

## **Lakner Szilvia: Egyéni vezetőfejlesztés a coaching tükrében**

**in: Klein Sándor: Negyven év munkapszichológia – Ember, munka, szervezet: akkor és most Budapest, 2011, Edge 2000 Kiadó pp. 316-325.**

### **Bevezetés**

Tudás és tapasztalat? Vagy személyiség és érzelmi intelligencia? – sokszor felvetődő kérdések a vezetőfejlesztés témakörében. Kognitív jellemzők, avagy érzelmi-kapcsolati jellemzők alapján lehet-e korunk vezetőjét hatékonynak, sikeresnek tekinteni? Egyáltalán mi a hatékonyság, mi a siker? Meg lehet-e határozni a hatékonyság kritériumait egy olyan világban, ahol a szervezetek vezetőit rég nem látott mértékben állítja komplex szervezeti változások kihívásai elé korunk felgyorsult világa.

Hogy van-e egyértelmű válasz a fenti kérdésekre? E tanulmány arra tesz kísérletet, hogy a vezetői szerep és a vezetőfejlesztés témakörét az utóbbi évek dinamikus fejlődő fejlesztési módszere, a coaching szemszögéből tekintse át, és megmutassa azokat a megoldási lehetőségeket, amelyek segíthetik a vezetőket magas szintű hatékonysági kritériumoknak megfelelni, és ráirányítsa a figyelmet azokra a kompetenciákra, amelyek a XXI. század vezetőjének kompetenciarendszerében kiemelt szerepet kell, hogy játszanak.

### **A fejlődés és a felelősség útja**

A gazdasági válság hatásaként a szervezetek vezetőinek úgy kell helytállniuk, és a jövő felé vezetni a rájuk bízott szervezetet, hogy az elmúlt két évben jelentősen csökkent a szervezetek dolgozói létszáma, beszűkültek az ösztönzési lehetőségek, beszűkült a motivációs rendszer, megkopott az általános bizalom, nagyon alacsony szintű vagy éppen hiányzik a munkavállalói oldalon a tulajdonosi szemlélet.

Ugyanakkor magas szintű elvárásként fogalmazódik meg feléjük, és ezt fejlesztési folyamatban célként ők maguk is megfogalmazzák, hogy e kihívásoknak úgy tudnak a legjobban megfelelni, ha kellően proaktívak, alkalmazni tudják a vezetői munkájukban a fejlesztő vezetés - az empowerment, vagy a coaching szemléletű vezetés alapelveit, és mellette komoly erőfeszítéseket tesznek saját képességeik, készségeik, kompetenciáik fejlesztésére.

Ez az út a fejlődés és a felelősség útja. Egy spirális út, amelynek energiái felfelé visznek, de sajnos időnként meg kell élni a visszacsúszás negatív energiáit is. A hatalom gyakorlása ugyanis az énen való túllépés útja. S attól a pillanattól kezdve, hogy egy vezető rálép erre az útra, egy olyan pályára kerül, amely egyfelől a másokért vállalt felelősség útja, másfelől a személyiség új dimenziójának megélési lehetősége. Mindkét ok arra kényszeríti az egyént, hogy megmutassa magasabb rendű arcát, ha képes rá. Hisz amennyiben nem képes megfelelni ezen kihívásoknak, akkor a spirál lehúzza őt, és

végzetes örvénybe kerül. Ha viszont alkalmas a feladatra, akkor olyan energiák szabadulnak fel a személyiségében, amelyek a lehetetlent is legyőző erőként képesek mutatni. Az egyéni vezetőfejlesztés egyik célja ráébreszteni a vezetés útján járókat ennek a különös és különleges pályának a lehetőségeire és veszélyeire, a fejlődés titkaira és örömeire.

Életünkben egyetlen dolog állandó, ez pedig a változás. A változás a világ alaptermészete, és sem az agyunk, sem az érzékszerveink nem képesek a világ folyamatos változását állandóan nyomon követni. Ezzel egyébként semmi probléma nincs, hisz szükségünk van – akár egyéni, akár szervezeti szinten arra, hogy a változásban megtaláljuk a stabilitást, a stabilitásban pedig a változást. Hitelesen és harmonikusan élni és fejlődni igazán énünk kreatív, megújulni képes energiáival, személyiségünk összhangjával lehet. Saját céljaink megvalósításához, egyfajta „teljes” élet éléséhez nyitottságra van szükségünk. Ez egy fejlődési folyamat, amelyben egyre magasabb és magasabb szintre kerülünk. Folyamat, amelynek különféle – hol könnyebb, hol nehezebb - állomásai vannak. Éppen a változás folyamatszerűsége az, amit meg kell élnünk, szemben azzal, hogy sok esetben a dolgokat állapotszerűen kezeljük.

