



Company's got talent!

Egy sikeres belső coach képzés eredményeiről és kihívásairól őszintén

Vajon lehetséges-e, hogy egy nagy szervezet HR vezetői coachként is funkcionáljanak a szervezeten belül? Elfogadják-e ezt a munkatársak és hatékony marad-e ezzel a HR vezetés? Ha mindezt még virtuális környezetbe is helyezzük, mire figyeljünk oda?

Ismerjék meg a GE Lighting Mentor Oscar nyertes programját! Mottóként az interjú egyik mondatát ajánljuk: „Elvetettük a magvakat, melyek növegetnek és apránként megérintik az egész szervezetet.”

A Coaching Mesterkurzus elnevezésű fél éves programon 12 fő vett részt. A cél a coaching kultúra térnyerésének erősítése, a coachok magabiztosságának, tudásának emelése, illetve a tudásalapú és gyakorlatorientált coaching folyamat kialakítása volt.

Az Ascon Consulting által vezetett Mesterkurzus egyik kezdeményezője, folyamatgazdája és egyben résztvevője is volt Zsuppán Zsuzsanna senior HR vezető, és a Lighting-hoz a program indítása után csatlakozó Pach Gabriella, aki a program ideje alatt a cég Szervezetfejlesztési vezetője volt. Beszélgetésünkben egyszerre tudtak HR-esként és belső coachként mesélni tapasztalataikról.

Milyen szervezeti kultúrában indítottátok a programot? Milyen volt nálatok a vezetői coaching megítélése?

Pach Gabriella: A GE Lighting coachingkultúra – mint a vezető fejlesztési eszköztár – tekintetében valahol középmezőnyben van. Mivel a vezetők általában azonnali üzleti eredményeket szeretnének látni, így gyakran inkább a direkt tanácsadás módszerében látják a gyors megoldás lehetőségét. Ezért amikor HR-ként odamész egy vezetőhöz azzal, hogy meggyőzd egy coaching folyamat előnyeiről, akkor először nagy valószínűséggel ellenállást fogsz tapasztalni. Ezt tudván inkább gerillamódszerekkel terjesztjük a vezetők között ennek előnyeit.

Zsuppán Zsuzsanna: A vezetőink különböző tréningeken, fórumokon hallottak, tanultak már a coachingról, és annak eszköztárát eltérő módon használják. Tényleges coaching folyamatokban kevesen vettek részt coacheeként, és ez beosztottaikra is igaz, ezért a

„Csak az lépjen a programba, aki komolyan gondolja és képes jól csinálni azt.”

coaching erejét talán kevésbé tudták még megtapasztalni. Egy részükben tudatosan még nem is fogalmazódott meg a coaching iránti igény, így előbb ezt kell megteremteni, és utána lesz majd rá fogadókészség. A cég viszonylag kevés alkalommal vesz igénybe külső coachokat, így ez a program a coaching tudás elterjedését és belső coachok elérhetőségét is segítette.

PG: Más szervezetnél dolgozva azt tapasztaltam, hogy egy külső coach felé néha nagyobb a nyitottság, a bizalom, mondván „ő nem ismer semmit-senkit”, és a titoktartást így inkább biztosítva érzik a vezetők a szervezeten belül. Különleges erősség a GE Lightingban, hogy itt nagyfokú bizalom van a HR-esek mint coachok irányában. Ez nagy segítségünkre volt a program elindításában.

Hogyan indult az a kezdeményezés, hogy belső coach képzés induljon nálatok?

ZsZs: Számunkra – a HR számára – ez kezdettől többet jelentett, mint egy tréning, vagy más hagyományos tanulási forma. Egy szakmai kihívásként merült fel az igény a részünkről, hogy egy olyan kapcsolódó szakmát tanuljunk meg, ami a HR vezetői munkánkat kiegészítve erősíteni tud minket. A Coaching Mesterkurzus elindítását a HR igazgató az első pillanattól támogatta, és a felsővezetés is pozitívan fogadta a kezdeményezést. Sze-rencsések vagyunk, hisz általánosságban elmondható, hogy a HR-es kezdeményezésekre a felsővezetőink nyitottak. Ez a program ráadásul nem járt számukra plusz feladatokkal, és jól illeszkedett a cég kultúraformálást segítő irányelveibe is.

Mitől volt sikeres ez a kezdeményezés? Hogyan foglalnátok össze?

PG: Az egyik, hogy ez egy alulról jövő kezdeményezés volt. Vagyis azok találták ki, akik utána a részesei voltak. A másik, hogy jó helyen és jól kerestük a jelentkezőket. Egyrészt mert a coacheek a belső tehetségprogramunkból kerültek ki, másrészt mert a láthatóan elkötelezett és elfogadott HR munkatársak (belső coachok) vonták be e tehetségeket a folyamatba. Ezáltal mindenki a kezdetektől komolyan vett részt a programban.

