

## **A coaching szervezeti szintű alkalmazása**

***Dr. Kunos István***

*kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens*

*Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék*

*A coaching menedzsment vonatkozású térnyerése, és annak indokoltsága – a fejlett országok számtalan példáját alapul véve – egyre inkább megkérdőjelezhetetlennek tűnik. A következő esettanulmány egy olyan kétnapos szervezeti szintű coaching-folyamatot és annak tanulságait mutatja be, mely mintaértékű lehet sok hazai szervezet számára is. Az alábbi, megtörtént esetből kiderül, hogy pár jól képzett coach milyen hatékonyan segíthet egy nemzetközi szervezetet abban, hogy a bajba jutott vállalat maga tudja megtervezni, majd levezényelni az adott krízishelyzetben elengedhetetlen, megoldás-orientált, gyors átalakítási folyamatát. A tanulmány jól példázza a coaching kiterjeszhetőségét, mely az egyéni és a team-coaching-on is jóval túlmutatva, jelen esetben szervezeti szinten vitte sikerre azt.*

Az évek óta veszteségesen működő, szabadidős tevékenységgel foglalkozó multinacionális vállalat felsővezetése egy háromnapos szűkebb körű coaching-ot követően elhatározta, hogy a figyelmüket attraktívan felkeltő coaching-ot kiterjeszti a vezetés többi tagjára is. A cég súlyos gondjaiból fakadó gyors beavatkozási kényszer, és a coaching-ban rejlő lehetőségek együttes felismerése, egy kétnapos „kihelyezett” szervezet-coaching alapjait teremtette meg. Elsődleges célként a túlélést, majd a későbbi sikeres működést tűzték ki, melyet a „Top 70” vezető coaching-általi formálásával kívántak megvalósítani. *(Hozzá kell tennem, hogy egy klasszikus coaching-folyamat általában 5-8 alkalmat, és 2-12 hónapot jelent, így a bemutatott eset – manapság még – több szempontból is rendhagyó „gyakorlat”-nak számít. (a szerző megjegyzése).)* A helyzet nyilvánvalóan kritikus volt. A kialakult helyzet előtt egy évvel a cég tulajdonosai új CEO-t szerződtettek, akinek fő feladata a vállalat krízismenedzselése lett volna, a szervezet újbóli nyereségessé tételének kézzel fogható tényével. Az ekkor már évek óta veszteséggel működő vállalat korábbi vezérigazgatója a néhai cégalapító egyik fia volt. A cég működését mindig is a kapcsolat-orientált „családiasság” jellemezte. Egyrészt élvezte ügyfelei bizalmát, jó imázsa volt, világhírnevet vívott ki magának. Másrészt szenvedett a szegényes humán-menedzsmenttől, az egységesített folyamatok és a belső együttműködés hiányától, ugyanakkor meg kellett küzdenie az egymással – a saját befolyásuk növeléséért – harcoló szervezeti egységek ellenségeskedéseivel. Később mindez a számok terén is kiütkezett. Az elmúlt tíz évben a cég pénzügyi fekete lyuk-ként működött. A dolgozók többsége mindezek ellenére nyíltan elutasította a változás szükségességét. Akkoriban úgy tűnt, hogy az autokrata és ambiciózus új felsővezetői kör nem érti a vállalat kultúráját és annak eredeti értékeit. A „régiek” pedig úgy érezték, hogy a történeti múlt integráló hatásából fakadóan kötelességük ellenállni mindenféle szervezeti átalakítást célzó akciónak. Azzal érveltek, hogy az elmúlt időszakban számtalan tanácsadó próbált már szervezeti változásokat katalizálni, de ezek a kísérletek egytől-egyig kudarcba fulladtak ...

A jelenlegi helyzetet összefoglalva megállapíthatjuk, hogy egy újabb reformációs „tévedést” a cég már nem képes túlélni. A coach-ok esetleges kudarca az új vezérigazgató felé azt az üzenetet hordozná, hogy ne hogy megpróbáljon még egyszer bármilyen változási folyamatot kezdeményezni, mert abba már ő is biztos belebukik. Ugyanakkor kívánatosnak tűnt a „kívülről” irányított, „majd mi megmondjuk, hogy mit tegyetek”-típusú tanácsadás helyett, egy – elsődlegesen a szervezet belső erőforrásaira építő – szervezeti-szintű coaching-ot igénybe venni. *(A coaching-nak ez a formája – mint korábban már utaltam rá – most még atipikusnak számít, de reméljük már nem sokáig. (a szerző megjegyzése).)* A megvalósult elképzelésbe résztvevőként a vezérigazgatón kívül bekerült az új tízfős felsővezetői kör, hatvan régióvezető, valamint azok a kulcsszereplők, akik a Pénzügy és Számvitel, HR, Marketing, és K+F területekről érkeztek. A távoli, nyugodt környezetben lebonyolított kétnapos coaching-nak egy hetven főt befogadni képes nagyterem, valamint nyolc – csoportmunkák tartására kiváló, flip-chart táblákkal és egyéb szemléltető eszközökkel felszerelt – kisebb terem adott helyet. A mester-coach-on kívül három segéd-coach segített a folyamat sikerre vitelében.

