

Ha már ég a ház

DANIEL MEIER | Az általam elképzelt, ideális világban már nincs helye a coachingnak – mondta lapunknak a manapság divatos team coaching egyik apostola.



Árulja el, hogyan lesz valakiből team coach? Még soha senkivel nem találkoztam, aki ilyen vágygal jött volna a világra.

– Először is: coach vagyok, sok egyént is coacholok, nem kizárólag csapatokat vállalok. Igaz, utóbbiakkal sokkal élvezetesebb dolgozni, mert éberebbnek kell lenni, mindenkire külön oda kell figyelni, más energiák mozognak.

– *Ez elég jól hangzik, de meg tudná mondani, miben más a team coaching, mint, mondjuk, a csapatfejlesztő tréning? Nem arról van szó inkább, hogy megint van egy divatos fogalom, amivel meg lehet fejteni a cégeket most, hogy némileg gyengélkedik a tréningpiac?*

– Dehogynem... Na jó, a viccet félretéve, először is sem a csapatépítésnek, sem pedig a team coachingnak nincsenek világos, egzakt meghatározásai. Ha részt venne a tréningjeimen, akkor biztosan észrevenne néhány team coaching elemet bennük. Számomra a team coaching azt jelenti, hogy van egy olyan momentum, ami a csapat

mindennapi életét, tevékenységét érinti. Ha konfliktusaik vannak, szeretnék javítani az értekezleti kultúrájukat, akkor ez nálam már a team coaching kategóriájába esik. A csapatfejlesztés az én olvasatomban általában arról szól, hogy a team szeretne jobban összerázódni, elmennek például vadvízi evezésre vagy homokvárat építeni, esetleg kulturális programot szerveznek, amelynek az ideje alatt ugyanabban a hotelben szállnak meg. További különbség a coaching és a tréning között, hogy a coaching során nem kérdezem meg, megértette-e az illető a kérdést, csak türelmesen várok a válaszra.

– *A Coaching Határok Nélkül programsorozat keretében tartott budapesti előadásában azt mondta, hogy végtelen a türelme, akár 500-ig is elszámolna magában, mielőtt bármit is mondana a kérdése után. Ennek fényében különösen vonzóznak tűnnek a coachingóradíjak...*

– Soha nem kellett még 500-ig elszámolnom, de egy személyes beszélgetésben a 10-12 másodperces szünet is nagyon hosszúnak tűnhet. Egyszer történt csak meg, hogy 17-ig kellett számolnom. Bízom

az ügyfélben, hogy csak gondolkodik, és ha nem érti a kérdést, akkor bátran visszadobja azt.

– **Mi van, ha azt mondja, nem tudja a választ?**

– Most adjam ki az összes titkomat?! Ha megvan köztünk a bizalmi kapcsolat, akkor én általában úgy fordítom le magamnak a nem tudom választ, hogy „eddig még sosem szembesültem ezzel a kérdéssel, hadd gondolkodjam rajta még egy kicsit”. Ha nagyon pácban van az ügyfél, akkor valószínűleg átfogalmazom a kérdést, esetleg egy másik szemszögből teszem fel azt.

– **Mit jelent egyáltalán az, hogy team coaching? A coaching nem egy személyes, bizalmi kapcsolaton alapuló fejlesztés? Hogyan lehet ezt kiterjeszteni egy egész csoportra?**

– Azt hiszem, éppen ez a bizalmi kapcsolat a legfontosabb a coaching során, ezért az első cél ennek a légkörnek a megteremtése. A team coach legfontosabb képessége, hogy minden csapatagot észrevegyen, tudatában legyen a jelenlétüknek, személyüknek, akár a személyiségüknek. A bizalmi kapcsolat megteremtése már abban a pillanatban elkezdődik, hogy az első csapatag belép az ajtón, és ez tovább folytatódik a szünetekben is.

– **Azt gondolnánk, hogy ez a normális emberi viselkedés része. De tegyük fel, valóban különleges érzékenységre van szüksége a coachnak. Ezt a fajta tudatosságot, szenzitív jelenlétet lehet tanulni, vagy team coachnak születni kell?**

– Nem is tudom. Biztos vagyok abban, hogy mindenkiben ott van ez a képesség, és abban is biztos vagyok, hogy ezt lehet fejleszteni. Ha valaki szeretne még fókuszáltabban, empatikusabban odafigyelni az emberekre, akkor biztosan képes a fejlődésre.

