

AZ EXECUTIVE COACHING FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

POSSIBLE WAYS OF DEVELOPMENT OF EXECUTIVE COACHING

Dr. Kunos István*

ABSTRACT

I think, we continuously have to search new ways and methods of executive coaching to improve effectiveness of development.

I have developed the basics of „Positive Psychology Based Executive Coaching Model”, that you can find in this article.

I hope that this original model can bring further ideas into the coaching practice as well.

1. A COACHING

„Saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.”

Dr. Kunos István

Az executive coaching jellegzetességeinek bemutatásán túlmenően olyan hozzáadott értéket kívánok teremteni, mely közel egy évtizedes üzleti életben szerzett tapasztalataimból és ugyanennyi egyetemi oktatói/kutatói pályafutásom során leülepedett tudományos eredményekből táplálkozik.

Az általam oktatott és kutatott – a vezetéstudományhoz szorosan kapcsolódó – területek, így a személyiség- és vezetőfejlesztés, a szervezetfejlesztés, a konfliktuskezelés, a problémamegoldás, a viselkedéskutatás, a vezetés- és szervezéstudományok, a szervezeti kultúra vagy a vezetésfejlesztés egy kis kreativitással – sokszor a nagy felismerések örömeivel – a coaching világába hatékonyan átültethetők.

Különösen nagy jelentőséget látok az eddig elkülönülten kutatott tudományterületek (pl. humánétológia, pozitív pszichológia) integrálásával előálló interdiszciplináris tudatos megteremtésében. Saját felelősségünknek tartom az efféle lehetőségek mielőbbi feltárását és gyakorlati hasznosítását.

Véleményem szerint a coach öröme az ügyfele megvilágosodásából kell, hogy fakadjon, ami

*egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Vezetési Tanszék

pedig annak szűkebb-tágabb környezetén keresztül az egész társadalomra jótékony hatást gyakorol ...

1.1. Az executive coaching sajátosságai

Az első részben az executive coaching meghatározásán túl kitérek azokra az elvi és módszertani sajátosságokra, melyek véleményem szerint rokonítják más ideológiákkal, eszmerendszerekkel.

Ezt követően rávilágítok azokra az új, hozzáadott értéket képviselő gondolatokra, melyek egy kis ötletességgel a gyakorlatba is könnyen átültethetők.

1.2. Különböző definíciók

Az executive coaching sem kivétel a definíciók tömkelegét felvonultató fogalmak közül. Az alábbiakban a számomra lényeginek tekintett meghatározásokat szedem csokorba:

„Az executive coaching egy folyamatos, lépésről-lépésre haladó tanulási folyamat, mely a vezető számára lehetővé teszi, hogy növelje a saját – és ezáltal a csapata – munkateljesítményét.”

Harris (5.)

„Az executive coaching egy támogató kapcsolat, mely egy vezetői hatalommal és felelősséggel rendelkező ügyfél és egy támogató között jön létre, aki viselkedéstechnikák és módszerek széles tárházát alkalmazva segíti ügyfelét a közösen megállapított céljai elérésében. Ezek eredményeként nő a vezető szakmai teljesítménye, személyes megelégedettsége és mindennek következtében a szervezeti teljesítmény is.”

Kilburg (7.)

„Az executive coaching egy gyakorlatorientált tanulási folyamat, melynek során a coach olyan fontos visszajelzésekkel látja el ügyfelét, melyekre normál körülmények között valószínűleg soha nem kerülne sor.”

Hall-Otazo & Hollenbeck (4.)

„Az executive coaching lényege, hogy elmozdítsa a vezetőt a jelenlegi állapotból oda, ahol lenni szeretne, különös tekintettel a saját és munkacsoportja teljesítményére, valamint személyes karrierjére.”

Evered & Selman (3.)

„Az executive coaching tulajdonképpen egy konkrét teljesítményadatokon alapuló irányított beszélgetés, mely folyamatos teljesítménynövekedést eredményez.”

Kinlaw (8.)

„Saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.”

