

HORVÁTH TÜNDE

HELYZETKÉP A MAGYARORSZÁGI COACHINGRÓL

Megjelent a Pszichoterápia című lap 2004. augusztusi számában.

E tanulmány a teljesség igénye nélkül számol be arról, hogy ma Magyarországon milyen irányzatok, illetve felfogások alapján végeznek coachingot, és milyen eszközöket alkalmaznak a folyamat során. Fontosnak tartjuk bemutatni, hogy a coachok milyen problémákkal küzdenek munkájuk során, valamint milyen kutatásra és más területtel folytatott párbeszédre van szükségük ahhoz, hogy nagyobb rálátásuk legyen erre a viszonylag fiatal szakmára. Kitérünk még arra, hogy milyen képzési háttérrel rendelkeznek gyakorló coachok, és rávilágítunk a külső, illetve belső coachok által vezetett folyamatok közötti néhány különbségre.

Coaching — coaching irányzatok — külső coach — belső coach — coaching segédeszközök

SZUBJEKTÍV BEVEZETÉS

Bevallom, e tanulmányt nagyon nehezen kezdtem el írni. Produkáltam számos olyan tünetet, amit coaching ügyfeleimnél szoktam látni. Először azt gondoltam, hogy nem lesz ez olyan nehéz, ráérek. Aztán azt, hogy a képességeim nincsenek megfelelő szinten egy ilyen írás elkészítéséhez. Azután az jutott eszembe, hogy talán segítséget kellene kérnem valakitől, de rögtön tudtam, hogy senki nem tud segíteni, mert megírom ugyanis nekem kell. Végül pedig maradt a gyomorban érzékelhető szorongás, hogy a határidő vészesen közeleg, én meg még egy sort sem írtam.

Amikor vezetőkkel dolgozom, gyakran vagyok tanúja ilyen vagy ehhez hasonló folyamatnak. Ők is átmennek hasonló fázisokon, mielőtt belekezdenek egy-egy feladat teljesítésébe, akár felettesüktől kapták, akár önként tűzték ki maguk elé.

Szorongatott helyzetemen — ügyfeleimhez hasonlóan — egy vacsora utáni „házi” coaching ülés segített. Párom, aki kiváló coaching készségekkel rendelkezik, bár nem gyakorolja ezt a szakmát, feltett néhány kérdést, amire először nem nagyon akarózzott válaszolnom. Nem kevés visszajelzést adott arról, amit az utóbbi néhány hétben rajtam látott, valahányszor e tanulmány írását emlegettem. Összefoglalta a sokszor kusza mondataimat, és a végén — számomra érthetetlen módon — megjött a kedvem az íráshoz. Ebben a helyzetben ügyfélszerepben volt alkalmam feltenni azt a kérdést, amit coachként gyakran megfogalmazok: mitől működik a coaching, hiszen csupán egy jót beszélgettünk?

A tanulmány elkészítéséhez az adatokat elsősorban abból a hét személyes interjúból merítem, amelyet strukturált kérdéssor alapján készítettem a szakmát több éve gyakorló coachokkal.¹ Saját coaching tapasztalataimon kívül még felhasználom az e témával kapcsolatos írásokat.

¹ Nagyon köszönöm valamennyiüknek az izgalmas szakmai beszélgetéseket.

MI A COACHING?

A coaching a magyar vállalati kultúrában viszonylag új jelenség, bár számos vezető azt állítja, hogy mindig is létezett, csak nem így hívták. A szakirodalomban több definíciója található:

„Olyan vezetői magatartás, amely összehozza a különböző háttérrel, tehetséggel, tapasztalatokkal rendelkező embereket, és arra ösztönzi őket, hogy felvállalják a felelősséget, valamint folyamatosan eredményeket érjenek el. A kapcsolat alapja, hogy egymást egyenrangú félként kezelik.” (Austin, Peters 1986).

Landsberg (1996) szerint a coaching célja, hogy fokozza mások teljesítményét, és hangsúlyozza tanulási képességeit. Része a visszacsatoláson kívül a motiváció, a hatékony kérdésfeltevés, illetve a coach tudatos stílusváltása attól függően, hogy ügyfele mennyire áll készen az adott feladat elvégzésére. Semmiképpen nem olyan egyirányú kommunikáció, amelynek során a coach megmondja, hogy mit kell tenni, és instrukciókat ad arra, hogy hogyan.

Zeus és Skiffington (2000) három részre bontva ad világos meghatározást. Először is, a coaching eredmény-orientált kontextusban zajló dialógus, amelynek során a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre, amiket az ügyfél valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg. Másodsor a coaching tanulás, bár soha ne feledjük, hogy egyrészt 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 őt. Végül a coaching sokkal inkább arról szól, hogy tegyük fel a megfelelő kérdéseket, mintsem tálcán kínáljuk a válaszokat.

A magyar szakirodalomban Elbert és Farkas (2000) teljesítményt növelő tréningként definiálja a coachingot, ami nem más, mint egy „kommunikációs folyamat, amely biztosítja a beosztottak fejlődését és az elvárt teljesítmény megvalósulását.” Szerintük a hatékony coaching őszinte és természetes, ösztönző és megerősítő, valamint megértő. Nem csupán olyan folyamat, ahol a munkatársakat arra ösztönzik, hogy növeljék teljesítményüket, hanem ahhoz is kapnak útmutatást és segítséget, hogy miként pótolják a magasabb teljesítmény eléréshez szükséges hiányosságait.