### **A vezetőfejlesztés**

Több mint egy évtizede dolgozom tanácsadóként, fejlesztő szakemberként különféle iparágban tevékenykedő, különféle méretű szervezetek különböző szintű vezetőivel. Meggyőződésem, hogy a vezetői munka hatékonyságát és eredményességét vizsgálva a tudás és tapasztalat, mint nélkülözhetetlen alapköv jelenik meg, amire fel lehet építeni a „várat”. De ahhoz, hogy ez a „vár” stabil legyen, és hosszú távon életképes, alapvetően a vezető személyisége, szemléletmódja és hozzáállása, valamint gondolkodásmódja a döntő jelentőségű. Hisz a tudás mindaddig, amíg nem kerül alkalmazásra, amíg a vezető lénye, karizmája által nem válik alkalmazhatóvá, egyedivé, addig nem sokat ér. Emellett rendkívül nagy jelentősége van az önismeretnek – hiába ismeri valaki a vezetést elméletben, nem biztos, hogy meg is tudja valósítani azt.

Milyen tényezőkből is tevődik össze ez a hozzáállás és szemléletmód?

#### **1) Hitelesség, példamutatás**

A hiteles vezető letisztult értékrenddel rendelkezik, amely értékrend meghatározza mindennapi működését, és amely értékek mentén vezeti szervezetét. A hitelesség magában foglalja azt is, hogy a vezető életét meghatározó vezérelveknek megfelelően cselekszik, és mindez arra inspirálja a körülötte levőket, hogy kövessék őt. A hiteles ember azt teszi, amit mond, és azt mondja, amiben valóban hisz. A hiteles vezető képes a példamutatásra azzal, hogy következetes módon jeleníti meg és működteti az értékrendjét, és mindig törekszik az egyensúlyra. Nem jelenti azt, hogy soha nem hibázik, de mindig törekszik arra, hogy

beismerje hibáit és téves döntéseit, felelősséget vállaljon értük, és erőfeszítéseket tegyen azok kijavítására, helyrehozatalára.

A hitelesség egy belső vezéreltség, amikor a külső elvárásoknak való túlzott mértékű megfelelés helyett a vezető megtalálja saját belső iránytűjét, és folyamatosan monitorozva a viselkedését, működését felszabadítja belső energiáit, fejleszti önmagát, és az önfejlesztés példamutatása mintát ad az alatta dolgozó munkatársak számára is. A hitelesség bizalmat épít.

## **2) *Elkötelezettség, felelősségvállalás***

A vezető saját belső elkötelezettsége nélkül nehéz egy szervezetet eredményesen működtetni. A felelősségvállalás azt jelenti, hogy a vezető felelősséget vállal a döntéseiért, a viselkedéséért, a tetteiért, és azok következményeiért, hatásaiért. Felelősséget vállal saját fejlődéséért, a tanulási lehetőségeket kihívásnak tekinti, értékeli és értékelteti saját vezetői működését, folyamatosan fejlesztve, javítva ezen keresztül az általa irányított rendszert.

## **3) *Döntésképeség***

Egy hatékony, eredményes vezetőnek képesnek kell lennie olyan döntések meghozatalára, amelyek valódi változásokat indítanak be. Fel kell vállalnia annak felelősségét és kockázatát, hogy amennyiben felismeri, hogy szervezetében lehetőség van a változásra, el is indítsa ezeket a folyamatokat, megteremtve a lehetőségét a megújulásnak, a minőségi fejlődésnek. Változáskezelési folyamatokban gyakran tapasztalható, hogy még ha fel is ismerik a vezetők a változás szükségességét, félelemből, alacsony kockázatvállalási hajlandóságból vagy óvatosságból fakadóan inkább látszadöntéseket hoznak, és nem mernek felvállalni nagy léptékű, de ugyanakkor lehet, hogy adott pillanatban népszerűtlen döntéseket.

## **4) *Rendszerszemlélet, globális gondolkodás***

Komplex, globális kitekintésre van szüksége a vezetőnek ahhoz, hogy ne csak befelé tekintsen, hanem kifelé is. Mind a szervezet belső rendszereit folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, a maga összetettségében kell vizsgálnia, mind a szervezetre ható külső tényezőket és folyamatokat szem előtt kell tartania.

„A rendszerszemlélet központi eleme annak a tudatos felmérése, pontos megértése, hogy a vezető saját hozzáállásával, viselkedésével és akcióival hogyan hat a teljes rendszerre, és melyek azok az eszközök és megoldásmódok, amelyekkel támogatni tudja a rendszer kibontakozását, eredményes és hatékony működését. A rendszerszemlélet tehát egyszerre mély szintű önismeret és magas szintű tudatosság a környezet érzékelésében.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.neosys.hu/szolgalatasok/vezetofejlesztes/szemelyiseg>

### **5) Mások fejlesztésének képessége**

A hatékony vezetőnek biztosítania kell azt, hogy munkatársai fejlődjenek, többek, jobbak legyenek. Nem elég saját vezetői képességeit, szakmaiságát magas szintre emelni, hisz paradox módon akkor térül meg az egyéni készségeinek és viselkedésének fejlesztésébe fektetett energia, amikor másokkal kell együttműködni. A vezetőnek munkája során hangsúlyt kell fektetnie a munkatársi elkötelezettség kialakítására, a munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére, így válik lehetőség arra, hogy csapatként is hatékonyan működjenek, erős kohéziós erővel.

