

LÉGRÁDINÉ LAKNER SZILVIA

Új szemlélet a fejlesztő tanácsadásban: a coaching

„Az emberek mindig a körülményeket okolják azért, hogy ott tartanak, ahol tartanak. Én nem hiszek a körülményekben. Azok az emberek jutnak előre a mai világban, akik nekiindulnak és megkeresik.” (George Bernard Shaw)

I. Ami életre hívta a coachingot...

A Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának XIV. konferenciáján Mocsai Lajos, európai kézilabda-mesteredző, mestertanár, a világ- és olimpiabajnoki ezüstérmes női csapat edzője arról tartott előadást, hogy az élsportban hogyan értelmezhető verseny és együttműködés kapcsolata, illetve a célok eléréséhez vezető úton milyen szerep és feladat hárul az edzőre. Egy élsportoló számára nem kérdés, hogy minél magasabb szintű teljesítményt nyújtson, fessegetve saját teljesítőképességének határait. De ahhoz, hogy egy sportoló a középszertől eljusson a kiválóságig, majd felérjen a csúcsra és minél hosszabb ideig ott is maradjon, edző nélkül szinte elképzelhetetlen.

Az üzleti versenyben is egyre inkább létfontosságúvá vált, hogy növeljük az egyéni teljesítményeinket, és ebben az egyéni fejlesztési folyamatban ott álljon valaki mellettünk, mögöttünk, aki támogat bennünket: ő, a – mai szóhasználattal élve – coach; a fejlesztési folyamat pedig a coaching.

A coaching angol eredetű szó, jelentése: edzés, pontosabban az edző által végzett munka. A kifejezés a sportpszichológiából a 80-as évek elején került be az üzleti világ fogalomrendszerébe. A coaching az Amerikai Egyesült Államokból indult, és alapvetően két gyökere van. Az egyik kiindulópontnak azoknak a pszichoterapeutáknak a munkája tekinthető, akik felismerték, hogy nemcsak krízisben lévő embereknek lehet szükségük tanácsokra (akár életvezetési, akár vezetési tanácsokra), hanem olyan személyeknek is, akik szeretnének többet kihozni magukból, akik sikeresebbek, elégedettebbek kívánnak lenni az életük bármely területén.

A coaching másik kiindulópontja a sportból származik: a terapeuták az élsportolók körében használt mentális technikákat beépítették az önismeret-fejlesztő programjaikba, és ezt hívták coachingnak a kezdetekben.

A coaching igénybe vehető akkor, ha életvezetési tanácsokra van szükségünk; amikor egy adott élethelyzetben elakadunk, és tovább szeretnénk lépni; amikor inspirációra van szükségünk; amikor problémánk adódik egy helyzettel, egy másik emberrel stb. Igénybe vehető akkor is, ha vezetőként a vezetői munkában „beszélgetőtárs”-ra vágunk. A vezető számára nagyon fontos a beosztottakkal való hatékony kommunikáció. A vezetői munka kulcselemei a támogatás, a tanácsadás, a segítségnyújtás. Ennek megvalósításához az emberi erőforrás menedzsment sokféle módszert, eszközt és technikát bocsát a vezetők rendelkezésére (pl. mentorálás, teljesítményértékelő beszélgetések stb.) De a vezetőnek is szüksége lehet egy „beszélgető-

társ"-ra, ha elakad egy munkahelyi helyzetben, ha visszajelzést vár. A vezetői szerep ugyanis magában hordozza a magányt, hisz a szervezeti hierarchia minél magasabb szintjén áll a vezető, annál magányosabb, annál nehezebben talál magának társakat ahhoz, hogy problémáiról nyíltan és őszintén beszélhessen. A coach egy olyan beszélgetőtárs, aki a szakmaiságot a kapcsolattal képes összekötni, és rálátása van a vezető különböző szerepeire, amelyek egységes egészként határozzák meg az ő működését, reakcióit, döntéseit. A coaching egy olyan tér a vezető számára, amelyben megnyílhat.

Milyen helyzetekben érdemes coachingot igénybe venni?