Röviden összefoglalva, abban valamennyi fent említett szerző megegyezik, hogy a coaching alapjában véve olyan párbeszéd a coach és az ügyfél között, amelynek célja tanulás, változás, megújulás.

A COACHING TÖRTÉNETE

A coaching számos alapelve a pszichológiából, különösen a sportpszichológiából, illetve az oktatás területéről ered. Az elnevezés is a sport világából származik: a coaching edzést jelent, a coach edzőt.

Tim Gallway (1975) volt az első, aki a coaching lényegéről írt a tenisz-, azután a golfoktatás területén. Szerinte a saját fejünkben lévő ellenfél sokkal félelmetesebb, mint a teniszpályán lévő. Azt állítja, hogy az edző (coach) abban tud segíteni a játékosnak, hogy a teljesítménye útjában álló akadályokat elhárítsa vagy csökkentse. Ha ez sikerül, felszínre kerülnek természetes képességeink, és nem lesz tovább szükség az edző technikai utasításaira. Egy idő után Gallway azon vette észre magát, hogy több előadást tart üzletemberek, mint sportolók számára. Módszerének egyik fő üzenete az, hogy ellenfelünk valójában a barátunk, ha arra készíten bennünket, hogy képességeink határait minél jobban tágítsuk.

A sportpszichológia és az üzleti világban zajló coaching folyamatok közös területei: a teljesítmény mérése, az én-tudatosság fontossága, az értékek vizsgálata, a jövőkép

kialakítása, a teljesítményre negatív hatással lévő hiedelmek felismerése, a nyomással és a stresszel való megbirkózás.

Erős hatással volt még a coachingra a konstruktivista tanuláselmélet, amelynek főként a következő szempontjait vette át:

- a tanuló mindig aktív szervezet, aki nem csupán reagál az ingerekre, hanem keresi is azokat, és megbirkózik velük annak érdekében, hogy megértse a világot;
- a tudás belül jön létre, nem csupán külső forrásokból származik;
- a motiváció belülről fakad. A coach nem tudja motiválni ügyfeleit. Vizsgálja és tisztázza az egyén értékeit, céljait, és együtt tűz ki vele olyan célt, amely az ügyfelet annak elérésére serkenti.

A coaching három fő területe a vezetői coaching, az üzleti coaching és az életvezetési coaching. Időnként nehéz egyértelműen megkülönböztetni őket egymástól, mert a témák között lehetnek átfedések. A vezetői (executive) coaching és az üzleti (business) coaching eredete az 1980-as évek vezetőfejlesztő programjaihoz nyúlik vissza.

A vezetői coaching a vállalati vezető munkahelyi életére fókuszál. Célja, hogy fenntartható viselkedésbeli változásokat idézzen elő. Az ülések középpontjában gyakran az interperszonális fejlődés, a személyes változás és átalakulás áll. Az egyéni vezetői coaching területei: vezetőfejlesztés, interperszonális és kommunikációs készségek, karrierfejlesztés, stratégiai tervezés, problémamegoldás.

Üzleti coachingot bármilyen típusú üzleti vállalkozásban lehet alkalmazni. Célja, hogy a vállalat tulajdonosát vagy menedzserét abban támogassa, hogy a napi feladatokon túl lássa a „nagy képet”, fejlessze beosztottait, magasabb szintű szolgáltatást nyújtson ügyfeleinek, és mindenekelőtt, egyensúlyban tartsa magánéletét és munkahelyét. Az üzleti coaching területei: hogyan lehet kihozni a legtöbbet a beosztottakból, időgazdálkodás, hatékonyságot akadályozó tényezők azonosítása, termelékenység növelés, ügyfélszolgálat fejlesztése.

Az életvezetési (life) coaching a hatvanas években fejlődött ki New Yorkban.² A coachingnak ez a fajtája az értékek és jövőkép tisztázásáról és célok kitűzéséről szól, annak érdekében, hogy az adott személy kielégítő, sikeres és teljes életet éljen. Az életvezetési coaching során a coach segít kliensének tisztázni, mit akar az élettől, támogatja és bátorítja a változási folyamat során. Együtt hatékonyabb célokat tűznek ki, amelyek megvalósulását nyomon követik, és fókuszban tartják azokat a területeket, ahol a kliens elköteleződött valami iránt. (Zeus, Skiffington 2000)

A COACHING ÉS A SZERVEZETFEJLESZTÉS

A vállalat vezetőivel folytatott coaching a szervezetfejlesztési projektet előkészíti és/vagy kiegészíti. Az előkészítésre azért lehet szükség, mert a szervezetfejlesztői munka könnyen megbukhat akkor, ha a vezető nincs felkészülve azokra a változásokra, amelyekben neki kulcsfontosságú szerepe, felelőssége van. Csak ez után a felkészülés után érdemes a szervezetfejlesztést elkezdeni, a vállalat többi tagját a cél érdekében energizálni.

A szervezeti változások elindítása és megvalósítása közben számos feladat újszerű megközelítése merülhet fel. A vezetőnek külső támogatásra van szüksége, annak érdekében, hogy az új megközelítést fel akarja, illetve fel merje vállalni. Ilymódon a coaching a szervezetfejlesztő munka kiegészítőjeként járulhat hozzá annak sikeréhez.

² A coaching és a határterületein található szerepekkel (például mentor, tanácsadó) való összehasonlításra ebben a tanulmányban nem térek ki.