Dr. Kunos István (a szerző)

Az előzőekben ismertetett definíciók – sokféleségük ellenére – rendelkeznek a közös alap gondolattal, miszerint bármilyen célt is tűzön ki a vezető, a teljesítmény növeléséhez általában viselkedésváltozásra van szükség. Ennek elérése, valamint a jövőben is megmaradó reflexiós képesség kialakítása, önjáróvá tétele az, ami véleményem szerint a coach egyik legnagyobb feladata, felelőssége.

1.3. Elvi és módszertani rokonságok

Azt hiszem sokan egyetértünk abban, hogy a coaching egy világos, jól megszerkesztett, keretrendszerbe foglalt, gyakorlatorientált tudományterület. A mára sokak számára hozzáférhetővé tett – bőséges módszertani repertoárt is felsorakoztató – folyamatmodellek alapja, eszmerendszerének felsőbbrendű céljai számomra bizonyos szempontból hasonlóságot mutatnak például a buddhizmussal, metodikáját tekintve pedig a kötetlen fantáziakereső módszerekkel.

Utóbbi esetben a coach hasonlóan viselkedik mint egy „brainstorming”-ot levezető moderátor, akinek a személye mondhatni mindvégig a háttérben marad. Nem egy exhibicionista módon viselkedő, elsősorban önmagát a középpontba állítani kívánó személy, aki megmondja, hogy mi a teendő. Sokkal inkább másodlagos szereplő aki, információt gyűjtve segít, mintegy metodikai és szocio-emocionális támogatást nyújtva ahhoz, hogy ügyfele a „megvilágosodás” útjára lépve önmaga fedezze fel a célja(i) eléréséhez vezető utat.

Az előbbivel való rokonságot pedig abban látom, hogy eszmerendezereiket tekintve megfigyelhető a különféle iskolákban és korszakokban alkotó „mesterek” üzeneteinek összegyűjtése és alkalmazása. Mindkettő legfőbb célja a megvilágosodás, a harmónia, a fejlődés kiteljesítése, úgy a kisebb entitások, mint a társadalom szintjén értelmezve. Ahogy a buddhizmus sem tartozik az „agresszív” vallások közé – megmutatja magát, de nem ír elő, nem kér kizárólagosságot –, úgy a coaching sem ilyen a maga nemében. A párhuzam megvilágításához íme néhány buddhista gondolat:

„Az ember nem vág neki a Himalájának anélkül, hogy gondoskodna egy vezetőről, aki ismeri az évszázados utakat.”

Jack Kornfield (6.)

„Életünk legfontosabb dolgai nem rendkívüliek vagy grandiózusak.

A legfontosabbak azok a pillanatok, melyekben úgy érezzük, hogy valaki megérintett.”

Jack Kornfield (6.)

„Érzelmekhez való viszonyunk az, ami leláncol, vagy felszabadít bennünket.”

Jack Kornfield (6.)

„Hibás kérdést fel nem tenni annyit tesz, mint ébernek maradni.

Mindez feltételezi többek között a kellő visszafogottságot, valamint hogy észrevegyük, mit mondjunk és tegyünk.

Minél inkább összefüggéseiben figyeljük érzelmi reakcióinkat és megismerjük működésüket, annál könnyebb tartózkodunk tőlük. Így az éberség, a lassítás és annak felismerése, hogy mi történik körülöttünk, életmóddá válik.”

Pema Chödrön (2.)

„Mindenki maga irányítja a sorsát;

Mi magunknak kell megteremtünk boldogságunk okait.

Csak mi tartozunk ezért felelősséggel, senki más.”

XIV. Dalai Láma (1.)

„A valódi boldogság eléréséhez szükség van a világra vetett tekintetünk és gondolkodásmódunk megváltoztatására.”

