

**Erős Ilona - Richard Bents**

**Személyes vezetői tanácsadás (coaching),  
a korszerű vezetői támogatás<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> A tanulmány 2002-ben megjelent A kft. vezető kézikönyve c. kiadványban a Raabe kiadónál.

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezető</b>	<b>3</b>
<b>Változás és ellenállás</b>	<b>3</b>
<b>A coach és a coaching meghatározása</b>	<b>5</b>
<b>Milyen esetben érdemes coach-ot alkalmazni</b>	<b>6</b>
<b>A coaching típusai</b>	<b>7</b>
<b>A coaching folyamata</b>	<b>8</b>
<i>Kapcsolatba lépés, szerződéskötés</i>	8
<i>Adatgyűjtés</i>	9
<i>Coaching</i>	10
<i>Értékelés, utókövetés</i>	11
<b>A coach tudása</b>	<b>12</b>
<b>Belső vagy külső tanácsadó?</b>	<b>13</b>
<b>A coach-ügyfél kapcsolat</b>	<b>13</b>
<i>A szakértői és a folyamat-tanácsadás</i>	13
<i>Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat követelményei</i>	15
<b>A coach eszközei</b>	<b>16</b>
<i>Személyes eszközök</i>	17
Visszajelzés adása	17
Bátorítás	17
Jutalmazás	17
Iránymutatás	17
Probléma-megoldás	17
Konfrontálás	18
Kérdés vagy állítás?	18
<i>Kérdőívek</i>	19
Személyiség dimenzió	19
Karakter dimenzió	20
Magatartás dimenzió	20
<b>Csoport coaching</b>	<b>21</b>
<b>Összefoglalás</b>	<b>22</b>
<b>Bibliográfia</b>	<b>23</b>

## Bevezető

A szervezetek legnagyobb kihívása manapság az, hogyan fejlesszék ki túlélési stratégiájukat az új évezred első évtizedében, és hogyan kezeljék a kisebb és drasztikus változásokat vállalkozásuk életében. A vezetőknek kreatívnak, ötletesnek, előrelátónak, megértőnek, együttműködőnek, szakmailag hozzáértőnek, jó probléma-megoldónak, rengeteg információt befogadni képesnek kell lenni. Szükségük van arra, hogy a szervezeti folyamatokat úgy igazítsák, hogy azok megfeleljenek a külső, az ügyfelektől érkező igényeknek, és a versenytársak kihívásainak. Ugyanakkor törekedniük kell arra, hogy a szervezet egészséges maradjon, és képes legyen hatásos és hatékony módon működni. És ezekkel csak néhányat említettünk a sok követelmény közül, amelyek egyikét sem tanították az iskolában. Ennek nehézségét csak tovább növeli, hogy magában a szervezetben is megjelennek mindenféle kívánalmak, amelyek kapcsolatban vannak a vezetés módjával, a motivációval, a forrásokért zajló versennyel a szervezeti egységek között, és egyáltalán, a személyek és csoportok közötti interakciók minőségével. Ha ez még mind nem elég, még az is ott van, hogy a külső igények és belső kívánalmak egy része még csak köszönő viszonyban sincs egymással, és ráadásul, ezek némelyike rejtett, talán nem is beszélnek róla, vagy ha igen, csak folyosókon, bizalmas körökben, viszont érezhetően, de megfoghatatlanul jelen van.

Napjainkban egyre több szervezetben alkalmaznak személyes vezetői tanácsadót, coach-ot azon vezetők támogatására, akiknek vezetési, együttműködési problémáik vannak, várhatóan problémáik lesznek, elszigeteltek, vagy, és ez nagyon fontos, egy új megközelítésben kívánják látni a szervezeti helyzetet, az ő szerepüket, és tisztázni egyéni és szervezeti jövőképüket, terveiket. Róluk, tanácsadójukról, a vezető és coach kapcsolatáról és a folyamatról írunk ebben a cikkben.

A cikkben először szót ejtünk a változásról és az azzal kapcsolatos ellenállásról, mint olyan tényezőkről, amelyek az egész coaching koncepciót életre hívták, és minden coaching folyamatnak a háttérében és fókuszában jelen vannak. Ha azonban Ön olyan, hogy rögtön a „lényegre” kíván térni, nyugodtan ugorja át ezt a fejezetet, később bármikor visszatérhet még hozzá.

Ez után következik annak meghatározása, hogy mi is a coach és a coaching, milyen esetekben érdemes coach-ot alkalmazni, majd a coaching két alaptípusa.

Ha ezt már mind tudja, és akár ügyfélként, akár jövődöbéli coach-ként olvas, a konkrétumok ezután következnek. Szó esik a coaching folyamatáról, és a jó coach számára szükséges tudásról. Írunk arról, hogy a coach vállalati alkalmazott vagy külső tanácsadó legyen, a coach és az ügyfél közötti kapcsolatról, a coach által alkalmazott eszközökről és a csoport-coachingról.

Mi kiválogattuk az általunk legfontosabbnak tartott témákat, amelyekről saját tapasztalataink és a szakirodalomban olvasottak alapján írunk.<sup>2</sup> A tanulmány végén közlünk egy válogatott bibliográfiát.

A cikkben szinonimaként használjuk a coaching és a személyes vezetői tanácsadás kifejezéseket, valamint a coach és a tanácsadó megnevezéseket.

## Változás és ellenállás

A coaching egész gondolatrendszere a változás körül forog. A külső, kényszerítő változás egyik oldalon, a belső, a mi saját változásunk a másikon. Minél váratlanabbul ér minket egy változás kényszere, az annál félelmetesebb, és annál inkább beindítja a védekező

---

<sup>2</sup> Köszönetet kell mondanunk Lukács Jánosnak, aki önzetlenül felajánlotta saját írását, megosztotta coaching munkája során felgyűlt tapasztalatait, és a cikk olvashatóvá tételében is sokat segédkezett.

mechanizmusokat, az ellenállást. Ebből a szempontból teljesen mindegy, hogy valaki vagy valami figyelmeztetett-e a közelgő változásra, hiszen ha nem hallottuk meg a figyelmeztetés, az azért volt, mert nem voltunk rá lelkileg felkészülve.

A személyes vezetői tanácsadás szinte bármilyen konkrét esetben arról szól, hogy a vezető hogyan tud az addig kényszerítőnek ható változásban lehetőséget látni, hogyan tudja a benne keletkezett stressz szintjét csökkenteni, illetve a fennmaradó stresszt egészségesen kezelni, és azt a hitet megszerezni vagy visszaszerezni, hogy kézben tudja tartani az eseményeket. Ezt sokkal könnyebb leírni, mint elérni. Mindnyáján megtapasztaltuk, hogy amikor a stressz, veszteségérzés, elhanyagoltság, és hasonlók kellős közepén vagyunk, milyen lehetetlennek látszik ebből kikecmeregni, és szinte nevetségesnek hat, amikor valaki azt mondja, nézzük meg, mire lesz ez jó nekünk. Ugyanakkor hányszor előfordult, hogy egy válás, munkahely elvesztése, rossz főnökkel való együttműködés után visszatekintünk, akkor azt mondjuk, hogy ha ez nem történt volna meg, akkor a rá következő, általunk kényszerből megtett lépéseket nem tettük volna meg, és azok számunkra kedvező hatását sem élhettük volna meg. Ahhoz, hogy a rossznak megélt helyzetben meglássa az ügyfél a lehetőségeket, az kell, hogy tudatosuljanak a belső, saját, és környezetének felhasználható erőforrásai. Ebben szükséges, hogy a coach közreműködjen, ez külső segítség, külső látásmód nélkül igen nehéz feladat.

A legfontosabb és egyik legösszetettebb jelenség a szervezeti és személyes változások során az, amit a szakirodalom ellenállásnak, rezisztenciának nevez. Ez az a jelenség, amely magától értetődően jelentkezik, mindenekelőtt a mások által kezdeményezett változással, de az esetek többségében – bár kevésbé szembetűnően, de – a saját kezdeményezésű változásokkal kapcsolatban is. Ha csak arra gondolunk, hogy milyen szorongató érzés tud lenni egy nagy horderejű döntést meghozni, akár anyagi jellegű, mint egy autó több éves hitelre történő megvásárlása, akár érzelmi, mint a házasság (persze szintén több évre!), akkor már az ellenállás forrására bukkanunk. A változás ugyanis a régi megszokott dolgok megváltoztatását igényli. Az ellenállás azt a felszólítást tartalmazza, hogy ne változtassunk, vagy ne változtassunk nagyon!

Az ellenállás megjelenhet nyíltan, szavakba fogalmazva, és ez a jó eset. Ilyenkor lehet beszélni róla, ha van bátorság a vezetőkben, és azt is felszínre lehet hozni, hogy az ellenállás milyen értékeket véd, és kidolgozni, hogy hogyan lehet a változást meglépni, és összhangban Ezért a változás kezelése az ellenállás kezelését is igényli. A cégek egy része a változással szembeni ellenállásra átfogó tréning programokban, munkatársaik gondolkodásának és viselkedésének az átalakításában véli megtalálni az orvosságot. Ha ez mégsem hatna, akkor az, mint akadály jelenik meg a vezetők szemében, amit le kell győzni. Meg vannak arról győződve, hogy meg vagy le kell győzni a képviselőit, és ha ez nehézségekbe ütközik, semlegesíteni, elhallgattatni kell, vagy el kell távolítani őket a szervezetből. Mindez többnyire az ellenállás tudatosítása és valódi kezelése helyett történik. A tanácsadói tapasztalatok azt mutatják, hogy a változással – különösen a saját szerepet érintő változással – szembeni ellenállás nemcsak a munkatársakban, hanem a cég vezetőiben is fellép. Tulajdonképpen ilyen ellenállás az is, ha a vezető a munkatársai részéről tapasztalt ellenállásra csak hátráltató tényezőként, és nem egy közös alkotó folyamat lényeges elemeként tekint.

Nagy bátorság kell ahhoz, hogy a vezető a változási folyamat végig-vitele során végig tisztán lássa az elérni kívánt célt, és képes legyen észlelni, értelmezni és értékelni az ellenállást, tisztelettel közelíteni azok felé, akik az ellenállás jeleit mutatják, és meglátni az ellenállók álláspontjában a cég számára előnyös értékeket, lehetőségeket, mert az ellenállásban olyan energia rejlik, ami a megfelelő irányba fordítva új lendületet ad a szervezetnek.

E szempontoknak a következetes érvényesítése egyáltalán nem könnyű a vezető számára. A saját céljai pontos megfogalmazását és sok esetben a saját, nem-tudatosított működési módjának a megvizsgálását és megváltoztatását igényli. A vezető számára saját szerepének újragondolása

és megváltoztatása, azaz saját változási folyamatainak kezelése talán a legnagyobb kihívás, és ezzel szemben jelentkezik a legnagyobb személyes ellenállás is.

