

Coachingkörkép

AZ MNPSZSZS KECSKEMÉTI MENEDZSERTALÁLKOZÓJÁN ELHANGZOTT
ELŐADÁS SZERKESZTETT VÁLTOZATA

Chmelár Veronika

A sokféle módon értelmezett coachingot, vagyis a rendszeres edzést, felkészülést valamilyen cél(ok) elérése érdekében, az üzleti életben mindenki másképp „csinálja”. Miután egyértelmű definíciója nincs, a coachok (trénerek) nem valamely iskola, módszer avagy irányzat, hanem többnyire saját felfogásuk, szemléletük szerint művelik. Pontos meghatározás híján persze sok mindenre rá lehet fogni, hogy az bizony coaching.



Az executive coachok (néhány USA-beli) egyetemi képzése alapjául szolgáló könyv szerzőpárosa web-site-ján a „coachingiparban” uralkodó jelenlegi állapotot a kaosz jelzővel illeti, a Harvard Business School pedig egyenesen vadnyugatinak titulálja (www.sherpacoaching.com).

A The Economist 2002. decemberi száma az executive coaching évente körülbelül negyven százalékos növekedéséről ír. A Harvard Business School Journal 2002 júliusában tízezer, az üzleti életben dolgozó coach-ról számol be; véleménye szerint 2007-re számuk meghaladja majd az ötvenezret.

A coaching hatallan népszerűségét rendkívüli hatékonyságának köszönheti. A MetrixGlobal LLC teljesítménymérési eljárásra szakosodott profeszszionális cég (USA, www.metrixglobal.net) felmérése szerint a coaching 529 százalékos beruházási megtérüléssel járt, és jelentős, pénzben nem kifejezhető hasznot is hozott egy ilyen tanulmány elkészítésével öt megbízó vállalatnak.

Magyarországon a tanácsadástól kezdve, a szervezetfejlesztésen keresztül a legkülönbébb pszichoterápiás irányzatokig eltérő módszereket kínálnak coaching gyűjtőnév alatt az e témában ma még kevesebb információval rendelkező hazai piac vevőinek, akik valamit talán már hallottak a tengeren innen és túl ez idő tájt legdivatosabb emberi erőforrásba befektetésről.

Mi a különbség a coaching és az egyéb iskolák, irányzatok között? Ennek legalább részbeni megválaszolására, illetve, hogy kezdjünk egy kicsit tisztábban látni a coachinggal kapcsolatban, a www.businesscoaching.hu cikkek menüpontban található rövid tanulmányomban különféle fejlesztési módszerek rövid definícióit adom közre jeles képviselők megfogalmazásában. Majd egy coach-csá avanszált pszichoterapeutával készített interjúmból idézek, amelyben jól érthetően magyarázza el a terápiás és a coachingmódszer közötti különbséget. A folytatásban egy londoni coachingakadémián tavaly diplomát szerzett magyar coach-csal beszélgettem az ottani értelmezésről, tanulmányairól és az oktatás módszertanáról. Megismerhetik a világ egyik legsikeresebb coach-ának, dr. Kemény Dénesnek – a magyar férfi vízilabdaválogatott edzőjének – módszereit. Közreadom a Nemzetközi Coach Szövetség (International Coach Federation, USA) coaching-meghatározását, befe-

jezésül pedig saját coachingfelfogásomat írom le, aminek eredményességéről öt éves gyakorlatomban megbizonyosodhattam.

Tanulmányomban a következő, különféle fejlesztési módszerek meghatározásai szerepelnek: Mi a coaching? Mi a tanácsadás? Mit csinál a tanácsadó? Mi a szervezetfejlesztés (OD)? Mi a mentorálás? PSZICHOTERÁPIÁS IRÁNYZATOK: Mi a pszichoterápia? Gestalt. TA (Tranzakció Analízis). Gordon. Pszichodráma. NLP (Neuro-Lingvisztikai Programozás). Érzelmi intelligencia. Asszertivitás. Szupervízió.

