

A coaching szerepe a szervezetfejlesztésben

Dr. Pusztai Erzsébet, egészségpolitikai tanácsadó

A tájékoztató cikk ráirányítja a figyelmet a szervezetfejlesztés korszerű új módszerére, a coachingra. Részletezi a coaching lényegét, formáit, jelentőségét a szervezetek, csoportok működésének javításában, a vezetői készségek fejlesztésében. Az egészségügyi intézmények vezetőinek, az egészségügyben dolgozó, gyakran túlterhelt munkacsoportoknak, sőt az életformaváltás szükségességével küzdő betegek számára is segítséget adhatnak a coaching módszerei.

The article enlists public interest in the coaching, the new method of corporate improvement. The essentials, forms and importance are discussed in the development of efficiency of groups and organisations. The enlargement's possibilities of attainments in leadership are also discussed. The methods of coaching can give frequently assistance for the leader of the institute, the permanently overstressed work groups acting in the public health, or even for patients contesting the head for a change in lifestyle.

BEVEZETÉS

Az utóbbi időben egyre gyakrabban hallható a coach, coaching kifejezés, mégis kevesen tudnak róla. Ha interneten a coaching kifejezést keressük, akkor csaknem hatvankilencezer találatot jelez a kereső program! Közben a szót „edző” jelentésében általában ismerik, a coachingról sokan azt gondolják, csak egyike a mostanában divatos varázsszavaknak.

Magam is így voltam ezzel mindaddig, amíg el nem végeztem egy százötven órás tanfolyamot. Akkor, ott a gyakorlatok során értettem meg, hogy milyen izgalmas új módszerről van szó.

DEFINIÓK

Ha egyszerűen szeretnénk meghatározni, akkor nincs könnyű dolgunk, mert az erre alkalmas fogalmak már mind mást jelentenek a magyar nyelvben. Mondhatnánk személyi edzőnek, ám ekkor mindenki a fitness klubok világára gondolna. Nem nevezhetjük trénernek, mert az főként ismét a sport területére utal, részben pedig arra, hogy bizonyos készségek begyakorlása történik, pedig a coaching más, több ennél. Nem nevezhetjük tanácsadónak, mert a coach óvakodik attól, hogy egyszerűen tanácsokat adjon.

Sajnos még senkinek nem sikerült megfelelő, rövid magyar kifejezést találnia, ezért csak bővített mondatban lehet meghatározni, többféleképpen:

- az egyéni fejlődés személyre szabott támogatása a személyes és szakmai hatékonyság növelése érdekében;
- változás képességét növelő személyes segítség, melynek célja az, hogy hozza ki az adott személyből (adott csoportból) azt, ami benne van, vezesse rá arra a megoldásra, ami legközelebb áll hozzá;
- a változás, a változtatás képességének fejlesztése a teljesebb élet és a hatékonyabb munka érdekében.

A COACHING SZEREPE

Az üzleti életben már régóta nyilvánvaló, hogy a szervezet teljesítménye az egyéni teljesítmények szintjén dől el. Különösen jelentős a hatása a vezetők egyéni teljesítményének, személyes hatékonyságának. Az eredmények a vállalat sikereiben, azaz pénzben is mérhetők. Ezért fejlődött ki fokozatosan a különböző tanácsadó, tréning és pszichológiai módszerekből ez a fejlettebb országokban, főként a nagyobb vállalatokban ma már széles körben alkalmazott tevékenység.

Magyarországon a kinevezett vezetőktől még mindig azt várjuk, hogy a kinevezéskor varázsütésre alkalmas vezetőkké válnak. Maguk a kinevezettek is úgy érzik, hogy „bizonyítaniuk” kell, s ez gyakran rövid idő alatt konfliktusokhoz vezet. Nálunk nem természetes annak ismerete, hogy a vezetés részben tudomány, részben a személyiség, a személyes képességek fejlettségének kérdése.

