



HOGYAN VÁLASZT COACHOT EGY HR-ES? Coach kiválóság üzleti oldalról...

Manapság egyre több a Coach képzés és egyre több a coach. Vállalati oldalon pedig ott áll a HR-es, hogy indítsa el a coaching kultúrát, segítsen jó coachot találni a vezetőknek. De mégis mi alapján tud coachot választani a HR-es? Milyen coachokat keresünk, milyen helyzetben és mégis mi segíthet nekünk, HR-eseknek ebben?

4 évvel ezelőtt kezdtem el foglalkozni a coachinggal HR-esként. Hivatalos vállalati igény a coachingra még nem volt, de az irány egyértelmű volt. A felgyorsult vállalati világban a vezetőfejlesztés új formákat követelt. Persze kérdeztem más HR-eseket mi alapján választanak coachot. Az általános szempont az volt, hogy minél többszínű coaching poolt hoznak létre, amiből majd a coachee-k választhatnak. Miközben én is elvégeztem egy business coach képzést a kérdések egyre csak erősödtek:

De mégis miből tudhatom, hogy jó coach egy coach? Mik azok a szempontok és kérdések, amik mutathatják? Honnan tudhatom, hogy pont őt javasolhatom az egyik vezetőnek?

Az általános gyors megoldás, ha egyszer egy előre összeállított kérdőív és interjúk mentén kialakítja a HR a coaching poolt, amit felrak az intranetre önéletrajzokkal együtt és a vezető ezek közül választhat. De az önéletrajz sokszor kevés, illetve mást mutat, mint amilyen a coach valójában. A vezető, akinek még nem volt coacha, pedig ugyanúgy igényelheti a támogatást egy ilyen kiválasztásnál, mint ahogy a sztenderd kiválasztásoknál. Jogos igény lehet tehát, hogy a HR előszűrjön és ajánljon neki hozzá és a témájához illeszkedő 3 coachot (megkönnyítve ezzel a folyamat elindulását).

Azt tapasztaltam, hogy a vezetők, ha nem tudják, hogy mi az a coaching, akkor bizonytalanok abban is, hogy ki tudna nekik a leginkább segíteni ebben... Így egy sokkal inkább HR által támogatott folyamatot alakítottam ki a coach kiválasztásra és a coaching folyamatok indítására.



Az igény és a célok megértése

Először nem coachingra jelentkeznek a vezetők, ahol még nem bevett forma ez... Akkor honnan is tudhatom, hogy ez itt és most coaching igény lehet? Mik azok a mondatok, amikre érdemes figyelni? A kávézóban maga alatt lévő vezető, akinek nincs kedve már bejárni... a „konfliktusok vannak a csoportomban, nem tudom mit csinálhatnék még, ez mégsem óvoda”... „nem értem miért nem oldják meg maguk a dolgokat, miért jönnek folyton hozzám”... „sosincs elég időm semmire”... „alig látom a családomat”... „nem tudom mit tehetnék még, hogy a főnököm elismerjen”... „itt állunk a változás közepén és ellenálnak, nem állnak irányba”...- coachoknak ezek ismerős mondatok és a HR-eseknek is. Valahogy úgy fogalmazhatjuk meg leegyszerűsítve, hogy a tréning az alapok lerakása, a coaching pedig a hétköznapi valóságba beépítést segítő egyéni fejlesztés.

Ha a HR-es előinterjúzza a vezetőt, akkor azon túl, hogy felméri a lehetséges témát és fejlesztési pontokat, belső támogatói szerepben megágyazhat a coachingnak, mint módszertannak és közben bizalmi viszonyát is erősíti a vezetővel. A HR-es stratégiai partnerré válásának egyik fontos pontja lehet tehát a coachinghoz előinterjúzni, illetve a coaching folyamat mellett támogatóként ott lenni. Ám mindennél fontosabb az, hogy ne pusztán kíváncsiság vezesse a vezetőt a coaching kipróbálásában. A coaching ott és akkor tud a leghatásosabb lenni, ha már „dobolnak a dobok” az ügyfélnél, ha tényleg ott van a téma, amin már nagyon akarna változtatni. A „kiváncsi coaching folyamatok” nem növelték a coaching belső hírnevét, hiszen a coachee motivációja híján általában az eredmény is kevésbé érzékelhető.



