

Egy módszer még nem garantálja a coaching sikerét

2011.09.19 Szilágyi Katalin

Ma a vezetőfejlesztésben a team-coaching a legvonzóbb terület, de az üzleti, praktikus szemlélet mellett a terápiás háttérű, vallási-filozófiai megközelítések, integrált irányzatok is teret nyertek. Bár a központosított standardizálás nem tette jót a szakmának, a sokféle irányzat összemosása árt a coaching-nak és gyengíti egységes erősödését - véli Dr. Sárvári György coach. A Neosys Kft. ügyvezetője lapunknak arról is beszélt, miért nem hisz a módszerekben, mi alapján válasszunk coach képzést, és hogy mitől lesz hiteles egy "üzleti edző".

- Nagyjából húsz éve, hogy megjelent a coaching, mint tudásfrissítő módszer hazánkban. Mennyiben változott azóta a fókusza? Milyen szervezeti problémák jellemezték régen a vállalatokat, milyen nehézségekkel kell megküzdeniük ma?

- 20 éve Magyarország azzal volt elfoglalva, hogy egy 50 éve elfelejtett útra lépjen rá, a demokrácia és a szabad verseny útjára. Persze ez a kettő így egymás mellett, ma már egy kicsit cinikusan hangzik, mert mindkettőről bebizonyosodott, hogy csak etikai alapon működőképes. Nos, ez az etikai alap éppúgy hiányzik sok országban, mint sok nagyvállalatban, amelyik ezeket az értékeket tűzte zászlajára. 20 éve a coaching a mentálhigiéné és pszichoterápia egy speciális ága volt, ahogyan pl. Amerikában elsősorban pszichoterapeuták merészkedtek be az üzleti dzsungelbe coaching kitűzővel a zakójukon. Akkoriban a coaching leginkább egy mentális támogató eszköz volt (ahogyan sajnos sok helyen még ma is pusztán terápiás eszközként használják), holott a coaching mára önálló identitással rendelkező szakma lett. Az egyéni fejlesztés mellett pedig megjelent a szervezeti tanácsadás egyik hatékony eszközeként a team-coaching. Ennek az ereje a pragmatikusságban és a direkt fejlesztésben van, hiszen a team-coaching aktuális, élő, szervezeti, üzleti kérdésekből és problémákból, illetve ezek együttes (team) feldolgozásából építkezik. Hatásában rendkívül gyors eredményeket képes felmutatni ott, ahol elkötelezett vezetők profi coachok irányításával vesznek részt egy ilyen programon.

- A szélesebb körben ismert business, life és team coaching mellett, már idehaza is kezdenek ismertté válni más módszerek, típusok, egyre többet hallani az ontológiai, brief, holisztikus, döntésközpontú, egészség coachingról illetve mostanság a wingwave-ről. Nem is nagyon találkozni olyan trénerrel, aki ne lenne valamilyen coach. Mintha egy kicsit túl lenne misztifikálva ez a módszer és a sok típus megjelenése, összemosása inkább ártana a coaching megítélésének.

- Ahogyan Ön mondja, pontosan úgy látom én is, hogy a coaching sok kalandor számára a felemelkedés gyors lehetőségét jelenti. Ezt a szabadságot azonban nem tartom rossznak. Elsősorban azért, mert a coaching referencia szakma, tehát hitelesíteni lehet a referenciák alapján cégeket, coachokat. Másrészt virágozzon minden virág. Kifejezetten rossz lenne, ha egyetlen szervezet, vagy grémium venné a kezébe a szabályozás eszközét. Sajnos nem állunk olyan magas etikai színvonalon, hogy a kivételezés, kisajátítás, vagy egyéb hatalmi játszmák ne tennék tönkre a szakmát és a kis cégeket. Harmadrészt azt hiszem, hogy van egy természetes fejlődési út, amelyen végig kell mennie mindenkinek.

- Szakmának vagy szerepnek tartja-e inkább a coachingot, amit egy vezető is felvállalhat? Kérdezem ezt azért, mert egy ideji felmérés szerint sokan úgy gondolják, hogy bárki lehet coach, akit elfogadnak a szervezetben, de a felsővezetőket és a kimagasló képességű szakembereket is el tudják képzelni "edzőként". Ráadásul, a mai napig nincs egy általános standard a coach "szakma" jellemzőit illetően, ami meghatározná azokat a kompetenciákat, amelyek ennek a betöltéséhez szükségesek.

