

A coaching szemlélet stratégiai szintű alkalmazásának lehetőségei

Organizational applications of coaching approach at strategic level

G. ÁRVÁNE VÁNYI¹, M. MÁRTON², T. GÁL³

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozásfejlesztési tanszék, arvane.vanyi.georgina@econ.unideb.hu

²Legacy Kft., monika.marton@legacy.hu

³Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozásfejlesztési tanszék, gal.timea@econ.unideb.hu

Absztrakt. Tanulmányunk tárgya a business coaching, amely személyre szabott vezetőfejlesztő eszköz, az ügyfél aktuális problémáival foglalkozik és legtöbbször a jóból kiválóvá való transzformáció a folyamat célja. A coaching szervezeti szintű alkalmazásával a hagyományos és az innovatív szervezetek kultúrája is gyökeresen változtatható meg. A változás azért lehetséges, mert a coaching hatására az egyéni szinteken is nagyon erős elköteleződés figyelhető meg. A változások az emberek viselkedésében érhetők tetten, nő a szervezeten belüli kreativitás, a tervezés és a megvalósítás hatékonysága. Pozitív hatással van a munkavállalók motivációjára is, mivel fokozatos és kevésbé forradalmi változtatásokat vár tőlük. Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja a coaching, mint vezetőfejlesztési eszköz stratégiai szintű alkalmazását.

Abstract. Main topic of this paper is business coaching which is an individualized leadership development tool working with actual challenges of leaders through developing and transforming from good to great. By using coaching in organizational level traditional and innovative organizational cultures can be radically changed. The change is possible because under the influence of coaching there are strong engagement in individual level. Coaching results growing creativity and efficiency in planning and implementation in organizational level, and behavioural changes in individual level at the same time. It has positive effects on people's motivation, because they have time and space for doing and living changes, it doesn't need revolutionary changes from them. Aim of this paper to analyze and show application of coaching approach in organizational level through examples of companies.

Bevezetés

A coaching Amerikából indult el világszerte hódító útjára, mint olyan hatékony fejlesztési mód, amely során az edző (coach) személyre szabott módszerekkel, eszközökkel segíti ügyfelét (coachee), hogy elérjék a közösen meghatározott célt. Alapvetően két típusa van: a life és a business coaching, előbbi az életvezetés során felmerülő nehézségeken, utóbbi a munkahelyi helyzetekben előforduló

elakadásokon segíti át az ügyfelet. Magyarországon a coaching módszert az ezredforduló előtt kezdték alkalmazni, de igazi áttörés 2000 után következett be. Amerikában a coaching gyors elterjedése többek között annak volt köszönhető, hogy a módszert alkalmazók minél meggyőzőbben igyekeztek kimutatni annak az üzleti eredményre való pozitív hatását.

Az elmúlt tíz évben láthatóan nő az érdeklődés a vezetői és a munkahelyi coaching terén, számos vállalatnál a szervezetfejlesztés és a tehetséggondozás egyik fő alkotóelemévé vált.

A vezetéssel kapcsolatos kutatások előtt az általános elv az volt, hogy „vezetők nem lesznek, hanem születnek” (Gordon, 1977), ma azonban ez a nézet már nagymértékben elavultnak számít, köszönhetően többek között a coachingnak is. A vezetésfejlesztés a szervezet stratégiai céljainak megfelelő képzési/fejlesztési programok összefoglaló rendszere. Célja, hogy a képzések, tréningek során a vezetők elsajátítsák, majd a coachinggal sikeresen megtámogatva a napi munka során használják mindazokat az ismereteket, modelleket, amelyekkel hatékonyan együttműködő csapatként tudják működtetni szervezeti egységüket, menedzselik a szervezeti folyamatokat, alkalmazzák a felhatalmazás módszerét, illetve képesek kialakítani a munkatársaikban az elkötelezettség érzését. A vezetők a tanulás által nemcsak új ismeretekre tesznek szert, hanem saját szemléletmódjukat, látókörüket is bővítik. Amikor a vezető önmagát fejleszti, az egész szervezetét fejleszti (Kárpátiné et al., 2016), így tud a vezetői coaching az operatív szintekig bezárólag pozitív hatással lenni és akár megváltoztatni a szervezetet, annak kultúráját.

1. A coaching helye a stratégiában

1.1. A coaching, mint a vezetőfejlesztés eszköze

A vezető árnyékként való támogatásának gondolata már nagyon régen, a 6. századi Kínában is ismert volt, gondoljunk csak a széleskörben ismert kínai filozófusok Lao Tsu és Szun Ce gondolataira (O'Toole, 2008, p.70). Grant (2010, p. 5) szerint a coaching úgy definiálható, mint egy „kollaboratív, megoldás- és eredményorientált, strukturált folyamat, melyben a coach kíséri az ügyfél (coachee) fejlődését a munkateljesítménye, a magánéleti minősége és a személyes tanulása tekintetében.” A coaching tehát egy facilitált kapcsolat, amelyben a coach a gondolkodást segítő kérdésekkel proaktívan és az ügyfél saját erőforrásainak felhasználásával teszi lehetővé saját céljai elérését és megoldásai megtalálását.

