



Hatást kiváltó coaching





/// Coaching! Az új csodaszer minden problémára...
Egy vagyont költünk rá, nem is tudom igazán, hogy mennyit. Már nem tudom számon tartani, hogy kit coacholnak a cégünknel, illetve, hogy ki és milyen hatással teszi azt. Lassan már a szóra is allergiás vagyok. Sőt, az sem világos teljesen, hogy mit is jelent. **///**

Szakmai fejlesztési vezető –
nemzetközi személyzeti tanácsadó cég

A legfontosabb 8 teendő a coaching hatás eléréséhez...

1. Legyünk tudatában és eszerint is cselekedjünk, hogy a coaching hasznos - akár igazgatósági szinten is -, és hogy a munkavállalók elvárják annak használatát.
2. Biztosítsuk, hogy a coaching megfeleljen a coacholt személy érettségének – alább 3 szintet határozunk meg.
3. Biztosítsuk, hogy a coach vagy coachok tréningje magában foglalja képességeik éles helyzetekben való megfigyelését
4. Biztosítsuk, hogy a coach vagy coachok rendelkezzenek a kellő önfegyelmel, hogy helyén kezeljék iránymutató és segítő (nem pedig „igazgató”) szerepüket
5. Biztosítsuk, hogy a coach rendszeres coachingban részesülve alkalmas legyen a szerepére
6. Tegyük fel és válaszoljunk meg a lényeges kérdéseket a coaching értelmével, a motivációval és a képességekkel kapcsolatban
7. Biztosítsuk, hogy maga a „probléma”, és ne csupán a „tünetek” kerüljenek helyesen – és együttérzően – behatárolásra
8. Alakítsuk ki a „menedzser-coach” elgondolást a szervezetnél – azonosítani kell, hogy mit, kire és miért lehet delegálni

Hatást kiváltó coaching

„Személyre szabott iránymutatás, rendszerint személyes találkozáson, amely egyszerre erősíti a személyes teljesítményt és a személyes fejlődést”.

Becslések szerint 2004-ben egyedül az Egyesült Államokban 1 milliárd dollárt költöttek coachingra.^[1] A fogós kérdés pedig az, hogy melyik lóra is tegyük a pénzünket. Ma gyakorlatilag bárki lehet coach (nem kell hozzá más, csak szív, egy asztal, egy telefon és egy számítógép.) Ráadásul legalább hét „szövetség” „egyesület” és „tanács” mellett a coaching szakma lényegében önmagát szabályozza. A néha egymással ellentétes nézőpontok ellenére a coaching státusza mégis egyre nő. Az egykor javító intézkedésnek tekintett coaching mára sokak támogatását élvezti – és javítja az ígéretes jelöltek teljesítményét és személyes fejlődését egészen az igazgatósági szintig bezárólag. Valójában, a Krauthammer közelmúltbeli kutatása ki is mutatta, hogy az európai munkavállalók mintegy egyharmada véli úgy, hogy vezérigazgatójuknak számos területen van szüksége coachingra, például a visszajelzésekre való nyitottság és a csapatvezetés terén. (Csupán 37% tekinti példaképének vezérigazgatóját)^[2] A coaching hatását tekintve más téren is elmozdulás figyelhető meg – a megérettől, miszerint a coaching hozzáadott értéket teremt, a biztos tudat irányába, hogy ez valóban így van. A tapasztalat azt bizonyítja, hogy a coaching, a megfelelő körülmények között, komoly eredményekre vezet. (Lásd a „További olvasnivaló” című részt).

„Az igazi szakértelem kifejlesztése küzdelmet, áldozatot, és őszinte, gyakran fájdalmas önrítékelést követel” – érvel K. Anders Ericsson, a Harvard Business Review szerzője, aki cikkében nemcsak a coaching jelentőségéhez szolgált támpontokkal, hanem arra nézve is, hogy mit kell elvárnia a coacholt személynek. „[A coacholt személynek] okosan kell befektetni az idejét, „tudatos gyakorlást” kell megvalósítania – mely során az adódó feladatokat a jelenlegi kompetencia- és kényelmi szintet meghaladva végzi el.”^[3]

•• A coaching meghatározása

Ronald Meijers, a Krauthammer igazgatótanácsának tagja felsővezetői szintű coach. „A coaching terminológiája rendkívül gazdag. Mi általában – megfigyelhető viselkedésről beszélve – személyre szabott iránymutatásként definiáljuk, amelyre rendszerint személyes találkozáson kerül sor. A cél az, hogy egyszerre erősítse a személyes teljesítményt és a személyes fejlődést. A coacholt személy kibúvók nélküli és bizalomteljes viszonyt alakít ki egy iránymutatóval, aki folytonosan ösztönöz, számon kér, ingerel és utasít. A változás túlzethet komfortzónánkon, sőt, egészen a „pánikzónába” nyúlhat. Így tehát elengedhetetlen a bizalom. A coachnak abszolút feddhetetlennek és pozitívnak, kitartónak és együttérzőnek kell lennie. Elsődleges cél, hogy az erősségekre lehessen építeni és jelentős előrehaladást lehessen létrehozni.”