Milyen coachot szeretnél?

Amikor a vezetőket megkérdeztem, hogy milyen coachot szeretnének - férfi vagy női coachot, időset vagy fiatalot, legyen-e vezetői múltja – a legtöbben nem tudtak mit mondani, illetve inkább „mindegy” volt a válasz. A kicsit mélyítő beszélgetés során már kiderült, hogy például könnyebben nyílik meg nőknek, vagy pont éppen férfi coachot szeretne. Aztán HR-es megérzéssel volt, hogy a férfi coachok közé becsempészttem egy nőt is, és végül őt választották. Mert itt is a kémia, az illeszkedés és a témához leginkább illeszkedő coach a hiteles. A kor nem számít... de mégis. Egy coachnak legyen azért valami tapasztalata, ne rögtön az egyetemről jöjjön be coachként. De itt is van kivétel, hiszen ha a téma épp a fiatalabb generációval való együttműködés, ha a fiata-



MAGYAR
COACHSZEMLE

Szakmai kiválóság,
professzionizáció
2015/2.

háttér

„A felgyorsult vállalati világban a vezetőfejlesztés új formákat követelt.”

lok nem maradnak meg az osztályán... akkor pont a fiatalabb coachok adhatnak sokat más nézőpontok megvilágításához. Találkoztam már brilliánsan kérdező fiatal coach-al is.

A vezetői háttér inkább ott számít, ahol valamelyest eseti tanácsadást is szeretnének a coaching folyamatban, illetve a hasonló múlt hitelesebbé teszi a coachot a coachee szemében. A szervezeti háttér, nagyvállalati folyamatok és viszonyok ismerete viszont sok helyen fontos lehet, hisz legtöbbször vállalati alaphelyzetből kiinduló üzleti coachingról van szó. Az üzleti coach hiteleségét növeli tehát, ha érti a belső folyamatokat, vállalati játszmákat, összefüggéseket.

Interjú a coach-csal. Az első szűrő

Sok coach teljesen másként viselkedik az interjún, mint coaching közben. Nincs könnyű dolguk, hisz különböző háttérű HR-esekkel van dolguk. Az általános szakmai életútról és tapasztalatokról szóló kérdéseken túl vannak azonban kérdések, amelyeket mindig felteszek. Mik azok a témák, amikkel szívesen dolgozik, amik gyakran megtalálják és mik azok, amivel most kicsit kevésbé szeretne találkozni. Kik azok a típusok, akikkel könnyen dolgozik, akiket szívesen coachol és kik azok a karakterek, akiket nem szívesen. Vagy csak egyszerűen megkérdezem, most min dolgozik, hol van elakadása. Persze mondhatjuk, hogy mi köze a HR-esnek ehhez, de én itt sokkal inkább arra vagyok kíváncsi, hogy felvállalja-e magát őszintén és nyíltan. Hiszen számomra pont ettől lesz hiteles egy coach. Az ügyfeleitől is ezt fogja elvárni, hát nem mindegy, hogy ő mennyire bátran vállalja fel saját személyes fejlődési pontjait, témáit. Ez mindenképpen átjön coaching közben. Megnyílás, bizalom, őszinteség, jelenlét. Kulcskompetenciák a coachingnál.

A másik fontos kérdés számomra, hogy jár-e szupervízióba, vagy volt-e már szupervízióban. Coachként tudom, hogy számtalanszor megjelenik a tükröződés a coach és a coachee témája között. A szupervízió nagyban segíti megőrizni a coach szakmaiságát, állandó önreflexióját a coaching folyamatban. Mi az, ami a coachról szól, az ő iránya és mi az, ami az ügyfélről?

