

Coaching-kalauz

Hogyan hozzon ki többet munkatársaiból?

Ha Ön vezető, akkor jó eséllyel izgatja a kérdés, hogyan tudná munkatársaiból a legtöbbet kihozni.

Ennek egyik, és bizonyítottan hatékony eszköze a coaching.

A coaching hozadéka nemcsak az eredményesség javulása, hanem az is, hogy a főnök-beosztott viszony mellett új, más minőséget jelentő coach és coachee kapcsolat alakul ki. Ez jótékony hatással van a szervezeti kultúrára. Lehetővé válik, hogy a szervezet alkotó és innovációs ereje, kreatív tudása visszajusson a topmenedzsmenthez, a stratégiai tudás pedig ne csak a felsővezetés néhány tagjára szorítkozzon. Ezért a fogalmak definiálása után gyakorlati, a mindennapi munkába azonnal átvihető, strukturált kalauzt kap ahhoz, hogy munkatársait Ön, mint coach, hogyan tudja a coaching eszköztárával fejleszteni.

A MENEDZSMENT

A menedzsment (management): emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében. Az eredményesség (effectiveness) a kívánt eredmény elérése, a hatékonyság (efficiency) pedig a határfok. Magyarán az eredményesség a végeredményre utal, a hatékonyság pedig a menedzsment tevékenység határfokára, gazdaságosságára, relatív viszonyt jelez, egyfajta „hányados”.

A menedzsment definíciójában szereplő tervezés, szervezés, irányítás és vezetés – a menedzsment funkciói.

A *tervezés (planning)*: a szervezet céljainak kitűzése és elérésük módjának eldöntése¹.

A *szervezés (organizing)*: a feladatok és az erőforrások egymáshoz rendelése.

Az *irányítás (control)*: követelmények előírása, teljesülésük ellenőrzése, eltérés esetén beavatkozás.

A *vezetés (leadership)*: a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása.

Mit csinál tehát Ön, ha a köznyelv értelmében vett vezető?

A menedzser a *tervezés* során meghatározott feladatok elvégzésének feltételrendszerét *szervezéssel* teremti meg, és *irányítással* gondoskodik róla, hogy a feladatokat tervezett módon elvégezzék. A tervezés – szervezés – irányítás funkcióhármashoz kapcsolódik a vezetés, a menedzsmentnek az emberekre irányuló része, amelyet ízlés szerint bele is érthetünk ebbe a három funkcióba, vagy a szakirodalom jó részéhez hasonló teljes értékű, önálló menedzsment funkcióként is felfoghatunk², de akár a menedzsment kategórián kívül is értelmezhetünk. A világ egy ismert változásmenedzsment guruja, John P. Kotter a vezetéset nem tekinti a menedzsment részhalmozásának, hanem azzal párban értelmezett, más

1 Az elérési módot, a hogyanat, a célok elérését biztosító cselekvési rendszer a stratégia.

2 „A vezetés a menedzsment része, nem pedig egésze. A vezetés annak képessége, hogy rávegyünk másokat meghatározott célok felé való lelkes törekvésre. Ez az az emberi tényező, amely összetartja és a célok felé haladásra ösztönzi a csoportot.” (Davis, 1967)

természetű tevékenységnek fogja fel, és ugyanúgy bontja, mint ahogyan a menedzsmentet szokás. A Kotter-féle megközelítésben a vezetési funkciók gyakorlatilag megfeleltethetők a három menedzsment funkciónak, az eredeti menedzsment funkciókat „hard” és „soft” részekre bontja párhuzamosan, egyfajta yin és yang módon, ha tetszik hegeli dialektikával kezeli. Kotternél a 1. a tervezés „párja” az emberek számára vonzó jövőkép (vision) felmutatása, a követendő irány kitűzése (a megvalósítására alkalmas stratégiával együtt), 2. a szervezés párja az emberek felrakoztatása (aligning people) a jövőkép megvalósítására. Tartalmilag az „aligning people” a vezető mindenféle értelemben kommunikációját jelenti, a példamutatást és a klasszikus vezetői kommunikációt is. 3. az irányítás párja az emberek motiválása és inspirálása a helyes irány tartása érdekében.¹

A MENEDZSER, A LEADER ÉS A COACH

A menedzser a tervezés, a szervezés vagy az irányítás során információt gyűjt, számításokat végez, elemez, értékeli, amikor pedig vezet, akkor emberek és az általuk alkotott közösségek gondolkodását, érzelmvilágát, viselkedését igyekszik megismerni és megérteni, majd ezt figyelembe véve elképzeléseinek megnyerni, magával ragadni őket.

A menedzsment irodalom jobbára a vezetést nem különálló tevékenységnek, hanem az egyik menedzsment funkciónak tekinti. A gyakorló vezetők között (életszagúsága miatt) a Kotter-féle megközelítés népszerű, márpedig Kotter szerint nem szabad összekeverni a szezont a fazonnal, a menedzser feladata egy szervezet (vagy szervezeti egység) eredményes és hatékony *működtetése*. Ehhez hatáskört kap, és így felelőssé válik az ott folyó tevékenységért. Amikor pedig a „főnök” vezető, leader, akkor az *embereket* vezet. Lépünk még Kotternél is tovább, legyünk pragmatikusak és dobjuk sutba ezen elméletieskedést. Nézzük meg, hogy mivel mennyi időt tölt egy eredményes és sikeres vezető. Attól függően, hogy melyik kutatást olvassa az ember, a számok erősen szórnak, de a tapasztalat és a józan ész alapján kijelenthetjük, hogy az eredményes vezetők munkaidejük tekintélyes részét coachinggal töltik.

Ha pedig a vezetés csak azért lehet a Ziljstra-féle definícióban a 4. menedzsment funkció mert a fon-

tossága miatt „kiveszi” az irodalom a másik háromból, ha a vezetés csak azért kerül a menedzsmenttel mellérendelt viszonyba a gyakorló menedzserek, vezetők körében mert *fontos*, akkor – ugyanezen logikával – mondhatjuk azt, hogy fontossága alapján (akár az időinvestíciót, akár a szervezeti és egyéni eredményesség, valamint hatékonyságjavulást nézzük) az egyik legfontosabb „főnöki” szerep a coaching. A „főnök” tehát egyszerre menedzser, vezető és coach.

A COACHING

A coachingnak gyakori meghatározása a személyes tanácsadás. A coaching lehet tanácsadás, amikor is a tanácsadó megdolgozva a tanácsadási díjért, a „végén megmond valamit”. Mondjuk azt, hogy mit, hogyan, mennyiért stb. célszerű csinálni. Ez így is van rendjén – ha a coachee, vagyis a coach-olt tanácsot kér. Ám a coaching gyakran hatékonyabb, ha nem tanácsadás, hanem rávezetés. A rávezetés pedig egyrészt a problémák fogadó féllel (coachee) történő felismertetése, másrészt a kihívásokra adandó saját válaszok megszülése körüli bábáskodás. A coach akkor a legeredményesebb, ha a saját felismerések facilitátora. Ezért én egy másik definíciót javasolok. Eszerint a coaching teljesítményjavulást célzó dialógus két fél, a coach és a coachee között. Kicsit kibővítve, olyan párbeszéd egymásban megbízó felek, coachee és coach között, amelynek a célja valamilyen változás, felismerés, ill. új képességek megszerzése a köcsolt egyén és a szervezet érdekében.

A definíció hangsúlyos eleme a dialógus, mivel ez a coaching módja, a segítség eszköze. A dialógus lényege a verseny, a vita kikapcsolása, amely során senki nem akarja, hogy neki legyen igaza, hogy győzzön. Ez nehéz coachee-nak és coach-nak egyaránt. A coachee részéről nehéz a mundért nem menteni, nehéz nem megmagyarázni, nem megideologizálni, nem menteni egót. A coach-nak pedig le kell győznie a parancsoló érzést, hogy megmondja a megoldást, vagy azt, amit annak gondol.

A coaching a *coachee*, vagyis a *coachingot befogadó* oldaláról egy speciálisan intenzív tanulási helyzet, amelynek az az eredménye, hogy növekszik a szakmai kompetencia, megerősödik az önref-

1 John P. Kotter [1999]: A Force for Change: How Leadership Differs from Management.

lektív tanulás készsége, a rendszerszemléletű gondolkodás és mindenekelőtt új viselkedési módok internalizálását teszi lehetővé. Mire való tehát a coaching? Reflektív rátekintés az interperszonális és szakmai interakciókra és elakadásokra, az együttműködés és a kommunikáció módjára, a személyközi, szervezeti és környezeti (üzleti) viszonyokra majd döntési helyzetek előkészítése és kidolgozása.

A COACH

A fentiek szerint a coach a *pozitív változások bátorítója és facilitátora*. A problémamegoldás során a coach rávezet arra, hogy hogyan éljünk szabadabban lehetőségeinkkel és érijünk el merészebb célokat. A coach feladata az, hogy visszajelzést és reálisan megvalósítható perspektívát nyújtson. Felfogható a coach úgyis, mint egy „*túravezető*”, vagy egy, az „*erdőt jól ismerő útítárs*”, aki egy fejlődési ösvény megtalálását és végigjárását segíti. Tekinthetjük a coach-ot a Matrix c. film *Morpheusának*, aki azt mondja a főhősnek, hogy „I can only show you the door, you are the one who has to go through it”, azaz én csak megmutatom neked az ajtót, neked kell bemenni.

Szellemes az a metafora, amely az angolszász jogrendszer analógiáját használva azt mondja, hogy a coach kicsit *bíró*, hiszen megmondhatja az ügyfélnek, amikor az eltért a tárgytól. A coach kicsit *esküdt*, mert ahogyan az esküdtek döntenek a bűnösség és az ártatlanság kérdésében, úgy a coach is folyamatosan megítél helyzeteket, fejlődést. A coach kicsit *ügyész*, de nem azért mert vádol, hanem mert bizonyosságot szolgáltat, mégpedig az ügyfél felé. Néha igenis szükséges úgy levezetni egy-egy visszacsatoló coaching-ülést, mintha bizonyításban venne részt a coach, s ehhez olyan adatokat és statisztikákat kidolgozni, amelyek megcáfolhatatlanok. Mindazonáltal a *coach leginkább olyan, mint a tanú*. A tanú azért van jelen, hogy pontos információt szolgáltatson egy nemes cél, az igazság kiderítése érdekében. A jó coach tiszta, specifikus képet szolgáltat az általa megfigyelt dolgokról, a visszajelzés munkájának az egyik legfontosabb része.

