

BESZÁMOLÓ SZAKBIZOTTSÁGI RENDEZVÉNYRŐL

"Pódiumbeszélgetések a Minőségről" sorozat

- Időpont:** 2025. április 16. szerda, 14:00 – 15:30
- Helyszín:** Online, ZOOM rendszeren keresztül
- Szervezők:** EOQ MNB Minőségrendszerek, Közigazgatási és Fogyasztóvédelmi, illetve Oktatási és Terminológiai Szakbizottságok
- Téma:** **A coaching (együttműködési folyamata) a szervezeti minőség, valamint az életminőség fejlesztésének eszköze? Miért ne?**
- Előadó:** **Koczka Terézia** szenior executive coach, szakíró és szakfordító
- Moderátor:** **Dr. Dudás Ferenc**, szakbizottsági elnök

A moderátor szeretettel üdvözölte az előadót és a megjelenteket, kiemelve *Koczka Terézia* eddigi széles körű szakmai-szakértői, hívatásában iskola teremtő tevékenységét.

Az előadó bevezető gondolatként Einstein-t idézte, aki szerint egyetlen probléma sem oldható meg azzal a tudatossággal és gondolkodással, amellyel létrehozta azt. Meg kell tanulnunk a világra új szemmel nézni. Az új paradigma szerint egy szervezetet és a vele kapcsolatban állókat ökoszisztémaként kell értékelni. Egy ökoszisztéma minőségét a rendszer elemei közötti kapcsolatok minősége határozza meg.

A coaching olyan ember/szervezeti fejlesztési folyamat, amely strukturált, célzott interakciót, továbbá megfelelő stratégiák, eszközök és technikák alkalmazását foglalja magában annak érdekében, hogy támogassa a kívánatos és fenntartható változást a coachee és potenciálisan más érdekelték javára. Egy tipikus coaching kapcsolat folyamata: a coach kiválasztása, első találkozás: szerződéskötés az elérendő célokra, coaching beszélgetések, zárás. Coach kompetenciák: önismeret, elkötelezettség a folyamatos önfejlesztésre, a szerződés menedzselése, kapcsolatépítés, a megértés és a tanulás biztosítása, eredmény és akció központúság, modellek és technikák használata, a folyamat értékelése. A coaching fókusza: a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok fejlesztése, mivel ennek döntő hatása van a szervezettel kapcsolatban állók kapcsolati minőségére, ami viszont befolyással van a közös értékteremtésre.

A coaching eszköze: generatív dialógus folytatása, ami új gondolkodást hoz létre, amit a kapcsolat minősége tesz lehetővé (egymásra hangolódás, bizalom, empátia,

együttérzés). Kíváncsinak kell lenni a másik pozíciójának megértésére, készen állva a saját álláspont megváltoztatására. A szervezetek az eszmecserék segítségével alakulnak át. Az eszmecserék minősége határozza meg a szervezetek megújulási képességét. A coachok a szervezetben képesek kívülről látni a működést és észrevenni olyan mintázatokat, amit a benne élők nem érzékelnek (folyamatos fejlesztés és szupervízió).

A coaching stratégiának világosan kapcsolódnia kell a szervezet stratégiájához. A coaching stratégiát rajzban ábrázolva a piramis alapja a szervezet missziója (küldetés, értékek, vízió és a stratégiai fókusz). Efölött helyezkedik el az érvényes üzleti stratégia, valamint a fejlesztési tervek. A piramis csúcsát a coaching stratégia képezi.

A szervezeti kultúra a szervezeti működés elemei közötti kapocs, és nem a szervezet tagjainak magatartása, hanem többek között az alábbiak:

- A dolgok közös értelmezése (meaning making)
- A motiváció
- A feltételezések
- Az érzelmek a szervezeten kívül és belül

A coaching stratégia megalkotása egy workshopon:

- a környezet nézőpontjainak és szükségleteinek meghatározása
- a szervezeten belüli nézőpontok és szükségletek meghatározása
- annak feltérképezése, ami már történik
- az egyéni coaching és a csapatcoaching által elérhető eredmények meghatározása (brainstorming)
- néhány példa: vezetés-fejlesztés, új vezetők első 100 napján adott támogatás, menedzserfejlesztés, karrierváltás támogatása, felsővezetői csapat coachingja (értékteremtő csapat), a vezetői kultúra megváltoztatása, projekt csapatok eredményességének támogatása, stb.
- - a coaching összehangolása más fejlesztési programokkal
- - konzultáció és a megvalósítás kipróbálása kisebb részletekben
- - a coaching stratégiai dokumentum megalkotása