A coaching egyfelől olyan professzionális teljesítmény, amelyet szakemberek nyújtanak különféle helyzetekben, másfelől pedig olyan gondolkodási mód és eszköz, amely számos helyzetben nyújt értékes és ésszerűen használható segítséget a munkatársak és a menedzserek számára (Szűcs et al, 2014).

A vezetés egyik alapvető funkciója, hogy formálja az egy csoportban, egy közös célért dolgozó emberek társadalmi kapcsolatait, és fejleszti tudásukat, közösségi szellemüket (Matkó-Takács, 2016). Napjaink vállalatait vizsgálva úgy gondoljuk, hogy a vezető szerepe óriási az erős szervezeti kultúrák kialakításában, és éppen emiatt vannak ők a coaching általi fejlesztések fókuszában. Ezek a beavatkozások tipikusan kettős fókusszal figyelhetők meg a szervezetekben. A coaching elsődleges

fókusza az, hogy a vezetők felismerjék, azonosítsák és fejlesszék saját és kollégáik erősségeit. Másodlagos figyelme pedig arra irányul, hogy általa növekedjen a szervezeti teljesítmény és kapacitás, a csapatukat, majd az egyéni és a kollektív erősségek figyelembevételével úgy allokálják a humán erőforrást, hogy azáltal az egy folyamatosan és egyre szélesebb körben erősség alapú szervezetté váljon (Linley et. al, 2009).

A coachingnak számos fajtája létezik úgy, mint egyéni-, életvezetési-, üzleti/business-, felsővezetői-, sport-, szülői-, karrier- és kapcsolati coaching. Általánosságban a leginkább elterjedtebb, hogy a coachingot a sporttal és a felsővezető fejlesztéssel azonosítják (Garman et al, 2000).

A coaching gyakran olyan "soft" témákon dolgozik, melyeknek fejlesztéséhez a legmagasabb szintű vezetők elköteleződésének megszerzése nagyon nehéz feladat, hiszen a szociális és érzelmi kompetenciák fejlesztésére irányuló beavatkozások mérhetősége és üzleti eredményességre gyakorolt hatása csak közvetve kimutatható (Cherniss-Adler, 2000). A coaching szervezetben való bevezetésének kezdeti támogatásához kulcsfontosságú tényező az időzítés megfelelő időpontjának meghatározása, az erős szponzoráció megszerzése a felsővezetők részéről, valamint az üzleti hasznossághoz való hozzájárulás egyértelmű előrevetítése (Chapman, 2005).

Parsloe (1995, 18. o.) szerint a coaching "közvetlenül képes a teljesítmény azonnali javítására és a készségek fejlesztésére, hasonlóan az oktatáshoz". Ezzel szemben Whitmore (1992, p. 8.) szerint a „coaching lehetővé teszi az egyén pontenciáljának maximalizálását annak érdekében, hogy fokozza a teljesítményét. Sokkal inkább támogatást jelent a tanulásban, mintsem tanítást”, amivel határozottan elhatárolja az oktatástól.

A definíciók sokszínűsége mellett és ellenére, ami valamennyiben közös:

- az alkalmazhatóság területi sokszínűsége,
- a professzionális coaching alapvető elemei úgy, mint a támogatás, az együttműködés és a partneri kapcsolat a coach és az ügyfele között,
- a megoldások keresésének fókuszban tartása a problémák analizálása helyett,
- a feltételezés, hogy az ügyfél pszichológiailag és mentálisan egészséges,
- a közös célmeghatározás hangsúlyozása,
- valamint annak felismerése és elfogadása, hogy a coach részéről a tanulási folyamatok kísérésében szerzett tapasztalat sokkal inkább fontos, míg az ügyfél által képviselt szakma ismerete szinte egyáltalán nem az.

A fogalom megértését nehezíti, hogy a magyar nyelvben nincs egyértelmű általánosan használt, bevett megfelelő kifejezése. A magyarításban alapvetően ennek a fogalomnak leginkább az elmeedző, üzleti edző kifejezés felel meg, ezek azonban eddig nem váltak a szakmai köznyelv részévé, ezért az angol kifejezés használata vált általánossá (Papp et al, 2014). A coaching alkalmazási területei között az elmúlt években egyre többször figyelhetjük meg az oktatást is, annak különböző szintjeit beleértve (Árváné et al., 2016; Gál és Árváné, 2016; Gál et al., 2017; Árváné et al. 2017).

1.2. Coaching a szervezetekben

Az elmúlt évtizedben folyamatosan nőtt a coachinggal kapcsolatos kutatások mennyisége (Grant et al., 2010; Passmore-Gibbes, 2007) és ezek döntő többsége annak szervezeti hasznosulását vizsgálja.

A legfontosabb kérdések, amelyek ezzel kapcsolatban felmerülnek, a szemlélet alkalmazásának előnyeiről, valamint a megtérülésről szólnak. Abban valamennyi kutatás egyetért, hogy a vezetők fejlesztéséhez számos módon hozzájárul. Többek között segít a vezetőknek és a menedzsereknek az iskolában megszerezhető tudást a gyakorlatban is alkalmazni (Cavanagh – Kemp, 2005). Az alkalmazás hatására a teljesítmény növekedés mellett, nagyon hamar tapasztalható a motiváció és az elkötelezettség erősödése, mely a szervezeten belül nyújtott teljesítményt alapjaiban befolyásolja (Matkó-Takács, 2017). A teljesítményre vonatkozó pozitív visszajelzések pedig növelik az intrinzik motivációt, melynek valósulása a szervezetek életében is döntő fontosságú, számtalan előnyt és lehetőséget hordoz magában (Gergely – Pierog, 2016).