COACHING A MENEDZSMENTBEN

Legyünk reálisak. Bár jó lenne, de a hajó kapitánya ritkán mehet oda a matrózokhoz, azzal, hogy *'figyeljetek, nem vagyok biztos az útirányban, ti mit gondol-*



„I can only show you the door, you are the one who has to go through it”

tok, merre kéne menni?’ Ők sem mindig mernek bekopogtatni a kapitány fülkéjébe, hogy van néhány ötletük a jobbításra. Sok minden visszatartja őket.

Az egyik ilyen visszatartó tényező a félelem a következményektől. Hosszú-hosszú ideig voltam tanúja annak, hogy egy jelentős oktatási intézmény mekkora lehetőségeket hagyott ki, az operatív vezető feje fölött senki sem mert elmenni a tanév egy részét külföldön töltő tulajdonoshoz, az operatív vezető pedig olyan hangulatot teremtett amely nem kedvezett a szabad információáramlásnak, nem-hogy proaktívan serkentette volna. Azaz nem könnyű a szervezet teljes tudásához hozzáférni. Ráadásul a hozzáférhető információk valóságtartalma is kétséges. Van egy amerikai vicc. Mi az a két dolog, amit a CEO soha nem kap meg? A válasz: 1. Rossz ebéd, 2. Az igazság. Még a CFO (chief financial officer) által kapott számok sem a valóságot tükrözik, s nem is azért, mert valaki hazudik, hanem azért, mert mindenki szeretne jó fényben feltűnni. Ha egy üzleti egység rosszul megy, akkor annak a főnöke nem azzal kezdi a mondókáját, hogy bocsánat béna voltam, hanem azt fogja kommunikálni, hogy milyen körülmények vezettek a helyzethez, a társosztályok, a piaci helyzet, legjobb esetben zárja azzal, hogy ő mit fog tenni azért, hogy a bizonyítványt javítsa. Ha egy részleg kevés pénzt kapott K+F-re, be fogja bizonyítani, hogy miért érdemel többet. Sorolhatnánk.

Mindenki azt várja a CEO-tól, hogy így, vagy úgy tegyen. Mindenkinek 'agendája' van. Eközben a stratégiaalkotás és stratégiai menedzsment annak a vezetőnek a dolga marad, aki már soha nem találkozik hús-vér vásárlóval, aki együtt ebédel a marketingigazgatóval, aki alatt van egy ügyfélszolgálati fő-

osztályvezető, akinek a reklamációs osztályvezető jelent, aki pedig a boltoktól, a dealer ügyfélszolgálatosától kap összesített excel táblában szépen prezentált összefoglalókat. Amikor először beszéltem a Toyota Magyarország ügyfélszolgálati igazgatójával és elfaxoltam neki az írásos bizonyítékokat arról, hogy egy adott kereskedő, hogy csapja be az ügyfeleket, először meg volt döbbenve. A hierarchikus szervezetekben, aki dönt, az leggyakrabban nem valós információk alapján kénytelen dönteni. Ráadásul a CEO személyében a szervezet egyik legtapasztaltabb embere dönt, mégpedig a tapasztalattal nemcsak megáldva, hanem meg is fertőzve. A tapasztalat áldás, amennyiben a mindenféle értelemben vett kontextus lineárisan változik. Ám a tapasztalat gyakran átok a gyorsan és nem a múlt tendenciái szerint változó világban. Ilyenkor be kell hozni a döntéshozatalba a kreativitást, az „out-of-box”¹ gondolkodást, amely pedig a szándékolt tapasztalathiány!

A pszichológiában ugyanis ismert a belső szakértői rendszer jelensége. Ez azt jelenti, hogy ha egy ismert problémával találkozunk, akkor a már kialakult neuron-kapcsolatokat hasznosítva, a lehető legrovidebb utat járja be elménk. Ha jól működik néhányszor a megoldás, a neuron-kapcsolatok megerősödnek, és ha legközelebb hasonló problémával kerülünk szembe, akkor szinte automatikusan erre a vágányra futunk rá. Márpedig turbulensen változó világunkban a tegnapi vágány lehet, hogy vakvágány.

AZ EGYIK MEGOLDÁS: A COACHING KÉPZÉS

A problémára az *egyik* megoldás a vezetők felruháztása coaching ismeretekkel, a vezetők coach-csá történő kiképzése. Ennek egyfelől gyors, a számokban is megjelenő eredménye jelentkezik, hiszen a szervezet számára a munkatársakban lévő potenciál jobban kiaknázható. De! Van egy másik, gyakran fontosabb eredménye is a coachingnak. Olyan tudásáramlás alakul ki a szervezeti kultúrájában más minőségre jutó cégeknél, amely behozza az igazságot, a valójában érzékelt piaci helyzetet, a teljes lehetőségtartományt a stratégiai auditba, a fiatalabb kreativitását a stratégiai opciók generálásába, ezzel

a szervezet teljes tudását a stratégiai döntések meghozatalának folyamatába.

Ezért is célszerű, hogy a közepes és nagyobb szervezetek menedzserei, közép- és felsővezetői ne csak ösztöneik alapján coach-oljanak, hanem igazi coaching ismeretekre tegyenek szert, elsajátítsák a coaching dialógus pszichológiáját, módszertanát, technikáit és rafinériáit. Jelen cikk ezt a célt szolgálja. Módszertant ad a coachinghoz, azon belül is a vezetői coachingra koncentrál és felruházza Önt azokkal az ismeretekkel, ami ahhoz szükséges, hogy Ön munkatársainak coach-a lehessen. Bármikor előfordulhat, hogy odajön Önhöz egy munkatársa a segítségét kéri vagy lehet, hogy Ön érzi szükségét valamely munkatárs coachinggal történő támogatásának. Ilyenkor ne kérdezze azt, hogy: „szereznéd ha coachingolnálak?”, hanem inkább nyisson így:

- Megbeszéljük, hogy még mit lehetett volna csinálni, amikor?
- Jó lenne, ha közösen átgondolnánk alternatívákat arra, hogy?
- Ha te is hasznosnak talárod, örömmel szánok időt arra, hogy átbeszéljük a
- Érdekel néhány gondolat arról, hogy hogyan lehet az ilyen helyzetekkel megbirkózni?

FELKÉSZÜLÉS A COACHINGRA

Van, aki született zsonglőr, van, aki remek építész. Van zseniális tudós, meg briliáns focista. Van aki jó coach, és van, aki még jobb. Érdemes tesztelni természetes coaching elhivatottságát, mielőtt intenzíven „belehörít”. Töltse ki az alábbi rövid kis tesztet, majd amikor megválaszolta az összes kérdést értékelheti a tesztet.

Coaching készségek gyorsteszt:

1.1 Kérem idézze fel munkatársait. Saját magában az egyes személyeket átgondolva válaszolja meg a kérdést. Az elmúlt héten munkatársai hány százalékával ült le (akár több részletben, de) legalább egy órára, hogy fejlessze őket?

- a) 0–10%
- b) 11–20%
- c) 21–30%
- d) 31% felett

¹ Szó szerint azt jelenti, hogy dobozon kívüli, tartalmilag a sémákat, sablonokat sutba dobó, rendhagyó, unortodox megoldásokra használják a kifejezést.

1.2. Ezt a kérdést csak akkor válassza meg ha az 1.1. kérdésben szereplő „múlt hét” valamilyen különleges ok miatt nem volt átlagosnak tekinthető. Egy tipikus héten munkatársai hány százalékával ül le (akár több részletben, de) legalább egy órára, hogy fejlessze őket?

- a) 0–10%
- b) 11–20%
- c) 21–30%
- d) 31% felett

2. Ön

a) Előre megtervez coaching feladatokat vagy tanulási lehetőségeket csapata számára?

b) Nyitva tartja a szemét arra az esetekre, ami coachingra ad alkalmat?

c) Hagyja, hogy az emberek saját maguk nőjenek fel a feladatokhoz és birkózzanak meg velük?

d) Tudatosan kreál coaching helyzeteket még a működési hatékonyságból is kicsit áldozva?

3. Ki végzi a legtöbb munkát, amikor Ön valamiért (pl. betegség) miatt nincs bent?

a) Valaki megcsinálja a sürgős dolgokat, a többi megvár engem

b) Az Ön főnöke

c) Az Ön emberei (ill. közülük valaki)

d) Senki, mivel az Ön munkáját csak Ön tudja megfelelően megcsinálni

4. Egy emberének a teljesítménye olyan gyengeséget mutat, amiben Ön extrém jó,

a) Elmondja neki pontosan, hogy mit kellett volna csinálni és gondoskodik arról, hogy valaki vagy Ön felügyelje a következő alkalommal, hogy minden simán menjen

b) A következő alkalommal mást kér meg a feladat ellátására

c) Elküldi egy tanfolyamra, tréningre

d) Ad neki egy másik, hasonló megbízatást és megkéri, hogy időről időre számoljon be Önnek haladásáról és ha szükséges, akkor megbeszéljük az esetleges kihívásokat, problémákat

5. Éva „Mit csináljak?” kérdéssel jön Önhöz valami olyan kapcsán, amit delegált neki. Ilyenkor:

a) Megkéri, hogy jöjjön vissza 2 nap múlva, amikor Önnek is van alkalma rajta gondolkodni

b) Udvariasan jelzi, hogy ezt neki kell megoldania

c) Megmondja, hogy mit kéne csinálni

d) Megkérdezi, hogy szerinte mit kéne csinálni és hogyan, milyen alternatívákat lát

A teszt értékelése:						
		a	b	c	d	Az Ön pontszáma
1		10	20	30	40	
2		40	20	10	30	
3		30	10	40	20	
4		30	10	20	40	
5		30	20	10	40	
Összesen:						

Hogyan olvassuk az eredményt?