Philippe Bazin, a Krauthammer vezető tanácsadója és a *Le Petit Manuel d' Auto-Coaching (Az öncoaching kis kézikönyve)* szerzője hozzáteszi: „Fejlődésünk legfontosabb állomásain felmerülhet bennünk a gondolat, hogy nincs választásunk, a körülmények diktálják

cselekedeteinket. A coach feladata, hogy segítsen a coacholt személynek visszaszerezni a felelősségtudatot, megmutatva és megnyitva a választási lehetőségeket. A coaching átalakító ereje az ember lényétől elválaszthatatlan, fontos eszményben rejlik, ami nem más, mint a – felelős szabadság.”

•• A coaching fajtái és közönsége

Az Egyesült Királyságban működő coaching és mentoring hálózat előnyösen ötvözi az általános coaching fajtákat (üzleti, vezetői, teljesítmény-, készség- és végül a személyes coaching), egyértelmű leírásokkal. A Krauthammer gyakorlata a következőképpen foglalható össze:

Executive coaching

felsővezetők és partnerek számára; a vezető gyakorlati társak stratégiai és viselkedési erőnyereket juttatják el a tárgyalóasztalhoz.

Vezetői csapat coaching

felsővezetők és partnerek csapata számára – akik egyidejűleg részesülnek coachingban egy kultúra- vagy stratégiaváltási program részeként.

Vezetői coaching

középvezetők és szakemberek számára az egyéni teljesítmény növeléséhez.

Megvalósítási coaching

középvezetők és szakemberek számára – tréning és facilitáció (segítés) egy rendkívül lényeges szervezeti kezdeményezés részeként.

Legszokásosabb módon azok a kérdések állnak a középpontban, mint például az aktuális vagy jövőbeni beosztáshoz szükséges kompetenciák elsajátítása és a személyes eredményesség javítása, beleértve a rugalmasságot, az állóképességet és a stressz vagy az érzelmek kezelését. Igyekszünk javítani a döntéshozó képességet, a problémamegoldást vagy konfliktuskezelést, és a változási programokhoz vagy projektekhez szükséges vezetői képességeket.

•• Potenciál felszabadítása – a 3 fázisú coaching modell

„Ha adsz valakinek egy halat, akkor egy napig lesz mit ennie. Ha megtanítod halászni, egész életében lesz mit ennie. Ha megtanítod tanulni, többé nem kell minden nap halat ennie” – kínai mondás (átfogalmazva).

A coach végső célja, hogy biztosítsa alanya „hosszú távú önfenntartó” képességét, és ehhez rendkívül fontos, hogy számításba vegye alanya érettségét. A Krauthammer Egyetem coaching tanszéke kidolgozott egy „3 fázisú coaching modellt”, amely a coacholt személy érettségéhez és szükségleteihez viszonyítva határozza meg coaching megközelítés fő lépéseit. Érettség alatt inkább „kompetenciát” kell érteni a kor vagy a hierarchiában elfoglalt pozíció helyett – bár legjobb, ha a kettő egybeesik. Feltérképezzük a coacholt személyek érettségi szintjét, hogy finomra hangolhassuk a coaching folyamatot, amely így maximális hatást tud elérni (minimális frusztrációval és energiapazarlással).

	I Tranzakcionális	II Transzformációs	III Autogén
Meghatározás	Teljesítmény felügyelete	Fejlődés elősegítése	Potenciál feloldása
Cél	Segítség egy feladat végrehajtásában	Változás körülményeinek megteremtése	A tanulás tanítása
Lényeg	Készségek elsajátítása	Személyes vezetői képességek fejlesztése	Öncoaching elsajátítása
Szükséglet	„B” pont elérése	Váltás „A”-ról „B”-re	Új „A” és „B” felfedezése
Elvárások	Kifejezett	Hallgatólagos	Látens
Időtáv	Rövidtávú	Középtávú	Hosszú távú

Példa. Angela pénzügyi középvezető, akinek új beosztása a humánerőforrás-menedzsmentre is kiterjed. A *tranzakciós* coaching segít neki elsajátítani az új szakterülethez kapcsolódó készségeket. Rendelkezik némi gyakorlati személyzeti vezetési tapasztalattal, mostantól azonban egy távoli nemzetközi csapatot irányít. Egyes kommunikációs készségei *transzformációs* coachingot igényelnek (fejlesztenie kell telefonbeszélgetések során tanúsított empátiáját). Ugyanakkor fejlett képességekkel rendelkezik az összetett stratégiák feldolgozása és az azokhoz való hozzájárulás tekintetében. Az autogén coaching – annak megtanulása, hogyan juthat el öncoachinggal a következő szintre – felszabadítja a benne rejlő potenciált.