A vezető számára, aki a világ egyik legmagányosabb foglalkozását űzi, a személyes vezetői tanácsadás (coaching) kellő segítséget nyújthat ennek az ellenállásnak a kezelésében, és saját vezetői szerepének az újragondolásában a változási folyamatok kezelése során.

A személyes tanácsadó segítségével a vezető mindenekelőtt önmaga számára tisztázhatja, hogy mik a céljai, mire irányulnak a benne lévő energiák. Ugyanilyen fontos annak a felismerése is, hogy melyek – benne és másokban – a változás, illetve a változatlanság irányába ható erők, és hogy ezeket az erőket milyen módon értelmezze és kezelje.

Az önmagában és másokban fellépő ellenállás felismerésének és megfelelő kezelésének a támogatása lényeges terepe a személyes vezetői tanácsadásnak. A coach tisztelettel kell, hogy kezelje ügyfele ellenállását, mint természetes védelmi rendszerének működését, de nem szabad, hogy ez megbénítsa őt, hanem nagyon finoman, de határozottan abba az irányba kell ügyfelét mozdítani, hogy szembenézzen saját ellenállásával, és foglalkozzék vele.

Mondhatni, ez a legizgalmasabb része a coaching munkának, hiszen olyan területekre tévedünk ilyenkor, ami korábban rejtve volt, és ezért nem teljesen belátható. Ha azonban fény vetül rá, és ettől kezelhetővé válik rengeteg feszültség, akkor ez felszabadító hatású.

Ilyenkor különösen fontos a coach negyediként említett kompetenciája, amely a saját önismeretével, változási képességével kapcsolatos, hiszen ő is emberből van, ahogy mondani szokták, és neki is működik az ellenállásként nevezett pszichikai védelmi rendszere. Ha ezt nem veszi észre, saját ellenállását az ügyfelének tulajdonítja, érthetetlen és megoldhatatlan helyzetekbe tornássza magát.

Éppen a fentiek miatt a vezetői személyes tanácsadónak nem az a dolga, hogy a vezető számára megmondja, hogy az egy adott helyzetben mit tegyen. A tanácsadó szerepe az, hogy észlelései és tapasztalatai alapján egy képet alakítson ki, megossza a vezetővel észleléseit, feltegye azokat a kérdéseket, amelyeket a vezető számára sem környezete, de többnyire még önmaga sem tesz fel. Észlelései megosztásával és kérdéseivel a tanácsadó támogatást nyújt a vezető számára helyzete, céljai és cselekvési lehetőségei tudatosításában, és a kivitelezhető opciók megtalálásában, végiggondolásában és az új viselkedési módokkal való kísérletezésben.

A személyes tanácsadás segíti a vezetőt saját ellenállása tudatosításában és kezelésében, és egyúttal egy olyan gondolkodásmódnak a fejlesztésében, azoknak a módszereknek az alkalmazásában, amelyek a változás kezeléséhez szükségesek.

## **A coach és a coaching meghatározása**

A személyes vezetői tanácsadó (coach) egy olyan személy, aki friss látásmódot hoz be, amikor a szervezeti folyamatokat értelmezik, és nem származik előnye vagy hátránya valamely oldalra állással. Azaz semleges pozícióban dolgozik. Ez egy kritikus tényező, amely ha nem teljesül, akkor kevesebb az esély arra, hogy a szervezeten belüliek „farkasvakságát” ellensúlyozni tudja, és felszínre tudja hozni a belsők számára tabu-témákat.

Kilburg (1996) szerint a vezetői coaching olyan támogató kapcsolat, amely a vezetői autoritással rendelkező ügyfél és a tanácsadó között zajlik a formálisan meghatározott egyezség keretein belül a közösen meghatározott célok elérése érdekében. E célok döntően a szakmai teljesítmény és személyes elégedettség növeléséhez, és ezekből következően az ügyfél szervezetének hatékonyságához kapcsolódnak. A coaching ebben az értelemben egy szervezeti kereteken belül zajló támogatás, személyre szabott fejlődési együttműködés. A tréningtől a

személyessége határolja el, és az együttműködő, interaktív viszony húzza meg a határvonalat a tanítás és a coaching között.

A coach lehet külső tanácsadó, de lehet belső, azaz a szervezetben dolgozó személy is, aki nem a vezetővel azonos területen dolgozik, tehát a szervezeti kapcsolódás a tekintetében külső személynek számít. Ez különbözteti meg a coachingot az ún. mentoring kapcsolattól és folyamattól, mert az utóbbiban egy szakmailag érettebb, tapasztalt személy segíti egy, az adott szakmában vagy pozícióban kezdőbb személy fejlődését. Ez utóbbi viszonyban több van a tanító-tanítvány kapcsolatból. Például egy főnök lehet akár mentora is a beosztottjának, de nem lehet coaching jellegű kapcsolat közöttük.

A coach-nak nem kell az ügyfél szakterületén szakértőnek lennie. A speciális szakértelem hiánya megakadályozza az ügyfél számára megszokott és biztonságot nyújtó zsargon használatát, ugyanakkor éppen ez a helyzet lehet az, ami a kreatív megoldásokat előhívja. Az a helyzet, amikor egy nem-szakértővel akarjuk megértetni magunkat, kikényszeríti a saját határaink átlépését. Ettől várható paradigma-váltás az ügyfél gondolkodásában, és az, hogy magáénak tekinti a problémát és a megoldást.

A coaching tehát egy fejlődési ösvény megtalálását és végigjárását jelenti, amelyen a coach a „túrávezető” szerepét tölti be.

## Milyen esetben érdemes coach-ot alkalmazni

Vannak olyan helyzetek, amikor érdemes coach alkalmazásán gondolkodni. Itt most felsorolunk néhányat, és a helyzetekhez írjuk olyan megfogalmazásokat, amelyekből tudni lehet, hogy ez feltehetően az a helyzet, még akkor is, ha ezek a megfogalmazások nem kizárólagosan jellemzőek ezekre a problémákra:

- ❖ új, magasabb, vagy több embert érintő beosztásba kerül a vezető.  
Ilyenkor mondhatja például azt, hogy „eddig otthonosan mozogtam a munkámban, jóban voltam az emberekkel, ez az új beosztás csomó stresszel jár”
- ❖ tartós vagy ismétlődő konfliktusok a munkatársakkal,  
például mert „nem elég önállóak”, „nem tudják, mi a dolguk”, „mindig csak panaszkodnak”, nem tudnak együttműködni”, stb.
- ❖ új helyzet van, az eddigi jövőkép, stratégia már nem felel meg,  
például olyan módon megfogalmazva, hogy „a piac most mást kíván, és nem tudom, hogyan reagáljunk”,
- ❖ ugyanez, de egyéni szinten:  
„nem vonz már az, amit eddig fontosnak tartottam”, „nem szeretem a hétfőket, olyan nehéz belekezdeni a munkába”, „nincs már annyi energiám, mint régen volt, biztos öregszem”.
- ❖ romlik a teljesítmény, és nem lehet biztosan tudni, miért,  
ami néha úgy fogalmazódik meg, hogy „eddig ennyi meg ennyi volt a profitunk, most csökken, és ez nemcsak a piaci visszaesés miatt”, „látom, amikor nincs dolguk, és nem is keresnek elfoglaltságot”, „korábban olyan lelkesen dolgoztak, most nem látom a lelkesedést”
- ❖ a vezető magányosnak éli meg magát.  
Ilyenkor gyakran úgy fogalmaz, hogy „senki nincs a környéken, akivel erről beszélni lehetne”, „nem bízhatok senkiben”, „nem is értik, hogy miről beszélek” vagy „nem hozzám fordulnak, amikor tudnék pedig segíteni”
- ❖ úgy érzi a vezető, hogy többet tudna tenni a szervezet érdekében, de nem hagyják:  
„mindig falakba ütközöm”, „annyi ötletem lenne, és mindig lepattanok róluk”

A fentiekben felsorolt helyzetek és típusmondatok nem a teljes skáláját adják azoknak az eseteknek, amelyeket érdemes coaching jellegű tanácsadással feltárni és kezelni, ez a lista mondhatni egy kivonat a mi tapasztalatainkban gyakrabban előfordult esetekből.

A fentiekben a probléma oldaláról néztük meg, mikor érdemes személyes vezetői tanácsadót, coach-ot alkalmazni. Ugyanez megtehető a cél oldaláról is, tehát amikor egy vezetőnek nincsenek kifejezetten problémái, de tisztázni kívánja egyéni és szervezeti céljait, vezérlő értékeit és várákozásait, amelyek cselekedeteit és magatartását befolyásolják. Ez olyan proaktív megközelítés, amely a problémákat megelőzi, és nem várja meg, hogy azok jól érzékelhetően megjelenjenek. Ekkor a tisztázást követően gondolkodásának és magatartásának egyes elemeit úgy változtatja meg, hogy azok a kívánatos hatást eredményezhessék. Úgy válik érzékenyebbé környezetére, hogy világosan észlelni és értelmezni tudja a munkatársaitól és a szervezet egészétől jövő jelzéseket, anélkül, hogy ezek sodrása magával ragadná őt, vagy stresszt okozna neki. Olyan konkrét kézzelfogható eredmények is várhatók, hogy a vezető meg tudja tervezni, és ki tudja alakítani azt a szervezeti felépítést és működési módot, amely megfelel mind a saját céljainak, mind a szervezet igényeinek.

Ha ezek vagy ehhez hasonlóak a kitűzött célok, érdemes coach alkalmazásában gondolkodni. Új utak, új paradigmák, új kontextusok kialakítása várható, amelynek hatása messze túlmutat a szóbahozott vagy várható problémán.

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a coach egy változás során az ügyfél-vezetőnek segít abban, hogy felismerje és bővítse a választható és kivitelezhető lehetőségeit, saját belső erőforrásait annak érdekében, hogy növekedjék saját személyes hatóereje és eredményessége, és ennek révén a szervezet teljesítménye.

## **A coaching típusai**

A szakirodalom két fő típust különböztet meg:

A személyes vezetői tanácsadás első típusa a közvetlen teljesítményre összpontosító támogatás, pontosan meghatározott, praktikus üzleti témákban. Ilyen lehet a célok meghatározása, a projektmenedzsment, vagy egy meghatározott együttműködési készség fejlesztése. Ez a fajta coaching általában rövidtávú, és néhány találkozásra korlátozódik.

A coaching második típusa az attitűdök és a vezetői viselkedések, illetve azok hatásának a felismeréséhez, tudatosításához és megváltoztatásához ad segítséget a folyamat-tanácsadás (ld. később) gondolat- és eszközrendszerét felhasználva. A coachingnak ez a típusa az elsónél személyesebb szinten zajlik, az értékek és a motivációk szintjén. Célja az, hogy azáltal növelje a vezetői magatartás konkrét és mérhető eredményességét, hogy segíti feloldani az ennek útjában álló hátrányos személyes mintákat, görcsöket, félelmeket, a meg-nem-felelés érzést, az önbecsülés-hiányt, és megtalálni a régiek helyett új, hatásos és eredményes magatartás-formákat.

