

John Whitmore:

COACHING

a csúcsteljesítményért

Tartalom

Bevezető	9
1 Mit is jelent a coaching?	17
2 A vezető mint coach	31
3 A változás természete	39
4 A coaching természete	47
5 A hatékony kérdések	61
6 A kérdezés folyamata	73
7 Célkitűzés	79
8 Mi is a valóság?	91
9 Milyen választási lehetőségeid vannak?	107
10 Mit fogsz tenni?	115
11 Mit jelent a teljesítmény?	127

12 Tanulás és élvezet	133
13 Motiváció	139
14 Coaching a célért	147
15 Coaching az értelemért	153
16 Vállalati coaching	161
17 Visszacsatolás és értékelés	171
18 Csapatfejlesztés	183
19 Csapatcoaching	191
20 A coaching akadályainak leküzdése	199
21 A coaching többszörös előnyei	209
22 Utószó	215
Függelék	219
Bibliográfia	225

Bevezető

TÖBB MINT
DIVATOS FRÁZIS

A „coaching” jó ideje afféle divatszónak számít a szakmai körökben. A cégvezetők, humánerőforrás-szakértők, személyzeti vezetők megbeszélésein legalább olyan gyakran hangzik el, mint a „profit” vagy a „gazdasági recesszió”.

Immáron több mint 20 éve dolgozom hivatásos coachként, s e kötet első kiadása óta több mint tíz év telt el. Ma már széles körben alaplűnek tekintik, amely átültette a coaching módszertanát az üzleti szféra kontextusába. A tény, hogy a könyv tucatnyi fordításban megjelent már, például japánul, oroszul és maláj nyelven, azt bizonyítja, hogy ez a módszer országoktól függetlenül, globálisan is alkalmazható.

A kifejezés népszerűsítése sajnos odáig vezetett, hogy a jóhiszeműeken kívül azok is használják, akik lejárt szavatosságú portékáikra ragasztották rá új címkeként. Így a „coaching” szó használatakor számolnunk kell azzal a veszéllyel, hogy félreértelmezik, félreértik vagy eleve idejétmúlnak gondolják, ami nemigen különbözhet a már ismert módszerektől, s ezért meg sem felelhet elvárásainknak. Az üzleti élet autokratikus vezetőinek ráadásul szent meggyőződése, hogy ők maguk maradéktalanul demokratikus szemlélettel bírnak, s ezért evidenciának tekintik a coachingot. Mivel senki sincs a környezetükben, aki velük egyenrangú lévén ennek az ellenkezőjéről adna visszajelzést nekik, a beosztottaik pedig nem

A COACHING MINT KÉSZSÉG, MŰVÉSZET ÉS GYAKORLAT

**A coaching az emberekkel
való bánásmód egyik
formája, mely az utasításon
és ellenőrzésen alapuló
vezetési stílus ellenpólusa.**

veszik maguknak a bátorságot, hogy felvilágosítsák őket. Így aztán a tudatlanságuk állapotában megmaradva továbbra is lealacsonyítják munkatársaikat és devalválják a coaching értékét.

A könyv célja objektív képet adni a coachingról azáltal, hogy leírjuk és illusztráljuk, mit jelent valójában, mire alkalmas, mikor és mennyiben alkalmazható, kik tudják a legjobban hasznosítani, és kik azok, akiknek nem is érdemes próbálkozniuk vele. Ellentétben a *One Minute Manager* című szakkönyv tetszetős állításával, szerintem nincsenek gyors megoldások az üzleti-szakmai életben: a hatékony coaching komoly szakértelmet és gyakorlatot feltételez, sőt talán még művészetnek is nevezhető. Mélységes empátiára és sokrétű tapasztalatokra van szükség ahhoz, hogy feltárhassuk a benne rejlő bámulatra méltó lehetőségeket. Senki sem lesz jó coach pusztán attól, hogy elolvasta ezt a könyvet, de az itt közreadott tudás- és ismeretanyag segíthet abban, hogy az olvasó felismerje a coaching felbecsülhetetlen értékét és lehetőségeit, s elinduljon az önmegismerés útján, amely nagy mértékben befolyásolhatja szakmai sikerét, akár valamely sportágban, akár más – például üzleti – területen, s ezen túlmutatóan megváltoztathatja a többi emberrel való kapcsolatát úgy a munkahelyen, mint a magánéletben.