Saját coaching-felfogásomban az alábbi kérdéseket vizsgálom meg: *Mi a coaching?* 1. Kik a coaching feltalálói? 2. Coachingtípusok – business coaching; 3. A coaching nem tanácsadás; 4. A coaching nyelvezete; 5. Coachok az üzleti életben külföldön és itthon; 6. Versenyszellem, teljesítménymotiváció Magyarországon.

Az alábbiakban részleteket emelek ki saját coaching-felfogásomból.

A coaching speciális gondolkodásmód, szemlélet, amely a problémamegoldó képességet fejleszti, emeli magas szintre, ezáltal jelentősen megnövelve a coachee (trénel) teljesítményét. A coach (tréner) nem ad tanácsot, hanem a coaching-együttműködésben felismerteti velünk rejtett belső forrásainkat, mint a változások kulcsát, amelyek saját legjobb megoldásainkhoz vezetnek.

A coaching a jövő lehetőségeire figyel, nem a múlt hibáira. A jelen tényeit veszi figyelembe, adott állapotból építkezik kitűzött cél(ok) elérésére. Fő kérdése: *hogyan?*

3. A coaching nem tanácsadás

A coach (edző) nem ad tanácsot, hanem kihozza a tréneltből a legjobb teljesítményt. A versenysportban sem az edző éri el az eredményt, hanem a sportoló. Az edző dolga, hogy felkészítse a versenysportolót a legjobb teljesítmények elérésére: addig „keresteti” a megoldásokat a coachee-val, amíg az a tőle telhető maximumot el nem éri. Ehhez elengedhetetlen a versenysportoló erős belső motivációja, elkötelezettsége, felelősségvállalása döntései következményeire. A coaching legfontosabb kérdése, a „hogyan”, a coachee-val a lehetséges megoldások tudatos végiggondoltatását jelenti. Egy coach-nak mindig csak töredékinformációja lesz a coachee adott feltételeiről, lehető-

ségeiről, belső teljesítőképességéről, de a starttól a célig vezető út hogyanját végiggondoltatva a coachee számtalan benne meglévő információ, erőforrást tud gyűjteni saját legjobb megoldásaira vonatkozóan. A tanácsadásban egy esetleges rossz tanácsból eredő gyenge végeredményért a tanácsadó is felelős, akkor is, ha a tanács végrehajtásáért közvetlenül a tanácskérőt terheli a felelősség. A coachingban a coachee „szállítja” a legjobb megoldást. A coach feladata, hogy ezt kihozza belőle.

Bármennyire is szeretünk okosnak látszani saját magunk és mások szemében, a coachingban nem a coach mondja meg a „frankót”. Ez nagyfokú önfegyelmet kíván a coach-tól, s azt a belső – hiteles és nem elszerepelt – meggyőződést, hogy a coachee legalább olyan kreatív, mint a coach, és mindig sokkal többet fog tudni saját lehetőségeiről és legjobb megoldásairól, mint bárki más.

4. A coaching nyelvezete

Mivel agyunk – az általunk eddig ismert legtökéletesebb computer – igyekszik minden kérdésünkre a memóriánkban található kb. a legmegfelelőbb választ megtalálni, a coach kérdésfeltevése jelentős mértékben befolyásol(hat)ja a coachee választ. A „mi a probléma?” kérdésfeltevéssel – ahogy Werner Vogelaar kezdi bemutatkozó beszélgetéseit „pácienseivel” a Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása című könyvében (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2002) – a problémakeresést indítottuk el „computerünkben”, ami nem nevezhető coachingnak, mivel a coaching problémamegoldó (és nem -kereső) szemléletű. Egyetlen edző sem kérdezi soha a sportolótól, hogy milyen problémája motiválja abban, hogy sportolásra adta a fejét. Minden profi sportedző ismeri viszont önmagunk legyőzésének, valamilyen teljesítmény elérésének tudatos és molekuláris pszichológia (megnövekedett dopaminszint) keltette örömeit. A helyes kérdésfeltevés tehát, hogy mi a coachee célja, mit szeretne elérni?