A coaching szervezeti szintű alkalmazásával mind a menedzserek, mind a vezetők számára rövid időn belül normává válhat ez a fajta szemlélet a mindennapokban, ami kimutathatóan pozitív hatással van a beosztottak teljesítményére (McCarthy – Milner, 2013). A humán erőforrás menedzsment és a szervezetfejlesztés nemzetközi fejlesztéséért dolgozó szervezet, a CIPD (2011) kutatása szerint, a vezetők 47%-ának az a véleménye, hogy a vonal menedzserek a leghatékonyabb csatornái a coaching szemlélet elterjesztésének a szervezeteken belül. Annak ellenére, hogy egyre több szervezet és vállalat belső coachok kiképzése mellett kötelezi el magát, akik belső vagy külső akkreditált képzéseken vesznek részt, erre vonatkozóan még nincs széles körben elterjedt standard vagy viszonyítási alap. Vannak szervezetek, akik nem is igénylik, hogy formális akkreditációval vagy képzettséggel rendelkezzenek a belső coachok, vannak olyanok, akik csak néhány napos tréninget szerveznek számukra (ICF, 2013).

A CIPD (2015) a képzés és fejlesztés nemzetközi trendjeit felmérő 17. évi kutatási jelentésében több szempontból is nagy jelentőséget tulajdonít a szervezeteken belüli coaching alkalmazásának. Eredményeik alapján mind a kedveltség, mind a hatékonyság szempontjából az első 3 eszköz között szerepel a coaching, azon belül pedig a belső coaching jelentősége látszik növekedni. Az általuk vizsgált szervezetek 30%-ában folyamatosan alkalmazott eszköz a coaching és további 13% tervezi annak stratégiai szintű bevezetését a következő években. Számos képzés és fejlesztés szakértő a coaching hatékonysága alapján úgy véli, hogy a coaching kiterjesztése a munkavállalók minél nagyobb körére indokolt a jövőben. Mindez azt vetíti elő, hogy a coaching alkalmazása a szervezetekben egyre inkább növekedni fog, valamennyi méret kategóriában, és a külső coaching szolgáltatás marad egyelőre a jellemző feltételezhetően. A kisebb szervezetek, vállalatok, vállalkozások előreláthatóan szintén megjelennek a coaching szolgáltatók piacán vevőként és ugyanúgy fogják igényelni a fejlődésük érdekében ezt a fejlesztési eszközt, mint ahogy a nagyobb vállalatok. A tudomány folyamatos fejlődése, a tudás és a tapasztalatok növekedése, valamint a pszichológia és a neurotudományok coachingban való megjelenése révén annak jelentősége várhatóan robbanásszerűen fog növekedni az elkövetkezendő években.

John McGurk (Internet 1) a CIPD elnöke szerint azok a szervezetek tudják igazán realizálni a nyereségét a coaching szemlélet eredményességének és hatékonyságának, akik valóban elköteleződtek iránta és rendszerszinten alkalmazzák az eszközeit valamennyi humánerőforrást fejlesztő programjukat átítatva annak szemléletével. A coaching legfontosabb eredményének azt látja, hogy az emberek megtanulnak reflektálni arra, hogyan cselekednek és gondolkodnak, mindezt azért, hogy tanulni tudjanak belőle.

2. Anyag és módszertan

Tanulmányunk célja, hogy bemutassuk a coaching alkalmazásának módját, fejlesztő eszközként való illeszkedését a szervezetek életében. Ehhez olyan vállalkozásokat, szervezeteket kerestünk, amelyek már huzamosabb ideje alkalmazzák a fejlesztés eszközeként, sőt a vállalati stratégia és azon belül a humánerőforrás stratégia szerves részeként tartják nyilván. Globálisan számos coach szövetség keresi és promótálja a coachingot a vállalati kultúra részeként alkalmazó szervezeteket. Cikkünkben két a coaching szemlélet alkalmazásáért díjazott, hazánkban működő multinacionális vállalat példáját mutatjuk be esettanulmányként.

Szekunder kutatásunk során számos szakirodalmat tudtunk felhasználni a téma körülményéhez és a coaching fogalmi lehatárolásához, valamint annak szervezeti kontextusban való értelmezéséhez. A hazai szakirodalom meglehetősen kevésnek mondható a témában, de ezt kárpótolja a nagyszámú, elsősorban amerikai és ausztrál tanulmány. A Nemzetközi Coachszövetség (International Coach Federation, www.coachfederation.com) globális és nemzeti tagszervezetei, valamint az Okleveles Humánerőforrás Fejlesztők Intézete (Chartered Institute of Personal Development) Nagy-Britanniában működő nemzetközi szervezete folyamatos kutatásai és azok publikációja révén nagyszámú adat áll rendelkezésre a coaching üzleti alkalmazásának gyakorlatáról, formáiról, eredményességéről, valamint trendjeiről.

