

„Mint tehén a jégen...”

Belső coachképzés egy nagyvállalatban

Erős Ilona

Bevezető a coacholásról

A coacholás az elmúlt egy évtizedben egyre inkább divatossá váló fogalom. A divatosságára az is utal, hogy egyre többen nevezik magukat coachnak, és az is, hogy növekszik a coachképző kurzusok száma.

A coacholás az én gyakorlatomban személyes vezetésfejlesztés. Személyes, azaz a vezetői készségek olyan fejlesztése, amelyet nem otthon, előre tervezek meg, hanem az ügyfelemmel közösen alakítjuk, kifejezetten rá szabva, ahogy az aktuális igények, problémák megjelennek. Vezetésfejlesztés, azaz a vezetői pozíójában alkalmazott működési módok fejlesztését tűzzük ki célul, és nem, vagy csak elvétve foglalkozunk ezek forrásaival, illetve a magánéletében jelentkező problémákkal.

Általában nyolc vagy tízüléses folyamatot javaslok. Ez hozzávetőlegesen öt hónapi együttműködést jelent. Öt hónap elegendő idő, hogy az ügyfelem és környezete által érzékelhető változás történjék az ügyfelem működésében. Az első üléseken a coaching folyamat végéig elérendő célokat határozzuk meg. Ezeket a folyamat közepén és végén visszaellenőrzzük. Ha a közepén úgy látjuk, hogy módosítani vagy finomítani kell a célokat vagy az eljárást, akkor változtatunk.

A coacholás divatossága mögött az a tendencia ismerhető fel, hogy az egyes pozíciókban egyre fontosabbá válnak az egyéni készségek, és összességében hatékonyabb lehet ezeket az egyénre szabottan fejleszteni. Mivel azonban ez drága módszer, azokat szokták coacholni, akik meghatározó szerepet játszanak a szervezet életében, a cég meg akarja őket tartani hosszabb távon, és fontos a fejlődésük, ugyanakkor a kiegyensúlyozottságuk is.

A belső coachok alkalmazásával kiszélesíthető azok köre, akiknek a vezetővé válását vagy vezetői készségeinek fejlődését coacholással segítik elő. A belső coach általában valamilyen beosztásban a cég alkalmazásában áll, a coacholás kiegészítő tevékenysége – továbbra is a cégen belül.

Ebben a cikkben személyes és gyakorlatias beszámolót írok arról a coachképzésről, amelyet egy műszaki irányultságú nagyvállalat néhány kiválasztott vezetője számára tartottam.

Az én előzményeim – avagy ahogy eljutottam a coachképzésig

Még a hetvenes években végezvén a Közgazdaságtudományi Egyetemet, abban a hitben éltem sokáig, hogy ha valaki körül megváltoztatjuk a rendszert, akkor ő is hozzá fog változni.

Ennek megfelelően végeztem szervezetfejlesztő munkámat is a kilencvenes években. Több szervezetben néha egy évnél tovább tartó átfogó szervezetfejlesztést végeztünk. Mindannyiszor gondosan ügyeltünk arra, hogy jól felépített, logikusan indokolható rendszerszerű változásokat tervezzünk meg, és egyeztessünk a vezetőikkel. Ők mindannyiszor nagyon lelkesen vágtak bele, meggyőződéssel a változás szükségességében és a tervezett folyamat helyességében.

Megfigyelhető volt, hogy amikor a csúcsvezetőkben csökkent a lelkesedés, gyöngült a folyamat támogatottsága, olyankor a változási folyamat lelassult. Amikor arra kerestem magyarázatot, hogy mitől csökkent a lelkesedés, arra jutottam, hogy míg alsóbb szinteken az emberek azt élik meg, hogy végre meghallgatják őket és van foganatja a mondandójuknak, ezért lelkesek maradtak hosszabb időn keresztül, addig a legfelsőbb vezetők lába alól a változások kihúzták a szőnyeget: az eddigi vezetői működésük már nem elfogadott, de új, hatásos működés még nem áll rendelkezésükre.

Ezért egyre többet foglalkoztam a csúcsvezetőkkel személyesen. Elmondhatták az aggályaikat, vágyaikat, terveiket, és kerestük annak a módját, hogy a megújulási folyamat és az ő – néha változó, néha változatlan - elképzeléseik cégről és az ő szerepükről jobban tudjon illeszkedni. Az volt a tapasztalatom, hogy mivel beszélhettek olyan érzésekről, gondolatokról, amelyek tabuk voltak korábban, ezért az aggályok, félelmek egy része jelentőségét veszítette, több energiával tudták az átalakulási folyamatot vezetni.

Manapság nem folytatok átfogó rendszerszerű változtatást, többnyire egyénnel foglalkozom, a szervezeteknél a felsővezetőkkel. A divatos kifejezéssel élve coacholom őket.

