

A COACHING HRM-BEN VALÓ ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

Dr. Kunos István

kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens, Ph.D.
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Napjainkra a magyar felsővezetők is kezdik felismerni a coachingban rejlő lehetőségeket. Szerencsére hasonló tendencia látszik kibontakozni a menedzserek vonatkozásában is, akik rájönnek, hogy egy tapasztalt külső coach-csal folytatott rendszeres találkozás gyökeres változást hozhat úgy munkahelyi teljesítményük területén, mint magánéletükben, vagy emberi kapcsolataikban is.

A szakirodalomban sokszor úgy írnak a coach-ról, mint egy tárgyilagos kívülállóról. A nagyobb cégek igazgatói és felsővezetői nagy gondot fordítanak beosztottaik csordaszellemének ápolására, miközben ők maguk magányossá válhatnak. Kevés embertől kérhetnek segítséget vagy tanácsot, előfordulhat, hogy saját vállalatukon belül egyetlen bizalmasuk sincs. A saját szervezeten belüli verseny miatti bizonytalanság és bizalmatlanság, az érvényesülés lépcsőfokainak „csúszóssága” miatt a vezető sokszor nem szívesen fordul saját kollégáihoz olyan problémákkal, amelyek saját, vagy munkatársai teljesítményét, szakmai előmenetelét érintik. Azt is mondhatjuk, hogy egyszerűen olyasvalaki véleményét szeretné kikérni, aki nem tagja a szervezetnek, így frissítően más nézőpontból látja a helyzetet, állásfoglalását nem befolyásolják szubjektív tényezők (pl. beosztás, különféle érdekek). Egy független coach tárgyilagosan reflektálhat az ötletekre, új megoldások keresésére ösztönözhet, s oly módon támogathatja azok megvalósítását, amire – érintettek lévén – a bennfentesek közül csak kevesen lennének képesek.

„Néha a coach-é az egyetlen őszinte visszajelzés.”

W. Vogelauer

1. A COACHING JELENTÉSE

A szakirodalomban található coaching definíciók számával Szinvát lehetne rekeszteni. A meghatározás-kavalkád legnagyobb különbségét abban látom, hogy egy részük a tanácsadás egy fajtájának tekinti, pl.:

„A coaching a vezetők egyénre szabott tanácsadása és támogatása” (*Vogelauer, 2002*), míg más definíciók élesen elkülönítik a coaching-ot a tanácsadástól, pl.:

„A coaching folyamat során a coach célirányos kérdésekkel, odafigyeléssel és előítéletek nélküli meghallgatással vezeti rá az ügyfelét a megoldásra. Nem mondja meg, hogy az egyénnek mit kell tennie, hanem hagyja, hogy maga találjon rá a neki legmegfelelőbb útra és módszerre.” (<http://www.coachkor.eu/coaching.html>)

Meg kell jegyezni, hogy az utóbbiak, a coaching-ot a tanácsadói tevékenységtől eltérő szakmának tekintők vannak többségben. Ezen nézőpont szerint azért nem tekinthetjük a coaching-ot tanácsadói tevékenységnek, mert:

- nem tanácsol, nem javasol, nem kész megoldásokat ad, hanem a kérdéseivel rávezet, segít az alternatívák feltárásában, mintegy katalizál,
- a fő hangsúly a vezető fejlesztésén van (a szervezet fejlődése az ő fejlődése által valósul meg később),
- a coach személye egy megkezdett coaching folyamat közben nem helyettesíthető mással.

Ugyanígy a coach nem tréner, mert:

- nem ugyanazt mondja el mindenkinek, hanem testre szab (nem konfekció, hanem úri szabóság),
- nem általánosságokról, elméletekről beszélgetnek, hanem a vezető aktuális dilemmájával foglalkoznak, és ez által jutnak el általánosabb érvényű tanulságokhoz,
- nem 10-12 fővel, hanem csak egy partnerrel dolgozik (egyéni coaching esetén).