Empirikus kutatásunk módszereként az esettanulmányt (*case study*) választottuk, mely a társadalomtudományok egyik közkezdvelt kutatási módszere, **Babbie** (2004) besorolása szerint a terepkutatás, mint adatgyűjtési forma alcsoportjának tekinthető. Korábbi minták és meghatározott számú változókat figyelő merev protokollok követése helyett, az esettanulmány módszere mélységi és hosszirányú vizsgálatot tesz lehetővé egy meghatározott esettel kapcsolatban. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy az adatokat rendszerszerűen vizsgáljuk, adatokat gyűjtsünk, elemezzük az információkat és rögzítsük végül az eredményeket.

3. A vizsgált vállalatok bemutatása

Jelen tanulmányban bemutatott vállalatok az anonimitásuk megtartása mellett járultak hozzá a gyakorlatuk bemutatásához, ezért későbbiekben „A” és „B” vállalatként fogjuk őket jelölni.

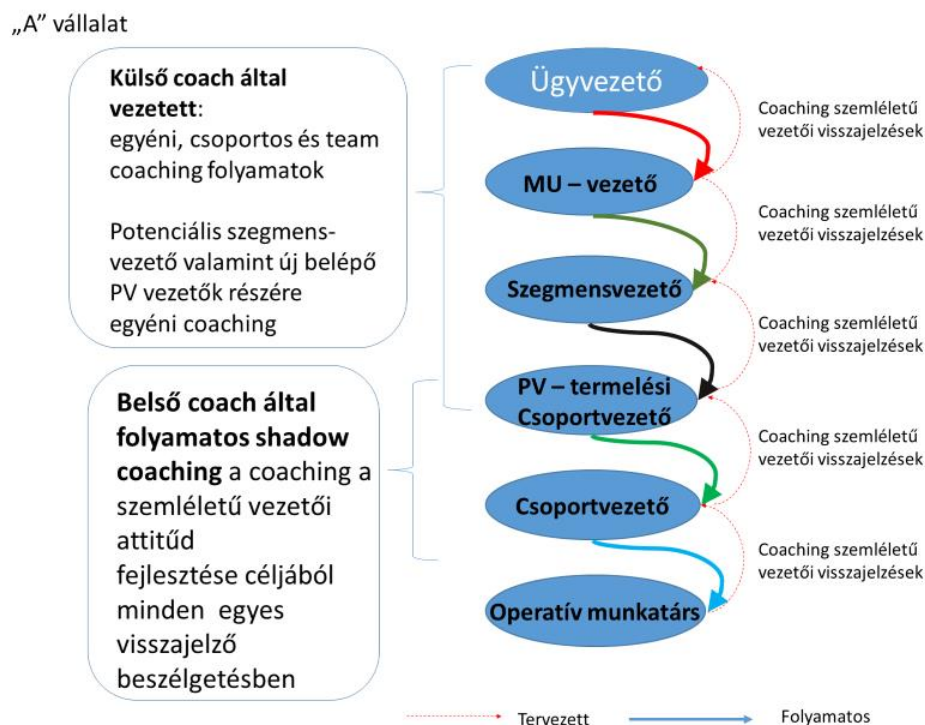
3.1. „A” vállalat coaching gyakorlatának bemutatása

„A” vállalat egy vidéki nagyvárosban több mint 1300 alkalmazottal és közel 35 milliárd forintos árbevétellel tevékenykedik autóipari beszállítóként. A coaching bevezetésének dátuma a szervezetnél 2010. Ebben az évben zajlott az első külső coach által vezetett folyamat, aminek a vezetői szerep sikeres betöltése volt a fókuszában. A vezetők számára elérhető legmagasabb szintű támogatásként definiálták, amit a szervezet a munkatársak számára biztosíthat. Tudatosan választották ki, hogy ki/kik legyenek az első coacheek, hogy ezzel is multiplikálják a coaching hatását. A coaching hamarosan a vezetők fejlesztési tervének része lett, külön költségköltséghellyel, melynek eredményeképpen, mára a coaching a szervezeti kultúra része. A vállalat kiemelt prioritású célja, hogy a vezetők fejlesztő, coach, mentor kompetenciáit fejlesszék. A coachingot a szervezeten belül valamennyi szinten működő vezető számára elérhetővé, sőt a mindennapok részévé tették.

A coaching közvetlenül kapcsolódik a vállalat stratégiai céljaihoz. Éppen ezek miatt indult el évekkel ezelőtt a coach szemléletű szervezet építése, fejlesztése. Jelentőségét mutatja, hogy a coaching önálló költségvetésként jelenik meg a tervezés során.

Az egyik fontos lépés volt a csoportvezetői struktúra kialakítása. Korábban a gép mellett dolgozók műszakvezetőjéhez 30-50 ember tartozott, így nem volt kapacitása és lehetősége a humán fejlesztésre. A csoportvezetői szint kialakításával egy-egy csoportvezetőhöz, 10-12 fő tartozik, ami lehetőséget ad a személyes fejlesztésre, coachingra.

Az 1. ábrán a coaching alkalmazásának modelljét láthatjuk.



1. ábra: A coaching alkalmazásának rendszere „A” vállalat esetében
 Forrás: saját szerkesztés, 2018.

