

## Információstrukturálás a tanácsadásban (ISM)

Az információstrukturálás módszertana (ISM) a karrierdöntéseket kognitív információs cselekvésként közelíti meg. „A tanácsadási folyamatot úgy értelmezzük, mint *elképzelte kognitív-affektív információfeldolgozási eljárások szimulációját a kliensben* a tanácsadás célja felé vezető tanulási folyamat keretében” (Ertelt, Schulz & Frey, 2022, 157. o.).

Számos, fiataloknak és felnőtteknek szóló pályaaorientációs tanácsadási szolgáltatásban a keretfeltételeket a tanácsadásra rendelkezésre álló idő nagyon korlátozott volta, a kapcsolattartás alacsony gyakorisága (gyakran egyszeri tanácsadásról van szó), az ügyfélre nehezedő egzisztenciális problémák miatti nagy nyomás, valamint a munkaerőpiaci diagnosztikai készségekkel és a tanácsadó megfelelő kompetenciáival szemben támasztott magas elvárások jellemzik. Ezen kívül gyakran a továbbképzéshez, a munkanélküliség megszüntetéséhez, az átképzési folyamatokkal kapcsolatos támogatáshoz és a vállalatok szerkezetváltásához, illetve fenyegető elbocsátások kezeléséhez nyújtott támogatásokhoz kapcsolódó pénzügyi juttatások tekintetében is felelősséget kell viselni. Ezért a karriertanácsadóknak össze kell egyeztetniük az egymásnak olykor ellentmondó szerepkövetelményeket, hogy megfeleljenek mind az ügyfélnek és a tanácsadási helyzetnek, mind a nemzetközi irányelveknek, különösen a tanácsadói etika tekintetében.

Az ISM tudományos háttérének megértéséhez hasznosnak mutatkozik Gati et al. (2019, 122. o.) megközelítése. A szerzők megkülönböztetnek a) normatív, b) leíró és c) előíró jellegű döntési modelleket.

- a) Ezek szerint a modellek szerint 1. az egyes alternatívákat aszerint kell értékelni, hogy szubjektíve mennyire hasznosak a saját célok és preferenciák szempontjából, és 2. aszerint, hogy mekkora a becsült valószínűsége a kívánt eredmény elérésének. A normatív modellek egy tökéletesen racionális döntéshozó viselkedését írják le és azt is feltételezik, hogy egy alternatíva előnyei kompenzálják annak hátrányait.
- b) Mivel az emberek az információbefogadó és -feldolgozókéességük korlátai miatt általában nem képesek ilyen döntéshozatalra, inkább saját stratégiáik, az úgynevezett heurisztikák vezérik őket. Gati et al. (2019, 125. o.) számára a döntéshozatalnak ez a formája nem lehet kielégítő a pályaaorientációs tanácsadás szempontjából. A leíró megközelítések fontosak a problémaelemzéshez, de a célorientált tanácsadáshoz ezek éppúgy nem elegendő, mint a normatív megközelítések.

c) Ezért kifejlesztették a tanácsadáshoz egy háromfázisú normatív modellt az „előszűrés”, „mélyreható feltárás” és „választás” (prescreening, in-depth exploration, choice; PIC) fázisokkal.

*„Előszűrés” („prescreening”): a lehetséges pályaalternatívák előzetes kiválasztása az egyéni preferenciák és cselekvési lehetőségek alapján.*

*A „feltárás” („in-depth exploration”) ezeknek az alternatíváknak a mélyreható elemzését jelenti, hogy a kiválasztáshoz kis számú megfelelő cselekvési lehetőség kerüljön meghatározásra.*

*„Választás” („choice”): a fennmaradt alternatívák részletes összehasonlításán alapuló végleges döntés.*

