

EGY BELSŐ COACH KÉPZÉS TAPASZTALATAI

A következő cikkben egy nemzetközi pénzügyi bankjánál 2010-ben zajlott belső coach képzés néhány momentumát mutatjuk be röviden. A cikknek nem célja a képzés részletes módszertani leírása, sokkal inkább a tapasztalataink megosztása arról, hogyan, mitől működik egy belső coach képzés.

Sárvári György és Koncz András, a Neosys vezetői, 2010 nyarán többek között a HR portálon is megjelent cikkükben a coaching piac nagy robbanásáról írnak: egyre több a coach és a coach képzés Magyarországon. <http://www.hrportal.hu/hr/jot-tesz-e-a-coaching-piacnak-a-sokszinuseg-20100831.html>

Az utóbbi időkben más szerzők tollából is olvashattunk a magyarországi coach képzések növekvő számáról, tartalmáról és eltérő módszereiről. A coachok képzése tehát aktuális, izgalmas téma.

Kevés beszámolót lehet találni ugyanakkor **belső coachok** képzéséről. (Belső coach képzés alatt azt értjük, amikor egy cég vezetőit, munkatársait készítjük fel arra, hogy a cégen belül coachként működjenek, azaz saját munkatársaikat, vezetőiket coacholják.)

Pedig több olyan helyzetben, amiben ma a vállalatok jellemzően külső tanácsadókat alkalmaznak coachként, belső coachok is alkalmasak lennének a felmerülő igények kielégítésére, a vezetők fejlesztésére.

MIRE FÓKUSZÁL EGY PROFESSZIONÁLIS COACH KÉPZÉS?

Egy professzionális coach képzésben a leendő coachok fontos **önismereti és módszertani „alapot”** kapnak, azaz a képzés fejleszti a résztvevők személyiségét, gondolkodásmódját és viselkedését, illetve „megtanítja” nekik a coaching munka legfontosabb módszertani alapelveit, kereteit, megoldásait.

A képzésben emellett kiemelkedő jelentősége van annak, hogy a résztvevők gyakorlati tapasztalatot szerezzenek, azaz saját coaching folyamatokat vezessenek, és az ezekből jövő tanulságokat a tanuló csoportban közösen feldolgozzák, elemezzék. Nyilvánvaló, hogy a coachingot elméletben nem lehet elsajátítani, csak a gyakorlás által. Ezért **legalább egy coaching folyamat önálló levezetése a képzési program elengedhetetlen része.**

A képzés mindezzel együtt csak kiindulási pontot, stabil alapot nyújthat és erősítheti azokat a tulajdonságokat, készségeket, kompetenciákat, amelyekkel egy jó coachnak rendelkeznie kell. A teljesség igénye nélkül ezek például az alábbiak:

- A jó coach **pszichológiai, tanácsadói és üzleti kompetenciák** komplex és integrált rendszerével rendelkezik.
- **Önismerte fejlett**, személyisége kiegyensúlyozott, viselkedése, kommunikációja hiteles.
- Jól ismeri és professzionális színvonalon **alkalmazza** a szakma elméleti, módszertani, üzleti és etikai alapelveit, illetve **eszközrendszerét.**

Véleményünk szerint egy professzionális coach képzés elsősorban a fenti jellemzőkre fókuszál, függetlenül attól, hogy belső vagy külső coachok képzéséről van szó.

MI A KÜLÖNBSÉG KÜLSŐ ÉS BELSŐ COACH KÉPZÉS KÖZÖTT?

Véleményünk szerint egy külső és egy belső coach képzés között **szakmai koncepciójukban nincs eltérés**. Azonosak a szükséges tudáselemek és készségek, a coaching folyamatok fő fázisai, a coachingban, mint intenzív tanulási helyzetben jelentkező tipikus dinamikák. A különbség elsősorban abban van, hogy később milyen körülmények között, milyen szakmai helyzetekben dolgoznak a belső illetve a külső coachok.