A coach nem pszichológus, mert:

- ügyfelei nem betegek, sérültek, hanem egészséges, fejlődni akaró vezetők,
- nem a múlt feltérképezésén van a hangsúly, hanem jövőorientált,
- nem a hibákat, hanem a lehetőségeket, megoldásokat tartja fókuszban. (*Komócsin, 2009*)

A coach nem mentor, mert:

- ő és az ügyfél nem ugyanannak a szervezetnek az alkalmazottjai,
- nem szenved „belterjes rövidlátásban”,
- a coaching szerződött időtartamú (általában 2-12 hónap). (*Passmore, 2006*)

Végül, baráti beszélgetésnek sem tekinthető, hiszen:

- az ügyfél problémájával foglalkoznak, a coach-éval nem,
- strukturált,
- eszközöket használnak.

Mindenesetre akár így, akár úgy tekintünk a coaching-ra, ha a definícióba minden egyes coaching-ra jellemző, vagy éppenséggel megkülönböztető elemet be szeretnénk sűríteni, akkor az túl hosszúra sikeredne. Ezért – érthető módon – némiképp megjelenik a szubjektivitás, így a definíció-alkotók a saját filozófiájuknak, nézőpontjuknak, tapasztalataiknak megfelelő legfontosabb elemeket nevesítik meghatározásaikban. Nem történt ez másként jómagammal sem, így véleményem szerint a coaching:

„Saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.” (*Kunos, 2010*)

2. A COACHING IRÁNTI IGÉNY KIALAKULÁSA

A XX. század második felében erős differenciálódás zajlott le a tanácsadás módszereinek fejlődésében, különösen a szervezet- és szociálpszichológiai alkalmazások területén. A fejlődés elsődleges motorja a gazdasági fejlődés, a vállalatokat fokozódó erőfeszítésre készítető piaci verseny és piaci átrendeződés volt. A fogyasztók egyre egyedibb szükségletekkel jelentek meg, míg az extenzív növekedés feltételei nagyon sok gazdasági területen bezáródtak. A tanácsadás fejlődésében ez azzal járt, hogy míg az ötvenes, hatvanas

években a termelés és munkaszervezés állt az előtérben, addig a hatvanas évek után – felhasználva a társadalomtudományok új eredményeit is – a hangsúly fokozatosan a szervezetfejlesztés, stratégiai tanácsadás, pénzügyi rendszerek és az emberi erőforrások intenzív fejlesztése irányába tolódott. A fejlődés nem csak hangsúlyeltolódást eredményezett, már nem volt elég általános hatású módszereket felmutatni – mint pl. tréningek, oktatások –, hanem egyedi, meghatározott, az adott munka helyi jellemzői szerinti eredményességet kellett létrehozni. Ennek megvalósítása viszont csak olyan vezetői és munkatársi viselkedés mellett érhető el, melynek jellemzője a magas elkötelezettség, s a hasonló tudatossági szintű munkavégzés.

A coaching éppen erre ad választ, hiszen személyes szinten, a közvetlen munkatevékenységre koncentrálnak segít, így mentes az általános fejlesztési folyamatokra jellemző, ismeretek és készségek alkalmazása során felmerülő sok nehézséget jelentő transzferektől.

A feladatokat végző emberek minőségének döntővé válása a coaching kialakulásához és elterjedéséhez vezetett. A gyors változások követésének a képessége, a munka nem rutinszerű, tudatos, célok iránt elkötelezett végzése, a nemegyszer új szakmai fogások gyors elsajátítása és továbbfejlesztése belsőleg motivált, elkötelezett állapotot feltételez. Mindezek a vezetőket olyan nagy kihívás elé állították, hogy a vezetői kultúra egészét érintő paradigmaváltásról beszélhetünk. A munkatársakkal új szövetségeket kell kialakítani, a vezetői munkát személyessé kell tenni, melynek során elsősorban tanításra és fejlesztésre van szükség. Az új üzleti folyamatok magasabb minőségű munkatársakat igényelnek, akiknek a vezetéséhez a menedzsereknek szinte professzionális személyes fejlesztőkké kell válniuk. Igen fontossá válik a vezető személyes pszichológiai és szociológiai jellemvonása, a változással kapcsolatos attitűdje, önismerete, kommunikációjának stílusa, emberképe és értékrendszere.

