jeleit észleljük a beszélgetés, az ügyféllel folytatott interakció során.

Strukturális jellegzetességek egy brief coaching ülésen

A brief coachingban a beszélgetés szerkezetét, fázisait hasznos elemnek tapasztaljuk. Az ügyfél felismerései gyakran származnak megfigyelhető módon abból a döbbenetből, hogy nyílt terepet nyitunk meg előtte, például így: „Tegyük fel, hogy elérte azt, amit el akar érni, ugyan még nem tudjuk, hogyan. Pontosan mit fog akkor csinálni és másként csinálni?” Magyarán: az a tény, hogy a beszélgetés során viszonylag korán érdeklődést mutatunk az ügyfél megcélzott jövője iránt, fontos strukturális eleme annak, amit az ügyfél aztán magával vihet. Olyan gondolatok, célja, illetve a magával hozott téma olyan fajta leírására buzdítjuk az ügyfelet, amelyet ő otthon, egymagában még nem csinált.

A szerkezet másik fontos eleme, hogy következetesen olyan dolgokra kérdezzük rá, amelyeket az ügyfél már csinál és hasznosnak ítél meg a cél elérése szempontjából. Az ez iránt tanúsított következetes érdeklődésünk, különösen más dolgok iránti érdeklődésünk teljes hiányához mérten, tehát az erre fordított sok idő teszi a brief coaching feltűnő elemévé az előjelek fázisát.

További jellegzetesség a jövő részleteinek kinagyítása, amikor a közvetlen az ügyfél előtt álló jövőről beszélünk. Strukturáelem is, hogy mielőtt elengednénk egy klasszikus lefolyású ülésről az ügyfelet, igyekszünk vele minél pontosabb képet kialakítani arról, hogy miről fogja észrevenni azt, amikor már elkezdte eredményesen csinálni azt, amit majd el akar érni. Nagyító alatt ezt értjük: legyen az ügyfélnek képe a még csak elkezdődő megkívánt változásokról is, vegye észre őket, erősödjön meg abban, hogy ő azt igenis már csinálja és tudja továbbra is csinálni.

Brief coaching eszköztár

Minél hosszabb ideje dolgozunk ezzel a megközelítéssel, annál inkább azt találjuk, hogy nagyon kevés eszköz elegendő ahhoz, hogy ügyfeleinket támogassuk.

Mindenképp szeretnénk besorolni az eszköztárba egy aprócska kérdést: „És még mi?”. Akkor tesszük

fel, újra és újra, amikor ügyfelek arról beszélnek, amit el akarnak érni, vagy ami támogatja őket abban, amit el akarnak érni, amikor tehát saját erőforrásaikról beszélnek. Ilyenkor használjuk ezt a már-már megdöbbenően egyszerű eszközt, hogy további részletek után érdeklődünk. Ahelyett tehát,

hogy egy logikus következő lépésbe fognánk, vagy „mélyebbre” mennénk, inkább szélesebbre nyitjuk a fókuszot, és arról próbálunk gondoskodni, hogy amennyiben az ügyfélnek az ülés utáni útja valamilyen okból nem nyílegyenes lenne a közösen megrajzolt irányban, hanem - mint ahogy az élő dolgoknak többsége - organikusán kanyarogva haladna, akkor elég szélességben legyenek már meg ennek az elképzelt és megkívánt jövőnek a cselekvési alternatívái. Akadjan köztük mindig olyan, amit az adott helyzetben is lehet használni.

Feltűnő eszköz a brief coachingban – bár más módszerek is alkalmazzák - a skálák használata.

A skálával megfoghatóvá tesszük azokat a különbségeket, amelyek érzékelhetők a vágyott célállapot,

a jelenleg érzékelt helyzet, vagy egy a mostaninál már sikeresebbnek ítélt múltbeli helyzet, a siker „előjele” között - az ügyfél figyelmét ráirányítjuk azokra a dolgokra, amelyeket már csinál is saját célja elérése érdekében. Paradox módon bizonyítjuk, hogy amit szeretne elérni, azt – részleteiben – már valójában csinálja is.

„Coach: Egy egytől tízig terjedő skálán, amelyen 1, amikor elkezdett foglalkozni ezzel a témával és 10, amikor a maga teljességében elérte célját, hol van most?

Ügyfél: Mondjuk, az ötösön.

Coach: Mi az, amit ez az ötös már magában foglal?

Ügyfél: Hát... A múltkori három napos workshopon az elsőt már én irányítottam a beszélgetést, és megtudtam, ami ahhoz kell, hogy „képben legyek” az új területemen

Coach: És hogyan csinálta? Mivel érte el, hogy bár még nem volt „képben”, mégis Ön irányította a beszélgetést?

Ügyfél: Végig én kérdeztem. Pontosan tudtam, mit akarok megtudni.

