

IZSÁK NORBERT

# „Ó, MONDD, ÉN KIT VÁLASZTANÉK?”

COACHING A JOBB DÖNTÉSEKÉRT

AZ ÜZLETI VILÁGBAN, DE A MAGÁNÉLETBEN IS EGYRE TÖBBEN FORDULNAK COACHHOZ, MIUTÁN BELERAGADNAK EGY-EGY KILÁTÁSTALANNAK TŰNŐ – VAGY ÉPPEN BELÁTHATATLAN – DÖNTÉSI HELYZETBE. HOGYAN TUD ILYEN ESETEKBEN SEGÍTENI A COACHING?

„Ha a tényeket összegezve eldönthető a kérdés, akkor ne forduljon coachhoz a potenciális ügyfél, inkább tájékozódjon, vagy válasszon tanácsadót” – ad némileg provokatív eligazítást Hankovszky Katalin, a SolutionSurfers Magyarország coachiskola vezetője. Nemcsak azért, mert így akár olcsóbban jön ki, hanem mert az adatok gyűjtése, elemzése, egy-egy szakterület alapos ismerete általában a tanácsadó kompetenciái közé tartozik. Ha jó helyzetelemzés után racionálisan kikövetkeztethető, hogyan lehet „helyesen” dönteni egy helyzetben, akkor nincs feltétlenül szükség coachra.

## DÖNTÉSALAPÚ COACHING

Igaz, vannak olyan coaching megközelítések, amelyek éppen a racionális helyzetelemzésben jeleskednek. Az úgynevezett döntésalapú coaching hazai úttörője, Sárvári György, a Neosys Kft. alapítója *A belső harcok útja* című coaching kézikönyvében azt fejtegeti, hogy „a vezetés egyfajta harc, a jó vezető pedig harcos”. A nem mellesleg harcművészettel is foglalkozó szerző szerint a coaching során megerősödik a „belső harcos”, magát a coachingot pedig tanácsadási folyamatként keretezi.

A döntésközpontú coachingban fontosnak tartják, hogy a vezető pontosan és a maga komplexitásában megértse a saját helyzetét, meglássa a nehéz szituációkban a saját szerepét és felelősségét, ami miatt kialakult a számára kellemetlen helyzet. Sárvári





úgy véli, ha a dilemmával küzdő ember valóban megérti a szituációt, képes lesz az optimális problémamegoldásra, ami egyedi, kreatív, nemritkán a status quóval szembeni, konfrontatív megoldás lesz.

E harcias hozzáállásban a Neosys szakemberei különbséget tesznek a választás és a döntés között. Míg az előbbi csupán a felmerülő lehetőségek közül, a kockázatokat kerülve „szemezget”, az utóbbi saját, a kockázatot is vállaló egyéni döntés. Autonóm döntésre azonban csak az után kerülhet sor, ha a vezető már szembenézett a félelmeivel, és átlépte a saját árnyékát.

## MEGOLDÁSKÖZPONTÚ COACHING

Ezzel szemben az úgynevezett megoldásközpontú coaching nem a döntésekre helyezi a hangsúlyt. Hankovszky Katalin szerint a coaching mindig a döntések mögött meghúzódó nagyobb keretet, értelmezési mezőt, célokat keresi. Éppen ezért azt tanácsolja a dilemmákkal küzdő potenciális ügyfeleknek, hogy elsősorban akkor forduljanak coachhoz, ha nem csupán racionális érvek kellene a jó megoldáshoz – vagy a tényszerű tisztánlátás ellenére sem sikerült dönteni, és végigmenni a választott úton.

A coachok jó része mindebben úgy tud segíteni, hogy a keretet, a nagyobb képet segít megfesteni az ügyféllel. Érdekes módon aztán menet közben valahogy megszületik a kliensben az az energia, amely segíthet új, kreatív, bátor elhatározásokat hozni.

Mindebből az is következik, hogy a klasszikus értelemben vett coach soha nem ad kész válaszokat, még csak nem is sugalmaz lehetőségeket. Hozzáállásával, attitűdjével inkább abban segít, hogy az ügyfél megszabaduljon a döntéskényszer okozta feszültségtől. Merthogy sok esetben éppen az béníthatja meg a klienst, hogy a döntések tétje elhomályosítja az ítélőképességét.