Dr. Sárvári György- Egyrészt már említettem, milyen veszélyeket rejtene magában a központosított standardizálás. Szerintem a cégeknek maguknak kell megoldaniuk a minőségbiztosítást. Másrészt az, hogy kiből válik jobb coach, egy vezetőből, vagy egy tanácsadóból, nehéz kérdés. A coaching alapvetően a pszichoterápia és az üzleti tanácsadás között helyezkedik el. A jó coach rendelkezik a pszichológiai kultúra ismeretével, jártas az önismeretben és a személyiségfejlesztésben, de nem feltétlenül képzett a terápiás diagnosztikában és módszertanban. Ismeri az üzleti működés kritériumait, tisztában van szervezeti folyamatokkal, jártas a vezetéstudományi elméletekben, de nem marad kizárólag az üzleti eredményre koncentráló, semleges tanácsadói pozícióban. A coaching tehát a pszichoterápia és az üzleti tanácsadás határmezsgyéjén született meg, és mindkét irányzatból merít. Alkalmazóinak, a coaching szakembereinek nincs kettős identitásuk, de szakértelmük mindkét területből táplálkozik.

A harmadik modell szerint a senior vezetőből lesz a legjobb coach. Ez lehetséges, viszont a tapasztalt vállalatirányító mindenféle szisztematikus továbbképzés nélkül nem ülhet át a tanácsadói székbe. Az ő szerepváltásának nehézsége szintén finom hangsúlyeltolódásokon alapul. Van olyan kiváló vállalati menedzser, aki coaching módszereket alkalmaz a vezetésben, nagyszerűen működtet vezetői teameket, professzionális döntés-előkészítési folyamatokat támogat, és konszenzusalapú

döntéseket hoz meg, tehát úgy tűnik, alkalmas lehet a coachingra is. A nehézség azonban az, hogy vállalatvezetőként ő egy teljes rendszer működéséért vállal közvetlen felelősséget. Ez a végrehajtói és teljes rendszert felölölő felelősségvállalás egészen másfajta működést igényel, mint a tanácsadói felelősségvállalás. A coach a tanulási folyamat minőségéért, a vezető fejlődéséért felel, és csak közvetve az üzleti eredményességért. Ez a különbség azonban döntően másfajta működési és döntési fegyelemmel jár együtt.

- A sokféle módszer közül mi segíthet abban, hogy a megfelelő módszert tudjuk kiválasztani?

- Nem hiszek a módszerekben, illetve pontosabban nem a módszerekben hiszek. A múlt héten egy nemzetközi konferencián jártam Portóban, ahol egy coach cég a "dinamikus coaching" hatásosságát hirdette egy workshopon. A cég vezetője elmondta, hogy jelenleg a coaching beavatkozások nagy része az NLP megközelítés alapjain nyugszik, ezzel szemben ők dinamikusán a pszichodramára és szociodramára helyezik a hangsúlyt. A workshop arról szólt, hogy az egyéni értékek felerősítése milyen nagymértékben segíti a vezetők munkáját. Nos, mindez blöff. Egyrészt az, hogy kinek milyen érték-hite van, az nincs szoros összefüggésben a szakmaiságával (ha egy vallásos vezető vallási hitét növelem, attól nem lesz automatikusan jobb vezető, mint ahogy például a lojalitás, mint érték, nehéz döntési helyzetben lehet hátrány is), másrészt a coaching jelentősen nem az NLP alapjaira épül. Harmadrészt pedig az, hogy valaki jó pszichodrama vezető, az nem biztosítja, hogy automatikusan jó coach lesz. Nem hiszek abban, hogy egyetlen módszer biztos háttérrel tud nyújtani a coaching számára. Néha a módszertantól való függetlenedés, vagy a módszer alárendelése az esetnek, a szakmai helyzetnek sokkal fontosabb, mint a követés.

- Akkor a döntésközpontú coaching, amelynek Ön is híve, miben hatékonyabb a többinél?