RÖVIDEN A KUTATÁSRÓL

E tanulmány elkészítéséhez hét coach-csal készítettem strukturált interjút. Beszélgetőpartnereim közül hat külső coachként, egy pedig egy nagyvállalat belső coachaként dolgozik. A legfiatalabb 33 éves, a legidősebb 51 éves, hárman közülük férfiak, négyen nők. Coachként átlagosan öt éve dolgoznak. (A legkevesebb 1 év, a legtöbb 10 év. Aki 10 éve dolgozik coachként, az hozzátette, hogy akkor természetesen még nem coachnak hívták.). Azoknál a cégeknél, ahol a külső coachok dolgoznak, rajtuk kívül átlagosan még 2-3 ember folytat coachingot. A belső coach vállalatánál még nyolc másik coach van alkalmazásban.

A beszélgetések célja az volt, hogy választ kapjunk a következő kérdésekre:

1. Magyarországon milyen coaching módszerekkel, irányzatokkal találkozunk?
2. Milyen segédeszközöket használnak a coaching folyamat során?
3. A coachok, illetve ügyfeleik mit értenek coaching alatt?
4. Milyen problémákkal küzdenek a coachok?
5. Milyen témájú kutatásokat látnának szívesen?
6. Milyen területekkel zajlik párbeszéd, illetve lenne szükség párbeszédre?
7. Milyen képzések vannak?

A kutatásban részt vevő coachok kiválasztásakor azt tartottam szem előtt, hogy minél több irányzat képviselőjével legyen alkalmam beszélgetni. Tapasztalataikat, véleményüket a kutatás főbb kérdései mentén csoportosítottam.

MILYEN MÓDSZEREKKEL, IRÁNYZATOKKAL TALÁLKOZUNK?

Ma Magyarországon szinte valamennyi pszichoterápiás irányzat alapján folytatnak coachingot. Az interjúkból azonban az derült ki, hogy jellemzően nem tisztán egy irányzat eszköztárát alkalmazzák. Sokkal inkább arról van szó, hogy a coachok egyéb elemeket is vegyítenek munkájukba, így a beszélgetések után a coaching módszerek, folyamatok rendkívül széles palettája tárult elém.

Van olyan coach, aki a pszichodráma módszerét ötvözi változáskezelési elemekkel. Akció-módszertannak vagy akciótanulásnak is hívta, mivel az ülések során azt teszik át cselekvésbe, amit az ügyfél a valós életben meg akar valósítani. Ebben a felfogásban két coach dolgozik egyszerre egy ügyféllel, így teremtenek „mintha” helyzetet. A módszer óriási előnye, hogy az ügyfél számos dolgot ki tud próbálni, meg tud tapasztalni biztonságos környezetben, tét nélkül.

Beszélgetőpartnereim közül ketten is a szupervízor posztgraduális képzést végezték el. Ők konkrét esetekből, aktuális problémákból indulnak ki, és azokat dolgozzák fel szupervíziós eszközökkel. Egyikük a módszert tapasztalati tanulásnak hívta, amely során az ügyfél maga hámozza ki a saját problémáját. Másikuk saját bevallása szerint nem érti, hogy a módszer hogyan működik, de azt érzékeli, hogy nagyon is működik. Ő az ülések során a kérdések mellett számos visszajelzést ad arra vonatkozóan, hogy rá hogyan hatnak, benne milyen érzéseket keltenek mindazok, amikről és ahogyan az ügyfél beszámol.

Találkoztam olyan coach-csal, aki eredetileg pszichológus, az analitikus szemléletet, a dinamikus irányzatot követi, és munkája során alkalmazza a szervezetfejlesztésben használatos modelleket. Ő arra törekszik, hogy megtalálja azokat az okokat, ahol a kliens elakadt, és ezeken a területeken segít.

Egy Gestalt alapokon dolgozó coach úgy fogalmazta meg munkája lényegét, hogy nagy tisztelettel bánik az ügyfél valóságképeivel és támogatja az ellenállásait. Belemegy az ügyfél igényeinek teljesítésébe, de hogy milyen mértékben, azt előbb felszínre hozza, tisztázza.

Ő a Gestalt elemeket kiegészíti a GROW³ modell alkalmazásával, amelynek lényege, hogy az ügyfél jusson el egy akcióterv megfogalmazásáig, és az abban szereplő feladatokat, amelyek lehetnek egészen kis lépések is, két ülés között teljesítse.

Beszélgettem még NLP (neurolingvisztikai programozás) alapon dolgozó coach-csal, és olyannal is, aki a tranzakció analízist egészíti ki pszichodráma és Gestalt elemekkel.

E széles választékot figyelembe véve nagyon találónak vélem az Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága coaching platformjának szellemes mottóját: „Ahogy én coacholok, nem coachol úgy senki.”

A találkozások gyakoriságára és a folyamat hosszára vonatkozóan úgy tűnt, hogy viszonylag elterjedt a heti rendszerességgel tartott ülés, bár van, aki kéthetente, vagy csak havonta találkozik ügyfelével. A megbízóval a legtöbbször 10-15 ülés megtartásában állapodnak meg. Ritka, ha a folyamat fél évnél tovább tart, de azért előfordul egyéves, vagy annál hosszabb coaching folyamatok is.

