

Tartalomjegyzék

Bevezetés	7
Ez a könyv felhívás	7
A rövidterápia modellje	9
A SolutionCircle	10
Megjegyzések és tanácsok	10
Előszó	12
A magyar kiadás előszava	12
1. SolutionCircle: Bevezetés	19
A SolutionCircle a csapatban jelentkező feszültségek kezelésére	20
A SolutionCircle a csapat hétköznapijaiban	20
A SolutionCircle központi gondolata	21
A csapatban fellépő feszültségek nyújtotta esély	23
A teljesítmény–öröm–tanulás háromszöge	25
A mindennapi élet szemináriuma	27
A munka élvezete	28
A csapatok nem gépek	29
A megfelelő feltételek megteremtése	30
Kérdésekkel vezetni	32
Hagyjuk meg a problémákat ott, ahol vannak	34
2. Négy alapelv	35
Összpontosítsunk a megoldásokra	37
Építsünk az eddigi eredményekre	45
Az erőforrások megvilágítása	51
Találjunk új nézőpontot!	56
3. Támogató hozzáállás	59
4. A SolutionCircle lépésről lépésre	67

A SolutionCircle lépéseinek áttekintése	69
Célok	72
Gyűjtőpontok	76
Kivételes alkalmak	79
Megcélzott jövő	83
Skálázás	85
A következő lépés	91
Egyéni feladat	94
5. Csoportfoglalkozás összeállítása a SolutionCircle segítségével	97
6. A nehéz személyiségekkel való bánásmód	107
7. Egy pillantás az eszköztárba	119
Megoldásösztönző kérdések	119
Álljunk meg egy pillanatra, hogy elgondolkozzunk!	130
Csend és figyelmes jelenlét	130
Az apró sikerek megvilágítása	131
8. Tarsuk mozgásban a dolgokat	133
A haladás megünneplése	133
A kérdőív mint további megerősítés	135
A csoportmegbeszélés utánkövetése	141
SolutionSurfing a csapat mindennapi életében	144
SolutionCircle a változás és a fejlődés folyamatában	147
A csapattámogatás alapstruktúrája	149
9. Külső Coachok	151
Külső coachok bevonása: a vezetői perspektíva	151
Az első kapcsolatfelvételtől a szerződésig: a külső tanácsadó nézőpontja	153
Utóirat	159
Függelék	163
A szerzőről	172
További olvasnivaló	173

is kimagasló eredményekre legyünk képesek. Nem elméletek vagy modellek állnak az ilyen jellegű tanulás középpontjában, hanem az egyes csoporttagok mindennapi munkájuk kapcsán megfogalmazott visszajelzései.

A munka élvezete

Úgy tűnik, széles körben elterjedt az nézet, amely szerint a munka nem lehet örömteli (vagy legalábbis nem túlságosan). Némelyek szerint a munka manapság egyenesen egyet jelent a stresszel és a kimerültséggel. Ha nem erőltetjük meg magunkat túlságosan, akkor nem is vettük elég komolyan a munkánkat. Így nem meglepő, hogy ha választhatnának, legtöbben munka helyett inkább szabadságra mennének. Ha szabadságon vagyunk, az élet gondtalan, élvezetes, kötelezettségektől mentes, miközben a munkát robotnak tartjuk.

Ha dolgozunk, mindig valamiféle érzelem uralkodik el rajtunk: érzelmeink valahol az elkeseredettség és az élvezet között ingadoznak; a teljes üresség és a maradéktalan kiteljesedés közé soroljuk be magunkat valahová. A kérdés csak az, hogy hol vagyunk, és melyik irányba haladunk?

Legtöbben saját tapasztalatból tudjuk, hogy jobban dolgozunk, ha élvezzük a munkánkat. Az öröm, vagy a megelégedéssel végzett munka közvetlenül hat a teljesítményünkre és a tanulásunkra. Ismerjük be, nem mindig egyszerű élvezetet találni a munkánkban: elképzelhető, hogy egyik probléma a másikat éri; csalódást okoznak olyanok, akikre számítottunk; anyagi veszteség sújt minket; összeomlik a piac; vagy cégünk vezetői elviselhetetlen alakok. Végeláthatatlan azon dolgok listája, amelyek megfoszthatnak bennünket a munka örömétől.

A csapattagok közötti kapcsolat az egyik kulcsa annak, hogyan tarthatjuk fenn hosszú távon a munka során fellelhető örömet. Ha a csapaton belüli kommunikáció elismerésre, őszinteségre és bizalomra épül, akkor ez minden egyes csapattag jóllétére és teljesítményére kihat.

