

Reziliencia és fenntartható egyensúly turbulens helyzetekben:

Megoldásközpontú energiaprogramok

Magyarországon elhúzódó válságnak nevezik legtöbbször az évek óta tartó, nehézségekkel, hirtelen irányváltásokkal, megszorításokkal leírható átalakulási folyamatot. Nemigen jelölhető ki világos és biztos hosszabb távú irányvonal, radikálisan új működési módot igényel az állandó készenlét, a gyors reakciók, hirtelen döntések szükségessége.

Még a jól működő, talpon maradó cégek vezetői, teamjei is fáradtak, nem beszélve olyan vállalatokról – ilyenek tipikusan az IT cégek –, ahol már eleve a munka lényege volt a stand-by üzemmód, az állandó készenlét, a gyors beavatkozások hirtelen igénye. Itt a fokozódó nyomás olyan mértékben terheli túl az embereket, hogy számos cégben érzékelik azt a helyzetet: a konkrét napi túléléshez beavatkozásra van szükség. Szükség van arra, hogy az emberek **másfajta fókusszal, másfajta tudatossággal** legyenek jelen a napi munkában, hogy megtalálják energiáik, figyelmük nap közbeni újratöltésének, megtartásának módszereit, hogy energiaszintjük tartósan fenntartható maradjon.

Megoldásközpontú coaching az önmenedzsmentben

A megoldásközpontú beavatkozásoknak számos gyakran emlegetett előnyük van: az emberek bevonásának, aktivizálásának, felhatalmazásának egyszerű, rendszerszemléletű eszközeit adja a vezetők kezébe; nehéz, tartósan „beállt” helyzetekben is a gyors, erőteljes „technológiát” kínálja a kimosztásra; olyan szervezeti kultúrát erősít, melyben az interakciók során mindkét fél építi, erősíti a másikat; az erősségek rendszeres és tudatos elismerésével önbizalmat és bizalmat épít.

Kevesebb szó esik róla, de a megoldásközpontú brief coaching alapeszközeinek elsajátításával vezetők, teamek működése hatékonyan elmozdítható az **energiatakarékosabb, a mentális, érzelmi energiaháztartás szempontjából fenntarthatóbb üzemmód irányába**: az erő- és energiaforrások tudatos használata, a kis lépések folyamatos konstruálása és elismerése, tehát a folyamatos és tudatos cél-és sikerfókusz **energizál, mozgásban tart, dinamizál**, valamint strukturált eszközt ad a tudatos önfejlesztéshez, cél-és sikerfókuszú önmenedzsmenthez.

Több szervezetben igényeltek olyan megoldásközpontú coaching programot, ahol a cél kimondottan a kifáradt vezetők, vezetői teamek személyes és csapatlendületének támogatása, az energiaszint helyreállítása és a fenntarthatóságot biztosító működésmód fejlesztése, készségszintre emelése: a hatékony önmenedzsment és reziliencia volt.

Két programról számolok be röviden: az egyik több hónapon át húzódó, csoportos coaching alkalmakra és személyes folyamatokra épülő komplex program, a másik két napos, team energiaszintet támogató beavatkozás volt. Mindkét esetben:

- támaszkodtunk Csíkszentmihályi Mihály flow-kutatásainak eredményeire: a brief modellel építkeztünk a személyes erő-, energia és örömforrásokból tudatosan, mind a személyes, mind a szakmai életben. Felfedeztük a flow-élményekhez kapcsolódó képességeket, tudatosan elkezdtük használni őket, hogy a megfáradt rutint, a napi „darálót” átalakítsuk szerkezetében olyan személyes munkarenddé, életvitellé, amelyben tudatosan táplálkozunk a gyerekkorból jól ismert, valódi, spontán örömet jelentő tevékenységek jelentette örömből.
- foglalkoztunk rezilienciával: olyan egyszerű lépésekkel, modellekkel, melyekkel nehéz, akár kritikus helyzetekben, kudarc, hirtelen változás esetén is energiavesztés nélkül, sőt, energianyereséggel lehet mozogni, megtartva a konstruktív cselekvőkészséget, afféle mentális aikido „üzemmódban”.
- alkalmaztunk játékos, kreatív és mozgásos, jobb agyféltekés megoldásokat, melyek önmagukban felszabadítóan hatottak, kiszabadították a résztvevőket a racionális pörgés szorításából és érzelmileg mélyítették a folyamatokat.
- foglalkoztunk a figyelem, a fókusz tudatos irányításának fontosságával: a résztvevők saját jóllétükről való gondoskodás, saját egyensúlyuk megteremtésének eszközeként kezdtek el élni a brief (ön)coaching beavatkozásokkal.
- természetesen brief coaching eszközökkel folytak a csoportos és egyéni coaching alkalmak, skálákkal, megcélzott jövővel, kis lépésekkel.

Esettanulmány I:

Well-being menedzsment: vezetők személyes jólléte

A szervezet egy multinacionális cég informatikai leányvállalata, budapesti székhellyel, mely légiforgalmi világcégek informatikai fejlesztéseit végzi, informatikai háttérszolgáltatásait nyújtja, a nap 24 órájában. Állandó készenlétben dolgoznak, rendkívüli pontosságot és állandó figyelmet igényel a munka, és a legváratlanabb időpontokban bekövetkező vész helyzetben minden másodpercnyi késés milliós nagyságrendű költségeket von maga után, a szolgáltatás érzékenysége miatt. A munkatársak, de különösen a (gyors) döntéseket hozó vezetők jó érzelmi-mentális állapota, kiegyensúlyozottsága, stabilitása és energiaszintje stratégiai fontosságú.

A személyes egyensúlyt, flowt, fókuszot erősítő személyes jóllét programra szabadon jelentkezettek azok a vezetők, akik úgy érezték, szükségük van támogatásra érzelmi, mentális egyensúlyuk fenntartásához. Elsősorban olyan vezetők jöttek, akik úgy érezték: ég a fejük fölött a ház, nap mint nap úsznak a feladataikkal, teljesen kimerültek már a hét közepén, este, éjjel is dolgoznak, úgy érzik, elvesztették a kontrollt. Volt, aki konkrétan burn-out előrehaladott fázisaként jellemezte az állapotát.

Jórészt 25-40 év közötti, mérnök végzettségű menedzserek voltak a csoportban, de részt vettek a programban a kiszolgáló területek, a számvitel, beszerzés, HR stb. vezetői is.

Mit csináltunk?

A program négy egymást követő félnapos csoportos coaching workshopból és ezekhez kapcsolódó személyes brief coaching ülésekből állt. A csoportos coaching modulokon – némi ráhangolódás, oldódás után – elkezdtük felszínre hozni a személyesen aktuális témákat, megnéztük a résztvevők energiaháztartásának, fizikai, érzelmi, mentális szintjének egyensúlyát, aktuális, illetve elérendő állapotát, és az oda vezető nagyobb lépéseket. Ugyan a programban kaptak egy „étlapot” a résztvevők: lazító, figyelem-felzabarázó, koncentrációt fejlesztő gyakorlatokkal, de elsősorban egymástól tanultak, jó gyakorlatokat, ötleteket osztottak meg. Ki-ki beépítette, amit személyesen hasznosnak talált – és modulról modulra építkezett belőle.

A workshopokkal párhuzamosan folyó személyes brief coaching ülésekre hozhatták be a résztvevők a kiemelten személyes, érzékeny témákat. A cég vezetése támogatta érzelmi konfliktusok, krónikus érzelmi gondok „kezelését” is, abból a felismerésből kiindulva: mindegy, milyen területen veszít sok figyelmet és energiát egy vezető, ahhoz, hogy száz százalékosan jelen tudjon lenni a munkájában, teljes figyelmével, csapatát inspiráló energiákkal – azt meg kell oldani.