A COACHINGBAN HASZNÁLT SEGÉDESZKÖZÖK

A változatosság megmutatkozik a coaching folyamat során alkalmazott segédeszközökben is. Többször használják, különösen a coaching munka kezdeti fázisában, a Myers-Briggs Típus Indikátort (MBTI) vagy annak továbbfejlesztett változatát, a Személyiségprofil (Profiler of Personality, POP), az Autoritás, Felelősség, Hatóerő (ARP) kérdőívet, DISC-et, 360 fokos értékelést, változáskezelési kérdőívet (CAS), vezetői képesség rangsort. Függően attól, hogy a vezetőnek milyen fejlesztési területeit határozzák meg, dolgoznak konfliktuskezelés teszttel, Belbin kérdőívvel, motivációs teszttel, asszertivitás teszttel, illetve egyéb készségeket mérő tesztekkel. Több coach munkája során felhasználja a rendelkezésre álló teljesítményértékelő riportot, vezetői jellemzést, és van, aki interjúkat készít ügyfele beosztottaival, munkatársaival, esetlegesen a megbízóval, aki többnyire a szervezeti hierarchia magasabb fokán áll, mint a coaching ügyfél. Beszélgettem olyan coach-csal is, aki vezetésről szóló szakirodalmat ad kliensének. Mindez annak érdekében történik, hogy minél teljesebb kép táruljon az ügyfél és a coach elé az ügyfél személyiségéről, az önmagáról alkotott képről, másokra tett hatásáról, készségeinek szintjéről. Sokan ezeket az információkat a vezető fejlesztési tervének elkészítéséhez is felhasználják, így a folyamatnak előre meghatározott fókusza van, amelyről természetesen időről-időre el lehet térni, mégis ad némi fogódzót a fejlesztés irányához. Volt olyan beszélgetőpartnerem, aki semmilyen eszközt nem használ. Ő azokból az információkból indul ki, amelyekről a kliens beszámol, illetve azokra a viselkedési módokra támaszkodik, amelyek az ülések során megjelennek.

HA AZT MONDOM, COACHING...

Megkérdeztem a coachokat, hogy milyen tapasztalataik vannak a coaching ismertségéről, elfogadottságáról, területi megoszlásáról. Abban szinte valamennyien egyetértettek, hogy a szervezetfejlesztő tanácsadók, trénerok és pszichológusok körében a coaching széles körben ismert fogalom. Ügyfél oldalon azt tapasztalják, hogy a multinacionális cégeknél a humán erőforrás szakemberek és a felsővezetők körében eléggé ismert, és gyakori módja a vezetők fejlesztésének. Többször viszont arról számoltak be, hogy középvezetői szinten és az alatt már nem nagyon tudják, hogy mi ez, esetleg még nem is hallottak róla.

Az egyik coach a múlt évben többször találkozott az emberi erőforrás gazdálkodásnak azzal a stratégiájával, hogy új kollégák felvétele helyett inkább a meglévő munkatársak

³ A GROW az alábbi szavak rövidítése: Goal, Reality, Options, Will. Magyarul: Cél, Valóság, Lehetőségek, Teendők.

fejlesztésére fordítanak időt, pénzt és energiát. A szervezetek magasabb szintjein helyet foglaló vezetők mellé ilyen esetekben gyakran hívnak coachot.

Többen azzal a feltevéssel élnek, hogy a coaching elterjedését a szó idegen hangzása lassítja. Az angolhoz hasonlóan frappáns magyar kifejezés egyelőre nem létezik. Ennek áthidalására az egyik coach a személyes vezetésfejlesztés kifejezést használja, ami igaz, hogy nem rövid, de legalább nem ütközik az ügyfelek ellenállásába, amit a szó idegensége gerjeszt bennük. Egy másik coach tapasztalata szerint tízből nyolc vezető számára ismerős a fejlesztő tanácsadó kifejezés.

A másik probléma akkor jelentkezik, ha valaki már hallott a coachingról: mit ért rajta?

Nagyon sokszínű az a fogalomkör, amit a vállalati emberek a coachinghoz társítanak. Gyakran hiszik, hogy olyan tanácsadó, aki „majd jön és megmondja, hogy mit tegyek azért, hogy jövőre előléptessenek”. Sokan a pszichológus „szalonképes” változatát látják benne, akinek időnként lehet panaszkodni, és aki a vezető lelkét ápolja. Az egyik nagyvállalat belső coacha találkozott azzal a vezetői hiedelemmel, hogy „arra számítottunk, hogy számonkérés, utána pedig kirúgás lesz”.

A legerjedtebb felfogás, hogy a coach az edzőhöz hasonlóan a vezető mellett van, eszközöket ad neki, magasabb szintű teljesítményre sarkallja, és nem feltétlenül fejlesztő tanácsadó. Akinek van már coaching tapasztalata, az egyéni tréningnek is hívja. Azt sokan tudják, hogy a coaching valami olyasmi, ami a vezetőkkel történik. Az egyik ügyfél megfogalmazásában: „akkor most felszállunk egy buszra, és 10 megálló után leszállunk”. Találkozhatunk azzal a felfogással, hogy a coaching beszélgetésekből áll, ahol a coachnak tiszta képe van az ideális vezetőről, és őt ebbe az irányba tereli. Az egyik coach sajnálattal számolt be arról, hogy a közfelfogásban kevésbé jelenik meg az, hogy a coachingnak igenis része az önismeret, az önreflexió.