Az első nap egy bemutatkozó plenáris üléssel kezdődött, ahol minden résztvevő magának választhatta ki ülőhelyét. A terem berendezése egy klasszikus színházéhoz hasonlított, ahol nem voltak számozott székek. A sorokban elhelyezett ülőhelyek mindegyike a terem eleje felé nézett, néhány, itt-ott elhelyezett flip-chart táblával. Ez a klasszikus elrendezés a résztvevőkben azt az érzést erősítette, hogy itt valami felülről-lefelé irányuló megközelítésben lesz részük, vagy a vezérigazgató, vagy a kijelölt tanácsadók „diktálásával”. Az első plenáris ülésen a vezérigazgató egy jól fókuszált, rövid bemutatkozó beszéddel kezdett. Megköszönte a résztvevőknek, hogy eljöttek, és személyesen kérte őket, hogy aktívan vegyenek részt a most kezdődő szervezet-coaching folyamatban. A cég sürgető kihívásait összefoglaló gyors helyzetértékelését követően elmondta, hogy mi a kétnapos coaching célja: Együttműködés annak érdekében, hogy a vállalatnál javuljon a humán menedzsment, a minőség, a pénzügyi eredményesség, melyből azután növekedés és fejlődés fakad majd. *(Ellinger & Bostrom, 2002)* Ezt követően – a teremben elhelyezkedő négy coach – röviden bemutatkozott, majd egyikük gyorsan megkérte a résztvevőket, hogy változtassanak ülőhelyet szakterületenként tíz-tizenöt fős csoportokat alkotva. A felsővezetői csapat egy team-et kellett hogy formázzon, mégpedig úgy, hogy a vezérigazgató ezen csoporton kívül, de bárhol helyet foglalhatott. Az így kialakított – vezető nélküli – csoportokat ezután arra kérték, hogy egy-egy kört formálva úgy helyezkedjenek el a nagy teremben, hogy a kört alkotó személyek a saját körük közepe felé nézzenek. Végül ezek a helyváltoztatások hat csoport létrejöttéhez vezettek. Öt szakterület, formális vezető nélkül, plusz egy felsővezetői csapat, a vezérigazgató nélkül. Mindez enyhe zavart okozott a résztvevőkben, ami a meglepetés erejével hatott. Sok helyen „közös nyelvet beszélő”, baráti csoportok formálódtak, kezdett izgalmassá válni a dolog. Azzal, hogy az egyes csoportokban ülők azonos szakterületről, de különböző helyekről verbuválódtak, lehetővé tette számukra saját identitásuk megtartását. Innentől kezdve a konkrét szakterület a kétnapos együttgondolkodás fő tárgyává vált, ahol mindenki szabadon megnyilvánulhatott. A kezdeti káoszt követően tudatos elvek mentén különálló csoportokba formálódó, saját identitással rendelkező teamek az eddigiektől eltérő felelősséget vállalva tették komplex-szé a felsővezetői csapatot, a vezérigazgatót, és a „többieket” magába foglaló

közösséget. Minden felsővezető egy csoportba került, szintén elkülönülve a nagy egésztől, és a vezérigazgatótól, sajátos identitással és felelősséggel. Ebben a „sok közül egy” csapatban sem volt kijelölt team-leader, így ez, és a többi csoport is strukturálisan teljesen egyenlővé vált. A vezérigazgató nélküli felsővezetői csapat leginkább egy egyénekből álló, sebezhető csoport benyomását keltette. Hasonló okokból a felsővezetői csapatától „megfosztott” vezérigazgató is csupán sebezhető individuumnak tűnt. A körökben elhelyezkedő résztvevők tehát egymás felé néztek, ahelyett, hogy egy irányba tekintettek volna. Fizikálisan is egy sokkal komplexebb szervezeti struktúra állt elő. A résztvevők – kissé provokáltan – hirtelen új helyzetbe kerültek, ami persze már a szervezet-coaching-nak kívánt „megágyazni”. Hirtelen fókuszváltás következett be, mely leginkább a CEO-tól, és a coach-októl való elfordulást jelentette. Innentől kezdve a hetven résztvevő figyelme túlnyomórészt önmagukra és rögtönzött csoportjukra irányult. Mindez jól példázta, hogy egy teremben való elhelyezkedés megváltoztatása hogyan tud energiákat átcsoportosítani, mely további, komplexebb észleléseknek és interakcióknak nyit teret. Ez szinte már önmagában is hatékony coaching eszköznek tekinthető – mondhatni egy tartalomtól független, az interakciós architektúrát átszervező implicit metodológia –, mely a centralizáltság helyett egy többpólusú, a résztvevőknek egyenlő („kerekasztal-típusú”) esélyeket biztosító helyzetet teremtett. (Moble, 1999)