- ha valamilyen kihívás előtt állunk (pl. új munkakörbe lépünk, új munkahelyre kerülünk),
- ha valamit másként kéne csinálni, mint ahogy eddig tettük,
- ha nem vagyunk elégedettek a jelenlegi munkánkkal,
- ha kommunikációs problémákkal állunk szemben (pl. vezetőként a szervezet céljainak kommunikálása, az értekezletek hatékonyságának növelése, motiváló hatás elérése stb.),
- ha úgy érezzük, hogy nincs időnk semmire,
- ha konfliktushelyzetbe kerülünk,
- ha döntési helyzetbe kerülünk, és nincs kivel megbeszélni,
- ha nehézségeink vannak bizonyos emberekkel,
- ha gyakori a feszültség- és a stressz érzése bennünk,
- ha belső bizonytalanságot élünk át (pl. választás elé érkezünk),
- ha „belső műhelymunkára” vágyunk a megújulás, az innovatív megoldások érdekében,
- ha elemezni szeretnénk saját karrierútjaink perspektíváit (pl. szakmai életút térkép elkészítése)m

A coaching egyik legfontosabb célja, hogy növelje mind a személyes, mind a vezetői hatékonyságot. Miért fontos a személyes hatékonyság? Életünkhöz a munkahelyen kívüli világunk is hozzátartozik, ahol családi, egészségi problémákkal küzdünk, belső harcainkat vívjuk, magánéleti konfliktusainkat próbáljuk rendezni. Az ezekre a folyamatokra fordított idő jelentős mértékben csökkenthető a személyes hatékonyság növelésével.

A vezetői hatékonyság növelésével a vezető képessé válik arra, hogy jobban bánjon a munkatársaival, hatékonyabban gazdálkodjon az idejével, jobban kezelje a konfliktusokat, biztosabb döntéseket tudjon hozni, azaz jobb vezetővé váljon.

A coaching-munka során coach és ügyfele azon dolgozik, hogy felszabadítsák az ügyfélben rejlő erőket, hisz az erő és a lehetőség mindenki benn van arra, hogy a saját elképzelései szerint a lehető legboldogabbá tegye az életét és kihozza magából a legtöbbet. A coach segít rátalálni a változás kulcsára, segítséget nyújt az ügyfélnek, hogy felismerje rejtett belső forrásait, hisz ezek vezetnek el az ügyfél saját legjobb megoldásaihoz.

II. A coaching térhódítása

A gazdasági élet szereplői úgy negyedszázaddal ezelőtt kezdték használni a coachingot, mint tanácsadási technikát. A szervezetek irányítói tanácsadók tömegét alkalmazták a vállalati élet csaknem összes területén, hogy azok ötleteikkel, tanácsaikkal, tapasztalataikkal elősegítsék a hatékonyság, a profit növekedését; a szervezet

fennmaradását, gyarapodását; a vezetési döntések meghozatalát. E tanácsadók közös jellemzőjének tekinthető, hogy leginkább a vállalat érdekeit tartották szem előtt munkájuk során.

Azonban a környezeti változások felgyorsulásával a piaci verseny is egyre élesebbé vált. Sem a szervezetek, sem a hozzájuk tartozó egyének nem tekinthetők önmagukban létezőknek, mind kapcsolódnak egymáshoz, és ezek a kapcsolatok döntően pénzügyi alapokon nyugszanak, komoly versenyhelyzetet teremtve. Az érdekviszonyok, a versenyhelyzetben való helyzetállás és előrejutás során sérülhet a bizalom, megkérdőjeleződhet az őszinteség.

A coaching a vezetők számára az őszinteséget és érdek nélküliséget jelenti. A coach kizárólag ügyfele, partnere sikeréért, annak fejlődéséért dolgozik. Elfogadja őt, támogatja és végigkíséri a változása folyamán. Beszélget vele, figyel rá, támogató háttérrel biztosít számára, segít megoldást találni ügyfele problémáira.¹ Ezért aztán megfogalmazhatjuk úgy is, hogy „a coaching egy olyan tanácsadási koncepció, melynek lényege, hogy:

- támogatást nyújt a különböző munkahelyi, szakmai szerepekből adódó problémákban,
- a három [*élet*]-területet érintő (szakmai, munkahelyi, privát élet) problémákat tisztázza, és megválaszolja a releváns kérdéseket,
- fejleszti a kliens meglévő képességeit és potenciálját,
- integrálja és összekapcsolja a coacholt személy különböző szerepeit a munka, család, privát élet területén.

A coaching abban segít a kliensnek, hogy:

- tisztázza a nehéz kérdéseket,
- fejlessze az intuícióját,
- nehéz élethelyzeteit, problémáit megoldja.”²

A coaching módszer sokrétű alkalmazhatóságával, egyedi szemléletmódjával, megoldásorientáltságával az üzleti szféra minden szereplőjének képes segíteni a teljesítmény, a hatékonyság és az elégedettség növelésében illetve a munkahelyi körülmények és az üzleti eredmények javításában. Emellett az egyénre koncentrálna támogatja a benne rejlő képességek kibontakoztatását, az én-tudatosság fokozását valamint a személyes célok megfogalmazását és elérését.

