



A COACH SZEMLÉLETŰ VEZETÉS PILLÉREI

Nehéz beismernünk, hogy hiányosak az ismereteink olyan dolgokról, amelyekhez értenünk „kellene”: hogyan leszünk jó vezetők, hogyan tesszük sikeressé üzleti tevékenységünket. Még nehezebb gyakorolnunk nap nap után azokat a dolgokat, amelyekben nem érezzük magunkat igazán jónak, nem érezzük magunkat biztonságban, nem tartjuk azokat az erősségünknek. Miközben fejlődésünkhöz éppen az szükséges, hogy olyan tevékenységekben is javuljon a teljesítményünk, amelyek nehézséget okoznak.

Anders Ericsson szerint:

„Amikor a legtöbben gyakorolnak, olyan dolgokra fókuszálnak, amelyeket már ismernek, amelyekről tudják, hogyan kell elvégezniük. Az akaratlagos gyakorlás ettől merőben eltérő. Ugyanis jelentős fókuszált és időben fenntartott erőfeszítést követel, hogy jól tegyünk, vagy hogy egyáltalán tegyünk az új dolgunkat, használjuk valamelyik új készségünket.”

Széles körű kutatások alapján egyre inkább valószínűsíthető, hogy új dolgok igazi szakértőivé csak akkor válhatunk, csak azáltal fejlődhetünk, ha felismerjük, hogy mi okoz nehézséget, és olyan dolgokat is tudatosan gyakorolunk mindennap, amelyekben javulnunk kell. Ahhoz azonban, hogy a tanulás sikere igazán lefordítható legyen, mintegy kiinduló feltételként egyrészt fontos elhinnünk, hogy a fejlődés, a változás előrébb visz, másrészt fontos, hogy közben önbizalmat, biztonságot, bátorságot mérítsünk abból, hogy erősségeinkre építve, azokra támaszkodva működjünk.

A társadalmi-gazdasági és szervezeti valóság változásaira reagálva a coaching szemlélet mára a hatékony szervezeti működést célzó vezetői eszköztár elengedhetetlen részévé vált.

Ennek oka, hogy a szervezetek és a szervezeti tagok közötti stabil, tervezhető pszichológiai-kapcsolati szerződés bizonytalanná, átmenetivé vált, így a hagyományos vezetői hozzáállás egyre kevésbé tudja betölteni funkcióját. A folyamatos változások közepet-

te a szervezet különböző szintjein a munkavállalók részvételének, hatékonyságának biztosítása egyre inkább a fenntartható fejlődés és a kompetitív előny alapjává válik. Ma az aktuális szervezeti kérdések között a hatékonyságon kívül egyre inkább megjelenik a megtartás, a well-being, a kooperáció elsőbbsége, és a változásra való gyors reagálás ké-

COACH SZEMLÉLETŰ VEZETŐ

A KULTÚRÁÉPÍTÉS SIKERTÉNYEZŐI

AZ EGYÉN SZINTJÉN

a siker egyéni értelmezése és megélése önbizalom

hatalom kezelése személyes út elköteleződés

munka, aminek értelme van, inspirál és motivál

sebezhetőség elfogadása

határtartás képessége biztonságérzet

helyzetfüggő vezetés értése és gyakorlata



INTERPERSZONÁLIS SZINTEN

az a tudás és feltételezés, hogy a többiek is jól akarnak

vezetés és követés képessége - kiszolgáltatottságtűrés

tisztán látható következő lépések

nyílt és őszinte feedback



A SZERVEZET SZINTJÉN

közös felsővezetői elhatározás változáskövetés

a cél megvalósíthatóságába vetett bizalom

annak értése, hogy 1. mi a coaching

2. hogy mikor hasznos eszköztár és mikor nem

3. mi a szervezeti cél vele



pessége. Ezt az átalakulási folyamatot gyorsítja a szervezetekben az Y generáció megjelenése, amely a korábbi nemzedéktől eltérő hozzáállással és készségekkel van jelen a munkahelyi környezetben. A vezetésben tehát a hangsúly eltolódott a szervezet és a szervezeti tagok kapcsolata és a változásban való viselkedésük megértése felé.