50–100 pont között: Coaching készségei javításán érdemes komolyan dolgoznia

110–160 pont között: Ön közel van ahhoz, hogy jó coach legyen

170–200 pont között: Önnek a coaching olyan, mint a hálnak a víz, természetes, jó eséllyel megoszthatja coaching tapasztalatait másokkal, hogy ők is elérjék az Ön szintjét

ELŐKÉSZÜLETEK A COACHINGRA

A coaching kontextus kutatása és átgondolása

A coaching kontextus alapos felderítése elsősorban a külső coach esetében kritikus, hiszen a belső coach, még ha más szervezeti egységnél is dolgozik, azért jobbára „képben van”. A kontextus feltárása a másodlagos források segítségével kezdődik. Ha Ön külsős coach menjen rá a cég website-jára és ismerje meg a cég történetét. Sok hazai website-on még az ügyvezető személyes köszöntőjét is olvashatjuk, nemritkán találkozzunk fotójával is. A honlap gazdag információforrás, még a szóhasználat is gyakran árulkodó a tekintetben, hogy a cégnél mik az értékek, milyen a szervezet kultúrája.

Ha Ön belső coach, azaz cégénél saját munkatársait coacholja, akkor képben van, de ekkor is érdemes szisztematikusan átgondolnia az alábbiakat, és ha nincs mindenre felelete (mondjuk azért, mert a coacholt munkatárs másik szervezeti egységnél dolgozik), akkor járjon a válaszoknak utána. Törekedjen arra, hogy minél alaposabban lássa a leendő coachee helyzetét. A következő kérdések megválaszolása javasolt a coachee és coaching folyamat környezeti beágyazottságának tisztánlátása érdekében: Milyen a kócsolt (továbbiakban coachee vagy ügyfél) helyzete?

- Milyen a szocio-kulturális viszonyrendszer?
- Milyen hatalmi viszonyrendszerben van a coachee?
- A coaching mennyire támogatott a szervezetben?
- Milyen lehet az adott coachee coaching iránti fogékonysága, hajlama?
- Mik lehetnek az ügyfél coachinggal kapcsolatos előfeltevései?

Milyen a szervezeti kontextus?

- Mi a „business”? Szinte kivétel nélkül fontos, hogy a coach ismerje a vállalkozás történetét
 - Kik a kulcsemberek és miért azok?
 - Milyen a kulcsemberek kapcsolata az ügyféllel?
- A változtatás, jobbítás iránti fontosság és sürgősség érzése mennyire van meg az ügyfélben?
- Mi motiválja a coachee-t?
 - Miért kell és miért most van szüksége a coachingra? Ez valamilyen külső tényező? Valami dologtól, következménytől való félelem? A siker reménye? Belső szükséglet? Belső bizonytalanság?

A coach és az ügyfél kapcsolata:

- A coach és a coachee párbeszédét mindenképpen befolyásolja a múltjuk, különösen akkor, ha eddigi klasszikus főnök-beosztott viszonyrendszerben voltak és most kezdik el a coachingot.

Az ügyfél képe a coachról:

- Van egyáltalán lehetőség a coachingra? A párbeszédet befolyásolja mindaz, ami közöttük korábban zajlott, ha a coachee számára Ön nem hiteles, nem mértékadó, akkor érdemes a coachingra más munkatársat kérni.

- Mit gondolhat az ügyfél a coach-ról?

A coach coachkénti tapasztalata:

- Ön gyakorlott coach? Erre nyugodtan feleljen igennel, ha a múlt héten is legalább 2 órát fordított munkatársai személyes fejlesztésére, ha eltöltött 6 órát gyermekeivel és megbeszélték, hogy mi volt az iskolában.
- Ha kevésbé rutinos coach nagyon figyeljen egyfelől az ösztöneire és idézze fel amit a coachingról bárhol, ill. ezen cikk segítségével tanult és tanult.
- Ha Ön öreg róka és rutinos motoros, akkor legyen tisztában a cikk elején már tisztázott jelentésű belső szakértői rendszere veszélyeivel.

A coach mandátuma

- Miről szól a coaching X.Y és Ön között? A coachinggal kapcsolatban mik lehetnek és a prekonceptiók a másik fejében, mik az Ön prekonceptiói.

A coach objektivitása

- Adott? Nem annyira biztos az igen, mint azt első ránézésre mondanánk, különösen ellentétes nemű coach és coachee között.

Előzetes tájékozódás az ügyfélről, interjú a stakeholderekkel

Mielőtt elkezd valaki coach-olását érdemes erről a környezetét tájékoztatni, és a releváns környezet tagjaival olyan strukturált interjúkat lefolytatni, amely megválaszolja Önnek a kontextussal kapcsolatos kérdéseit, továbbá segít Önnek „belőni” az ügyfél pszichés készségét, érettségét. A pszichés érettség önmagunk elfogadása, a hibák bevállásának hajlandósága és nyitottság a visszajelzésre. Mindenkinek van egy énképe, amit Freud egonak nevezett el, amin keresztül definiáljuk önmagunkat. A kevésbé érett személyiségben az ego törekeny, keményen védik és a hiba bevállása az ego elleni merénylet. Az érettséggel jön a kegyelem, megbocsátás – saját magunk és mások iránt. Egyúttal az érettség a sérülékenységre való „hajlandóság” is, amin azt értem, hogy az érzelmileg érett személy elég bátor annak a beismerésére, hogy van mit javulnia. Az érettség az a fajta rugalmasság (resilience), hogy az ember képes „vissza- és felpattanni” (rebound) összeszedni magát (pick oneself up) és továbbmenni (march). A magas érzelmi intelligenciájú ügyfélre az jellemző, hogy érzelmileg öntudatos, képes az érzéseit „menedzselni”, olvasni a mások érzelmeit és jól kezeli a emberi kapcsolatokat.

A coaching során minél több embert kérdez meg, annál több információhoz jut. Önnek kell súlyoznia, hogy a plusz információ nyereségtartalma meddig éri meg az addicionális időráfordítást. Az interjúk célja, hogy megtudjuk, miben erős a coachee és mit célszerű fejleszteni. Miért úgy írják le a személyt, ahogyan? Hozza ki a lehető legtöbb információt a beszélgető partnerekből: „Kérem mondjon példát! És akkor még mi történt? És még mit figyelt meg? Kérem ezt magyarázza meg máshogyan is. Aztán? Ez máskor is előfordul(t)? Látta, hallotta? Mikor, hányszor? Ennek mi volt a hatása Önre? A csapatra? Kire? Ezt látta rajta vagy mondta?” Ha úgy érzi, hogy az interjúalany leírása túlságosan pozitív, akkor legyen meg Önben a kisördög, hogy a leírás nem szubjektív-e. Lehet, hogy a megkérdezett a coachee-t védi, ha pedig túl negatív, akkor lehet, hogy az interjúvolt haragot táplál, bosszút áll, ha pedig üres általánosságokat mond, akkor nincs igazi információja.

AZ ELSŐ COACHING

Az első coaching-ülés (értelemszerűen) legtöbbször nem a probléma megoldását célozza, hanem olyan ismerkedés, amely azt hivatott kideríteni, hogy tudnak-e a felek együtt dolgozni. Ennek megfelelően az első coaching-ülés fő feladata mindenekelőtt a bizalom kialakítása, majd ha a bizalom kialakulását lehetővé tevő összhangot sikerül megteremteni, akkor a coachee kérdéseinek megválaszolása, az ügyfél elvárásainak, a coaching céljának a definiálása, majd a logisztika egyértelműsítése, a coaching megállapodás megkötése és a végrehajtást biztosító elkötelezettség kialakítása.

Rapport (jó viszony) kialakítása

A kezdeteket szánja arra, hogy kapcsolatot épít, hiszen az első és legfontosabb lépés, hogy elnyerje az ügyfél bizalmát. Ezt leginkább úgy tudja elérni, hogy törődik vele és elfogadja.

Kezdetben a fejek tartalma nagyon különbözik, egyeztetésre van szükség, hogy a coachee érezze és tudja, segítséget, megértést kap, bízhat az eredményben, megbízhat a coach-ban és a profin felépített folyamatban. A jó viszonnal kapcsolatban saját tapasztalatom szerint erősen működik bennünk hüllőagyunk, és hogy a kemikáliák döntenek. Minél hasonlóbb Ön a coachee-hoz annál jobb lesz a viszony, minél különbözőbbek, annál nehezebb a közös hullámhossz megtalálása, viszont annál izgalmasabb felfedezések várnak Önökre, mint utazókra. Az MBTI-nál majd tisztázzuk, fontos, hogy Ön és a coachee probléma-megoldó sémája különböző legyen, ha Ön „gyárilag” azonos a coachee-val, akkor az Ön saját önismereti érettségétől függetlenül kevésbé látja majd kívülről, felülről a coachee-t, mintha úgy látná, hogy ő másik típusba tartozik. Márpedig ha az eredményes és hatékony coaching érdekében Önök különböznek, akkor célszerű a kevésbé erősen áramló hormonokra rásegíteni, a coachee partnerrel kialakítandó jó viszony, a rapport kialakítását segíti a pacing vagy követés módszere.

Hogyan kell elindítani a coachingot *nem tartalmi* szempontból ahhoz, hogy az eredményes legyen? Ahhoz, hogy a partnere bizalommal legyen Ön iránt, hogy jó legyen az együttműködési készsége, annak alapvető feltétele a jó kapcsolat, az összhang kialakítása mind tudatos, mind tudattalan szinten. Ezt úgy tudja elérni, hogy mind verbálisan, mind non-verbálisan alkalmazkodik a viselkedése az övéhez. Ezt a

módszert az NLP-ben tükrözésnek nevezik. Ha képes erre, akkor a coachee élménye az lesz majd, hogy Ön igazán megérti őt. A jó kapcsolat (rapport) kiépítésének módja a követés vagy pacing. Ennek első lépése a ráhangolódás a partnerre. A ráhangolódás egyik módja az empátia (együttérzés) tanúsítása. Ennek eszköze, hogy olyan témát dob fel, amely a hasonlóságokat hangsúlyozza (munkahely, család, sport, hobbi), hogy olyan kérdéseket tesz fel, amelyekre jó eséllyel *igen* a válasz. Használhatja a 3 igen technikát, ami azt jelenti, hogy nagyobb eséllyel válaszolunk ugyanarra a kérdésre igennel, ha már előtte mondtuk három igent, mintha „csak úgy” megkapjuk a kérdést.