III. A coaching néhány definíciója, megközelítése

1. „A coaching időben behatárolt egyéni- vagy csoportos tanácsadási koncepció, amelyben elsődlegesen a kliens (nehéz) szituációinak és problémáinak megoldása a cél. A coaching három területet ölel fel. Ezek a szakma, a szervezet, és az egyén területe. A coaching a coacholt személyes autonómiáját, egyediségét erősíti meg, hogy ezáltal az képes legyen hatékonyan és önállóan megoldani a problémáit. A coaching a kliens meglévő tartalékait bontakoztatja ki.”³

2. Zeus és Skiffinson három részre bontva ad világos meghatározást a coachingról. Először is a coaching eredményorientált kontextusban zajló dialógus,

¹ In.: Werner Vogelauer: *Coaching a gyakorlatban*

² Idézet Hans Georg Hauser: *A coaching és a vezetés című cikkének „Miért van szükség coachingra a szervezetekben?” fejezetéből*

³ In.: Hans Georg Hauser: *A coaching és a vezetés – „Honnan ered valójában a coaching kifejezés?”*

amelynek során a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre, amiket az ügyfél valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg. Másodszer a coaching tanulás, bár soha ne feledjük, hogy a coach nem tanár, másrészt nem feltétlenül kell jobban tudnia bizonyos dolgokat ügyfelénél. Azáltal, hogy alaposan megfigyeli a különböző sémákat, a régi beidegződéseket, új tettekre, eddig ki nem próbált magatartásformákra sarkallhatja őket. Végül a coaching sokkal inkább arról szól, hogy tegyük fel a megfelelő kérdéseket, mintsem tálcán kínáljuk a válaszokat.⁴

3. A coaching (...) a vezetői és szakmai személyiség önismereti fejlesztése, de mindig konkrét kompetencia és adott aktuális vezetői feladatok kontextusában. A coaching cél-, eredmény- és megoldás-orientált folyamatkísérés, amelyben a hangsúly az erősségeken és fejlődési tartalékok mozgósításán van.⁵

4. A Főnix Coaching értelmezése szerint „a coaching két személy között zajló fejlesztő kapcsolat. Mindig személyes jellegű, interaktív, erősen fókuszált folyamat, amely segít az egyénnek és a szervezetnek nagyobb elégedettséggel járó eredményeket gyorsabban elérni. A coaching segítségével a kliens igényesebb célokat tűz ki, tevékenyebbé válik, megalapozottabb döntéseket hoz és jobban hasznosítja meglévő, természetes képességeit. (...) A coaching interakció sorozatokat foglal magába, amelyek általában szabályos időközönként zajlanak. Ezek a párbeszéddek támogatást, ösztönzést, bizalmat, integritást és facilitációt tartalmaznak.”⁶

5. A Flow Csoport definíciója szerint „a coaching elsősorban egy szemléletmód. A coach abból az alapfeltevésekből indul ki, hogy ügyfele képes a fejlődésre, meg fogja találni a megoldást az előtte álló problémára, és azért felelősséget fog vállalni. Ha a coach a klasszikus tanácsadói szerepben marad, melynek lényege, hogy megoldási alternatívákat kínál fel, majd rámutat a szerinte abban a helyzetben leginkább megfelelőre, akkor éppen a coaching lényege sikkad el. Hiszen a lényeg, hogy a másikban rejlő kreatív megoldás és annak megvalósítása között álló számos akadályt felszínre hozzuk, tudatosítsuk, majd elhárítsuk az útból. Ezáltal kínálkozik esély a teljesítmény növelésére, ami az üzleti szférában zajló coaching folyamatok legfőbb célja.”⁷

Áttekintve a fenti definíciókat, megállapíthatjuk, hogy a coaching *a folyamatos változás, a megújulás és fejlődés eszköze*. Coach és ügyfele egyenrangú viszonyban áll egymással, ahol a kommunikáció „partneri”, és a bizalom a legmagasabb fokon működik. E magas fokú bizalom alapja, hogy feltételezzük a kapcsolat során, hogy minden emberben megvan a saját sorskérdéseinek megoldásához szükséges információ, tudás és erőforrás. A coaching egy „támogató” *kapcsolatrendszer*, ahol coach és ügyfele közösen keresik meg a fejlesztendő területeket, és a partner maga is belátja, hogy mely területeken kell változásokat alkalmazni az életében ahhoz, hogy az a teljesítményére is jó hatással legyen. Ezzel a támogató folyamattal azt az utat gyorsíthatja fel, illetve könnyítheti meg, amellyel a múltbeli beidegződéseket, a fejlődést gátló rossz szokásokat szeretnénk megváltoztatni.