Ugyanúgy érvényes ez az állítás ma, mint 1992-ben, a könyv első kiadásának megjelenése idején volt. Ebben az a jó hír, hogy a coachingról mára bebizonyosodott: nem valamiféle kérészetű divatról van szó, amely egy hónapig vagy legfeljebb egy évig aktuális, jöllehet a szkeptikusok annak idején ezt jósták. A coaching létjogosultságát – érvényességét és jelentőségét – azóta széles körben elismerik, az üzleti-szakmai élet színe-java hirdeti nagyszerűségét.

Van azonban egy rossz hírünk is: a coaching lázában sajnos kapkodva és rosszul képzett menedzserek és coachok is megjelentek, akik képtelenek megfelelni a coaching-ülések résztvevői, a coachee-k által támasztott elvárásoknak. Sokan közülük nem is értik a teljesítményhez kapcsolódó pszichológiai alapelveket, amely a coaching alapját képezi. Ennek

hiányában végigcsinálják ugyan a coaching folyamatát, alkalmazva a coaching módszereit (ilyen pl. a kérdéstechnika), csak hogy nem érik el a várt eredményt.

Szeretném mindazonáltal meggyőzni a coach-jelölteket arról, hogy a coaching szépsége annak mélységében és hatásmechanizmusában rejlik, s hogy nem kell elvégezniük a pszichológia szakot ahhoz, hogy gyakorló coachok lehessenek. Könyvünk jelenlegi, harmadik kiadása a korábbiaknál alaposabban taglalja a coaching elméleti alapjait, egyszerű – az üzleti és sportéletből egyaránt vett – példákkal illusztrálva azokat. Az alapelveket teljes mélységükben furcsa mód jobban megérthetjük, ha nem saját szakterületünk-ről, hanem máshonnan származó analógiákat használunk fel ehhez, mivel ezeket elfogulatlanul, előítéletektől mentesen tudjuk szemlélni.

A jelenlegi kiadás még alaposabban taglalja a coaching folyamatát és gyakorlatát, jómagam és kollégáim az utóbbi tíz évben coachként – több ezer ember és több ezer órányi képzés során – szerzett tapasztalatait összesítve.

Van azonban más célja is ennek az új, bővített kiadásnak. Az évek során számos könyv jelent meg a coaching témakörében, ezek egy része azonban kizárólag a személyi (egyéni) coaching vagy a karrierépítés kérdéseire összpontosít. Jóllehet, mindkettő igen termékeny és eredményes, szerintem nem ezek a coaching-elvek alkalmazásának legfontosabb területei. Ezt a véleményemet azonban majd a későbbiekben fogom kifejteni.

Számos könyv és újságcikk úgy ír a coachról, mint egy tárgyilagos kívülállóról. A mamutcégek igazgatói és felsővezetői különösképpen hatékonyan működtetik bennünk a nyájösztönt, miközben ők maguk fájdalmasan magányosak is lehetnek. Csak kevés embertől kérhetnek segítséget vagy tanácsot, saját vállalati szervezetükön belül többnyire egyetlen bizalmasuk sincsen. A „házon belüli” verseny miatti bizonytalanság és bizalmatlanság, az érvényesülés lépcsőfokainak csúszóssága miatt a cégvezető sokszor nem szívesen fordul saját kollégáihoz olyan problémákkal, amelyek akár

VEZETŐI COACHING

Az igazán jó coach csak ritkán hozakodik elő saját megoldásaival.

saját, akár munkatársaik teljesítményét vagy szakmai előmenetelét érintik. Ennél is jellemzőbb helyzet azonban az, hogy egyszerűen csak olyasvalaki véleményét szeretné kikérni, aki friss és más szemmel látja a helyzetet, s állásfoglalását nem befolyásolják szubjektív tényezők (beosztás, befektetés, egyéb érdek), nem lévén tagja az érintett szervezetnek. A független coach tárgyilagosan reflektálhat az ötletekre, új megoldásokat ösztönözhet, s oly módon támogathatja azok megvalósítását, amire érintettek lévén a bennfentesek közül csak kevesen lennének képesek.