A coaching kultúra megvalósításának fontosabb szempontjai (a lépések megtalálhatóak a vonatkozó dián)

Külső coachok megbízása

- világos coaching policy, ami meghatározza a coaching természetét és működést, és azt, hogy a szervezetnek milyen előnyei származnak ebből
- a coachok profiljának meghatározása és a kiválasztás folyamatának meghatározása
- a coach és a coachee “párosítások”-ra vonatkozó eljárások
- szerződés a szervezet és a coach között, és szerződés a coach és a coachee között
- eljárás a kapcsolat kezdetének, a szupervízióknak és a kiválasztott coachok fejlesztésére
- a szervezeti tanulás megfogalmazása

A végső cél: a külső coachok közösségének létrehozása

Belső coachok tréningje és megbízása

- döntés arról, hogy hol van szükség külső és hol belső coachokra
- kiválasztás
- training: a kompetenciák fejlesztése (nemzetközi szervezetek sztenderdjei alapján: ICF vagy EMCC)
- a belső coachok alkalmazási helye a szervezeten belül
- coach és coachee párosításai
- folyamatos fejlesztés és szupervízió
- a szolgáltatás éves értékelése
- a szervezeti tanulás megfogalmazása
- értékelés és továbbfejlesztés

A kultúraváltás vezetői támogatása

Az “utasítás és ellenőrzés” kultúrájától a coaching stílusú vezetésig

A VUCA világban a vezetőknek transzformációt megvalósítani kell képesnek lennie, magas érzelmi intelligenciával kell rendelkeznie, együttérzőnek és empatikusnak kell lennie, agilisnak és adaptívnek és a fenttarthatóságra kell fókuszálnia

A coaching stílusú vezető:

- Kíváncsi arra, hogy mások hogyan érzékelik a szervezetet és kíváncsi a mások elképzeléseire
- Képes “raport”-ra a sokféle viselkedésű alkalmazottal és stakeholderrel
- képes aktívan és empatikusan HALLGATNI
- képesek jól kérdezni - bátorítják az eltérő gondolkodást és kihívás elé állítják a status quo-t
- számtalan eszközük van az emberek elkötelezésére: nem csak meggyőznek, hanem bevonnak másokat annak vizsgálatába, hogy hogyan lehet változást elérni; illusztrálják történetekkel, ami másnak már sikerült; kereteznek és újrakereteznek (különböző nézőpontokat ajánlanak)
- 4 szinten köteleznek el: adatok és információ; magatartás; érzelmek; mindset és feltételezések

Amellett, hogy példaképei a coaching megközelítésnek, a felsővezetők aktívan támogatják a coaching kultúra létrejöttét:

- nyilvánosan beszélnek a személyes tapasztalataikról, az előnyökről, a tanulásról és a fejlődésről
- láthatóan kíváncsiak arra, hogy mit tanulhatnak másoktól

- rendszeresen folytatnak dialógust a külső és belső coach közösséggel arról, hogy mi az, ami segíti és mi az, ami blokkolja a szervezet előrehaladását

Beépíteni a coachingot minden training program tartalmába és stílusába: 80/20-as szabály:

- 20% ismeretátadás
- 80% munka közbeni tanulás (action learning) - tapasztalatszerzés, reflexió dialóguson keresztül

Elmozdulás a csapatcoaching és a tanuló szervezet felé

Gyakori tapasztalat, hogy bár a vezetői csapatok egyéni szintenkiválóan teljesítő vezetőkből állnak, a kollektív teljesítményük kisebb, mint a részek összegének teljesítménye.

Példa: a coaching stílusú csapat-megbeszélés:

CLEAR

- contracting - milyen eredményt akarunk a megbeszélés során elérnünk?
- Listening - különböző nézőpontok, remények és félelmek kipakolása az asztalra meghallgatása
- Explore - az előrehaladás módjai.
- Action - döntés a cselekvésről, határidőkről, a szükséges támogatásról; hogyan kezdjük el azonnal,
- Review - mi működött jól a mai megbeszélésen, mit tehetünk másként legközelebb, hogy jobb eredményhez jussunk - reflexió.