A teljesítmény, a tanulás és az öröm három tényezője kölcsönösen befolyásolja egymást. Egy csapat akkor eredményes, ha ez a három elem egyensúlyban van, és konstruktívan erősíti egymást.

2. Négy alapelv

**„Ha a problémáról beszélünk,
problémát kreálunk, ha a megoldásról,
megoldásokat.”**

Steve de Shazer

Válságban az informatikusok csapata.

Első rész

Anna, egy távközlési vállalat kis, informatikai támogatást nyújtó részlegének vezetője tanácstalannak érezte magát; nem tudta, mitévő legyen. Miután hetek óta az volt az érzése, hogy nincs minden rendben a csapatában, a soron következő megbeszélésen kirobbant a konfliktus. Amikor felvázolta az új informatikai stratégia alapgondolatát, amelyet rövidesen a cégvezetők elé akart terjeszteni, heves vita bontakozott ki a csapattagok között. Néhányan zokon vették, hogy nem vonták be őket már sokkal korábban a stratégia alapjainak kidolgozásába, mert bizonyos központi kérdésekben alapvetően máshogy gondolkodtak. Mások úgy találták, hogy már egy ideje csak unalmas munkák jutnak nekik, és ez a jövőben sem fog változni. A csapat két tagja, akik láthatólag ki nem állhatták egymást, és hosszabb ideje alig váltottak már szót egymással, most csúnyán összeveszett valami apróságon. Anna tudta, hogy nyolcfős csapatában mindenki jócskán túl van terhelve. Ráadásul egy tervezett átszervezés nyomozó bizonytalansága lebegett a fejük felett, nem lehetett tudni, hogy lesznek-e a közeljövőben elbocsátások. Mindezek következtében az utóbbi hetekben fokozódott a munkatársak elégedetlensége, amit a

A gyengéinkkel való foglalkozás gyengít, erősségeink ismerete pedig erősít bennünket. A SolutionCircle módszere ezért azzal foglalkozik, amiről már bebizonyosodott, hogy jól működik. Olyan esetek, kivételes alkalmak után kutatunk, ahol kisebb-nagyobb eredményeket tudtunk felmutatni. Ki csinált az adott helyzetben valamit másképp, pontosan mit csinált másképp, és hogyan csinálta? A SolutionCircle módszere arra világít rá, ami gördülékenyen ment. A tanulságokból tanulunk, és ezekre alapozhatjuk további fejlődésünket. A változás folyamatát a csapat eredményeire, nem pedig a hiányosságaira építjük.

Csapatmunka során mindig izgalmas újra meg újra látni a résztvevők reakcióját, miután rájönnek, hogy a beszélgetés célja nem a hiányosságok, gyengeségek számbavétele, vagy a bűnbakkeresés, hanem a múlt sikereinek feltérképezése és a tanulságok leszűrése. Ilyenkor a feszült arcizmok elernyednek, a szemek felcsillannak, és hirtelen új energia költözik a terembe. Mi magunk is felfedezhetjük, hogy teljesen más így dolgozni. Bár kezdetben nehéznek és döcögősnek tűnhet a munka, miután ráéreztek az ízére az emberek felvillanyozódnak, az érdektelenséget és kedvetlenséget energia és motiváció váltja fel.

Ha valami nem működik, csinálj mást!

A sikerekből való építkezés elvének ez a kiegészítő jelmondata. Világos, egyértelmű, ésszerű kíváncsi, mégis nagyon távol áll attól, hogy a mindennapi munkánk során is így cselekedjünk. Én legalábbis gyakran az ellentétével találkozom: ha valami nem működik, az emberek ugyanazokkal az eszközökkel és módszerekkel próbálkoznak újra meg újra. Ész nélkül ismétlik a köröket: keményebben gyürkőznek neki, egyre nagyobb erőfeszítést tesznek, erőnek erejével nekifeszülnek. Egyszer egy részlegvezető elmesélte, hogyan próbál évek óta megbirkózni az időgazdálkodással. Mivel mindig túlhajtotta magát, ki sem látszott a feladatokból, ezért több időgazdálkodással foglalkozó kurzust és szemináriumot is elvégzett. Szigorú rend szerint intézte ügyeit, listát állított fel a fontos és sürgős teendőiről, A, B és C osztályokba sorolta a feladatai, de hiába, mégsem érezte úgy, hogy bármit is csökkentek volna a teendői. A nyomasztó feladat néha még az álmaiban is kísértette. Mindebből arra következtetett, hogy még

A SolutionCircle lépéseinek áttekintése