A csoportok kialakulása után külön-külön termekben, szeparáltan folytatták a munkát. Majd minden csoportból egy-egy önkéntest (leendő moderátort) toboroztak, akiket a coach-ok egy másik külön teremben készítettek fel annak érdekében, hogy az elkövetkezendő csoportmunkák során az egyes csoportokon belül a hatékonyság biztosított legyen. Főként három dologra kellett figyelniük:

- a csoportjuk minden tagja aktív résztvevőként tevékenykedjen,
- az időkorlátok, határidők betartására, és
- egy segéd kiválasztására, aki majd dokumentál, flip-chart táblára ír stb..

Az önkéntesek ezt írásban is megkapták azzal a kiegészítéssel, hogy csoportjukba való visszaérkezésük után rögtön válasszák ki segédjüket. A coach-ok azt is elmondták, hogy az elkövetkezendő két napban még számos ilyen különterembeli szűkebb körű találkozásra sor fog kerülni – azonban rotációval, más-más szereposztásban –, annak érdekében, hogy minden egyes résztvevő esélyt kaphasson saját csoportjának hatékonyság-növelésére. (Vogelauer, 2002)

Minden csoport ugyanazt az első feladatot kapta. Az alábbi kérdésre kellett precíz, részletes választ adniuk:

*„Mit tehetne az X szakterület (minden más szakterület) felelősségteljesen a saját területén annak érdekében, hogy a közeli jövőben jelentős hozzáadott értékkel növelje az egész szervezet mérhető eredményességét?”* (Minimálisan egy flip-chart lapot teleírva csoportonként!)

A második feladatban – hasonlóan az első feladathoz – azt kellett felírni, hogy más szakterületek vajon mit(ket) javasolnának a mi szakterületünknek az előbb említett jövőbeli teljesítménynövelés megvalósítása érdekében.

A coach-ok hangsúlyozták, hogy a flip-chartokra kerülő javaslatoknak a lehető legkonkrétabbnak, és gyakorlatiasnak kell lenniük. Annyira magától értetődőeknek, hogy az is tisztán megértse, aki esetleg nem tudott részt venni a kétnapos rendezvényen. Azt is aláhúzták, hogy nem kell mindenkinek mindenben egyetértenie, de ha egy csoportból legalább három ember javasol valamit, azt már szó szerint fel kell írni a táblára. Minderre elegendő idő állt rendelkezésre.

A coach-ok a kivitelezés közben kényesen ügyeltek arra, hogy:

- nehogy egyhuzamban három percnél többet időzzenek egy-egy csoport megfigyelésénél (csupán annak érdekében, hogy minden rendben, az előzetesen megbeszélteknek megfelelően történjen),
- egy csoportnál egyidőben maximum egy coach jelenjen meg,
- minden csoportot csak röviden, a feladat-végrehajtás elején, közepén, és végén ellenőrizzenek (belső folyamatok alakulása, előrehaladás),
- szinte észrevétlenek maradjanak,
- a CEO ne kommunikáljon egyik csoporttal sem (a coach-ok viszont röviden tájékoztatták őt a coaching-folyamat állásáról, egy átfogó képet nyújtva neki).  
(*Passmore, 2006*)

Megjegyzendő, hogy itt újabb meglepetés érte a résztvevőket, akik arra számítottak, hogy a kétnapos összeövetel során a saját szakterületünket fogják majd képviselni a „nagy” szervezeten belül; ezzel szemben most frissen létrehozott új csapatukban szeparáltan kellett dolgozniuk. Ez ismét fókuszpont-váltást eredményezett. A más szakterületek számára gyűjtött fejlesztési javaslatok saját, szűk fejlesztői körben születtek. Így persze a saját szakterületük fejlesztési irányait is meg kellett határozniuk, de szakmai vezetőjük jelenléte nélkül. Ez nagyfokú szabadságot eredményezett, új perspektívákat nyitott, lehetővé téve a saját felelősség teljesebb átérzését. A felsővezetői csoportban is hasonlóan tettek – minden szakterület vonatkozásában –, az adott szakterület vezetőjének jelenlétében, korlátozva annak „védekezési lehetőségét”, s mindezt a CEO távollétében. A felsővezetők korábban sosem gyűltek össze a CEO nélkül.

Az intenzív kiscsoportos foglalkozások késő ebéidőig zajlottak ...