A coaching beépül a HR folyamatokba és értékelésbe

A formális teljesítményértékelés és a személyes/szakmai fejlődés egységben kezelése

A coaching a menedzsment domináns formájává válik

Példa: a menedzser, mint coach

Elsődleges coaching jellemzők:

- a beosztottak fejlesztése a fókusz
- a teljesítményre a cél
- eredményes visszajelzés adása
- jártasság a tervezésben és célkitűzések meghatározásában

Másodlagos coaching jellemzők:

- értő kérdezés és elkötelezés a tettek mellett
- mások ötleteinek használata
- több megosztott döntéshozatal
- mások bátorítása arra, hogy megoldják a problémákat

Kulcsfontosságú coach kompetenciák menedzserek esetében:

- Annak értése, hogy mit nevezünk coachingnak. Különböző típusok: képesség, teljesítmény, fejlesztési, transzformációt okozó
- Egy coaching beszélgetés szerkezetének ismerete, pl. GROW modell
- Szerződés-kötés - mielőtt belekezdünk egy coaching beszélgetésbe (A coaching szerződés-kötés nélkül nem coaching)
- a bevonódás négy szintje: tények, magatartás, érzések, feltételezések, értékek, a motiváció gyökerei

A coaching válik az összes érdekelttel végzett “business” módjává

Bármely szervezeti változás célkitűzései csak akkor valósulnak meg, ha az azt követő változások révén az összes érdekelt fél számára értéket teremt, és nem csak a termék vagy szolgáltatás, hanem a kapcsolat minőségén keresztül is.

A termék, illetve szolgáltatás értéklánca mellett fontos a kapcsolati értéklánc bevezetése

A coaching kultúra létrehozásának 7 lépése kapcsolódik a szervezet szélesebb értelemben vett stratégiai és kultúraváltási projektjéhez. A kezdeményezés vezetőinek képesnek kell lennie artikulálni a szélesebb értelemben vett üzleti működést és változást.

Kapcsolati értéklánc: megkülönböztetés az alapján, hogy HOGYAN végzik a tevékenységüket.

A szervezet ÉRTÉKE megmutatkozik abban a pozitív különbségben, amit a vásárlóinak és a velük kapcsolatban állóknak okoz.

A stakeholders’ percepciója a számtalan interakciótól és a folyamatos kapcsolattól függ. Ezt a percepciót nem kontrollálhatja egyetlen vezető sem, és nem menedzselheti úgy, ahogyan pl. egy marketing brand-et menedzselhet.

Az alkalmazottak vásárlókhöz történő kapcsolati minősége attól függ, hogy milyen a vezetők és az alkalmazottak kapcsolati minősége. Ez maga a szervezeti kultúra.

A coaching különböző módokon járulhat hozzá a kapcsolati értéklánc minőségéhez.

A rendszeres coaching ülések mellett fontos a coaching minőségének fejlesztése is: szupervízió, és folyamatos személyi és szakmai fejlesztésben történő részvétel.

Csapatcoaching rendszerszemlélettel

“Nem a pénzügyek. Nem a stratégia. Nem a technológia. A csapatmunka az, amely valódi verseny-előnyt jelent; mivel egyrészt nagy ereje van, másrészt nagyon ritka.”
(Patrick Lencioni: The five disfunction of a team)

Elmozdulás a kiváló teljesítményt nyújtó csapatoktól a kiváló értéket teremtő, transzformációt megvalósító vezetői csapatok felé (a szervezet minden szintjén, nem csak a felsővezetői csapatok esetében)

A “kiválóság” jellemzői:

- hogyan lehetséges egy zárt rendszerben nagyobb termelékenységet és hatékonyságot elérni

- a részeket optimalizálja, a siker nem a szervezet egészének és valamennyi érdekelt félnek a számára teremtett haszonból ered
- a végcél az elvégzendő feladat kipipálása; évről évre változó “divatos” megközelítések (pl. Lean szervezet, decentralizáció, felhatalmazás, stb.)
- önmaguknak tulajdonítják a sikert, nem pedig a szervezet tágabban vett részei, a szervezet és az üzleti ökoszisztémája eredményének

A vezetői képességek fejlesztése hagyományosan arról szólt, hogy a kognitív képességeket fejlesztették elméletek és esettanulmányok oktatásán keresztül. Az elmúlt 40 évben elmozdulás történt a sokkal inkább tapasztalati, valós idejű, munka közbeni tanulás irányába, melynek során valódi kihívásokkal szembesülnek a résztvevők; a tanulás pedig nem csak kognitív szinten zajlik, hanem a kapcsolatok és az érzelmek is részét képezik.