A rapport kialakításának másik módja a *tükrözés*. Ezen belül fontos az érzelmi állapot visszatükrözése, a hangulatba kerülés. Figyeljen arra, hogy az egész viselkedése illeszkedjen partnere érzelmi állapotához. Illeszkedjen a beszéd. Ezen belül illeszkedési szempontból fontosak a kulcsszavak (ugyanazon, vagy szinonim szavak használata), a beszédsebesség, a hangsúly és a hangerő. A beszéd mellett illeszkedjen az Ön testbeszéde, gesztusai a coachee testbeszédéhez, gesztusaihoz, de figyeljen arra, hogy ne 100%-osan, ne „majomszerűen”, és ne azonnal utánozza a partnert. Akkor sikeres a követés, ha kb. 60–70%-ban és kb. 30–40 másodperc időkülönbséggel tükrözi a partner gesztusait. Ha túl erőteljesen alkalmazza a technikát, akkor utánzásnak élheti meg a másik fél, és ez akár meg is akadályozhatja a jó kapcsolat kialakítását. Ha megakad a rapport kialakulása, akkor váltson témát és kezdje újra a folyamatot. Amikor megfelelőnek ítéli az összhangot, akkor tudatosan lépjen ki a követő pozícióból. Ajánlatos például megváltoztatni a testhelyzetet és megfigyelni, hogy a partnerünk követett-e? Ha nem, akkor célszerű újra felvenni a követő pozíciót.

Az összhang-kialakítás modellje: Követés – Követés – Követés – Vezetés = *Összhang*. Ha követi a partnere, akkor biztos lehet abban, hogy erős a rapport. Ilyenkor a figyelme a külvilágról az adott helyzet, a kommunikáció felé fordul. Ez az a pillanat, amikor bátran kezdeményezhet!

Másik jól bevált rapport kialakítási módszer, amit használhat az úgynevezett érzékszervi nyelv, ami figyelembe veszi a partner preferált modalitásait. Mégpedig azt, hogy mindenki előnyben részesíti valamilyen érzékszervi csatornát, amelyen keresztül érzékeli a külvilágot, majd tárolja a beérkezett információkat. A legtöbb ember vizuális, a vizuális modalitás embe-

rek többnyire vizuális kifejezéseket használnak, mint például „(valamit) nem lát be, világos képe van róla, látja maga előtt”. Azok a személyek, akik inkább auditív módon tárolnak el információt, azt mondják, hogy „jól hangzik ez az ötlet, már ő is kérdezte magától, ő mindig azt mondja”. A kinezetikus modalitásban lévők úgy érzik, hogy „zord idők jönnek, kirázza a hideg a gondolattól, rossz érzésük van”. Akik olfaktórikus módon, illatok útján tárolják el az információkat, azok úgy fogalmazzák, hogy „ennek a dolognak pénzszága van, vagy valami büzlik a dologban”. A gusztatórikus módban lévő személyek ellenbe úgy fogalmazzák, hogy „kénytelen lenyelni a keserű pirulát, vagy ínyére van a dolog, ha tudnak németül, megkérdezik, hogy wie schmeckt du das?”

Azt, hogy ki milyen típusú, két, maximum három kérdéssel el lehet dönteni. Tegyen fel egy múltira vonatkozó kérdést és egy jövőre vonatkozó vagy konstruálást, fantáziát igénylő kérdést. Ha egy másodperc tört részéig a coachee tekintete „fent van”, akkor vizuális típus, ha nagyjából vízszintesen mozdul el, akkor auditív alkat, ha pedig lenéz, akkor kinezetikus. A gusztatórikus vagy olfaktórikus modalitást nem tudja így tesztelni, hanem figyelni kell a coachee szóhasználatát.

Az ügyfél elvárásainak megismerése, a coaching céljának definiálása

A coachee coachinggal kapcsolatos elvárásainak megismerése nem egyszerű. De jó hír, hogy egyszerű elkezdni. A világ legegyszerűbb módján kérdezz rá az elvárásokra. Ha Ön ajánlotta fel a coachingot, máris tudja, hogy mire szeretne fókuszálni. Ha kérte Öntől a coachee a coachingot, kérdezze meg, hogy:

- Miben segíthetek? vagy
- Mi a célod a coachinggal? vagy
- Mit szeretnél a közös munkával elérni? vagy
- Mit szeretnél, hogy történjen, a coaching eredményeképpen mi legyen más? vagy
- Mik az elvárásaid? vagy
- Miben jelenthet előrelépést neked a coaching? aztán
- Miért most?
- Mennyire fontos ez neked?
- Mit vársz, neked konkrétan mi lenne a legjobb eredmény?
- Hogyan szeretnél dolgozni, neked milyen az ideális együttműködés? Korábban volt már coaching a életedben?

- (Ha igen) Hogy sikerült?

Erre a coachee mond valamit. 90% az esély rá, hogy amit mond azt majd felváltja az „élet”, hiszen teljesen emberi dolog, hogy ilyenkor a coachee még elkerüli a forró kását. Szeretne bízni, de a „hát mégiscsak egy idegen” effekt miatt ekkor még ritka, hogy valaki előrukkoljon a farbával. Mindenesetre bármit is mond a coachee, annak komoly információtartalma van, függetlenül attól, hogy az ekkor kimondott cél, az ekkor kimondott elvárás nem biztos, hogy az igazi cél és nem biztos, hogy az igazi elvárás. Ön mint coach legyen türelemmel. Majd elérkezik a coachee arra a kinyílási szintre, ahol az igazán mély kihívások a felszínre kerülnek.

Kezdje megismerni a coachee-t. Fedezze fel, hogy mik az erősségei és mik a fejlesztési területei, mint vezetőnek mint menedzsernek és, hogy ő saját maga hogyan látja interperszonális készségeit. Itt ne kezdjen rögtön azzal, hogy „szerinted miben vagy jó, mik az erősségeid” hanem először hagyja beszélni. Hogy írnod le magadat, mint mérnök? Mint főkönyvelő? Mint rendszergazda? Miért? Csak a nyílt kérdés kapcsán kialakult párbeszéd után következzen a: „Mik a fejlesztési igényeid? Mire szeretnél koncentrálni? A fejlesztési igényeket majd később vesse össze a coachee MBTI eredményeivel!

Miért fontos tisztázni, hogy van-e a coachee-nak coaching tapasztalata? Paradox módon, akinek nincs, általában annak is van. Hiszen a coach lehetett az édesapa, az osztályfőnök, a vízilabda-edző, vagy az előző főnök, a jogoktató, a tiszteletes. Sok értékes információ kerül kimondásra amikor a coachee ezekre a kérdésekre válaszol: „Milyen volt az a tapasztalat? Számára mi volt a coachingban jó? Mit jelent az, hogy jó? A múltban mi vált be nálad a legjobban?”

Fontos kideríteni a coachingnak a coachee által preferált módját. Megmondó (direktív) vagy rávezető (non-direktív) coachingra van szüksége? Ennek a tisztázására újra elhangozhat a hogyan tudok segíteni kérdés. Az Ön feladata, hogy olyan coachinggal segítse a coachee munkáját, amelyet ő szeretne. Ennek a kiderítése pedig az Ön feladata. Tanácsot, iránymutatást vs. rávezető, a saját felfedezést és megoldást biztosító segítséget igényel a coachee a saját probléma megoldásában? Hosszú távú kapcsolatot vagy inkább rövid távú megoldó, megválaszoló, projekt jellegű coachingot? Hollisztikus, generalista megközelítést vs. célorientált probléma-megoldást? Régen milyen visszajelzés volt hasznos a számára?

Hogyan tanul? Van, aki ha vesz egy új mobiltelefont, akkor elkezd próbálgatni, van aki megkér valakit, hogy mutassa meg neki, hogy működik és van az olyan típus, aki felcsapja a használati utasítást és „kinézi” / megtanulja a használat módját. Én például hallás alapján nem tudok tanulni, nekem látnom, olvasnom kell az információt és konkrét példát is kell látnom, különben semmi nem jön át – mondjuk – egy előadásból, részben azért is mert a rövid távú memóriám az átlagosnál rosszabb. Még a telefonszámok megjegyzéséhez is ravasz, az információt a jobb agyfélteke számára elérhetővé tevő trükköket használok, hasonlót ahhoz, amit az agykontrollban memóriafogások módszerének hívnak, csak nincs alap-történetem, hanem az általam viszont jól ismert történelem évszámait, hónapjait, napjait használom. Nagyon sokfélék vagyunk és nem mindenki úgy raktározza el az információt, ahogyan Ön.

Az előkészítő munka, a kontextus felderítése során óhatatlanul hipotéziseket fogalmazott meg a coachee lehetséges prekonceptióval kapcsolatban. Csomó minden zsong a coachee fejében, itt az idő, hogy ne főbiák és fantomok uralkodjanak, hanem minden kártyát ki kell rakni az asztalra. A coachee lehet, hogy azt kérdezi magától – néha nem ok nélkül, mivel a coaching sokszor tényleg utolsó esély: Mi ez? Büntetés? Mi van, ha kitudódik valami? Mit vár(nak) tőlem? Mi van, ha elszúrok valamit? A coach dolga, hogy tisztázza, vannak-e az ügyfélnek fenntar-

„A coach nem mondhatja azt a coachee-nak, hogy a Pista azt mondta rólad, hogy ... Az Ági meg úgy gondolja, hogy ... A coach mindig csak olyan aggregát információt közölhet a coachee-val, amely nem teszi személy szerint azonosíthatóvá a visszajelzés forrását.”

tásai, ha igen mi és miért. Szkeptikus? Utasítást teljesít, egyetért abban, hogy mi a probléma? Méltányosan bánnak vele?