További változás, hogy a fejlesztőként dolgozó szakemberekkel szemben is egyre magasabb követelményeket támasztanak a vállalatok, még több tudást, célzottabb, eredményorientáltabb munkát kívánnak meg a vezetők. Így a tanácsadóknak, coach-oknak is egyre tervezettebb, folyamatos önfejlesztést – akár coaching-ot – kell igénybe venniük a saját fejlődésük elvárt ütemének fenntartásához. Az efféle tudás alapszintjei ma már a vezetői szakma részét képezik, a tíz-húsz évvel ezelőtti tudáselemek manapság alapkövetelménynek számítanak a cégek vezetésében.

A coaching az utóbbi években igen gyorsan terjed a világ vállalatai körében. Számos nagyvállalat kiterjedt coaching programokat indít be, amelyekben belső vagy külső coach-ok képezik a vezetőket, azzal a céllal, hogy a személyre szabott fejlesztés eredményeként hatékonyabban menedzseljék a változási folyamatokat, coaching-szemléletű vezetővé váljanak vagy, hogy esetleg később ők is coach-olni tudják majd beosztottaikat. Van ahol a teljes vezetői kultúrát és eszközrendszert coaching-megközelítésre állítják át, hogy növeljék az innovációt, a minőséget és az adaptációs készséget a cégen belül. Különösen hasznosnak bizonyul a coaching alkalmazása az olyan területeken, ahol rendkívül kiélezett az eredményesség követelménye (pl.: sales, marketing, projektmenedzsment, egyedi ügyfelek kezelése).

3. A HAZAI GYAKORLAT

Mint a nyugati világból sok minden, lassan, de biztosan a coaching is megérkezett Magyarországra. A hazai vezetői vagy más néven executive coaching-ot először a magyar piacon jelen lévő multinacionális vállalatok vezetői és munkatársai igényelték, hasonlóan az anyavállalatnál már régebben meglévő gyakorlathoz.

A coaching viszonylag lassú hazai elterjedésében szerepet játszik, hogy sokan nem ismerik ezt a szolgáltatást, nincsenek tisztában az előnyeivel, esetleg drágának vélik. A személyes kételyek alapja a „pszichológushoz járás”-sal való téves párhuzamosítás, hiszen ennek Magyarországon más hagyományai vannak, mint nyugaton. A hazai közfelfogás szerint pszichológushoz járni szégyellni való dolog. Ebből fakad, hogy némelyek titokban fordulnak coach-hoz, mivel szégyenként élik meg. Ez a szégyen érzés visszatartó erejű, s ha rendszertelen időbeosztással, futó találkozásokkal társul, akkor a coaching hatékonysága is alacsonyabb.

Gyakorló business coach-ként szerencsére mind gyakrabban találkozom olyan hazai vezetőkkel, akik mára már büszkék arra – olykor dicsekednek is vele –, hogy nekik coach-uk van, mintegy a többiek számára üzenetként megfogalmazva saját megvilágosodásukat, miszerint ők olyan fejlődésre vágyó, tettekész, széleslátókörű szakemberek, akik már felismerték a gyorsan változó környezet állította igényeknek való megfelelés egyik sikertényezőjét.