Coach: Kiváló. Tehát, ha kérdez, ha tudja, mit akar, máris irányít. És még mit foglal magában ez az ötös?

Ha már az ügyfél figyelmének irányításáról beszélünk: a brief coachingban is nagyon erőteljesen használatos eszköz még a perspektíva-váltás. Szintén a szélesség és nagyobb felület lefedésére használjuk, ahelyett, hogy a dolgok feltételezett mélységét derítenénk ki. Mivel az ügyfél a

változásokat a másokkal való interakciójában valósíthatja meg, a perspektíva-váltást használjuk arra, hogy minél több ötlete támadjon az ügyfélnek, hogy az egyes neki fontos személyekkel való interakcióban milyen változások következhetnek be optimális esetben. Ezek között általában szokott olyant találni, amit már könnyedén el is tud kezdeni, meg is tud valósítani.

Jelentős terület, és vannak olyan brief coaching ülések, amikor szinte semmi mást nem csinálunk, mint az ügyfél rendelkezésre álló erősségeit helyezzük a középpontba. A tapasztalatból az a benyomásunk, hogy az ügyfélhez való igentől, őt megerősítő kapcsolat fontos, hogy az ügyfélnek világos legyen, eddig hogyan boldogult el az életében, és abból mit tud a továbbiakban használni.

„Coach: Hogyan viseled ezt? Úgy hangzik, mintha nagyon nehéz helyzet lenne ez számodra. Hogyan éled túl?

Ügyfél: [leírja, miket tesz ebben a helyzetben, hogy 'túlélje.']

Coach: Két dolgot csodállok benned, amikor hallgatlak: egyrészt azt, hogy nagyon lojális vagy a csapatod és a céged irányában is. Hogy aggódsz az embereidért, és szeretnél újra egy vonzó keretet teremteni számunkra. Másrészt viszont azt is hallom, hogy képes vagy eközben odafigyelni magadra is, arra, hogy ne őrldj fel teljesen eközben. Ami nem magától értődő egy ilyen helyzetben. “

Azt hiszem, hogy a brief coachingot ismerő olvasó csalódott lenne, ha a csodakérdést nem említenénk meg az eszköztárról szólva. A csodakérdés tudomásunk szerint Milwaukee-ban jött létre,

Insoo Kim Berg munkájában, és komoly szakirodalma van már.

„A csodakérdés úgy keletkezett, hogy Insoo feltett egy kérdést, amire az volt a válasz:

“Ó, ahhoz csoda kéne!” Erre Insoo azt mondta: “Nos igen, tegyük fel, ... tegyük fel, hogy megtörtént az a csoda” ---és ez indította el az egész dolgot. A válasz nagyon szép volt, bármi is volt az ... a válasz jó volt. Nagyjából minden eszközünket az ügyfelek találták fel elsőként.”

(Steve de Shazer in: Paradox is a Muddle. An Interview with Steve de Shazer by Harry Norman, Mark McKergow and Jenny Clarke Rapport 34, pp 41 – 49)

A haszna az, hogy az ügyfél és a coach között már kialakult kapcsolatra hagyatkozva arra hívjuk meg az ügyfelet, képzeljen el valami olyat, amit a legtöbb ügyfél még addig soha nem képzelt el. Mire eljönnek hozzánk egy témával, addigra már nagyon-nagyon sok figyelmet fektettek bele, és a csodakérdéssel abban segítjük őket, hogy ne a problémát, a témát magát próbálják megoldani, hanem a saját cselekvéseiknek egy olyan tervét dolgozzák ki a hétköznapi valóságába ágyazott

részletességgel, amikor az a téma, amivel eljöttek hozzánk, már valahogyan megoldódott. Napjaink virágzó neurobiológiai kutatásai is bátorítanak minket ebben az eljárásunkban. Tudós kollégáink azt fedezték fel, hogy az emberiség létezése óta használja azt a képességét, hogy a mentálisan megalkotott jövőre visszaemlékszik. Agyunknak, tudomásunk szerint és a tudomány mai állása szerint, ugyanaz a funkciója képes visszaemlékezni a jövőben elképzelt helyzetekre, mint amellyel a tegnapi családi ebédre emlékszünk vissza, vagy elmúlt idők sikereiről gondolkozunk. Coachként feladatunk szerintünk az, hogy ezt komolyan véve a napi cselekedetek közé illeszthető megkívánt cselekvési módokat dolgozzunk ki az ügyféllel, hogy így könnyű legyen neki visszaemlékezni az adott, majd a jövőben talán bekövetkező kiinduló helyzetben azokra a dolgokra, amiket már elképzelt, a probléma megszűntét, a cél elérését követő megkívánt és vonzó cselekvési módokként. Következésképpen keressük tehát a beszélgetés során mindannak a reprezentációját, amire az ügyfélnek abban a hétköznapi szituációban, amivel eljött hozzánk, szüksége van.