Vezetőként dolgozni összetett tevékenység, mely a stratégiaalkotástól kezdve a napi operatív feladatok végrehajtásán keresztül az emberek irányításáig számos különböző területet foglal magában. Ha valakit megkérdeznénk, hogy mit csinál egy vezető, az illető bizonyára azt válaszolná, hogy a beosztottakat irányítja, ellenőrzi, utasításokat ad nekik; ha jó a teljesítmény, dicsér, amennyiben pedig rossz, akkor elmarasztal, elbocsát. Azonban létezik a vezetői funkciónak egy másik nagyon fontos része, amelyik egy felületes szemlélő számára talán kevésbé érzékelhető. Ez nem más, mint az érzelmekkel operáló, a beosztottat a döntésekbe vonó, őket fejlesztő vezetői magatartás, mellyel a vezető képessé teszi az embereit az önálló döntésekre és problémamegoldásra, az esetleges utódlásra, valamint a felügyelet nélküli munkavég-

zésre. Azaz, a vezető él a hatalmával annak érdekében, hogy a csapatot a cél irányába mozgósítsa, a feladatok végrehajtása mellett kezeli a kapcsolatok szintjét, és gondoskodik a megfelelő energia és a jövőkép kialakításáról, átadásáról és elfogadtatásáról.

A fenti elemeket fókuszba helyező úgynevezett coaching típusú vezetés nemcsak vezetői stílus, hanem egyúttal egy vezetői hozzáállás, szemlélet is. Központi eleme, hogy a dolgozóknak szabadságot ad: folyamatos párbeszédet folytatva bevonja őket a döntésekbe, és megadja nekik a választás lehetőségét. Olyan környezetet alakít ki, amelyben a dolgozók támogatóközegben fejlődhetnek és tanulhatnak, ahol mindenki fontosnak érzi magát és tudja, hogy szükség van rá, része a vállalat jövőjének, és inspiráló feladatokat talál magának.

A korábbiakkal összehasonlítva ez a vezetési stílus elsősorban abban hoz újat, hogy a vezető munkára fogja és cége hasznára fordítja az emberekben rejlő lehetőségeket, képességeket, energiát és belső motivációt. A coaching típusú vezetés esetén növekszik az egyéni felelősségvállalás, a kreativitás, az innováció és a teljesítőképesség a dolgozónál, a vezető pedig számos operatív feladatától megszabadulhat, hiszen feladatait delegálhatja a beosztottainak.

A coaching szemléletű vezetési kultúrára való átállás során a coach-készségek tréningezésének fontossága mellett arról elég kevés szó esik, hogy mik az előfeltételei akár intraperszonális és interperszonális, akár szervezeti szinten annak, hogy a coaching szemléletű vezetés hosszú távú értékeket hordozva valósuljon meg. Milyen mérföldkövek kísérik azt a tanulási utat, amellyel azok a vezetők szembesülnek, akik a szemléletváltás elkötelezettjei?

Több mint egy évtizedes felsővezetői coaching és szervezetfejlesztési munkánk tapasztalata alapján összegyűjtöttük azokat a gyakorlati szempontból fontos fókuszpontokat, amelyek a coaching szemléletű vezetés és szervezeti kultúra kialakításában és megerősítésében a valódi elmozdulás kulcstényezői.

Az egyén szintje

A változó környezetre reagálva megváltozott a vezetők feladata. A legfontosabb aktuális vezetői kihívások között jelenleg kiemelkedően fontos a **beláthatatlan jövőretervezés** és a **változásokra való mobilizálásképesége**. Vagyis a modern vezető feladata már nemcsak a világos célok kijelölése, hanem annak képessége is, hogy a **csapatot elkötelezetté tegye a célok iránt**. Mindennek eredménye pedig a **változáshoz szükséges energia mobilizálása**.

Az egyén szintjén egyre kevésbé fontos a szervezet struktúrája, az egyes szereplők feladatköre és a munkaszervezés folyamata. Helyettük az válik egyre inkább relevánssá,

hogyan a szervezeti tagok hogyan értelmezik ezeket, és hogyan kommunikálnak róluk. Az értelmezés és a kommunikáció az egyén szűrőin keresztül keletkezik, ami a saját tapasztalatokkal kiegészülve létrehozza a szervezetben az egyéni narratívákat.

