

Megoldásközpontú coaching: így látja a coach és a HR-es

2011.03.28

Cikkünkben egy vezetőknek megoldásközpontú coach képzéseket tartó angol szakember és egy megoldásközpontú eszközöket alkalmazó vezető megszólaltatásával abba pillantunk bele, milyen tapasztalatokkal jár a megoldásközpontú coaching eszközök alkalmazása a menedzserek munkájában: a vezetői gyakorlatban.



A megoldásközpontú megközelítés (angolul: Solution Focus) működési mechanizmusa ellentmond a megszokott észjárásnak: a módszer nem foglalkozik a felmerülő probléma elemzésével. Ezzel kínál paradigmaváltást a coachingban, vezetésben,

szervezetfejlesztésben. Egyszerű, finom és pontos eszközökkel dolgozik, melyeket Steve de Shazer és Insoo Kim Berg, a megoldásközpontú rövid terápia két alapítója dolgozott ki az 1980-as években az Egyesült Államokban. Segítő beszélgetések hosszú sorának mikro-elemzésével megvizsgálták, mely beavatkozások hoznak nehéz helyzetben tartós, gyors eredményt - ezeket megtartották. A többit elvetették. A módszer alkalmazásának sikerét kutatások támasztják alá világszerte.

A megoldásközpontú coach eszköztára, dióhéjban

- Kiindulási alap. Mit akar az ügyfél valójában, amiért hajlandó cselekedni?
- Kívánt jövő. Tételezzük fel, hogy a probléma egyik napról a másikra elúnt, szertefoszlott... Milyen apró jelek alapján venné észre az ügyfél, vennék mások észre, hogy így történt? És még miből? Alkossa meg a "jobb jövő" egy napjának részletes képét, amely jelzi az irányt.
- Kivételek. A felvázolt "jobb" jövőnek mely elemei azok, amelyek már bekövetkeztek? Gyakran használunk tízfokú skálát. Hol van most az ügyfél a skálán? Hogyan lehetséges, hogy ilyen magas skálaértéken van?
- Megerősítések. A coach az ügyfél által megjelölt irányba mutató hasznos erősségeiket, képességeiket keresi, és megerősítések formájában emeli ki. "Örömmel hallom, hogy Ön ilyen jól tud..."
- Kis lépések. A coach felkéri az ügyfelet arra, hogy - az elkövetkező néhány napban megtehető - kicsi előrevívő lépéseket találjon. Tudatos lépés ez arra, hogy az ügyfél tapasztaljon magabiztos, gyors előremozdulást. A kis megteendő lépések általában azon alapulnak, ami már jól működik az ügyfél világában.
- Előrelépések. A coach az elsőt követő üléseken azonosítja a hasznos változásokat. Arra kérdez rá: "mi lett jobb?", hogyan keletkezett az előrelépés és mik lehetnek a következő kis lépések.

A coach nézőpontja: hozzuk elő a munkatársból, amit ő tud!

Mark McKergow, a megoldásközpontú módszerrel dolgozó angliai Centre for Solutions Focus at Work vezető coacha és coachképző trénera szerint, ha vezetőként jobb teljesítményt akarunk a munkatársunktól: gyűjtsük össze vele mindazt, amit jól tud!

- Amikor vezetőknek tartok coach-képzést, talán leggyakrabban azt a kérdést teszik fel nekem, mikor és hogyan alkalmazza a vezető coach-helyzetben a saját tudását és tapasztalatát. Mindannyian tudjuk, hogy a coaching lényege, hogyan hívjuk elő a coachee tudását, hogyan tegyük tudatossá, amit tud, és hogyan segítsünk neki tisztázni a saját gondolatait azzal, hogy jól kérdezzük. És mégis: a vezető, akinek a véreben van, hogy aktív szerepet játsszon abban, hogy a dolgok elrendeződjenek, sokszor ódzkodik attól, hogy saját tudása és bölcsessége veszendőbe menjen.

Talán segítségünkre lehet egy olyan egyszerű kis ábra, amely annak spektrumát mutatja, kinél van a szaktudás: egyik végpontján ott a coach, másik végpontján a munkatárs áll - ez utóbbi jobb teljesítménye a cél.