A hazai tenedencia tehát kecsegtető, ugyanakkor Európán belül, például Németországban a coaching sokkal ismertebb, mint nálunk. Ott például már nem csak óriási vállalatok felsővezetői, hanem középvezetők, kisvállalkozások vezetői is igénylik ezt a szolgáltatást. Része van ebben annak is, hogy a coach segítségével a vezető vezetési kompetenciái is javulnak, megnő az esély az előrelépésre, kimagasló teljesítmény elérésére. A business coaching-ból hozott magas szintű problémamegoldó gondolkodásmód ugyanis beépül a személyiségbe.

Örömteli, hogy a Business Coach Szakmai Közösség 2010 nyarán végzett felmérése szerint az elmúlt két évben – a válság ellenére is – jelentős volt a hazai piacbővülés. E szerint 2008-ban a kutatásban résztvevők 42%-a, míg 2010-ben már 55.3%-a vett igénybe coach-ot. Jóllehet, ez az adat még mindig messze van az amerikai vagy a Ny-európai átlagtól, a tendencia ígéretesnek tűnik.

A coaching-ot Magyarországon igénybe vevő ügyfelek átlagéletkora 35-36 év, míg a coach-oké 41-42 év. A felmérésből az is kiderült, hogy az ügyfelek többsége leginkább 42-43 éves coach-ot szeretne. A kiválasztási szempontok között az első két helyen a személyes szimpátia és a vezetői/üzleti/iparági tapasztalat áll. Ettől kevésbé számít a kor és a végzettség (a hazai coach-ok többsége közgazdász).

Bátran kijelenthetjük, hogy egyre több a magyar coach, ami itt is a verseny élesedését jelenti. Ugyanakkor nő a kereslet is, ami a coach-marketing növekvő szerepét vetíti előre. Még mindig alakulóban lévő hazai piacról beszélünk, ahol nem egy esetben „vadnyugati” viszonyokkal találkozunk. A fokozódó verseny a specializálódás, a megkülönböztetés logikus irányába mutat, mely egyedi coaching „termékek” világra jöttét támogatja.

Az átlagos óradíjak life coaching esetén 16-20 eFt/óra, business coaching-nál 40-80 eFt/óra körül alakulnak, míg executive coaching-nál akár a 100 eFt/órát is meghaladhatják. Az óradíjak mértékének megítélése nagyfokú szubjektivitást mutathat. A valós kép jóval árnyaltabb attól, mintsem hogy elhamarkodottan ítélezzünk. Az álláspontok közelítésének, és a tisztánlátás növelésének érdekében azt javaslom, hogy vessünk egy pillantást a felszín mögé is.

4. COACHING A HRM-BEN

Felmerülhet a kérdés: Hogyan kapcsolódhat a coaching a HRM gyakorlatához? A kérdés megválaszolásához nézzünk egy tipikusnak mondható hazai példát. Egy HR-esként dolgozó munkavállaló – jó esetben – még foglalkoztatottsága előtt megszerzi szakirányú végzettségét. Első munkahelyén HR-esként dolgozva már az első napokban számos olyan

kihívással szembesül, melyre a tankönyvek, volt tanárai, de még a gyakorlati foglalkozások sem készítettek fel. Mindez sokkhoz, megrázkódtatásokhoz vezethet.

Mi lehet hát az „ellenszer”, hogyan lehet felkészülni az ilyen „várható” események kivédésére, megelőzésére?

Véleményem szerint a megoldás kulcsa szakmai kapcsolatok építése, ápolása és mélyítése a szakma, az érintettek és a társterületek képviselőivel. Releváns személyek alatt érthetjük a kollégákat, szakmabelieket, vezetőket, tudományos szakembereket, gyakorlott HR-eseket, tréneket és a COACH-okat.

Egy HR-menedzserrel szembeni főbb elvárásokat említve az alábbi listát vázolhatjuk:

- alkalmazottak bérlése/felvétele/mozgatása/cseréje/elbocsátása, problémáiknak kezelése úgy, hogy az maximális szervezeti teljesítményhez vezessen közvetlen hatás a produktivitásra!
- állandó közvetítés a menedzsment és az alkalmazottak között (antagonisztikus ellentét szinte reménytelen vállalkozás),
- folyamatos helyzetértékelés a menedzsment és a dolgozók közötti esetleges konfliktusok vonatkozásában,
- nyugodt, békés munkahelyi légkör biztosítása,
- egyfajta „diplomata”-viselkedés (folytonos érdeklődés és kétoldalú érdekképviselet, úgy az alkalmazottak, mint a menedzsment felé) „kétarcúság”,
- ...