A coaching nem segítség, és nem is támogatás, hanem felkészülés jobb teljesítmények elérésére. Amikor a coach „segítségnak” nevezi a coachingot, a coachee-t pedig kliensnek, páciensnek titulálja, alá-fölrendeltségi viszonyt fejez ki csupán e két szó használatával. A páciens latin eredetű orvosi kifejezés, melynek jelentése még napjainkban is: orvosi kezelésben részesülő beteg. A kliens szót

többféle összefüggésben használjuk, de eredetileg az ókori Rómában a patrónusoktól függő, nem teljes jogú embert neveztek így. A coach segítségnyújtási szándékával a coachee segítségre szorultságát fejezi ki. Gondolkodtak már azon, miért neveznek szakmákat „segítőnek, támogatónak”? Vajon a tréner szakma miért viseli ezt a jelzőt? Tisztesseges ellenértékért tudás alapú szolgáltatást nyújt megrendelőinek. Vagy imádunk mi is a megmentő szerepében tündökölni? Netán fölérendeltnek képzel viszonyunkban tetszelegni? Egyetlen külföldi vagy hazai szakmai irodalmat, website-ot sem sikerült találnom, ahol a tevékenység jelzőjeként a segítség szó ne szerepelt volna.

Visszatérve a coaching sporteredetére: edző és sportoló együttműködik a legjobb teljesítmények elérése érdekében. Nincs eredmény egymás nélkül. Közös a cél, a feladat, a siker öröme. Mivel *a coaching együttműködés egyenrangú partnerek között közös cél elérésére*, ehhez illően én *tevékenységem során coaching-együttműködésről és coachingpartnerekről szoktam beszélni*.

Korábban versenysportolóként, és ma sem gondolok úgy akkori (illetve más sportágakban mai) edzőimre, mint támogatóimra, sokkal inkább, mint sok örömet és közös sikert hozó együttműködésre. Kitűzött, elérendő és elért célok voltak: nem volt probléma, csak megoldandó feladat. A cél mindig a legjobb teljesítmény volt, amit csak úgy tudtunk elérni, ha versenygyőztességünk érdekében mindenkinél jobban felkészültünk az edzéseken.

5. Coachok az üzleti életben külföldön és itthon

A teljesítményfokozó kompetenciák listájában a hitelesség áll az első helyen. (Humán tükör kutatás, előadás 2004. szeptember 18., Szeged). Igaz ez a coach-ra is. A hiteles coach önmaga is teljesítménycentrikus, problémamegoldó gondolkodásmódú, az üzleti élet elméletéből jól felkészült és gyakorlatában nemcsak jártas, de tapasztalt is. Amikor hiteltelen emberek kínálják nagy átéléssel szolgáltatásaikat (például kövér ember tart előadást a diétázásról) vagy papolnak elszerepelt meggyőződéseikről (belső békéről az elfojtott agressziótól minden pillanatban felrobbanni készülő személy, netán örömteli dolgokról a mindig szomorú arcú ember), joggal fogja el a kétség a potenciális vevőt: mennyire lehet hatékony ez a módszer, ha a kínáló/igehirdető nem képes megvaló-

sítani? Hogyan tud belőlem ez a coach bármit is kihozni, ha fogalma sincs az üzleti életéről?