Folytassa a coaching kontextus felderítését, csak most a coachee szemével ismerje meg a környezetet. Ehhez egy egyszerű kérdés ez: Mesélj magadról és kérlek mutasd be a szervezetet is:

Egyeztesse a „logisztikát”. Kérdezzen rá, hogy az ügyfél mikor, hol, hányszor szeretne coachingot. Fontos tisztázni a találkozások helyét és idejét. Ezen túl meg kell beszélniük, hogy kik és hogyan lesznek még a „buliban”, azaz kik lesznek még invol-

váltak, kitől szerezhethet a coach információt. Fontos napirendi pont az információszerezés: hogyan fogja a coach beszerezni a szükséges információkat, dialógust folytat a coachee-val, interjút készít másokkal, átnézi a teljesítmény objektív értékeléseit és a coachee által, valamint mások által kitöltött tesztekét, értékeléseket és ún. árnyék (shadow) coaching során saját maga is megfigyeléseket tesz. Fentiek mellett még egyeztetendők az alábbiak:

- Az ügyfél felkészülése (Mit csináljon, hozzon, mutasson?)
- A coach felkészülése (Ő mit fog csinálni?)
- A coaching kapcsolaton kívüli kommunikáció
- Az ülések közötti munka (házi feladat, napló vezetése, összefoglalás írása, prezentáció készítése, másokkal való munka, viselkedések kipróbálása)
- Folyamatellenőrzés (mikor tartanak olyan szüneteket, amikor magát a coaching folyamatot nézik meg abból a szempontból, hogy jól működik-e)
- Végül érdemes legalább gondolkodni arról, hogy mikor jön el a befejezés, mikor, mitől van a coachingnak vége. A coaching folyamata olyan, mint egy kirándulás. Eldöntjük, hogy a Visegrádi-hegységben kirándulunk. Kijelöljük a célt, és már a kezdet során tudjuk, hogy Dobogókőről a Rám-szakadékon keresztül Dömösre ereszkedünk, Visegrádon felszállunk egy hajóra és a Vigadó-téren ér majd véget a túra.

Az első találkozás fontos az elkötelezettség kiépítésében, ekkor kell a tisztázni, hogy milyen tartalommal telik meg a felek együttműködésében a pontosság, ekkor kell megbeszélni azt, hogy nem beszélnek mellé.

Bár már érintettem, visszatérek ahhoz, ami a coachee számára az

egyik, ha nem a legfontosabb kérdés, ez pedig a titoktartás. A titoktartás egyrészt a coachee személyes titkainak a bizalmas kezelése. Egyeztetniük kell, hogy a HR-osztály, vagy a valaki felé (mondjuk az X főnök felé) milyen információk kerülnek átadásra. Erősen javasolt, hogy a coaching célok és személyes fejlődési terv ne legyen konfidenciális. Titoktartási kérdés és ezt a coachee-nak meg kell értenie, hogy éppen úgy, ahogy ő elvárja a bizalmasságot, a róla gyűjtött információnak sem adhatja meg coach a forrását. A coach nem mondhatja azt a coachee-nak, hogy a Pista azt mondta rólad, hogy ...

Az Ági meg úgy gondolja, hogy ... A coach mindig csak olyan aggregát információt közölhet a coachee-val, amely nem teszi személy szerint azonosíthatóvá a visszajelzés forrását. Egyeztetendő a mérés kérdése, az, hogy miként objektivizálható a fejlődés. Mérést jelent a jelen és egy jövőbeli állapot valamilyen szempont-vektor mentén történő összevetése, mérést jelenthet a 360°-os értékelésekben érzékelhető haladás, mérésre ad alkalmat a teljesítménymutatók alakulása.

Ha az első maximum 4 órás coaching-ülés során Önök jól dolgoztak, akkor olyan szinten megválaszolták a mit, miért csináljunk, hogyan dolgozzunk, hogyan haladjunk, mikor, hol, hogyan kérdéseket, hogy megköthetik a coaching szerződést. A coaching szerződés tartalmát komponálják meg közösen. A következő pszeudo-szerződés csak egy, a minimál tartalomra vonatkozó ellenőrzőlista, mivel benne van a mi, a mit, a miről (cél), a hogyan (a coaching módja) és benne van a rendszeresség.

A mód vagy a hogyan kapcsán a coachee-nak magának kell megmondania, hogy dominánsan milyen coachingot szeretne. Rávezető coachingot vagy tanácsadó coachingot. Fontos az előző mondatokban, hogy egyazon coachee nem feltétlenül akar mindig ugyanolyan coaching stílust (módot, hogyan) különböző területeken. Lehet, hogy a coachee „rühellné” ha Ön, mint coach mindig, mindenben megmondaná a „tutit”, pláne abban, amit a coachee saját maga akar felfedezni. Az esetek kb. 60–70%-ában a coachee-k azt szeretik, ha Ön rávezeti őket a problémák, kihívások felismerésére és kezelésére. De ugyanezen valaki, ha azt akarja tudni, hogy melyik funkcióbillentyű helyettesíti az excelben a diagramm-varázslót, akkor azt a választ várja, hogy F11 és nem a visszakérdést, hogy „Szerinted?”, „Te mit gondolsz?”.

A coaching szerződés

A coaching céljának, kereteinek és a coaching folyamat szabályainak rögzítése, valamint a coaching eredményessége, a felelősség tisztázása, felek mindenre kiterjedő biztonságérzete érdekében – X.Y. mint coachee és A.B. mint coach – a következők szerint coaching szerződést kötnek:

1. Coach coaching szolgáltatást nyújt Coachee részére, coachee vállalja, hogy a coaching beszélgetések közti időszakra előirányzott akcióterveket a legjobb tudása szerint kivitelezzi, és hogy az egyeztetett „edzőmunkát” elvégzi.

2. A felek kötelezik magukat arra, hogy
 - a) a coaching beszélgetések tervezett időpontjait betartják
 - b) a coaching során a közös munka számára a legteljesebb nyugalmat biztosítják
 - c) minden témában őszintén vesznek részt
 - d) a coaching folyamatról információt csak közös megegyezéssel osztanak meg 3. személlyel
 - e) egymás számára visszajelzést adnak, bármilyen probléma esetén, azonnal, de legkésőbb minden coaching beszélgetés végén.
3. A coaching célja és módja:
4. A coaching javasolt időtartama:
5. Helyszín:
6. Fix heti coaching időpont:
7. Tartalék időpont:

Kócsolhatóság

Az első coaching során különösen, de később is, Önnek, mint coach-nak figyelnie kell bizonyos jelekre, ugyanis vannak olyan esetek, amikor coach-olással hályogkóvácsolni pszichiáter vagy pszichológus, képzett terapeuta segítségét igénylő helyzeteket egyszerűen tilos. Mik a „jelek”, mik a tiltótáblák a coach számára?

Depresszió lehetőségét vetik fel az alábbi jelek: Beszűkült érzelmi kifejeződés, a coachee „se nem sír, se nem nevet”, monoton kifejezőmód, krónikusan lehangoltnak tűnik, alapvetően boldogtalan, vagy megjelenik a reménytelenség érzés. Depressziós szakasz jó eséllyel fordul elő mindenkinek az életében, szakember segítségével, gyógyszeresen vagy más módon is jól kezelhető, emellett javasolható minden, ami a boldogságérzést erősíti, a sporttól, a párcapcsolati intimitáson keresztül, a valami új csinálásáig.

Túlzott függőség lehetősége: Az ilyen személyiség szinte megbénul mások folyamatos „jóváhagyása” nélkül, fél a visszautasítástól, fél az elhagyatottságtól és nagyon alacsony az önbecsülése.

Mániákus depresszió lehetősége: Az ilyen coachee élete káosz, semmi sincs az ellenőrzése alatt, extrém érzelmi kilengések, felfokozott reakciók jellemzik, egyszer sír, másszor nevet, hangulatember, kiszámíthatatlan.

Borderline személyiség lehetősége: A coachee kapcsolata másokkal nem stabil, viselkedése impulzív, teljesen kiszámíthatatlanul váltakozik az unalom, a düh és a levertség érzése.

Skizofrénia lehetősége: A coachee észlelései, hite, vélekedése nem konzisztens a valósággal, például

olyan dolgokat hall vagy lát, ami a valóságban nincs ott, csálhatatlan ítéleteket mond másokról.

Paranoia lehetősége: A coachee kórosan nem bízik másokban, nem avat senkit a bizalmába, retteg attól, hogy minden felhasználható ellene, gyanakvó mások indítékaival kapcsolatban.

Antiszociális személyiség: A coachee mérges, agresszív, nem vesz figyelembe másokat, fittyet hány környezetére.

Szuicid tendencia: A coachee az öngyilkossággal kapcsolatos gondolatoknak ad hangot, önpusztító módon viselkedik, nem a nikotin-függőséggel magyarázható a hirtelen és napi több dobozra ugró cigaretta fogyasztása, az időjárásra nem figyelő öltözködés, a „valamiben úgyis meg kell halni” mondat gyakori előfordulása stb.

Egocentrikus viselkedés: A coachee csak saját magával törődik, önnön fontosságával és annak megmutatásával van elfoglalva, ez köti le minden energiáját. Az ilyen coachee gyakran igen okos, nagyon szofisztikált, tud extrém manipulatív is lenni. (nárcisztikus vagy pszichopata személyiség).

Érzelmi elfogultság: Ha a coachee ilyet mond Önnek, „te vagy az egyetlen, aki törödsz velem”, „csak te figyelsz rám igazán”, az nem feltétlen Önről szól, nem Önt, mint coach-ot dicséri, az ilyen kifejezések gyakran azt mutatják, hogy a coachee érdeklődik Ön iránt, esetleg érzelmeket táplál.

Transzferencia: Ha gyakran megjelenik összehasonlítás másokkal, aki erős érzelmeket vált(ott) ki a coachee-ban az a transzferencia lehetőségét veti fel.

A fenti esetekben a coaching ellenjavasolt. Később, ill. amikor a normál működés helyreáll, a kócsing lehetősége újból megvizsgálható. Végül megjegyezzük, hogy mindezek előfordulása munkahelyen (különösen vezetők között) a depresszió és nárcizmuson kívül ritka, azonban előfordulhatnak, ezért minden coach-nak tudnia kell *létezésükről* és a legkisebb gyanú esetén a coaching megszakítandó, a coachee-nak javasolni kell szakrendelés felkeresését.

Az első coaching zárása

A coachee-val foglaltassa össze az első találkozást és azonosítsa a kulcs megállapításokat, foglalják össze, hogy mi történt és hogy a coaching szerződés alapján min és hogyan kezdtek dolgozni. Az első coaching után hasznos, ha ad a coachee-nak házi feladatot, nem is annyira az információért, hanem a

hozzaállítás kialakításáért, ugyanis az emberek jobban szeretik azt akinek (aminek) adnak, mint akitől vagy amitől kapnak (!).