•• Külső coach kiválasztása

A kialakulóban lévő iparág útvesztőiben bolyongva mely szempontok szerint érdemes kiválasztani a coachot?

Az USA-ban működő Nemzetközi Coaching Szövetség (ICF) ajánlása szerint legjobb, ha az ügyfelek elsőként tájékozódnak a coaching témakörében, világos célokat fogalmaznak meg, majd személyes interjú során megtudakolják három különböző coach képzettségét, készségeit és referenciáit, hangsúlyozva az alany és a coach közötti jó kapcsolat fontosságát. A Krauthammer ezeket nagyszabású beavatkozások esetére további ajánlásokkal egészíti ki – lásd alább, a „második út”-nál.

A képzettségtől az alapos ismeretekig

A coachinggal kapcsolatos elégedetlenség, vagy ami még rosszabb, az általa okozott károk veszélye legalább akkora, mint potenciális előnye. A Krauthammer két utat lát a partner kiválasztásához. (A részletek idővel változhatnak, ezért javasoljuk webhelyeink tanulmányozását).

Első út. *A képzettség kényelme.* Az ICF ajánlásában három oklevélszint szerepel – az ACC (minősített partner coach), a PCC (minősített hivatásos coach) és az MCC (minősített mester coach). Mit következik ebből? „A szorgalmas coachok közül sokan a coaching megkezdését követően 3-6 hónapon belül némi bevételre tesznek szert, és egy éven belül teljes munkaidős tevékenységre váltanak.” A CCE (folyamatos coach képzés) támogatja a coach folyamatos fejlődését. Európában azonban nem mindenütt – és nem minden európai nyelven – érhetőek el az ilyen képzéseket nyújtó iskolák.

Az Amerikai Tréning és Fejlesztési Társaság (ASTD), a világ egyik legnagyobb tréningcége, kétnapos coaching tanfolyamot is kínál, melyen oklevél szerezhető – a Certified Professional in Learning and Performance™ (CPLP™) képzés részeként.

Az Európai Mentoring és Coaching Alapítvány négy minősítési kategóriát kínál – alapszintű, középszintű, hivatásos és mester. Az Egyesült Királyságban például ezek az angol Országos Képzési Jegyzék 3., 4. és 5. szintjével (alapszak) és a szakirányú továbbképzési bizonyítványokkal, oklevelekkel és egyetemi diplomával egyenértékűek. Végül, az Európai Coaching Alapítvány „Üzleti és menedzsment coach” programot kínál.

A hagyományos képzést előnyben részesítők esetleg kizárólag az egyetemi szintű akkreditált szakirányú továbbképzési bizonyítványt vagy egyetemi diplomát fogadják el.

Második út. *A vezetői képességek megbízhatósága.* A vállalati vagy csapatszintű megoldásokhoz, különösen nemzetközi szinten, rendkívül fontos a megbízható és megismételhető ajánlat, a stabil folyamat- és ügyfélmenedzsment. A Krauthammer alternatívájaként vagy kiegészítőjeként a következő piaci szereplők említhetők. McKinsey, The Hay Group és Marshall Goldsmith. Tanácsos a partnert aszerint kiválasztani, hogyan képes reagálni az üzleti – és iparági – kihívásokra. A Krauthammer az ICF ajánlásait kiegészíti azzal, hogy célszerű a partner belső képzési és ellenőrzési folyamatairól valamint ügyfeleinek az elégedettségéről is tájékozódni. E tényezők együttesen nyújtják a legjobb garanciát a minőségre és a hatásra. Az utolsó, kevésbé meghatározó, mégis lényeges szempont a kulturális összhang.

●● A coach DNS-e

Bármilyen is a célja a coach keresésének vagy a partner kiválasztásának, mi a következő szempontok figyelembe vételét ajánljuk:

Önfegyelem. A coach *iránymutató* – facilitátor, azaz segítő. Az iránymutatás (az irányítással szemben) nagy önfegyelmet – az ösztönök feletti uralmat – követel. A coach igényli a coacholt személy visszajelzéseit, számításba veszi azokat, önkifejezésre bátorítja a coacholt személyt, spontán kérdéseket tesz fel önmagának és beismeri hibáit, az ellenvetésekre pedig találó kérdésekkel felel. A Krauthammer^[4] új kutatása rámutat, hogy a munkavállalók ilyen viselkedést várnak el vezetőiktől – és hasonlóképpen a coachoktól is. Ez nyilvánvaló? A kutatás kiemeli, hogy a munkavállalók által igényelt és a ténylegesen tapasztalt viselkedések között komoly eltérések vannak. Az önfegyelem rendkívül nehéz.