IV. A coaching összevetése más segítő eljárásokkal, tanácsadási formákkal

Az ismertetésre kerülő segítő eljárások, tanácsadási formák közös jellemzője, hogy a segítségnyújtás egy-egy formáját jelenítik meg a tanulásban, az életben és a minden-

⁴ In.: Helyzetkép a magyarországi coachingról – Horváth Tünde

⁵ www.develor.hu – Személyes vezetői coaching illetve A coaching főbb típusai

⁶ www.fonixcoaching.hu

⁷ www.flowcsoport.hu

napi tetteinkben. Mindegyiket a megfelelő helyzetben lehet alkalmazni, illetve az egyes segítő eljárások által használt eszközöket a különböző coaching irányzatok beépítik módszertanukba. Ennek fényében tekintsük át, hogy mi az, ami nem coaching?

A coaching:

– *nem pszichoterápia*

A pszichoterápia nagyon mélyen vizsgálja az egyének személyes történetét, a múltban ért sérülések feldolgozásával foglalkozik. A pszichoterápia arra keresi a választ, hogy miért alakult ki a probléma, s annak gyökereit kutatja. Ezzel szemben a coaching elsősorban a jelenrel dolgozik, és a jövőre koncentrál, és nem igyekszik a múltbeli hatások mély elemzésére. A coaching is lélektani alapokra épül ugyan, de egészséges emberekkel foglalkozik, és az ügyfél jelenére és jövőjére koncentrál. A coachingnak nem tárgya a személyiség, és nem célja a személyiség feltárása, elemzése, értelmezése, bár a coaching következményeként jelentkező hatások leírhatók pszichológiai fogalmakkal (pl. aktiváció, tudatosság, motiváltság). A coach feladata és felelőssége, hogy tudja, az általa behozható eszközökkel adott problémán érdemes-e dolgozni a coaching keretein belül maradván, vagy más módszerre van szükség. A coach megoldás-orientáltan és tökéletesen ügyfél-fókuszáltan dolgozik.

– *nem mentoring*

A mentorálás alapelve az ókor óta egy személyes, jó szándékú kapcsolat két különböző életkorú, és jelentősen eltérő szervezeti és élethelyzettel rendelkező személy között.

Mentornak nevezzük azt a tapasztalt vezetőt vagy szakembert, aki iránymutatást és támogatást nyújt egy új munkatársnak és segíti az egyén személyes fejlődését is. Segít eligazodni egy munkahelyi helyzetben, szakterületen, illetve beletanulni új feladatokba, szerepkörökbe. Válaszol a kérdésekre, tájékoztatást és tanácsokat ad. A mentori kapcsolat alap gondolata a mentor és a mentorált személy közötti személyes információ-átadás egy időben behatárolt kapcsolat keretében.

– *nem tréning*

A tréning alapvetően csoportos fejlesztő módszer, amely a tapasztalati tanulásra épít. A tréningek során ritkán van lehetőség arra, hogy a csoportmunkában résztvevők egyéni problémáival mélyen lehessen foglalkozni. A coaching esetében nem általános, hanem az ügyfelet aktuálisan foglalkoztató problémák vannak fókuszban. A coaching teljes mértékben személyre szabott, az illető egyéni szükségleteit, vágyait helyezi középpontba.

A tréning során előzetes kialakított és egyeztetett tematika mentén zajlik a fejlesztés, míg a coaching során az ügyfél alkotja meg a programot, így az a lehető legrelevánsabb számára.

A tréning alapvetően két-három napos esemény, míg a coaching akár több hónapig is eltart, így lehetőség van túljutni az akadályozó tényezőkön, gátlásokon illetve a visszaesések időszakán.

– *alapvetően nem tanácsadás – vagy mégis?*

Nincs egyetértés szakértői körökben abban, hogy a coaching mennyiben különbözik a tanácsadástól, avagy egyáltalán különbözik-e. Úgy vélem, hogy abban az értelemben a coaching nem tanácsadás, hogy nem konkrét tanácsokkal látja el ügyfelet a coach, nem ad konkrét receptet az adott problémára. Ugyanakkor tanácsadás

abban az értelemben, hogy a tanácsadó és a coach is segít cselekvési lehetőségeket találni és döntéseket hozni az ügyfél üzleti céljaival, stratégiájával, a szervezeti struktúrával, folyamatokkal, módszerekkel kapcsolatos kérdéseiben.

A tanácsadás és a coaching célja is az, hogy olyan változtatást érjen el a folyamat során, amely teljesebbé teheti az ügyfél életét és fokozhatja teljesítőképességét.