Fűszer

Van egy olyan fűszer, amelyet a coachingban nagyon-nagyon óvatosan és gondosan használunk. Előfordul, hogy az ügyfél által nehéznek, sikertelennek, vagy problémásnak leírt helyzetben belül az agyunk támad, hogy de hiszen ott van és látványos az ügyfél valamely erőssége. Patikamérlegesen adagolva, óvatosan alkalmazzuk az átértelmezésre való meghívást is, különösen, ha valóban megdöbben és lenyűgöz minket az ügyfél teljesítménye.

Ügyfél: A múltkor is behívtak az adóhivatalba, megint a beosztottam hibája miatt, vittem be a papírokat, nagyon el voltam keseredve. Igyekeztem szóba elegyedni a liftben az adóellenőrrel, eltréfálgostam velük...

Coach: Ó, és sikerült?

Ügyfél: Igen, vették a lapot.

Coach: Maga ilyen kutyaszorító helyzetben tréfálgozni tudott az adóellenőrrel?

Lehet, hogy Ön a legnehezebb pillanatokban is megtalálja a hangot az emberekkel?

Ügyfél: Igen, igen, úgy tűnik, ez így van.

Coach: Hogyan tudja kamatoztatni ezt a kivételes képességét legközelebb, ha szorult helyzetbe kerül?

Arra invitáljuk tehát az ügyfelet, hogy a helyzet nehézségének elismerése mellett inkább azon kezdjen el gondolkodni, milyen stratégiákkal éli túl és győzi le ezeket a nehézségeket. Az átértelmezésekkel csak akkor van esélyünk közvetlen haszonhoz segíteni az ügyfelet, ha átértelmezésünk csak annyira merész, hogy az ügyfél IGEN-nel, nem pedig DE-vel tud válaszolni rá. Néha megpróbálkozunk egy-egy ilyen átértelmezéssel, figyeljük, hogy illeszkedik-e az ügyfél világába - és azonnal elejtjük, ha bármilyen ellentmondást kapunk válaszul az ügyféltől. Nemrégiben tanúi voltunk, ahogy egy brief coach kollégánk „elejtette” saját értelmzését egy skálaértékre vonatkozóan:

Coach: Hol áll most az 1-től 10 ig terjedő skálán, ha a 10 azt jelenti, hogy teljesen elérte a célját?

Ügyfél: 4

Coach: Nahát! Már a négyesen!

Ügyfél (bizonytalan hangon): Ezt most komolyan mondja?

Coach: Oh, szóval a négyest Ön még nem tartja elég jónak, magasabbra szeretne jutni, értem...

Időszerkezet

Jellegzetessége a brief coachingnak, hogy - ha követünk egyáltalán valamiféle időbeli nyomvonalat,

akkor a jövő-múlt-jövő nyomvonalát követjük - és múlton a közelmúltat értjük.

Először kiderítjük, hogy mire használjuk az ügyféllel közösen eltöltendő időt. Célmeghatározással, vagy coaching megállapodással kezdünk, és ezzel jól beleillünk professzionálisan dolgozó kollégáink szokásai közé. Meglepő talán, és jellegzetesség, hogy ezután viszont nagyon erősen koncentrálnak arra, amivel majd véget vethetünk a coaching folyamatnak: pontosan hová kíván eljutni az ügyfél az ülés alatt, milyen jelei vannak annak, hogy oda elérkezett, milyen cselekvéseket kíván majd a jövőben megvalósítani, amelyeket most még pillanatnyilag nem tesz. Már ezen a ponton a vonzó jövő részletesen megrajzolt képén dolgozunk. Addig kérdezzük tehát, amíg az ügyfél saját célja teljes

vonzerejét át nem érzi, és fel nem fedezi azt, hogyan fog az, amit el akar érnei, optimálisan illeszkedni az életébe, aminek most éppen – mielőtt eljött hozzánk a megbeszélésre – általában egy nehéz pontján áll.

Ezt követően foglalkozunk a közelmúlttal – s nem a régmúlttal. Abból indulunk ki, hogy minél közelebb van hozzánk időben egy múltbeli esemény, annál pontosabban tud az ügyfél visszaemlékezni arra, hogy pontosan hogyan csinálta, amit a helyzetben csinált. Mi volt segítségére, milyen saját erőforrásokat használt és milyen külső támogatást vett igénybe?