Maguk a coachok is különbözőképpen definiálják saját szakmájukat. Olyannyira, hogy volt, aki azt nyilatkozta, ez nem szakma, hanem egyfajta szerep, megközelítés. Ehhez hasonlóan definiálta egy másik coach, aki szerint ez nem segítő foglalkozás, hanem új szerep a tanácsadáson belül. Valaki ezt tovább pontosította, mondván, hogy a coach pszichológiai értelemben nem segítő, ám üzleti értelemben segítő, támogató személy. Abban többnyire egyetértettek, hogy a coaching lényegében fejlesztő tevékenység, az egyik coach definíciója szerint vezetői szakmai és személyiségfejlesztés. Egy másik kolléga megközelítésében nincs különbség a jó tanár, a jó vezető vagy a jó szülő között. Valamennyi esetben a képességek kibontakoztatásáról van szó, a maximális teljesítmény eléréséről, adott határidőre. Elhangzott még az a meghatározás is, hogy a coaching valahol a pszichoterápia és a szervezetfejlesztés között helyezkedik el.

A magyarországi területi megoszlásról kevés információja volt beszélgetőpartnereimnek. Azt a feltételezést többen osztották, hogy valószínűleg Budapesten, illetve a nyugat-magyarországi nemzetközi cégeknél jobban elterjedt a coaching, mint vidéken. Egyikük tapasztalata szerint van érdeklődés e szolgáltatás iránt Kelet- és Nyugat-Magyarországon egyaránt.

Összehasonlítva a vállalati, állami és nonprofit szférákban folytatott coaching ismertségét és elfogadottságát, kiderült, hogy a coachoknak leginkább a profit orientált vállalatoknál van tapasztalatuk. Arról, hogy az állami és nonprofit szervezetekben mennyire fogadják el a coachingot, — kevés kivétellel — csupán feltételezéseik vannak, amelyek azt sugallják, hogy szerintük ezeken a területeken jelen pillanatban nem nagyon élnek a fejlesztésnek ezzel a módjával. A nonprofit szféráról többen is azt nyilatkozták, hogy a nyitottság és az érdeklődés érzékelhető irányukból, ám az ott dolgozó vezetőknek nem áll rendelkezésére az ehhez szükséges anyagi forrás.

Nagy örömmel hallottam, hogy a közoktatásban és szociális területen kezd elterjedni a coaching. Létezik olyan 45 órás szociális vezetőképzés, amelynek célja a vezetői

készségfejlesztés a szociális szférában dolgozó vezető beosztású munkatársak számára. Ezen kívül zajlik egy 60 órás, a pedagógusok számára kialakított szakmai személyiségfejlesztő program vezetők és projektvezetők részére. Ennek a szupervízió és coachingon kívül része még a közoktatási válságmenedzsment. Az egyik beszélgetőpartneremet már megkereste egy magániskola külföldi főigazgatója, hogy a négy tagiskola igazgatóival kezdjenek el coaching folyamatot. Az is nagyon jó hír, hogy Szegeden a Szupervíziós Tréning Konferencián már második éve téma a coaching.

MILYEN PROBLÉMÁKKAL KÜZDENEK A COACHOK?

A folyamattal kapcsolatosan felmerül az a nehézség, hogy a coach egy zárt közösségbe lép be, amelynek a belső dinamikájáról nagyon kevés információja van. Nincs rálátásunk arra, hogy a kliens mely folyamatai indultak ki a szervezetből, illetve melyek belőlünk. A folyamat lezárását követően a coachnak nincs tudomása arról, hogy ügyfele hogy van, hogyan változott mindennapi vezetői működése, illetve hogyan gondol vissza a közös munkára.

Okozhat problémát, hogy ki a megrendelő. Ha a coachingot például a cég csúcvezetője rendelte meg egyik vezető beosztottjának, akkor hiányozhat a motiváció. Az ügyfélben rejtőzhet egy adag gyanakvás és félelem amiatt, hogy a vezető vajon mi miatt tartja számára fontosnak ezt a folyamatot? Az ebből fakadó nehézségek miatt az egyik coach nyíltan megmondja, hogy ő csak olyan vezetővel dolgozik, aki ezt maga is akarja.

Nehézséget okozhat, ha egy coach párhuzamosan, futószalagszerűen túl sok klienssel dolgozik együtt. Van, aki szerint háromnál több ügyféllel nem lehet igazán hatékonyan dolgozni. Ebben nyilván az is szerepet játszik, hogy milyen gyakran találkoznak. Ennek a fordítottja is tapasztalható: az egyik coach arról számolt be, hogy a közös munkát nehezíti, hogy ügyfelei gyakran rendkívül fáradtak, leterheltek.

Többen kifejezték azt az alapfeltételt, hogy a coachok folyamatosan tartsák karban saját személyiségüket, járjanak szupervízióba, cseréljenek tapasztalatot a többi coach-csal. Felmerült az is, hogy mit kezdjen a coach a saját vágyaival a folyamat során? Mi történjen mindazzal, amit a coach szeretne, hogy ügyfelének sikerüljön? Az egyik beszélgetőpartnerem saját teljesítménykényszerét hozta fel példának. Ő fél attól, hogy nem fog eredmény születni. Elmondása szerint, ha benne mindez tudatosodik, azt a felszínre hozza, megosztja kliensével. Egy ilyen alkalommal maga az ügyfél nyugtatta meg, hogy neki most éppen arra van szüksége, amit csinálnak, és nem többre.

A szolgáltatás eladásával is van a coachoknak problémája, hiszen a vállalati emberek sokszor nem tudják, hogy mi ez, vagy egészen mást értenek rajta. Nehezen megfogható számukra, hogy pontosan mi a coaching. Ráadásul, ahogy az egyik coach megfogalmazta: „nem kelthetek illúziót”, hiszen ez sem varázsszer, ami a vezetők összes problémáját meg fogja oldani.