Az igazán jó vezetők olyan munkatársakkal veszik körül magukat, akik az adott szakterületen magas szintű kompetenciákkal rendelkeznek, és képesek csapatként a vezető által meghatározott célok felé, közös akarattal eljutni. Jack Smith, a General Electric volt vezérigazgatója szerint: „ A vezető akkor végzi legjobban a munkáját, ha az emberek szinte észre sem veszik a létezését. Már az sem az igazi, ha engedelmeskednek neki, és folyton éltetik. Ha megvetik, az még rosszabb. Ha igazán jó a vezető, akkor keveset beszél, és az emberei, miután elvégezték a munkát, amit elvárt tőlük, és megvalósították az álmát, azt mondják majd: Mi magunk csináltunk mindent!”<sup>2</sup>

### **6) Partnerség, személyesség**

Ha a vezető szemléletmódjában kiemelt szerepet kap a támogatás, a munkatársak képességeinek kibontakoztatása, ha felismeri, hogy érző, gondolkodó munkatársak veszik körül, akikkel együtt tud eredményeket elérni, akkor megnő vezetői munkájának hatékonysága. Kialakul a partnerség, amelynek jegyében a vezető egyenrangú félként, közreműködő partnerként kezeli a munkatársakat a problémamegoldásban és megbízik bennük. Dialógus, párbeszéd alakul ki a vezető és a vezetett között. Nagyobb lesz az egymás iránti odafigyelés, fókuszba kerül a munkatársakban rejlő potenciál felszínre hozása. Ennek eredményeképpen növekszik a munkatársak önbizalma és teljesítőképesége, ezáltal új dimenzióba kerül a vezető-beosztott kapcsolat.

A vezetői coaching az egyik leghatékonyabb eszköze a vezetői személyiség, szemléletmód és hozzáállás, valamint gondolkodásmód fejlesztésének. A vezetői coaching sikerességének kulcsa, hogy egyrészt tartalmilag, másrészt a folyamat szempontjából a vezető igényeire szabható. Emellett a fejlesztő szakember, a coach végigkíséri a vezető fejlődését az elköteleződéstől a készségek fejlesztésén és a gyakorlati alkalmazáson át a vezető felelősségvállalásáig azért, hogy a tanultakat beépítse és használja a napi munkája során.

---

<sup>2</sup> Ian Durston: Amit a gyerekeimtől tanultam a menedzsmentről , HVG Kiadó Zrt. Budapest,2009

## A támogató rendszer – a coaching

*„A kulcs, amely belső életünket nyitja, bennünk van.  
Kell azonban egy külső személy, egy szó, egy gesztus, a kapcsolat sűrűsége,  
hogy érintésre felcsendüljön bennünk a mélyen megbúvó harmónia.”  
(André Louf)*

A coaching mint az egyéni vezetőfejlesztés egyik leghatékonyabb eszköze egy olyan tanácsadási módszer, amely támogató keretet biztosít a vezetőnek saját fejlődéséhez. A támogatás során a coach arra törekszik, hogy pozitív szemlélettel és megoldás-orientált gondolkodásmóddal – a vezető belső motivációjára és személyes felelősségére építve – erősítse a vezetőben azt a hitet, hogy képes az általa irányított szervezetért tenni, ehhez képes saját munkamódszereit, vezetési stílusát aktívan alakítani. A vezetői coaching lényege, hogy támogassa a vezetőket abban, hogy az aktuális kihívásaik és elakadásaik megoldása közben szerzett tudást közvetlenül a szervezet számára hasznot hozó eredményekké alakítsák át. A vezetői coaching arról szól, hogy „megtanulunk együtt lenni a vezetővel, amint ők a saját világukban keresik a megfelelő utat, és észrevesszük azokat a kulcsfontosságú pillanatokat, amikor a legnyitottabbak a tanulásra.”<sup>3</sup> Ezen túlmenően azonban koncentráltan szól a fejlesztésről, a tanításról – kompetenciákhoz kapcsolódó viselkedéselemek direkt átadásáról, és a tanuláshoz való hozzásegítésről.