A közelmúltból olyan helyzeteket keresünk, amelyek már fel-felvillantják a megcélzott jövő jellegzetességeit, amely jövőről mostanra már sokat tudunk, és pedig cselekvések szintjén tudunk róla sokat, hiszen ezzel töltöttük a megbeszélés egy jelentős részét. Hogy pontosan mennyi ez a „jelentős rész”, az nagyon változó, hiszen az ügyféltől függ, hogy pontosan melyik kérdéscsoporttal, milyen sorrendben, mennyi időt töltünk el, ráhagyatkozunk arra, amit az ügyfél mond. Nem lehet általánosságban megmondani, hogy az idő egyharmadát vagy felét, vagy mennyit töltünk pontosan a jövőben. Amikor az a benyomásunk, hogy számos cselekvésváltozatot talált ki, vagy talált meg az ügyfél, akkor fordulunk a múlt felé és keressük meg eddigi életútjában azokat a cselekvéseket, amelyekre képes szeretne lenni majd a cél elérése után. Általában könnyű észrevenni az újabb fiziológiai változást az ügyfélen. Coachingfolyamatok utólagos leírásai alapján itt veszik észre az ügyfelek, hogy voltaképpen milyen erősek már abban a témában, amiben eredményt akarnak elérni,

ami miatt eljöttek hozzánk az ülésre - hiszen nagy csökönnyősséggel, újra és újra feltesszük azokat a kérdéseket, amelyek az ügyfelet arra készítetik, hogy korábbi cselekvéseiket beledefiniálják a most megalkotott jövőképük kontextusába. A beledefiniálás fontos elem, hiszen semmi mást nem csinálunk az ügyféllel, mint kidolgozzuk azt a történetet, amelynek logikus folytatása lesz az, hogy ő eléri a célját. A brief coachingban ezért megoldásépítésről szoktunk beszélni, megoldáskeresés, vagy megoldástalálás helyett, hiszen az ügyfélnek gyakran ki kell találnia valami újat. Valami olyat kell feltalálnia, ami korábban ebben a kontextusban még nem létezett számára - mégis csak azok a megbízható építőkövek és elemek ehhez a feltaláláshoz, amelyek már léteznek a saját „gyárában”.

Ezután következik megint a jövő: mini megcélzott jövőképhez hasonlóan csinálunk, és ehhez használunk egy nagyon fontos előfeltevést, amelyre megint csak nagy hangsúlyt fektetünk. Élünk azzal az előfeltevéssel, hogy az ügyfeleknek egyrészt megvan mindenük ahhoz, hogy elérjék a céljukat, másrészt olyan vonzó nekik ez a cél, hogy egészen biztosan el is fogják azt érnei. Ebből az előfeltevésből kiindulva, nem kell coachként több időt tervezésre és akciótervekre fordítani, mint amennyihez az ügyfél ragaszkodik. Brief coachként magunktól arra próbáljuk fordítani az időt - ha már az ügyfél úgyis fog előrelépéseket tenni -, nehogy az a balszerencse érjen minket és őt magát, hogy ne vegye észre, amikor megtörténtek ezek az előrelépések. Ha ugyanis észre is veszi őket, az tovább erősíti őt megoldásai kialakításában, és minden olyan képességében, amit felhasznált ehhez. Tehát megvizsgáljuk a közeljövő kisebb szeletét, azt a pontot, amikor már észlelhető változtatásokat hozott létre az ügyfél, amire már maga mondja: igen, előbbre jutottam egy lépéssel, elég nagy ahhoz,

hogy észrevegyem, és elég kicsi ahhoz, hogy még csak mintegy a változás eleje legyen. Ezen a ponton

megint csak megfigyelhető, a hétköznapiakba illő, az ügyfél saját hatókörében lévő cselekvéseket keresünk, találunk, konstruálunk az ügyféllel.

Kísérletek

Mivel rövid az ügyfélre gyakorolt hatásunk ideje, alacsony az ülések száma, igyekszünk úgy nyújtani további támogatást, hogy ez az ülésen túli támogatás teljességében tiszteljen az ügyfél önszerveződését. Azok a kísérletek, amelyeket javasolunk az ügyfélnek, arra irányulnak, hogy helyzetértékelése és észlelése a megsejtetett, elképzelt, vagy megcélzott megoldásra irányuljon. Megfigyelési feladatot adunk: kezdjen el más dolgokat megfigyelni, mint korábban, akkor, amikor még problémaként írta le a helyzetet. Kezdje el tehát azokat a jeleket figyelni, észlelni, gyűjteni, amelyek már célja irányába mutatnak. Előfordul az is, hogy ha az ügyfélnek elegendő és világos elképzelése van a célirányos jövőbeli vagy már megkezdett cselekvésekről, és csak annyit mondunk neki, hogy csináljon abból még többet - olyankor is, ha megvannak rá már az előfeltételek, és néha tegyen úgy, mintha meglennének. Ezekkel a kísérletekkel tehát az észlelését próbáljuk a fellépő helyzeteken és saját cselekvési lehetőségein tartani, mégpedig úgy, hogy a megoldás észlelésén van a fókusz. Sokat gyakoroltuk vele a beszélgetés során azt, hogy milyen helyzetekben és hogyan észlelhetné ő a javulást - érdemes a hétköznapiakban is tovább folytatnia ezeket a megfigyeléseket. Ha tehát az ügyfelet önszerveződő komplex rendszernek tekintjük, akkor úgy felelhetünk meg saját definíciónknak, hogy nem próbáljuk meg irányítani - tedd ezt, tedd az -, nem a cselekvés szintjén mondom meg neki, hogy mit tegyen másként, hanem megváltozott figyelmének erejére hagyatkozom, hogy önszerveződése, saját célirányos akciói célravezetőek legyenek a hétköznapiakban előadódó helyzetekben.