BELSŐ COACH — KÜLSŐ COACH

Egyre több vállalatnál figyelhető meg az a tendencia, hogy nem külső coachot bíznak meg a vezetők fejlesztésével, hanem kiképeznek néhány belső embert erre a feladatra.

A külső és belső coachok által vezetett coaching folyamatok összehasonlítása külön tanulmány témája lehetne. Álljon itt néhány tapasztalat az előnyökre és hátrányokra vonatkozóan. A belső coach legnagyobb előnye, hogy ügyfelét számos munkahelyi szituációban láthatja. Amikor az üléseken ezek a helyzetek szóba kerülnek, a belső coach növelheti ügyfele tudatossági szintjét, ha megosztja vele saját megfigyeléseit. A fizikai közelség magában hordozza a találkozások rugalmasságát. Ha például két megbeszélés időpont között hirtelen történik valami, amit az ügyfél feltétlenül meg akar osztani a

coachával, ezt könnyebben meg tudja valósítani, ha csak néhány emeletnyire dolgoznak egymástól. Gazdasági szempontból is valószínűleg előnyösebb belső coachokat alkalmazni, mint külsőöket óradíjban foglalkoztatni.

Kétségtelen, hogy a belső coach, mivel a szervezet tagja, többet tud a cégen belül húzóó erővonalakról, összefüggésekről, személyek közötti konfliktusokról, ellentmondásokról. Mindezen információk hiánya viszont lehetővé teszi a külső coach számára, hogy friss szemmel, előítéletektől mentesen nézzenek rá egy helyzetre. Az egyik ügyfelem ezt úgy fogalmazta meg, hogy őt sok esetben „a naiv kérdéseim” tudják kimozdítani a helybenjárásból. A belső coach ügyfelei hajlamosak azzal a válasszal kitérni, hogy „tudod, milyen XY” vagy „hiszen te is tudod, hogy megy ez itt...”

Számomra úgy tűnik, hogy külső coachként a bizalom megteremtése is könnyebben megy. Mivel a belső coach többnyire az emberi erőforrás osztályhoz tartozik, amelynek az elismertsége sajnos sok cégen belül eleve nem túl nagy, az ügyfelekben élhet az a gyanú, hogy az üléseken elhangzott információk bekerülnek a vállalat emberi erőforrás rendszerébe, vagy eljutnak bizonyos felettesek fülébe. Természetesen az attól való félelem, hogy az ülésen elhangzottakról harmadik fél tudomást szerez-e vagy sem, a bizalom kialakulásának része, függetlenül attól, hogy külső vagy belső coachként dolgozik valaki. A saját tapasztalatom az, hogy külsőként rövidebb idő alatt sikerült mélyebb bizalmi viszonyt kialakítanom ügyfeleimmel, mint amikor belső coachként dolgoztam. Ezt megerősítette a belső coachként dolgozó beszélgetőpartnerem is. Ő is úgy érzi, hogy külsőként nagyobb hatóerőt tudna kifejteni.

MIT HIÁNYOLNAK A COACHOK?

Kutatások

Az általam megkérdezett coachok egyike sem tud ezen a területen zajló kutatásról. Ketten mondták azt, hogy saját cégükönél terveznek valamilyen kutatást. Az egyik a pedagógus továbbképzések hallgatói által kitöltött kérdőívek alapján történne.

Az viszont egyértelműen kiderült, hogy a szakmán belül erős igény van arra, hogy minél több információ álljon rendelkezésre a coachok által végzett munkáról.

Álljanak itt azok a kutatási témák, amelyekre beszélgetőpartnereim és én egyaránt kíváncsiak vagyunk:

- Hatékonyságvizsgálatok: Mik voltak a vállalati vezetők tapasztalatai? Mire és hogyan hatott a coaching? Hogyan illeszkedett a változási igényekhez? Az ügyfél szemével a cég és ő milyen volt — milyen lett? Mi tetszett, mi nem a coaching folyamat során? Másként hat-e a coaching, ha külső, illetve belső coach vezeti a folyamatot? Ha igen, hogyan?
- Piaci felmérések: Milyen területeken lenne igény coachingra? A megbízóknak mi az elvárásrendszere? Mit gondolnak erről? (gyógyipírula, személyes fejlesztés?) A vállalat emberi erőforrás osztályán dolgozó munkatársak vagy a megbízó vett-e már részt coaching folyamatban? Mit jelent a coaching a vállalatvezetőknek? Mit várnak a coachtól, a folyamattól? A vállalatok mikor alkalmaznak külső coachot, és mikor képeznek ki belső coachokat?
- Szakmán belül: Más coachok hogyan csinálják? Milyen tapasztalatai vannak más coachoknak? Ki milyen módszertannal, eszköztárral dolgozik? Milyen eljárásokat, felfogásokat alkalmaznak a coachok Magyarországon, és hol van ez a nyugati államokhoz képest? Definiálni kellene, hogy kiknek érdemes, illetve mikor, milyen helyzetben lehet coachingot alkalmazni. Másképpen dolgoznak-e a belső, illetve a külső coachok? Mit tudnak tanulni egymástól?

- Profitorientált – nonprofit szférában: Mi a hasonló, mi a különböző? Él-e bármilyen kép a coachingról az állami és nonprofit szervezetekben? Milyen kép él? Ez mennyire különbözik attól a képtől, amely a vállalati szervezetekben alakult ki a coachingról?