„Ha sikerül eltávolodni a döntéskényszer okozta stressztől – állítja Hankovszky –, sok ügyfél megtámaszkodik, átlátja, mi az értelme egy-egy folyamatnak, és átjárja a lelkesedést, hogy milyen jó dolgokat kíván a cégének vagy éppen saját magának. Ezáltal

tal képes túllépni az esetlegesen bemerevedett elképzelésein, és megvilágosodik. Rádöbben, mit akar, és tulajdonképpen nem is döntést hoz, hanem új, bátor elhatározásra jut – még ha ez kívülről döntésnek látszik is.”

## MI TÖRTÉNIK A COACHING SORÁN?

A megoldásközpontú, úgynevezett brief coaching alapjait Steve de Shazer és Insoo Kim Berg dolgozta ki az 1970-es és 1980-as években Amerikában. A módszer abból indul ki, hogy az ügyfél már rengeteget foglalkozott a problémájával, és nem a dilemma felbukkanásakor fordult a coachhoz, hanem előzőleg már heteken vagy hónapokon át rágódott rajta. A coach meggyőződése tehát, hogy a kliens a legkompetensebb szakértője saját életének (vagy cégének), és így nem nulláról kell kezdeni vele a munkát. E tekintetben a coach egyik legfontosabb feladata, hogy

sen, képtelen volt a súlyos döntéseket delegálni, és semmi reményt nem látott a változásra.

A szokásos coachkérdések után („Mit próbált eddig csinálni?“, „Mi az, ami eddig bevált, jól működött?“) az ügyfél továbbra is csak kétségbeesetten rázta a fejét. Szabó végül feltette az adukérdését: „Tegyük fel, hogy kiképezte az embereket, és megoldást talált a helyzetre. Mi lett más?“ A válasz még az ügyfelet is meglepte. Egyre nagyobb magabiztossággal sorolta a változásokat, hangsúlyozva, hogy végre büszke tud lenni magára, minden bizonnyal nagyobb kihívásokat jelentő feladatokat is kaphat majd, bátorsága van kikapcsolni hétvégén és esténként a telefonját, sőt még a vezérigazgatónak is megmondja, hogy baj esetén nem őt kell riasztani.

Miután az ügyfél el tudta képzelni a megoldott helyzetet, hirtelen rádőbbsen, hogy beszélnie kell a főnö-

## Mivel a megoldás a saját fejből pattant ki, képes volt sikeresen végig is vinni.

kérdéseivel, visszajelzéseivel megerősítse az elbizonytalanodott ügyfelet saját képességeiben, és a kívánt jövőből segítsen energiát meríteni az új, bátor elhatározásokhoz.

Mindez a coachok számára ma már egyértelmű, ám a hétköznapi ember nem biztos, hogy könnyen megérti, hogyan és miért működik ilyen esetekben a coaching. A Komócsin Laura által szerkesztett, *77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól* című könyvecsében például Péter Szabó brief coach felidézi, hogyan segített egy olyan menedzsernek, aki óránként szembesült sok millió forint sorsát meghatározó döntésekkel. Bár a céghez azért hívták, hogy csapatot épít-

kével, és meg kell húznia a határait. Korábban, a helyzet racionális átgondolásánál ez az opció fel sem merült benne. Ám azáltal, hogy a menedzser elképzelte magát a vágyott jövőben, felszabadult, és új lehetőségek jutottak eszébe. Sőt, mivel ez a megoldás a saját fejből pattant ki, képes volt sikeresen végig is vinni.

Könnyen lehet, hogy egy tanácsadó már az első öt percben ugyanezt mondta volna neki, de a vezető késlekedhetett volna az ötlet megvalósításával (már ha egyáltalán megvalósítja), mivel nem párosul azzal az energiával, lendülettel, amit abból nyert, hogy a coach jó kérdéseire válaszolva kikerült a számára kényelmetlen, stresszes lelkiállapotból.

**OLVASNIVALÓ** Komócsin Laura: *77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól*. Manager Könyvkiadó Kft., 2010.  
Péter Szabó, Daniel Meier, Hankovszky Katalin: *Rövid és tartós coaching*. Solutionsurfers, 2010.  
Péter Szabó: *Coaching döntéshelyzetekben – Három esetleírás, két óvatos következtetés és egy hasznos eszköz*.  
In: Komócsin Laura (szerk.): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II*. Manager Könyvkiadó Kft., 2011.