A coaching-nak ez a második típusa – a személyes érintettség mélységétől függően – a határterületen érintkezhet a pszichoterápiával, de oda nem léphet át. A coach szakmai felelőssége, hogy felismerje a határvonalat, és ügyfelét szükség esetén a megfelelő terápiás szakemberhez irányítsa. A coach figyelmének a középpontjában a szervezeti viselkedés és annak jelenlegi és jövőbeli eredményessége van, míg a terapeuta inkább a jelenre ható múlt feldolgozásában nyújt segítséget.

Korábban már megfogalmazódott, hogy a coaching elhatárolódik a tréningtől és tanítástól, az előbbi irrtak miatt pedig elkülönül a pszichoterápiától is.

A coaching általánosságban abban nyújt segítséget, hogy a vezető tisztázza és elérje céljait, és ennek révén növekedjék a szervezeti hatékonysága, és a személyes elégedettsége.

## **A coaching folyamata**

A személyes vezetői támogatás folyamata négy fázisból áll:

1. kapcsolatba lépés, szerződéskötés;
2. adatgyűjtés,
3. maga a coaching és
4. értékelés, utókövetés

### **Kapcsolatba lépés, szerződéskötés**

Ebben a fázisban a tanácsadó és az ügyfele először kapcsolatot teremt, és a közös munka menetére és tartalmára vonatkozóan megállapodást köt. A kapcsolat megteremtésének minősége a bizalom kialakulásában játszik kulcsszerepet, ezért kiemelt jelentősége van. Az ezt követő egyezség tartalmazza a célokat, a lehetséges módszereket, a szükséges forrásokat (pl. költséget) és a kereteket, mint például az idő, vagy hogy ki miért felelős, valamint azt a (bizalmassági) megállapodást, hogy információ harmadik személynek nem adható át. Előfordul, hogy az egyezség tisztázásához – különösen a célok letisztulásához – több találkozásra van szükség.

Ez a szakasz azért különösen fontos, mert ilyenkor lehet arról beszélni, hogy mit is várhat el az érintett vezető a tanácsadójától. A vezető várakozásai kezdetben általában körvonalazatlanok és homályosak, és ráadásul menet közben is folyamatosan változnak, kristályosodnak. A várakozások, a munkamódszer és a szerepek kezdeti és a későbbi rendszeres tisztázásának az elmaradása gyakran vezet elégedetlenséghez, a felelősség áthárításához. Ez később megronthatja a coach és ügyfele közötti viszonyt.

A szerződéskötés a coaching-kapcsolat kezdetén szükséges feltétel, de távolról sem elegendő: azt rendszeresen felül kell vizsgálni, meg kell újítani. A coaching tanulási folyamat, amelynek során a felek mindegyike új felismerésekre jut. Tapasztalataink szerint ezért egyfelől beszélni kell arról, hogy a felek teljesítették-e addig a szerződésben vállaltakat, másfelől nem kell-e változtatni a szerződésen. Menet közben változnak az ügyfél várakozásai és a céljai, és ezt fontos nyíltan megfogalmazni, és írásban is rögzíteni. Ugyanakkor a tanácsadó is gyakran jut olyan következtetésekre, amely alapján azt kell mondania: „Mi arra kötöttünk ugyan szerződést, hogy ..., de most úgy látszik, azt kell tennünk, hogy ...”.

Amikor a megbízó és az ügyfél személye szétválik, azaz nem az adott vezető kérte fel a tanácsadót a támogatásra, akkor tulajdonképpen két szerződést kell kötni, egyet a megbízóval, egy másikat pedig a későbbi ügyféllel. Ilyenkor még nagyobb jelentősége van az ügyféllel történő kapcsolat-teremtésnek. Ennek során kell tisztázni, hogy van-e egyáltalán benne hajlandóság a coaching folyamatban való részvételre. Kényszer esetén és személyes elkötelezettség nélkül kétséges a munka eredménye.

A coach nem vállalhatja magára a személyes fejlődés felelősségét, ő ugyanis nem tud változni az ügyfele helyett. Az azonban tanácsadói felelősség, hogy ezt világosan értésére adja az ügyfélnek, és ne lépjen tovább, amíg legalább az együttműködési és fejlődési szándékot nem tapasztalja meg ügyfelénél.

Ha a megbízó és az ügyfél nem ugyanaz a személy, nagy a jelentősége annak, hogy a coach mindkettőjük számára kijelentse, hogy nem adhat ki információt a megbízónak az ügyfeléről, és ellent is tudjon állni az ilyen irányú lehetséges nyomásnak. Ha ezt nem tudja megtenni, az olyan bizalomromboló hatású, amelyet nem tud a későbbiekben ellensúlyozni. A személyes fejlődésben való támogatás és a mások döntéseire való információszerzés nem összeilleszthető célok! Vagy az egyik (támogatás) igaz, vagy a másik (információszerzés), de ha az utóbbi, akkor azt ne nevezzük coaching-nak.



Bár az a coaching folyamat, amelyről mi most írunk, látszólag két ember között zajlik, valójában azonban meghatározó közös munkájukra az a szervezeti kultúra, amelyben az ügyfél dolgozik. Ez több szempontból izgalmas kérdés. Egyfelől, ahogy Gauser Katalin írja: „A coaching sikere szempontjából ideális az a vállalati kultúra, amelyben az ügyfél-elégedettség, együttműködés, személyes fejlődés kiemelt jelentőségű értékek. Kedvezőtlen az a kulturális környezet, amely kizárólag teljesítmény orientált, számokon alapuló rövidtávú sikerekre orientált.”<sup>3</sup> Vagyis a vállalati kultúra sokszor észrevétlenül rányomja a bélyegét kettőjük munkájára. Ezért érdemes ezzel a kérdéssel mindjárt az elején foglalkozni, hiszen ezzel felszínre hozzuk, tudatosítjuk azokat a hatásokat, amelyek nemegyszer olyan nyomasztóan megfoghatatlanok, ha nem beszélünk róluk.

De a siker lehetőségén túl a szervezeti kultúrának más értelemben is van jelentősége. Ha ez a kultúra olyan értékeket hordoz, amelyek megfelelnek az ügyfélnek, de ellentétesek a tanácsadó értékrendjével, akkor nemigen várható gyümölcsöző együttműködés. Az értékek a felszín alatt nagyon erősen hatnak a magatartás formálására. Olyan tényezőkre gondolunk, mint például ha egy szervezetben nagyon erős a versenyszellem, és ez a belső egységek között is érvényesül, akkor egy olyan tanácsadónak, aki számára az együttműködés az érték, a közös eredmény az egyéni eredmények „csúcsrajáratása” helyett, komoly nehézségei lehetnek ügyfelének értékrendjét elfogadni, abból kiindulva segíteni neki.

A coach-nak tehát célszerű utána nézni, hogy egyáltalán érdemes-e belekezdeni a tanácsadási folyamatba. Ha

- 1.) az ügyfél egyáltalán nem nyitott arra, hogy erőfeszítéseket tegyen (ez könnyen előfordul, amikor mások döntöttek helyette, hogy coaching-ra van szüksége), vagy
- 2.) bárkinek a kezdeményezésére, de nem marad már sokáig a cégnél,
- 3.) a szakmai felkészültségének hiányosságai nem teszik alkalmassá vezetői pozíciója ellátására,
- 4.) a szervezet rossz irányba halad, nem lenne célszerű hozzáigazítani az ügyfél magatartását,

akkor nem érdemes az egyéni magatartás változtatását célzó coaching folyamatába belekezdeni, mert nem várható tőle a kívánt eredmény.

A szerződéskötés szóban és írásban is történhet, a szakirodalom inkább az írásos szerződéskötés mellett érvel, mert az jobban rögzíti a pillanatnyi kívánalmakat és ígervényeket.

### **Adatgyűjtés**

A második fázis az adatok gyűjtése. Az adatgyűjtés azt a célt szolgálja, hogy a jelen helyzetről való látásmódot, illetve a jövőre vonatkozó perspektívát kitágítsa. Ennek egyik változata, hogy az érintett személyről másoktól gyűjtünk adatot, egy másik, általunk jobban kedvelt módja, hogy magától az érintett személytől, eszközök nélkül vagy eszközök segítségével szerzünk be információt.

Az adatgyűjtés tartalmazhat például olyan elemeket, mint különböző kérdőívek, 360 fokos visszajelzés, a tanácsadó által lefolytatott interjúk beosztottakkal, azonos vezetői szinten lévőekkel, főnökkel, vagy a vezető ügyfelével. Ennek a fázisnak a hossza, illetve a gyűjtött adatok mennyisége a coaching kapcsolat céljaitól függ.

Amikor azt mondjuk, hogy eszközök nélkül történik az adatgyűjtés, akkor arra gondolunk, hogy ahogy ügyfelünk megjelenik, beszél, viselkedik velünk, és ahogy ezek a jelenségek ránk hatnak, ez mind információ. Ha kellemtlenül hat ránk a hangja vagy éppen ellenkezőleg, ellazulunk a jelenlétében, feltehetjük, hogy vannak mások is, akikre hasonlóan hat. Ezek a tapasztalatok olyan feltételezésekhez segítenek hozzá, amelyeket később leellenőrizve, lényeges munkaalappá állnak össze.

---

<sup>3</sup> Ld. Gauser, 2001. 8. oldal

Amikor az eszközök révén történő adatgyűjtésről szólunk, akkor azt vesszük tekintetbe, hogy az eszközök gondolkodási mintát adnak, és különösen akkor hasznosak, ha az adott gondolkodási mintákat az érintett vezető addig nemigen alkalmazta. Ez azért jó, mert nagy felismerésekre nyújt módot. Mi ebben a cikkben három ilyen eszközt fogunk ismertetni.

## Coaching

A legtöbb időt értelemszerűen a harmadik, a coaching fázisra fordítják. Ekkor a tanácsadó és ügyfele értelmezi a kapott adatokat, és akcióttervet készít a meghatározott problémák megoldására.