„A coaching folyamatban két ember szövetséget köt arra, hogy együtt haladnak a tanulás egy speciális ösvényén. Problémákat oldanak meg, döntéseket készítenek elő, és rendíthetetlenül szembenéznek azokkal az árnyakkal, amelyek mindeközben megjelennek.... A coaching módszertanilag egy speciálisan intenzív tanulási helyzethez kötött tanácsadási folyamat, amelynek eredményeképpen növekszik a szakmai kompetencia, megerősödik az önreflektív tanulás készsége, a rendszerszemléletű gondolkodás és a döntési hatékonyság.”<sup>4</sup>

A coaching a folyamatos változás, a megújulás és fejlődés eszköze. Coach és ügyfele egyenrangú viszonyban áll egymással, ahol a kommunikáció „partneri”, a bizalom a legmagasabb fokon működik. E bizalom alapja az a feltételezés, hogy minden emberben létezik a saját sorskérdéseinek megoldásához szükséges információ, tudás és erőforrás. A coaching az a támogató kapcsolatrendszer, amelyben a coach egy keretet ad az ügyfélnek ahhoz, hogy az ügyfél rátaláljon a fejlesztési céljára, a megvalósításhoz vezető útra és a megvalósításhoz szükséges lépésekre. A coach

---

<sup>3</sup> Mary Beth O’Neil: Coaching – a vezetői szerep és feladat tudatosítása HVG Kiadó Zrt. Budapest, 2008. 17. oldal

<sup>4</sup> Sárvári György – A belső harcos útja Sanoma Budapest, 2008.

tudatos, irányított kommunikációval olyan idő-tér dimenziót teremt, amelyben célirányos kérdésekkel, megerősítő visszajelzésekkel, aktív figyelemmel és hallgatással segít abban, hogy az ügyfél pontos rálátást kapjon erősségeire, meg tudja fogalmazni fejlesztési célját, tudatosítsa erőforrásait, támogató erőit, amellyel halad az elérni kívánt cél felé.

A coaching személyes hitvallásom értelmében a kapcsolat kialakításának, a minőségi változás létrehozásának, a jelenlét koncentrátságának művészete. Olyan pozitív szemlélet az emberi kapcsolatokról, amely egy tudatos, és mégis oly „egyszerű” kommunikációs stílussal támogató, bátorító segítséget nyújt mások felemelkedéséhez, jobbá válásához.

A coaching egyik alapvető célja, hogy növelje mind a személyes, mind a vezetői hatékonyságot. A coaching munka során coach és ügyfele együtt dolgoznak azon, hogy felszabadítsák a személyben rejlő erőket. A bizalom légkörének megteremtése szükséges feltétele ezen erők felszabadításának, amelyek biztosíthatják a szabadság légkörét. Carl Rogers, a XX. század egyik legnagyobb hatású pszichológusa, a humanisztikus pszichológia egyik nagy egyénisége a szabadság elkötelezett híve volt; azt vallotta, hogy az embernek minél nagyobb a szabadságtartománya, annál nagyobb az esélye arra, hogy a benne rejlő energiák aktivizálódjanak, és felszínre kerüljön a személyiségében rejlő potenciál. Rogers szerint az erő és a lehetőség mindenkiben megvan arra, hogy a saját elképzelései szerint a lehető legboldogabbá tegye az életét és kihozza magából a legtöbbet. Ehhez akarat tényezőre is szükség van; a coach munkája során megerősíti ezt az akaratot, segít rátalálni a megoldás kulcsára, felismerteti a belső forrásokat, amelyek elvezetnek a személy saját legjobb megoldásaihoz.

### **A vezetői coaching sajátosságai**

A vezetői coaching munkában nélkülözhetetlen a **rendszer szemlélet** alkalmazása. A fejlesztésben résztvevő vezetőt a szervezet integráns részének kell tekintenünk, hisz a vezető és a szervezet folyamatos kölcsönhatásban áll egymással. A szervezet és annak minden változása hatással van az azt irányító vezetőre; ugyanakkor a vezető viselkedésének, gondolkodásmódjának, vezetési stílusának változása ugyanúgy hat a szervezeti környezetre. E hatásmechanizmust azért is kell különösen figyelemmel kísérnie a fejlesztő szakembernek, mivel a vezetői coaching igénye alapvetően két formában jelentkezhet. Egyik formája, amikor a szervezet felső vezetése, vagy emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozó szakembere javasolja, hogy a szervezet valamely szintjén lévő vezető vegyen részt egy fejlesztési folyamatban. A másik formája, amikor a vezető maga kéri a coaching folyamatot a saját fejlesztésére. Az első esetben különös gondot kell fordítani arra, hogy ilyen esetben egy háromoldalú szerződés jön létre: a szervezet, mint megbízó, a vezető, mint ügyfél és a coach között. Ebben az esetben a fejlődés iránti valódi motiváció akkor jön létre, ha az egyéni vezetői célok összhangban állnak a megbízó szervezet céljaival és igényeivel.