„A coach „a pozitív változások bátorítója és facilitátora. (...) A coach a humán kérdések specialistája és partner a kliens sikereinek elérésében. A problémamegoldás értelmében a coach megtanít arra, hogy éljünk szabadabban lehetőségeinkkel és érijünk el merészebb célokat. (...) A coach feladata az, hogy visszajelzést és reálisan megvalósítható perspektívát nyújtson, lehetővé tegye az addig rejtve maradt tehetség kibontakoztatását. (...) A coach képzett és tapasztalt az életen át tartó fejlődésben és annak technológiájában személyes és szakmai téren egyaránt.”⁸

V. A coaching főbb sajátosságai, specifikumai

„Ahogy én coacholok, nem coachol úgy senki.” – hangzik a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága coaching platformjának mottója. Személyes élményként tapasztaltam meg egy coaching kerekasztal beszélgetés során - ahol különböző irányzatot képviselő coachok beszélgettek a coaching jelenéről és jövőjéről, a versengés és együttműködés határvonalairól -, hogy ahány coach, annyiféle stílus, módszer, eszköztár és folyamatvezetés jellemző. Mindez egyértelműen pozitívan értékelhető, hisz a coaching egyik fontos sajátossága a változatosság. Hangsúlyozottan személyes jellegű tevékenységről van szó. A változatosságot pedig nemcsak az ügyfél és helyzetének egyedisége, hanem a coach személyisége, tapasztalatai és alkalmazott módszerei adják együttesen. Ennek ellenére emeljük ki azokat a legfontosabb összetevőket, amelyek minden coaching folyamatot jellemeznek.

A coaching...

- ... *célspecifikus, eredményorientált folyamat*: A coaching mindig fejlesztő célú folyamat. A coach célja, hogy az ügyfelet „jobb helyzetbe hozza”, segítséget nyújtson abban, hogy az ügyfél képes legyen érzékelni a változást. Alapvető célja lehet a coachingnak az ügyfélben rejlő képességek kiaknázása és fejlesztése. (Thomas J. Leonard szerint a coaching kibontakoztatja az egyént, ha tisztában van erősségeivel és gyengeségeivel, hiszen így magabiztosabb lesz és jobb döntéseket hoz.) „A figyelmet a problémákról a lehetséges megoldásokra, a hiányokról az erősségekre és az elképzelt jövőre irányítja. Megtanít arra, hogy kapcsolatainkban az összhang keresését állítsuk előtérbe és megtapasztaljuk azt az örömet, amelyet egy másik ember támogatása, fejlesztése jelenthet.”⁹
- ... *szerződésen alapul*: a coaching folyamat alapja a szerződés. A coaching beszélgetésben célt állapít meg coach és ügyfele, és a felhasznált eszközökre, a visszajelzések hogyanjára is külön szerződnek. A coachingban bármi történhet, amire szerződés jön létre. Alaptétel ebben a folyamatban, hogy szerződni arra kell, amit az ügyfél szeretne; vagyis a coach ne akarjon! (Ez a szerződés nem tévesztendő össze az üzleti értelemben kötendő szerződéssel.)
- ... *cselekvésorientált*: A gondolataink, szavaink, és tetteink triumvirátusából leginkább ez utóbbira koncentrálni. A továbblépésről, a tevékenységről és a n-

⁸ www.fonixcoaching.hu

⁹ www.fonixcoaching.hu

vekedésről szól. Nem ér véget a folyamat az elméleti problémamegoldással vagy a döntéshozattal. A megvalósításon van a hangsúly, az ügyfél cselekvő-, és kezdeményezőkétségén.