Párbeszéd

Amint az a kutatási témák felvetésénél kiderült, a coachok szükségét érzik a szakmai párbeszédnek, elsősorban egymás között. Ennek célja a tapasztalatok megosztása mellett a különböző irányzatok és felfogások megismerése. Szeretnék tudni, hogy melyek azok a munkacsoportok és cégek, akik hasonló területen dolgoznak. Az egyik megkérdezett felvetette, hogy jó lenne meghatározni azokat az alapkompenciákat, amelyek szükségesek a coaching munkához, ebből következően, mintegy szakmai kontrollként azt is meghatározni, hogy melyik cég folytathat coachingot. Igény van arra is, hogy a határterületeken dolgozókkal — a pszichoterapeutákkal, szupervízorokkal és trénerekkel — is alakuljon ki párbeszéd annak tisztázására, hogy a különböző szakmai folyamatok hogyan különülnek el egymástól. A pszichoterapeutákkal különösen szívesen cserélnék ki gondolataikat a coachok, főként azért, hogy hogyan kerüljék el a coaching ülésen a terápiába tartozó témákat. A tapasztalat azt mutatja, hogy coachként nehéz egy vezetővel tisztán a vállalati kérdésekről beszélgetni. A cégen belüli folyamatokról a vezetőnek hamar eszébe jutnak a hasonló forgatókönyv szerint zajló családi események, szerepek. Nem beszélve arról a nyomásról, frusztrációról, időnként örömről, amely a magánélet szférájából ered, de csak nagyon kevés vezető tudja vagy akarja kizárni a coaching szobából. Több coach azt állítja, hogy az ilyen helyzetek kezelésében nagyon sokat tudnának tanulni a pszichológiai háttérrel rendelkező coachoktól és a terapeutáktól. Kifejeződött még az az igény is, hogy jó lenne találkozni és beszélgetni az állami és nonprofit szférák képviselőivel, valamint a valóságos és lehetséges ügyfelekkel, annak érdekében, hogy coach és kliens jobban megértsék egymást.

A pszichológusokkal és terapeutákkal folytatandó párbeszéd igényével egybeesik Steven Berglasnak a Harvard Business Review-ban megjelent cikke (Berglas 2002). Az ő nézete meglehetősen szigorú. Azt állítja, hogy a pszichológiai képzés nélkül dolgozó coachok több kárt okoznak, mint amennyi jót tesznek. Ezt azzal indokolja, hogy figyelmen kívül hagynak számos olyan mélyen gyökerező pszichológiai problémát, amelyet nem értenek. Példának azt a vezetőt hozza fel, akinek a stratégiával, tervezéssel vannak gondjai. Szerinte nem kell ahhoz pszichológusnak lenni, hogy a stratégiakészítéshez és tervezéshez szükséges készségeket fejlessze valaki. Ám ne higgyük, állítja Berglas, hogy mindazoknál a vezetőknél, akiknek tervezéssel kapcsolatos problémáik vannak, hiányoznak az ehhez szükséges képességek. Azzal érvel, hogy például a depresszió, amely blokkolja a konstruktív, célorientált viselkedést, kapcsolatban állhat üzleti tervek készítésével, illetve el nem készítésével. A vezetői coaching óriási népszerűsége Amerikában szerinte annak köszönhető, hogy az üzletemberek állandóan az új, lehető leggyorsabb és legkevésbé fájdalmas utakat keresik a változáshoz. A gyors eredmények eléréséhez sok amerikai coach a sportok világában tevékenykedő edzők technikáit alkalmazza. Berglas szerint ez a megközelítés magában rejti annak veszélyét, hogy az ügyfél tudattalan belső konfliktusai rejtve maradnak, így pszichológiai sérülést szenvedhetnek azok az emberek, akikhez a coachok eredetileg segítő szándékkal fordultak.

KÉPZÉS – KIBŐL LESZ COACH?

Rendkívül változatos képet mutat, hogy mely szakmák képviselőiből lesznek coachok. E kis kutatás adatait alapul véve, ahol a hét különböző cégnél dolgozó coach (magukat beleértve) összesen 18 coachként is dolgozó kollégáról árulta el végzettségét, a következők derültek ki: A leggyakrabban közgazdászok váltak coachokká (6 fő). Ezután a szociológusok és a pszichológusok következtek (4-4 fő). Vannak, akik első diplomájukat tanárként (2 fő), mérnökként (1), és gyógypedagógusként (1 fő) szerezték. A coachinghoz szükséges további tudást és készségeket többen a CHAMP⁴ programon sajátították el, illetve a különböző pszichológiai irányzatok képviselői által tartott képzéseken (pszichodráma, tranzakció-analízis, szupervízió, Gestalt).

A jelenleg Magyarországon zajló képzések is többnyire besorolhatók valamelyik pszichológiai irányzatba. Tartanak coach képzést pszichodráma, Gestalt, tranzakció-analízis alapokon. Több helyen folyik szupervízori képzés, szervezetfejlesztő szupervízor és szociális szupervízor képzés egyaránt. Mindezek mellett több trénerképző programnak is része a coaching készségek fejlesztése. Feltételezésem szerint ez a lista nem teljes, a képzéseknek csak azokat a fajtáit tartalmazza, amelyek a tudomásomra jutottak. Valamennyi beszélgetőpartnerem megerősítette, hogy az általuk végzett coaching képzésnek része volt a szupervízió, ahol a gyakorlás során felmerülő eseteket dolgozták fel, és azt is kifejezték, hogy ma is szükségük van szupervízióra munkájuk támogatásaként.