A vezetői coaching végső célja az egyéni vezetői teljesítmény növelése - a tudatosság és a felelősségvállalás erősítésével. Ez biztosítja hosszú távon a szervezeti hatékonyságot. A vezetők fejlesztésénél nehézséget jelenthet azonban, hogy ezek a vezetők érezhetik úgy, hogy mivel nincs más irányú **visszajelzésük** a munkájukról, ezért ők biztosan jól teszik a dolgukat. Az Arbinger Intézet munkatársai „Vezetők a dobozban” című könyvükben a szervezeti hatékonyság kérdését az önámítás aspektusából közelítik. Úgy vélik, hogy akik az önámítás csapdájában élnek, azok úgy viselkednek, mintha egy "doboz" tartaná fogva őket. Vakok a körülöttük lévő valóság iránt, ez pedig aláássa mind a saját teljesítményüket, mind a többiekét. A probléma viszont épp abban rejlik, hogy a dobozba zártan nem észlelik, hogy ők maguk gyengítik a teljesítményt. Következésképpen sem ők, sem az eredményeik nem változnak. Valójában a szervezeti vezetők idejük jó részét a dobozba zártan töltik. Pontosan ez a valódi gyökere a legtöbb teljesítményt gátló problémának, holott ez a felszínen sokszor vezetői vagy kommunikációs kérdésként, a csapatszellem, az elkötelezettség vagy a motiváció gyengeségeként jelenik meg.<sup>5</sup>

A coaching munkában komoly figyelmet kell fordítani erre a jelenségre: hogy a fejlesztési cél a valós helyzetekből fakadjon, és a vezető képes legyen kitekinteni a dobozból, felismerve saját erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit.

A vezetői coaching munka szemlélete **megoldás-orientált**. A problémák, elakadások azonosítása után a probléma megoldására és a problémákból kivezető lépésekre fókuszál. Alapvetően nem is problémákról kell, hogy szóljon a folyamat, hanem a célokról, a lehetséges megoldásokról, a korábbi eredményekről és a konkrét lépésekről. Ez egy alapvető szemléletváltást igényel a vezető, mint ügyfél részéről, hisz sajnos nagyon sok szervezetben még mindig az a gyakorlat, hogy a megoldások helyett a szervezeti problémák okait, gyökereit vizsgálják; elemzik, hogy miért keletkeztek, annak reményében, hogy a problémák elemzése, feltárása során a lehetséges megoldásokra is rábukkannak – ahelyett, hogy arra koncentrálnának, hogyan lehet a leghatékonyabban megoldani őket.

A vezetői coaching folyamatában meghatározó szerepe van a coach **objektivitásának**. A coach nem veszi át a szervezet vezetésének felelősségét, de külső szemlélőként érzékelve a szervezeti folyamatokat, objektív viszonyítási pontként lép fel a fejlesztési folyamatban. A coach érdekmentes, elfogulatlan visszajelzést nyújt a vezetőnek a vezetői működéséről, vezetési stílusáról, kommunikációjáról, problémamegoldó és döntési képességéről. Kívülről, más nézőpontból szemlélve nyújt partneri együttműködést stratégiai, személyi és személyes dilemmák, nehézségek megvitatásához olyan témákban, amelyekben a vezető nem fordulhat a szervezet belső

---

<sup>5</sup> [www.arbinger.hu](http://www.arbinger.hu)

munkatársaihoz. A coaching módszertanának létrejötte is alapvetően a vezetői szerep magányosságából építkezett. A vezetői szerep magában hordozza a magányt, hisz a szervezeti hierarchia minél magasabb szintjén áll a vezető, annál magányosabb, annál nehezebben talál magának társakat ahhoz, hogy problémáiról nyíltan és őszintén beszélhessen. A coach egy olyan beszélgetőtárs, aki a szakmaiságot a kapcsolattal képes összekötni, és rálátása van a vezető különböző szerepeire, amelyek egységes egészként határozzák meg az ő működését, reakcióit, döntéseit.

Mary Beth O'Neil vezetői coach szerint a coaching kapcsolat a **bizalomra**, a **kölcsönös visszajelzésre**, valamint a coach és a vezető hiteles jelenlétére épül. Maga a folyamat rendkívül interaktív. A coach hiteles jelenléte az ügyfélből is képes előhívni az ő egyedi, hiteles jelenlétét. A coach segítségével a vezető megtanulja, hogy csak abban az esetben érhet el sikert, ha egész lényével áll ki a célok, kihívások és kapcsolatok mellett.<sup>6</sup>

A bizalom mellett komoly jelentősége van az **önbizalomnak**. Az önbizalom a képességek és a teljesítmény megnyilvánulásának kulcsa – vallja John Whitmore.<sup>7</sup> A coaching munkában is alapvető, hogy sikeres folyamatot zárjunk, a vezető a folyamat végére elérje a várt eredményt. A coach feladata, hogy meggyőződjön arról, a vezetőnek sikerül-e tisztán látnia a saját működését, rendszereit és helyzetét, és – az előrelátható akadályok ellenére is – elköteleznie magát a cselekvés mellett. Az egyik alapvető sikerkritérium, hogy erősítsük az ügyfél önbizalmát, segítsük a helyes önértékelés kialakulását, és támogassuk azt a felismerést, hogy az ügyfél sikerének kulcsa saját maga, és saját erőfeszítései.

A bizalmat a coach azon szemlélete és alapfeltevése erősíti, hogy a saját céljai kitűzésében és saját megoldásai megtalálásában minden ember a leghitelesebb szakértő. A változások eléréséhez szükséges kreativitás és erő mindenki számára rendelkezésre áll, és a coaching révén ezek működésbe hozhatók.