ZsZs: A siker kulcsa volt még a jól átgondolt folyamat és a tiszta kommunikáció. Minden résztvevőnek egyértelmű volt, hogy mit várhat a programtól, és mit kap/kaphat cserébe. Részünkről ez egy kísérlet, pilot program volt, amit szintén elmondtunk a folyamatban résztvevő coacheeknek, és a háromoldalú beszélgetésen a vezetőiknek is. Jó érzés volt látni a nyitottságukat, azt hogy elfogadták, esetleg együtt „csetlünk-botlunk” a folyamatban, de a szupervízióknak hála sosem maradtak/maradtunk egyedül.



MAGYAR
COACHSZEMLE

Hitelesség, etika
2016/2.

esettanulmány



COACHING CAMP

2016. június 2-3. - Budapest



Jelentkezem



Kövess bennünket a
Facebookon!



együtt a sokszínű coachingért

www.coachingcamp.hu

Mire figyeltetek a program indításánál?

PG: A kulcsszó a világos kommunikáció volt. A mi esetünkben azt kellett elmondanunk, hogy ez a fejlesztés a tehetségprogram része. Nem arról van szó, hogy a teljesítményüket kellene feljavítani, hanem ez egy elismerés, amivel plusz motivációt szeretnénk nyújtani. Ezt a világos kommunikációt pedig nem csak a tehetség köre felé, hanem kifelé is meg kellett lépni. Világosan kellett kommunikálni, hogy mire számíthatnak a programtól, és mire nem. Mit várhatnak el a HR-estől és mit nem, amikor coach szerepben van. Azt is tudniuk kellett, hogy a titoktartást miképpen biztosítjuk.

ZsZs: A mi munkánk volt kidolgozni, hogy ki kit coacholhat – biztosítani, hogy semmilyen érdekbeli konfliktus ne zavarhasson be. Alapvető szabály volt, hogy a belső coach saját kliens csoportjából nem coacholhat, hogy elkerüljük a szerepkonfliktusokat. Egyben azt is biztosítani kellett, hogy a szupervíziós csoportok és mentorpárok esetében ne kerülhessen ki információ a coachtól a coachee HR-eséhez. Ennek megfelelően osztottuk be a programban résztvevő HR-eseket.

Hogyan zajlott a képzés? Amikor megvan a lehetőség egy belső coach-képzésre, mire érdemes figyelni?

GABI TAPASZTALATAI ÉS TANÁCSAI

1. Csak az lépjen a programba, aki **komolyan gondolja és képes jól csinálni azt**. Mivel a coach jelöltek nálunk a HR-esek voltak, így szerencsére ez a két tényező adott volt. Azonban általában fontos **megszűrni** a coach jelölteket két szempontból is:
 - a coachinghoz szükséges alapszemléletük és készségeik meglegyenek,
 - valóban elkötelezettek legyenek, és ehhez előre tudatosítani kell azt is, hogy a folyamat sok időt és többletmunkát kíván meg.
2. Ügyelni kell az elmélet és a gyakorlat megfelelő arányára és kombinációjára, valamint fontos hogy a képzés tartalmazzon végigvitt coaching folyamatot, mert ennél nincs hatékonyabb tanulási forma.
3. Nagyon kell mellé a szupervízió, ahová be lehet vinni és fel lehet dolgozni a tapasztalatokat. Ez a támogatás kulcsfontosságú az esetleges első sikertelenségek, kérdőjelek feldolgozásában és a folyamat javításában.

ZSUZSA TAPASZTALATAI ÉS TANÁCSAI

1. **Sok egyeztetésre, megbeszélésre volt szükség** egymás között, és aztán a megvalósító partnerrel. A program házon belüli kitalálása és elindítása között hónapok teltek el. Sokat formálódtak gondolataink a potenciális cégekkel való beszélgetések

alatt. Több szakmailag elismert céget hívtunk meg bemutató tartására, ahol a leendő coachok megismerkedhettek a trénerekkel. Velük együtt választottuk ki, kitől szeretnénk tanulni, ki illeszkedik legjobban a vállalati kultúrába.

2. Fontos a keretek egyértelmű kommunikációja. Már az elején tisztáztuk a folyamatban résztvevő összes érintettel a program célját, a folyamat időzítését, kinek miért lehet ez jó, és milyen kötelezettségekkel jár.

A programban résztvevők folyamatos bevonása, elköteleződése is a siker egyik kulcsa. Már a program elindítása előtt is több alkalommal bevontuk a leendő coachokat, így mire a program elindult, már a sajátjuknak érezték.

A program későbbi folytatásában a virtuális coachingra fektették a hangsúlyt. Miért?

