

A válság mint lehetőség II.

Cikkünk első részében (Magyar Építéstechnika 2009/9.) azt a témát jártuk körbe, hogy napjainkra miért vált szükségessé – különösképpen az építőiparban – a vállalkozások megújítása, biztos alapokra helyezése, illetve áttekintettük, hogy mik lehetnek a legfőbb gátjai ennek a folyamatnak.

Ezúttal azokat az eszközöket mutatom be, amelyek segíthetnek ezeknek a bizonyos gátaknak a leküzdésében.

VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS

Minden fejlődés, minden megújulás egyben változást is jelent. Bizonyára sokan megtapasztalták már, hogy a változásmenedzselés az egyik legnehezebb vezetői feladat.

Az igazi kihívás abban rejlik, hogy az „egyszerű” döntésekhez képest aránytalanul hosszú időt célszerű szánni az előkészületekre. Talán nem túlzás azt állítani, hogy a változtatás előkészítésének a folyamatból 70-80 százalékot érdemes kitennie, míg magának a végrehajtásnak „csak” 20-30 százalékot. A cél nem kevesebb, mint hogy el kell nyerni a változásban érintettek támogatását magához a változáshoz. Példák sokasága bizonyítja, hogy ennek hiányában a legbölcsebb, legjobbban végiggondolt elképzelések is szinte biztosan ellenállásba, esetleg szabotálásba fognak ütközni.

Érdemes hangsúlyozni, hogy minden változtatást *csak belülről* érdemes végrehajtani. A változásmenedzselés élére a tulajdonosnak vagy a cég vezetőségének kell állnia. Sajnos (?) nem működő modell, ha az elkerülhetetlen változtatások (legyenek ezek lét-

számleépítések, strukturális vagy éppen folyamatbeli változtatások) kitalálására és lebonyolítására külső tanácsadókat fogadnak, majd „rájuk kenik” a megvalósítás összes negatívumát. Az ily módon *kívülről* a dolgozókra kényszerített változások a legritkább esetben hoznak *tartós* eredményt.

Külső segítséget mégis érdemes igénybe venni bármilyen komolyabb változásmenedzseléshez. Leginkább azért, mert egy „kivülálló” hatásos eszköz lehet az 1. részben felvázolt, a fejlődés útjában álló gátak leküzdéséhez:

- segíthet kiragadni a cégvezetést a rutin-folyamatokból, a rutinmegoldásokból, a sürgős feladatok időszorításából;
- objektív tükröt tarthat a cég elé a benne zajló folyamatokról;
- új ötletekkel, új gondolatokkal, új tudással gazdagíthatja a vezetők világképét.

A MEGÚJULÁS LEGISMERTEBB KÜLSŐ ESZKÖZEI

A *tanácsadás*, a *tréning* és a *coaching* sorolhatók ebbe a körbe, az alábbiakban ezeket szeretném kissé közelebről is bemutatni.

1. A *tanácsadó* olyan külső segítőt, akit többnyire azért fogadnak fel, hogy kész válaszokat szolgáltatson a felmerült problémá(k)ra. A megbízók feltételezik, hogy náluknál



Bodnár György

okleveles villamos szakmérnök. 1996-2006 között a Wienerberger Téglaiipari zRt kereskedelmi igazgatója. 2002-2006 között a Magyar Téglás Szövetség elnöke, utóbb a Magyar Építőanyagipari Szövetség alelnöke. 2007-2008 között a Nikecell Kft. ügyvezető igazgatója. 2008-tól független tanácsadó és coach.



több tudással, több tapasztalattal rendelkezik azon a szakterületen, amelyen a probléma felmerült.

2. A *tréner*ek által vezetett tréningek az utóbbi húsz évben Magyarországon is általánosan elfogadott készségfejlesztő eszközökké váltak. Ezek általában egy-egy speciális témában (például időgazdálkodás fejlesztése, tárgyalástechnikai ismeretek, csapatépítés)

Tanácsadás

A tanácsadó részéről egy olyan probléma megoldása (vagy segítség annak megoldásában), amelyet az adott vezető (vagy csapat) saját eszközeivel nem tud, vagy nem akar megoldani.

Vagy hiányoznak hozzá az „eszközei” (képességek, tényleges eszközök, szakemberállomány, szaktudás stb.), vagy nem akarnak saját energiát fektetni a megoldásba.