*„A PIC-modell ötvözi a leíró modelleket a kompenzáló normatív modellekkel azáltal, hogy megfelelő módosításokkal hozzárendeli őket a döntési folyamat különböző szakaszaihoz, és így a pályaválasztás összetett folyamatát jól meghatározott feladatok sorozatává alakítja, ami az egyénnek legjobban megfelelő alternatívák rangsorát eredményezi” (Gati et al., 131. o.).*

Az ISM egy tudományos tekintetben eklektikus megközelítése a karrierdöntésekre és problémamegoldási folyamatokhoz nyújtott tanácsadásnak. A megközelítés leíró jellegű, azaz nem a problémamegoldás módjára irányul (mint a normatív modellek), hanem a kliens döntéshozatali magatartására. Az ISM hét tanácsadási lépésben zajlik, és ebben a tekintetben Gati et al. értelmében előíró jelleggel is bír (vö. Ertelt, Schulz & Frey 2022, 192. o.):

**1. lépés:** A helyzet meghatározása és az aggodalom vagy probléma operacionalizálása. Ez magában foglalja a következőket:

- Az ügyfél ösztönzése a probléma minél átfogóbb leírására (történet),
- az egyes problémás területek elhatárolása az ügyféllel együtt,
- a problémamegoldási folyamat állapotának értékelése az ügyféllel együttműködve,
- a problémamegoldási folyamat előrehaladásához kötődően az információs igények előzetes elemzése (a fázishoz, szakaszhoz igazodva),
- az ügyfél elkötelezettségének és a probléma súlyának a meghatározása, figyelembe véve az ügyfél számára fontos személyeket.

A szükséges tanácsadói készségek közé tartoznak:

- Verbális és nem verbális bátorítás a beszédre,
- pozitív, nyitott hozzáállás,

- nyílt és zárt kérdések,
- újrafogalmazás és az érzelmek tükrözése,
- kognitív átstrukturálás,
- szókratikus párbeszéd.

## 2. lépés: A lehetséges tanácsadási célok meghatározása

- Itt a kliensnek a lehető legaktívabb szerepet kell játszania, és arra kell őt ösztönözni, hogy konkrétan fejtse ki elképzeléseit arról, hogy a jelenlegi (nem kielégítőnek érzékelt) helyzetet hogyan lehetne el egy jövőbeli (kielégítőnek érzékelt) helyzettel felváltani.
- A tanácsadó ezután a szakértő szemszögéből mutatja be meglátásait.

## 3. lépés: A tanácsadási szerződés megtárgyalása és megkötése, valamint a tanácsadási célok rangsorolása (lehetőleg írásban).

- Mit kellene feltétlenül ma megoldani?
- Melyek lehetnek a nyomonkövető tanácsadás témái?
- Mely célok nem valósíthatók meg optimálisan a tanácsadás során, és ezeket milyen más formák (pl. egyéni tájékozódás, önértékelési eszközök, álláskeresési adatbázisok) segítségével érdemes megvalósítani?

## 4. lépés: A folyamattervezés és a tanácsadási szerződés végrehajtásának finomhangolása

- A mai konzultáció céljainak és megközelítésének közös finomhangolása,
- differenciált információhiány-elemzés az adott irányítási problémára.

## 5. lépés: Diagnosztikai fázis. Itt a lehető legátfogóbb, gyakran nem specifikus tesztelési eljárásokat alkalmazó felmérések jelentette kockázatoknak kell ellenállni. Etikai és tudományos szempontból is csak azok a diagnosztikai eljárások indokoltak, amelyek világosan kapcsolódnak a tanácsadási szerződésben megállapított problémákhoz. Ez mindenképp a nem létező, strukturálatlan vagy hiányos döntési premisszák azonosítását jelenti a kliensben. Az ISM-ben a diagnosztikai területek a következők:

- *Tényszerű ismeretek*: Szakmai információk a képzésről és tevékenységekről (például követelmények, munkakörülmények, a munka tartalma, jövedelem, előmeneteli kilátások, a munkahely biztonsága), a személyes perspektívák (alkalmasság pszichológiai és foglalkozás-egészségügyi szempontból), a szakmába való belépés követelményei, valamint a képzési és munkaerőpiaci feltételek.
- *Értékelési ismeretek (kritériumok az alternatív cselekvési lehetőségek vizsgálatához)*: Érdeklődés, kompetenciaértékelések, kulturális meghatározottságok, attitűdök és saját szakmai tapasztalatok.