Ha a coach és ügyfele eljutott annak felismeréséig, hogy az ügyfél magatartásában vannak olyan elemek, amelyeken változtatni célszerű, akkor ennek kimunkálására a következő lépéssorozatot javasoljuk:

1. Beszélgetés arról, hogy mire volt jó az eddigi magatartás. Ez nagyon fontos, hiszen azt már tudjuk, hogy milyen problémákat okoz, de ha eddig fennmaradt, az arra utal, hogy valami „hasznot” hoz a tulajdonosának. Nagyon sokszor bizonyos magatartások fenntartásával például a biztonságérzetünket tápláljuk. Az a vezető, aki mindig mindenkinek megmondja, hogy hogyan kell a feladatokat végbevinni, és ettől beosztottai önállótlannokká válnak, annak a biztonságát és örömét éli át egy pillanatra, hogy ő tud megoldást a problémákra. Ezeket a hasznosságokat szükséges befogadnunk először, hogy el tudjuk aztán engedni a már nem kívánt magatartást.
2. Beszélgetés arról, hogy milyen állapotot, helyzetet kíván a vezető elérni. Alig kell magyarázni ma már, hogy minél pontosabb jövőképünk van, annál könnyebben megtaláljuk a hozzávezető utat. Itt a coach sokat segíthet abban, hogy reális, ugyanakkor a maitól jól különböző legyen az a bizonyos jövőkép.
3. Beszélgetés arról, hogy ennek a jövőképnek valóságossá válásához neki milyennek kell lennie, az ő magatartása milyen legyen. Itt derül ki igazán, mennyire értette meg az ügyfél a saját szerepét a helyzet kialakulásában. Ugyanakkor ez azért nem könnyű, mert a coaching folyamatával mi a rendszernek csak egyik elemét változtatjuk meg, és nem mondhatjuk a munkatársaknak, hogy ők mostantól viselkedjenek másként, mert ez támogatja legjobban ügyfelünk fejlődését. Tehát meg kell tanítani ügyfelünket arra, hogy attól, hogy ő változik, a környezete nem fog egy csapásra megváltozni, ezért neki kitartónak és bizakodónak kell lennie, ha komolyan akarja a változást. Bármilyen nehéznek látszik is, nem lehetetlen ez a küldetés.
4. Akciók a változtatásra, amely kísérletet is tartalmaz. Az ügyfél, még a coaching ideje alatt kipróbálja azt a magatartást, amire közösen jutottak, és a következő megbeszélésen beszámol a tapasztalatairól. Itt van nagy szerepe a coach személyes támogatásának, hiszen érheti az ügyfelet olyan hatás, amelyet kudarcnak él meg. Ilyenkor nagy szüksége van a bátorításra, és talán nem is olyan hihetetlen, hogy esetenként a konfrontálásra is.
5. A továbblépés és a sikerek fenntartásának megtervezése. A sikert kissé körül kell bástyázni. Ha sikerült egy ügyfelünkkel elérni, hogy tegyük fel, az észrevett problémákat nem mindig kiabálva közli, amitől munkatársai megrémülnek, akkor azon túl, hogy megtanulja, hogyan adjon mások számára befogadható módon visszajelzést, érdemes azon is dolgozni, hogy hogyan lehet megelőzni azt a helyzetet, amelytől most olyan ingerült lesz, hogyan támogassa ő a beosztottait, hogy azok ne kövessék el a szokásos hibákat.

A coaching folyamat nem pusztán a megbeszéléseken történik, hanem azok között is. A megbeszélések során olyan gondolkodási folyamat indul be, amely leállíthatatlan, nemegyszer anélkül, hogy a vezető nagyon erőlködne azon, hogy továbbgondolja a dolgot. Szokásos munkáját végezve, tudatának peremén tovább pereg az elindított film, és mire a következő

megbeszélésen találkoznak, már nem ott tart a film, mint amikor elváltak egymástól. Ez olyan tény, amelynek a coach nemcsak hogy tudatában kell, hogy legyen, hanem jó, ha élni is tud vele. Néhány egyszerű kérdéssel leellenőrizhetjük, hogy volt-e változás az ügyfél gondolkodásában, mint például: „történt-e valami változás” vagy „mire jutottál azzal kapcsolatban, amiről a múltkor beszéltünk”, stb. Ha a vezető most máshol tart, mint amikor utoljára láttuk, akkor innen kell továbbindulni, és nem az utolsó közös mondatról.

A vezetői coaching minden esetben értékelhető eredményre kell, hogy jusson, mégpedig olyanra, amely az ügyfél szervezeti eredményességét, és az ő elégedettségét is növeli. Ezért mi azt szoktuk javasolni, hogy legyen **öt-hét megbeszélés**, amelynek az elején meghatározzuk a célt, és a végén értékeljük, hogy hova jutottunk el. Ez egy olyan struktúrát ad, amely megnyugtató mind az ügyfél, mind a coach számára, hiszen áttekinthető távlatot kínál.

### **Értékelés, utókövetés**

A negyedik szakaszban utólagos találkozóra vagy találkozókra kerül sor, amelynek során értékelik az előrehaladást, a tanácsadó a továbbiakhoz támogatást nyújt, és lezárják a folyamatot. Az értékelést és lezárást sokszor beépítik a harmadik fázis utolsó találkozájának programjába, ezzel pénzt és időt takarítva meg. Ennek az lehet a hátránya, hogy a fejlődésről nem nyújt elegendő információt.

Sokszor maga az értékelés és lezárás belefér néhány mondatba. Mindenképpen érdemes megkérdezni a tanácsadási folyamat ügyfelét, hogy „mit nyert a folyamattal”, vagy „milyen tanulságai voltak”, vagy általánosan feltéve, „hogyan értékeli a közös munkát”. A tanácsadónak fel kell készülnie kritikus megjegyzésekre is. Maga a tanácsadó is minden esetben tanul az együttműködésből, hiszen nincs két egyforma coaching folyamat, ahogy nincs két egyforma helyzet, nincs két egyforma probléma, és nincs két egyforma ügyfél. Ezek a tanulságok gazdagítják a tapasztalatait, melyeket feldolgozva, újragondolva a következő folyamatok során fel tud használni anélkül, hogy újabb ügyfelének megnevezné, hogy kivel kapcsolatos munkája során szerezte a tapasztalatait. Ezt a tanácsadó számára fontos tanulási folyamatot kiegészíti az úgynevezett szupervízió, amelynek során szakértő kollégák segítségével a tanácsadó feldolgozza a tanulási szempontból lezáratlan eseteit.

Az ügyfél szempontjából azért fontos az értékelés, mert legkésőbb ekkor tudatosítja benne, hogy mire jutott a munkával, és azt is, hogy a kezdeti szerződésben foglaltakhoz képest mit kapott a folyamat során. Annak a megtanulása, hogy egy együttműködést szerződéssel kell kezdeni, és értékeléssel lezárni, nagyon jól hasznosítható a vezetői munkában is. Azaz nemcsak a megnevezett probléma megoldásában segít egy jó coach, hanem az eredményes együttműködés szabályainak kialakításában is. Ez pedig kulcskérdés egy vezető számára.

Azt írtuk korábban, hogy értékeléssel kell lezárni. Ezt annyiban módosítjuk, hogy nem egy esetben érdemes a folyamat közben is értékelést kérni. Ilyen helyzet az, amikor a coach-nak kételyei támadnak, hogy jó irányban haladnak, vagy hogy ügyfelének valóban szüksége van rá. A szerzők egyikének voltak ilyen tapasztalatai, amikor két, egy meghatározott problémára irányuló megbeszélés között ügyfele lényegében már lezárta, megoldotta a problémát. Felmerült a kérdés, hogy érdemes-e folytatni, vagy mi is a megbeszélések értelme. Itt tulajdonképpen az a helyzet állt elő, hogy a megbeszélések hatására a korábban végeérhetetlen és eredménytelennek tűnő gondolkodás felgyorsult, és a vezető számára a homályból előtűntek azok a megoldási ötletek, amelyeket megvalósítva, elégedettséget okoztak neki. Egy másik esetben a hatás az volt, hogy a vezető nem összpontosított többé minden mást kizáró módon egy adott problémára, és ez is menet közben történt, aminek hatására sikerült szélesebb és személyesebb témakörben folytatni a coaching jellegű megbeszéléseket.

A lezárási fázist akkor is célszerű bevenni a folyamatba, ha egyébként a tanácsadó és az ügyfél tartós kapcsolatot akar fenntartani. Ilyenkor a lezárásnak az az értelme, hogy az egyes

szakaszok elkülönüljenek, illetve hogy a téma valóban lezáródjék, és ne vegyen el energiát a későbbi témáktól.

## A coach tudása

Nagyon sokféle készséggel, felkészültséggel kell rendelkeznie valakinek ahhoz, hogy jó coach legyen. Ráadásul ezek nagy része nem olyan, amire azt lehetne mondani, hogy ha innen és innen diplomát szereztem, mindent tudok, amit tudni kell. Gauser szerint ezek a tudások négy csoportba sorolhatók:

1. szakmai kompetenciák,
2. szociális kompetenciák,
3. vezetői kompetenciák,
4. önreflexiós, önmegváltoztatási képességek.<sup>4</sup>

Amikor egy coach szakmai kompetenciáiról beszélünk, nem azokra a szakmai témákhoz való hozzáértésre gondolunk, amelyekre az adott, tanácsadással támogatott vezetőnek szüksége van. Ez következik abból, hogy ő ebben a helyzetben nem szakértői, hanem folyamat-tanácsadást nyújt. Ha ért ahhoz a szakmához, ez inkább gátolhatja őt abban, hogy kellő mértékben kívülről tudja szemlélni a problémákat, és ezzel akadályozhatja azt, hogy ügyfele maga keresse meg a számára releváns megoldásokat. Másként fogalmazva, nehezebb azt a helyzetet fenntartani, hogy ügyfele legyen a probléma és megoldás „tulajdonosa”. Ez pedig a változás kivitelezését vagy annak tartósságát korlátozza.

Ehelyett, itt **szakmai kompetenciák** alatt inkább a pszichológiában és / vagy a szervezetfejlesztésben, változáskezelésben való jártasságot értjük. Szerencsére az utóbbi évtizedben szervezetten is, és önfejlesztés útján is sokat lehetett tanulni, itthon is, külföldön is. Az, hogy melyik szakterületen járatos inkább a coach, az akár látható is az ügyfél számára, hiszen azok, akik otthonosabban mozognak a lélektan területén, először inkább az egyénre összpontosítanak, míg akik a szervezetfejlesztésben vannak inkább otthon, azok a szervezeti összefüggésekkel kezdik előbb. Bármelyik megközelítés érvényesíthető, hiszen mindegyikből el lehet jutni a másikhoz. Ebben a tekintetben sok múlik azon, hogy ügyfele melyik területen mozog otthonosabban, és ezzel eljutottunk a második kompetenciához.

A **szociális jártasság** arra vonatkozik, hogy le tudjuk olvasni a másik érzéseit, és beszélni tudunk erről olyan módon, hogy az segítse őt azok feldolgozásában. Ez a jártasság különösen fontos egy coach esetében, hiszen ő az ügyfél sokszor nehezen megfogalmazható gondjainak feloldásában közreműködik, és nem várható, hogy a vezető azokról a nehézségekről, amelyeknek ő is része, pontos megfogalmazásban beszélni tudjon.

Bármilyen furcsán hangzik is, de a coaching helyzetben a coach **vezető szerepet** tölt be. Ezt abban az értelemben használjuk, hogy neki kell tudatában lenni annak, hogy a folyamat jó irányban halad-e, és befolyásolni az egyébként más összefüggésben vezetőt abban, hogy tartsák az irányt vagy változtassanak. Ha például a vezető a panaszáradatból nem tud kifogyni, akkor érdemes ezt visszacsatolni, vagy visszatükrözni, hogy világos legyen mindkettejük számára, olyan mókuserékbe kerültek, amely nem vezet sehová, és csak tudatosan lehet kikerülni belőle.