A belső coachok egy szervezet tagjaiként, munkavállalóiként **más erőterben mozognak**, mint a külső coachok. A szervezeti környezet miatt coachként más korlátokkal és lehetőségekkel szembesülnek. Egy belső coach képzésnek foglalkoznia kell az ebből fakadó specialitásokkal, mint például a szervezeti függőség hatása a coach és a coachee viszonyára, vagy a belső coachok szervezeten belüli hitelessége, elfogadottsága.

MILYEN HELYZETEKBE DOLGOZZUNK INKÁBB KÜLSŐ ÉS MIKOR INKÁBB BELSŐ COACHCSAL?

Sok olyan szakmai feladat van, amit egy külső vagy egy belső coach egyaránt sikeresen megoldhat. Van azonban több olyan szituáció, fejlesztési igény is, amelyekben célszerű inkább külső coachot felkérni. Néhány (korántsem az összes!) szempont, amit érdemes átgondolni a coach kiválasztásánál:

Milyen esetekben alkalmazzunk külső coachot?

- amikor a probléma nehézsége, sajátossága ezt indokolja - például, ha az ügyfélnek olyan elakadása van, amelynek megoldásában, a szervezetben rendelkezésre nem álló speciális tudással vagy tapasztalattal rendelkező tanácsadó segítségére van szükség;
- magas szintű vezető coachingja esetén, ahol kiemelt szempont a függetlenség, az elfogulatlanság és a maximális bizalom;
- amikor a probléma a szervezeti kultúra vagy a belső szervezeti dinamika sajátosságaival függ össze, és ezért egy, a rendszeren kívülről érkező, annak érdekviszonyaitól nem függő tanácsadó tisztább látásmódjára van szükség;
- amikor a coaching egy határozott koncepción és módszertanon alapuló, külső tanácsadók által vezetett szervezetfejlesztési folyamat része.

Alkalmazhatunk belső coachot:

- olyan vezetők coachingja esetén, akik mindennapos vezetői problémákkal szembesülnek, mint a különböző tehetségű és motivációjú alkalmazottak irányítása, fejlesztése, teljesítményük menedzselése stb.;
- amikor fiatal vezetők, tehetségek egyéni készségfejlesztéséről, kibontakozásuk támogatásáról szól a megbízás;

- amikor együttműködésbeli elakadások feldolgozására, konfliktusok megoldásának támogatására olyan belső coachot tudunk találni, aki sem hierarchikus, sem érdekérvényesítési szempontból nem érintett a problémában, és megbízhatóan fenn tudja tartani elfogulatlanságát;
- amikor (nem stratégiai szintű) üzleti vagy szervezeti problémák megoldásához, döntések előkészítéséhez keres a vezető a gondolkodását segítő tanácsadót;
- vagy olyan vezetőknél, akik egyszerűen szeretnének magukkal foglalkozni, átgondolni tevékenységüket, és ehhez szívesen igénybe vennék egy professzionális segítő támogatását.

KIK LEHETNEK BELSŐ COACHOK EGY SZERVEZETBEN?

A belső coachok a szervezet vezetőit támogatják abban, hogy ők és az általuk irányított csapatok minél eredményesebben és hatékonyabban dolgozzanak. Az is előfordul, hogy a vezetői coaching mellett munkatársakat is segítenek problémáik megoldásában, készségeik fejlesztésében.

Mivel a mai szervezetekben a fejlesztéseket, képzéseket jellemzően a HR terület koordinálja, gyakran részben meg is valósítja, a HR szakemberek munkáját mindenképpen segíti, kompetenciájukat növeli, ha coaching szemlélettel és gyakorlati eszköztárral is rendelkeznek.

Sok szervezetben a HR-en kívül olyan vezetők is működnek belső coachként, akik erre magukban motivációt és affinitást éreznek, vezetői munkájuk mellett lehetőségük van a coach szerep betöltésére is (ami nem tévesztendő össze a „vezető, mint coach” szereppel), és természetesen megkapták a szükséges képzést.

A kiválasztás kritériuma mindkét esetben a személyiségbeli alkalmasság, a képességbeli alapok megléte és a motiváció.