Egyre inkább az válik fontossá, hogy **megtalálják a közöse értelmezési kereteket, és tematizálják a kapcsolódó érzelmi faktorokat.** Ehhez a megfelelő tér és idő biztosítása pedig vezetői feladattá válik.

Ha nem alakul ki erős szervezeti identitás és közös értelmezési keret az egyén szintjén, a szervezet „toxikussá” válhat, és az egyéni frusztrációk, feszültségek gátolhatják a szervezetek mindennapi működését. Ez leggyakrabban a munkatársak kommunikációjában (pl. a folyosói pletykákban, a „nem hallják meg, amit mondok” jelenségben, az új folyamatok, kezdeményezések automatikus megkérdőjelezésében, nyílt vagy burkolt ellenállásban) érhető tetten. A gyakran hiányos információk miatt a vezetők

viselkedése is toxikussá válik. A szervezetben széles körű bizalomvesztés alakulhat ki akár egymással, akár a vezetőkkel, de még az előállított termékkel szemben is.

Ezzel szemben bizonyítottan a hatékonyan működő szervezetek záloga az **őszinte, nyílt feed-backkultúra**, és a teljes szervezeten átívelő „coaching-stílus” –vagyis a fentiekben megfogalmazott közös értelmezési, szemléleti keret –fókuszba állítása, ami már el is vezet a következő szinthez.

MIT NYERHET A VEZETŐ A COACH SZEMLELÉTTTEL?

1 ELTÖKÉLTSG

annak a képességét, hogy feladatok, helyzetek és körülmények sokféleségében is meg tudja őrizni a hatékonyságát



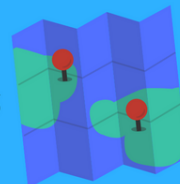
2 REZILIENCIA

annak a képességét, hogy talpra álljon, illetve alkalmazkodni tudjon a nehéz helyzetekből, egyensúlytalanságból fakadó kihívásokhoz



3 VALASZADASI KEPESSG

annak képességét, hogy a környezetből fakadó változásokra időben tudjon reagálni



4 RUGALMASSAG

annak a képességét, hogy a sikerhez többféle utat tudjon járni, és ezek között megakadás nélkül tudjon váltani



5 INNOVACIO

annak a képességét, hogy új dolgokat kezdjen el, vagy a régieket újfajta megvalósítással tegye



6 ADAPTACIO

annak a képességét, hogy a változó munkafolyamatokban és a szervezetben is megtalálja helyét



A kapcsolatok és interakciók valójában ugyanúgy személyiségünk egy dimenzióját adják (cselekedeteink, gondolataink és érzelmeink mellett). Hogy mit gondolnak rólunk, hogy az egyes helyzetekben mit mutatunk meg személyiségjegyeinkből, mind azt alakítják, hogy mi magunk hogyan vélekedünk önmagunkról.

Az egyén szintjén leírt célok elérésében az segíti a vezetőt, ha **megérti a beosztottak fejlődési igényeit, és támogatja képességeik kibontakoztatását**. Vagyis képessé válik támogatást nyújtani abban, hogy munkatársai a legtöbbet hozzák ki magukból.

Ehhez szükséges az az attitűd, amelynek középpontjában a **körülöttünk lévők szolgálata és az alázat** áll, ami nemcsak a feladatra, hanem a beosztottakra fókuszált, velük **lojális hozzáállást és kongruens személyiséget** feltételez.

Mindehhez olyan környezetet kell az interakciókon keresztül teremteni, amelyet az **optimizmus, a remény, a lelkesedés, a játékoság és a humor** jellemez.

Szervezeti szint

A coaching ROI elvont fogalmakban (pl. jóllét, elégedettség, motiváció, nyílt kommunikáció, csapatszellem, őszinteség) jelentkezik, a megfoghatóbb munkaerő-megtartás vagy időhatékonyság-javulás mellett.

Furcsának tűnhet, de tapasztalatunk szerint alapvetően meghatározó sikertényező, hogy értsék és megértsék az emberek, mit jelent a coaching. A fogalomtisztázás elkerülhetetlen.

Ugyanilyen fontos a vezetői szerepek sorrendjének tisztázása.