Ezt a felszabadító erőt növeli a coaching folyamatának tanulási, fejlődési lehetősége. Az a vezető, aki **nyitott a tanulásra, a fejlődésre**, számos pozitív hatást indít el szervezeti oldalról is. 2011. február 8-án került megrendezésre Budapesten a III. Magyarországi Coach Konferenciára. E konferencián Cséffalvay Gábor, a Creanova Kft. ügyvezetője előadásában éppen a coaching munkában jelen lévő nyitottság hatásairól tartott előadást.<sup>8</sup> Úgy véli, hogy ha a vezető hozzáállásában jelen van a

---

<sup>6</sup> Mary Beth O'Neil: Coaching – a vezetői szerep és feladat tudatosítása HVG Kiadó Zrt. Budapest, 2008.

<sup>7</sup> John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért, Z-Press Kiadó Kft. Budapest, 2008.

<sup>8</sup> saját jegyzet: III. Magyarországi Coach Konferencia 2011. február 8. Budapest



nyitottság, akkor ez lehetőséget teremt a coaching során a gördülékeny munkavégzésére, megsokszorozza a tenni akarás erejét, bátorságot és kitartást hoz a folyamatba azzal a szemlélettel, hogy a vezető meg akar küzdeni a helyzettel, és ehhez tükröként a coaching eszközt használja.

A vezetői coaching munkában megjelenő nyitottság egyéni hatásai a következők lehetnek:

- a vezető hitelessége, mintaadása jelenik meg
- beindul a pull-hatás: a vezető húzóerővel bír a szervezet tagjaira
- az erősségeket, lehetőségeket szólítja meg
- a vezető működéséből sugárzik az erőnlét, az energia
- mobilizálja, megmozgatja a szervezetet, és magukat az embereket is
- partnerséget, személyességet közvetít, nyitottságot a kapcsolattartásra.

Szervezeti oldalról a nyitottság eredménye, hogy a szervezet könnyebben keresi és találja meg a változás útjait, erősödik a problémamegoldó képessége. Magas szinten érvényesül a szervezetben a támogatói kultúra, amely erőteljes hatást gyakorol az együttműködési hajlandóságra, ezáltal megnő a célok iránti elkötelezettség. A szervezet tanuló szervezetté kezd válni, amelyben nem védekező, hanem szembenéző reakciók vannak, és a szervezet egy olyan minőségi szintre kerül, amelyben azt éli meg, hogy KÉPES – képes a változásra és az alkotásra. Ha egy coaching folyamatban magas szintű a vezető nyitottsága, akkor nem a coach fog tükröt tartani a vezetőnek, hanem a vezető fogja tartani a tükröt saját magának.

### **A coaching támogató ereje a vezető személyiségfejlődésében, hozzáállásának, szemléletmódjának alakulásában**

A vezetői coaching segít abban, hogy a vezető megtalálja a saját belső iránytűjét, végiggondolja azokat a kérdéseket, megtalálja azokat az összetevőket, amelyek révén a belső iránytűje működésbe hozható. Mivel a hitelesség egy belső vezéreltség, a coaching folyamat során a coach lehetőséget teremt az önreflexióra, és az önreflektív tanulás révén a vezető számára egy **stabil értékrend** kialakítására és képviselésére. Ezek az értékek úgy működnek, mint a belső iránytű, és ha a vezető odafigyel rájuk, hosszú távon megadják az életében követendő irányokat. Az értékek definiálása segíti a vezetőt abban is, hogy megfelelő stratégiai irányokat szabjon a szervezetének, és megvalósítható, de kihívást jelentő célokat a munkatársaknak. Ha egy vezető ismeri az őt irányító értékeket, és a szervezetet is ezen értékek mentén irányítja, akkor a teljesítmény is szinte erőfeszítés nélkül magasabb szintre kerül.

A coaching folyamatában az értékek feltárása azért is jár nagy előnyökkel, mert amellett, hogy erősítheti a munkakapcsolatot, felhasználható a helyes fejlesztési és működési irány ellenőrzésére, illetve az értékeknek megfelelő feladatok kiválasztására.