A program eredményei

A program lezárulta után egy hónappal ún. reflecting team ülést tartottunk a program tapasztalatairól: a résztvevők elmondták, milyen kézzelfogható hatásokat, eredményeket tapasztaltak, milyen hasznosítható tudás, tapasztalat épült be a cégbe a program során. Nagyon jók voltak a visszajelzések: a csapattagok energikusabbnak, élettelibbnek, kiegyensúlyozottabbnak érezték magukat. Minden résztvevő energiaháztartása normalizálódásáról, energiafáradtság problémái (személytől függően: konfliktusai, vezetői gondolatai stb.) megoldásáról, nagyobb nyugalomról beszélt. Az a résztvevő, aki a burn-out konkrét fázisából fordult vissza, megújult életkedvről, lendületről és kreatív, friss ötletekről számolt be. A tudatos fókusz erősödésének, edzésének köszönhetően a következő kompetenciák fejlődését is visszajelezték a csoporttagok: a személyes határok jobb kijelölése és megtartása, a higgadt fókusz tudatos tartásának jobb képessége turbulens helyzetekben, önálló, tudatos időgazdálkodás személyes prioritások mentén, döntésképeség, asszertivitás. Általában mindenkinél nőtt az önállóság, a személyes és vezetői önbizalom.

A brief coaching azon sajátosága, hogy nem a problémákban vájkálunk, hanem eleve célokká, előrelépésekké fogalmazzuk át a gondokat, képes olyan érzelmileg biztonságos teret teremteni, amelyben érzékeny személyes témákkal is lehet munkahelyi környezetben, csoportban biztonságosan bánni. Ez nem várt mellékhatásként nagyon más szinten rajzolta át a csoporton belül az addigi kontaktusokat: közeli, személyesen támogató légkör és kapcsolat épült lépésről lépésre a csoporttagok között, amely aztán a vezetők későbbi együttműködésében, nyitottságában is megmutatkozott. Addig egymással nem kommunikáló vezetők könnyedén keresték egymást, kértek segítséget, olyannyira, hogy a csapatban többen is a társterületekkel való proaktív együttműködés kiépítésében látták meg maguk számára a további szakmai ambíciót.

A program váratlan eredménye, hogy az önmenedzsment, önhatékonyság személyes témáiban alkalmazott megoldásközpontú eszközöket, gyakorlatokat a vezetők olyannyira megkedvelték, hogy nagy lelkesedéssel alkalmazni kezdték saját teamjeikben, csapatépítő eseményeken.

Esettanulmány II

Felsővezetői csapat lendületprogramja

Ez az ügyfél vidéki, magyar tulajdonú gazdálkodó cég, élelmiszeripari ágazatban. Sikeres: hitel nélkül, saját tőkéből bővül családi vállalkozásként a rendszerváltás óta. Jól szervezett, pontosan végigvitt folyamatok, pénzügyi fegyelem, rugalmasság, jó stratégiai döntések, és egy nagy ugrás terve: kelet-ázsiai piaci ambíciók jellemzik. A vezetőség stabil, hatékony.

Az eredmények ellenére akadt olyan csapattag, aki nehezen találta a helyét, gyakran és szívesen fogalmazott meg a többiekével szöges ellentétben álló véleményt. A csoport maga egy szokásos, sportos, játékos örömhétképre, laza év végi levezető tréningre készült, a feszültségek oldására.

A szervezet a 21 tagú felsővezetői team év végi energizálására, az új év lendületes indítására kért kétnapos programot, egy nehéz és sok változással teli év után.

Mit csináltunk?