És meg kell valljam, a fenti kérdésekre adott válaszok erősebb súllyal esnek latba nálam a coach kiválasztásnál, minthogy ACC minősítése van-e, hiszen sok szakmailag jó coach van, akiknek nincs hivatalos ICF minősítésük. A HR-es a coach kiválasztással



ugyanúgy a belső szervezeti jóhírért viszi vásárra, mint a tréner kiválasztásnál.

Az illesztés. Melyik coachot ajánljam a vezetőknek?

Amikor egy coach nem kerül be a coaching poolba, az nem feltétlenül jelenti azt, hogy nem jó coach. Itt ugyanúgy kell a HR-esnek a vállalati kultúrához illeszkedést vizsgálnia. És persze azon belül minél többféle stílusú és háttérű coachot kiválasztania, akik közül ajánlhat. Melyik legyen a 3 coach, akit ajánljak a vezetőknek? Témától és vezetői karaktertől függ. Ki illene hozzá? Egyéni személyes készségfejlesztésről van csak szó? Vagy sok szervezeti vonatkozású kapcsolódás van? Vagy olyan kell, aki a csapaton belüli helyzetekben is tud segíteni? Észre kellett vegyem, hogy egyre többször választok szervezetfejlesztő háttérű coachot vezetőknek. Nem véletlenül. Egyre többször alakult úgy, hogy a vezetői coaching kiegészült egy kisebb szervezetfejlesztési folyamattá, ahol a coach team-coachként vagy trénerként is tudott segíteni. Ilyen helyzetekben az egyéni coaching hatása megsokszorozódott és a hatékonysága is sokkal erősebben megjelent. Persze munkatársi szinten, vagy tehetségmenedzsment programba szívesen alkalmaztunk pusztán készségfejlesztés célból coachokat vagy gyakorló coachokat. És a gyakorló coachokat csak ajánlani tudom minden szervezetnek, mert ők is értek el nagy változásokat, és nagyban hozzájárultak a coaching kultúra elterjedéséhez. Persze csakis komoly szakmai háttértámogatással, szupervízióval és esetmegbeszéléssel támogatott, és előszűrt gyakorló coachokat alkalmaztunk.

A 0. találkozó. Megfigyelés munka közben

A 0. találkozó, amikor a coach először találkozik az ügyféllel. Az elején igyekeztem ott lenni a vezetőkkel együtt, hiszen ez a legjobb hely, ahol a coachot működés közben lehet látni. Valódi képet itt lehet kialakítani a coach szakmai színvonaláról. A vezető pedig az előinterjú miatt már könnyedén beengedett erre az alkalomra, sőt utána támogatóként ott lehettem, amikor különböző szempontok alapján mérlegelte, hogy melyik coach lenne számára a legmegfelelőbb. Sok izgalmas szempont jön elő ilyenkor, hogy mi is segíti a döntést. Persze volt, aki itt tanácsadóként szeretné a HR-est alkalmazni, hogy ő válassza ki a coachot, de vigyázni kell, hisz a HR-es feladata az előszűrés, a döntés a vezető dolga, a fejlesztését saját kezébe kell vegye, a felelősség a sajátja. A gyakorló coachoknál a 0. alkalom során pedig segítettem a keretezést a vál-



MAGYAR
COACHSZEMLE

Szakmai kiválóság,
professzionizáció
2015/2.

háttér

latalati oldalról, hogy minden információ kellően hangsúlyos legyen, hiszen egy induló coaching kultúránál ez a belső coaching marketing egy fontos pontja, nem mindegy hogyan „adják el”, definiálják szervezeten belül a coachingot. Az hozzáadott érték volt, hogy a HR-essel már kialakult bizalmi viszony segítette az ügyfelek őszintébb megnyí-lását ezeken a 0. találkozókön, a coachot könnyebben be lehetett vonni ebbe a már meglévő bizalmi körbe, máshonnan indult a folyamat.