Ausztráliában és az USA-ban a business coach-ok többsége az üzleti élet korábbi vezetőiből kerültek ki (Good Weekend, 2005. január 29., Ausztrália). De honnan kerülnek ki Magyarországon az üzleti élet korábbi vezetői, amikor üzleti élet fél évszázadon keresztül nem is volt, a jelenlegi sem nevezhető igazi piacgazdaságnak, és akiknek sikerült túlélni a legutóbbi tizenéves eredeti tőkefelhalmozást, azok sem mind üzleti zsenialitásuknak köszönhetik talponmaradásukat, illetve nem váltottak a kevésbé jövedelmező business-coaching-ra? Az üzleti kultúra is csak kialakulóban van; ennek fejlődéséhez a Magyarországon megjelent multinacionális cégek értékrendjei és elvárásai jelentősen hozzájárultak. Remélhetőleg Európai Unió tagságunk tovább fogja üzleti kultúránk színvonalát emelni. Kik tehát a magyarországi „coachingipar” szereplői? Néhány kivételtől eltekintve a korábbi években a hazai piacot különféle tréningekkel ellátó cégek. Az utóbbi években mellékszolgáltatásként kínálnak coaching címszó alatt tanácsadást vagy valamilyen pszichoterápiás irányzatot, nemritkán korábbi tréningjeiket vagy azoknak valamilyen összeollózott változatát.

2004-ben a Yale Egyetem (USA) egyik hallgatója PHD-dolgozatához interjúorozatot készített magyarországi trénerekkel. Személyes találkozásunkkor korábbi interjú alapján a magyarországi trénerszakma túlpszichologizáltságát észrevételezte. Üzletemberként a magyarországi „tréningipar” feltérképezésében alapos piackutatást végeztem, mielőtt a business coachingra váltottam. Rengeteg időt, pénzt, fáradságot, részvételt külföldre tréningeken, szakmai rendezvényeken, személyes interjúkat felfogásokról, irányzatokról fordítottam a hazai „tréningipar” megismerésére. Megerősíthetem a Yale PHD-jelöltjének észrevételét. Nem csodálkozom a magyarországi trénerszakma túlpszichologizáltságán. Panaszkulturájú országunkban a problémákról illik beszélni, azokat – és nem a megoldásokat – keresni. Az önsajnálattól viszont nem születik teljesítmény.

6. Versenyszellem, teljesítménymotiváció Magyarországon

Az üzleti életet versenyszféraként is szoktuk emlegetni; helyénvaló tehát itt is a sportban kiemelkedő eredményeket hozó módszer használata. De nemcsak a profitérdekelt cégeknél kell optimá-

lisan gazdálkodni az erőforrásokkal: egyre nagyobb az igény az élet valamennyi területén a teljesítmények mérhetővé tételére.

Hogyan állunk mi magyarok a teljesítményhez?

Gerő András történész, a Habsburg Intézet igazgatója, a CEU egyetemi tanára – aki öt évig az USA-ban is különböző egyetemeken tanított – több, a tizenkilencedik század közepétől a magyar irodalomban fellelhető példát említi országunk panaszkulturáját illusztrálva. Plasztikusan fogalmazza meg a teljesítmény amerikai és magyar felfogása közötti különbséget: az amerikainak a teljesítmény kérdésére két válasza létezik: igen vagy nem (egy vagy nulla), a magyarnak három válasza van: igen, nem, illetve a „megmagyarázom, hogy miért nem lehet valamit megcsinálni, és ez szinte egyenértékű az igennel, vagyis azzal, mintha a feladatot elvégeztem volna” (interjú, 2006. március 10.).

Anélkül, hogy tudományos kutatásokat végeztem volna vagy forrásokra hivatkoznék, feltételezem, hogy Magyarországot a közel fél évezredes külföldi „felügyelet” – „ha többet teljesítek, többet vesznek el tőlem” ellenmotivációval – nem ösztökélt kiemelkedő teljesítményekre. A magyarok emiatt vélhetően több évszázados rutint szereztek teljesítményeik eltitkolásában, illetve alulteljesítésük megindoklásában. Lehetséges, hogy ebből, illetve az éppen ügyeletes „fennhatóság” előtti közösségi „falazásból” ered a napjainkban is jellemző egymás értékeinek lealacsonyítása, illetve el nem ismerése, továbbá a felelősség-nemvállalás tetteinkért?