Ebéd után a résztvevőket a plenáris terembe hívták, és megkérték őket, hogy – a korábbihoz hasonlóan – kisebb csoportokban (szakterületek szerint), kör alakokban foglaljanak helyet. A felsővezetői kiscsoport ugyanúgy (a CEO nélkül), a CEO pedig külön. Ezután a kiscsoportokat megkérték, hogy fizikálisan adják át az adott szakterületeknek, és a felsővezetői csoportnak a korábban felírt fejlesztési javaslatukat. Újabb meglepetésként hatott, hogy a coach-ok ugyanakkor arra is megkérték őket, hogy egyszerűen tegyék félre a megkapott javaslatokat későbbi feldolgozásra konzerválva azokat. Mindenki arra számított, hogy azonnal elkezdődik a szakterületek közötti egymásra-mutogatás, védekezéseket sem

nélkülöző értékelés, mely alól a felsővezetői csoport sem lesz kivétel. Nem ez történt. E helyett a coach-ok arra kérték a kiscsoportokat, hogy osszák meg egymással benyomásaikat az eddigi munkafolyamattal kapcsolatban. A „folyamatról igen, de a tartalomról semmit”-típusú érdeklődés stresszel terhes hatása alatt a résztvevők kezdtek kissé összezavarodni. Az egyes kiscsoportok sorra beszámoltak elkülönült munkavégzésük sikerességéről, amit a többi csapat figyelmesen végighallgatott. Ebben a fázisban csak a coach-ok tehettek fel kérdéseket az egyes kiscsoportoknak, miután azok tíz percben kifejtették csoportjukban szerzett élményeiket. A coach-ok az alábbiakhoz hasonló kérdéseket tettek fel:

- Csoporton belül kik voltak a legaktívabb résztvevők?
- Kik maradtak leginkább háttérben?
- Ki fókuszált leginkább a teljesítményre?
- Ki fordított legnagyobb figyelmet a javaslatok precíz és teljeskörű megfogalmazására?
- Ki vette ki a részét leginkább a tartalmi munkából?
- Ki segítette leginkább a folyamat előremozdítását?
- Megfogalmazódott erőteljes ellenvélemény?
- Volt olyan csoporttag, aki mediátorként viselkedett?
- Hogy sikerült a három különböző szerep eljátszása?
- Hogyan lehetne ezeket a kiscsoportos szerepjátékokat fejleszteni a későbbiekre nézve?
- Hogyan lehetne a kiscsoportos munkát – tartalomtól függetlenül – fejleszteni a későbbiekre nézve? ...

Ez, a körülbelül plusz két-órás összegző megbeszélés – és „tükörtartás” – a későbbi munka fontos, visszatérő részévé vált, ami világosan feltárta a csoportok közötti különbségeket is. A coach-ok által feltett kérdések pedig az egyes csoporttagok számára segítették a csoportmunkához, és a „nagy egész”-hez való egyéni hozzájárulásuk mértékét, valamint annak típusát azonosítani. A kérdések egy része a kiscsoportok elkülönülten, illetve plenáris ülésen mutatott munkamódszere közötti korrelációt igyekezett feltárni. Például:

- Ha a plenáris ülésen csak egy csoporttag beszélt, míg a többiek hallgattak, akkor hogyan dolgoztak a kiscsoportos munkavégzés alatt?
- Ha a plenáris ülésen egymás szavába vágva nyilvánultak meg a csoporttagok, akkor hogyan dolgoztak a kiscsoportos munkavégzés alatt?
- Ha két csoporttag mindvégig némán hallgatott a plenáris ülésen, akkor ők hogyan járultak hozzá a kiscsoportos munkavégzés sikerességéhez?
- Ha csak két-három „tenor énekelt” a plenáris ülésen, akkor ugyanez volt jellemző a kiscsoportos munkavégzés során is?
- Ha az egész csoport feszélyezett volt a plenáris ülésen, csekély mennyiségű információt felsorakoztatva, akkor mit jelent ez a kiscsoportos munkavégzésre vonatkozóan?
- Ha a csoporttagok nem értettek egyet a plenáris ülésen, akkor ugyanez lehetett jellemző a kiscsoportos munkavégzés során is?
- Ha a csoporttagokból energia, motiváció és elhivatottság sugárzott a plenáris ülésen, akkor ez hogyan formálhatta a kiscsoportos munkavégzést? ...

Kétség nem férhet hozzá, hogy a csoportoknak feltett végső kérdés így hangzott:

„Egy csapatként gondolkodva, mit tennének annak érdekében, hogy az elkövetkezendő kiscsoportos foglalkozások a tagokat aktívabb részvételre sarkallják, és a kívánt közös eredményre vezessenek.”

A válaszok „begyűjtése” során a coach-ok gondosan ügyeltek arra, hogy a csoporttagok válaszhai ne egymásról szajkózva ismétlődjenek. Minden csoport meghallgatása után a coach-ok azért lehetőséget adtak néhány – a folyamatra vonatkozó tisztázó – kérdés feltételére, beleértve a CEO-t is.