- A döntésközpontúság, ahogyan a szó is jelzi, nem egy módszerre, hanem egy kiemelt beavatkozási pontra utal. Módszertanilag mi nem köteleződünk el egyetlen technika iránt sem. Számunkra a döntéseknek van kiemelt jelentőségük a fejlődésben. A döntés alatt azt értjük, hogy a vezető egy kritikus helyzetben nem lavírozni próbál a nehézségek között, azaz nem elsőfokú változást hoz létre, hanem a döntési helyzetet rendszerszemléletű módon elemezve, másodfokú változást generál. Az elsőfokú változás esetén a változás egy adott rendszeren belül zajlik, de a

rendszer önmagában változatlan marad (pl. a tüneti szintű beavatkozás, racionális okoskodás, ellentétes dinamikák működtetése: a hibás és a vádló szerep egyoldalú hangsúlyozása...). A másodfokú változás viszont új és szokatlan - tehát kreatív - megoldásokon keresztül magát a rendszert változtatja meg. Számomra tehát a szemléleti háttér a fontos és nem a módszertan.

- Mennyire nyitottak a cégek és a vezetők e fejlesztési módszer iránt? Tapasztalt-e ellenérzést vele szemben?

- Tapasztaltam ellenérzést ott, ahol a vezetők már találkoztak a coaching valamilyen felhígult formájával (pl. pszichologizálás, üzleti ötletelés...). Mi elsősorban ott javasolunk coachingot, ahol már valamilyen együttműködés kialakult (pl. vezetőképzés, szervezetfejlesztés), és ismernek minket, megbíznak bennünk, elfogadják a javaslatainkat. A megrendeléseink 90 százaléka a stabil ügyfeleinktől jön. A coaching nem mindenki számára megfelelő eszköz, nem csodafegyver és van olyan is, akinek nincs rá szüksége.

- A válság után nőtt az igény a felsővezetők részéről a coaching iránt?

- Nincs teljes piaci áttekintésem Magyarországról, de tudom, hogy sok tanácsadó céget megtizedelt a válság, illetve sok megszűnt, vagy összement. Nálunk a Neosys-ban a válság előtt és után is jelentős számú egyéni coaching folyamat zajlik, és nagyon sok menedzserrel dolgozunk team-coaching módszertan alapján. Jelenleg is több mint 20 egyéni coaching folyamat fut párhuzamosan az irodánkban. Sikeresen zajlik immár a harmadik egyéves coach képzésünk, és a következő hetekben fogjuk meghirdetni a jövőre induló újabb képzésünket. Úgy tapasztalom, hogy az igény a hiteles coachok iránt megvolt a válság előtt, és nem csökkent a válság után sem. Hiteles alatt azt értem, hogy meghatározott és tiszta keretek között, üzletileg (szervezetileg) és pszichológiailag egyaránt felkészült coachok képviselik a szakmát.

- Hogyan látja, akarnak változni, fejlődni a magyar vezetők? Tesznek ezért?

- A vezetők nagy hányada akar változni és megbecsüli, ha lehetősége nyílik coachingban részt venni. Úgy látom, a magyar vezetők esetében leginkább nem a tehetségükkel és a szaktudásukkal van gond, hanem sokszor az énerő, a tudatos együttműködés és a rendszerben való gondolkodás a legnagyobb hiányosságuk. Az előbbi számomra egy kicsit magyar sajátosság. Korábban nehezen hittük el, hogy

vagyunk olyan jók, mint a külföldiek. Ez ma már nincs így, viszont annyira még mindig nem bízunk magunkban, hogy képesek lennénk képviselni töretlenül az érdekeinket. A lavírozást, politizálást, túlzott megfelelni akarást, vagy éppen a problémakerülést, mellébeszélést, köntörfalazást, még mindig tipikusan magyar problémának látom. Az együttműködés nem alapkészség egy magyar vezető számára, a rendszerben való gondolkodást pedig tanulni kell.

- Említette egyéves képzésüket. A coach iskoláknak lassan se szeri, se száma, a képzések ára pedig a több százezertől a milliós nagyságrendig terjed. Mit kap ezért a pénzért a résztvevő? Mi alapján állítják össze és miből áll a tananyag?