A MÁSODIK ÉS TOVÁBBI COACHING-ÜLÉSEK: AZ IGAZI SZÜKSÉGLET FELTÁRÁSA

Az üdvözlést és az obligát ráhangolódást, „small talkot” követően vegyék át az első coaching-ülést. Ismerje meg, hogy mi történt az utolsó coaching ülés óta és mutassa, hogy az ügyfél, az ügyfél világa érdekes az Ön számára. Elevenítse fel a dialógust. „Hogy vagy? Mi újság a munkában? Mi történt az utolsó találkozás óta? Milyen haladást érzekelsz? A múltkori találkozás kapcsán milyen érzéseid vannak? Valamit csináljunk most máshogyan? Miről beszéljünk ma? Hol kezdjük?”

Miért célszerű Önnek így nyitnia a coaching-ülést? Először is ez emlékezteti a coachee-t, hogy a változtatási folyamat alapvetően az övé, fontos a véleménye. Másodsor azért, mert gyászosan sok coach elmulasztja megismerni, hogy mi van a coachee lelkében, fejében.

Az igazi szükséglet feltárása nem megy könnyen, kicsit olyan, mint a hagyma rétegeinek, vagy a káposzta leveleinek hántolása. A második coaching ülésen megkezdheti a valós szükséglet azonosítását többféle információforrásból, több nézeti szempontból történő megközelítéssel, amit tájolásnak hívunk.

Tájéolás 1.: 360-fokos értékelés és más értékelések

Az interjúkhoz hasonló szerepet tölt be a leendő coachee 360 fokos értékeléseinek tanulmányozása, hiszen ez tartalmazza a coachee saját értékelését sok kompetenciára vonatkozólag, de tartalmazza a beosztottak, a főnök(ök) és mellérendelt munkatársak, esetleg belső, külső ügyfelek, szállítóknak a coachee-ra vonatkozó értékelését is. A 360 fokos értékelés elemzése során az abszolút számok mellett érdemes figyelni arra, ahol a saját értékelés a külső értékeléstől lényegesen eltér. Emellett nézze meg a legjobban és legrosszabbul értékelt készségeket, tulajdonságokat, van-e minta, törvényszerűség bennük, visszavezethetők-e közös alapra? Ha igen, ez az MBTI profillal egybevág-e? Később, amikor már közösen dolgoznak segítse ügyfelét abban, hogy ő is lássa a szignifikáns eltéréseket! Ha máso-

kénál lényegesen lejjebb van az önértékelés, akkor az önbizalom-hiányt mutathat, fordítva pedig, amikor a saját értékelés lényegesen jobb az vagy arrogáns nagyképűség, vagy téves állapot, ahol fennáll az a veszély, hogy az adott személy nem kér másoktól segítséget és vagy rosszul oldja meg vagy nem oldja meg a problémákat.

Visszajelzések és megfigyelések megosztása a 360 fokos értékelés kapcsán: Ha készült 360 fokos értékelés („assessment”) vagy más információt gyűjtött az első coaching előtt és ez még nem áll a coachee rendelkezésre, akkor menjenek végig a 360 fokos értékelésen.

Soha ne mondja, hogy „itt vannak az eredményeid és ez azt jelenti, hogy ...” Hagyja, hogy a coachee elolvassa, áttanulmányozza a riportot, majd kérdezze meg, hogy ő hogyan értelmezi a riportot, mi az amit nem várt, mi az, amit korábban is így gondolt. „Várod, hogy ilyen jó lesz ez és ez? Meglep, hogy ez és ez nem olyan jó? Mit gondolsz mások miért adtak ...ra ilyet? Az ebből a riportból kirajzolódó profil milyen?”

Ha van a 360 fokos felmérésben szöveges rész, akkor azokat vegyétek végig és keressenek olyan „mintákat”, amelyek erősségeket és fejlesztendő területeket mutatnak: „Ez itt érdekes, szerinted mit jelent? Miért ír valaki ilyet? Látsz valami törvényszerűséget, összefüggést? Hogyan összegeznéd a riportot?”

Tájélotás 2.: Teljesítménymutatók

Amennyire csak lehetséges, mérje fel a coachee-t a lehető legobjektívebb metszet, a munka eredménye mentén, teljesítménymutatókon keresztül. Mindazonáltal vegye figyelembe, hogy az egyéni teljesítmény értékelése nem is olyan könnyű, az egyéni teljesítmény néha nem is értelmezhető, a produktumot sok tényező együttes hatása alakítja ki. Kevesen állították pár éve, hogy Rubens Baricello rosszabb sofőr, mint egy Fernando Alonso nevű spanyol fiatalember, aki csak akkor nem kapott két kört az élmezőnytől, ha célba sem ért. Vagy amikor Jarno Trulli még csapattársa volt a Renault-nál, akkor az olasz „tízből tizenegyszer” jobb volt nála.

Viszont amit mindenképpen tisztázzon, hogy mit vár a szervezet a coachee-tól? Mit csinál a coachee? Azt vagy (részben) mást? Hogy mérődik a teljesítménye? Javul? A belső felmérési anyagok segítségével pedig felmérhető, hogy a munkatárs hogyan ítéli meg a céget és foglalkoztatásának kö-

rülményeit (morál, munkakörnyezet, javadalmazás, tisztességesség, kihívás).

Tájélotás 3.: MBTI

Ha Ön coach-ol, akkor meg kell ismernie azt a személyiségtipológiát, amelynek a gondolatisága a régi görögöktől indul, kiscgömböcként magába szedte ami személyiségtipológiákból hasznos volt, míg elnyerte mai formáját és az utóbbi 50 évben dominánsá vált a preferált viselkedések osztályozásában. Az ember évezredek óta keresi az egyéni sajátosságokon túli hasonlóságokat, amelyek alapján típusokat lehet elkülöníteni egymástól. A legősibb tipológiát Kr.e. kb. 400-ban Hippokrátesz alkotta. Elgondolása tapasztalati megfigyeléseken alapszik, és figyelembe vette Galenus őselemek szerinti csoportosítását is. Hippokrátesz az élettani tulajdonságokat (testnedvek) és a testalkat együtt járását ötvözte.

- melegség-levegő: vér (sanguis) – szangvinikus, derülátó
- szárazság-tűz: sárga epe (chole) – kolerikus, ingerlékeny
- nedvesség-föld: fekete epe (melaine chole) – melankolikus
- hidegség-víz: nyál (phlegma) – flegmatikus, nyugodt, közönyös

Jung (Freud tanítványa) aszerint sorolta két típusba az embereket, hogy a személyiségük belső ösztönző ereje (libidó) önmaguk, vagy a környezetük felé irányul-e. Eszerint lehet valaki „I”, azaz introvertált típus (befeled forduló) vagy „E”, azaz extravertált (kifeled forduló). Az introvertált beállítottsági típusra jellemző, hogy megfontolt, töprengő, nem keresi a külső kapcsolatokat. Érzelmileg nehezen kötődő és szorongásra hajlamos. Az extrovertált (kifeled forduló) típus minden megnyilvánulását a külső környezethez igazítja. Általában vidám, tetterős és gyorsan reagál mindenre. Az emberi kapcsolatokat szívesen keresi és teremti. A két típus gyakran konfliktusba kerül egymással és hajlik a másik lebecsülésére. Ez nem véletlen. Pszichikus értékeik teljes mértékben eltérnek egymástól, mivel az introvertáltak értékei a szubjektumhoz, az extrovertáltaké pedig a tárgyakhoz kötődnek. A két típus megkülönböztető jele a tárgyakhoz való sajátos viszonyokban keresendő. A két jungi általános beállítottsági típus „tisztán” ritkán fordul elő. Már Jung is leírta, hogy a típushoz tartozó egyes egyén a differenciáltabb ún. speciális vagy funkciótipusa segítségével alkalmazkodik és tájékozódik a külvilágban. Nála a négy fő funkciótipus:

- a gondolkodás,
- az érzelem, érzés,
- az érzékelés (tapasztalat),
- és az intuíció.

Ez a négy funkció típus mind a két beállítottsági típusra (extrovertált, introvertált) jellemző lehet. Ennek értelmében már nyolc jól elkülöníthető típus áll elő. Ehhez tett hozzá anyja és lánya, Myers és Briggs még egy dimenziót, a világhoz való viszonyt, amivel létrejött az MBTI. Eszerint lehet valaki ún. „J” típus,

ami angolban a judging szó iniciáléja és azt jelenti, hogy „ítélkező”. Vagy lehet valaki „P” (perceiving) vagyis befogadó.

Az MBTI 4 a négyzetben = 16 (az életben "vegytisz-tán" szinte soha elő nem forduló) típus „lineáris kombinációjaként” értelmezi preferenciáinkat. Mind a 16 MBTI típusnak vannak a típusba szinte belekódolt erősségei és fejleszhető területei. Az introvertálttól ne várjuk, hogy tanulás, megszokás, „edzés” nélkül imádjon prezentálni. Az érzékelő, gyakorlatias