Végül is:

- a prezentációk az adott szakterület sok kiscsoportbeli működési jellemzőjét a felszínre hozták, amellett, hogy olyan általános működési indikátorok is kiderültek róluk, mint például más szakterületek minőségéhez, vagy kultúrájához való belső viszonyuk,
- a felsővezetői csoport pedig kívülről is megfigyelhette saját belső folyamatait, anélkül, hogy kommentálhatta volna az elhangzó véleményeket,
- a CEO képet kapott a különbségekről, a különféle rendszer- és csoportfolyamatok összetettségéről, a kiegészítő és kulturális elemekről, így járulva hozzá a megfelelő stratégiai szemlélet kikristályosodásához,
- minden résztvevő megérezhette a megfelelően működő belső csoportfolyamatok jövőbeli hatékonyságnövelő szerepét, s minden csoport felfedezhetett néhány olyan konkrét folyamatfejlesztési elemet, melyre sürgősen nagyobb figyelmet kellene hogy fordítson. (*Kunos, 2010*)

Második feladatként a kiscsoportoknak újra kellett osztaniuk a három szerepet (moderátor, időkorlát-betarttató, író-segéd). Az új önkéntesek egyértelmű szerepleírást kaptak azzal az utasítással, hogy azt a csoportjukba való visszatérés után olvassák fel az ott jelenlévők előtt. Plusz egy önkéntest kértek fel arra, hogy precízen és a maga teljességében írja le a következő feladatot, hogy az egyértelművé váljon majd a kiscsoportos munkavégzésben résztvevő többi társ számára is.

Minden kiscsoport számára – beleértve a felsővezetői csoportot is – a feladat a következő volt: vegyék magukhoz az összes, más szakterületek által megfogalmazott fejlesztő javaslatot tartalmazó listát, valamint azt, amit saját magukra vonatkozóan írtak.

Ezt követően:

- az összes javaslatot egymás után sorra véve – válogatás és cenzorálás nélkül – összegezniük kellett, az esetleges duplikációkat persze kivéve azokból,
- majd ki kellett választaniuk azt a tíz javaslatot, melyről úgy vélték, hogy megvalósításuk nagymértékben hozzájárulhatna a cég eredményeinek javulásához,
- ezt követően mérhető célokat kellett kitűzniük konkrét határidőkkel, mellyel egyúttal bizonyították, hogy mindegyik javaslattal foglalkoztak,

- végül világos, gyakorlatias, időpontokhoz kötött akcióterveket kellett kidolgozniuk az előbb kitűzött célok elérésének érdekében.

Minden csoport egységesen tíz prioritált akciót, célt és határidőt dolgozott ki A4-es papírra, hogy azokról később majd szétosztható másolatokat lehessen csinálni. Ezeket végül az adott részleg minden dolgozója és annak vezetője is megkapta, csakúgy, mint a vezérigazgató. Ezen felül minden csoport kapott egy előrehaladási űrlapot, melyen vezetniük kellett a kivitelezés előrehaladásának alakulását. Innentől kezdve ez a lap lett a kiscsoportok fő teljesítmény-mutatója, melyet aztán még minőségbiztosítási célra is fel lehetett használni.

A coach-ok úgy gondolták, hogy minden csoportból lesz egy „titkár”-szerepet magára vállaló személy, aki nem ugyanaz, mint a flip-chart-ra író. A „titkár” feladata az előbb említett előrehaladási lap vezetése volt. Így egyúttal biztosítva volt a világos, precíz megfogalmazás, és a határidők felvezetése. Néhány résztvevő kérte, hogy a kétnapos munka végeztével ezeket minden távollévő dolgozó is kapja meg e-mail-en keresztül, melyet rögtön el is fogadtak. A kitöltésre vonatkozóan – egy, a kiscsoportos munkavégzést megelőző plenáris ülésen – a másnap reggeli határidőben állapodtak meg a résztvevők. (Addig elkülönülten dolgoztak az egyes kiscsoportok.)

Megjegyzésként említendő, hogy:

- az első nap végére a kiscsoportok dolgoztak többet, a fókusz a plenáris ülésről a belső folyamatok menedzselése, és a csoportok közötti együttműködés felé tolva;
- következésképpen a plenáris ülés központi-szerep-érzete csökkent, s ahogy a kiscsoportoknak kiadott feladatok konkretizálódtak, a plenáris ülés egyszerűen szimplának hatott;
- az egyes kiscsoportokat saját szakterület-prioritásaik, céljaik megállapítására, és akciótervek kidolgozására kérték – vezetőjüket nélkülözve, mely a résztvevőkben az összetartozást és a felelősségérzetet erősítette;
- minden kiscsoportot olyan helyzetbe hoztak, hogy „önfelhatalmazással” élve dolgozhassanak a nélkül, hogy a vezetőjük meghatározná a prioritásokat, vagy akciókat tervezne;
- hasonlóan alakult a helyzet a felsővezetői csoportban is, ahol a CEO kihagyásával zajlottak az események annak érdekében, hogy a szervezetet, mint „egészet” tudják szemlélni a felsővezetők. A coaching-folyamat vezérelte felsővezetői csapat saját területétől függetlenül, helyi prioritások nélkül, azoknál sokkal fontosabb vezetői minőségben végezhetette áldásos tevékenységét.