A cégek felsővezetői egyre inkább felismerik, milyen előnyökkel jár együtt a coachokkal való rendszeres konzultáció, melynek során új lehetőségeket is feltérképezhetnek. Ugyanez érvényes azonban a cég vezetőinek teamjére is, akik többnyire egymástól függetlenül dolgoznak, s kevés időt töltenek együtt. Amikor találkoznak, megbeszéléseiket a lehető legeredményesebben szeretnék levezényelni, s ennek igen hatékony módja az lehet, ha ezekre az alkalmakra meghívják egy független coachot. Ő eközben megfigyeli a csoportdinamikát, asszisztálhat a megbeszélés folyamatában, így a csapat tagjai a feladatra összpontosíthatnak. A valóban jó és független coachok iránt egyre nagyobb kereslet mutatkozik az üzleti élet valamennyi területén.

EGYENSÚLY AZ ÉLETBEN

Menedzsereknek és vezetőknek meghirdetett tanfolyamainkon gyakran szentelünk időt „az életgyensúly” kérdésének. A résztvevőket ilyenkor arra ösztönözzük, hogy tudatosítsák egymásban, mennyire fontos az, hogy egyensúlyban legyen életükben a munka és számos más tényező, vagyis legyen idejük a társukra, a gyerekekre, a kikapcsolódásra, a kalandra, az elcsendesedésre, testi-lelki egészségükre, erőnlétük fejlesztésére, a közösségre.

A munka túlságosan nagy szerephez jut az emberek többsége életében, akiknek nagy árat kell fizetniük ezért. A vezetők sokkal inkább dolgoznak, mintsem élnek. A stresszhatások, a zátonyra futott házasságok, az elhanyagolt gyerekek, a romló egészségi állapot ma már általános jelen-

ség, jöllehet az üzletemberek többsége ezt aligha vallja be. A coaching szelíd módszer arra, hogy tudatosítsuk bennük, felborult az egyensúly az életükben, és segítsünk nekik megtalálni a kiutat ebből a helyzetből, ami kedvezően hat majd vissza a munkájukra. Ez sokszor azt jelenti, hogy a túlélésért folytatott küzdelem, a probléma- és konfliktuskerülés stratégiája ellentétéként ki kell alakítanunk velük egyfajta jövőképet vagy eszményt, amely felé törekedhetnek.

Sok cégvezető megtapasztalja, hogy a külső coachcsal folytatott rendszeres coaching – amely szükség esetén akár telefonon keresztül is történhet – gyökeres változást hozhat munkahelyi teljesítményük terén, de akár a magánéletükben, emberi kapcsolataikban is. Miközben ez a coaching rendkívül értékes proaktív (azaz: előrelátóan cselekvő) alkalmazási módja, bizonyos értelemben véve inkább kuratív (gyógyító), mintsem preventív (megelőző) jellegű. Ha egy cégen belül a vezetés stílusát a coaching szellemisége határozza meg, úgy az egyensúly létfontosságú szempontja és szerves része a jó vezetésről, a teljesítményről alkotott képnek és a cégvezetés stratégiájának, így az egyensúly hiányának problémája is ritkábban jelentkezik.

A coaching ennél is hasznosabb, de még nem a leghasznosabb alkalmazási módja az öncoaching, jöllehet a coachok sokszor figyelmen kívül hagyják és a szakirodalomban is csak ritkán olvashatunk róla. Az azonban, aki érti a coaching lényegét, gyakorlatilag az élet bármely területén alkalmazhatja azt az önképzés egyik formájaként, legyen szó akár a munkájával kapcsolatos döntésekről, akár a golfütő helyes tartásáról, akár olyan bizalmas természetű személyes kérdésekről, amelyeket nem szívesen oszt meg másokkal. Az öncoaching végső soron nem más, mint egy biztonságos módszer arra, hogy gyakoroljuk és fejlesszük coach-képességeinket, s azután magabiztosan alkalmazhassuk azokat, amikor másoknak igyekszünk segíteni coachokként.

ÖNCOACHING

Vagyis akkor melyik a coaching legfontosabb alkalmazási módja?