A következő három napban, mikor szokása szerint este előveszi naptárját, hogy a holnapi napot áttekintse, előbb pillantson vissza az éppen elmúlt napra. Válasszon a nap lefolyásából 2-3 olyan dolgot, amiről továbbra is szeretné, hogy történjen, mert jelei annak, hogy jól össze tudja egyeztetni vezetői munkakörét a tartalmi munkával.

Coach, a beszélgetés végén: Nem tudom, van-e kedved egy kis kísérlethez...

Ügyfél: Mindig nyitott vagyok a kísérletekre.

Coach: ...és azt sem tudom, hogy illik-e hozzád. Gondold végig. Az az érzésem, hogy van egyfajta „szkenner”-képeséged: látod a mindennapokat és látod, hogy mi történik, mi van a háttérben és mi a helyzet a főnököddel, más kollégáiddal, a kapcsolatokkal – szóval van egy olyan képeséged, hogy ezeket nagyon pontosan és alaposan látod. Ha van kedved, a kísérlet a jövő héten három napon, hazamenetel előtt a következő lenne. Ismered a sárga „Post It” cédulákat? Az első estén ragassz egy kis cetlit az íróasztalodra egy skálával, mely a motivációs skálát mutatja azon a napon. Felírod, hogy hol voltál aznap átlagosan. És esetleg azon is elgondolkodsz, mi volt az oka, hogy már 2,25-ön vagy 4,7-en voltál. Háromszor, afféle megfigyelési feladatként, önmagad számára.

Ügyfél: OK. Jól hangzik.

Amit nem csinálunk

Angol kollégáink azt mondják, a brief coachingot – akárcsak a coachingban használatos megoldásközpontú megközelítést - leginkább azáltal lehet meghatározni, hogy mi nem brief coaching, hogy mit nem csinálunk. Az elmélyítő, a beszélgetést továbbvivő kérdéseinket nem irányítjuk a problémás helyzetek mibenlétére. Nem foglalkozunk behatóan a problémával. Amire irányítom a figyelmet, arról fogok többet megtudni, azon a téren tanulok, mondja Tim Gallway, az

Inner Game coaching megalapítója. Ha a beszélgetés során az ügyfelet azokban a dolgokban

„edzem”, amik működnek, akkor elképzelhető, hogy mindegyik az ülés után is emlékezni fog, szakértelmet alakít ki a saját működő megoldásaira vonatkozóan. Nem lenne a legbölcsebb dolog, ha

ezt az időt arra fordítanám, tudjon meg arról többet, hogy mit kell ahhoz csinálnia, hogy ne sikerüljön. Hogy valami miért nem sikerül? – azt szoktuk mondani, hogy a magyarázatok a kreativitás

jelei. Ha a saját céljaiknak megfelelően cselekvő egyénekként szeretnénk ügyfeleinket távozni látni, akkor érdemes abban erősíteni őket, ahogyan - saját tapasztalataik és magyarázataik alapján - eredményesen cselekedhetnek.

A brief coach ilyen szempontból a felszínen marad: cselekvések, cselekvések, cselekvések és interakciók iránt érdeklődünk - és nem feltétlenül érzelmek, gondolatok, felismerések iránt.

Minden,

az ügyfél által elmesélt érzelem, gondolat, felismerés esetében annak a cselekvésre való hatására kérdezzük rá. Ennek nem előfeltétele, hogy saját belsőnek tekintett rezzenéseit jól ismerje, inkább

foglalkozzon az ügyféllel azzal, hogy ebből az állapotból, gondolatból vagy érzelemből milyen más cselekvések születhetnek, s ezek további újfajta, lehetséges megoldásokat, interakciókat és cselekvéseket eredményezhetnek.

Az ügyfél önszerveződésébe a lehető legkevesebb külső korrekciót visszük be. A „lehető legkevesebb” kifejezés tudatosan relatív, és itt különböznek is az egyes coachok, s különböznek az egyes ügyféllel kapcsolatos lehetőségeink. Azt figyeltük meg, az ügyfél önszerveződését inkább támogatjuk azzal, ha lehetősége van már a beszélgetésen belül is „önszerveződni”: befolyást gyakorolni arra, hogyan töltjük el az időt. Ez sokkal értékesebb hozzájárulásunk a megoldása kialakításához, mintha irányítanánk, vagy javaslatokkal, tanácsokkal behatárolnánk a megoldáskeresése területeit, irányát.