- ... *személyre szabott*: A folyamat során nem általános problémamegoldás történik, hanem az ügyfél aktuálisan felmerülő problémáira keresi a választ. Fontos eleme a „face to face” kapcsolat, amelynek révén nem standard válaszokat, megoldási javaslatokat ad a coach az ügyfél számára, hanem a szituációnak legmegfelelőbb utat mutatja meg.
- ... *kölcsönös bizalom elvére épül*: Cs. Nagy Lajos szerint: „meg kell nyerni az ügyfelet, el kell érniük, hogy nyitottá váljon, mert ez a siker egyik alapja. Ha ugyanis akármilyen okból nem önmagát adja, nehezzé válik a megoldás megtalálása.” Coach és ügyfele a munka során olyan közeget hoznak létre, melyben a coaching alanya támogatást kap céljai megvalósításához, erőforrásai összegyűjtéséhez, tehetsége kibontakoztatásához. A motivációnak azonban mindig belülről kell fakadnia. A coach nem tudja motiválni ügyfelét. A párbeszédük során megvizsgálják és tisztázzák a kliens értékeit, képességeit, és olyan célt tűznek ki, amely annak elérésére ösztönzi.¹⁰ A kapcsolat legfőbb jellemzői: egyenrangú partnerség, kölcsönös bizalom, őszinteség, nyitottság, szándékok áttekinthetősége.
- ... *rendszer szemléletű*: Az embert állítja a középpontba. Összetett személyiségként viszonyul hozzá, integráltan kezeli a különböző életszerepeit. Ezek bármelyikében fellépő nehézségek kihatnak a többire, és az ott keletkező problémák okai lehetnek. Más és más szerepeket vállalunk magunkra a szakmai, a szervezeti és a magánéletben. A szakmai világban a lényeg a képességeink és készségeink kihasználása. A szervezeti világ az adott cég struktúrájában betöltött szerepet jelenti. Különböző viselkedési minták jellemeznék egy beosztottat vagy egy vezetőt. A magánéletünkbe tartoznak a barátaink, a családjunk és a hozzájuk kapcsolódó magatartásunk. A coaching mindhárom világgal foglalkozik a személyes integráció létrehozása érdekében. Bár legfőképp a szakmai és a szervezeti világ témáira koncentrál, de mindezt a privát világ figyelembevételével teszi.¹¹
- ... *az „itt és most”-ra épít*: A coaching erőteljes, belülről építkező folyamat, amely legfőképpen a jelenre és a jövőre koncentrál. A coaching jellegzetessége, hogy mindig valódi, interaktív helyzetekhez kapcsolódik, ahol a már megszerzett tapasztalatok feldolgozására és az ügyfél működésének alapvető módosulására van lehetőség, aki aktívan részt vesz a feldolgozási folyamatban. Előfordulhat, hogy egy coaching folyamatba bekúszik a múlt. Ebben az esetben a coach felelőssége, hogy mennyire mélyen foglalkozik a múlt jelentéssel érintő hatásaival. Nem cél, hogy mélyre menjen, de az, hogy érintse a múltbeli történéseket, bizonyos helyzetekben elkerülhetetlen.

VI. A coaching módszertani sokszínűsége

A coaching munkában alkalmazott módszerek döntően a különböző pszichológiai irányzatokból merítik eszközeiket. Ennek megfelelően szinte valamennyi irányzat képviselteti magát hazánkban is a coaching folyamatban. Leggyakrabban azonban

¹⁰ In.: Helyzetkép a magyarországi coachingról – Horváth Tünde

¹¹ In.: Hans Georg Hauser: A coaching és a vezetés – „A coaching egy tanácsadási koncepció”

ezek nem tiszta formájukban jelentkeznek. A coachok egyesítik munkájuk során a különböző irányzatok eszköztárait, akár a helyzetnek megfelelően, akár saját tapasztalatuk alapján. Módszertani szempontból igazán sokszínűvé akkor tud válni egy coach, ha megtalálja, hogy az egyes irányzatokból mely elemeket tudja érdemben és hitelesen hasznosítani a munkája során. Pillantsunk bele – a teljesség igénye nélkül – a Magyarországon alkalmazott legfontosabb irányzatokba.

A Gestalt alapú coaching

A Gestalt irányzat arra a mindennapi életben tapasztalt jelenségre épít, amely szerint, ha egy helyzetet többen végigélnek, mindenki másra fog emlékezni, mindenki mást emel ki belőle. Mindannyian megélünk egyfajta valóságot, amely egy szubjektív valóság, hatnak rá korábbi élményeink, tapasztalásaink. A gestalt alapú coaching munka során tudatosulnak az ügyfélben a helyzetek kezelésére eddig alkalmazott magatartásminták, és/vagy megtörténik a túlmutató lehetőségek feltárása is. A gestalt alapon dolgozó coachok tiszteletben tartják ügyfelük világlátását, és megértők ellenállásaikkal szemben. Fontosnak tartják a perspektívaváltást az új megoldások, lehetőségek felismerése érdekében. Eszközük a támogatás és a szelíd konfrontáció.

kcióközpontú coaching (a pszichodráma szemléletével)

A pszichodráma egy olyan csoport-pszichoterápiás módszer, amelynek lényege, hogy a csoporttagok számukra fontos élethelyzeteket jelenítenek meg, amelyben helyzeteiket újraélhetik, alkalmazhatják a szerepcserét, amelynek révén más perspektívából is ráláthatnak az adott helyzetre. A módszer akcióorientált, hiszen nemcsak megbeszélnek az adott helyzetre vonatkozó teendőket, hanem el is játszatják azt az ügyféllel, aki így biztonságos közegben kipróbálhatja az egyes megoldási lehetőségeket.