Ezzel a vezető szereppel a coach egyben mintát is ad a szervezeti vezetőnek, aki ilyen módon megtanulja, ha még nem tudja, vagy nem tudja használni ezt a tudást, hogy hogyan lehet nem direktív módon, nem utasításokkal vezetni. Azaz fokozatosan, részben a mintát követve meg tudja változtatni vezetési stílusát olyan irányban, amely kevesebb sérülést okoz, és ilyen módon kevesebb ellenállást termel ki beosztottaiból.

Utoljára említjük, bár talán a legfontosabb, és legnehezebben megtanulható készség, amellyel egy jó coach-nak rendelkeznie kell, az **önreflexiós kompetencia**, a felkészültség arra, hogy

---

<sup>4</sup> Ld. Gauser, 2001. 10. oldal

visszajelzésekből, sőt azok nélkül is felismerjük hatásainkat másokra, másoknak ránk gyakorolt hatását, erre való reakciónkat, és hogy szükséges-e változtatni valamely magatartásunkon, és ha igen, milyen irányban. Ha ezt nemcsak meg tudjuk tenni, de erről időnként és szelektíven be is tudunk számolni ügyfelünknek, nagyon sok, számára kockázatmentes tanulási lehetőséget nyújtunk neki ezzel.

Az önismeretnek azért van nagy jelentősége a coach munkájában, mert ha jelenleg hasonló problémákkal küszködik, mint ügyfele, akkor nagyon könnyen érzelmileg is bevonódik a helyzetbe, és nem az ügyfél számára releváns megoldásokat fogják kidolgozni, hanem például azt a javaslatot találja, amit a maga számára jónak tart, de saját maga még nem tudott megvalósítani. Akkor tud nagyon jól segíteni, ha maga küszködött hasonló problémákkal, de már túljutott rajtuk eseményszerűen is, de főként érzelmileg. Ilyenkor ugyanis nagyon jól meg tudja érteni ügyfele küszködését, de tudja őt abban segíteni, hogy ki tudjon lépni ebből.

Előfordulhat, hogy a coach idegenül, távolról szemléli a szóba hozott problémát, vagy mert számára az soha nem volt probléma, vagy eltávolítja azt magától, mert nem tud vele mit kezdeni. Ilyenkor csak ennek felismerése után tud ügyfelének támogatást nyújtani. Nagy távolságból nem lehet segíteni, mint ahogy „összeolvadva” az ügyféllel, távolság nélkül sem. Ahhoz hogy a coach megtalálja a helyes távolságot, nagy önismeretre van szüksége.

## **Belső vagy külső tanácsadó?**

Erre a kérdésre nincs egyértelmű válasz a döntési szempontok ismerete nélkül. A külső, nem a szervezet tartós alkalmazásában álló tanácsadó költségesebb, de számára könnyebb elszakadni a megszokott szervezeti keretektől és rutinoktól, mivel ő nem a rendszer része, és így könnyebben tud konfrontálni, vagy új megközelítést behozni. Ezzel szemben a belső coach mellett az szól, hogy alkalmazása sokkal olcsóbb, és jól ismeri a kultúrát. Ez ugyanakkor az ügyfél vezető számára kockázatosabbnak tűnik, mivel kevésbé látszik garantálhatónak az információk bizalmas kezelése.

Akár belső, akár külső személy a coach, kiváló jellemző, ha rendelkezik a fenti kompetenciákkal, és ezen felül ún. generalista, aki sok mindenhez ért egy kicsit, de semmihez se nagyon, vagy ha a humán erőforrás területén dolgozik, azaz olyan ember, aki az emberekre összpontosít, és nem egy szűk szakterület témáira. Ennek a cikknek a humán erőforrás menedzsment területén dolgozó olvasói lehetnek egy coaching folyamatra megbízók, abban ügyfelek, de akár coach-ok is.

## **A coach-ügyfél kapcsolat**

### **A szakértői és a folyamat-tanácsadás**

Korábban a szervezeti tanácsadói munka a probléma-megoldás hagyományán alapult. Azt várták el a tanácsadótól, hogy tájékozott legyen az elméletekben, képes legyen a problémák elemzésére, elméleti tudása és számos tapasztalata alapján fogalmazzon meg, és esetenként kivitelezzen megoldásokat a szervezet számára. Ez a racionális analitikus felfogás jól tükrözi azt a kissé gépies világképet, hogy racionálisan és logikusan megfogalmazott magyarázatokkal minden megragadható, és csak meg kell találni azt a gombot, amelyre ha kalapáccsal ráütünk, a „szerkezet” újra indul.

A fent jellemzett, úgynevezett **szakértői tanácsadás** felfogása mára egyre inkább a valamiféle meghatározott szakterületen folytatandó szakértői tanácsadás gyakorlására szorul vissza, mint pl. IT, számviteli vagy befektetési tanácsadás.

A szervezet egészét - benne az egyénekkal és sajátos valóságképükkel - rendszerként értelmező tanácsadás-fajták nem tudnak ilyen módon működni, hiszen az egyének motiváltsága a változásra vagy változtatásra fontos szerepet játszik. Ezért ezen típusú tanácsadási együttműködésekben a szervezeti személyek hozzáértése és aktivitása elengedhetetlen. Vagyis nem teheti meg a tanácsadó, hogy megmondja a helyes irányt, hiszen ez a legkevésbé sem változtatja meg a szervezetben lévők valóság-képét, emiatt nem idéz elő motiváltságot a szükséges irányban, és nem aktivizálja a belső szereplőket a változásra.

A **folyamat-tanácsadásra** tehát akkor van szükség, amikor egy szervezeti változást kell megtervezni és kivitelezni. Ekkor az ügyfélnek információra, készségre és motiváltságra van szüksége a változási folyamat megtervezéséhez és kivitelezéséhez. Az általános változási jellemzőkről szóló információt a coach nyújtja, a készségfejlesztést az ő segítségével viszi a vezető végbe, és e kettővel, valamint a kettőjük között egyeztetett jövőképpel megteremtődik a motiváltság. Mindez persze nagyon jó együttműködést feltételez a tanácsadó és ügyfele között. Mivel az ügyfélnek folyamatosan kell értenie és tudnia, hogy mi történik, nem teheti meg a tanácsadó, hogy olyan szakzsargont használ, amely az ügyfél számára zavarba ejtően ismeretlen, és nem teheti meg az ügyfél, hogy a változási folyamatért átpasszolja a felelősséget a tanácsadóra.

A szakértői és folyamat-tanácsadás több szempontból jól megkülönböztethető, és e különbségek az alábbi táblázatban vannak összefoglalva:

A szempontok	A szakértői tanácsadás során	A folyamat-tanácsadás során
Tudás, információ a változás tartalmáról	Inkább a tanácsadónál	Inkább az ügyfélnél
Tudás, információ a változás folyamatáról, a nehézségekről	Inkább a tanácsadónál	Mindkettőnél, más aspektusok
Fókusz	Egy konkrét eredmény	Fejlődési folyamat
Aktivitás, bevontság	Ügyfél a javaslatok végrehajtója	Ügyfél a javaslatok „szülője”
Felelősség az eredményért	Inkább a tanácsadónál	Inkább az ügyfélnél
Tanácsadó beszédmódja	„Megmondja” (direktív)	Kérdéseivel, észrevételeivel előhívja a gondolatokat, érzéseket
Személyesség	Lehet személytelen a kapcsolat	Lehet nagyon személyes a kapcsolat

Feltehető a kérdés, hogy ha a folyamat-tanácsadásban annyi minden az ügyfélnél van, minek akkor a tanácsadó. Ha az ügyfél tudja, hogy mit kell csinálni, és meg is tudja tenni, amit kell, akkor nincs is szüksége tanácsadóra. Ha nem tudja, merre tartson, vagy, esetleg sejti, de nem biztos benne, vagy nem tudja, hogy hogyan tegye meg, amit szükségesnek lát, akkor érdemes tanácsadóhoz fordulnia. A folyamat-tanácsadást alkalmazó tanácsadó abból a feltételezésből indul ki, hogy az ügyfél jól ismeri a szervezetet, de eddigi szándékai teljesítését valami gátolja, és ezek felismerésében és megszüntetésében nyújt neki támogatást. A tanácsadó szerepét ebben az esetben a katalizátoréhoz hasonlíthatjuk. A vegyi folyamat tartalmához kevés köze van, de a folyamathoz magához sok.

A tanácsadási stílusok ritkán jelennek meg olyan tisztán, mint a mi táblázatunkban. Ennek több oka van. Az egyik az a tendencia, hogy a tiszta szakértői tanácsadás esetleg nem hoz hosszú

távú, a szervezetbe mélyen behatoló eredményt. Így az IT vagy controlling változási folyamatokban is egyre inkább alkalmazzák a szervezetfejlesztés, folyamat-tanácsadás elemeit, mert ahol egy új rendszer tartós működtetéséhez szemléletváltásra is szükség van, ott már elengedhetetlen a komplex rendszerszemlélet. Különben úgy járunk, mint az egyszeri asszony, aki a porszívó előtt tologatta a lapátot, ahogy azt már megszokta a seprű használatakor.

A tiszta folyamat-tanácsadással az szokott a gond lenni, hogy nem hoz rövid távú, mérhető eredményt. A szervezetnek pedig a rendszert átfogó változásra is, és a rövid távú eredményekre is szüksége van. Ezért célszerű kombinálni a kétféle megközelítést.

Van egy másik, kevésbé racionálisnak tűnő, ugyanakkor jelentős oka is a kombinálásnak. Mivel az ügyfelek jelentős részében nagy az igény arra, hogy ha már megfizet valakit, akkor az adjon válaszokat a kérdéseire, ugyanakkor a tanácsadók jelentős részében is nagy az igény, hogy „okos” legyen és „hatékony”, ezért általában a kétféle magatartás keveredése figyelhető meg a szervezeti tanácsadás többségében, és benne a coaching jellegű tanácsadásban is. Azaz ez esetben a dolog úgy néz ki, hogy a tanácsadó általában abban segíti ügyfelét, hogy az feltárja a problémáját, majd arra törekszik, hogy ügyfele találja meg és dolgozza ki a megoldásokat, de időnként előáll egy-egy kész válasszal, amely adott esetben konkrét rövidtávú eredményt hozhat az ügyfélnek. És mondhatjuk, hogy ez mindkét fél személyes igényét jól szolgálja. Egy dologra nagyon kell azonban ügyelni, ez pedig az, hogy a tanácsadó ne korlátozza az ügyfél szabad választását a megoldások között, sőt arra kell törekednie, hogy ügyfele minél több választási lehetőséget ismerjen fel saját vezetői, szervezeti életében. Ez minden szervezeti tanácsadásra igaz, de különösen igaz a coaching jellegű együttműködésben, ami azt is jelenti, hogy ha a táblázatban írottakat egy skála két szélső pontjának tekintjük, akkor a coaching jellegű tanácsadói munka egyértelműen a folyamat-tanácsadási végponthoz van közelebb.