XIV. Dalai Láma (1.)

1.4. A párhuzamok hasznosításában rejlő lehetőségek

Tekintettel arra, hogy az előző pontban kifejtett hasonlóságok úgy szemléletmódban, mint módszertanilag eléggé kézzelfoghatóak bizonyulnak, a saját coaching koncepcióm kifejlesztésénél törekedni fogok olyan kérdések megfogalmazására, melyek a buddhizmus eszmerendszeréből bizonyos elemeket átemelve segíthetik ügyfeleimet a „megvilágosodásban”. Itt nem arra gondolok, hogy akár az ügyfeleimnek, akár nekem buddhistává kell válnunk, hanem arra, hogy a meglévő coaching-szemléleten felül valami olyat próbáljak meg hozzatenni a jól bevált módszerekhez és megközelítésekhez, mely egy – sok tekintetben közös földből táplálkozó –, de már régebben taposott út bölcsességeinek járulékos felhasználásával teremt hozzáadott értéket.

És hogyan képzelem el mindezt a konkrét gyakorlatban?

Azon túlmenően, hogy a jelenlétemmel, a testbeszédemmel és a kérdéseimmel is igyekszem átítatódni az előbb említett tanok által, az ügyfeleknek adandó házi feladatok között tervezek szerepeltetni különféle – az adott helyzethez illő – buddhista üzeneteket, gondolatébresztés, interpretálás, feldolgozás és egyéb céllal, ezzel tartva tükröt, segítve a megértést vagy éppen a ráébredést.

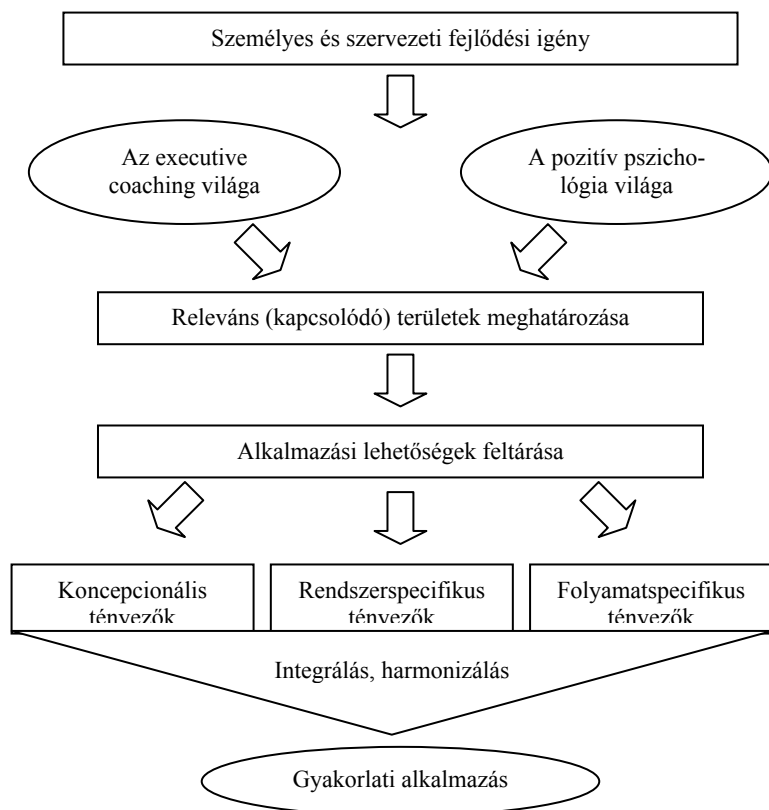
A moderátori szereppel való hasonlósággal kapcsolatban pedig abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy több mint tíz éves elméleti és gyakorlati tapasztalattal rendelkezem ezen a téren. A számos hazai kis-, közép- és nagyvált-

latnak, külföldi vegyesvállalatnak vagy éppen a Magyar Köztársaság Rendőrségének végzett, szervezetfejlesztést célzó csoportmunka során körvonalazódott bennem egy empirikus, tapasztalatokon alapuló kép, mely sokat elárul az ilyen szituációkban gyakran előforduló tipikusnak mondható vezetői és beosztotti viselkedésmintákról, azok várható válaszreakcióiról, valamint a mindezek által előidézett következményekről. A tipikus, előre bejósolható coachee viselkedésformák felszínre törése, vagy éppen meg nem jelenése olyan indikátorként szolgálhat, melyet egy magára és az ügyfelére nézve kicsit is igényes coach nem hagyhat figyelmen kívül.

