

A COACHING A VEZETŐ EGYÉNI PROBLÉMÁIRA KERES VÁLASZT

Válságedzés

Bár sajnos egyelőre kevesen hajlandók beismerni, még a legrátermettebb vezetőknek is szüksége van időnként segítségre. A mostani mozgalmas üzleti klíma nemcsak a cégek anyagi helyzetére gyakorol az eddig megszokottnál jóval nagyobb nyomást, de még a legjobb a vezető számára is különösen nagy pszichológiai megterhelést jelent.

A coaching, vagyis a vezető szakemberek által való segítése, felkészítése, kiutat jelenthet sok nehéz helyzetből, a személyre szabott támogatás eredménye a vezetői sikerekben, megelégedettségben és a vállalati eredményesség növekedésében mutatkozik meg.

Külső segítség

A Magyarországot is erősen érintő gazdasági válság hatásaként a vezetők minden cégnél jóval több kiélezett helyzettel kénytelenek szembenézni, mint korábban. Az alapvetően sikerorientált emberek számára komoly nehézséget okoz szembesülni a megfeszített munka ellenére romló gazdasági muta-

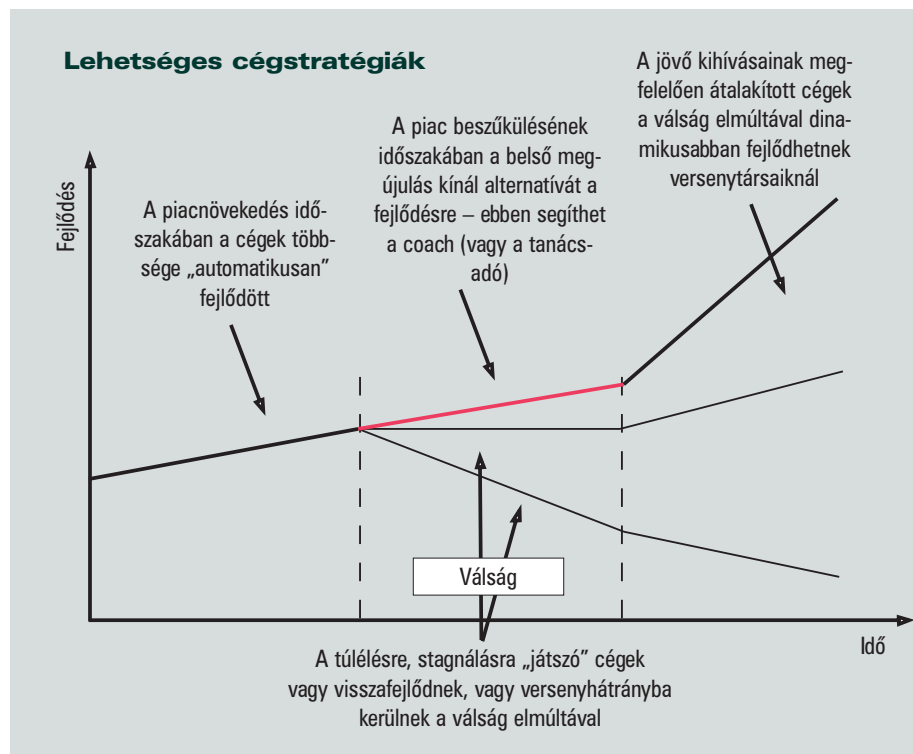
tókkal, a feszültség pedig különösen nagy azoknál a cégeknél, ahol a vezető és a tulajdonos ugyanaz a személy.

E problémák kezelése során a sokat emlegetett „vezetői magányt” a korábbinál is inkább megtapasztalva a vezető többnyire csak magára számíthat a cégen belül, hiszen – különösen, ha ő az ügyvezető és egyben a tulajdonos is – beosztottainak nem nagyon panaszkodhat, mert bennük is neki kell tartania a lelket. Márpedig ez szinte egyenes út lehet a mentális széteséshez, a depresszióhoz, aminek akár súlyosabb fiziológiai tünetei is lehetnek – magyarázza *Bodnár György*, a Wienerberger ma már business coachként működő korábbi értékesítési igazgatója és

Komócsin Laura, az International Coach Federation magyar tagozatának elnöke.