A szervezeten belüli coachingokat belső és külső, az International Coach Federation által akkreditált coachok végzik. Az ügyvezető, az MU vezető és a szegmensvezető a külső coachok által vezetett egyéni, csoportos és team coaching folyamatokban vesznek részt. A középvezetői szinten működő PV - termelési csoportvezetők közül azok, akik új belépők, vagy potenciális Szegmensvezetők a külső coach által vezetett egyéni coachingban is részesülnek, ezenkívül pedig folyamatosan kapnak shadow coachingot a belső coach részéről.

A belső coach a shadowing során a PV - termelési csoportvezető és Csoportvezető, valamint a Csoportvezető és az Operatív munkatárs közötti kapcsolatot és a visszajelzéseket megfigyeli napi, heti és havi szinten, és mindezt támogatja annak érdekében, hogy az alsó- és középvezetők coach kompetenciái erősödjenek, hiszen ők azok, akik az operátorok fejlesztéséért közvetlenül felelősek.

A PV - termelési csoportvezetők megerősített coach támogatásban részesülnek. Fejlesztésüket, a belső coachon kívül a közvetlen felettesük (szegmensvezetők) is végzi, akiket külső coachok, mentorok támogatnak a coach szemléletű vezetői magatartás gyakorlásában.

A vezetői szintek közül kiemelkedő fejlesztést kapott a szegmensvezetői réteg, amelynek fókuszában a vezetők fejlesztő képessége volt. Ennek egyik eleme egy 6 alkalmas team coaching volt, majd vezetőnként egy 6 alkalmas shadowing folyamat, ahol a coach-tréner shadow-ozta a szegmens vezető coachingjait, majd visszajelzést adott, és megbeszéltek a továbblépéseket. Ezeknek az alkalmaknak az elején technikai jellegű visszajelzés volt a jellemzőbb, majd egyre inkább az önismereti jellegű, mélyebb transzformáció került a fókuszba annak eredményeként, hogy a szegmensvezetők egy része felismeréseket tudott tenni hiedelmeivel, mintázataival és esetleges vakfoltjaival kapcsolatban.

A szervezetben rendszerességgel 5 fő külső és 1 fő belső coach dolgozik, ezenkívül coaching szemlélettel dolgozik összesen 38 fő menedzser vagy vezető beosztású személy. Ebből 16 fő felsővezető, beleértve az ügyvezetőt is, valamint 22 fő termelési középvezető napi és heti rendszerességgel használja a coaching eszköztárát. A külső coachok fejlesztési folyamataiban általában 30 fő vesz részt, a belső coach pedig összesen 88 fővel dolgozik általában egyszerre. Jelenleg újabb belső coach munkatárs kiválasztása zajlik.

A 15 fő legfelsőbb vezető és az ügyvezető minden héten, pénteken 13.00-15.00 óra közötti intervallumban, fejlesztő, coaching típusú beszélgetéseket szervez a munkatársak számára. Az abban való megegyezés, hogy erre az intervallumra nem tesznek be maguknak és másoknak programot, lehetővé tette, hogy a szándék cselekvésbe, szokásba forduljon át.

A vezetői értékelésben az egyik szempont a coach tevékenység mértéke és hatékonysága. Minden, a szervezetben történő intervenciót, legyen az egyéni, csoportos, tréning vagy coaching típusú, mérés követ: elégedettséget, a hasznosságot, implementálhatóságot. A programokkal kapcsolatosan fejlesztő visszajelzéseket is adnak a résztvevők, többek között ezeknek a visszajelzéseknek az eredménye, hogy a tréning típusú programokat egyre inkább a coaching típusú fejlesztések váltják fel csoportos szinten is. Minden program része az utókövetés és az implementációt támogató beavatkozás. A coacholt személyek viselkedés változását, időnként 360 fokos felméréssel is nyomonkövetik, de ami fontosabb, rendszeres vezetői visszajelzésekkel.

Többek között ennek a tudatos és önreflexív működésnek volt köszönhető a csoportvezetői struktúra kialakítása, amely lehetővé tette, hogy a sori munkatársak egyéni vezetői támogatást kapjanak, ennek volt köszönhető a belső coach pozíció kialakítása, hogy minden szintre eljusson a coaching/mentoring.

A szervezetben belül coaching támogatásban részesülhetnek a kezdő munkavállalók, a szervezeti hierarchia közepén levő munkavállalók, a szenior beosztású munkatársak, a kiemelt tehetségek (High potentials). Ha generációs szempontból nézzük, akkor az X (1965-1979 között születettek) és az Y (1980-1997 között születettek) generáció tagjai kaphatnak coaching támogatást.

A coaching témák két fő csoportot képeznek alapvetően:

Az egyik a szerepben való megerősödés, az új szerepekre való felkészülés, az önismeretben való megerősödés, a teljesítmény növekedése.

Ugyanakkor az erős teljesítménycsoport miatt a másik kiemelt terület, a stressz kezelés, a reziliencia képesség növelése, a csapatokon belüli kohézió fejlesztése, a munka-magánélet egyensúly tartása, a kiégés megelőzése.