– **Jó, akkor másképp teszem fel a kérdést: a coaching közgazdasági tudomány vagy – ha igaz van az érzékelés fontosságát hangsúlyozó felvetésében – művészet? Ha valaki, akkor ön nyilván tudja, elvégre jazz-zenész!**

– Régebben meg voltam arról győződve, hogy bizonyos mértékig művészet és tudomány is, és egyre többet szerettem volna megtapasztalni az intuitív, kreatív részből. Ma már azt mondanám, hogy sok kollégám számára, és egyre inkább nekem is, a coaching egyfajta életforma. Vagyis nem arról van szó, hogy munkaidőben coachként viselkedünk, hanem az egész életünket, személyiségünket áthatja az, hogy coachok vagyunk.

– **Nemrégiben kollégája, Peter Szabó arra hívta fel a figyelmet, hogy katasztrofális következményekkel járhat, ha valaki a családjában is coachként működik. Elmondása szerint a felesége lekapta a tíz körméről, amikor coachkérdéseket tett fel neki, majd azt mondta: „Azért mentem hozzád feleségül, hogy férjem legyen, majd szólok, ha coachra lesz szükségem.” Ez nem intő jel?**

– De, mindenképpen. Nekem is vannak ilyen történeteim. A legidősebb fiamtól a múltkor kérdeztem valamit a reggeli közben, mire rám mordult, hogy faggassak inkább olyan embereket, akik fizetnek ezért, ugyanakkor tíz perc múlva már azt kérdezte tőlem, hogy egy tízes skálán vajon mennyire vagyok felkészülve a magyarországi előadásomra. A coachságom mindazonáltal nem egy szerep, ez tényleg én vagyok. Persze vannak olyan készségek, amiket meg lehet és kell is tanulni, például ilyen az empatikus figyelem, a kérdéstechnika vagy a meglévő erőforrásokra való koncentráció is. Mégis, egyre inkább azt vettem észre magamon, hogy a feleségemet, a kollégáimat, sőt, az egész világot ezen a különleges szemüvegen keresztül látom, úgy, ahogyan az ügyfeleimet is.

– **Bármelyik tréner képes team coachként működni? Vagy ez nemcsak mesterségbeli, hanem személyiségbeli dolog is?**

– Meg vagyok győződve arról, hogy akit nagyon érdekel a coaching, és megvan benne a képesség, hogy az embereket ne kizárólag negatív színben, a szükségük, hanem az erősségeik alapján is lássa,

képes jó coachcsá válni. Korábban sokat trénerkedtem, így tudom, hogy nagy a nyomás a tréneren, hogy valamilyen tudást, képességet adjon át. Coachként másképp működik az ember, és fontos, hogy elvállassa egymástól a kétféle működési módot, szerepet.

– **Hogyan lehet az ellen védekezni, ha a baltaarcú főnök elégedetlen a munkatársakkal, ezért elzavarja őket team coachingra? Ön zseniálisan kiképzti, felkészíti őket, de ettől még nem változik meg a munkahelyi dinamika, a főnök ugyanolyan bunkó marad, csak elköltöttek egy csomó pénzt – és a munkatársak még frusztráltabbak lettek.**

– Az a legfontosabb, hogy becsületesen végigmenjünk a szerződés folyamatán. Ez azt jelenti, hogy miközben a céges igényekről tárgyalok, nyitva tartom a szememet. Egyszer egy vezető megbízott azzal, hogy coacholjam a csapatát. Minél több időt töltöttem el vele, annál világosabb lett, hogy nekem próbálja delegálni a számára kényelmetlen, nehéz feladatokat. Az ő forgatókönyvében én lettem volna a gonosz helyettesítője, akit mindenért hibáztatni lehet, hogy aztán a főnök makulátlanul jöjjön ki a folyamatból. Ilyenekbe nem szabad belemenni, ezért nagyon elővigyázatosan kell eljárni a szerződéskötés fázisában. Megjegyzem, kezdő koromban megtörtént, hogy leszerződtem egy team coachingra, majd az első alkalommal azzal szembesültem, hogy a csapatnak egyáltalán nem arra volt szüksége, amire a vezetőjük felkért. Amikor ez a helyszínen kiderült, azonnal szünetet tartottunk, majd kikértem a tanácsukat, hogyan hasznosíthatnánk számukra legjobban a hátralévő időt. Szerencsére sikerült olyan témát találni, ami megmozgatta őket.

– **Szóval a jó team coachnak még mázlija is van. Tényleg, mekkora az igény az ilyen munkára? Van erre büdzsé, céges források?**

– Nem tudom, milyen Magyarországon a helyzet, de Németországban, Svájcban, Olaszországban vagy az Egyesült Államokban ▶

HIRDETÉS



Külföldi tőke Magyarországon: Mérlegen két évtized eredményei és tapasztalatai

A Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara
21. Konjunktúra-Fórumának előadói:

- Varga Mihály ■ Bokros Lajos ■ Járai Zsigmond ■ Veres János
- Surányi György ■ Kovács Árpád ■ Csillag István ■ Fellegi Tamás
- Dale A. Martin ■ Parragh László ■ Balázs Péter ■ Bába Ágnes

2013. november 7., 14:00 óra

Helyszín: Sofitel Chain Bridge Budapest, 1051 Budapest, Széchenyi István tér 2.