A problémák megelőzéséért sokat tehet egy jó időben bevont coach, aki segít felszínre hozni a problémákat, megtalálni az esetleg rejtve maradt alternatívákat – vagy éppen „csak” meghallgatja a problémák halma alatt nyögő vezetőt. Bár a felmerülő gondok kezelése nagy részben akár egy vezetői tréning témája is lehetne, mégis fontos különbség van a két, Magyarországon gyakran használt és eredményes, vezetői készségek fejlesztésére alkalmazott módszer között. A külső helyszínen, csoportban szervezett tréningek általában tipikus helyzetekre adnak válaszokat, ezzel szemben a coaching az adott vezető egyéni problémáira keres megoldást, és a program része a tervek kivitelezésének támogatása is. A business coach tulajdonképpen a pszichológus és a sportból ismert edző az üzleti életben ideális arányú keveréke.

A business coach tulajdonképpen a pszichológus és a sportból ismert edző az üzleti életben ideális arányú keveréke.



A coaching sikeréhez hozzájárul, hogy nem a már elkövetett hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre fókuszál, így motiváltabbá tesz, valamint az is, hogy egy külső embernek könnyebben nyílik meg és beszél nehézségeiről a vezető. A konfliktuskezelés hatékonyabbá tétele, az időgazdálkodás javítása, a stressz mederben tartása, az önbizalom növelése, akár egy esetleges karrierváltás – mint kiút – támogatása és a munka–magánélet egyensúlyának megtalálása – amely ilyen zaklatott helyzetben különösen nagy jelentőséget kap – mind tipikus coachingtémák lehetnek.

A válság mint lehetőség

A válság azonban, mint egyre többen hangoztatják, sok vállalkozás számára lehetőség is. A vállalatok cselekvési kényszerhelyzetben vannak a pénzügyi folyamatok miatt, így jó időben, kellő módon

összefogva hatékony, a megoldásra irányuló stratégiát állíthatnak fel, amelynek kialakításához szintén hatékony segítséget nyújthat a business coach.

A piacon lévő, gyakran több tízéves múltta vizs-zatekintő vállalatok esetében az induláskor meg-fogalmazott cél, küldetés, stratégia mára elavult, ahogyan sok esetben tarthatatlan a cég felépítése, működési és ellenőrzési mechanizmusa is. A felül-vizsgálatra eddig egyrészt nem volt égető szükség – a piac még magyar viszonylatban is átlag felett fejlődött, így majd’ mindenki megélt anélkül is, hogy folyamatosan kutatta volna saját határait, kereste volna a hatékonyságnövelés lehetséges esz-közeit –, másrészt idő sem volt arra, hogy fejlesz-tésre fordítsák az erőt, hiszen a piacbővülés belső lekövetése épp elég azonnali kihívást jelentett, ami elvette az energiát a jövőről szóló gondolkodás elől. Nem utolsósorban pedig nem volt meg hozzá a képzettség, a rutin, a gondolkodásmód – mondja Komócsin Laura. Most viszont a versenyképesség fenntartása érdekében változtatásokra, az eddig bevett módszerek felülvizsgálatára van szükség.

„Egyetlen célunk a túlélés” – hallani manapság rengeteg cégvezető és tulajdonos szájából. Sokan ezt úgy értelmezik, hogy most a stagnálás a helyes út. Fejlődésre azonban mindig van lehetőség. Ha ezt pillanatnyilag árbevételben nem lehet elérni, akkor a fejlődés egy másik lehetőségén érdemes elgondolkodni: a belső fejlődésen. Ha a vezető nem így tesz, akkor a cég óhatatlanul összeomlik, vagy visszazuhan egy korábbi fejlettségi állapotába – teszi hozzá Bodnár György.

Géget is érdemes megvizsgálni

A cégátvilágítás és az ezen alapuló válságme-nedzsment képezi a „A válság mint lehetőség” coachingprogram alapját. Ez elsősorban kvv-k tulaj-donosait és felsővezetőit célozza meg, de a helyi sajátosságok kezelésére viszonylagos szabadságot