A csapatoknak - az egyénekhez képest- sokkal több lehetőségük van arra, hogy megbirkózzanak az egyre növekvő jelenlegi és jövőbeni kihívásokkal.

A kiváló értéket teremtő, transzformációt megvalósító vezetői csapat fejlesztési lépései

A transzformációt megvalósító vezetői csapat jellemzői:

- egyértelműen a változás ügynökeként tekintenek magukra
- bátrak
- hisznek az emberekben
- erős értékek vezérlik őket
- élethosszig tanulnak
- képesek bánni az összetettséggel, a bizonytalansággal és a többértelműséggel
- vízionáriusok

A vezetőfejlesztés akkor a legjobb, ha megfelel az alábbiaknak:

- valós időben zajlik
- a magatartás szempontjából transzformatív
- kapcsolati
- kollaboratív (ne csak az IQ-ból mozduljanak az EQ felé, hanem alakítsák ki és fejlesszék a csapat WE Q-ját <kollektív intelligenciáját>)
- a különböző, a csapattal kapcsolatban álló érdekcsoportok nézőpontjait is tartalmazza.
- a folyamatnak része a felejtés is (unlearning)

A csapatcoaching hagyományos megközelítései túlságosan a csapat belső viszonyaira és nem a külső teljesítményre fókuszáltak; melynek során a csapat tagjai nem együtt, hanem külön-külön lépnek kapcsolatba azokkal az érdekeltekkel, akiken keresztül a különbséget jelentő teljesítmény megszületik.

Ezzel szemben a rendszerszemléletben végzett csapatcoaching három szempont szerint is rendszerelvű:

- a fókusz elsődlegesen a csapatra, mint kollektívára teszi, és csak másodsorban a csapaton belüli kapcsolatok fejlesztésére
- a fókusz a csapat rendszerszintű kontextusán van: a munka a minden velük kapcsolatban álló érdekelttel létrehozott kapcsolatról és a kapcsolódás módjáról szól
- tartalmazza a csapatcoachra - mint a coachingban résztvevő rendszer tagjára – adott reflexiót

Peter Hawkins definíciója:

“A rendszerszemléletű csapatcoaching egy olyan folyamat elnevezése, amelyben a csapatcoach a teljes csapattal dolgozik, annak érdekében, hogy segítsen javítani a csapat eredményességét és azt a módot, ahogyan együtt dolgoznak. A kollektív vezetési képességeiket is segít fejleszteni, annak érdekében, hogy eredményesebben teremtsenek kapcsolatot és értékeket valamennyi kulcspozícióban lévő érdekelt csoporttal és csoport számára, közösen formálják azt az üzleti ökoszisztémát, amelynek részei, valamint hasznos értéket teremtsenek a szélesebb értelemben vett környezet (ökológia) számára is.”

A csapatcoach szerepe:

- megfigyelés és visszajelzés adása
- folyamatba történő intervenciók
- facilitatív beavatkozás annak érdekében, hogy lehetővé tegye a csapat számára az adott területeken történő vizsgálódást, majd a működés és a kapcsolódás új formái felé történő elmozdulást
- diagnosztikai eszközök használata
- pontos és éles kérdések feltevése
- azoknak a kihívásoknak a megfogalmazása, amelyekkel a csapatnak szembesülnie kell
- oktatási célú input
- példaképül szolgáló magtartás
- a folyamat vizsgálatát lehetővé tévő mechanizmus

A coachingkapcsolat folyamatának modellje

CID-CLEAR modell:

- szerződészkötés 1 (C-contracting 1)
- adatgyűjtés (I- inquiry)
- felderítés, diagnózis és tervezés (D- discovery, diagnosis and design)
- szerződészkötés 2 (C- contracting 2)
- (meg)hallgatás (L-listening)
- vizsgálódás (E - exploring)
- akció (A- action)
- áttekintés (review)

Az előadó (a Pódiumbeszélgetést követően is) nyitott az előadáshoz kapcsolódó későbbiekben felmerülő kérdések megválaszolására. Ezeket a következő e-mail címen lehet feltenni és az előadónak megküldeni: terezia@keycoach.eu

Budapest, 2025. április 17.

Összeállította: **Koczka Terézia**