1. táblázat

1. táblázat	
ESTJ	A „Take-Charge Leader” motivációja:
<i>Cél megvalósítása érdekében embereknek irány és fókusz biztosítása, csapat vezetése</i>	
ERŐSSÉGEI:	AMIT HOZZÁTESZ A SIKERHEZ:
<ul style="list-style-type: none"> - Fellép és cselekvésre sarkall embereket, szervezeteket - Struktúrát, irányt és világos fókuszot ad - Végigcsinálja a dolgait, hogy lássa, jól, az eredményt elérve dolgozott - Hamar megtalálja a hibákat és jó időben korigálja őket 	<ul style="list-style-type: none"> - Tervezve, irányítva, a felelősségi köröket megszervezve vezet - Az elvártak és a másoktól is várt elkötelezettség modellezésével befolyásol - Arra koncentrál, hogy a feladatokat struktúrálja a célok elérése érdekében
AHOL KIBONTAKOZIK:	GYAKORI STRESSZFORRÁSAI:
<ul style="list-style-type: none"> - Menedzsment és adminisztratív területek - Konkrét, kézzelfogható projektek - Szorgalmas, eredményorientált kollégákkal - Ahol van struktúra, stabilitás és kiszámíthatóság - Ahol a célok elérését jutalmazták 	<ul style="list-style-type: none"> - A képességeivel kapcsolatos kétség, hogy meg tud-e az adott helyzettel vagy mások érzelmeivel birkózni - Hogy krízishelyzetben vezessen, miközben a többiek már nem tudnak többet hozzátenni - Mélyen gyökerező elvek figyelmen kívül hagyása - A cél „kergetése” közben szándékán kívül megsért másokat - Amikor a terv kivitelezése nem oldja meg a helyzetet
A TÚLTERHELTSÉG JELEI:	JAVASLATOK A STRESSZ ELLEN:
<ul style="list-style-type: none"> - Túlérzelmesség, hipérérzékenység, önsajnálát - Olyan elfoglalt, hogy hidegnek és személytelennek látszik 	<ul style="list-style-type: none"> - Elmélkedjen a helyzet másokra gyakorolt negatív hatásáról - Nézze át, gondolja át újra a tényeket, hogy vajon a célok és a stratégiák nem kiigazítandóak-e - Olyan rekreációt válasszon, ami segít az érzelmei és motivációi szétválasztásában, ld. naplólírás, olvasás, festés
COACHING JAVASLATOK:	
Amennyiben ez fejlesztendő:	Próbálja ki ezt:
<ul style="list-style-type: none"> - Annyira eredménycentrikus, hogy az emberekre gyakorolt hatást nem látja - Merev az elvárásaiban és az apró kis kedvességeket hajlamos elfelejteni - Verbális agresszivitás, más szavába vágás, keresztülgázolás, annak az elhívése, hogy az ő megoldása az egyetlen jó - Akkor se tesz kivételt, amikor mindenki tenne - A „sikeremmel nem lehet vitázni” szindróma - Dönt, mielőtt minden info a rendelkezésére áll 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne feledje, hogy emberekkel dolgozik és ha figyelemmel van rájuk, akkor jobban is dolgoznak. Ismerje el, jutalmazza a többiek hozzájárulását a közöshöz - Engedjen meg egy kis „hoci-neszét”, kedvességet - Aktívan figyeljen másokra, és keresse, hogy mit tanulhat tőlük - Fedezze fel, hogy mások miért tennének kivételt, és aztán döntse el, hogy mit csinál a saját mércéivel - Tisztázza, hogy nem lenne-e sikeresebb, ha kicsit kevésbé lenne elégyes. Az élet többi területén hasonlóan sikeres? - Tanulja meg és használja a problémadefiniálás, ötletroham technikáját mielőtt előrukkol a megoldással

„S”-sel jelölt (sensing) munkatársnak nem természetesen az elvont összefüggések vizsgálata, az absztrakció, a „mi lenne ha” kérdés szeretete, de elvárja, hogy egy riport ne hemzseljen (az intuitív típus által észre sem vett és földhöz ragadt, piti ügynek minősülő) helyesírási hibáktól. A „J” pontos és órát lehet igazítani hozzá, a „P” számára az idő egy „fogalom”. Az extravertált nem a kevés, ám nagyon mély barátságáról híres, hanem sok „haverja” van és nem tud megülni a fenekén.

Saját, 70 elemű, vezetői tréningeken vett (nem reprezentatív) mintám alapján a vezetők között a leginkább felülreprezentált típus az ESTJ. A következőkben azt tekintem át, hogy a 16 típus közül az ESTJ coachingja során mire érdemes hatványozottan odafigyelni. (1. táblázat)

Tájéltás 4.: GROW

Utoltjára hagytuk, de a legfontosabb információforrás a coaching szükséglet azonosításában természetesen maga a coachee, a vele folytatott dialógus.

A coachee olyan mint egy gázmező, ha Ön mint coach elég ügyes és türelmes, akkor egyszer csak

elemi erővel török fel információ magából a coachee-ból, ha nem, akkor arra van az Ön szeme, feje, szíve, füle, hogy lássa és érezze a coachee-t és ez alapján rávezesse, hogy min is kell dolgozni. A dialógusvezetés javasolt eszköze az ún. GROW modell használata. Ha ezt jól használja, óriási lépést tesznek közös útjukon előre. Ahogy haladnak előre, a coachee saját maga kimondja, hogy milyen kérdésekkel néz szembe, és több megoldási alternatívát is át tudnak gondolni. A konkrét megfogalmazások során nyugodtan legyen fantáziadús, nyugodtan használja a saját kifejezéseit, a lényeg, hogy minden coaching ülésen elhangozzék a „fogok”, magyarul az, hogy a coachee mit fog csinálni. (2. táblázat)

A második coaching-ülésből kell kinőnie a személyes fejlődési tervnek (Personal Development Plan). A rendszeres (programmatic) megközelítésben érdemes személyes fejlődési tervet létrehozni. Az alkalmi coaching esetén elég egyszerűen megállapodni, hogy min dolgoznak majd, ő mit csinál, és Ön mire figyel amikor megfigyeli a coachee-t és amikor coaching-üléseik vannak. A személyes fejlesztési terv formája bármilyen lehet, de legalább három kér-

2. táblázat

1. G = Goal Mit szeretnél?

- Mit szeretnél elérni, mire vágysz?
- Miről álmodsz?
- Mi a cél? Hogy fest a siker? A cél pozitív? Kihívó? SMART?
- Honnan fogod tudni, hogy elérted a célt?
- Hogy méred?
- Mi lesz az első mérföldkő?
- A folyamat mennyire van az ellenőrzésed alatt, mennyire tudod befolyásolni?



2. R = Reality Mi van?

- Most mi a helyzet?
- Mi a jó benne? Mi az ami jobb is lehetne?
- Mi történik? (mikor, mennyi, milyen gyakran ...)
- Ebből mit tanultál?
- Mi tart vissza attól, hogy előre lépj?
- Voltaképpen mi is történik?
- Mitől félsz? Mi elől menekülsz?



4. W = Will Fogok

- Melyik opciót választod?
- Mennyire fogja ez a célot teljesülését szolgálni?
- Mi(k) a siker kritériuma(l) és mérőszámai?
- Mikor és mikkel kezdesz?
- Milyen akadályok merülhetnek fel?
- Milyen támogatásra van szükséged, kitől?
- Ezt a támogatást hogy szerzed meg?
- Hogyan segítelek, segíthetek?
- 1–10 közötti skálán mérve mennyire vagy eltökélt, hogy meglépd a ...
- Miért nem 10-es az elkötelezettséged?
- Mit teszel azért, hogy 10-es legyen?

3. O = Options Alternatívák

- Milyen lépés(eke)t tudsz tenni azért, hogy elérd a célotat.
- Még mi más tethetnél? És még?
- Mik az egyes megoldások előnyei és hátrányai?
- Mi volna ha több hatalmad volna?
- Mi volna ha nem lenne múlt, nem befolyásolna az ami már megtörtént?
- Jó lenne ha még valami más javaslat, ötlet is lenne az asztalon?



désre adjon választ. A szükségletre alapozott célt, a lépéseket és hogy, hogyan méri a cél elérését. Általában a lépések viselkedési változást céloznak és konkrétak. A találkozást zárják azzal, hogy a következő lépésekben megállapodnak.

A COACHING DIALÓGUS MENEDZSELÉSE

Kérdezzen, tanúsítson türelmet és fejezze ki a más véleményét. Soha ne gondolja, hogy a másik gondolatolvasó. A beszélgetések alkotják a felek közötti dialógust, aminek a célja a fel nem kutatott terület feltérképezése. Az ügyfél mit csinál(t) jól és miben fejlődhet. A coach ezen folyamat során segít, a bevezető szerinti idegenvezető, egy majdnem baráti fül és hang. Olyan, mint a rallyversenyen a navigátor, aki felhívja a figyelmet arra, hogy veszély várható (mert lesz egy erős kanyar és célszerű lassítani) egyúttal megmutatja az út során a fontos „látnivalókat”. A coach tehát az utazás ko-kreátora és munkaeszköze a coaching során a dialógus. Bár a dialógusról már ejtettünk szót, térjünk rá vissza.



A coach olyan, mint a rallyversenyen a navigátor

A dialógus sokoldalú folyamat, amely hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy felfedezzék észleléseiket és feltételezéseiket, elmélyítsék kommunikációjukat és a másik megértését. A dialógus során felkutatják egyéni és csoportos előfeltételezéseiket, gondolataikat, hiedelmeiket és érzéseiket, amelyek finoman és burkoltan kontrollálják interakcióikat. A lényeg a „verseny” kiiktatása a párbeszédből. A dialógusban senki ne akarjon nyerni. Ez nem könnyű, hiszen az egész vitakultúránkkal ellentétes.

Ez a vitakultúra temérdek összefonódó, láthatatlan feltételezést tartalmaz arra nézve, hogy hogyan kell felkutatni az „igazságot”, mi a helyes, mi a helytelen, mi érték és mi nem. Kiskorunktól arra szocializálódunk, hogy igazunk legyen, a helyes választ díjazza az iskola-rendszer, a szülő, a társadalom, következőképpen mentalitásunk, gondolatiságunk, vitáink mind arra alapulnak, hogy „nekem legyen igazam”. A dialógusban viszont „újratöltés” nélkül kell figyelni, el kell nyomni a sürgető érzést, hogy igazam legyen és bizonyítsam, hogy a másik téved. A dialógus nem azt igényli, hogy feladjuk a saját véleményünket, ha olyat hallunk, amivel nem értünk egyet. Egyszerűen csak azt igényl, hogy felfüggeszük az ítélező énünket és nyitott elmével fel tudjuk fedezni az ellentétes vagy annak tűnő gondolatokat. A dialógus egyik előnye, hogy az ítélezés eltávolításával erősíti a nyílt kommunikációt, képessé válok, hogy azt mondjam ami a nyelvemen van, anélkül, hogy félnék attól, hogy a többiek megítélnék engem. A dialógusban nem kell félni attól, hogy hibát találnak abban amit mondok vagy rossz véleményt alakítanak ki rólam. Ez bizalmat igényel. Érdekes módon tehát a bizalom a dialógusnak egyszerre előfeltétele és eredménye.

A coaching nem valaki akaratának, véleményének, gondolatának érvényre juttatása, a másikra erőltetése. Segítés, segítség, minden vállveregetős, paternalista felhang nélkül. Segítség abban, hogy a coachee felfedezhessen vagy megértsen valamit, hogy betekintést nyerjen valamibe, hogy megváltoztassa az attitűdjét, viselkedését, mindezt azért, hogy jobb vezető, menedzser, kolléga legyen.

