



## A VÁLLALATI COACHING

### HATÁSAI A FALAKON TÚL

Vállalati HR-es, coachinggal foglalkozó szakemberekként gyakran találkozunk olyan példákkal, ahol a sikeres vállalati coaching folyamat kihat a vezető magánéletére is. Az egyéni változások pedig a szervezeti környezeten keresztül a „falakon túl” is - a családra, sőt a társadalomra is kifejthetik hatásukat. Mondjuk ezt azért is, mert vállalati HR-esként sokszor hosszabb ideig kísérjük a vezetők változásait, mint a külső coachok. Cikkünket egy témába illő, valóságon alapuló történettel kezdenénk:

„Béla vezető egy multinál. Napjai teljesítményre fókuszáltan és rohanásban telnek, mindig ellepik a megoldandó helyzetek. Béla pörgős, dinamikus, határozott és céltudatos vezető, aki mindig tudja, kinek mit kell tennie, és nem szán túl sok időt arra, hogy kérdezzen. Meetingről meetingre rohan, figyeli a KPI-okat, röviden beiktatja az éves teljesítményértékelő beszélgetést titkárnőjével, Katalival. Igazából nem kellene túl sokat beszélniük, nincs miről, abszolút elégedett a munkájával. Ez is egy feladat, amivel készen van. Mikor este 8-kor hazaérkezik, int a feleségének és a tévé előtt ülő gyerekeknek, de nem ér rá odaülni hozzájuk, mert éppen egy fontos helyzetet elemeznek a főnökével telefonon. Mikor befejezi, a gyerekek már alszanak. Fáradtan lehuppan a kanapéra. Feleségével még pár szót vált a hétvégi intézendőkről, aztán várja, hogy a tévé elbódítsa annyira, hogy ne hallja zakatoló gondolatait, és el tudjon aludni valamennyire... Reggel pedig újra indul a verkli...

Aztán Béla egy nap lehetőséget kap, hogy kipróbálja a coachingot. A folyamat elején unottan, aztán egyre nagyobb érdeklődéssel figyeli, hogyan dolgozik a coach. Béla elmondja: igazából vele minden rendben van, csak időproblémákkal küzd. A coach kérdéseire sokszor meglepődik: nem szoktak ilyeneket kérdezni tőle. És egyszer csak azon kapja magát, hogy ömlik belőle a szó. De most nem a vezető beszél... hanem Béla. Magáról. Olyan dolgokról, amiket eddig önmagának se mert kimondani. Egyszerre esik jól neki és van zavarban ettől, de lassan megszokja. Végül örül ennek a tisztán támogató és bizalmi helyzetnek, ahol egyszerűen úgy lehet, ahogy van. Kezdi várni a coaching alkalmakat, és a folyamat végére valami megváltozik benne.



Coach-ával sokat dolgoztak vezetői stílusán: a folyamatban saját magán is tapasztalta, hogy "megmondás" helyett kérdésekkel nehéz helyzetekben mennyivel messzebbre juthat el. Katival leül egyik nap munka után, időt szán rá, beszélgetnek arról, hogy mit csinálna szívesen a jövőben. Kiderül, hogy lennének feladatok, amiket rábízhatna, mert szívesen csinálná. Persze idő a betanítás, de egy próbát megérhet. Amikor belép a lakásba, még beszél a telefonon, csak odaínt a gyerekeknek a tévé előtt. Ekkor észregint a régi kerékvágás, ugyanazt szokott. Döntést hoz: rövide és kimegy a gyerekekhez. Lassan kezdenek beszélgetni. Kiderül, rászállt az egyik srác, és már hepedig Peti már mindent megelszéglyelli magát: eszébe jut, mindenről nem tudhat, ami a Megmondás helyett megpróbál ahogy a Coach tette. Mit lehetne Sok lehetőséget végigbeszélnek. Peti mosolyog: megoldotta az megoldást talált ki az alapján, val beszélgettek. Béla ezután jobban jelen akar lenni a saját életében. "Nem könnyű a váltás, de néha már sikerül. És ez Petin is látszik mostában."