Mindezek alapján az emberi erőforrás menedzsment ijesztő tevékenységnek tűnhet ...

Ebből – legalább – két dolog következik:

Úgy gondolom, hogy a legtöbb – magára valamit is adó – HR-esnek szüksége van/lesz (lenne) egy coach-ra karrierje bizonyos pontjain! Ez kettős előnnyel jár(na): egyrészt segítséget kaphatna személyes/szakmai problémáinak megoldásához, szakmai kompetenciáinak, személyiségének fejlesztéséhez, teljesítményének növeléséhez, szociális viszonyainak javulásához, másrészt coaching szemléletű HR-esként, vezetőként maga is a fejlesztő attitűd terjesztőjévé, „mintájává” válhatna, olyan HR-essé, aki „kvázi” coach-ként végezhetné mindennapi munkáját.

Végül, de nem utolsó sorban a HR vezetők is olyan fejlesztő módszerek felkutatásában érdekeltek, amelyekkel növelni tudják különféle megtérülési rátáikat (pl. coaching).

5. A COACHING HRM-BEN TÖRTÉNŐ ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

A coaching hatékony segítséget nyújthat – egyre összetettebbé váló – életünk vezetésében, mely ideális esetben feltételezi a racionálisan elérhető célok kitűzését, az ezekhez szükséges tervek kidolgozását, önismeretünk élethosszig tartó mélyítését, valamint személyiségünk folyamatos, tudatos fejlesztését.

Munkahelyi, szervezeti körülmények között gyakran explicit módon definiált cél a kollégák specifikus képességeinek fejlesztése, melyek között sokszor említik a konfliktuskezelő, problémamegoldó, kommunikációs, kooperációs, vagy éppen vezetési készségek magasabb szinten történő művelésének igényét.

Úgy gondolom, hogy a napjainkban egyre inkább specializálódó coaching szolgáltatások és módszertanok bizonyos szempontok szerint történő, adott szakterületre szabott strukturálásával a hatékonyság még magasabb szintre emelhető.

A HRM területén megvalósuló coaching rendszerszemléletű megközelítését – a harmonikus, szerves egységként való működés igényét szem előtt tartva – leginkább az alábbi hármas struktúrában tudom elképzelni:

a, Executive HR-coaching:

Ezen a szinten a coach a HR vezetővel együttműködve, a közösen kitűzött szakmai célok elérése érdekében tevékenykedik.

A vezető elmagányosodása, a kollégáktól jövő visszajelzések számának és megbízhatóságának csökkenése, a változások, egy esetleges átmeneti időszak menedzselése mind vezetői coaching-ért kiált.

Az executive HR-coaching hatásosan segítheti a HR vezetőt új szerepeinek sikeres elsajátításában, az egyes akciókra való koncentráltabb fókuszálásában, a magasabb szintű önazonosság kialakításában, és a mindezekhez szükséges viselkedésváltozás sikeres végrehajtásában.

A személyes, csoport és szervezeti pszichodinamikai folyamatok mélyebb megértésével, a HR vezető jelentősen növelheti önismeretét, miáltal tisztább képet alkothat saját motivációs struktúrájáról, másokra gyakorolt hatásáról, és arról, hogy melyek azok a tényezők, ami miatt kollégái követik – vagy éppenséggel nem követik – őt (vezetői stílus, attitűd, értékrend stb.).