Ha egy vezető képes stabil értékrend mellett **elköteleződni**, és **felelősséget vállalni** ezek gyakorlatban való alkalmazására, akkor ezzel párhuzamosan képessé válik arra is, hogy egy újfajta vezetési szemlélettel tekintsen a munkatársakra. A korábbi évtizedek vezetési stílusát nagymértékben az utasító jellegű vezetés gyakorlata jellemezte, ahol a vezetők megmondhatták másoknak, hogy mit tegyenek, és ráerőltethették akaratukat másokra. Gyakori jelenség volt a másokat hibáztató szemléletmód, amely automatikusan felelősségvárásra ösztönzött. Sajnos ezekben a kérdésekben még ma sem beszélhetünk egyértelműen múlt időről, hisz a coaching munkák során megélt tapasztalásokból megállapítható, hogy a vezetőkben még mindig erősen él az autokrata hajlam. Ezt a vezetési gyakorlatot egyre inkább fel kell, hogy váltsa a részvételre és bevonásra építő vezetési stílus, amely teret enged a munkatársaknak az önálló döntéshozatalra, és felelősségvállalásra. El kell fogadni, hogy a tévedés a tanulási folyamat természetes velejárója. Az embereket bátorítani kell arra, hogy vállaljanak kockázatot, tanuljanak a tapasztalatokból, amikor valami nem sikerül, és a tanultakat hasznosítsák a munkájukban. Amikor a hibákat, tévedéseket elemezzük, akkor mindig elindul egy gondolkodási folyamat: megvizsgáljuk a helyzetet, átrendeződnek gondolatok, újfajta megközelítések kerülnek elő.

Ehhez kiváló mintát nyújthat a coaching folyamata, amelyben a vezető a coach támogatása mellett megélheti a bevonás és részvétel minden örömét és előnyét, saját bőrén megtapasztalhatja, hogy milyen hatásai lehetnek annak, ha hibázik, ha téves döntéseket hoz, hogyan tud ebből hasznos következtetéseket levonni a jövőre vonatkozóan. Megélheti a maximális bizalmat a coach részéről saját fejlődési folyamatában, és személyes élményeiből merítve, a tapasztalati tanulás révén hitelesebben tudja ezt a szemléletet a vezetői gyakorlatában alkalmazni.

Ahhoz azonban, hogy a vezető képes legyen a feladatok megosztására, el kell sajátítania a **delegálás képességét**. Ha egy vezető nem delegál, akkor a munkatársak nem fognak hozzászokni az önálló munkavégzéshez. Sőt, el is veszíthetik az önálló munkavégzés képességét, és csak utasításokat lesznek képesek végrehajtani. A delegálás képessége azonban lényegesen több mint feladatok leosztása. A delegálás **bizalom, türelem és támogatás**. Tapasztalataim szerint a vezetők az esetek zömében azért nem képesek a delegálásra, mert nem bíznak a munkatársakban, és a „gyorsabb, ha magam csinálom” szindróma vezérli a működésüket. Holott a vezető feladata nem az, hogy maga végezze el a feladatokat, hanem hogy menedzselje azokat. Peter Drucker szerint: a vezetés nem a vonzó személyiségről szól – ahhoz elég, ha valakinek jól forog a nyelve. Nem arról, hogy barátokat és befolyást szerzünk – azt hízelgésnek hívják. Vezetni azt jelenti, hogy segítünk valakinek magasabbra

emelni a tekintetét, magasabb elvárásokhoz igazítani a teljesítményét, egyszóval túllépni a saját korábbi határain.

A coaching folyamatában a vezető éppen ezen a fejlődésen megy keresztül: képes lesz kilátni a saját „dobozából”, magasabbra tudja emelni a tekintetét, megoldás-orientált szemlélettel csúcsteljesítményt lesz képes elérni a saját működésében, túllépve saját határain, és ezáltal képessé válik arra, hogy a munkatársakat ugyanebbe a fejlődési irányba indítsa el.

Képessé válik olyan **döntések meghozatalára**, amelyek valódi változást indítanak be mind saját vezetési gyakorlatában, mind a szervezet működésében. Ehhez kulcsfontosságú a tudatosság megélése. Hisz csak azt tudom irányítani, aminek tudatában vagyok. Aminek nem vagyok tudatában, az engem irányít. A **tudatosság** erősítésében a „coaching felszínre hozza és kiemeli minden egyén sajátos fizikai-szellemi képességeit, ugyanakkor „receptadás” nélkül erősíti azokat és az illető önbizalmát is. A coaching az önállóság, az önbizalom, a magabiztosság és a felelősségtudat megerősítését szolgálja.... A coach rendelkezik azzal a képességgel, hogy a megfelelő szintre emelje és ott tartsa a tudatosságunkat, mégpedig a szükséges területeken.”<sup>9</sup> A tudatossághoz szorosan kapcsolódó fogalom még a visszacsatolás – a vezető a coaching folyamatában a coach tudatos, objektív visszajelzéseiből folyamatosan meríthet. A coaching folyamata és a visszajelzések révén az ügyfél megerősödik – ugyanis ha ő jól érzi magát, van kellő önbizalma, tudja, hogy a kitűzött célját mi okból és milyen szándékkal teszi, akkor onnantól kezdve a feladatokra lebontás és a végrehajtás, valamint ezek nyomon követése akár a coach segítségével, akár nélküle már könnyen megy.

A coaching folyamatában a vezető megtapasztalja a rendszerelmélet működését, amely segítheti őt abban, hogy fejlődjön **rendszer gondolkodása**. A rendszerelmélet szerint a szervezetek nyílt, komplex rendszerek, amelyben a rendszer egyik elemének változása valamennyi részlem összhatását befolyásolja. A rendszerelmélet az egészben, a teljességben való gondolkodást, a lehető legtöbb kölcsönhatás feltérképezését és a rendszer megnyilvánulásának megértését jelenti.