Lehetnek egy beszélgetésnek olyan részei, amelyek egy brief coach fülének

használatatlanok. És ez is olyan valami, amit a brief coach nem csinál: nem mozdulunk rá az olyan helyzetekre, amelyekben az ügyfél önmaga sikertelenségéről ad számot. Ilyen értelemben használhatatlannak tűnhet minden olyan, ami a még nem megfelelően sikerült, vagy sikertelennek minősített helyzetekről szól. És van is olyan alkalom, amikor semmi mást nem csinálunk, mint nagy meggyőződéssel eregetjük el ezeket a történeteket a fülünk mellett. Fontos hozzájárulás a brief coach részéről ilyenkor, hogy ezen elbeszéléseknek a kellős közepén is tartja a kapcsolatot az ügyféllel, mégpedig a bizalomteljes kapcsolatot: kész minden olyan beavatkozásra, amely ezeket a történeteket hozzákötheti a megoldáskeresés folyamatához, és segítőerővé változtathatja.

Előfordul,

hogy a brief coach percekig hallgatja az ügyfél 90%-ban az eljátszott esélyekről, a megnehezedett körülményekről, az új helyzetben rá váró nehézségekről szóló beszámolóját és 3 szóban foglalja össze

– de azt a 3 szót emeli ki, amelyek már valahogy utaltak arra, amit majd az ügyfél el szeretne érni.

Ha arról mesél, hogy „nagyon nehéz fenntartani a motivációt”, a coach a következőképpen hangosíthatja ki: „fenntartani a motivációt”, olyan mozzanatként, amelyet az ügyfél maga mond, és amely a cél felé vivő gondolatként értelmezhető.

Nem győzzük meg az ügyfelet semmiről. Még arról sem, hogy egy adottsága inkább erőssége, mint hiányosság. Mert az ügyfél (és vele saját besorolásai, világlátásai és tapasztalatai) ellenőrzése és irányítása helyett annak önszerveződését tartjuk hasznosnak, ehhez hozzátartozik az is, hogy első számú szakértője lehet saját élethelyzeteinek. Kívülről alaposan megfigyelve talán a 'de' vagy 'viszont' szócska gyér használata tűnik fel ebből a coach oldalán, valamint az, hogy gyorsan megpróbál mást csinálni, ha az ügyfél maga fog 'igen, de'-vel kezdődő érvelésekbe (yesbuting).

Összefoglalva tehát: a brief coachingban elhagyjuk a probléma elemzését, nagy fokban elhagyjuk a tanácsadást, elhagyjuk a mélyre ásást, inkább szélesítjük, tágítjuk a fókuszot és messzemenő

tisztelettel viseltetünk az ügyfél nézetei iránt.

Könnyed, egyszerű, játékos

Külső megfigyelők gyakran említik első benyomásként a módszer játékoságát, könnyedségét, egyszerűségét. Amit megfigyelünk: a brief coach a felkínálkozó témaválasztási és időtöltési lehetőségek közül igyekszik azt választani, amiben az ügyfél részéről több lelkesedés, bizalom, energia van – és nem azt, amelyik a szembeötlő nehézségeken keresztül vezet. A már meglévőre koncentrálnak, arra, amiből lehet építkezni - és nem arra, amiből hiányzik valami és nem látszik a továbbvivő út. Már a beszélgetésben arra hagyatkozik, és következetesen arra épít, amit az ügyfél már tud. Az egész beszélgetés tehát a meglévőnek, az ügyfél lehetőségeinek az át- és hozzáértelmezése ahhoz, amit az ügyfél el akar érni. Így könnyebben keletkeznek könnyedebb beszélgetések, mint ha másként járnánk el.

Mindebből a coach saját rendszerében is adódnak változások. Ha ezekkel a „nyersanyagokkal” dolgozunk, az éberséghez vezet, hiszen sohasem tudhatjuk előre, hol fogunk ezekre az anyagokra rátalálni a beszélgetés során. Jó, ha brief coachként rugalmas, mozgékony maradok. Minden beszélgetés során, az egész munkánk során újra és újra ezekkel a „nyersanyagokkal” vagyunk kapcsolatban. És ennek hatása van saját lehetőségeinkre, saját életünkre is. Ha következetes vagyok és

saját magamat is az ügyfeleim egyikének, ne adj’ Isten a legfőbb ügyfelemnek tekintem, elkezdek arra figyelni, mire vagyok képes, hol vannak az építőköveim a saját céljaimhoz vezető úton, hol van az energia.