Coach - Munkatárs

Coach-szerepben először is a munkatárs szakértelmét, erősségeit kezdjük el keresni a konkrét kérdés, téma kapcsán. Hasznosak lehetnek ilyen kérdések: amikor korábban hasonló feladatot oldottál meg, hogyan csináltad? Gyakran előkerülnek hasznos ötletek, amelyek elegendőek a továbblépéshez. De mi van, ha még több ötletet szeretnénk? Hová nyúljunk? Elérkezett-e az idő, hogy a vezető bevesse saját jól bevált tapasztalatait? Azt mondom: nem. Még sok lehetőséghez nyúlhatunk ez előtt.

1. "Mi az, ami a legjobban bevált (ezzel a témával kapcsolatban)?"

Megoldásközpontú coachként mindig azt keressük, ami a múltban már segítette a coachee-t (nem azt, ami már korábban is akadályozta). Gyakran gyümölcsöző tapasztalat arra visszaemlékezni, amikor a másik a legjobb formáját hozta. Segítség, ha a coach rámutat a hasznos szaktudásra a következő kérdéssel: mi sikerült akkor? Pontosan mit csináltál, ami aztán hasznosnak bizonyult? És még mit? stb. Ez segít a másiknak egyre világosabban látni a korábban működő megoldásai részleteit, és a felidézett elemekből új ötletek pattanhatnak elő, a következő alkalomra.

2. "Mikor csináltál hasonlót korábban?"

Most a jelenlegihez kapcsolódó eseteket keresünk - melyekben van valami közös a mostani témával. Egyszer valakinek fontos karrierdöntésben adtam coachként segítséget, és rákérdeztem olyan "nagy" döntésekre, melyeket sikeresen hozott meg. Kiderült, hogy az illető épp túljutott egy elhúzódó házvásárláson. Megnéztük, milyen tapasztalatokra tett szert és mit csinált, hogy végül jó eredménnyel zárulhatott a folyamat. Ebből előkerült néhány kiváló stratégia, amely már működött a gyakorlatában, és könnyen alkalmazható a jelenlegi helyzetben is.

3. "Kit ismeresz, aki jól csinálja?"

Még egy lépéssel távolodunk az illetőtől a spektrumon, és immáron mások tapasztalatait is behozzuk a coaching helyzetbe. Még mindig nem járunk a "coach"-nál, tehát a skála másik végén: olyan embereket, csoportokat keresünk, akiknek, úgy tűnik, megvannak a szükséges képességeik azon a területen, amely minket érdekel. Az illető szeretne javítani a honlapján. Kit ismer, akinek jó honlapja van? Pontosan mi az, ami tetszik rajta? Vajon hogyan döntötték el, hogy ilyet szeretnének? A kérdések mozgósító erejük lehetnek a coachee számára. A következő ülésig felkutathatja, megvizsgálhatja - mások hogyan csinálják jól.

4. És csak legvégül... maga a coach

Beviheti-e egy vezető coachként a saját tudását, szakértelmét egy coaching beszélgetésbe? Azt mondanám, olykor igen - végülis, ha tudunk valamit, ami esetleg segíthet a másoknak, nem lenne etikus megtartani magunknak. Am nagy körületekintésre intenék, hogyan és mikor teszünk ilyet (ennek művészete külön cikket érdemelne). Mint láttuk, a tudásnak, szakértelemnek sok más forrása lehet, ami az adott személynek jobban segít és jobban is illik az adott helyzethez. Ha a coachee maga fedez fel erőforrást és látja meg annak értékét, sokkal valószínűbb, hogy nagy energiákkal átviszi a saját gyakorlatába. Ön pedig vezetőként esetleg megtanulja az adott feladat megoldásának alternatív módját. Amit beilleszthet - a saját repertoárjába!

A vezető nézőpontja: átfordítom a panaszkodást!

Antoinette Oglethorpe, a londoni XL Group, egy globális biztosítótársaság képzési vezetője szerint a megoldásközpontú coaching eszközök talán legfontosabb előnye, hogy segítségükkel gyorsan kimozdítja a panaszkodó munkatársakat és pozitív cselekvéssé fordítja át a sérelmeket.

Terepismeret nélkül is segíteni tudok

- Miben hasznosak a megoldásközpontú coaching eszközök? A HR-eseket mostanában arra kérik, váljanak 'üzleti partnerré'; a szokásos adminisztratív feladatokat kiszervezik, de legalábbis osztott szolgáltató központba kerülnek. Sokan nem is tudjuk, hogyan dolgozzunk az új szerepben. Ráadásul az üzleti partner szerepében sokszor halljuk: "érteni kell az üzletet". A megoldásközpontú módszer, melyben a coach hangsúlyozottan nem szakértője az adott területnek, arra kínál eszközöket, hogyan támogassuk az üzletet anélkül, hogy minden aspektusát behatóan ismernénk. Segít abban, hogyan tegyünk fel intelligens és releváns kérdéseket magabiztosan, anélkül, hogy mindent tudnánk a kontextusról. Sokszor azon kapjuk magunkat, hogy egyszerű megoldásközpontú beszélgetésvezetéssel - már az ágazati igazgatókat coacholjuk.