### **Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat követelményei**

Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat, ahogy a két fél észleli azt, a folyamatban kritikus jelentőségű a közös építmény meghatározásában, ami jelentősen befolyásolja a szervezeti valóságot is.

A coaching kapcsolatnak négy kötelező követelménye van:

1. a tisztelet
2. a kölcsönösség
3. a konkrétság
4. a bizalom

A **tisztelet** létét vagy nemlétét tisztán érezzük. Például olyan módon, hogy érezzük, hogy figyelnek ránk, meghallgatnak. Része a tiszteletérzésnek az az érzés, hogy könnyű a tanácsadóval olyan témákról beszélni, amikről mással nehéz. Érezzük, hogy nem atyáskodik fölöttünk, és biztosak vagyunk benne, hogy nem nevet ki.

A **kölcsönösség** alatt azt az egyensúlyt érezzük, amelyben kétirányú beszélgetés zajlik, nem faggatózás például, és hogy a másik fél is fel tudja vállalni a gyengéit, illetve amik annak látszanak a kívüllág számára.

A **konkrétság** feltétlenül szükséges a coaching folyamat sikeréhez, hiszen nem hosszan elhúzódó terápia, hanem eredményközpontú kapcsolatban van a két fél. Ezért konkrét célok, konkrét inputok, konkrét témák és konkrét eredmények kellene. Erre a coach akár mintát is nyújthat, konkrét visszajelzés adásával, ami nem arról szól, hogy ügyfele általában milyen, hanem arról, hogy az ügyfelével megélt helyzetben mit észlelt, illetve ügyfele adott magatartása hogyan hatott rá. Fontos ide tartozó követelmény, hogy a coach maradjon a jelenben, és amit most érzékszerveivel megtapasztal az ügyfelével való együttműködése során, tekintse az elsődleges információnak. Így például az ügyfél testtartásának, arckifejezésének változásáról, ha tényszerűen, ítélet nélkül visszajelzést tud adni, azzal a vezető nagyon sok mindent tud kezdeni.

Az előzőekből talán már egyenesen következik is, hogy ez a munka személyes **bizalomra** épül. Azért írjuk, hogy személyes, mert a szakértői munkánál is jelen kell, hogy legyen a bizalom, de ez akként jelenik meg, hogy a megbízó bízik a tanácsadó tudásában, és nem feltétlenül tudatosul benne, hogy nemcsak az „agyában” bízik az illető személynek, hanem az egész személyben. Ha hiányzik ez a bizalom, akkor borítékolni lehet a kudarcot, még a szakértői tanácsadási kapcsolatban is. Valamiért a javasolt megoldások kivitelezése folyton akadályokba fog ütközni, vagy nem hozzák meg a várt eredményt. Nem érdemes azon sokat töprengeni, hogy ki követ el ilyenkor hibát, sokkal fontosabb, hogy a vezetők, amikor kiválasztják a tanácsadót, bízzanak saját megérzésükben arra vonatkozóan, hogy lesz-e bizalmuk ahhoz a személyhez vagy nem. És később az együttműködés során is érdemes ezt az érzést leellenőrizni, azaz ügyfélként feltenni magunknak azt a kérdést, hogy van-e elég bizalmam ehhez az emberhez, hogy ezt vagy azt a kérdésemet, kétélyemet, esetleg zavarosnak tűnő gondolatomat megosszam vele. Ha igen a válasz, nagyon termékeny beszélgetés és kapcsolat fejlődhet ki. Ha nem a válasz, akkor a helyzet sokkal nehezebb. Ha igazán bátrak vagyunk, előállunk ezzel a kétélyünkkel. Ez sokat javíthat a kapcsolaton, és növeli a kölcsönös bizalmi szintet. Ha ezt nem tesszük, előfordulhat, hogy egyre több rejtett téma fogja a kapcsolatot mérgezni.

Ez az előbbi mondat arra utal, hogy az ügyfélnek is van felelőssége a kapcsolat minőségében. Ez megosztja, de nem csökkenti a tanácsadó felelősségét ebben. A legnehezebb, de legfelelősségteljesebb magatartás a tanácsadó részéről is az, ha felszínre hozza, amikor olyan érzése van, hogy bizalomhiány van, és ez gátolja a fejlődést, a jó megoldások megletését.

Bizalmi viszony esetén a vezető és a tanácsadó a valóság egy új képét hozzák létre, amelyben már van helye az eddig lehetetlennek tűnő változtatásnak, és ugyanúgy van helye a továbbra is megváltoztathatatlanak tűnő dolgok elfogadásának.

Nagyon fontos tényező ebben a viszonyban, hogy bár a tanácsadó megértő kell, hogy legyen az ügyfele problémái iránt, pontosabban azzal kapcsolatban, hogy az ügyfél mit él meg problémájának, de nem kell, sőt nem szabad átvenni az ügyfele viszonyulását dolgokhoz, és személyekhez. Azaz nem jó, ha ő is elkezdi utálni azokat az embereket, akiket ügyfele ki nem állhat, vagy ugyanolyan felhőtlennek éli meg az eredményeket, mint azt ügyfele teszi. Ha a tanácsadó nem tudja önmagát kellő mértékben elkülöníteni ügyfelétől, akkor ennek az lehet a következménye, hogy azokat a magatartásokat erősíti fel ügyfelében, amelyek valójában problémát okoznak. Szükséges a távolságot, a kissé kívülállást megőrizni ahhoz, hogy kellően értékes segítsége lehessen ügyfelének. Ez persze feszültséggel jár a kapcsolatban, de ez termékeny feszültség, a megszokott dobozból való kilépés lehetőségét kínálja. Ha túl tudnak közösen jutni a feszültségen, áttörés várható a megoldások megtalálásában.

## **A coach eszközei**

A legfontosabb és legkézenfekvőbb eszköze a coach-nak önmaga. Ahogy megjelenik, ahogy megszólal, fenntartja az érdeklődést, vagy nem, közbevág, vagy mindent kivár, ahogy öltözködik, férfi vagy nő, fiatal, középkorú vagy idősebb, amilyen tudása van, és ahogy ezt megjeleníti, ezek mind olyan tényezők, amelyek az ügyfél számára valamilyen jelentéssel bírnak összességükben. A legvarázslatosabb az a tény, hogy mivel ezt a jelentést maga az ügyfél rakja össze, ebből következik, hogy ugyanaz a tanácsadó másként hat különböző ügyfelekre. Az, ahogy tanácsadóként hatunk, fontos kiindulópont az együttlétezéshez.

Könnyebben megragadhatók azok az eljárások, amelyeket a tanácsadók a coaching folyamat során alkalmaznak. Ezek a következők: visszajelzés, bátorítás, jutalmazás, iránymutatás, probléma-megoldás és konfrontálás.



## **Személyes eszközök**

### ***Visszajelzés adása***

Sok szervezeti vezetőnek az a felfogása, hogy akkor szól, amikor valami nem jól megy, hiszen az természetes, hogy rendben mennek a dolgok, arról nem is kell szót ejteni. Ezek a vezetők nincsenek tisztában az utólagos kritika energiacsökkentő, és a menet közbeni visszajelzéssel jelzett figyelem és támogatás motiváló, teljesítménynövelő hatásával. Éppen azért, mert a visszajelzés kevéssé van beépülve a magyar szervezeti kultúrába, hiányos is a szókinccsünk. A coaching jellegű együttműködésben, ha a coach jól alkalmazza a visszajelzést, ezzel modellt kínálva, nagyon jó lehetőséget nyújt az ügyfélnek a visszajelzés tanulására. Akkor jó a visszajelzés, ha konkrét, leíró, röviddel az esemény vagy fejlődési lépés után történik, olyan mértékben, ami befogadható az érintett számára, lehetőség van a kölcsönösségre, és tisztán elkülönül a pozitív és negatív tartalom.

### ***Bátorítás***

Ahhoz, hogy változtatási lépéseket tegyünk, amelyek megszokott és biztonságot nyújtó magatartásunktól eltérnek, szükségünk van bátorításra, támogatásra. Sokszor, míg magunk nem nagyon hisszük, hogy meg tudjuk tenni, jó, ha valaki hisz benne és hisz a képességeinkben. A coach fontos támogató személy lehet ebben, ám tagadhatatlanul csak akkor, ha valóban hisz abban, hogy ügyfele meg tudja tenni azt a bizonyos lépést. De persze nem pusztán a bátorítás esetében igaz az, hogy a hitelesség épít, a hiteltelenség pedig rombol.

### ***Jutalmazás***

A coach jutalmazási módjai inkább az informális jutalmazások körébe tartozik, hiszen nem rendelkezik az ügyfélével való kapcsolatában olyan materiális eszközökkel, amelyeket annak adni tudna. Itt ezért mi a jutalmat pszichológiai értelemben értjük, bármi, amit az ügyfél annak észlel, például egy köszönöm, vagy dicséret. Fontos, hogy már legyen bizalmi kapcsolat, hiszen idegenektől nem fogadunk el jutalmat. Másik fontos szempont, hogy jó időben történjék a jutalmazás, nem nagyon távol attól az eseménytől, amelyre vonatkozik. A jutalmazás is, mint a visszajelzés a személyes figyelem kifejeződése.

### ***Iránymutatás***

Az iránymutatás, ahogy mi itt használjuk, egy négy lépéses strukturált folyamat, amely új készségek elsajátítását segíti elő az ügyfélnél. A lépések: javaslat-tétel, minta-adás, kísérlet, feldolgozás. Erre azért van szükség, mert előfordul, hogy az ügyfélben nagy a tartózkodás, az ellenállás a saját magatartás megváltoztatásával szemben, és a coaching ideje alatt kell eljuttatni oda, hogy ebben a viszonylag kockázatmentes környezetben próbáljon ki valami újat, amit később alkalmazhat. Ehhez neki világos útmutatást kell adni, és rávenni, hogy tegyen kísérletet, majd közösen feldolgozni a tapasztalatokat. Itt kiválóan alkalmazhatóak a pszichodramatikus eszközök, mert nagyon intenzív kísérletet jelentenek, és ezzel jól áttörik a mentális „ezt úgysem tudom, mert ...” típusú görcsöket.

### ***Probléma-megoldás***

Probléma alatt minden olyan dolgot értünk, amit az ügyfél a teljesítménye előtti akadálnak tekint, olyan gátnak, amely a sikeressége előtt áll, vagy másképpen az előtt, hogy magából a legjobbat kihozza. Magyarul: a coach kiindulásként el kell, hogy fogadja ügyfele probléma-észlelését, függetlenül attól, hogy ő maga az adott helyzetben azt a dolgot problémaként érzékelné-e. Ez azért is fontos, mert az ügyfélnek kell megoldania a problémát, nem a tanácsadónak, az ügyfél pedig csak azt a problémát fogja megoldani, amit ő annak lát. A probléma tartalma végtelenül sokféle lehet, amit a coach hozzá tud tenni a megoldáshoz, az a probléma feltárásának és megoldásának a **folymata**. Sokszor a probléma újrafogalmazása, strukturálása vagy az okok feltárása során kiderül, hogy nem is az a probléma, ami először

szembetűnik. Ebben tud a coach nagyon sokat segíteni, azaz a tisztánlátásban, tudatosításban. Ha ez megtörténik, a megoldások szinte maguktól jönnek.