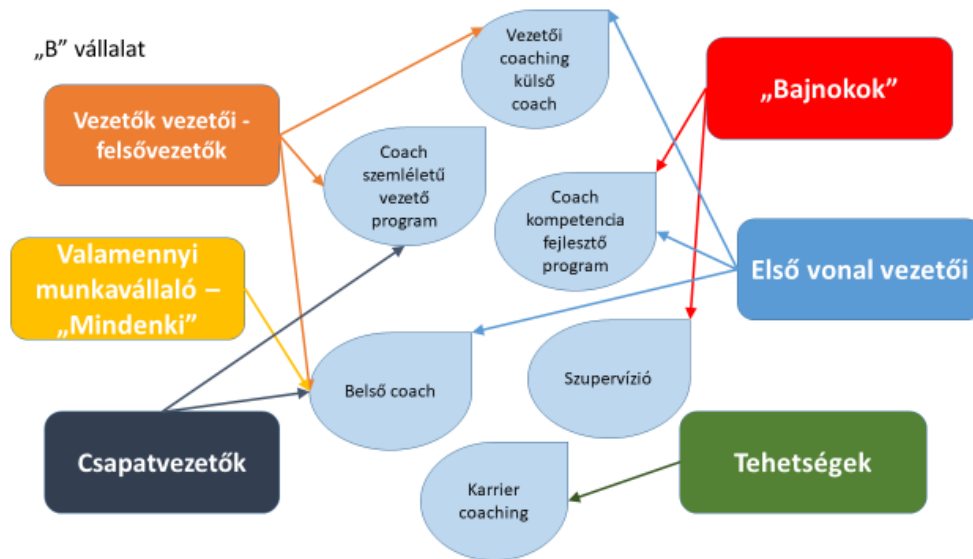
A szervezetben dolgozó belső coach munkaidejének 70%-ban végez coach tevékenységet, a közép és felső vezetők munkaidejüknek 45%-ban coacholnak. 2010-ben, amikor elindult a fejlesztési folyamat, a vezetők munkaidejük 10-15% töltötték humánfejlesztéssel, aminek nem volt része a coaching.

3.2. „B” vállalat coaching gyakorlatának bemutatása

Tanulmányunkban bemutatott „B” vállalat budapesti székhellyel tevékenykedő, szoftverfejlesztéssel foglalkozó globális nagyvállalat hazai szervezete, közel 1200 munkavállalóval. Esetükben a coach szemlélet bevezetésének éve 2013 volt. Ma már nemcsak a vezető- és humán erőforrás, hanem a szoftverfejlesztés módszertanában, az agilis működésben is kiemelt szerepet kap a coaching.

A módszertanban a fókusz elsősorban az egyéneken és az interakciókon, a működő szoftvereken, a megrendelővel való együttműködésen és a változásra való gyors reakción van. A legfontosabb egység a fejlesztői csapat, és minden csapatnak tagja egy agilis team coach, akinek feladatai között szerepel a csapat és az egyén támogatása a célok elérése és a teljesítménynövekedés érdekében, a hatékony működés, a tanulás biztosítása, az agilis módszertan szerinti működés elősegítése és tanítása. A szervezetben 14 külső, 8 belső coach dolgozik folyamatosan, a coach szemlélettel dolgozó vezetők és menedzserek száma 120, és egyidőben átlagosan 220 fő kolléga részesül coachingban legyen az akár külső vagy belső coach által vezetve a szervezetben. A vezetők, menedzserek a heti munkaidejük 30%-ban használják coach tudásukat, készségeiket, a belső coachok pedig átlagosan heti 10 órában végeznek coach tevékenységet.

A coaching gyakorlatilag minden kolléga számára elérhető a szervezetben, az általuk elérhető szolgáltatások differenciálva vannak némiképp, ezt láthatjuk a 2. ábrán.



2. ábra: „B” vállalat coaching gyakorlatának bemutatása
 Forrás: saját szerkesztés, 2018.

A coaching kultúra tudatos megteremtése stratégiai célként jelent meg a szervezet életében, mely cél elérését számos alulról jövő kezdeményezés és rendszerszintű felülről jövő szándék szolgálja, maximálisan figyelembe véve és építkezve a szervezetben már jelenlévő igényekre. Az erre irányuló stratégiai program több lépcsős folyamat volt. A coaching megjelenése a szervezetben 2013 előtt még ad hoc jellegű és elsősorban külső coachok bevonásával kezdődött. Majd ezt követően a megnövekedett igény hatására 2013-ban a szervezet valamennyi vezető beosztású kollégája részére elérhetővé vált a coaching és ennek biztosítására létrehoztak egy külsős coachokból álló adatbázist, úgynevezett poolt. Néhány évvel később, 2015-ben elindították a belső coach poolt, mellyel az volt a céljuk, hogy már nem csak a vezetők, hanem a szervezeten belül bárki számára, beosztástól és generációhoz való tartozástól függetlenül elérhetővé váljon a coaching. A belső coachoknak kulcsszerepe van a vezetőfejlesztési programok, a tehetséggondozás, a változások és a sokszínűsége irányuló programok támogatásában. A belső coach csapat tagjai folyamatos képzéseken, szupervízió és esetmegbeszélésen vesznek részt. Mind a külső, mind a belső coachok által lebonyolított folyamatokra is gondos minőségbiztosítási elvek vonatkoznak.