2003 óta tanítom is a coacholást a Flow Coaching Schoolban, trénereknek, tanácsadóknak és vezetőknek. Az elmúlt két-három évben kezdtek cégekhez hívni, hogy képezek belső coachokat vagy legalább segítsek a coaching készségek fejlesztésében.

Az óriásvállalati coachképzés előzményei

Az első Flow Coaching School (FCS) csoportban volt egy óriásvállalattól egy pénzügyi szakember, nevezzük Istvánnak. Milliárdokról hozott döntéseket, gyorsan és logikusan kellett a munkájához döntenie, meggyőzően kellett érvelnie, ezeket tette is, de arra vágyott, hogy emberekkel foglalkozzon munkaidőben, és ezért coacholni akart tanulni.

Paradox módon éppen a pénzügyi sikerekhez szükséges értékei voltak a legjelentősebb akadályok, amelyekkel küzdött a coach-csá válás érdekében. Egy vezetői coach nem hoz ésszerű döntéseket, nem jó, ha ügyfelénél gyorsabban gondolkodik, és jól érvel. Ezekkel lehet sikeres vezető és üzletember, de ha ezeket teszi a coaching munkában, akkor átveszi az ügyfél életének az irányítását, és akkor már nem az ügyfél folyamata lesz a középpontban, nem az ügyfél fejlesztése lesz a

cél, hanem az, hogy kiderüljön, milyen okos is a coach. Ez pedig bármennyire is élvezetes élmény a coachnak, az ügyfél fejlődését inkább akadályozza, mint segíti.

István annyira megszerette ezt a küzdelmet új, a korábbiakkal ellentétes készségek kialakításáért, hogy nemcsak coacholt az óriásvállalatban, de nekiállt lobbizni azért, hogy legyen belső coachképzés is. Ez a lobbizás három-négy év után hozta meg az eredményét, akkor lett elég vezetői támogatás és erre szentelt pénz ahhoz, hogy kiírják a pályázatot és kiválasszák a képző szervezetet.

A cég egészére az jellemző, hogy túlnyomórészt műszaki végzettségű férfiak dolgoznak benne, hagyományos iparban, hagyományos eljárásokkal dolgozik. Ebből következően a vezetői-követői felfogás is hagyományos. A vezető megmondja mi a feladat, a beosztott legjobb tudása szerint megteszi.

Akiket István és a HR fejlesztési részlege a coachképzésre kiszemelt, azok néhány tízről néhány ezerig terjedő beosztotti körrel rendelkeztek, felelősek voltak a részlegük biztonságos és egyenletes működéséért, és jóformán éjjel-nappal elérhetőek voltak a munkatársak számára. Ez a cégben minden vezetőre igaz, amiben viszont ők különlegesen voltak, és ezért választották ki őket, az az volt, hogy jobban törődtek az embereikkel és azok fejlődésével, mint ahogy a cégben általános.

A közös kirándulás kezdetei

Szeretem azt állítani magamról, hogy bárkiből tudok coachot faragni, csak idő kell hozzá. Egy feltételem van, és ehhez az egy feltételhez ragaszkodom. Ez az, hogy akarjon coach-csá válni az, aki tanulni jön. Így ezt az egy feltételt javasoltam a HR osztály képviselőinek tartani. Ők közölték, hogy ezzel még egyet is tudnak érteni, de egyébként már ki vannak választva a tréning jelöltjei.

Kollégámmal egyenként meginterjúztattuk az összes szóba került jelöltet. Amikor megkérdeztem, hogy mi készítette őt arra, hogy a coachképzésbe bejelentkezzék, sorozatban azt a választ kaptuk, hogy „szóltak”, „jelöltek”.

Volt ebben valami félelmetes. Olyan volt, mintha egy nagy gépezet részévé kezdenék válni. Vannak ugyan szempontjaim, hogyan kellene a dolgoknak működni, de nem azoknak megfelelően működnek a dolgok. Mint később megtudtam, ez az érzés gyakran hatalmába keríti azokat a vezetőket, akik a nagyszervezeti létben egyszerre kívánnak megfelelni a saját értékrendjüknek és a szervezet kívánalmainak.

Ekkor éreztem először úgy magam, mint - ahogy mondani szokták - tehén a jégen. Tudom, hova akarok eljutni, vannak bevált módszereim, csak itt nem úgy működnek, mint ahogy megszoktam őket. Ez az elbizonytalanodás, amit elegánsan úgy is hívhatunk, hogy szakmai dilemma, többször rámtört a kb. kilenc hónapig tartó folyamat során. A dilemma abban állt, hogy mennyire lehetek rugalmas a szakmai meggyőződésemnek megfelelő eljárások helyettesítésében.