A vezetői coaching munkában, amikor a vezető saját céljait, megoldásait kezdi rendszerszinten szemlélni, értelmezni, ezzel automatikusan megváltozik a többiekhez való viszonya.

Peter Senge szerint a rendszergondolkodás olyan szemléleti, illetve fogalmi keret és eszkörendszer, amelynek célja, hogy gondolkodásunkat a nagyobb összefüggések átlátására irányítsa, és segítséget nyújtson abban, hogy a szervezet vezetője a döntéshozatal során a hosszabb távú, tovagyűrűző hatásokra is koncentráljon, és cselekedeteit a mélyben húzódó lényeges tendenciák, minták és összefüggések ismeretében határozza meg. A szervezetek életét ugyanis hálózatszerűen összefüggő kapcsolatok és folyamatok jellemzik.

---

<sup>9</sup> John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért 49 és 51. oldal részlet - Z-Press Kiadó Kft. Budapest, 2008.

Peter Senge rávilágít arra, hogy a bennünket körülvevő komplexitás csökkentése érdekében hajlamosak vagyunk a felszínen történő eseményekre reagálni, a helyzeteket az „itt és most” idődimenzióra leszűkíteni ahelyett, hogy feltárnánk a mélyebben meghúzódó struktúrákat, az időben elhúzódó ok-okozati összefüggéseket.<sup>10</sup>

A rendszergondolkodás elsajátításához alapvetően gondolkodásmód-váltásra van szükség, ami lehetővé teszi új probléma-megoldási módok, újszerű elképzelések létrejöttét. Ahhoz, hogy lássuk a rendszert, a benne rejlő célokat, mintákat, nem szabad benne maradni, hanem érdemes kívülről-felülről vizsgálni. A coaching folyamatában a vezető éppen ezt a szemléletváltást élheti meg azáltal, hogy saját helyzetére újszerű módon: pozitív, megoldás-orientált szemlélettel és folyamat-orientáltan néz rá. „A világ egyetlen problémája sem oldható meg abban a szemléletben, amelyikben az létrejött.” (Albert Einstein)

### **A vezetői coaching eredményei és hatásai**

A coaching módszer sokrétű alkalmazhatóságával, egyedi szemléletmódjával, megoldás-orientáltságával az üzleti szféra minden szereplőjének képes segíteni a teljesítmény, a hatékonyság és az elégedettség növelésében, a munkahelyi körülmények és az üzleti eredmények javításában. Az egyénre koncentrálna támogatja a benne rejlő képességek kibontakoztatását, az én-tudat fokozását, a személyes célok megfogalmazását és elérését. Tim Gallway szerint a coaching három alapvető területen fejti ki hatását:<sup>11</sup>

- A figyelem hatóköre tágul - az ügyfél észlelésének horizontja szélesebb lesz, és a helyzet leírásának új lehetőségeit veszi észre.
- A választási lehetősége száma nő azáltal, hogy a coaching folyamatában az ügyfél előtt új cselekvési lehetőségek merülhetnek fel. Tudatára ébred annak, hogy ő választhat, jövőjét tudatosan alakíthatja.
- a bizalom erősödik – nő az ügyfél bizalma önmagában és azon képességeiben, amelyekkel egy nehéz helyzetben boldogulhat.

A vezetői coaching a vezető számára megteremti a bizalom légkörét, amely fejlődésre és eredményességre ösztönöz, erősíti a tudatosságot a célirányos tevékenységek végrehajtásában. A vezető tudatosabb és felvállalt önismeretet képes szerezni a folyamat során, amely növeli a magabiztosságát, a kezdeményező erejét. Erőteljesen nő a nyitottsága, képessé válik új nézőpontokat

---

<sup>10</sup> Senge, Peter M: Az ötödik alapelv, HVG Kiadó, Budapest, 1998.

<sup>11</sup> Peter Szabó-Daniel Meier-Hankovszky Katalin: Rövid és tartós coaching (Megoldásközpontú beszélgetések) SAd Librum Kiadó, Budapest 2010.

kipróbálni, és tervezni azok következményeit, képes kialakítani a proaktivitás szemléletét. A coaching eredményességét nagymértékben növeli, hogy a coach a vezető egyedi lehetőségeinek felszínre hozatalával, a tudatosság növelésével nyújt sikerélményt a vezetőnek.

A vezetői coaching folyamata során megélt sikerélmények, az azonnal hasznosítható felismerések, az értékteremtés öröme, az alkalmasság érzése, a jó döntések és a döntésekért vállalt felelősség megerősítik a vezetőt vezetői munkájában, ezáltal hozzájárulva a szervezet eredményességéhez, amelynek kulcsa az egyéni vezetői kompetenciák és hatékonyság fejlesztése, valamint ezek integrálása a szervezetbe.