Személyiség. A fő tulajdonságok közül a *feddhetetlenség* és a *példamutatás* a coach *hitelességének* a sarokkövei. Ugyanilyen fontos az együttérzés, kellő bátorsággal a kellemetlen tapasztalatokkal való szembenézéshez, és „pozitív konfrontációval” való kommunikálásához. Lényeges bizonyos mértékű *karizma* is. Végül, a coachnak elérhetőnek kell lennie. Ez azt jelenti, hogy ki kell alakítania a teret a coaching ülésekhez és a folyamatos kapcsolathoz – és tiszteletben kell tartania azt –, kellő figyelmet és felkészültséget tanúsítva.

Gondolkodás. Hogyan gyűjti össze és dolgozza fel a coach az információt? Mi az *elemző* készség, a *struktúra* felállítására való képesség és a cél mindenkor *szem előtt tartásának* a kombinációját ajánljuk. A coachnak *fogékony* kell lennie – észre kell vennie a rejtett dolgokat, és *kreatív*nak, azaz képesnek kell lennie a laterális gondolkodásra, az egymásnak ellentmondó információk egyesítésére, a minták felismerésére. A coacholt személlyel közösen meggyőző *hipotéziseket* kell felállítania és a felismeréseket *gyakorlati* megoldásokká kell átalakítania. Ezen kívül, a coachnak meg kell látnia a *háttér*et és az *összefüggéseket* – számításba véve a coacholt személy környezetének a tényezőit (feltérképezve az őt körülvevő érdekelteteket, kapcsolatot teremtve a coaching és a szervezet vagy részleg stratégiája között, például a *rendszer megközelítés*’ módszerét alkalmazva). Létfonosságú az *önkifejezés* képessége, az együttérző és jelentésteli, a coacholt személlyel összhangban álló nyelvhasználat.

Cselekvés. Mint látható, a coacholt személyek a coachtól elvárják az aktív *figyelést*, a verbális és fizikai jelek figyelembe vételét, a rejtett üzenetek felfedezését és a megfelelő nyitott *kérdéseket*. A coacholt személy üzenetének, cselekedetének vagy előrehaladásának elismerése ugyanolyan fontos, mint a dicséret. A *gyakorlatias megközelítés* a cselekvések és elhatározások konkretizálásaként értelmezhető. Végül, a coach ösztönző szerepet tölt be – segít a coacholt személynek felidézni a várható jelentős előnyt, és szembenézni a kedvezőtlen visszajelzésekkel vagy lassú eredménnyel.

Az elemek némelyike ellentmondásosnak tűnhet – máris utalva arra, miért olyan ritka a tehetséges coach és miért olyan fontos az alapos képzés és a folyamatos tökéletesítés és visszajelzés. Ezért aztán a coachnak, akinek fő feladata, hogy megismerje saját önmagát, felelőssége hogy felkészüljön a szerepére, keresse és meghallgassa a coacholt személy, társai és saját coacha visszajelzéseit.

A végeredmény

A tulajdonságok e széles tárházának köszönhetően a coacholt személy a következő 6 formában várhat végeredményeket coachától. Hogyan tudná Ön, coacha vagy coaching várományosai alkalmazni ezeket a szemléletmódokat?

EGYÉNI BÁNÁSMÓD	EMPÁTIA	KIFEJEZŐKÉSZSÉG
ELKÖTEZETTSÉG	HÁTTÉR MEGÉRTÉSE	ÖSSZEFÜGGÉSEK

Kapcsolat a coach és a coacholt személy között

„A bizalom azt jelenti, hogy kiszolgáltatottá válunk egy másik személy cselekedeteivel szemben, azon az elváráson alapulván, hogy a másik egy számunkra fontos cselekedetet hajt végre.”^[5]

A bizalom a coaching sarokköve. A fent említett értékekhez hasonlóan a bizalom alapja is a *kölcsönös szimpátia*, a mindkét fél részéről fennálló *elkötelezettség* a folyamat és a végeredmény iránt, a másik személyének értékelése, a kölcsönös jóindulat érzése („meglátni az egyént a viselkedése mögött”) és a *komolyság*.