- *Előíró premisszák:* Döntési stílus, információs magatartás, korábbi tapasztalatok hasonló problémamegoldásokkal kapcsolatban, döntéshozataltól való félelmek, diszfunkciós gondolkodás a döntéshozatali és problémamegoldási folyamatokban, konfliktusokkal kapcsolatos tapasztalatok.
- *Érzelmek és konfliktusok,* amelyek a problémamegoldást és a döntéshozatali folyamatot kísérik, pl. a túl korai elköteleződéstől való félelem (reaktancia), a kognitív disszonancia a döntést követő szakaszban vagy a fontos kötődési személyek negatív reakciójától való félelem.

A diagnózis az ISM-ben egyáltalán nem jelenti a premisszákkal kapcsolatos fenti területek átfogó tisztázását, hanem inkább az ügyfél konkrét információs hiányosságainak felismerését és csökkentését. Ebben a tekintetben módszertani párhuzamosságok vannak a megoldásorientált tanácsadással.

**6. lépés:** A tanácsadási szerződésben rögzített célok eléréséhez szükséges alternatív cselekvési lehetőségek kidolgozása és súlyozása. Ezt követi annak vizsgálata, hogy a kliens személyesen mennyire képes elkötelezni magát valamelyik alternatíva mellett (elkötelezettség). Ebben a folyamatban különös figyelmet kell fordítani a reaktanciára és a határozatlanság jelenségeire. Ha megvalósítható döntés született, a megvalósításról szóló megállapodást lehetőség szerint konkrét írásos tervek alapján kell megkötni. Ekkor különösen fontos felkészülni a döntést követő konfliktusokra, különösen akkor, ha az információs bizonytalanságban meghozott döntés nagy horderejű.

**7. lépés:** A tanácsadás értékelése és felkészülés a döntést követő konfliktusok (kognitív disszonancia) kezelésére. A tanácsadást értékelő elemzésnek kell kísérnie, amely a következő szempontokra tér ki:

- *Input értékelése:* Az aggályok tisztázásának a minősége, valamint az ügyfél személyiségjegyeinek és a probléma háttérének figyelembevétele.
- *A célok értékelése:* A tanácsadási célok terjedelme és differenciáltsága, a célok megfelelése a személy és az eset szempontjából, a célok közös megfogalmazása és egyeztetése és azok szakmai, etikai és jogi-institúciós normáknak való megfelelése.
- *Folyamatértékelés:* A módszertan, a köztes eredmények, a résztvevők elkötelezettsége és a tanácsadás átláthatósága.
- *Kimeneti értékelés:* A tanácsadás eredményeinek értékelése minőségi kritériumok szerint.
- *Transzfer értékelése:* Annak megállapítása, hogy az ügyfelek milyen mértékben akarják és képesek a tanácsadás eredményeit megvalósítani.
- *Erőforrások értékelése:* Az emberi és anyagi erőforrások hatékony felhasználásának

értékelése a tanácsadásban, valamint a keretfeltételek (idő, tér, zavarok stb.) megfelelőségének értékelése.

Végül a főbb lépésekhez példaként fel kell sorolni a megfelelő tanácsadói készségeket (vö. Ertelt, Schulz & Frey, 2022, 195. o.):

### Problémameghatározás és célmeghatározás

- Verbális és nem verbális bátorítás a beszédre
- Pozitív elvárások
- Nyílt és zárt kérdések
- Parafrázisok
- Az érzések tükrözése
- Kognitív újrastrukturálás
- Szókratészi párbeszéd

### Alternatívák kidolgozása

- Brainstorming
- A kreatív gondolkodás egyéb módszerei (részleges változtatás módszere, saktáblamódszer, ellenőrzőlista-módszer, hasonlóságok módszere, szóbeli megerősítés és pozitív elvárás, modellezés).