Ezt a dilemmát azért volt jó átélni, mert így jobban tudtam a tréning résztvevőit abban támogatni, hogy kreatív megoldásokat találjanak, amikor hasonló falba ütköznek.

A kiválasztottak egyébként mind nagy érdeklődést fejeztek ki a jövőbeli kurzus iránt. Ez volt az az alap, amelyre tudtam építeni. Nem éreztem megnyugtatóan szilárdnak ahhoz, hogy a helyi kultúrától korábban viszonylag idegen másfajta működési módot tanítsak. Így nyugtalanul, de belevágtunk.

A coacholás tanulása

Csoportmunkára tíz napot terveztünk, háromszor három nap tréning és egy zárónap, ami szupervízióra, azaz az addig felgyűlt és nem vagy nem teljesen megemésztett tapasztalatok feldolgozására szolgált.

A háromnapos modulokat úgy raktuk össze, hogy sok gyakorlás legyen benne sok visszajelzéssel. Nagyon kevés elméleti tanítással dolgozunk, a menetrend az, hogy egy modulban egy elméleti modell van, annak gyakorlati működését valamelyik tréner megmutatja, aztán a résztvevők gyakorolnak rotációs rendszerben. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a három nap során mindenki egyszer coach, egyszer ügyfél, és egyszer megfigyelő, ő visszajelzést ad a coachnak, azaz a coach coacha. A két tréner valamelyike is bent ül a csoportban megfigyelőként, és visszajelzést ad.

A kiválasztott vezetők magasan képzett, középkorú szakemberek, akik életük korábbi szakaszában azt szokták meg, hogy a munkával kapcsolatos emberi rendszerekben egyvalaki megmondja a tutit, esetleg logikusan meg is magyarázza, a többiek pedig függenek tőle. Ezt szokták meg, függetlenül attól, hogy szeretik-e vagy nem. Ebben mozognak otthonosan akár a beosztotti oldalon, akár a vezetőin. Otthonosak a logikus érvelésben, a hosszú magyarázatokban, a verbális versengésben, a kommunikáció irányításában.

Amikor azt javasoltam, hogy maradjanak csöndben a feszült helyzetben, hogy figyeljék, mi zajlik bennük, figyeljék, mit vesznek észre ügyfelük arcán, hangján, mozdulatain, és ne értelmezzék, főleg ne mondjanak ítéletet, hagyják az ügyfelükre az értelmezést, akkor jött az, hogy most ők érezték úgy magukat, mint tehén a jégen. Sok támogatott gyakorlás, edzés kellett ahhoz, hogy megtapasztalják az újfajta működési mód hatásosságát, hogy megélik azt, amikor az ügyfél egyszer csak olyan megoldással áll elő, amit korábban elképzelni sem tudott volna sem ő, sem a coach.

A trénerek dolga szinte „csak” annyi volt, hogy benne tudjuk őket tartani ebben a szokatlan, nehéz, feszültséget okozó tanulási helyzetben.

A tanulást támogatta az, hogy a modulok között coacholtak a résztvevők. Egymást is, és a szervezetben ún. „Tehetség menedzsment” programban résztvevő fiatal vezetőket is. Ezen túl a trénerektől egyénileg lehetett kérni szupervíziót, azaz többször egy órában fel lehetett dolgozni a tapasztalatokat.

Írtak egy dolgozatot is, amelyben valamelyik coaching ülésüket dolgozták fel a tanult modell szemüvegén át.

A képzési folyamat második felében ütött be a világgazdasági válság, ami szinte fenekestül felforgatta a vállalatot, és számomra nagyon kétségesnek tűnt, hogy tudjuk-e folytatni a tanulást. Végül az utolsó három napos elvonulós modul és az utána következő egy nap helyett kétszer két napban Budapesten tartottuk meg a tréninget.

Tanulságok az óriásvállalti coachképzés folyamatából

Amit ennél a nagyvállalatnál megcsináltunk, az úttörő jellegű tevékenység volt abban az értelemben, hogy nem voltak kész minták, és kitartónak és rugalmasnak kellett lenni ahhoz, hogy végig tudjuk csinálni. A tanulságok egy része is ebből fakad.

Egy ilyen folyamat akkor vihető végig sikeresen, ha van a cégen belül egy „motorja”, olyan valaki, aki kellő türelemmel hosszú időn keresztül teszi bele az energiáját a kitalálásba, lobbizásba, megtervezésbe, megvalósításba. Ezt tette István, aki „beleszeretett” a coacholásba. Ő volt az én nem hivatalos, de legfontosabb kapcsolatom a cégből, akivel meg lehetett beszélni, hogy egy döntési helyzetben milyen alternatívák közül érdemes választani.