●● A coaching útja – a problémától a cselekvésig

„Ez csak egy kép, nem a kép” - Jean-Luc Godard

„Túl sok coaching beavatkozás állítja a középpontba a helyesbítést” – állítja Marjon Oosterhout, aki 17 éves globális tapasztalatot szerzett a vezetői képességek és a szervezetfejlesztés, a változás- és tehetségmenedzsment terén olyan vállalatoknál, mint a Nissan, a GE, az ICI és a Shell. „Ez nem túl hatékony. Péternek, aki sikeres felsővezető, éveken át mondták, hogy erőssége abban áll, hogy könnyen megtalálja a hangot másokkal páros vagy kis csoportos helyzetekben. „Fejlesztési igénye” az volt, hogy nagyobb közönséggel is boldoguljon. A szervezet az USA-ból hozott egy coachot, valódi eredmény nélkül. Péter önbizalma emiatt lassan csökkenni kezdett – már szinte rettegett az olyan alkalmaktól, amikor nagyobb csoportokban kellett részt vennie. Tanácsért fordult hozzám. „Minek köszönhető sikere személyes kapcsolataiban vagy kisebb csoportokban?” – kérdeztem. Úgy vélte, hogy azért tudja megőrizni a többiek aktív részvételét, mert érzékeny a finom visszajelzésekre. Nagyobb közönség előtt nem tudta kamatoztatni ezt a képességét. Kiderítettük, hogyan lehetne javítani a helyzeten. Három lehetőség kínálkozott: egyes nagyszabású találkozót felválthat kisebb értekezletekkel; kerülheti a konferenciákon való felszólalást nagyközönség előtt, a szekciósülésre összpontosítva. Ha pedig beszélnie kell, akkor ne álljon fel a szószékre, hanem inkább sétáljon a közönség között, és képzelje azt, hogy a nagyközönségen belül egy kisebb csoporthoz szól. Hiszek abban, hogy a coachingnak nagyobb figyelmet kellene fordítania az egyének és a csapatok veleszületett adottságaira és a bennük rejlő lehetőségekre.”

Nemrégiben a Krauthammer Egyetemen HR stratégiai középvezetők vettek részt Krauthammer coachok által tartott kétórás személyes coaching ülésen. Reakcióik nemcsak azt mutatják, hogy milyen jól – és gyorsan – ösztönözheti a változást az ügyes coaching, hanem annak módját is, ami alatt a felismeréseket, az elhatározásokat, a struktúrát értjük, amit az öröm és a megkönnyebbülés általános érzése kísér. „Felfedeztük a valódi problémát. Nagyon kellemes volt. Mostantól dolgozhatok rajta” – mondta az egyik résztvevő. Egy másik résztvevő pedig a megfontolt cselekedetek kombinációját tapasztalta meg: „A coach elérte, hogy átgondoljam, mi motivál. Ezt nemsokára fel is használhatom egy helyzet megoldásához”. „Kockázatmentes környezetről van szó” – mondta egy társuk – „a kollégákhoz, a családhoz és másokhoz képest”.

Kiemeli a különbséget az *iránymutatás* és az *irányítás* között, az, amit egy résztvevő tett hozzá: „A nap végére már tudtuk is a különbséget. A struktúra több és élesebb felismerést tesz lehetővé” –. „Ez arra emlékeztet, milyen intenzív a coaching. Alapos, strukturált gondolkodásra készítet. Meglepő, hogy milyen szituációkkal kerül szembe az ember!” Végül tanúi lehettünk annak, ahogyan enyhült a feszültség, miközben a kínos zavar felszabadító megvilágosodássá alakult át. „A coach nagyszerű munkát végzett azzal, hogy a káoszban számomra átlátható rendet teremtett – szervezett módon kezelve az frusztráló dolgokat.”

Hogyan vázolható és strukturálható a coaching folyamat maximális eredményességgel?

A coaching folyamat elindításához három körülmény lényeges. „A vállalat legyen tudatában annak, hogy mi forog kockán az alany tekintetében, az alany legyen tudatában az előtte álló kihívásoknak, és végül a coach kiválasztása.”

A probléma meghatározása. A valós probléma feltárásának a képessége – utazás a tünetektől az okok felé, a feltevések megkérdőjelezése, az egymásnak ellentmondó felismerések szintézise egy pontosan meghatározott „problémában” vagy „diagnózisban”: ez az, ami megkülönbözteti a mestert a kezdőtől.

A valóságról alkotott képünk számunkra egyedi, és meghatározza viselkedésünket (ez a mi „szűrőnk”). A sikeres coaching előfeltételeként három szűrő működik, melyek az *értelmezéshez*, az *akarathoz* és a *képességhez* kapcsolódnak.

Értelmezés. A coach és a coacholt személy felteszi a kérdést: „ismerem és értem a célkitűzést?” A navigációs rendszerhez hasonlóan a célhoz itt is szükséges egy kiindulópont – egy világos kép a pillanatnyi helyzetről”. A legnehezebben értékelhető – és legáltalánosabb – a coacholt személy magatartási kompetenciája. Ebben számos eszköz nyújthat segítséget (lásd a füzet végén)*.

Akarat. A coach felteszi magának a kérdést: valóban szeretném, hogy „*sikerüljön neki?*”, megkérdezve a coacholt személyt: „valóban meg akarja tenni?” Az akarat támogatása élvezetes is egyben. A coachingnak ösztönző együttműködésnek kell lennie, nem pedig eredménytelen és magányos utazásnak.