## **Második nap**

A kiscsoportos foglalkozásokon a coach-ok ezen a napon is tartózkodtak a túlzott felügyelettől, és csak nagyon rövid látogatásokat tettek az egyes csoportoknál. A CEO egyik csapatot sem látogathatta. Az egyik coach ideje nagy részét a CEO-val töltötte,

meghallgatva véleményét a szervezeti kultúráról. A coach segítő kérdésekkel próbálta megfogalmaztatni vele a jövőre vonatkozó vezetési és szervezetfejlesztési stratégiáját. Minden kiscsoportos foglalkozás végén – a következő plenáris ülés előtt – az előrehaladási lapok fénymásolására kérték a csapatokat, a többiek szemrevételezési lehetőségének biztosítása céljából.

### A harmadik plenáris ülés

A harmadik plenáris ülés a másodikra hasonlított, ahol a kiscsoportos munkavégzések eredményeinek spontán megosztására koncentráltak – önkéntesek segítségével. A résztvevők szabad élmény-megosztásuk révén közelebb kerültek egymáshoz, és a „nagy egész”-hez. A kétórás összefoglaló megbeszélések ekkor már sokkal jobb csapatmunkát mutattak. Bizonyítékul szolgáltak, hogy a kiscsoportos munkavégzések hatékonysága nagymértékben nőtt, azok megoldás-központúbbakká váltak. Néhányan olykor utaltak rá, hogy vannak kevésbé produktív csoporttagok is. A csoportok ekkorra megtanulták az efféle anomáliák kezelését, s ezzel együtt az újrafókuszolást a hatékonyság megőrzése érdekében.

A plenáris ülésre jellemző volt, hogy:

- a coach-ok által feltett kérdések segítették az egyes kiscsoportokban folyó munkák eredményeinek mélyégi összefoglalását, a csapatok között érzékelhető különbségeket is kitapinthatóvá téve;
- több időt fordítottak a különféle szerepekhez tartozó kompetenciák meghatározására, valamint arra, hogy ezek hogyan javíthatnák a jövőbeli hatékonyságot;
- a coach-ok mindegyik kiscsoporttól megkérdezték, hogy szerintük milyen szerep-rotáció, és részvételen alapuló csoportmunka segíthetné leginkább saját hatékonyságuk növelését a jövőben, állandó munkavégzésük helyszínére való visszatérésüket követően. (*Passmore, 2006*)

### Harmadik feladat

Ebéd után sor került a harmadik kiscsoportos munkavégzésre, igaz, ezúttal a korábbiaktól kissé eltérő felállásban, ami azt jelentette, hogy minden kiscsoporthoz csatlakozott a saját szakterületük vezetője. Ebből persze az is egyenesen következett, hogy innentől kezdve megszűnt a felsővezetői kiscsoport. Minden kiscsoporton belül megmaradt a három szerepkör, kivéve a flip-chart táblára íróit. A frissen érkezett vezetőket arra kérték, hogy mostantól kezdve – a korábban kialakított szabályokat szabályoktól eltérően –, kvázi döntéshozóként tevékenykedve, saját elképzelésük szerint alakítsák a kiscsoportos foglalkozásokat.

Ennek az utolsó kiscsoportos foglalkozásnak az volt a célja, hogy véglegesítsék a szakterület-akcióterveket és az előrehaladási lapokat, melyeket azután majd eljuttatnak



- minden kiscsoport összes tagjának e-mail-ben, és
- minden felsővezetőnek, beleértve a CEO-t is.

A releváns kérdés konkrétan így hangzott: „Milyen lépéseket készül bevezetni szervezeti egységük annak érdekében, hogy jelentős mértékben járuljanak hozzá az ügyfelek érzékelt minőségjavuláshoz, és a mérhető szervezeti eredmények növeléséhez?”

Valójában a hatékonyság növelésének érdekében került sor a kiscsoportok saját vezetőinek döntéshozói minőségben való bevonására ebben a fázisban. Ugyanakkor a felsővezetők már nem dolgozhattak együtt, így a CEO ekkor még elkülönült maradt kollégáitól. A felsővezetők megállapodtak egy későbbi találkozás időpontjában, és megígérték, hogy döntéseikről egy hónapon belül e-mailben értesítik mind a hetven résztvevőt.