A COACHING KULTÚRÁJA

Az emberek teljesítményében rejlő lehetőségek csak akkor mutatkozhatnak meg a maguk teljességében, ha a coaching elvei uralják és hatják át a vezetői viselkedésformákat és az interakciókat. Könyvünk jelenlegi, harmadik kiadásának az a célja, hogy munkahelyükön és munkaidejükben még szélesebb körben elfogadják és alkalmazzák az emberek a teljesítménnyel kapcsolatos alapelveket. Bár állításaink ellentmondhatnak a teljesítményre vonatkozó hagyományos fel fogásoknak, és megkérdőjelezhetnek olyan szokásokat, amelyeket sokan egész eddigi életük során alakítottak ki, logikájuk és ésszerűségük aligha cáfolható vagy tagadható. Felhívás ez a könyv mindannyiunk számára, hogy térjünk észre végre, a szó konkrét és átvitt értelmében is. **Legfőbb ideje, hogy átalakítsuk vezetői stílusunkat és kultúránkat.** A változást sokszor az akadályozza, hogy csak beszélünk annak szükségességéről, de képtelenek vagyunk megvalósítani azt a gyakorlatban.

CÉL ÉS ÉRTELEM

Ezt a bővített kiadást kiegészítettem néhány új fejezettel (14–16. fejezetek), amelyeket az érzelmi és a spirituális intelligenciának (EQ és SQ) a teljesítményben betöltött, az utóbbi időben felismert szerepének és a coachinggal való kapcsolatának szenteltem. A munkahelyi elvárások fokozódása és változása azt is jelenti, hogy a munka céljának és értelmének keresése egyre gyakrabban foglalkoztatja az embereket, így elvárják a coachoktól, hogy segítséget nyújtsanak az élet e mélyebb értelmű kérdéseinek megoldásához, ami készségeik fejlesztésére sarkallja őket. Megvizsgáljuk tehát ezeket a készségeket és jártasságokat, valamint fejlesztésük lehetőségeit is. A cégeknek ugyanakkor el kell fogadniuk, hogy értékrendjüket és etikájukat a munkatársak és az ügyfelek is véleményezik. A coaching igen hatékony módszer arra, hogy feltárjuk valódi értékeinket és megteremtjük azt az összhangot, amelyre feltétlenül szükségünk van az optimális teljesítmény eléréséhez.

NEMEK

A könyvben jellemzően férfiakról beszélek a példákban (az angol eredetiben csak hímnemű névmások szerepelnek

egyedül harmadik személyű alanyokként): nem mintha hímsoviniszta lennék, mert nem vagyok az, és nem is azért, mert körülményesnek tartom a körülírást (márpedig annak tartom), hanem mert úgy látom, elsősorban a férfiaknak van szükségük arra, hogy kövessék e kötet útmutatásait. A coaching-tanfolyamokon, melyeket kollégáimmal tartunk, a nők mindig is bizonyították, hogy természetüknél fogva hajlandóbbak a coaching filozófiájának következetes alkalmazására, miután ez jobban megfelel az ő stílusuknak. Ha egyre több és több nő kerül felsővezetői pozícióba, idővel sikerül majd elérnünk, hogy a coaching gyakorlata lépjen elő a kommunikáció normájává az üzleti szférában. Remélem, hogy így történik majd, mint ahogyan azt is, hogy ők is találnak majd néhány coaching-modellt ebben a kötetben, amelyet sikerrel alkalmazhatnak majd.

A kötetben mindvégig az üzleti életből és a sport világból is származó példákkal és analógiákkal illusztrálok és támasztom alá mondandómat, s hogy még jobban megvilágítsam a folyamatokat, egy képzeletbeli, de tipikusnak mondható coaching-helyzetben elhangzó párbeszédét is idézni fogom. A leggyakoribb kérdéseket táblázatba foglalom, ezek szolgálhatnak egy-egy coaching-ülés alapjául: a coach építhet rájuk, kifejtheti és alkalmazhatja azokat a konkrét körülményekre.

Bár jómagam inkább a vezetés stílusának tekintem a coachingot, mintsem eszköztárnak, amelyet alkalmanként használhat egy vezető vagy tanácsadó, a könyv jelentős hányadát annak szenteltem, hogy a coachingot alkotóelemeire bontottam elveinek minél mélyebb szintű megértése érdekében, a példákat pedig jól tagolt coaching-ülések gyakorlatából emeltem át ide. Időre és gyakorlásra is szükség van azonban ahhoz, hogy ezek az elemek szervesen beépüljenek az olvasó menedzselési stílusába.

PÉLDÁK

A problémákat mindig felbukkanásuk szintjénél eggyel alacsonyabb szinten kell megoldani.