A HR vezető így könnyebben és hamarabb válhat valódi önmagává, s – nem utolsósorban – kollégáinak is hathatós segítséget nyújthat ugyanezen út végigjárásában.

b, Stratégiai HR-coaching:

Ebben az esetben bizonyos megbízások, feladatok (pl. projektek) magas szintű teljesítése érdekében megoldandó, a HR-t érintő szervezeti problémák megoldásának támogatásáról van szó.

A coach célirányos segítséget nyújt a stratégiai humán erőforrás és a hozzájuk kapcsolódó változásmenedzsment folyamatok magasabb szintű megvalósításához, így a HR auditok, teljesítmény-menedzsment rendszerek, szervezeti kultúraváltási projektek, illetve egyéb fejlesztési tervek kidolgozásához és bevezetéséhez.

c, Funkcionális HR-coaching:

A HR bizonyos funkcionális területein szükséges specifikus készségek fejlesztésére irányul, mely magában foglalja a toborzást/kiválasztást, a javadalmazások/juttatások rendszerét, a teljesítménymenedzsmentet, és az adminisztratív területeket egyaránt.

A funkcionális HR-coaching konkrét lépéseit a stratégiai HR-coaching célkitűzéseiből ajánlott levezetni, mely az időbeli tervezhetőség/szinkronitás kereteit is kijelöli.

Ezeknél a munkakör-specifikus fejlesztéseknél a coach adott szakterületen szerzett gyakorlati tapasztalata nagy előnyt jelenthet.

A három részterület megfelelő módon történő alkalmazása körültekintést igényel.

A konkrét coaching akciók megvalósítása előtt illik alaposan átgondolni és modellezni az egyes alrendszerek egymásra hatásának emberi, szakmai és időbeli összefüggéseit.

A több nézőpontból is megvalósuló ellenőrzés a bevezetés melletti elkötelezettség magasabb fokát eredményezheti.

Úgy vélem, hogy az előzőekben vázolt három szintű „HR-coaching” együttes alkalmazása komplex egységgé, harmonikus egészé ötvözheti egy szervezet működését.

Az egymással összekapcsolódó al-rendszerek (coaching-folyamatok) szinergikus eredőjeként a szervezet minden tagja saját élményen alapuló tanulási folyamat(ok) részese lesz, mely – megfelelő módon végezve a coachingot – teljesítmény-növekedéshez vezet.

A teljesítmény növekedésének megtapasztalása az egyénben örömet kelt, miáltal a coachee elköteleződik a coaching iránt, a folyamat mintegy „önjáróvá” válik, így a támogatott személy később már coach nélkül is képessé válik önmaga hatásos, egész életen át tartó folyamatos fejlesztésére.

Később, a ranglétrán felfelé haladva – coaching-szemléletű vezetésén keresztül – példamutatásával újabb lendületet adhat a szervezet többi dolgozója számára ...

IRODALOMJEGYZÉK

- Business Coach Szakmai Közösség: Magyarországi coaching kutatás, Budapest, 2010.
- KOMÓCSIN, L.: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.. Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009.
- KUNOS, I.: A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest, 2010.
- KUNOS, I.: Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.:Komócsin Laura, Budapest, Manager Kiadó. 2010.
- KUNOS,I. - KOMÓCSIN,L.: Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest, 2009.
- KUNOS,I. - KOMÓCSIN,L.: Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, Humánpolitikai Szemle, 21. évf. 2010. január
- KUNOS,I. - KOMÓCSIN,L.: Coaching related findings of a comparative personality survey. Társszerző: Komócsin Laura. In: European Integration Studies, Volume 8, Number 1 (2010), Miskolc University Press.
- KUNOS, I.- KOMÓCSIN, L.: Önbizalom-növelés, in: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II. szerk.:Komócsin Laura, Budapest, Manager Kiadó. 2011.
- PASSMORE, J.: Excellence in Coaching. London, Kogan Page, 2006.
- VOGELAUER, W.: A coaching módszertani ABC-je. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2002.
- <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>
- <http://www.professionalcoaching.hu>