Az utolsó kiscsoportos foglalkozás során a coach-ok a háttérben maradtak, és röviden tájékoztatták a CEO-t a kétnapos coaching-folyamat eredményeiről, és a jövőbeli nyomonkövetésről. (*Peterson, 2006*)

#### Negyedik plenáris ülés

Az utolsó plenáris ülést – a lezajlott kiscsoportos ülések eredményeivel összhangban – kissé módosították. Immár a szakterületi vezetőt is magába foglaló kiscsoportokat arra kérték, hogy a plenáris ülés ellenére maradjanak megszokott formációjukban. Ennek megfelelően már itt sem állt össze a felsővezetői kiscsoport. Ebben az új felállásban arra kérték a kiscsoportokat, hogy tartsák meg korábbi munkamódszerüket a folyamatra, és nem a tartalomra koncentrálnak. A coach-ok által ebben a fázisban feltett kérdések azt kívánták felszínre hozni, hogy hogyan sikerült az egyes szakterületi vezetők kiscsoportba való integrálása. Majd a szakterületi vezetők is lehetőséget kaptak arra, hogy kifejtsék benyomásaikat saját kis csapatuk nélkülük elért munkájával, valamint saját maguk megítélésével kapcsolatban. Közös megbeszélést kezdeményeztek annak kiderítésére, hogy a jövőbeni „otthoni” értekezletek is hasonló formában kerüljenek-e majd lebonyolításra a későbbiekben, lehetőséget biztosítva ezzel a vezetőknek arra, hogy azok az értekezletek menedzselése helyett inkább a kollektív döntéshozatalra tudjanak majd koncentrálni.

#### Eredmények:

- A felsővezetői csoport kifejezte elkötelezettségét, hogy havi rendszerességgel minden szakterületre vonatkozóan nyomonkövetést végez.
- Minden résztvevő megállapodott, hogy kilenc hónapon belül hasonló összejövetelt tartanak, ahol értékelik az addigi eredményeket, és megbeszélnek a következő lépéseket.
- A vezérigazgató rövid összefoglaló beszédében kifejezte elkötelezettségét a kiscsoportokban született minden egyes eredmény megvalósításának nyomonkövetése mellett, valamint ígéretet tett egy olyan felsővezetői értekezletet összehívására, mely munkájának célja az előzőek biztosítása lesz.

## ÖSSZEFOGLALÁS

*Az esettanulmány jól példázza hogy egy egész szervezetre kiterjedő coaching-folyamat hogyan teremthet olyan tanuló környezetet, ahol a nagy rendszer és az abba ágyazott kisebb, de jelentős egységek párhuzamosan tudnak dolgozni saját kihívásaikon, saját megoldásaik megtalálása céljából. A levezényelt kétnapos coaching-folyamat a lehető legtávolabb állt a tanácsadástól. A coach-ok semmilyen elemzést, vagy konkrét, esetleg éppen általánosítható tartalmi tényezőt sem vittek inputként a folyamatba. Nem boncolgattak sem egyéni, sem kollektív kapcsolatokat. Figyelmüket inkább az egyénekre, az interperszonális kapcsolatokra, és a csoportok közötti viszonyokra irányították.*

*A coaching-munka lényege a kétnapos folyamat aprólékos megtervezésében, majd a terveknek megfelelő, szakszerű lebonyolításban állt. A nagy szervezet kisebb egységei (a kiscsoportok) lehetőséget kaptak arra, hogy saját maguk vegyék kézbe az „irányítást”, ezzel teret engedve nekik saját kompetenciáik megoldás-orientált fejlesztésében. Egyszerűbben fogalmazva, önállóan dolgozhattak céljaik eléréséért.*

*A coach-ok a problémák megoldásainak kidolgozását közvetlenül az alkalmazottaknak és vezetőiknek címezték. Az eközben megfogalmazott coaching-kérdések a jövőre vonatkozó, a sikeres működést megcélzó szakterület-, valamint vezetői-akciótervekre, illetve megoldásokra fókuszáltak. Minden kiscsoportos foglalkozás önirányított formában zajlott, a coach-ok csak igen ritkán és rövid ideig tették tiszteletüket a kiscsoportoknál. Ez világossá tette a kiscsoportok számára, hogy sikeres szereplésük leginkább saját magukon múlik. Saját maguk határozhatták meg munkafolyamataikat, a saját maguk által felszínre hozott problémák megoldásainak céljával.*

*A plenáris ülések elsődlegesen azt a célt szolgálták, hogy kiderüljenek az egyes kiscsoportok működési sajátosságai, és az a mód, ahogy megosztják az információt a „nagy közönség” előtt. A coach-ok által feltett kérdések főleg az egyes csoportokban zajló belső folyamatok jobb megértését szolgálták. A kiscsoportok lehetőséget kaptak a kísérletezésre, öntudatra ébredhettek, és levonhatták saját következtetéseiket.*