Döntésközpontú coaching

A döntésközpontú coaching szemléletbeli és módszertani sajátossága, hogy a vezető a saját kérdéseinek és problémáinak a feldolgozásával komplexitásában érti meg és látja át a helyzetét. A coach segítségével kialakít egy egyértelmű, belső meggyőződéseit is tükröző olvasatot a szituációról, kiemelten értékelve saját szerepét és felelősségét a helyzet létrehozásában és fenntartásában.

Ezáltal a vezető képessé válik az optimális problémamegoldásra - a rutinszerű, triviális, konvencionálisan elfogadott fogásokkal szemben a kreatív, egyedi, személyes hitén és képességein alapuló, a megújulás lehetőségét magában hordozó döntések meghozására.¹²

TA-alapú coaching

„A tranzakció-alapú coaching szerint a coaching fő célja a fókuszálás arra, amit az ügyfél csinál. A coach törekvése, hogy segítse az érzéseket, gondolatokat, kommunikációt tisztán kezelni....Nem a coach dönt az ügyfél helyett, nem a megmentés a feladata, hanem bízhat az ügyfél önmagáért vállalt felelősségében és szabadságában.” (Szatmáriné dr. Balogh Mária)

A TA-gyakorlat két alapelve a szerződéses módszer és a nyílt kommunikáció. A tranzakció-analízis fogalmi értelmezési keretet adnak az egyén számára nehézségeket, elakadásokat jelentő helyzetekben, és lehetőséget teremtenek a változásra, vál-

¹² www. Neosys.hu

toztatásra. A tranzakció-analitikus megközelítés szerint az emberek általában véve „rendben vannak” és fejlődőképesek, mindenki rendelkezik a gondolkodásra való képességgel, a döntéseiért felelősséggel tartozik és képes a nyílt kommunikációra.

Szupervízió-alapú coaching

Egyfajta tapasztalati tanulásról beszélhetünk ezen irányzat coachingban való alkalmazásakor. Aktuális problémákból, konkrét helyzetekből indulnak ki. A coach kérdések sorozatával segíti az ügyfelet saját problémájának felismerésében, és a megoldások megtalálásában. A folyamat során állandó visszajelzéseket ad a kliensnek arra vonatkozóan, hogy rá hogyan hatnak, benne milyen érzéseket keltenek azok a dolgok, amelyekről az ügyfél beszámol.¹³

Rendszerszemlélet-alapú coaching

„E szemlélet alapja, hogy a legkisebb rész is egy egész – rendszer. A rendszereknek tudása, céljai és ereje van. A coaching feladata, hogy segítsen ezeket felfedezni, mozgósítani. A konstruktív rendszerszemlélet erősíti az egyén felelősségtudatát és öntevékenységre ösztönzi. A coaching folyamatban a felek felelősséget vállalnak magukért, feladatuknak a tudatosulást tekintik és egymással korrekten szerződnek.” (Wiesner Edit)

NLP-alapú coaching

Az NLP Intézet szerint: „a coaching olyan folyamat, amelyben a kliens a coach segítségével hidat épít a jelenlegi állapot és a vágyott célok közé. Ehhez a coach támogatásával azonosítja és eltávolítja az akadályokat. Megtalálja és erősíti meglévő erőforrásait, új erőforrásokat fejleszt ki magában a híd elkészítéséhez, és az azon való átkeléshez. Az NLP coaching specialitása, hogy ehhez a hídépítő munkához mindig a kliens saját tapasztalatát, belső jelentésrendszerét használja. Ezáltal a folyamat gyors, erőteljes és maradandó.”¹⁴