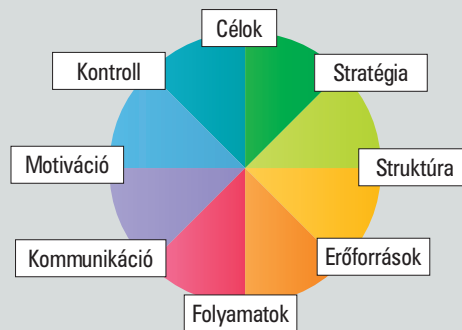
A csoportban szervezett tréningek általában tipikus helyzetekre adnak válaszokat, ezzel szemben a coaching az adott vezető egyéni problémáira keres megoldást.

sen új perspektívákat találni, kilépni a megszokott sémákból és sablonokból, s hogy támogatást nyújtson egy megújult, kreatív gondolkodásmód kialakításában. Hiszen lehet, hogy a most megkérdőjelezendő struktúrákat és folyamatokat egy-kor a vezető maga hozta létre – az akkori körülmények között helye-sen –, most új kihívások elé állítan-dó munkatársait ő válogatta össze, és azok kompetenciái annak idején elegendők voltak. A coach szerepe az is, hogy felkészítse a vezetőt a szinte biztosan nélkülözhetetlen változások menedzselésére, az ezzel járó stresszre, konfliktusokra, és ha kell, végigkísérje őt a folyamaton.

Sok cégtulajdonos, ügyvezető ezt a külső objek-tivitáson alapuló megújulást másképp valósítja meg: nem maga vagy meglevő vezetőitársai mellé fogad coachot, hanem új vezetőket vesz fel. Egy új seprű természetesen általában jól seper, s az új vezető külső, objektív megközelítéssel önmagában

Cégkerék

A coachingban gyakran alkalmazott életkerék egy módo-sított változata, a cégkerék segítségével átvilágítható a vállalkozás teljes működése, de kiválaszthatók eleve problematikusnak tekintett területek is. A módszer jól áttekinthetően használható a coaching diagnosztikai és célmeghatározási szakaszaiban is. A coachingfolyamat feladata ebben az esetben a cél- és iránypontosság. Megállni, és felmérni, hogy jó irányba haladt-e a vállalko-zás az elmúlt években? Hová jut, ha folytatja útját ebbe az irányba? Tényleg oda akar-e eljutni? Ha nem, akkor milyen új cél jelölhető ki? Mi kell ahhoz, hogy eljussanak oda? Milyen várható akadályokkal kell szembenézni? Kik és mik lehetnek a segítők, és kik akadályozhatják az utat? Milyen erőforrásokra van szükség az új úton való elinduláshoz? Hogyan lehet ellenőrizni az iránytartást?



elvégezheti a cégátvilágítást, de a szakemberek hangsúlyozzák, hogy érdemes mérlegelni a kocká-zatokat is. Egy felsővezető keresésének költségei többszörösen felülmúlhatják egy coach költségét, és abban is van kockázat, hogy az érkező új ember mennyire borítja fel – esetleg feleslegesen – a cég-kultúrát, mennyire válik be, milyen szakszerűen tudja menedzselni az eltervezett változásokat.

– timár –

A coaching sikeréhez hozzájárul, hogy nem a már elkövetett hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre fókuszál.

élvező multik vezetői is hasznos eszköznek talál-hatják. Az átvilágítás és útkeresés során hatékony segítséget jelenthet egy külső támogató. A coach szerepe ebben a folyamatban az, hogy segítsen a vezetőnek kívülről rálátni a saját vállalatára, segít-

A coach és a titoktartás

Ha létezik bizalmi munka, akkor a coaching biztosan az. A sikeres közös munkához feltétle-nül szükséges bizalom a coach munkájához elengedhetetlenül szükséges feltétel, így alap- esetben a saját érdekét szem előtt tartva sem él vissza a folyamat során megszerzett üzleti és magánéleti információkkal. Azért, hogy semmi ne kerülhessen ki, a coachszerződések mindegyikében szerepel a titoktartásra vonatkozó kitétel, amit érdemes körültekintően végiggondolni. Fontos tisztázni, hogy pontosan mire vonatkozzon a titoktartás, és hogyan szabályozzák az ezzel kapcsolatban felmerülő kérdéseket – például azt, hogy mindkét fél valamilyen módon el kell számoljon a közös munka eredményeivel. A coach titoktartási kötelezettsége kizárólag extrém esetben oldható fel, például, ha bűncselekmény jut a tudomására. Az ügyfél ezzel szemben saját igényeinek megfelelően bármikor kérheti a titoktartás feloldását.