*A coaching-folyamatnak tulajdonképpen egyszerű célja volt, nevezetesen az addig a felsővezetőkre és a CEO-ra irányuló figyelem súlypontjának áthelyezése az egyes kiscsoportok – „nagy egész”-szel összhangban lévő – céljainak elérésére. A kétnapos összejövetel mérhető eredménye a szervezet implicit architektúrájának és energia-polaritásának megváltoztatása volt. Más szavakkal fogalmazva, egy nagy léptékű „háromszögelés” a szervezeten belül, ahol – létszámtól függetlenül – két, egymással kapcsolatban álló egységet – közös célkitűzés segítségével – egy másik irányba fordítottak („háromszögelés”), szakítva az addigi szemtől-szembeni konfrontációs polaritással.*

*A kétnapos összejövetel elején a coach-ok a nagy szervezetet rögtön kisebb csoportokra osztották (szakterületek szerint). A plenáris teremben így többpólusú viszonyokat teremtettek. A vezetőket elkülönítették beosztottaiktól, mellyel megszűnt a „lentől-felfelé” irányuló figyelem, s olyan helyzetbe hozták az egyes csoporttagokat, hogy azok hierarchiától függetlenül tekinthettek egymásra.*

*A második coaching-feladat a kiscsoportok kiteljesedését szolgálta, szakítva az addigi – a beosztottakból sokszor ellenállást kiváltó – felsővezetői, vagy CEO-utasításokkal. A felsővezetői kiscsoport csupán egy lett a sok közül.*

*A kiscsoportos munkavégzés során a csapatok megfogalmazhatták saját szakterületükre vonatkozó fejlesztési javaslataikat. A „háromszögelés”-től kezdve minden egyes résztvevő és kiscsoport a saját felelősségét átérezve koncentrálnak az egész szervezet számára üdvözítő fejlesztések megvalósítására. Attól kezdve mind „egy irányba” néztek, félretették korábbi ellenállásukat, és közös megoldásban kezdtek gondolkodni.*

*A sikereken felbuzdulva, a 20.000 főt foglalkoztató nemzetközi vállalatnál az ezt követő négy évben tovább folytatódott az egyéni-, team- és a coaching-összejövetelek ...*

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Auerbach, J.E. (2006): *Cognitive coaching*. In D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Beattie, R.S. (2006): *HRD in the public sector: The case of health and social care*. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), *Human resource development in the health and social care context*. London: Routledge
- Ellinger, A.M. (1997): *Managers as facilitators of learning in learning organizations* (unpublished Doctoral dissa University of Georgia at Athens, GA)
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (2002): *An examination of managers' belief about their roles as facilitators of learning*. *Management Learning*. 33 (2): 147-79.
- Evered, R.D., & Selman, J.C. (1989): *Coaching and the art of management*. *Organizational Dynamics*. 18: 16-32.
- Grant, A.M. (2006): *Solution-focused coaching*. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*. pp. 73-90. London: Kogan Press
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., & Beattie, R.S. (2006): *Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross--study of managerial behaviours*. *Human Resource Development International*, 9 (3): 305-331.
- Hunt, J.M., & Weintraub, J.R. (2002): *How coaching can enhance your brand as a manager*. *Journal of Organizational Excellence*. 21 (2): 39-44.
- Gordon, T. (2003): *Vezetői eredményesség tréning*. Budapest, Assertiv Kiadó
- Komócsin, L. (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.*, Budapest, Manager Könyvkiadó

- Kunos, I. (2010): *A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra*. Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest
- Kunos, I. (2010): *Vaslady*, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old. Budapest, Manager Kiadó
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2009): *Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban*. II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): *Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében*. Humánpolitikai Szemle, 21. évf., 34-52. old.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): *Coaching related findings of a comparative personality survey*. Társszerző: Komócsin Laura. In: European Integration Studies, Volume 8, Number 1, Miskolc University Press. pp 81-106.
- Mobley, S. A. (1999): *Judge not: How coaches create healthy organizations*. The journal for Quality and Participation, 22 (4): 57-60.
- Noer, D.M., Leupold, C.R., & Valle, M. (2007): *An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors*. Journal of Managerial Issues, 19 (2): 271-87.
- Passmore, J. (2006): *Excellence in Coaching*. London, Kogan Page
- Peterson, D.B. (2006): *People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching*. In D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Vogelauer, W. (2002): *A coaching módszertani ABC-je*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

[http://en.wikipedia.org/wiki/GROW\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/GROW_model)

<http://www.coachkor.eu/coaching.html>

<http://www.gips.org/assets/files/Learning/ProfessionalDevelopment/PDInformation/Joyce%20&%20Showers.pdf>

<http://www.performancemastery.com/roiforcoaching.htm>

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>