Bővebb információ és jelentkezés:

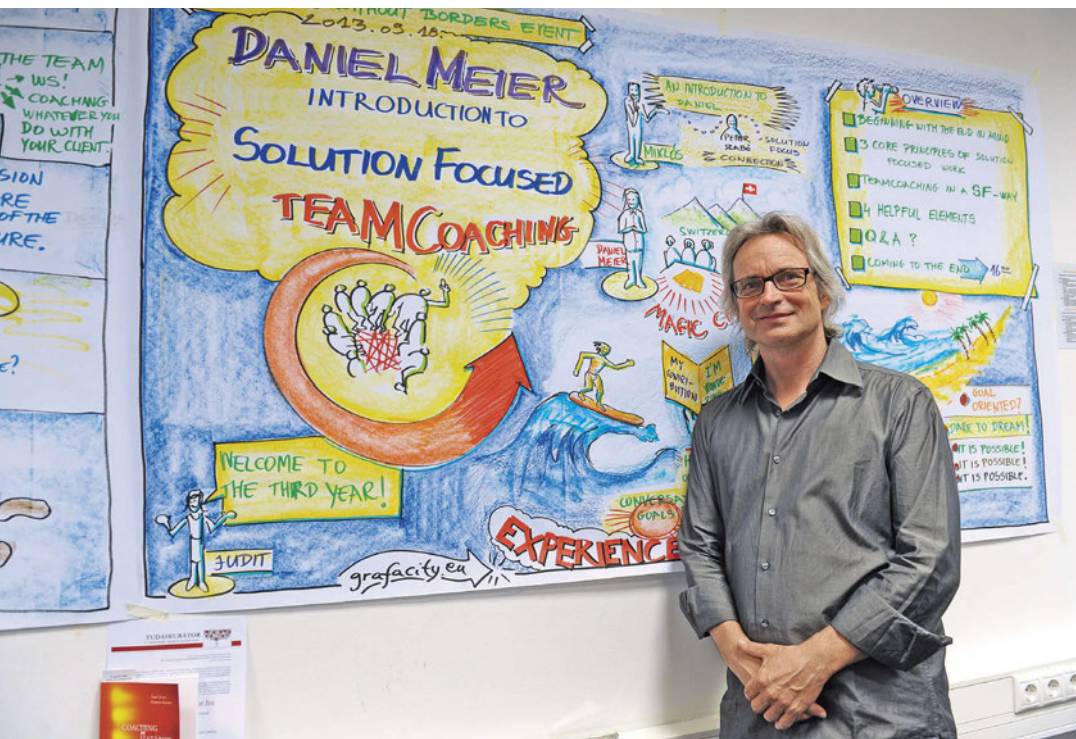
Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara
Tel.: +36 1 345 7626 ■ E-Mail: nemeth@ahkungarn.hu
Web: www.duihk.hu/konjunkturaforum2013
Részvételi díj: 20.000 Ft, DUIHK tagok számára 15.000 Ft

■ Támogató:



■ Média-támogató:





NÉVJEGY

- 50 éves, Zürich mellett él a feleségével és két, 17, illetve 20 éves fiával. Felesége tanítónő.
- 1985-ben Zugban végezte el a tanárképző főiskolát, néhány évig tanított, majd jazz-zenekarokban szaxofonozott, tréningeket vezetett. Az elmúlt években főleg megoldásközpontú coachként, team coachként dolgozott, azon kevesek egyike, aki a team coachingról könyvet írt.
- Hobbija: ma már inkább csak hallgatja a jazzt, bár „biztos, hogy egyszer újra előveszem a hangszerem”. Addig is Honda túromotorjával az Alpok vonulatait járja.

a vállalatok többségében nincs külön team coachingra címkézett büdcsé, mivel általában akkor hívnak team coachot, amikor már ég a ház, és gyorsan kell a segítség. Ilyen esetekben kerítenek valahonnan pénzt, mivel nagyon motiváltak a megoldásra.