Képesség. A coach felteszi a kérdést: minden eszköze megvan ahhoz, „*hogyan ezt megtegye?*” Elég világos a helyzet egy jó útvonaltervhez? Valóban rendelkezésre állunk? (Pl. megtervezünk a havi üléseket?) Ezután a coach megkérdezi a coacholt személyt: „*Képes arra, hogy végigvigye?*” Mennyiben sikerült átalakítani azt a meggyőződést, hogy „Nem hiszek abban, hogy lehetséges a változás” azzá az elhatározássá, hogy „Tudom, hogy ez lehetséges, és már van is ötletem arra, „*hogyan mit kell tennem?*” Ezt az ötletet aztán idővel finomítani és gazdagítani kell.

A fenti három kérdésből egy újabb következik:

Egyetértünk abban, hogy a kihívás...? A végső „diagnózis” alapján keressük a megoldásokat. Pl. hogyan „*alakítja újjá a coacholt új viselkedésmódja a gondolkodásmódját?*” Ha Annának problémái vannak az időbeosztásával, akkor konkrétan hogyan tudja megváltoztatni a reflexeit azzal a hiedelmével kapcsolatban, hogy „*mindennek tegnapra kellett volna elkészülnie?*”

Ezután a felhatalmazó „*mit javasol?*” módszert alkalmazva a coach és a coacholt személy megválaszolja az értelmezéssel, akarral és képességgel kapcsolatos kérdéseket.

Az értelmezéssel kapcsolatos a coacholt személy előtt álló kihívások meghatározása. Ehhez a célok konkrét és kölcsönös meghatározása szükséges – ami értelmet ad a cselekvésnek. Ennek a gyakorlati lebonyolítása a coacholt személy öncoachingra való képességétől függ – (lásd 3 fázisú coaching modell fent).

Megállapodás egy megfigyelhető mérőszámról	Közvetlen kapcsolatban a mindennapi tevékenységekkel	A közép-pontban a probléma és az akadály	Adott szempontra vonatkozó vonatkoztatott	Mérhető és ellenőrizhető
--	--	--	---	--------------------------

Az akarattal kapcsolatos – a coacholt személy elérni kívánt jövőbeni állapotának, hasznainak és érzéseinek a meghatározása. A coach emlékezteti a coacholt személyt kapcsolatuk értékeire és alapelveire – ha például az egyik érték a „szükségleteink kifejezése”, akkor az egyik alapelv lehet például az, hogy a coacholt személynek kézfeltartással kell jeleznie, ha elakad.

A képességgel kapcsolatban – a coachnak és a coacholt személynek egyaránt tisztában kell lennie saját felelősségeivel. A coach felelőssége az iránymutatás és a segítség – annak biztosítása, hogy rendelkezésre álljon és kompetens legyen a megkezdett dolgok befejezéséhez. Lényeges szempont – különösen akkor, ha a coach a coacholt személy felettese is egyben. A coacholt személy felelőssége, hogy mindent megtegyen azért, hogy képességei legjavát nyújtsa a folyamatban – megőrizve nyitottságát.

A három kérdés megválaszolása két előnnyel jár – a coacholt személy *pozitív hozzáállásának* – képességeibe vetett hitének az elérése, valamint olyan körülmények megteremtése, amelyek között mindkét fél képes fejleszteni a coacholt személy *erősségeit*.

Végül meghatározzuk a ,konkrét ösztönzőket a cselekvésre’ – és ezzel magukat az *akciópontokat*. A rendszeres „*fejlesztési megbeszéléseken*” a felek áttekinthetik a sikereket, elhatározhatják, hogyan építsenek rájuk, megvitathatják nézeteiket az erősségekről és a javítások szükségességéről, valamint felülvizsgálhatják a célokat. A két fél együtt gondoskodik arról, hogy a folyamat tartsa a megkezdett irányt, segítik azt, és új változtatásokat vagy akciópontokat határoznak meg.

•• A vezető, mint coach

„Képesek vajon az emberek megnyílni, és nyíltan beszélni a problémákról, amelyekkel küzdenek? Nem szívesen látnám coachként a főnökömet.”

Nemzetközi gyártóvállalat HR üzlettársa

„A vezetők meg vannak győződve arról, hogy az embereknek segítségre, iránymutatásra és coachingra van szükségük. A valóságban azonban gyakran zsoldosszemléletet követnek. Delegálás helyett rájuk zúdítják a dolgokat. Sokan kölcsönös kommunikációt nélkülöző coachingot alkalmaznak...”