Végül meg kell említenem, hogy az általam évek óta oktató/kutatott és a gyakorlatban is alkalmazott személyiség- és vezetésfejlesztés, konfliktusmenedzsment, problémamegoldás, vezetés-szervezés, vagy szervezeti kultúra témaköreiben való jártasság megnyugtató „muníciót” biztosítanak számomra ahhoz, hogy coachként is kellő magabiztossággal szálljak ringbe a piacon.

2. AZ EXECUTIVE COACHING FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

Ebben a fejezetben saját ötleteimet, elképzeléseimet mutatom be az executive coaching továbbfejlesztésére vonatkozóan. Kutatóként több mint egy évtizede foglalkozom a vezetésstudományhoz kapcsolódó, ötleteléstől a gyakorlati megvalósításig terjedő, hozzáadott értéket teremtő fejlesztések kidolgozásával és alkalmazásával.



2.2. Konkrét javaslatok

Doktori disszertációmiban a humánétológia és a vezetésstudomány szintetizálásában rejlő lehetőségeket kutattam, melynek eredeti ötletre épülő létjogosultságát, koncepcióját, modellezését a gyakorlati alkalmazás sikere is visszaigazolta. Később a pozitív pszichológia azóta felfedezett eredményeivel kezdtem kiegészíteni a képet.

Hasonló logika mentén, ez az adaptáció az executive coachingra is elvégezhető (lásd 1. ábra).

Sajnos, itt már csak terjedelmi okokból sem vállalkozhatok a „nagy utazás” részletes élménybeszámolójára, de izéltőként vázoló az azt a modellt, melynek segítségével a megvalósítás – egy kis kreativitással – már könnyebben realizálható ...

1. ábra Pozitív pszichológia-alapú executive coaching-modell (a szerző)

Ideális esetben, a fejlődni vágyó vezető és a hasonló célokkal bíró szervezet igénye egy irányba mutat (lásd 1. ábra). Ez a közös cél a fejlődési folyamatba integrálhatja mind az executive coaching, mind a pozitív pszichológia világát.

3. ÖSSZEFOGLALÁS, KONKLÚZIÓK

Cikkem elején megfogalmaztam a saját coaching definícióm, vázoltam a célkitűzéseimet, ráirányítottam a figyelmet a megszokottól kissé eltérő nézőpontokra, majd igyekeztem olyan inspirációval szolgálni, mely az eddig még ki nem taposott ösvények felfedezésére csábít. Magam is törekszem ezt az utat járni, megtalálni azt a coach-stílust, amely az igények kielégítésén túl a személyiséggel is harmonizál. Teszem mindezt annak a reményében, hogy a belső motivációból táplálkozó coaching nem csak a „kiválasztottak”, hanem a környezetükön keresztül akár egész társadalmak életét is képes boldoggá tenni ...

A bemutatott kutató munka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

4. IRODALOM

- [1.] XIV. Dalai Láma: Bölcsességek (idézet), Alexandra, Budapest, 2003.
- [2.] Chödrön,P.: Bölcsességek (idézet), Alexandra, Budapest, 2003.
- [3.] Evered,R.D.-Selman,J.C.: Coaching and the art of management, Organizational Dynamics, 18Hall,D.T.-Otao,K.L.-Hollenbeck,G.P.: Behind closed doors: What really happens in executive coaching, Organizational Dynamics, 27(3), 39-53
- [4.] Harris,M.: Practice network: It is an executive coach, Industrial-Organizational Psychologist, 36(3), 38-42.
- [5.] Kornfield,J.: Bölcsességek (idézet), Alexandra, Budapest, 2003.
- [6.] Kilburg,R.R.: Executive coaching, APA, , 2000.
- [7.] Kinlaw,D.: Coaching, McGraw-Hill, New York, 1996.