**KÜLSŐ KÉPESSÉGEK, KÉSZSÉGEK
SEGÍTSÉGÜL HÍVÁSA ADOTT PROBLÉMA
MEGOLDÁSÁHOZ**





Tréning

A tág értelemben vett problémamegoldáshoz szükséges készségek és képességek fejlesztése akár egyéni, akár csapatszinten.

A hiányzó készségek megszerzése segít abban, hogy a saját problémamegoldó képesség teljesebb legyen.



A MEGBÍZÓ SAJÁT KÉPESÉGEINEK, KÉPESÉGEINEK FEJLESZTÉSE KÜLSŐ SEGÍTSÉGGEL A PROBLÉMAMEGOLDÓ KÉPESÉG ÁLTALÁNOS JAVÍTÁSA VÉGETT

nyújtanak egyidejűleg tárgyi tudást és gyakorlási lehetőséget is. Vannak kimondottan vezetőknek szóló tréningek, de ha egy-egy munkahelyi csoportot küldünk el tréningre, akkor az a közösségformálás eszköze is lehet, miközben a kollégák ugyanazzal a tudással felvértezve végezhetik azt követően mindennapi munkájukat.

3. A *coaching* ma még viszonylag új fejlesztéstámogató eszköznek számít nálunk – viszont meggyőződésem szerint vezetők és kulcsfontosságú munkatársak esetében általában a leghatékonyabbnak bizonyuló eszköz. Ebben az esetben a támogató partnert coachnak nevezik – az angol szó eredetileg edzőt jelent. Az elnevezésben rejlő azonosság jól kifejezi a coach, mint üzleti edző feladatát: a legjobbat kihozni a „tanítványából”, a benne rejlő képességeket a lehető legmagasabb szintre fejleszteni.



Coaching

A problémát a vezető (vagy a csapat) oldja meg. A coach segít az ehhez szükséges készségek, gondolatok, ötletek felszínre hozásában és tudatosításában – azért, hogy a legközelebbi hasonló probléma már önállóan megoldható legyen. (Esetleg felszínre hozza bizonyos készségek hiányát, amelyet így pótolni lehet.)

Segít lebontani azokat a „gátakat”, amelyek blokkolják a probléma megoldását.



A MEGBÍZÓ SAJÁT KÉPESÉGEINEK, KÉPESÉGEINEK ELŐHÍVÁSA ADOTT PROBLÉMA MEGOLDÁSÁHOZ

Ennek megfelelően – a tanácsadóval ellentétben – a coach nem ad tanácsokat. Ehelyett kérdez, odafigyel és tükröt tart partnere elé. A cél az, hogy ne külső válaszok szülessenek egy adott problémára, fejlődési igényre, hanem a saját, a személyiség mélyén lapuló megoldások kerüljenek felszínre. A saját megoldásra ráelve aztán nagy valószínűséggel valóban tartós megoldást sikerül találni. Az előző két módszerrel összehasonlítva a coaching jóval időigényesebb, de egyben lényegesen személyesebb folyamat is. Három hónaptól akár egy évig is eltarthat egy-egy ilyen közös munka – de ez csak hetente, esetleg havonta egy, másfél vagy kétórás találkozást jelent. A találkozások közötti időben a coachee (így nevezik a coaching-partnert) különböző „házi feladatok” segítségével önállóan dolgozik önmaga fejlesztésén – a találkozókon kidolgozott menetrend szerint.

HATÉKONY FEJLESZTÉSI FOLYAMAT

Meggyőződésem, hogy az igazán hatékony fejlesztési folyamathoz (legyen szó személyes vagy akár céges fejlesztésről) a három eszköz összehangolt használata a legcélszerűbb.

A folyamat alapját egy személyes coaching biztosíthatja, amelynek keretében feltárhatók az ügyfél valódi, legmélyebb igényei és korlátai, s ezek alapján meghatározható és végig ellenőrzés alatt tartható a fejlődési folyamat. Természetesen a coaching során adott esetben a coach korábbi tapasztalatai alapján tanácsot is adhat, ha pedig úgy látják, akkor célszerű beiktatni egy-egy koncentrált képességfejlesztést is – ennek legjobb eszköze lehet egy megfelelő tréning.

Végezetül megkíséreltem röviden összefoglalni a három külső fejlesztéstámogató eszköz leghatékonyabb alkalmazási területeit.