A vezetők és a menedzserek számára kialakított és 2016 végén elindított „coachszemléletű vezető” képzés a coaching stratégia másik fontos pillére. A szervezet célja volt, hogy 2016 végéig a célcsoport minden tagja – vezetők, agilis team coachok, csapatvezetők – részt vegyenek a képzésen.

Kiemelkedő szerepet kapnak a szervezetben az alulról jövő kezdeményezések, amelyek a coaching szemlélet elterjedését célozzák:

- a Coach Club, amely egy önszerveződő szakmai közösség azzal a céllal, hogy a résztvevők megosszák egymással coaching témájú tudásukat, és hogy együtt tanuljanak és gyakoroljanak;
- az akció tanulócsoporthoz, amelyekben különböző szinteken dolgozó kollégák csoportos coaching keretén belül dolgoznak fel témákat, közben gyakorolva, és finomítva coach készségeiket;

- az együttműködést fejlesztő team coaching folyamatok, amelyeken a csapatok saját kezdeményezéséből vesznek részt;
- az innovációs coachok által végzett munka – mivel egy K+F szervezetről van szó, az innovációval foglalkozó szakemberek a coaching segítségével támogatják az alulról jövő ötletek megvalósulását.

A vállalat saját coaching stratégiával rendelkezik, mely számtalan elemből álló komplex rendszer, több aspektusból megvizsgált igényekre alapozott és a megvalósítása kapcsán a lépcsőről-lépésre szemlélet jellemzi, követve a szervezet elvárásait. A stratégia különlegessége, hogy hatással szeretne lenni nem csak a szervezeten belül, hanem annak ökoszisztémájában is. Zászlajára tűzte ki, hogy a coachingot és a coaching szemléletű vezetés szemléletét szűkebb és tágabb, akár globális környezetében is terjessze.

A coaching alkalmazásának legfontosabb céljai a kezdetektől a hatékonyság és a dolgozói elkötelezettség növelése, valamint a vezetők fejlesztése és coaching szemléletének erősítése voltak.

Következtetések

A vizsgált mindkét szervezet esetében azt figyeltük meg, hogy valamennyi vezetői szinten elérhető az érintettek számára a coaching valamennyi fajtája (egyéni, csoportos, team). Mindkét szervezet esetében egyaránt sztenderdizált belső coaching folyamatokat alkalmaznak és igény, valamint vezetői szint függvényében akár külső coach igénybevételére is van lehetősége. Mindkét szervezet esetében az International Coach Federation minőségbiztosítási rendszere adja a coaching tevékenység keretrendszerét.

Szervezeti szinten a leginkább szembetűnő változások:

- megnövekedett dolgozói elköteleződés és motiváció,
- egyéni felelősségvállalások erősödése,
- tudatosság és a felelősségvállalás erősödése,
- tanuló szervezet létrejötte,
- a kulcs tehetségek fejlődése,
- a kreativitás és a rugalmas stratégia alkotás,
- nyílt és autentikus kommunikáció jelenléte,
- kiváló teljesítmények egyéni, csapat és szervezeti szinten,
- tudatos és önreflexív vezetői működés,
- a vezetők egyértelműbben látják a saját szerepüket a szervezeten belül,
- a coaching tevékenység és szemlélet a vezetők mindennapi rutinjává vált.

Összegzés

A coaching gyökerei meglehetősen régmúltra vezethetők vissza, már az ókorban is találunk hozzá hasonló módszerekkel dolgozó nagyhatású személyiséget. „Az első coach talán a görög filozófus, Szókratész (i.e 469-399) volt, aki az emberek meggyőzése helyett inkább kérdéseket tett fel nekik,

amelyek saját helyzetük és feltételezéseik vizsgálatára készítette őket, ily módon változtatva meg gondolkodásukat”(O’CONNOR-LAGES,2007:15). Tekintettel arra, hogy mindig van eltérés a „teljesítmény és a potenciál között és bármennyire is jó valaki, mindig tudja jobban csinálni, amit csinál” (Kello, 2004) valamint, hogy ennek fejlesztésére a coaching tökéletesen alkalmas, a sportból viszonylag hamar áttért a vezetőfejlesztés területére is.

A vezetői coaching alkalmankénti igénybevétele ma már az akár szervezeti és stratégiai szintű alkalmazásig terjedő skálán figyelhető meg. Számos globális és hazai szervezet, vállalat elmondhatja magáról Magyarországon is, hogy a vállalati stratégia szerves részeként alkalmazza, tervezi a coachingot, mint a humán erőforrást fejlesztő eszközt, szemléletet. Jelen tanulmányunkban két olyan szervezetet vizsgáltunk meg, amely elkötelezett a coaching szemlélet alkalmazásáért és a hazai coaching ökoszisztéma fejlesztéséért egyaránt. Mindkét vállalat többéves tapasztalattal és rendszerszintű alkalmazási gyakorlattal rendelkezik a coachinggal kapcsolatban.

Mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban a gyakorlatot és a tudományt vizsgálva is a coaching iránti érdeklődés növekedését figyelhetjük meg. Tetten érhető ez azon is, hogy folyamatosan nő a coaching szolgáltatás iránti igény a vállalatok és vállalkozások egyre szélesebb körében, valamint az ezzel kapcsolatos tudományos igényű kutatások, publikációk növekvő számában szintén.