Nekem volt egy megszokott jó kiválasztási kritériumom, itt azonban egy nem rossz kritérium szerint kiválasztott emberekhez kellett igazítani a munkámat. Erre a rugalmasságra végig szükség volt, pl. akkor is, amikor a válság hatására csak úgy tudtuk folytatni a képzést, hogy az előre egyeztetett időstruktúrát megváltoztattuk.

Ugyanakkor tiszta határokra is szükség volt. Magas beosztású vezetők, többségében férfiak voltak a leendő coachok. Megszokták, hogy ők mondják meg, mi a teendő, gyorsan, hatékonyan cselekszenek, és bármikor felhívhatók. A tréning során arra volt szükség, hogy elfogadják a kereteket, azokon belül kísérletezzenek, hibákat kövessenek el, és szánjanak időt a hibák és eredmények értékelésére. Nem tudom eléggé tisztelni ennek a másfajta működési módnak a nehézségét. Az én nehézségem abban volt, hogy kellő tisztelettel konfrontáljam a megszokott, de itt nem eredményes működési módokat.

Ami még hátravan ebből a folyamatból, az a rendszerelemek kritikus tömegben való kiépítése, hogy az elért hatás tartós legyen. Mostani állapotában István és a kiképzett coachok személyes elkötelezettségén múlik, hogy a coacholási kultúra életben marad-e a szervezetben.

A belső coachképzés általános előnyei hátrányai

Felmerül az a kérdés, hogy hol érdemes coaching képzést szervezeten belül indítani, miért lehet jó ez egy cégnek, illetve mi lehet a gond vele.

Ha egy cégen belül nagyon elterjedt a coacholás, és ezt külsősökkel oldják meg, akkor érdemes számításokat végezni, és összehasonlítani a költségeket. A belső coachok kiképzése, továbbfejlesztése pénzbe kerül, de utána a költsége már nem pénzben jelenik meg. Szokták azt mondani, hogy időt vesz el a belső coach a fő munkájától, de ez csak akkor igaz, ha egyenletesen magas színvonalon számíthatjuk minden munkaóráját. Ami ugye nyilvánvalóan nem igaz. Viszont azok, akik beleszeretnek a coacholásba, azokra inspirálóan hat, és lelassítja a kiégésüket. Azaz teljesítménynövelő hatása is lehet.

Akik nem szeretnek bele, azok nem fognak időt találni rá, és nem csinálják. Ez egy „természetes” szelekció. Ez viszont felvet egy másik témát, nevezetesen azt, hogy nem minden kiképzett coach fogja gyakorolni a képességét coachként abban a cégben, amely megfinanszírozta a készségei fejlesztését. A legnagyobb veszteség akkor éri a vállalatot, ha a kiképzett elmegy a cégtől, még mielőtt megtérülne a képzése. Ha valaki ottmarad vezetőként, és bár nem coachol, akkor is a pozíciójában alkalmazza a készségeket. Ez esetben vezetésfejlesztésnek tekinthetjük a coachképzést, mint ahogy egyébként az is.

Ebből következik az a kérdés, hogy kit érdemes benevezni ilyenre, túl az én kedvenc válaszomon: „azt, aki akar coacholni”. Vezetőket, akikkel kapcsolatban az a szervezet igénye, hogy támogató vezetőként működjenek, valamint olyan szakembereket, akiknek amúgy is a mások támogatása része a munkájuknak, pl. a HR-eseket. Mindenképpen olyanokban érdemes gondolkodni, akik tudnak bizalmi viszonyt kialakítani, mert a coacholás, mint minden személyes munka bizalmat kíván.

A belső coachnak előnye is, hátránya is, hogy belső ember, esetleg ismeri azokat az embereket, akikről az ügyfele beszél. Egy külsősnek könnyebb megnyílni a nehéz témákban, ugyanakkor az egész rendszer ismerete megértőbbé teszi a belső coachot a helyi korlátokkal kapcsolatban. Ezért nagyvállalatoknál, ahol a coach és az ügyfél a napi munka során kellően távol van, jobban kombinálható a kétféle előny.

Ha egy vezető coachol is, az pótolhatatlan előnyt kínál. Ő sokkal többet tud a cégről, mint az a vezető, aki csak a vezetői értekezleteken ismer meg szűrt információkat más területekről.

A belső coachképzés lehet egy egyszeri nagy befektetés, ebben az esetben az előnyei elenyészhetnek az idő során. Akkor tartható fenn a hatás, ha beépül, illetve összezsizsolódik a meglévő rendszerrel. Hogy ez pontosan mit jelent, az minden cégnél más lehet, de olyasmikről van szó, mint a vezetői tehetséggondozás része a coacholásban részesülés, ill. a kiképzett coachoknak nyújtott szakmai támogatás, belső információs csatorna.