Ronald Meijers, a Krauthammer igazgatótanácsának tagja

Coacholja egy vezető közvetlen beosztottjait? Pascale Bauer, a Krauthammer coaching tanszék vezetője a következőképpen magyarázza, hogy neveli ki a Krauthammer a „coaching kultúráját”. „A részlegvezető számon kérhető a közvetlen beosztottak coachingjáért. A részlegvezető segít a csapat tagjainak a teljesítmény elérésében és a fejlődésben, aminek meghatározó eleme a coaching. A vezetés munka, a coaching pedig egy szerep.” Valójában ez az öt legfontosabb vezetői szerep egyike (értelemfeltáró, szerepmódel, stratégia, szervező, coach). A gyakorlatban a részlegvezető évente kétszer fejlődésértékelő („értékelő”) ülést tart a munkavállalóval. Minden Krauthammer coach részt vett vagy elvégezte hároméves coaching programunkat, és a Krauthammer Hármás Karrier Útvonal Bizottság engedélyével működik. A coacholt személynek el kell fogadnia a coachot, megtörténhet azonban, hogy a munkavállalók vagy a vezetők elutasítják őt. Ebben az esetben a következő lépéseket tesszük.



Lehet, hogy egy másik coach nagyobb értéket tudna hozzáadni? Ha „igen”, akkor a részlegvezető konkrét elemeket delegálhat a coachra: minőségellenőrzések, értékesítési és ügyfélmenedzserek teljesítményének munkahelyi felügyelete, havi teljesítményértékelő és fejlesztési megbeszélések. Mindig a részlegvezető irányítja a fejlesztési („értékelő”) ülést, azonban a delegált feladatokat ellátó külső coach is bekapcsolódhat. A strukturális kérdések, úgymint az előreléptetés, visszaminősítés vagy elbocsátás, a képzési igények

és a bérviták a részlegvezető felelősségébe tartoznak. Alkalmanként előfordulhat, hogy a részlegvezető és a coach nem ért egyet, ilyenkor meg kell vitatniuk nézeteiket. Végeredményben azonban a részlegvezető dönt – akkor is, ha a delegált feladatokat ellátó coach tapasztaltabb”.

●● Pragmatikus elmélet

Mi a Krauthammer tréning és coaching elméleti alapja?

A Krauthammer egyet jelent a pragmatizmussal, vagyis „annak a művészete, ami működik” (William James). Az elméleti alap ennek megfelelően sok elemből integrált, és elsősorban azon a megfigyelésen alapul, hogy a sikeres emberek mit tesznek valójában. Különböző elméleti forrásokat lehet idézni, egészen Arisztotelészig visszamenőleg, aki szerint az erény valójában két vétek közé beágyazott vékony mezsgye. Eric Krauthammer és Gustav Käser kialakított egy tréning megközelítést az „új készségek szülik az új hozzáállást” elven, ezzel áthidalva a tudást-hézagot, s feloldva a kognitív szinten disszonáns helyzetet: „tudom, de nem teszem”. Tevékenységünket elsősorban a rendszer megközelítés (systems approach) módszertana befolyásolja, valamint olyan elméleti szakemberek, mint Albert Bandura (behelyettesítésen alapuló tanulás), Peter Senge (a tanuló szervezet), Abraham Maslow (humanisztikus pszichológia), Paul Watzlawick (a nem-kommunikálás lehetetlensége), Carl Rogers (az egyéni tapasztalás) és Eric Berne (tranzakcióanalízis). Újabban pedig Albert Ellis (racionális érzelmi terápia), Martin Seligman (pozitív pszichológia), Marshall Rosenberg (erőszakmentes kommunikáció) és Gregory Bateson/Robert Dilts (hat logikai szint) munkáját is integráljuk. Ez az eklektikus megközelítés rugalmasságot ad, hogy a legtöbb szituációban olyan stílusban reagáljunk, amely személyes, gyakorlati, a teljesítményre és a fejlődésre összpontosít: idealista a célt illetően, és pragmatikus a folyamattal kapcsolatban.

Kommunikáció és kapcsolatok	Személyes fejlődés és tanulás
<p>A jó kommunikációs készség nem mindenkinél veleszületett adottság</p> <p>A mi érzékelésünk a valóságról még nem a valóság</p> <p>Minden üzenetnek két szintje van: a tartalom és a kapcsolat</p> <p>A kommunikáció eredménye a kapott válaszon múlik</p> <p>Minden viselkedés saját „belső énünk” pozitív szándékából ered</p> <p>Egy kapcsolatban fellépő nehézség esetén minden érintett félre hárul felelősség</p>	<p>Az embernek minden szükséges erőforrás rendelkezésére áll saját maga személyes fejlődéséhez.</p> <p>Tapasztalatainkon keresztül tanulunk</p> <p>Ahhoz, hogy valaki mindent kihozzon magából, a többiekkel való konfrontációra van szükség</p> <p>Minden kudarc a fejlődés forrása lehet</p> <p>A tudás átadása végsőfokon hozzájárul annak tökéletesítéséhez</p> <p><i>Emberi viselkedésről tanítani nagy erkölcsi felelősséget követel a trénerrel. A véleményalkotás szabadságát és sértetlenségét mindenkinek, és minden pillanatban biztosítani és óvni kell.</i></p>

•• Hivatkozások

- [1] Stratford Sherman és Alyssa Freas: The Wild West of Executive Coaching. Harvard Business Review, 2004. november.
- [2] Forrás: „What Leaders need”. Krauthammer, 2007. november.
- [3] K. Anders Ericsson, Michael J. Prietula, Edward T. Cokely: The Making of an Expert. Harvard Business Review, 2007. július.
- [4] Forrás: Krauthammer Observatory, 2007. április.
- [5] Dr. Frédérique Six in: Trust and Trouble. Krauthammer, 2003. november.