„A vezetőnek tudnia kell kezelni a többfajta szereppel, interakcióval járó komplexitást.”

Elsődleges, hogy világossá váljanak a teljesítményelvárások, és minden szinten meggyőződjünk arról, hogy a munkavállalók elköteleződnek az új irányba. Tudniuk kell, hogy kinek mikorra és milyen feladatot kell elvégeznie, illetve ehhez mekkora döntési, esetleg retorziós jogkörrel rendelkezik.

A munkavállalók elköteleződése alatt azt értjük, hogy egyéni, szervezeti egység szinten is mindenki érti a célt, érzelmileg azonosul a céllal (lehetővé teszik, hogy bárki kifejezhesse fenntartásait), illetve lépéseket tesz a cél megvalósítása felé.

Másodlagosan fontos és hosszú távú cél, hogy a szervezeten belül mindenki fejlődni tudjon a célok minél sikeresebb elérése érdekében! Ennek útja az erőforrások tudatosítása és megerősítése, illetve a támogatás és kihívás megfelelő alkalmazása, melynek része a képességbeli vagy önbizalomhiány kezelése is.

Ugyanakkor a vezetők gyakran alulértékelik annak fontosságát a beosztottaik coachingja során, hogy ők egyúttal a beosztottak vezetői. Ez zavart okoz. A vezetőnek tudnia kell kezelni a többfajta szereppel, interakcióval járó komplexitást. Miközben a vezető elsődleges felelőssége, hogy **a beosztottat motiválja** az eredmények elérésére, a coach támogatja a beosztottakat abban, hogy elérjék a kitűzött célokat. A coaching nem helyettesítheti a teljesítménymenedzsmentet, valamint nem a manipuláció modern eszköze („ha coacholom, talán megcsinálja, amit akarok”).

Végül fontos hangsúlyozni, hogy minden szervezeti változást, kultúraépítést célzó pro-

*„... a coaching
típusú vezetés
nemcsak vezetői
stílus, hanem
egyúttal egy
vezetői
hozzaállás,
szemlélet is.”*

jekt legfontosabb faktora az idő. Idő kell az eredmények kivárására, valamint arra, hogy türelmesek maradjunk önmagunkhoz és környezetünkhöz is addig, mígnem egy új eszköztár a mindennapjaink részévé válik. Tapasztalataink alapján a coaching szemléletű vezetés hosszabb ideig tartó beszélgetésekhez, lassabb szervezeti folyamatokhoz vezethet, mint az utasítás alapú vezetés. Idő kell ahhoz, hogy meghallgassunk másokat, és közös döntéseket hozunk. Az embereknek idő szükséges ahhoz is, hogy elhiggyék, megszokják: véleményük, ötleteik értékesek, fontosak, és megtanulják bátran kifejezni azokat.

Amennyiben a bármely szituációnak létezik egyszerű, könnyű és gyors megoldása, hajlamosak vagyunk azt választani. Az emberi természet része, hogy nagy

*„A coaching
nem
helyettesítheti a
teljesítmény
menedzsmentet,
valamint
nem a
manipuláció
modern
eszköze.”*

energiaigényű feladatokat nehezebben hajtunk végre. A és B pont között legtöbbször a legkönnyebben járható és ismert utat választjuk. Természetünkből adódóan türelmetlenek vagyunk, a siker jeleit mihamarabb látni akarjuk, és a kudarctól félve igyekszünk elkerülni a kétséges megoldásokat. Amikor azonban a félelem vezérli a lépéseinket, mégis a lehető leghamarabb eredményeket akarunk látni egy olyan folyamatban, ahol emberek és nem gépek hatékonyságáról van szó, akkor hamarosan elkezdünk kompromisszumokat kötni. Olyan dolgokat is megtehetünk, amelyek nem a hosszú távú céljainkat szolgálják, de ott, helyben remekül megoldanak egy problémát.

Van alternatívánk. Egy olyan választás, amelyről mostanában egyre kevesebb szó esik, amelyben a növekedés (üzleti, pénzügyi stb.) mindenkifeletti fontosságúvá válik.

Ez a választás pedig nem más, mint engedélyezni magunknak azt, hogy legyen időnk a dolgokat **jól** csinálni.



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

A vezető
2016/4.

irányok