Hivatkozások

- [1] G. Árváné Ványi – J. Katonáné Kovács – T. Gál – P. Popovics (2016) *Vállalkozói képzés a 21. században a felsőoktatásban – lehetőségek, módszerek, jó gyakorlatok*. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények, 1 (1) pp. 1-18.
- [2] G. Árváné Ványi – J. Katonáné Kovács – T. Gál (2017) *A vállalkozásfejlesztés oktatásának vizsgálata a magyar felsőoktatásban*. Vezetéstudomány, 68 (6-7) pp. 49-56.
- [3] E. R. Babbie (2004) *The practice of social research*. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth.
- [4] Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) (2011) *Annual survey report 2011: Learning and talent development*. Retrieved from www.cipd.co.uk
- [5] C. Cherniss – M. Adler (2000) *Promoting emotional intelligence in organizations*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- [6] CIPD (2015) *Learning and development Annual survey report 2015*. https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf
- [7] T. Gál – G. Árváné Ványi (2016) *Mennyit ér egy üzleti diploma?* Magyar Coachszemle: Az Első Magyar Online Coaching Folyóirat, 5 (3) pp. 28-34.
- [8] T. Gál – J. Katonáné Kovács – G. Árváné Ványi (2017) *Egy innovatív, finn vállalkozói képzés módszertani eszközeinek elemző értékelése és európai térnyerésének bemutatása*. Vezetéstudomány, 68 (8-9) pp. 78-88.
- [9] A.N. Garman - D.L. Whiston – K.W. Zlatoper (2000) *Media perceptions of executive coaching and formal preparation of coaches*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 52, pp. 201–205.

- [10] É. Gergely – A. Pierog (2016) *Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél*. Gradus 3 (1) pp. 368-373.
- [11] T. Gordon (1977) *Vezetői eredményességi tréning. A fejlett világ vezetési gyakorlata a XXI. század közepén*. (Eredeti cím: Leader Effectiveness Training). Budapest: Studium Effektive Kiadó
- [12] A.M. Grant – M.J. Cavanagh – H.M. Parker (2010) *The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 25 (1) pp. 125-167.
- [13] International Coach Federation (2013) *Executive Summary: 2013 ICF Organizational Coaching Study*. Retrieved from <http://coachfederation.org/orgstudy>
- [14] Internet 1: <https://www.cipd.co.uk/podcasts/is-coaching-solving-problems-for-organisations>
- [15] J. Kárpátiné Daróczi – J. Vágány – É. Fenyvesi (2016) *Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon?* Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 67 (12) pp. 72-82.
- [16] É. Kelló (2014) *Coaching alapok és irányzatok*. 23-71. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [17] M. Chapman (2005) *Emotional Intelligence and Coaching: An Exploratory Study*. In: M. Cavanagh – A. M. Grant – T. Kemp: Evidence-based coaching. Volume 1. Theory, research and practice from the behavioural sciences. Australian Academic Press. ISBN 1 875378 57 X.
- [18] A. Matkó – T. Takács (2016) *A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében*. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS), 1 (1) DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.32.
- [19] A. Matkó – T. Takács (2017) *Examination of the relationship between organizational culture and performance*. Int. Rev. Appl. Sci. Eng. 8 (1) pp. 99–105. DOI: 10.1556/1848.2017.8.1.14
- [20] G. McCarthy – J. Milner (2013) *Managerial coaching: challenges, opportunities and training*. Journal of Management Development, 32 (7) pp. 768-779.
- [21] M. Cavanagh – A.M. Grant – T. Kemp (2005) *Evidence-based coaching*. Volume 1. Theory, research and practice from the behavioural sciences. Australian Academic Press. ISBN 1 875378 57 X.
- [22] O' Conner – J. Lages (2007) *How Coaching Works, The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. A & C Black, London.
- [23] J. O'Toole (2008) *Notes Toward a Definition of Values-Based Leadership*, The Journal of Values-Based Leadership 1(1) Article 10.
Available at: <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol1/iss1/10>
- [24] P.A. Linley – L. Woolston – R. Biswas-Diener (2009) *Strengths coaching with leaders*. International Coaching Psychology Review 4 (1) ISSN: 1750-2764
- [25] P. Papp – E. Szűcs – A. Matkó (2014) *A coaching*. In: E. Szűcs [et al.] szerk.: Proceedings of "Challenges and Lessons in Management" International Conference. University of Debrecen, Debrecen, pp. 81-88.
- [26] E. Parsloe (1995) *Coaching, mentoring, and assessing: A practical guide to developing competence*. Kogan Page, New York.

- [27] J. Passmore – C. Gibbes (2007) *The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's the next for coaching research?* International Coaching Psychology Review, 2(2) pp. 116-128.
- [28] E. Szűcs – P. Papp – A. E. Matkó (2014) *Ce Trebuie Să Știți Despre Coaching = What You Need to Know About Coaching.* Revista de Management si Inginerie Economica / Review of Management and Economic Engineering, 13 (4) pp. 679-693.
- [29] J. Whitmore (1992) *Coaching for performance.* Nicholas Brealey, London.