Coachként könnyen megtörténhet, hogy beleszeretünk ebbe a nyelvi játékba, amelyben az emberek érdeklődése, az emberek előrevivő energiája után érdeklődünk, a hétköznapiakban ez kezd el érdekelni.

A brief coaching praktikus és felszínes a szónak abban az értelmében, hogy nem kíván meg „belső”, vagy „mély” előfeltételeket az ügyféltől. Tehát nem kell neki először felgöngyölítenie korábbi kapcsolatait valaki mással, vagy a hasonló helyzetekhez fűződő érzelmeit ahhoz, hogy megteremtődjön az a gondolat, hogy ő tud másként is cselekedni ebben a helyzetben. Nem használjuk azt a kultúránkban fel-feltűnő elképzelést, hogy a tartós változásoknak mélyen kell megtörténniük. A brief coach már kifejezetten elégedett azzal, ha az ügyfél az interakcióiban és a célirányos cselekvésében saját maga számára fontos előrelépéseket tud tenni.

A brief coaching hasznos mellékhatásai

- az ügyfél témáján dolgozhatunk az első pillanattól, bevezető ülés nélkül is
- időhiány esetén is alkalmazható
- az ügyfél cselekvési képessége már az első üléstől kezdve nőhet
- egyeztetett időpont nélkül, „futtában” is használható szervezeteken belül
- néha az ügyfelek rálátása változik meg annyira egy helyzetben, hogy már nem kell a problémát megoldaniuk, hanem az teljesen eltűnik az életükből

A brief coaching jellegzetessége az, hogy üzleti környezetben úgy ülhetünk le egy ügyféllel dolgozni, hogy az ő világának szerkezetét ismerjük, de nem kell, hogy ügye minden részletével megismerkedjünk, hiszen következetesen őt magát tekintjük élet-, illetve üzleti helyzete szakértőjének. Ez kifejezetten előny a coach szempontjából: kevésbé kell magunkat egy bizonyos szakág, vagy szakmai kérdés területére behatárolnunk, minden olyan területen dolgozhatunk, ahol az

ügyfél alapvető bizalmat szavaz meg.

A brief coaching további előnye, hogy olyan gyorsan változó és kihívásokkal teli helyzetekben is alkalmazható, ahol egész egyszerűen nincs idő hosszabb folyamatokkal vagy hosszabb folyamatok ígéretével dolgozni.

Harmadik előnye, hogy a beszélgetés szándék szerint egészében az ügyfél cselekvőképességének a

növeléséről szól, ami azonnal építi az ügyfél önbizalmát. Ennek része az is, hogy nem csak a mondottak megítélésének szabadságát hagyjuk az ügyfélnél, hanem bevonjuk a megbeszélés menetének alakításába a meglátásait és kívánságait.

Renáta nagyon kilátástalan helyzetben kereste fel a coachot. Körbeforgott a gondjaival, rettegett az állásáért, tartott tőle, hogy szemei előtt előző munkahelye sikertelensége fog megismétlődni. Két nappal későbbre megbeszélést kezdeményezett a főnökével, erre akart felkészülni a coaching során.

A coach kérdéseire újra és újra visszalépett az örögi körnek megélt gondolatmenetekbe és részletes leírásokba bocsátkozott. A beszélgetés során meglepő fordulat történt. Egyszer csak maga fordított a beszélgetés menetén, maga kérte, hogy váltsanak, ne beszéljenek többé a problémáiról, még akkor sem, ha korábban a beszélgetés egy jelentős részében teljes vehemenciával ezt tette. Saját célja kihatásaival szeretett volna foglalkozni.

Az ülések és az egész coachingfolyamat rövid volta előnye az eljárásnak, olyan helyzetekben is alkalmazható, amikor találkozásokra szinte csak addig van mód, míg be nem nyit valaki más. Elemei beépíthetők más interakciókba (értekezletek moderációjába, teljesítményértékelő beszélgetésekbe),

mert következetesen csak az előrevivő mozzanatokra koncentrálnak - azért rövid. S minél többször veszi

észre saját magán az ügyfél, hogy aktívan hozzájárul a megoldásteremtéshez, szakértőként és teljes autonómiával minél inkább maga dolgozza ki a megoldásait, annál nagyobb a valószínűsége, hogy ezt coachingon kívüli helyzeteken is megteszi – úgy, hogy el se kell jönnie legközelebb a coachhoz. Gyakran előfordul, hogy a beszélgetés során az ügyfél átértelmezi azt a helyzetet, melynek megoldására elszánta magát. Ilyenkor kis energiaráfordítással nagy változás jöhet létre: nem kell többé például komoly befektetéssel megváltoztatni egy szokását, hanem az abban rejlő előnyök, öröm vagy további haszon tudatosulnak és átveszik a hangsúlyt a helyzet megítélésében.