Az emberek többsége az életvezetésében, munkájában jelentkező zavarok, a sikertelenség esetén önmagában, vagy a környezetében hibát keres, önmagát, vagy környezetét alkalmatlannak, netán bűnösnek tartja. Életünket, munkahelyi környezetünket, szervezeteinket át, meg átszövi a büntudat, vádaskodás, rezignáció hullámmása. Sokan tanfolyamokon igyekeznek „tanulni” különféle módszereket, ám ezek alkalmazását belső korlátaik, gátlásaik, önismeretük hiányosságai gyakran gátolják.

Az életük során bonyolult feladatokat végző, különböző szervezeteket vezető, vagy egyszerűen csak nehéz helyzetbe kerülő emberek számára ritkán van olyan lehetőség, mellyel konfliktusaik kezeléséhez, sikertelenségeik okainak feltárásához, emberi kapcsolataik zavarainak feloldásához segíthetnek magukat. Még annak a tudata sincs jelen a legjobban képzett emberek többségének fejében sem, hogy ilyen esetekben egyáltalán lehet segítséget adni és kapni, hogy léteznek megfelelő módszerek az ilyen nehézségek leküzdésére.

Számtalanszor azért nem tudunk megoldást találni valamilyen egyszerűbb, vagy bonyolultabb problémánkra, mert túlságosan benne vagyunk a kérdésben, a dolgokat túlságosan mereven, egy irányból, egy nézőpontból látjuk, és saját

szerepünket a legkevésbé látjuk tisztán. Gyakran – önmagunkra nézve vakon – nem vesszük észre saját berögződött reakcióinkat, melyekkel nem az adott helyzetre, hanem korábbi érzelmi hatások befolyása alatt válaszolunk. Nem ismerjük fel az önmagunknak állított belső korlátokat, melyek megakadályoznak bennünket az új helyzethez való alkalmazkodásban, a változásban, emberi kapcsolataink javításában.

Úgy látom tehát, hogy a coaching az a széles körben alkalmazható segítségnyújtás, melynek módszerei alkalmassak arra, hogy sok ember számára elfogadható módon, aránylag rövid idő alatt segítséget adjon, javítsa a munkaügyi környezetet, növelje a személyek és csoportok hatékonyságát, elégedettségét. Közvetlen és közvetett hatásai révén így csökkentheti az ellenségesség érzését, növelheti a toleranciát, a rugalmasságot, a kor gyors ütemű változásaihoz való alkalmazás képességét, ezáltal „élhetőbbé” téve társadalmunkat.

A coach tehát olyan „edző”, aki a személyes, egyenrangú, bizalmi kapcsolat kialakításán keresztül, megfelelő eszközök birtokában az önreflexió, az észlelés, a tudatosság, a felelősség képességének fejlesztésével elősegíti, hogy a kliens, vagy a csoport a lehető legjobb teljesítményt nyújtsa saját maga és környezete megerősítésére.

A coaching célja másrészt az adott személy belső egyensúlyának kialakítása, vagy annak helyreállítása, a hozzáállás, látásmód megváltoztatása, a magatartásminták megváltoztatása, a személyes kompetenciák fejlesztése, ezáltal a változások képességének javítása, a cselekvési lehetőségek kiszélesítése. Alkalmazása fontos a vezetői hatékonyság javításában, különösképp a szervezeti változások megtervezése és megvalósítása idején, akkor, amikor a személy vagy szervezet új feladatokat, új szerepeket kap.

A coaching folyamat az egyenrangúságon, a bizalmon, a kölcsönös elfogadáson alapul. Célja, hogy önreflexió és önirányító képesség fejlesztése mellett elősegítse a belső gátak feloldását, a belső képességek kibontakoztatását, a célok világos meghatározását, a jövőkép kialakítását, a változás stratégiájának kidolgozását és megvalósítását.

A coaching folyamatban hét fázist különböztethetünk meg: kapcsolatteremtés, az egymással szembeni elvárásaink pontosítása, a probléma-elemzés, a célmeghatározás, az intervenciók, a változások tartósságának biztosítása, majd a coaching lezárása. Az alkalmazott módszerekkel akkor érjük el a legjobb hatást, ha azok egymásra épülnek, és megkönnyítik a kliens számára a belső összefüggések fölismerését, a megfelelő célképzet kialakítását, az erőforrások mozgósítását, segítve ezáltal a változást.