– **Mennyivel kerül többre a team coaching, mint egy átlagos kommunikációs vagy csapatépítő tréning?**

– Ezt nehéz megmondani. Általában egy kicsit többre kerül a team coaching, mert a vezető pontosan tudja, hogy ha nem csinál semmit, akkor a helyzet romlani fog, és az neki is többre lesz. Másrészt nem árt tudni, hogy minden ilyen programnál a legtöbb pénz arra megy el, hogy 7-8 embert kiemelnek a munkájukból azért, hogy egy szobában ücsörögve úgymond egymással beszélgessenek.

– **Az ön módszerét megoldásközpontú megközelítésnek is hívják. Ne haragudjon, de ez nem degradálja a többi coach hozzáállását? Ez mintha azt sugálná, hogy mindenki más generálni akarja a problémákat.**

– Erre eddig még sosem gondoltam! Megközelítési módunkat sokszor rövid coachingnak is hívjuk, ez talán nem kirekesztő, hiszen a folyamataink többnyire tényleg rövidebbek másokénál. De igaz lehet, minden coach azt mondja, hogy megoldásra törekszünk.

– **Életrajzából kiderül, hogy tanárképző főiskolát végzett, és négy-öt éven át kisgyerekeket oktatott. Mennyiben más cégvezetőket coacholni?**

– Egészen más: a gyerekeket úgy képzeltem el, mint üres edényeket, amikbe nekem kell úgymond beletölteni a tudást. Hiszem, hogy a cégvezetőknek már rendelkezésükre áll mindaz a tudás, ami a munkájukhoz szükséges, nekem csak abban kell segítenem, hogy ezt tudatosítsák magukban, és megtalálják a maguk legjobb megoldásait.

– **Bátor előfeltevések! És mondja, ma már másképp oktatná a gyerekeket, ha netán beszűkülne a coachingpiac?**

– Természetesen! Jóllehet még mindig a tanár feladata, hogy tudást töltsön a fejekbe, de ma már megkérdezném a gyerekeket a céljaikról. Lehet, kis változtatásnak tűnik, de mondjuk a szorzótábla felvezetésénél megkérdezném, mi lehetne a céljuk az új tudással. Van, aki talán azt mondaná, hogy gyorsabban akar számolni, más szépen, pontosan szeretné leírni a számokat és így tovább. A célra

irányuló kérdések mindig fókuszálják a figyelmet, és felébresztik a belső motivációt. Az ügyfelek és a gyerekek így társak, partnerek lesznek a tanulási folyamatban.

– **Előadásában beszélt a pozitív pletykáról, amikor csupa jót mondunk a kollégákról, ismerősökről. Ennek mi értelme van, nem lufihámózás ennek túlzott jelentőséget tulajdonítani?**

– Steve de Shazer amerikai pszichoterapeuta egyszer azt mondta, azért született meg az emberi nyelv, hogy panaszkodni tudjunk. Úgy vélem, néha hasznos dolog panaszkodni kicsit. Az emberek azonban gyakran csak a negatív pletykát és a panaszkodást ismerik, csak azt gyakorolják. Eszükbe sem jut, hogy másképp is beszélhetnének a másik emberről. Az én szememben a pozitív pletyka nem arról szól, hogy mindent rózsaszínben látunk, hanem arról, hogy egyre inkább megismerjük a valóságot, és nem kizárólag a sötét tónusokat látjuk meg. Még nem láttam erről kutatásokat, de biztos vagyok abban, hogy ezzel az apró eszközzel is sokat lehet javítani a világon, mert a dicséretnek, a pozitív beszédnek ugyanolyan erős és váratlan következményei lehetnek, mint a pillangóhatásnak.

– **Hadd legyenek egy pillanatra én is coach: mit kellene kérdeznem ahhoz, hogy elmondja a legutóbbi, coachinggal kapcsolatos felfedezéseit?**

– Jaj, csak ezt ne! Mostanában egyre inkább megtapasztalom, hogy a munkám során sokat tanulhatok. Egy-egy team coaching alkalmon néha úgy érzem magam, mintha egy valós szemináriumi helyzetben lennék, ahol rengeteg tudás folyik belém, és folyamatosan lehetőségem van fejlődni. A másik újfajta élmény, de ezt úgysem fogja megírni, hogy még egy interjú is lehet élvezni.

– **Azért erre ne vegyen mérget! Végezetül, mit gondol: minden vezetőnek team coachnak is kellene lennie?**

– Az általam elképzelt, ideális világban már nincs helye a coachingnak. Megszűnt az igény a coachokra, mert mindenki elsajátította a hatékony segítő beszélgetés művészetét, mindenki képes kedvesen, előremutatónan megdicsérni a másik embert, és a coaching alapelvei beépültek az emberek életébe. Ezért már nincs szükség olyan profi coachokra, akik másoknál jobbak a beszélgetésvezetésben.

IZSÁK NORBERT