Ügyfél a coaching utolsó harmadában:

Ez az! Nem akarok ezen változtatni! Hozzám tartozik, ez az, ahogy én viszem a cég ügyeit!

Amikor az ügyfelek megváltozott problématudattal, tehát inkább öntudattal alakítják a fellépő helyzeteket, az interakcióikban szereplő többi személy is másként tud reagálni, vagy legalábbis a reakciójukat az ügyfél más hangsúlyokkal észleli.

Visszajelzés az ügyféltől két hónap elmúltával:

Sajnos, sosem derült ki számomra, hogy hasznos volt-e a coaching, mert a probléma a főnökömmel azóta nem fordult elő.

Mikor működik, mikor nem

Tapasztalatunk szerint a brief coaching azokban a helyzetekben működik különösen jól, ahol az ügyfél és a coach képes arra, hogy gyümölcsöző együttműködést építsen fel. Alkalmazhatóságának előfeltétele tehát a személyes elfogadás a coach részéről, és az az előfeltevés az ügyfél részéről, hogy ez a coach öneki segíthet. Szét kell tárnunk a kezünket és tanácstalanul nézni olyan kérdésekre, hogy

alkalmazható-e például akkor, ha ... vagy akkor, ha ..., hiszen nagyon kevés tipizálással, vagy éppen hogy tipizálás nélkül minták megalkotása nélkül dolgozik a brief coach. A személyes együttműködés minőségén kívül szinte semmi olyan nem marad a kezünkben, ami alapján azt mondjuk, hogy ezek az ügyfelek „jó”, és azok az ügyfelek nem alkalmasak arra, hogy így dolgozzunk velük.

Vannak etikai határok: fontosnak tartjuk, hogy coachként olyan témák és olyan ügyfelek támogatására mondjunk igent, ahol érvényes emberi és szakmai tudásom alapján valóban igent tudunk mondani. Iránymutatónak tekintjük az International Coach Federation (ICF) által kidolgozott

etikai elveket. Lehetnek olyan területek, amelyeken a coach nem érzi magát kellően biztonságban, és akkor kötelessége, hogy máshoz utalja tovább az ügyfelet.

A brief coaching jellegzetes hatásai

Az ügyfélnek valódi szaktudása alakul ki saját jól működő megoldásaira vonatkozóan – ez a brief coaching fő hatása. A brief coach igyekszik az ügyfelet minden olyan dologban megerősíteni, amit az ügyfél maga működtetőképesnek érzékel az életében. A működtetőképes elemekre vonatkozó tisztánlátásban is igyekszünk támogatni az ügyfelet. Olyan kérdéseket teszünk fel tehát, amelyekből többet tud saját működtető erősségeiről, arról, hogyan csinálja, amikor sikerül, és az egyes helyzetek közötti különbségek érzékelésében is fejleszti a szaktudását.

Mivel az időt nagymértékben arra fordítjuk, hogy az ügyfél a saját életét és saját ügye megvalósítását vegye kézbe, bátran mondhatjuk, hogy a brief coaching hatása az, az ügyfél saját életére vonatkozó „módszertanának” erősödése mellett edződik célélérési képessége is.

Renáta fent említett coachingja –az ügyfél visszajelzése szerint- nagyon hasznosnak bizonyult. Még a vezetőjével való megbeszélés előtt észrevette, hogy a leghasznosabb felkészülés az lesz, ha felírja azokat a dolgokat, melyeket el kíván érni ahhoz, hogy elégedetten távozhasson a színről. Nemcsak, hogy mindháromat keresztülvitte (eredmény), hanem a vezető más témákat érintő érdeklődését udvariasan megállítva jelezte, melyek azok a témák, melyekről sürgetően beszélniük kell, és így jutott el a kívánt figyelemhez és a vezető beleegyezéséhez (folyamat). Saját maga is döbbenet mesélte, mennyire hatékonyan állt ki amellet, amit fontosnak tartott.

Gyakran figyelünk meg tonnányi súlyokkal könnyebben távozó ügyfeleket az irodánkból kifelé menet, ahhoz képest, ahogyan bejöttek. Van egyfajta azonnali megerősítő, fellélegeztető hatása a brief coachingnak, és mivel kevésbé az ehhez kapcsolódó érzelmekre, mint inkább az ebből fakadó, vagy ehhez kapcsolódó cselekvési módokra koncentrálnak, ezért az a bátor értelmezésünk, hogy ennek az ülésen túli időkre is lehet kihatása.

Hankovszky Katalin, Tegyi Enikő

Megjelent: MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYV COACHOKNAK ÉS
COACHINGSZEMLÉLETŰ VEZETŐKNEK, kiegészítő fejezetek
Szerkeszti: Komócsin Laura