VII. A coaching eredményessége

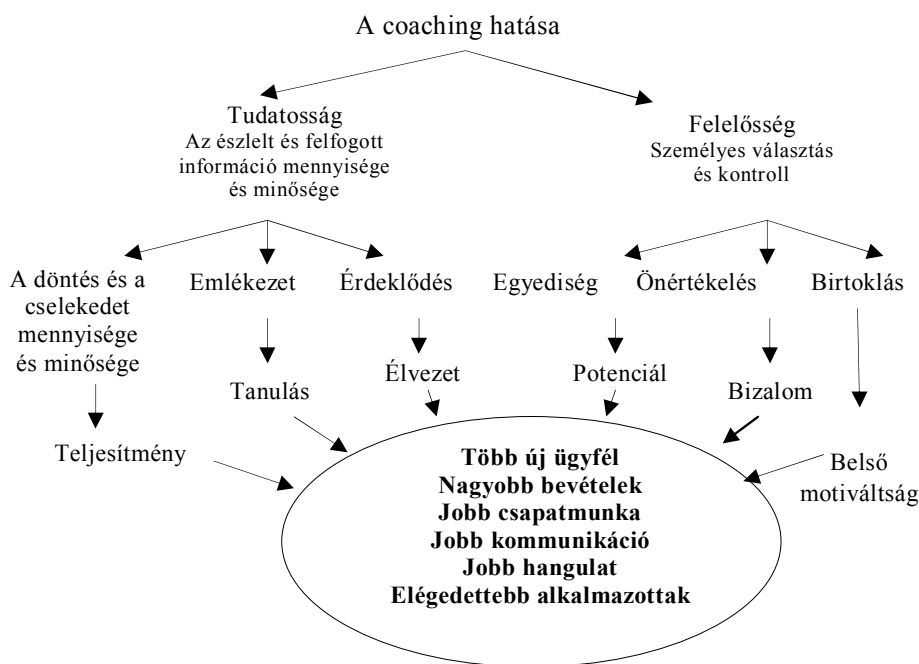
A következő ábrán John Whitmore mutatja be vélekedését arról, hogy szerinte milyen hatása lehet a coachingnak a benne résztvevő ügyfélre, és ebből milyen módon profitálhat a szervezete.¹⁵ Az ábrán jól érzékelhető, hogy a tudatosság és a felelősség dimenziója mentén vizsgálja az egyént: mennyire vagyok tudatos saját fejlődésemben, milyen döntéseket tudok felvállalni, milyen teljesítményt tudok nyújtani, hogyan használom a tanulást és az érdeklődést, mint eszközt a fejlődési folyamatban. A felelősség a személyes választásról és ellenőrzésről, visszacsatolásról szól: hiszek-e önmagamban, hol állok az önértékelési folyamatban, mi motivál az életemben, honnan merítek energiát, mennyire tudom felvállalni önmagam, mennyire tudok építeni az erősségeimre és fejleszteni a gyengeségeimet.

Ha mindezekre a kérdésekre megtaláltam a választ, tudatosan és felelősséget vállalva önmagamért és cselekedeteimért haladok előre az általam választott úton, akkor nem marad el a siker, legyen az magánéleti vagy üzleti, szervezeti szintű.

¹³ In.: Helyzetkép a magyarországi coachingról – Horváth Tünde

¹⁴ www.nlpintezet.hu

¹⁵ John Whitmore: Coaching for Performance



VIII. Záró gondolatok

Zárásként néhány személyes jellegű megjegyzést kívánok tenni. Abban a tanulási folyamatban, amelynek keretén belül elsajátítottam a coaching munkához szükséges alapvető ismereteket, és kipróbáltam a képzés során megismert technikákat az életben is, olyan felismerésekre jutottam, amelyek segítettek abban, hogy megfogalmazzam mindazt, amit számomra a coaching jelent:

- egy pozitív szemléletet az emberi kapcsolatokról
- a támogató, bátorító segítségnyújtást mások felemelkedéséhez, jobb válásához
- egy tudatos és mégis oly „egyszerű” kommunikációs stílust
- a „művészi szabadságot”
- az ünneplés fontosságát egy folyamat lezárásakor: ami jelenti a búcsú ünneplését, a rendezett átadás érzését, a közösen eltöltött idő mérlegét, az elengedést, a „hogyan tovább” egyértelművé tételét.

Cikkemet Wiesner Edit coach gondolataival zárom, akitől megtanultam mindazt, amit jelenleg a coaching munkám során használok.

„A világ legszebb elfoglaltsága a coaching beszélgetés. Önismeretet, tudást, odafigyelést kapunk benne. Eljátszhatunk gondolatokkal, kételkedhetünk, szemtelenkedhetünk, kipróbálhatunk bármit. Rendezők lehetünk, tanítványok, elhagyhatjuk magunkat és felfújhatjuk magunkat. Lehetünk dühösek, sírósak, nevetősek, szétesettek és szigorúak. Őszinték lehetünk. (...) A coach minden beszélgetésben őszinte lehet, mert ezzel segíti és szolgálja ügyfelét legjobban abban, hogy az felszabadultan eddzen mellette és vele.”

Irodalomjegyzék

Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002.

Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002.

F. Várkonyi Zsuzsa: Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban. In: A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága Szerk: Mészáros Aranka, Z-Press Kiadó Kft., Budapest 2006.

Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról (forrás: XIV. SZMT konferencián kiadott másolat -2006. szeptember 22-24.)

Hans-Georg Hauser: *A coaching és a vezetés.* (forrás: www.lemma-coaching.hu)

Louis Cauffman – Insoo Kim Berg: Megoldás központú szervezeti coaching – Lernende Organisation 2002. Január/Február, ISSN: 1609-1248.

John Whitmore: Coaching for Performance

Growing People, Performance and Purpose, Nicholas Brealey Publishing Ltd, 2002.