Amellett, hogy saját képzésük minőségével, illetve az elmélet, gyakorlat és saját élmény arányával meg voltak elégedve, a jövőbeli képzésekre vonatkozóan több javaslattal is előálltak a coachok. Az egyik ilyen, hogy a vezetőképző programokban jelenjen meg választható szakirányként. A másik, hogy a különböző programokon folyamatosan frissítsék az elméletet, illetve a vezetéselmélet, a szervezeti elemek, a jövőkép legyen része a képzésnek. Többen kifejezték azt az igényüket, hogy jó lenne létrehozni egy „eklektikus” képzést, amelyben az önismeret, szakmai módszertan és szervezett szupervízió mellett a sok különböző irányzat is helyet kapna. Így a hallgatóknak lehetőségük lenne vagy egy felfogás mellett letenni voksukat, vagy mindegyikből a számukra vonzó részeket kiemelni, és munkájuk során alkalmazni.

⁴ A British Know How Fund által támogatott képzés a 90-es évek végén, elsődleges célja változás-vezetési tanácsadók képzése volt.

NÉHÁNY SZÓ A JÖVŐRŐL

Nem állnak rendelkezésemre adatok arról, hogy ma Magyarországon hány coach dolgozik, illetve hány cégnél, hány vezető vette igénybe ezt a szolgáltatást. Így azt is nagyon nehéz megmondani, hogy a következő néhány évben mi várható itthon ezen a területen.

Az amerikai szakirodalom több helyen egyetért abban, hogy a vezetői coaching egy erőteljes fejlődésben lévő szolgáltatás. A Harvard Business Review adatai szerint 2002-ben Észak-Amerikában legalább tízezer coach dolgozott az üzleti világban. Számuk 1996-ban kétezer volt. Ők a következő 5 évre (tehát 2007-re) ötvenezer coach megjelenését prognosztizálják a piacon (Berglas 2002).

A Peer Systems Consulting Group honlapja⁵ azt állítja, hogy Észak-Amerikában ma tizenkétezer coach található, és száz felett van azoknak a bejegyzett oktatási intézeteknek a száma, amelyek coaching készségeket fejlesztenek.

Itt bukkantam rá arra a legújabb szolgáltatásra, amely a társkereső szolgáltatásokhoz hasonlóan abban nyújt segítséget, hogy a coachok és ügyfelek hogyan tudják megtalálni egymást. Szerintük a coaching folyamat sikere jelentős mértékben attól is függ, hogy coach és ügyfele mennyire illenek egymáshoz. Az internet alapú adatbázisokban kulcsszavak beírásával kereshetnek coachot az ügyfelek, de a szolgáltatásnak az is része, hogy felhívhatnak egy szakértőt, aki segít eldönteni, hogy valóban coachra van-e az illetőnek szüksége, s ha igen, akkor milyenre.

Bár nincs tudomásom arról, hogy jelenleg nálunk ehhez hasonló coach-kereső szolgáltatás működne, nem lepődnék meg, ha néhány éven belül Magyarországon is elindulna valami hasonló. Az üzleti világban a coaching szakma néhány éve tartó erőteljes növekedése, valamint a jelenlegi amerikai trend arra enged következtetni, hogy a növekedés tovább folytatódik. Talán várható még a szakmán belüli további specializálódás: elképzelhetőnek tartom, hogy jobban szétváljak majd a vezetői, üzleti és az életvezetési coaching. Esetleg további irányok is megjelennek, amelyek külföldi képviselőit az interneten már most megtalálhatjuk: létezik szex-coaching, coaching asztrológia, coaching hipnózis.

ZÁRSZÓ

Bár Magyarországon a coaching a tréningek mellett egyre nagyobb teret hódít a szervezetek tagjainak, különösen vezetőinek fejlesztésében, az általam megkérdezett coachok nem tudnak olyan területről, ahol szerintük ne lenne szükség e fejlesztési módszer még szélesebb körű alkalmazására. Egyöntetűen azt állítják, hogy bármilyen területen vezetőként dolgozó ember számára hasznos ez a folyamat. Ezt azzal az egyre fontosabb szemponttal indokolták, hogy a vezető ne csupán szakértő legyen, hanem emberekkel is tudjon bánni, hogy beosztottait eredmények elérésére tudja sarkalni, valamint szerepmodellként tekinthessenek rá a munkatársai.

Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy coachként nem csak hasznára tudunk lenni ügyfeleinknek, hanem megfelelő körültekintés hiányában károkat is okozhatunk, hiszen az ügyfél a személyes életével van jelen a folyamatban, még ha az a szervezeti személyes élete is. Az egyik coach javaslata szerint ne legyünk annyira magabiztosak. Őrizzük meg nyitottságunkat az ügyfeleink és a más felfogás szerint dolgozó kollégák felé egyaránt.

⁵ <http://www.peer.ca/profile.html>

Irodalom

- Austin, N., Peters, T.: A Passion for Excellence. Boston, Warner Books, 1986.
- Berglas S.: The Very Real Dangers of Coaching. Harvard Business Review, 6:87-92, 2002.
- Dr. Elbert, N.F., Dr. Farkas, F.: Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Poór J., Karoliny Mártonné szerk.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2000. ,
- Gallwey, T.: The Inner Game of Tennis. London, Jonathan Cape, 1975.
- Landsberg, M.: The Tao of Coaching. London, HarperCollins, 1996.
- Zeuss, P., Skiffington, S.: The Complete Guide to Coaching at Work. Roseville, McGraw-Hill, 2000.

Honlapok kiindulásnak:

www.coaching.lap.hu

<http://www.peer.ca/profile.html>

Horváth Tünde

tunde.horvath@anima-racio.hu