A megoldásközpontú modell nagyon hatékony olyan folyamatok kezelésében, mint a béremelésről folytatott interjú-beszélgetések. A HR-esekről köztudott, milyen könnyen mondanak "Nem!"-et, és bújnak irányelvek mögé. Itt is hasznomra vált a "nem-tudás segít" elv: abban, hogyan nyissak, figyeljek a másik szempontjaira és hogyan építsek ki együttműködést.

Arról ismernek, hogy jól kérdezek

Vezetőként gyakran alkalmazom a skálakérdéseket - csoportos fejlesztésben, a vezetővel és az egész teammel. Ilyeneket kérdezek tőlük: képzeljétek el egy 10 fokú skálát, ahol a 10 a legjobb csapat, mely valaha létezett... Hol vagytok most? Tetszik nekik, hogy egzaktnak hangzik, pedig csak bevezető egy hasznos beszélgetéshez. Segít kideríteni, mi az, ami működik, és segít találni néhány olyan lépést, ami például a 6-osról a 7-esre visz tovább. Ha csak annyit kérdezek tőlük: hogyan szeretnének jobb csapattá válni? - végeláthatatlan kívánságlistát kapnánk. Így 15 percen belül készen vagyunk és mindenki boldog, hogy konkrét előrelépés történt.

Sok helyzetben megkönnyíti a munkámat, hogy a megoldásközpontú coaching - rövid. A munkámmal járó egyik kihívás, hogy sok nemzetközi telephelyen dolgozó emberrel van elintéznivalóm. Használok a megoldásközpontú kérdéseket a beosztottaimmal folytatott teljesítmény-értékelésekben - négy szemközt éppúgy, mint telefonon. Sokat alkalmazom cégen belül kiemelt ígéretes munkatársakkal - soha nincs idejük semmire, tehát a beszélgetések "brief" coaching jellege nagyon hasznos és értékes. Nincs szükség egész órás beszélgetésre ahhoz, hogy hasznos előrelépést érjünk el.

A megoldásközpontú modellt alkalmazom még saját vezetői presztízsem emelésére a vállalatnál. Ha úgy tekintenek rám, mint aki mindig intelligens, jó kérdéseket tesz fel, az remek - és viszonylag biztonságos - módja annak, hogy észrevegyenek. A HR sok cégnél nem feltétlenül örvend a legkitüntetettebb hírnévnek - annál inkább kapóra jön!

Kimozdítom a panaszkodókat

Arra szeretem igazán használni a megoldásközpontú módszert, hogy kimozdítsam a panaszkodókat. Az emberek általában nem azért keresnek meg, hogy elmondják: minden nagyszerű... Azért jönnek, mert valami rossz és

javításra szorul. Meghallgatom őket és ezekkel az eszközökkel nagyon gyorsan továbblépünk: anélkül, hogy úgy éreznék, sűrgetem őket, vagy oda se figyelek. A mi szektorunkban az emberek már akkor jönnek a HR-re, ha elégük van, és azon gondolkodnak, veszik a kalapjukat és fölmondanak. A megoldásközpontú kérdezőszóval a munkatársak megtartásában is nagy eredményeket értem el.

Mindent összevéve: HR-esként főleg reagálunk a felmerülő dolgokra. Megoldásközpontú eszközökkel gyorsan és hatékonyan végezhető ez a munka. Amikor negatív érzelmi hullámok érnek el, finoman kezelhetők, és megfordíthatók. Amikor az emberek arra figyelnek, ami működik, gyorsan tudunk segíteni nekik, hogy megtalálják, mi visz előre.

Az idén Magyarországon lesz a megoldásközpontú (Solution Focus) módszerrel szervezetekben dolgozó szakemberek nemzetközi közösségének világkonferenciája, 2011. május 19. és 21. között a balatonfüredi Anna Grand Hotelben, ahol a cikkben megszólaló Mark McKergow is részt vesz. A workshopokról és a konferenciáról további információ: www.solworld2011.org

Tegyi Enikő
Solutionfocus coaching

Megjelent: HR Portál, 2011. március 28.