A coaching folyamat

A coaching folyamat közben persze a vezetőnél külön is rá szoktam kérdezni, hogy mi-lyen a coaching folyamat, hogy mennek a dolgok, amire a közös indítás során kialakult bizalom miatt megnyílván és őszintén válaszolnak, beszélnek elbizonytalanodásukról, érdekes megéleéseikről. Volt, hogy a rácoacholtam a coaching folyamatra ilyenkor, rá-

„Az üzleti coach hitelességét növeli tehát, ha érti a belső folyamatokat, vállalati játszmákat, összefüggéseket.”

kérdezve arra, hogy mi az, ami zavarja, illetve mit tanulhat ebből a helyzetből. Szóval HR-esként coach mivoltommal sokszor tudtam belsőleg is támogatni a vezetők önreflektív működésmódját a coaching folyamat közben.

A zárás – értékelési pont

A coaching folyamatot követően az első időszakban minden zárásnál ott voltam, veze-tői coachingoknál pedig feltétlenül. Miért? Valójában ez a coaching eredményességé-nek egyik legfontosabb mérőpontja. Itt HR-esként moderáltam a beszélgetést, hogy az ügyfél mesélje el, mit adott neki a coaching, mik voltak a nagyobb fordulópontok, honnan hová jutott el. Ilyenkor volt, hogy felolvastam a vezető induláskori mondatait, amire esetleg már nem is emlékezett. Ez segíti tudatosítani a megélt változási folyama-tot. A közös zárás segít rálátni, hogy a coach miként dolgozott, hogyan kezelte a folya-matot, valamint fontos információkat kaphat a HR-es a vezető további fejlesztési irá-nyairól, amikkel tovább lehet majd dolgozni.



Hogyan tovább?

Mikor hívok be újra egy coachot?

Ezen a folyamaton végigmenve a coachot láttam interjún, 0. találkozáson és záráson. Hallottam a vezetőt, hogyan élte meg a folyamatot és persze vannak belső szervezeti információim, hogy valójában milyen változásokat észleltek a kollégák. Így már több információm lehet arról, hogy

egy coaching mennyire hatásos, hogyan dolgozik a coach, milyen a szakmaisága. És ha a kiindulási alap egy fontos szervezeti probléma volt, pl. erős belső fluktuáció, akkor szervezeti oldalról látható változást szeretne észlelni a főnök, illetve a cég. Volt, hogy a vezető és a coach is nagyszerű folyamatot éltek meg, de nem történt kívülről is látható esemény, változás a cél irányába. Ilyenkor nem hívtam többet azt a coachot.

Hiszen vállalati környezetben elsődleges, hogy a megfogalmazott szervezeti cél irányába történjen változás a coaching segítségével. Van, hogy ez nem olyan erősen körülhatárolt cél (pl. tehetségmenedzsment programosoknál fejlesztési lehetőségként felajánlani kipróbálásra a coachingot), de van, hogy ez komoly és sürgető vállalati célhoz kapcsolódik (pl. növekvő fluktuáció egy vezető alatt). És ha kell, akkor terápiás háttérű coachot alkalmazok, ha kell tréneri háttérűt, ha kell szervezetfejlesztőt, vagy korábbi vezetőt. A coaching közben pedig nyugodtan lehetnek olyan szakaszok, ahol

„Ha a HR-es előinterjúzza a vezetőt, akkor azon túl, hogy felméri a lehetséges témát és fejlesztési pontokat, belső támogatói szerepben megágyazhat a coachingnak...”

ezek a hátterek erősebben megjelennek időszakosan. Mert a cél a hatékonyság, a valós eredmény. A coaching nem a cél, csak az eszköz a vállalati eredményesség növelésében, amely során észrevétlen belopózik a coaching szemlélet is a vezetői eszköztárba és elindíthatja a coaching szemléletű vezető kultúra kialakulását is.