A 2010-BEN ZAJLOTT EGYÉVES BELSŐ COACH KÉPZÉS TAPASZTALATAI

Alább egy pénzügyintézet 14 HR szakemberéből összeállt tanuló csoport képzési tapasztalataiból mutatunk be példákat, a képzés néhány meghatározó momentumára fókuszálva.

1. Az erős önismereti megalapozás jelentősége

Mivel a coach elsősorban a személyiségével dolgozik, az önismeret fejlesztése ebben az egyéves képzési folyamatban is kiemelt szerepet kapott. Ezt a célt elsősorban három kétnapos, bentlakásos tréning szolgálta, amelyen a résztvevők **rendkívül intenzív tanulási helyzetekben**, meghatározó élményeket szerezve mélyedtek el legfontosabb önismereti kérdéseikben.

A csoport és így az egyének tanulási sebessége, önismereti fejlődése is függ attól, hogy a résztvevők mennyire képesek megnyílni egymás előtt a képzés során. Ennek előfeltétele,

hogy a csoportban bizalmi légkör alakuljon ki. A képzés sikerességét meghatározó tényező, hogy résztvevők bátran merjék megmutatni az erősségeiket, gyengeségeiket, és képesek legyenek őszinte visszajelzéseket adni egymásnak.

Az első kétnapos önismereti blokk során speciális (a személyes és közös rutinokból erőteljesen kilendítő) módszertani eszközök segítségével mindenki közelebb tudott kerülni saját belső erőforrásaihoz, szembe tudott nézni a gyengeségeivel, miközben a csoport ebben a nehéz munkában intenzíven támogatta. Az önismereti munka sikeressége ebben a programban is jól mérhető volt az elhangzott visszajelzések minőségével – minél direkter, pontosabb, nyíltabb és erőteljesebb visszajelzések hangzanak el, annál több energiát és inspirációt kap egy-egy résztvevő a csoporttól saját tanulási folyamata elmélyítéséhez.

A képzésben a további két önismereti blokkra akkor került sor, amikor a résztvevők már elindították egyéni coaching folyamataikat. Az önismereti fejlődés fókuszában ebben a fázisban már az egyéni coaching folyamatok vezetésében felmerülő elakadások elemzése és megoldása állt, az ezekhez hozzájáruló személyes korlátok, tisztázatlan kérdések feldolgozásával.

2. A résztvevők által vezetett egyéni coaching folyamat fontossága

A képzésben résztvevőknek az egyéves folyamat első negyedében el kellett indítaniuk az általuk vezetett egyéni coaching folyamatokat.

Ekkor még a képzés megalapozó fázisánál jártunk. Mégis fontosnak tartottuk, hogy már itt elinduljanak az „éles” coachingok,

- mert a leendő belső coachok **ezekben a helyzetekben tudták a legintenzívebben átélni** a coaching lehetőségeit és korlátait, nehézségeit és a jó megoldások hatásait;
- illetve az itt szerzett direkt tapasztalatok közös (szupervíziós) feldolgozása a képzési alkalmakon rendkívüli módon elmélyítette a tanulási folyamatot és felerősítette az elméleti „oktatás”, a készségfejlesztés és a gyakorlás fejlesztő hatásait.

A konkrét esetek feldolgozása, a tanulságok megjelenítése és azoknak az elmélettel és a módszertani elemekkel való összekapcsolása tehát kulcsfontosságú volt a képzésben.

Jogosan felmerül a kérdés, hogy vajon egy coach képzés résztvevői a képzés elején, amikor elméleti és gyakorlati szinten még kezdők, hogyan tudnak hitelesen coaching folyamatot vezetni?

Tapasztalatunk szerint a munka korai indítása nem okoz problémát. A résztvevők a képzési alkalmakon megkapják a maximális segítséget ahhoz, hogy hitelesen és a lehetőségekhez képest magabiztosan, az aktuális fázis lényegi elemeit és összefüggéseit átlátva, tudatosan kezelve lépjenek fel coachként.