•• További olvasnivaló és források

- K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, Robert R. Hoffman: Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Cambridge University Press, 2006. június.
- Anne M. Liljenstrand (2003): A Comparison of Practices and Approaches to Coaching based on academic background.
- Building a World-Class Coaching Program, Corporate Executive Board (2005)
- Coaching és Mentoring Hálózat – www.coachingnetwork.org.uk
- Nemzetközi Coach Szövetség – www.coachfederation.org/ICF
- Amerikai Tréning és Coaching Társaság – www.astd.org
- Philippe Bazin: Le Petit Manuel d’Auto-Coaching. Intereditions, 2006.
- Quel manager êtes-vous ? : Daniel Eppling és Laurent Magnien: Etalonnez vos pratiques. Editions d’Organisation, 2005. szeptember

*Az olyan eszközöket, mint a 3610 felmérést a Krauthammer a beavatkozás kezdeti fázisában vagy közvetlenül azt követően ajánlja. Az „Önirányított Párbeszéd Megközelítés” (Self-Piloting Dialogue Approach) egy sor önmagunk alkotta kérdésből (40 kérdést a Krauthammer szolgáltató példaként) és 8 bizalmi partnerből áll, akik 6 különböző kategóriából kerülnek ki (N+1, N and N-1). A coacholt személy meghívja és interjút készít a partnerekkel. Majd miután ő maga is megválaszolta a kérdéseket, elkészít egy összefoglaló kivonatot a partnerek és a coach számára. A Krauthammer saját „4LS felmérése” letapogatja a tréning résztvevők megfigyelhető viselkedését 64 vezetői és menedzsment kompetencián keresztül. Minden egyes kompetencia tekintetében 4 megfigyelhető viselkedés leírás egyikével jellemezzük a résztvevők, azaz 4 működési szinten - példaértékű, operatív, hátráltató és bénító. Végül, a Krauthammer értékkelő központ angol, francia és holland nyelven - különböző Krauthammer irodákban, szituációkban demonstrált viselkedés közvetlen, élő megfigyelésen keresztül nyújt teljes körű kiértékelést a résztvevőkről.

Belgique/België

Brussels

Tel +32 (0)2 359 96 90
Fax +32 (0)2 358 30 37

Česká republika

Praha

Tel +420 296 508 470-1
Fax +420 296 508 472

China

Beijing

Tel +86 10 65 08 19 35
Fax +86 10 65 08 19 37

Hong Kong

Tel +852 2521 2839
Fax +852 2536 4743

Deutschland

Hamburg

Tel +49 (0)40 6894920
Fax +49 (0)40 68949229

España

Barcelona

Tel +34 93 301 15 53
Fax +34 93 318 36 39

Madrid

Tel +34 91 372 99 75
Fax +34 91 372 83 23

France

Aix-en-Provence

Tel +33 (0)4 42 52 80 40
Fax +33 (0)4 42 52 80 41

Lille

Tel +33 (0)3 20 13 04 00
Fax +33 (0)3 20 13 01 11

Lyon

Tel +33 (0)4 72 91 21 30
Fax +33 (0)4 72 36 06 70

Nantes

Tel +33 (0)2 40 48 98 98
Fax +33 (0)2 40 48 98 99

Paris

Tel +33 (0)1 44 69 60 00
Fax +33 (0)1 44 69 60 01

Strasbourg

Tel +33 (0)3 88 61 60 61
Fax +33 (0)3 88 61 50 61

Italia

Milano

Tel +39 02 49 81 499
Fax +39 02 49 82 470

Magyarország

Budapest

Tel +36 1 349 2717
Fax +36 1 239 1057

Nederland

Noordwijk

Tel +31 (0)71 364 33 44
Fax +31 (0)71 362 05 09

Polska

Warszawa

Tel +48 22 631 60 55
Fax +48 22 631 60 55

Slovensko

Bratislava

Tel +421 2209 02415
Fax +421 2209 02416

Suisse/Schweiz

Genève

Tel +41 (0)22 999 08 50
Fax +41 (0)22 999 08 55

Zürich

Tel +41 (0)43 255 30 60
Fax +41 (0)43 255 30 70

Sverige

Stockholm

Tel +46 (0)8 545 03 840
Fax +46 (0)8 545 03 850

United Kingdom

London

Tel +44 (0)208 770 7200
Fax +44 (0)208 770 7748

United States

Atlanta

Tel +1 404 812 0052
Fax +1 404 812 0079