A két nap hatásának elmélyítésére, a program időben történő meghosszabbítására előzetes önértékelő kérdőívet töltött ki a csapat minden tagja, amely megoldásközpontú coaching skálakérdéseket tartalmazott. A kérdőív a személyes és csapatenergizáltság szintjére, az inspiráció fokára, konkrét jeleire kérdezett rá: mentálisan rákészítette a vezetőket a programra és annak gondolkodásmódjára.

A két nap vonalvezetésében megoldásközpontú team coaching volt, kis személyes megállókál: itt is dolgoztunk személyes energiaszinttel, foglalkoztunk flow-teszteléssel, tudatos figyelemmel. A két nap íve a cégsikerektől, céges erősségektől a személyes erősségeken át haladt a személyes energiaforrásokkal való gazdálkodáson át a személyes és csoportos jövőképig, akciótervek kis lépéseig. Itt is voltak kreatív, jobb agyféltekés megoldások az érzelmek bevonására - a jövőkonstruáláson, skálákon, kis lépéseken túl.

Esetleges jelentős panaszáradat esetére a terv a reziliencia-blokk problémákat konstruktívan pozitív célú, erősséggé átkeretező gyakorlatait terveztem - erre nem volt szükség.

A program eredményei

Noha a vezetői csapat tudta, hogy a mutatóik, a gazdasági számadataik jók, hogy sikeresek, meglepetésemre nagyon elcsodálóztak, mennyi sikert, megcsinált dolgot, befejezett fontos projektet tudtak számba venni. Minden számszerűsített eredményük ellenére nem élték meg magukat sikeres cégnek, mert soha nem beszéltek saját erősségeikről. Meg

voltak döbbenve, amikor pozitív visszajelzést adtam nekik magyarországi viszonyok között nem is akármilyen minőségű együttműködésükről, lojalitásukról, normáikról, fogalmuk sem volt ezek létéről és értékéről.

Nagyon szép, intim hangulatban telt az egyéni erősségek visszajelzése, a teljes csoportban megcsináltuk a pozitív pletykát. A két órás blokkért utóbb megint csak sok csapattag külön köszönetet mondott: soha így nem beszéltek egymásról. Öröm volt nézni a kezdeti zavart, s a növekvő meghatott hálát, ahogyan ki-ki végighallgatta a róla szóló öt percet – saját bevallásuk szerint fogalmuk sem volt, hogy társaik ilyen elismerő gondolatokat forgatnak róluk a fejükben.

Tetszett nekik a flow-blokk: nagy rácsodálkozással sorolták saját praxisukból vett megélt példáikat, mennyivel könnyebb és energiatakarékosabb az emberek belső motivációira, számukra örömteli feladatokra építeni vezetőként, konkrét ötletekkel mentek haza arra vonatkozóan, mit csinálnak majd otthon másképp a csapatukkal.

A vezérigazgató őszinte örömmel konstataálta, hogy a csapata játszva, önállóan és kollektíven megalkotta és kis lépésekkel kidolgozta az évindító stratégiai értekezlet összes fontos programpontját és célkitűzését. Gondosan elcsomagolta a flip chartokat, vitte haza – és talán a kollektív hatékonyság tanulságát is.

Ami a lendületet illeti, az egyik vezető így fogalmazott: “Most csendben gyűjtjük a muníciót, turbózzuk a motort – amikor hazamegyünk, fölengedjük a kuplungot, és: kilövünk.”

Nekem személy szerint a legörömtelibb utóhatás ez volt: az általában a többiekkel szembe menő, ellenvéleményt gyakran megfogalmazó vezető külön mailt írt, melyben megköszönte az egységesen emberi, építő hangulatot és látásmódot, amelyben a két napot tölthette és amelyben a csapat részének érezte magát.

Tegyi Enikő

Forrás: A cikk a Brief and Simple. Solution Focus in Organisations. Szerk. Natalie Polgár, Katalin Hankovszky, Solutionsurfers, Budapest, 2014 kötetben jelent meg Resilience in Turbulent Situations címmel.