Dr. Fülöp Márta pszichológus, egyetemi tanár, az MTA Pszichológiai Kutatóintézetének tudományos főmunkatársa versenyszellemmel kapcsolatos kutatásokat végzett Japánban, az Egyesült Államokban és Magyarországon. Egyik tanulmányából kiderül, hogy nemzetközi összehasonlításban a magyarok tulajdonítják a legnagyobb jelentőséget a győzelemnek, de a legtöbb negatív érzelmet is társítják ehhez, aminek oka a veszteségtől való félelem. Magyarországon nincs kultúrája a tárgyilagos értékelésnek. A vesztes nullának érzi magát (előadás, 2005. május 10.)

Érdekes, hogy pont ebben a kérdésben a magyarok válasza igen vagy nem (egy vagy nulla) – szemben a nyugati kultúrában ismert és használatos tárgyilagos teljesítményértékeléssel, amit komolyabb cégek, intézmények évente legalább egyszer elvégeznek. Az értékelésben valamennyi munkatárs erősségeit, gyengeségeit, fejlesztendő képes-

segeit – a kollégák visszajelzései alapján – az értékelt személlyel együttműködve határozzák meg, aminek eredménye – értékeinek elismerésén túl – tudatos fejlesztési lehetőség az általa gyengébben működtetett területeken. Nagyon fontos, hogy az értékelés az érintettel együttműködve folyik; nem a háta mögött „címkezik fel”. Ennek első lépése, hogy az értékelt személy erősségeit ismertetik, ami pozitív visszacsatolás munkájának hasznosságát illetően. Mivel az értékelés célja és hangvétele nem a megalázó leminősítés (ami sajnálatos módon a magyar kultúra általános része), az érintett gyengeségeinek felsorolását követően felelősséget kell vállalnia saját tudatos fejlesztéséért.

Dr. Fülöp Márta másik, A versengés kulturális tükrében című tanulmányában céljától függően tesz különbséget a versengések között: „Tassi és Schneider szerint minőségileg más az a folyamat, amikor a versengő személy a másokra koncentrálna (vagyis a cél annak bebizonyítása, hogy a másinál felsőbbrendűek vagyunk) és az, amikor a célra vagy feladatra irányul (vagyis a cél az, hogy valamilyen jók vagy kompetensek legyünk). Vizsgálataink alapján a versengés csak akkor vezet negatív kortárskapcsolatokhoz, ha a másik legyőzésének vágya motiválja, vagyis ha a cél nem a saját teljesítmény javítása.”

Lehet, hogy Magyarországon az elmúlt fél évezredben a váltakozó nemzetiségű „felügyelők” felsőbbrendűségük bizonyításával negatív kortárskapcsolatok kialakítói voltak? Ilyen helyzetben kézenfekvő reakciónak tűnik, hogy a „fennhatóság” felé a magyarok mindenre panaszkodva előre és utólag is megindokolták, miért nem tudnak teljesíteni. Csakhogy a (legutóbbi) rendszerváltás óta gazdasági kultúránk teljesítményorientálttá vált – bár még nem igazi piacgazdaságként működik. A világgazdaság kis pontjaként és az Európai Unió tagjaként is eredményeink alapján minősítenek minket, ideje lenne hát gondolkodásmódunkon ennek megfelelően változtatni. Életszínvonalunkat teljesítményeinkkel mi határozzuk meg, és teszünk vagy sem, ez kemény versenyfeltételek között zajlik. Panaszkodás és problémakeresés helyett a mit és hogyan akarunk elérni kérdésre kell választ találnunk. A coaching pozitív hűzőerő, mert célja, hogy valamiben jók legyünk, az egyén motivációja pedig a saját (illetve a csapat-) teljesítmény javítása.

Bővebb információ a www.businesscoaching.hu honlapon.