- A képzések tényleg elárasztották az országot, és néhány éves tapasztalattal rendelkező coach képzést is indíthat, ha jó a marketing háttere. Nem vagyok a központi szabályozás híve, tehát nem hoznék létre központi minőség-ellenőrzési hivatalt. Szerintem hivatalból és központi szabályozásból túl sok is van manapság. A referencia alapján kell dönteni. A Neosys coach képzésre való felvétel egy felvételi beszélgetésen dől el, ahol az önéletrajzon túl a szubjektív szempontokra építünk és megpróbálunk meggyőződni a leendő coachok motivációjáról, megismerni a szemléletüket. Bárki felvételt nyerhet, aki elkötelezett a tanulás iránt és elfogadja a képzési feltételeket. Képzésünkben központi helyet kap a gyakorlat, ami azt jelenti, hogy a hallgatók a képzés során saját folyamatokat vezetnek és ennek a tapasztalati feldolgozása, csoportos és egyéni szupervíziója, a képzés fontos része. Ebben egészen egyediek vagyunk, nem hallottam, hogy máshol is kísérik a hallgatók gyakorlatát egyéni és csoportos szupervízióval. Az elmélet mellett nálunk a hallgatók önismereti fejlesztése is hangsúlyos. Abban hiszünk, hogy a folyamatszemplélet alapja a magas szintű önismeret.

- Ez az, amivel ma sokan nem rendelkeznek, hiszen a magyarok jelentős részének nincs reális képe önmagáról, de a modern munkakultúra és a fogyasztói, irányított társadalom sem engedi, hogy az emberek megálljanak, és elgondolkozzanak, kik is ők és merre tartanak. A vezetők nem is adnak, de nem is kapnak visszajelzéseket. A belső harcos útja című könyvében éppen erre világít rá, és arra ösztönöz, hogy találjunk vissza önmagunkhoz. Mondhatjuk azt, hogy a coachok mutatnak majd irányt nekünk ebben az értékvesztett világban?

- Egy jó coach éppúgy lehet iránymutató, mint egy jó vezető, vagy egyszerűen egy tudatos és bölcs ember, aki tud figyelni a másokra. Nem misztifikálnám a szakmát, de az biztos, hogy egy felsővezető számára a coaching ma már nem luxus, ahogyan az

élsportban is szükség van egy edzőre, aki segíti a versenyzőt, hogy fejlődjön. A jó coach abban segít, hogy a vezető megteremtse magának azt a vállalati közeget, ahol az igaz és nyílt visszajelzéseknek tere lesz.

- Mitől lesz valaki jó coach? Milyen képességek, kompetenciák szükségesek hozzá?

- A Harvard felmérése szerint a három legfontosabb szempont a coach kiválasztásánál a coach tapasztaltsága, a világos módszertani megalapozottság és a referencia kör minősége. Az önismereten túl, a legfontosabbnak a figyelni tudást, az összeszedettséget, a jelenlét megteremtésének a képességét tartom. Egyszer egy nagyvállalat vezetője jelentkezett nálam, hogy szeretne coach lenni. Az egy órás megbeszélés alatt én körülbelül öt percig beszéltem, és ez azokra a pillanatokra koncentráltam, amikor levegőt vett... Finoman jeleztem neki, hogy csak komoly egyéni munka után válhat majd alkalmassá a jelentkezésre. A kiégett emberek nem tesznek jót sem maguknak, sem a csoportnak, ha egy képzésen keresztül próbálják meg pótolni az alapvető önismereti háttérrel. A másik legfontosabb készség, ami megint csak összefügg az önismerettel, a rendszerszemlélet. Meg kell tanulnom, hogy milyen hatásokat generálok a környezetemben, mik a következményei a beavatkozásomnak, a kommunikációmnak...

- A Jeet-Man-Do harcművészet, amelyet Ön is művel, hogyan tudja segíteni a coaching folyamatok során?