PG: Mert a szervezet Európa szerte igényli ezt a fajta támogatást. Bármikor lehetnek külföldön vagy hazai vidéki termelőegységeinkben olyanok, akiket érinthet egy coaching folyamat. A virtuális coachingnak persze megvannak a maga kihívásai. Korábban én is nehézségként éltem meg, hogy nem ül velem szemben, akit coacholok, de idővel át tudtam állni. Tudatosan ki lehet alakítani erre is egy készség-készletet. Azt viszont vallom, hogy ha virtuális is lesz a coaching, az első leülésnek mindenképpen személyesen kell megtörténnie. A bizalom kialakulásának az én tapasztalataim szerint ez feltétele.

(lásd: Szabó Zsófia - Kun Andrea: Virtuális Coaching Gyakorlat Magyarországon. Magyar Coachszemle: 2015/2. Szakmai kiválóság, professzionalizáció. 59-66 o.)

Milyen eredményekkel járt a program a szervezet számára?

1. Mostanra a „nagy” GE-ben minden talent programban, amit közép- és felsővezetőknek indítanak, beépített elem a coaching. Vagyis belső coachot rendelnek minden résztvevő mellé a programjuk idejére. Nekünk most már van képzett belső coach pool-unk, akik ezt a szerepet nemcsak felvállalják, de coach szerepben is tudnak hatékonyan és szakszerűen támogatást nyújtani.
2. Azok a talentek, akik bekerültek a programba, személyes tapasztalásokkal gyarapodtak, és azóta is terjesztik a coaching szemléletet saját területükön.
3. A HR belső coach képzés apropóján nem csak bekerült a téma az executive körbe, hanem elismerést kapott sikere azáltal is, hogy HR Igazgatónk ezt hathatósan képviselte ott.
4. Két éve elindult a GE-ben egy komoly váltás, az úgynevezett „start-up mentalitás” irányába, amely kultúra erőteljesebben igényli a coaching típusú vezetést, mint eddig valaha. Így ehhez is elvetettük a magvakat, melyek növegetnek, és apránként megérintik az egész szervezetet.

Összefoglalva: Mi volt a ti belső fejlesztésetek sikerének a kulcsa?

PG: Jó időben, jó helyen történt a kezdeményezés, „együtt álltak a csillagok”. Tehát elkötelezett volt a HR, nyitott volt a vezetés, volt rá pénz, és igen lelkes talenterek jelentkeztek. Második helyen említeném a jó partnerválasztást és ez alatt az Ascon Consulting szerepét a képzésben megkerülhetetlennek látom. Elég rugalmasnak, „GE kultúra kompatibilisnek” kellett lennie a partnernek, illetve fontos volt, hogy az esetleges folytatásban az executive csapat felé is megfelelőek legyenek.

Harmadikként pedig a nagyon gondos előkészítést említeném, amit a partnerrel, az Ascon Consultinggal közösen végeztünk. Konzisztens, egyszerű, logikus, a fenntarthatóságára is figyelő anyaggal kellett a döntést előkészíteni.

ZsZs: A belső fejlesztésben a HR-esek elkötelezettségét látom központi helyen. A külföldi és a hazai kollegák is azzal fejezték be a folyamatot, hogy végre valami, ami nem egy tréning és azután vége, hanem olyan tudás, ami velük marad a mindennapjaikban, és aminek a hasznát hosszútávon is látják és élvezni tudják.

Személyesen nektek mit adott a program?

Pach Gabriella: Nekem a csapatépítő hatást. HR-esként nincs szebb zene a fülemnek, mint amikor azt kapjuk visszajelzésként, hogy ez a program fejlesztette a talenteket, pozitív hozadéka volt cégszinten, és emellett még a HR csapatként való működését is erősítette. Nekem ez volt egy „aha” élmény.



Zsuppán Zsuzsanna: Nekem azt az élményt, hogy megszületett egy szakmai értelemben vett álom, azt végig lehetett vinni és minden simán, gördülékenyen ment. A program megvalósításába tett sok idő, energia sokszorosán megtérült, és az egész szervezet hasznára vált. Személyes hozadéka számomra, hogy a coachingról eddig tanultakat is megerősítette, és azóta is folyamatosan zajló coaching folyamatokat eredményezett, és ezt nagyon élvezem.



Szabó Zsófi (Ascon): Nekem a legnagyobb élmény az volt, hogy láthattam, amint hétről-hétre megerősödött a résztvevők coaching identitása, ahogy egyre személyesebb és egyre mélyebb reflexiókkal dolgoztunk, és ahogy a kezdeti technikai félelmeket („hogyan kell ezt csinálni?”) felváltotta a megélés, a valós kíváncsiság és kísérletezés élménye.