Előnye a dialógusnak, hogy nem egyirányú információáramlás, aktivizálja a másikat és a megoldás részévé teszi. Ez elkötelezettséget biztosít. Mivel kollaboratív folyamat, az eredmény jobb, hiszen szélesebb a megoldás-tartomány (solution space), lévén több szem többet lát (two heads are better than one).

A coaching hatalmas, sorsfordító erővel bír, ha a dialógus (az út) érdekes, a felfedezések váratlanok, reveláció értékűek, a felfedezés érdemi cselekvést vált ki. Mi tehát az a két tényező, amely eldönti a coaching sikerét? A kliens hajlandósága, hogy megnyíljon és felfedezzen, ill. a coach ügyessége a dialógus vezetésében. Ha a dialógust egy útnak fogjuk fel, olyan mint a Tao, akkor a kontextus a „terep”, ahol az utat folytatjuk.

A dialógus „apályának és dagályának” menezelése: A művészet abban áll, hogy a coach tudja, hogy mikor kell tartani a témát és mikor elengedni, mikor nyom(ul)ni és mikor visszahúzódni, mikor figyelni. Mikor fejezze ki az egyet nem értését, mikor folytassa a problémahalmaz kutatását, és mikor menjen át a megoldáskeresésbe. Amikor coachingol, fenn kell tartania egy metaszintű tudatosságot a folyamatról, arra is fókuszálva, hogy mit mond a coachee, meg arra is, hogy hol vannak. Éreznie kell, hogy mely témánál érzi magát kényelmetlenül, melyikeket kerüli és mit nem lát magából a coachee.

A VISSZAJELZÉS ÉS ÁTKERETEZÉS

A visszajelzés

A coaching egyik óriási haszna, hogy a coachee számára tükör, a coach „munkaköri kötelessége” a visszajelzés. Hogyan adjon visszajelzést? Kezdjük egy példával. A visszajelzés első része a megfigyelés, valamilyen kvázi tény: „Márti, egy megfigyelés a most befejeződött értekezletről. Három alkalommal szakítottad félbe az ügyfelet miközben beszélt. Először félbeszakítottad amikor a marketing stratégiáról beszélt, másodszor félbeszakítottad, amikor János kérdésére felelt, és a végén akkor is, amikor összefoglalta a következő lépéseket.”

A visszajelzés második része a tény, a valami, a cselekedet (vagy cselekvés-hiány) által kiváltott érzés, hatás: „A megszakítások bosszantóak voltak és bár nem beszélhetek az ügyfél nevében, ő is bosszúsnak tűnt. Ha valaki ismétlődően félbeszakít, az nem tiszteletteljes.”

A visszajelzés harmadik része a javaslat: „Javasolom, hogy a köv. alkalommal próbálj jobban tudatában lenni a beszélők váltakozásának és hagyni, hogy a másik befejezze, mielőtt te elkezdjed. Ha pedig azon kapod magad, hogy újra félbeszakítottál valakit, akkor kérj elnézést, és kérd meg, hogy folytassa.”

Vagyis a visszajelzés nem becsmérlés, leszólás: „Ez egy nagyon rossz riport”

A visszajelzés nem pozitív értékelés: „Ez nagyon jó!”

A visszajelzés akkor visszajelzés, ha nem vitatható, ezért csak azt mondja, ami nem vitatható: „Amikor újra félbeszakítottad az ügyfelet, mindenkinek tele volt veled a hócipője.”

A visszajelzés konkrét: „Legközelebb menedzselj jobban az idődet”.

És a visszajelzés akkor ér valamit, ha aktuális. Az olyan, hogy: „Dávid, pár hónappal ezelőtt egyszer...” nem visszajelzés.

A visszajelzéshez nem kell álca: „Feri, szerinted milyen volt a munkavégzésed az értekezleten?”

A coachee fejlődése érdekében meg is kérheti őt, hogy szerezzen, szisztematikusan vadásszon visszajelzésekre. Van, aki bélyeget gyűjt, coachee-ja kérjen másoktól visszacsatolást, amikor pedig találkoznak megkérdezheti, hogy: „Milyen visszajelzéseket kaptál? Ezt, hogy olvasod? Mit tanulsz belőle? Mit csinálhattál volna máshogyan? Máskor hogy csinálod, vagy hogy csinálnád?” Klisé, hogy a visszajelzést a coachee különösen az elején meg fogja magyarázni, el fogja mondani a különleges körülményeket vagy szimplán támadni fogja a visszajelzés adóját (akit mindig is utált).

Amikor ez történik, akkor fókuszáljon arra, hogy hogyan fogadja a visszajelzést és most ne arra, hogy mi is konkrétan a visszajelzés. „Javasolom, hogy ne nézzük most, hogy a Jakab megfigyelése helyes-e, inkább gondoljuk át, hogy hátha elmulasztasz egy remek tanulási lehetőséget. Mi van, ha van az észlelésében valami igazság? Aggodalomra adna okot, ha mások is így látnák?” Vagy: „Ok, csak egy pillanatra tételezzük fel, hogy a visszajelzésben van valami igazság, tételezzük fel, hogy nem teljesen alaptalan. Ha így lenne, akkor az szerinted mivel jár?” (Magyarán próbálja meg a lehetőséget elfogadtatni a coachee-val és igazságtartalom kérdéstől az implikációs kérdéshez jutni.)

„Igaz vagy nem igaz, ő ilyennek élte meg. Ahogy az angol mondja feelings are facts vagyis az érzések tények. Amit ő mond, a véleménye nem a „valóság”, csak percepció, ezért hát most az észlelésre koncentráljunk. Szerinted Zsuzsa miért látott ilyennek?”

„Az utóbbi három találkozásunk során, amikor megbeszéltük a többiektől kapott visszajelzéseket megfigyeltem, hogy kimagyaráztad őket. Van erre okod? Amikor tőlem kapsz visszajelzést, azt elfogadod, de ha a többiektől, akkor lepattan rólad. Amikor próbálnak neked segíteni, miért nem akarod őket meghallani. Mi történik?”

Az átkeretezés

Az átkeretezéssel olyan „filtert” tesz valamire, amitől a coachee azt másnak fogja látni, másképpen fogja fel, éli meg. Amikor visszajelzést adunk, akkor azt

mondjuk meg, hogy mit láttunk az ügyfél viselkedéséből. Amikor átkeretezünk, akkor a kliens látásmódjának adunk alternatívát, hogy hogyan is fogható fel másképpen, hogyan látható más szemszögből az a valami.

Ica meséli: „– Az irodai fénymásoló begyűrte a papírt, úgyhogy fel kellett rohannom a fölöttünk lévő emeleten lévő másolóhoz, mire kész lettem a 12 garnitúrával az értekezlet már el is kezdődött, pedig máskor soha nem kezdenek időben, na mindegy, szóval 5 percert késtem. Mátyás dühös volt rám, elkezdte a szemkontaktust és Tibornak kellett engem bemutatni az ügyfélnek. Az egész meeting katasztrófa volt, udvariasan végighallgatták a prezentációmát és akkor kiderült, hogy néhány lap fordítva lett bespirálózva. Nem is tudom, hogy hogyan. Aztán a végén a Mátyás elrohant az ügyféllel ebédelni és egy szót sem szólt hozzám.”

„– Elég rossz délelőttnek hangzik!”

„– Finoman szólva.”

„– Nem vagyok biztos benne, hogy jól olvastad Mátyást. Lehet, hogy csak máshová figyelt.”

„– Á, tök mérges volt!”

„– Megkérdezted?”

„– Nem, de hát látszott!”

„– Látszott?”

„– Abszolút, totál.”

„– Ok, ilyennek láttad, de nem tudhatjuk biztosan, igaz?”

„– Jó, *biztosan* nem tudhatjuk.”

„– Elképzelhető, hogy csak bal lábbal keltél fel és minden olyan sötétnek tűnt? Te nem szeretsz késni, pontos ember vagy, ergo rosszul érezted magad, hogy később mész be. Ez igaz?”

„– Hát ez igaz. Nagyon is.”

„– Ok, téged frusztrált, hogy véletlenül néhány oldal fordítva került be ugye?”

„– Igen, nem is hittem el, hogy én ilyen trehány vagyok.”

„– Mivel perfekcionista vagy?”

Bólogatás.

AZ EGYES COACHING-ÜLÉSEK ZÁRÁSA

A coaching zárása során négy dologra figyeljen oda:

1. A legfontosabb megtanultakat, az aznap felderítetteket, a friss ráébredéseket „dokumentálják”, szintetizálják, mégpedig úgy, hogy a coachee-val mondassa ki azt, amit végeztek, amit haladtak, amit elértek, amit felismert.

2. Fejeztesse ki a coachee-val, ha van bármilyen aktuális penzum, „fogadalom”, elhatározás, házi feladat a következő ülésig. Minden olyat mondasson ki, ami olyan, hogy ezt és ezt kell tenni.

3. Egyeztessék, hogy az eredeti terv szerinti folytatás rendben van-e, a jövő héten a szokásos időben, helyen találkoznak-e, nem jött-e közbe semmi.

4. Kérdezzen rá, hogy a coachee számára hasznos, segítséget nyújtóan jó-e a folyamat, azt kapja-e amit vár, mit lehetne máshogy csinálni.

A COACHING FOLYAMAT VÉGE

Ha jól dolgoztak, azért ér véget a coaching, mert elérték a célt, és egyelőre nincs teendő. Nézzék át, hogy mit reméltek elérni, és ténylegesen mit valósítottak meg. Ha jól ment a dolog, akkor az eredeti célkitűzéseket messze túlteljesítették, hiszen a coaching szerződésben kimondottak még nem feltétlenül voltak az „igazi” célok, és lehet, hogy a második coaching ülés tárgyát képező fejlesztési tervet is sikerült überelni. Ha így van, ideje ünnepelni. Lehet az ünnepség egy mosoly és egy kézfogás, lehet egy vacsora. Kinek hogy.

Kívánom, hogy Önnek is adassék még az érzés, hogy partner volt utazótársai, az Ön segítségét igénybevevő „Neók”, ügyfelei, munkatársai célba érésében. Jó érzés. Megéri.

Kapitány József
a Budapesti Kommunikációs
és Üzleti Főiskola (BKF)

Gazdálkodástudományi Intézetének vezetője,
a Mediacomm Tréningcég irányítója