### Az alternatívák súlyozása

- Konkrét jelleg
- Konfrontációs technika
- Sémák az alternatívák és következményeik összehasonlításához és értékeléséhez
- Rendszerezés
- Megerősítés

### Döntés és személyes elköteleződés egy alternatíva mellett

- Pozitív kihívás
- Bátorítás a cselekvésre
- A logikai következmények technikája
- Szerződés megkötése
- A kollektív problémamegoldás formái (alku, meggyőzés, kényszerített beleegyezés)
- A reaktancia érzéseinek értelmezése

## Felkészülés a döntést követő szakasz csaldásaira

- Önmegerősítő technikák
- Szerepjáték szerepcserével
- Házi feladat kiosztása
- A kognitív disszonancia csökkentésére szolgáló technikák bemutatása
- Modellezés

Brüning (2021, 213. o.) az ISM alkalmazását más tanácsadási szettingben tárgyalja, a tanácsadás-orientált controlling példáján keresztül, a vezetők támogatása céljából.

Az ISM gyakorlati megvalósítása a következő lépésekben történhet (Ertelt, Schulz & Frey, 2022, 192. o.):

<b>1. lépés:</b>	Az ügyfél kiinduló helyzetének és problémájának meghatározása <ul style="list-style-type: none"> <li>– Történetmesélés (ügyfél)</li> <li>– Kognitív újrastrukturálás (tanácsadó)</li> <li>– A döntéshozatali folyamat fázisának meghatározása</li> <li>– A probléma miatti nyomás és az ügyfél elkötelezettségének felmérése</li> </ul>
<b>2. lépés:</b>	A lehetséges tanácsadási célok közös meghatározása
<b>3. lépés:</b>	A tanácsadási megállapodás („tanácsadási szerződés”) megtárgyalása és megkötése. <ul style="list-style-type: none"> <li>– A kitűzött célok prioritásának meghatározása</li> <li>– A tanácsadási folyamat átlátható indoklása</li> </ul>
<b>4. lépés:</b>	A tanácsadási folyamat finomhangolása <ul style="list-style-type: none"> <li>– A problémamegoldási folyamat fázisának meghatározása</li> <li>– Információhiány differenciált elemzése</li> </ul>
<b>5. lépés:</b>	Diagnosztikai fázis Fontos adatok kiegészítése vagy kidolgozása a „tényszerű ismeretek”, a „kritériumok” (értékeléshez kapcsolódó ismeretek) és az eljárások („előíró premisszák”) területén
<b>6. lépés:</b>	A diagnosztikai szakasz eredményeinek összegzése alternatív cselekvési lehetőségek kidolgozásához és mérlegeléséhez
<b>7. lépés:</b>	A tanácsadás értékelése (cél, folyamat, eredmény) és a döntést követő szakasz előkészítése („kognitív disszonanciák”)

1. táblázat: Az ISM gyakorlati megvalósításának lépései.

## Hivatkozások

- Brüning, E. (2021). Die Rolle der Führungskraft im beratungsorientierten Controlling. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Eds.): Controlling und Beratung – Optimierungschancen durch Komplementarität. Wiesbaden: SpringerGabler, 209-220.
- Ertelt, B.-J., Schulz, W.E. & Frey, A. (2022). Counsellor Competencies – Developing Counselling Skills for Education, Career and Occupation. Springer Nature Switzerland.
- Gati, I., Levin, N., & Landman-Tal, S. (2019). Decision-making models and career guidance. In J. A. Athanasou & H. N. Perera (Eds.), International handbook of career guidance (2nd Edition). Wiesbaden: Springer.