### ***Konfrontálás***

Sokak számára a tanácsadó, és annak speciális fajtája, a coach úgy jelenik meg, mint aki mindenben egyetért és bólogat. Ez nem így van. A coach gyakran konfrontál kérdésekkel, állításokkal. „Én itt ellentmondást látok abban, hogy ...”, „bizonytalan vagyok, hogyan értsem azt, hogy ...”, „mit gondolsz, mi lehet az oka annak, amikor ő ...”, „várj, nem tudom követni, amit mondasz”, az, amit most mondtál, hogyan kapcsolódik a témánkhoz?”, stb. Ezek mindig kellően szelíden vannak megfogalmazva ahhoz, hogy ne legyenek bántóak, és lehetőleg ne defenzív, önvédő reakciót váltsanak ki, hanem gondolkodást. A másik szabály a konfrontálásnál, hogy rövid kell, hogy legyen. A hosszas magyarázattal elveszíti a súlyát, fókuszát, szétkenődik a téma.

Ez a szelíd, de határozott konfrontálás akkor működik jól, ha már bizalom van a két személy között. Ha az ügyfél egy konfrontáló állításra vagy kérdésre defenzíven reagál, ez információ a coach számára, és elgondolkodhat, hogy vagy nem volt elég szelíd a megfogalmazása, vagy egy fájó pontot érintett ügyfelénél.

### ***Kérdés vagy állítás?***

Van olyan irányzat a coaching gyakorlatában, amely szerint az a jó, ha a coach pusztán kérdésekkel operál. Mi nem osztjuk ezt a felfogást, bár ha a coach jól tud kérdezni, az tagadhatatlanul nagy hatással van a folyamat eredményességére. A mi felfogásunk szerint a coach akkor kérdezzen, amikor kíváncsi valamire, és állító mondatban fogalmazza meg, ha mondanivalója van (és jó, ha van, hiszen ő sem egy üres doboz), mondjuk, érzékel valamit az ügyfél állapotáról, mint pl. „amikor ezt mondtad, megváltozott a hangod”, vagy „úgy látom, az elmondott esemény nagy hatással volt rád”, stb., illetve amikor saját magában észlel valamit az ügyfél magatartásának hatására, mint pl. „most megakadtam”, „én is izgatott lettem attól, amit elmeséltél”, stb. Ezek az önfeltáró mondatok azt igazolják az ügyfél számára, hogy a coach teljes valójában jelen van az ő számára, és hogy természetes, nincs egyedül abban, hogy testi és lelki reakciói vannak egy nehéz vagy izgalmas helyzettől. A coach a bizalmon alapuló együttműködés alapjait teremti meg ilyenkor.

Ha a coach kérdez, egyszerre csak egy kérdést tegyen föl, és az is viszonylag egyszerű legyen, ne zavarja össze ügyfelét egyszerre sok mindennel, és ne is adjon arra láthatatlan kibúvót többszörös kérdéssel, hogy csak a könnyű kérdésre válaszol az ügyfél. A vezető bármikor mondhatja azt, hogy erre vagy arra a kérdésre nem kíván válaszolni, de ez legyen világos mindkettejük számára. Igennel vagy nemmel válaszolható kérdést tegyen fel, amikor csak le akar ellenőrizni valamit, mint például: „abból ami elhangzott, azt értettem, hogy ... (újrafogalmazása a mondottaknak). Jól értettem?”. Nyitott kérdést tegyen föl, amikor információt akar szerezni a témáról. Ilyenkor célszerű a „mi”, „mit”, „hogyan”, „mikor”, „ki”, „kit”, „hol” kezdetű kérdések. Célszerű kerülni a „miért” kezdetű kérdést, mert az túlságosan emlékeztet minket a számonkérésre, és defenzív, a gondolkodást lezáró attitűdöt hív elő.

A másik eszközcsoport a coach számára a kérdőívek. Ezek alkalmazása jelentősen megkönnyíti a coach munkáját, mert az adatgyűjtés fázisában bevetethők, és aztán a magának a szűkebb értelemben vett coaching fázis során a közös gondolkodásnak legalábbis kezdetben irányt szabnak, ahonnan később bámerre el lehet kanyarodni.

## Kérdőívek

Ha több adatunk van az ügyfélről, illetve neki is több adata van magáról, ez megkönnyíti a közös munkát. Az a tapasztalatunk, hogy olyan eszközök, kérdőívek használata, amelyek tudományosan alátámasztottak, és kellően átfogó, ugyanakkor specifikus képet adnak, nagyon jó alapot adnak új mozgástér megtalálásához. Ebben az értelemben érdemes több eszközt is használni, ez olyan mintha egy prizma különböző oldalairól néznénk meg a valóságot, ugyanazt ábrázolják, mégis más van a figyelmünk középpontjában. Ugyanakkor persze nem kívánhatjuk meg ügyfelünkötől, hogy órákat töltsön kérdőívek kitöltésével. Sokféle eszköz van használatban, mondhatni minden coach-nak, aki egyáltalán használ kérdőívet, megvannak a kedvencei. Itt a következő oldalakon olyan eszközöket mutatunk be, amelyeket e cikk szerzői használnak, és amelyeknek alkalmazásával az ügyfél a coach segítségével egy teljességre törekvő fejlődési tervet tud kidolgozni:

Három téren javasoljuk a felmérést: milyen az ügyfél személyiségtípusa, milyen a karaktere, és milyen a viselkedése.

1. Amikor arra vagyunk kíváncsiak, hogy milyen valakinek a személyisége, akkor a Carl Gustav Jung által 1921-ben kidolgozott személyiségtípusok alapján tesszük. Ő azt figyelte meg, és foglalta rendszerbe, hogy hogyan gyűjt valaki információt, hogyan hoz döntéseket, és miből gyűjt energiát. Ezek a jellemzők nagyon erősen befolyásolják a vezetési stílust, és kiváló alapot adnak annak megértéséhez, és a fejlesztési terv kidolgozásához.
2. Amikor valakinek a karakterét kívánjuk feltárni, akkor olyan tényezőket veszünk figyelembe, mint hogy az illető személy mennyire gondoskodik magáról, illetve szűkebb és tágabb környezetéről, illetve milyennek látja magát, és mennyire fogadja ezt el érvényesnek és értékesnek. Ez a jelzés az érzelmi intelligenciához vezet minket, és jó alapot ad a fejlesztési terv tartalmához.
3. Ha pedig mintánk van a vezető magatartásairól, akkor egy újabb dimenzióban kapunk információt, és ennek használata a fejlődés magatartási kimenetének tervezéséhez segít hozzá.

Ma már nagyon sokféle eszköz vásárolható és alkalmazható arra, hogy felmérjük a személyiségtípust, a karaktert és a magatartást. Ez három nagyon különböző szintjét ragadja meg az egyénnek. Ha ezt a három dimenziót feltárjuk, kellő információt nyerünk arra, hogy a fejlődési tervet megnyugtatóan meghatározzuk.

### *Személyiség dimenzió*

Kezdjük a mentális működéssel, amit Jung kifejezésének megfelelően pszichés funkcióknak nevezünk. Ennek vizsgálatára kérdőíveket dolgoztak ki, amelyek Jung elméleti gondolatait gyakorlatias eszközbe ültették át, és nagyon hatásosan jelenítik meg a személyiség sok oldalát. A legismertebb ilyen eszköz neve: Myers-Briggs Típusindikátor®, MBTI.

Az MBTI megmutatja, hogy valaki extravertált vagy introvertált, azaz az energiáit a külső környezetből gyűjti, vagy saját belső világából. Képet ad arról is, hogy az információkat az érzékszervei révén gyűjti-e erőszertettel (érzékelő) vagy inkább az ún. hatodik érzékét használja szívesen (intuitív). A döntéshozatal alapjáról is ad képet, vagyis hogy logikai alapon hoz valaki döntéseket (gondolkodó) vagy személyes értékei alapján (érző). A negyedik dimenziója a kérdőívnek az életstílus, s ez azt mutatja meg, hogy rugalmasan alkalmazkodik-e a változásokhoz (észlelő) vagy jobban szereti a környezetét és az időt strukturálni (megítélő).

Egy másik, ugyanezt a négy dimenziót mérő kérdőív is ismert Személyiségprofil, angolul Profiler of Personality© néven. Ez még egy tényezőt mér, ez pedig az, hogy a stresszre mennyire vagyunk érzékenyek. Mindkét kérdőív jogtisztán jelenleg csak angolul és németül (illetve több

más európai nyelven) érhető el, magyarul nem. Erős Ilona magyar használatra kidolgozott egy olyan eszközt, amely kártyák alkalmazásával segíti a személyiségtípus kiválasztását.

A személyiség az egyén lényege, és mindenki egyedi. Megjelenik egyediségünk abban, ahogy beszélünk, érzünk, teszünk, döntéseket hozunk életünk során. Önmagunk megismerése az első lépés önmagunk elfogadásához és fejlesztéséhez. Minden személyiségtípusnak megvan a maga erőssége és jelentősége. Ha értjük személyiségünket, jobban megértjük, mit miért és hogyan teszünk, és tudatosabban tudunk alkalmazkodni a környezethez, amikor annak szükségét látjuk.

Amikor coaching folyamatban a személyiségtípusra vonatkozó eszközt használunk, ügyfeleink nagyon nagy felismerésekre jutnak arra vonatkozóan, hogy miért is tudnak bizonyos emberekkel jól, másokkal döcögősebben, vagy sok konfliktussal együttműködni. Ez a megértés segíti őket abban, hogy akciótervet dolgozzanak ki az együttműködés jobbá tételére.

### ***Karakter dimenzió***

A karakter tartalmazza az akaratot, a képességet, hogy értékeink szerint működjünk, önmagunk ismeretét, érzelmeink kezelését, saját magunk motiválását és annak felismerését, hogy mások hogyan éreznek. Richard Bents és Reiner Blank 1994-ben kidolgoztak egy kérdőívet, amely ezeket az elemeket tartalmazza 'autoritás' és 'felelősség' címszavak alatt. Az Autoritás-Felelősség-Hatalom (Authority-Responsibility-Power, ARP©) kérdőív méri autoritásunk és felelősségünk szintjeit, valamint meghatározza, hogy a hatalmat milyen alapon fogadjuk el, mint például szakértelem, információ, jutalom, büntetés, kényszer, kapcsolatok vagy személyes vonzerő alapján. Az eredmények segítenek annak megértésében, hogy mennyire ismerjük és fogadjuk el magunkat, és mennyire vagyunk készek elköteleződésre, illetve hogy másokhoz képest milyen rangsort állítunk fel a hatalom-alapokban, aminek motivációs szempontból van nagy jelentősége.