Az első kérdés nyilván az, hogy ez mennyi időt igényel, hiszen éppen a vezetők ideje korlátozott. Az egyes beszélgetések általában egy-másfél órák, általában az adott személy munkahelyén zajlanak, amennyiben a teljes nyugalmat és zavartalanságot biztosítani lehet. Heti egy-két találkozás mellett elég lehet 2-3 hónap is, bonyolultabb esetben hosszabb időre van szükség. Számos példa van rá,

hogy komolyabb vállalatvezetők vissza-visszatérően veszik igénybe a coach támogatását.

Nagyon sokat segíthet a coach a munkacsoportok együttműködésének javításában. A team coaching célja a teljesítőképes csapat kialakítása, a csoport hatékonyságának növelése, vagy teljesítőképességének helyreállítása.

A csoport tagjainak viselkedését, a csoportban betöltött szerepét alapvetően meghatározzák a családból hozott magatartásminták, a családban betöltött, begyakorlott szerepek. Minden szerepnek lehet haszna egy csoportban, minden magatartásnak van hasznos oldala is. Az egyén akkor érzi jól magát a csoportban, ha betöltheti a képességének, tudásának megfelelő helyet. A megfelelő hely elfoglalása a csoportban a tagok között természetes konfliktusokkal jár, a konfliktusok kialakulása a fejlődőképesség bizonyítéka, feltéve, ha azok nem állandósulnak, hanem a szerepszét elrendeződése, a normák, és megegyezések kialakítása után a csoport érdemei szerint méltatja és ismeri el valamennyi tagját. Ekkor nyújthatja a team a legjobb teljesítményt, ekkor érezhetik magukat legjobban a csoporttagok, ekkor alakulhat ki a legjobb, leghatékonyabb közösség. Az egészséges szervezetek a változásokhoz könnyebben alkalmazkodnak, a szélsőségeket is kiegyensúlyozzák.

A csoporton belül érzett családottság, a frusztráció, az állandósuló konfliktusok mögött gyakran az áll, hogy a csoporttag nem töltheti be a magával hozott szerepet, nem tudja hasznosítani képességeit. Ez gyakran fordul elő a rosszul vezetett csoportokban, sajnos bőven van ilyen tapasztalatom! Az ilyen csoportokban állandósul a klikkesedés, a konfliktusok, és ahelyett, hogy a közös cél összetartaná a csoportot, hatalmi küzdelmek töltik ki az idő nagy részét, „biztosítva” a hibák halmozódását, és ennek eredményeként a sikertelenséget. Ilyen helyzetben még a más közösségekben korábban már gyakorlottá vált vezetőnek is szüksége van, szüksége volna támogatásra!

Más esetben a normákat és megegyezéseket sikerül ugyan kialakítani, de azok kényszerzubbonyá alakulnak a rugalmas alkalmazás helyett, merev szerepek uralkodnak. Merev szabályok között, felelősségvállalás helyett, eluralkodik a szervilizmus, és a bűnbakkeresés. A csoport működését a vezető megfelelő felkészültsége, és gyakorlata határozza meg.

A team coachig célja az, hogy témaközpontosított csapatmunka alakuljon ki, az tudatosuljon, hogy a közös munkában csak akkor érhető el siker, a kitűzött előrehaladás, akkor szabadulnak föl a kellő energiák, ha az egyén, a csoport és a feladat, azaz mindhárom tényező szempontjai érvényesülni tudnak, egyiket sem hanyagolják el, minden tényező kellő hangsúlyt kap. Arra van szükség, hogy az egyén érezze, és fontosnak tartsa szerepét a csoport eredményességében, és azt is érezze, hogy saját sikere, eredményessége a csoport sikereitől függ.

Az egészségügyben, az egészségügyi intézményekben – hasonlóan a gazdasági élet szereplőjéhez – nagy segítséget jelenthetne a coaching alkalmazása. Az állandó átszervezésekkel, változásokkal sújtott egészségügyben romlik az alkalmazkodás képessége, az együttműködés készsége, a

hangulat. Szükség lenne a vezetők támogatására, az átszervezések következtében kialakuló új teamek együttműködésének gyors kialakítására, egyáltalán az együttműködés javítására, ezáltal az átszervezések, a változások elősegítésére.