Másrészt úgy látjuk, hogy az **„ugrás a mély vízbe” stratégiája kifejezetten felgyorsítja a tanulási folyamatot**: a résztvevők gyakorlatot szereznek, a „tegyünk úgy, mintha” szimulációk helyett valós helyzetekkel, valódi vezetői témákkal, nehézségekkel szembesülnek, közvetlenül tapasztalhatják meg, hogy milyenek ebben a szerepben, és a megoldásokkal a szakmai fejlődésen túl erősödik az önbizalmuk is.

3. A „HR szakember” és a „coach” szerep szétválasztása

A HR szakember és a coach részben átfedő, de eltérő szemlélettel, viselkedéssel, megoldások alkalmazásával működik együtt belső ügyfeivel. A szerepek közti eltérésekből, vagy akár ellentmondásokból fakadó nehézségekkel többször foglalkoztunk az egyéves képzés során.

A tudatos szétválasztás első lépése: **fel kell tudni ismerni azokat a helyzeteket, amelyekben coaching típusú segítséget célszerű nyújtani.** Azzal is fontos tisztában lenni, hogy nem kell és nem lehet minden helyzetben coachként viselkedni, csak ha a fejlesztési szituáció valóban ezt kívánja.

A két szerepkör közötti eltérések – különbségek a coach-ügyfél viszonyban és a módszertanban:

| Belső coach | HR szakember |
|---|--|
| „Kísér”, facilitál – professzionális segítő partner. | Támogat, megvalósít – szakértő, belső szolgáltató, „beszállító”. |
| (Korlátokkal, de:) független, elfogulatlan, „kívülálló”. | Nem független, része a rendszernek. |
| Segít a probléma feltárásában: támogatja az ügyfél gondolkodását. | Segít a probléma feltárásában: együttgondolkodik, ötletel az ügyféllel. |
| Segít a legjobb döntés meghozatalában – kérdez, visszajelez, tükröz, fókuszál – az ügyfél dönt! | Segít a legjobb döntés meghozatalában – kérdez, ötletet ad, javasol, strukturál – részt vehet a döntésben! |
| Segít értékelni a megvalósítás eredményeit. | Aktívan segít a megvalósításban, értékeli a közös eredményeket. |
| A coaching folyamat zárása után „kilép” a szerepből. | Folyamatosan betölti a szerepet. |

A két szerep tudatos szétválasztása fontos előfeltétele a belső coaching hatékony és etikus alkalmazásának. A belső coach szerepkör ugyanakkor izgalmas egyvelege ennek a két szerepnek, amelyek **kiegészítve egymást**, sokban hozzájárulhatnak a vállalati HR tevékenység sikerességéhez, az egyéni (vezetői, munkatársi), és a vezetők támogatásával a team / szervezeti egység szintű fejlesztési folyamatok eredményességéhez.

4. A képzés után...

A belső coachok most azon dolgoznak, hogy a cég vezetői minél pontosabb képet alkothassanak erről a támogatási / fejlesztési eszközről és jó döntést tudjanak hozni a belső coachok segítségének igénybevételéről.

Az intranet HR-es felületén a vezetők tájékozódhatnak a coaching kereteiről, lehetséges alkalmazási területeiről és céljairól (erről egy cikk is megjelent a belső újságban), illetve olvashatják a belső coachok rövid bemutatkozását is. A HR-esek „HR tanácsadó” szerepben személyesen is segítik az általuk támogatott vezetőket és azok feletteseit abban, hogy a számukra aktuálisan leginkább megfelelő fejlesztési formát válasszák. A belső ügyfeleknek

arra is van lehetőségük, hogy akár 2-3 coachsal is találkozzanak, és a személyes benyomásaik alapján válasszák ki társukat a coaching folyamat izgalmas „utazásához”.

A belső coachok tehát lelkesen kommunikálnak a szervezet felé új szerepükről, és egymás szakmai támogatása, a tapasztalatok megosztása és a további önfejlesztés céljával belső műhelymunkát is indítottak. Ezáltal a cég vezetőinek professzionális támogatása és önmaguk szakmai fejlesztése egy újabb erős szállal kapcsolódott össze

Melicher Orsolya, tanácsadó, coach, Neosys

Koncz András, tanácsadó, coach, Neosys