- A harcművészet lényege szerintem önmagunk folytonos legyőzése, a félelmeinkkel való szembenézés, a nyílt és korrekt konfrontáció felvállalása, a jelenlétben való létezés intenzív átélésének a lehetősége. Nem tudnék nélküle élni, szükségem van arra, hogy belemenjek olyan helyzetekbe, ahol nem mindig én irányítok, ahol szembenézhetek a saját gyengeségeimmel, és fejleszthetem a kitartásom, kitolhatom a határait. Sok coachee-mat vittem és viszem le egy-egy edzésre és adok nekik lehetőséget mindezek átélésére.

- Az utóbbi időben volt olyan feladata, ami nagy kihívást jelentett?

- Jelenleg három egyéni coaching folyamatot vezetek, az egyéb feladataim mellett, és a képzésben résztvevő hallgatóknak is adok szupervíziót, ahogyan a kollégáim is. Számomra minden coaching személyes élmény és másfajta kihívás. Egy jó coachingban gondolunk egymásra az ügyféllel, az ügyfél bármikor felhívhat és

telefonon is megbeszéljük néha az aktuális helyzeteket. Minden coaching másképpen kihívás. Ezt a munkát nem lehet rutinból csinálni.

- Ha már a szupervízióról beszélünk, egyre többet hallani róla szakmai rendezvényeken. Mit takar ez pontosan? Mire tudják használni a szupervíziót a coachok?

- Épp most készülök a Magyar Szupervízorok és Coachok Egyesületének tréningkonferenciájára, ahol csoportot vezetek és előadást tartok a tapasztalati tanulás forradalmáról. A szupervíziót a "tanulás tanulásaként" szokták emlegetni és önálló szakma lett Európában, sőt hazánkban is. A lényege, hogy szakmai elakadások feldolgozásán keresztül fejleszti a szakmai-személyiséget, segít megelőzni a kiégést. Mi a cégen belül és kívül is biztosítunk a tanácsadók számára szupervíziót, a hallgatónak pedig a képzés alatt.

- Európában több száz nemzetközi coach szövetség működik, nálunk is kezd kibontakozni egyfajta érdekképviselet - egyre több szövetség, szakmai egyesülés jön létre. Mennyiben segítik ezek a szakma letisztultságát, fejlődését, összetartozását?

- Magyarországon jelenleg több mint 15 szakmai szervezetről, szövetségről hallottam. Szerintem ezek a szövetségek, egyesületek segítik tagjaik szakmai fejlődését, néha pedig a szembenállás miatt gyengítik a szakma egységes erősödését. A coaching piac 2010-re Magyarországon erősen kínálat-vezérelt piaccá alakult. A coaching-gal foglalkozó, vagy ilyen szolgáltatást is nyújtó cégek és szabadúszó coach-ok számáról többféle statisztika is olvasható, ezek között a szórás meglehetősen nagy: egyes elemzések szerint 50-80 ilyen cég működik ma Magyarországon, de találkozhatunk 400-500 szolgáltatóról szóló becsléssel is. Egy biztos, évről-évre egyre több cég és korábban valamilyen hasonló (vagy annak gondolt) tevékenységgel foglalkozó "szakember" talál rá erre az üzleti szegmensre. A módszertani sokszínűség nem könnyíti meg a vezetők és a cégek coach választását.

- Hogyan látja, milyen trendek mutatkoznak a vezetőfejlesztésben?

- A legvonzóbb ma team-coachingról beszélni, illetve úgy látom, néhol már képzések is kezdenek indulni ebben a témában. A team-coaching, éppúgy, mint a coaching, nincs definiálva egyértelműen, ennek ellenére ma ez a legnépszerűbb terület, illetve beavatkozási mód. A shadowing típusú coaching-tól, a telefonos coaching-on keresztül az executive coaching-ig minden megtalálható a palettán. A terápiás

háttérű megközelítések (gestalt, brief, dramatikus...) éppúgy teret nyertek, mint az integrált irányzatok, amelyekben néhol még a vallási-filozófiai megközelítéseknek is stabil szerep jutott (szcientológia, zen, konstruktivizmus...), vagy az üzleti tanácsadói szemléletű, egészen praktikus megközelítéseknek. Nemrég egy nemzetközi konferencián találkoztam egy coach hölgygel, aki politikusok számára szeretne coaching szolgáltatást nyújtani. Eddig nem volt egyetlen ügyfele sem...