Az ARP kérdőív használata a coaching folyamán azért hasznos, mert nagyon jó lehetőséget nyújt arra, hogy értelmezzünk, milyen módon tekintjük felelősségteljes embernek magunkat, valamint arra, hogy hogyan is állunk saját magunk és tudásunk értékelésével. Ez egyben jó jelzést ad arra, hogy milyen hatóerőt vagyunk képesek előállítani, amikor másokkal kapcsolatba kerülünk.

Az ARP leginkább egy térképnek felel meg, amelyen bejelölhető, hogy pillanatnyilag hol tartózkodunk, és hova kívánunk eljutni. Ez utóbbi lesz a coaching folyamat eredménye. Itt különösen látványos az, hogy az ügyfél határozza meg a saját fejlődési folyamatát, a coach olyan idegenvezetőként működhet, aki információt tud adni az egyes helyszínekről, esetleg javaslatot tehet az útirányra, de sem azt, sem a sebességet nem határozhatja meg. A cél az - és ebben az ARP egy kiváló segédeszköz -, hogy ügyfelünk egy egészségesebb és hatékonyabb életet éljen akkor is, amikor pszichikai nyomás alatt van, ki tudjon építeni bizalmi kapcsolatokat, és vegye észre azokat a lehetőségeket, amelyek a jövőjét javítják.

### ***Magatartás dimenzió***

Annak észlelése, hogy hogyan is viselkedünk, kiegészítve ezt azzal az információval, hogy ezt mások hogyan észlelik, nagyon hasznos ismeret. A magatartásról történő kép akkor a legteljesebb és legmegbízhatóbb, ha 360 fokos elemzéssel alakul ki, vagyis amikor önmagunk, főnökünk, egyenrangú munkatársaink és beosztottaink alakítják ezt a képet.

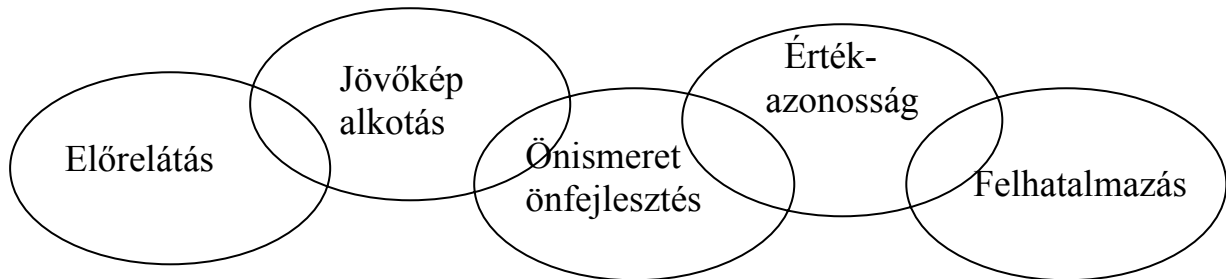
A vezetői készségek és tudások nem csodák, nem varázsütésre alakulnak ki, hanem fejleszthetők. Nagyon is gyakorlatias tudások, és kifejlesztésükkel hiteles magatartások és attitűdök alakíthatók ki. A Vállalati Vezető Kérdőív (Corporate Leader Questionnaire©, CLQ)<sup>5</sup> éppen abból a célból lett kidolgozva, hogy azon készségeket tudjuk fejleszteni, amelyekre ebben

---

<sup>5</sup> Jelenleg csak angolul elérhető a [www.futuresystemsconsult.com](http://www.futuresystemsconsult.com) honlapon keresztül

a turbulens, pörgő világban szükségünk van ahhoz, hogy a szervezetet, amelyet valamilyen szinten vezetünk, tudjuk alakítani.

A CLQ öt vezetői kompetencia helyzetét vizsgálja: Előrelátás, Jövőkép-alkotás, Érték-azonosság, Felhatalmazás és Önismeret-önfejlesztés.



#### Az előrelátás képessége

Ez tartalmazza azt a képességet, hogy két lábbal állunk a földön, figyelemmel vagyunk azokra az emberekre, akik körülvesznek, és pásztázzuk a környezetünket azért az információért, hogy hol vannak lehetőségek, hol vannak kockázati tényezők, hogy előre nem látható események minél kevésbé zavarják meg az egyenletes fejlődést.

#### Jövőkép-alkotás

Az a tudás, amely a jövőkép megalkotásához és kommunikálásához szükséges, nagyon nagy hatóerőt jelent abban, hogy az emberek a megfelelő irányba haladjanak, anélkül, hogy „lökdösní” kellene őket.

#### Értékazonosság

Ahhoz, hogy higgyünk egy vezetőnek, arra van szükség, hogy az ő értékei és a szervezet értékei és jövőképe összhangban legyenek egymással. Ez hitelességet sugall, és nagy motivációs erővel bír.

#### Felhatalmazás

Az a képesség, hogy másokra rá tudunk és merünk bízni döntéseket és feladatokat, anélkül hogy sűrű kényszert éreznénk az ellenőrzésükre, és közben támogatni is tudjuk őket abban a mértékben, ahogy ezt ők igénylik, látványosan megjelenik egy vezető oldott, és a körülötte lévők proaktív magatartásában.

#### Önismeret

Az igazi vezető mindig kész arra, hogy tanuljon és fejlessze magát. Azzal, ha ismerjük és fejlesztjük magunkat, ezzel megelőzhetjük, hogy fölöslegesen romboljunk magunk körül, és elősegítjük, hogy stratégiai döntéseink a lehető legjobbak legyenek.

Bármilyen eszköz használata nem helyettesíti azt, hogy a coach hiteles személyiség legyen, aki mintát tud nyújtani a vezetőnek a fejlődéséhez, és támogatni tudja ebben anélkül, hogy függővé tenné a vezetőt magától.

### **Csoport coaching**

A csoport coaching részben több, részben kevesebb, mint a személyes vezetői tanácsadás. Több, amennyiben a csoport a maga dinamikus rendszerében többet tud kihozni az egyénekből, mint egy személy, és meglepő áttörésekre kerülhet sor a megbeszélések során. Ugyanakkor

kevesebb, mert nehezebb csoportkörülmények között ugyanazt a bizalmi viszonyt előidézni, mint kétszemélyes helyzetben.

A csoport coaching egyfelől pontosan ugyanazokat a készségeket és tudásokat feltételezi, mint az egyéni coaching, másfelől többletként a csoport működésével kapcsolatos tudásra és kezelésének képességére is szükség van. Ezek közül különösebben kiemelkedik az ún. csoportdinamika megértése és kezelése, vagyis amikor különböző érzelmek és indulatok rajzanak a csoportban a résztvevők között, illetve a résztvevők és a tréner között. Ezek meglehetősen nehéz, de különösen jó tanulási helyzetek, amelyeket nem lehet előre megtervezni, de fontos, hogy a coach használja őket tanulási célra. Ehhez neki nagyon „jelen” kell lenni, érzelmileg nagyon két lábbal a földön állni, nehogy kibillenjen, vagy ha kibillen, vissza tudjon billenni, hiszen ő nem teheti meg, hogy elsodorják az események.

A tanulás akkor fog ilyen helyzetek után végbemenni, ha a megélt élményeket, tapasztalatokat a coach vezetésével föl tudják dolgozni. Amikor a résztvevő vezetők számára megélt élmény lesz, hogy feszült helyzetekben megélt élményekről lehet beszélni, és hogy ez kedvezően hat a konfliktus lezárására, és az együttműködés újrakezdésére, akkor szinte többet tanul, mint bármilyen más módon.

## **Összefoglalás**

Ahhoz, hogy sikeresek legyenek, a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a környezeti változásokhoz. Ebben a változásban a vezetők kritikus szerepet játszanak. Nemcsak a külső hatásokra kell érzékenynek lenniük, hanem a szervezeti összefüggések iránt is, és ezeket össze kell hangolniuk. Ebben az állandó egyensúlyozásban segítik a vezetők eredményességét azok a külső vagy belső személyes vezetői tanácsadók, akiket a modern nyelvezet a coach, edző szavakkal nevez meg. Az ő szerepük az, hogy friss szemléletre készítsék a vezetőt, hogy az jobban megértse és hatásosabban befolyásolja a szervezeti folyamatokat és egyéni magatartásokat. A coach alkalmazása stratégiai jelentőségű, arra utal, hogy a szervezetben felismerik a nem valamilyen szűk szakmai végzettséghez kötődő személyes vezetői készségek jelentőségét a szervezet fejlődésében.

Fontos, hogy a coach személye bizalom alapján legyen kiválasztva, és e bizalom meglétét a későbbiekben is ellenőrizzük le. A coach a fentiekben írottaknak megfelelően a személyes fejlődésben tud támogatást nyújtani. Ehhez az ügyfél részéről semmilyen más feltétel nincs, mint a szándék a fejlődésre külső személy támogatásával. Minden más feltétel megteremthető, illetve kidolgozható a későbbiekben.

## Bibliográfia

- Bents, Richard – Blank, Reiner:** Der MBTI. Die 16 Grundmuster unseres Verhaltens nach C. G. Jung. Eine dynamische Persönlichkeitstypologie. Claudius Verlag München 1997.
- Bowerman, Jennifer – Collins, Gordon:** The Coaching Network: a Program for Individual and Organizational Development  
Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Volume 11 Number 8 1999 pp. 291-297
- Erős Ilona – Kalmár Péter:** A szervezetek humánközpontú fejlesztése a stratégiai sikerek érdekében, avagy újabb kihívások a stratégiai controlling irányába  
Gyakorlati controlling. Magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve. Raabe kiadó 2002. márciusi állapot
- Gausser Katalin:** A coaching mint a vezetők mentális támogatásának új formája. Szakdolgozat, Mentálhigiénikus másoddiplomás szakképzés. Debreceni Kossuth Lajos Tudományegyetem, 2001., Budapest
- Giglio, Leo; Diamante, Thomas; Urban, Julie M.:** Coaching a leader: leveraging change at the top. Journal of Management Development, Volume 17 Number 2 1998 pp. 93-105
- Goldsmith, Marshall – Lyons, Laurence – Freas, Alyssa (ed.):** Coaching for Leadership. How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn. Jossey-Bass Pfeiffer. San Francisco 2000.
- Jung, Carl G.:** A lélektani típusok. Európa Könyvkiadó 1999. Budapest
- Kinlaw, Dennis C.:** Coaching. Winning Strategies for Individuals and Teams Gower, 1997
- Lukács János:** Ellenállás a változással szemben: Miként értelmezzük és kezeljük munkatársaink szembeszegülését, de mindenekelőtt saját ellenállásunkat  
Boss Magazin, 2000. november. 51-52. oldal
- MacLennan, Nigel:** Coaching and Mentoring. Gower, 1995.
- Pellegrinelli, Sergio:** Managing the Interplay and Tensions of Consulting Interventions. The Consultant-Client Relationship as Mediation and Reconciliation  
Journal of Management Development, Volume 21 Number 5 2002 pp. 343-365
- Thach, Elizabeth C.:** The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness.  
Leadership & Organization Development Journal, Volume 23 Number 4 2002 pp. 205-214