KÖVETKEZTETÉSEK

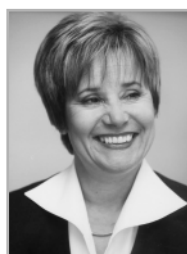
Mi orvosok gyakran gyógyszerként rendelünk a betegek életforma változtatást is a gyógyulás érdekében. Arra

azonban már nincs tanácsunk, hogy milyen módszerekkel válhat erre képessé a beteg. (Még orvosaink nagy része maga sem képes arra, amit a betegének javasolt!) Ritka az olyan személy, aki segíteni tudna a betegnek abban, hogy az egészségre kondicionálja önmagát, hogy az életvitelében, a környezetéhez való hozzáállásában szükséges változtatást képes legyen megvalósítani! Ezért lenne fontos az egészség-coaching, mint új munkaterület, egészségfejlesztő módszer kialakítása és elterjesztése Magyarországon is.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Eric Berne: Emberi játszmák; Háttér Kiadó, 1997.
- [2] Eric Berne: Sorskönyv; Háttér kiadó, 1997.
- [3] Mick Cope: A coaching módszertana – az együttműködésre épülő coaching; Manager Könyvkiadó
- [4] Csíkszentmihályi Mihály: Flow; Nyitott Könyvműhely, 2007.
- [5] Csíkszentmihályi Mihály: A fejlődés útjai; Nyitott Könyvműhely, 2007.
- [6] Erich Fromm: A szeretet művészete; Háttér kiadó, 1993.
- [7] Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia; Háttér kiadó, 1997.
- [8] Daniel Goleman: Társas intelligencia; Nyitott Könyvműhely, 2007.
- [9] Daniel Goleman: Romboló érzelmek
- [10] Klaus Hoffmann-Peter Luissner: Effects of Solution-Focused Training on Leadership Behaviour and Productivity; Rainer Hampp Verlag 2007.
- [11] Peter Lauster: A szerelemről, a szeretetről; M-érték Kiadó, 2003.
- [12] Peter Lauster: Ne hagyd magad; M-érték Kiadó, 2004.
- [13] Desmond Morris: Bensőséges kötelékek; Háttér kiadó, 2003.
- [14] Mary Beth O'Neill: A vezetői szerep és feladat tudatosítása; HVG kiadói Zrt.
- [15] Fritz Riemann: A szorongás alapformái; Háttér kiadó, 1998.
- [16] Carl R. Rogers: Valakivé válni, a személyiség születése; Edge 2000 kft, 2004.
- [17] Sárvári György: A belső harcos útja, coaching kézikönyv; Sanoma Budapest Kiadói Zrt.
- [18] Ian Stewart-Vann Joines: A TA-MA Bevezetés a korszerű tranzakcióanalízisbe
- [19] Freddie Strasser-Paul Randolph: Mediáció, a konfliktusmegoldás lélektana; Nyitott Könyvműhely, 2008.

A SZERZŐ BEMUTATÁSA



Dr. Pusztai Erzsébet a belgyógyászat és a fertőző betegségek szakorvosa, adjunktus. 12 éven át az Ajkai Magyar Imre Kórházban dolgozott. 1990-től 1998-ig országgyűlési képviselő, a költségve-

tési és a szociális és egészségügyi bizottságok tagja. 1992-től 1994-ig a Népjóléti, majd 1998-tól 2000-ig az Egészségügyi Minisztérium politikai államtitkára. 2000 óta a kulcsi Klinikum, majd Kistérségi Egészségügyi Központ igazgatója, egészségpolitikai tanácsadó.



VII. Infokommunikációs Konferencia

2009. április 29. (szerda)

Helyszín: Best Western Hotel Hungaria (1074 Budapest, Rákóczi út 90.)

LARIX Kiadó Kft.

1089 Budapest, Kálvária tér 3. • Telefon/fax: 333 2434, 210 2682
www.imeonline.hu • ime@imeonline.hu • www.larix.hu • larix@larix.hu