*„Nincs business coaching folyamat life coaching témák nélkül.”*

A fenti példában „Béla” nem a saját nevén szerepel, azonban a történet egy valós esetre épül. A párhuzamok a munkahelyi és magánélet között világosan látszanak: a változások nem csak a munkahelyen éreztetik hatásukat, hanem a családban is. Egy nagy network részei vagyunk, rengeteg kapcsolódással. Mint ahogyan egy pókhálóban a rezgések, a céges hétköznapiak a cégen kívüli társadalom változására is hatnak. Összeszedtünk néhány olyan, a coaching hatására az egyénben fellépő változást, ami tovább „rezeg” a nagyobb egységek - a család és a társadalom - felé.

Nincs business coaching folyamat life coaching témák nélkül.

A business coaching folyamat során rengetegszer jönnek elő life coaching témák, helyzetek. Kevés esetben sikerül, és nem is feltétlenül cél a folyamatban csak a vezetői működésre koncentrálni. Az egész ember van jelen a munkahelyen: ha az viszi el az energiáját a munkától, hogy otthon rendezetlenek a dolgai, akkor a magánéleti szál rendezésének támogatása is hozzájárulhat a munkahelyi teljesítmény növeléséhez. Ebben az esetben tehát a folyamat közvetlenül kihat a családra is.



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Tudásalapú társadalom  
2015/3.

háttér



## Átzilipelés egy másik ritmusra

A coaching üléseket gyakran teszik a vezetők a munkaidő elejére, vagy végére. Ha a coaching során feldolgozzák a vezetőt foglalkoztató nehéz helyzeteket, és a coach segít a coachee-nak kapcsolatba kerülni a saját érzéseivel, saját ritmusával, ez is tovább hat az alkalom vége után. Ha az ülésre a munkaidő elején kerül sor, az a munkahelyi megérkezést és jelenlétet segíti, ha pedig a végén, akkor az átzilipeléshez adhat támogatást a családi ritmusra.



## Sebezhetőség és önfelvállalás

A coaching célok elérése során a vezetői működésmód is formálódik. A coach-coachee kapcsolat erősödése, a bizalmi szint mélyülése során a coachee egyre inkább mer segítséget kérni, felvállalni a gyengeségeit. Ez fontos változás lehet azoknak, akik a „légy erős”/”bírd ki” kultúrában nőttek fel, ahol „egy katona nem itatja az egereket”. Lehet biztonságban sebezhetővé válni? Le lehet venni a vezetői maszkot, és emberként jelen lenni? A sebezhetőség egyenlő-e a gyengeséggel? Ilyen dilemmák a legtöbb coaching helyzetben előjöhethetnek. Tisztázásuk segít abban, hogy a coachee emberként egyre jobban felvállalja magát, és elfogadja mind saját hibáit, mind mások működését.



## Javul az önismeret és önreflexió

A coaching első lépcső lehet ahhoz, hogy azok, akik korábban nem nagyon foglalkoztak önismereti munkával, vállalati keretek között induljanak el az önismeret útján. „Juditot idegesítette a lánya lelkesedése, állandó éneklése és folyamatos viháncolása. A fáradt munkanapok után pont nem erre az izgágaságra vágyott. Nem értette, lánya miért nem tud megtanulni végre viselkedni; sokat kiabált vele, és sokszor utasította rendre. Aztán egy másik sürgető élethelyzet miatt coach-hoz ment. A coaching megdöbentő pillanata volt, amikor rá kellett jönnie, hogy ami a lányában zavarja, az mennyire saját magáról szól. 'Mit engedhet meg magának a lányod, amit te nem? Mi az, amit tanulhatsz tőle?' – a coach erős tükröt tartott, és hatására Judit elkezdte meglátni lányában az apró dolgok örömét, a folyamatos életszeretetet, ami az ő életéből az utóbbi időben nagyon hiányzott. Azóta egész más lett a viszonyuk. Judit figyeli a lányát, hogyan örül az életnek, miket vesz észre, és ő is próbál vele örülni, tanulni tőle. Ez a két kérdés azóta is eszébe jut, ha valaki nagyon idegesíti: ilyenkor szembenéz a válaszaival.”



## Jelenlét

A folyamatban a coach egyik legerősebb eszköze a jelenléte és az a fókuszált figyelem,

amivel a folyamatban jelen van. HR-esként azt látjuk, hogy azok a vezetők, akik megtapasztalják a jelenlét erejét saját folyamataikban, sokszor más vállalati helyzetekben is szeretnék jobban jelen lenni. Hatására nem (vagy kevésbé) olvasnak a meetingeken e-mailt a laptopjukon, jobban odafigyelnek a munkatársakra egy konfliktushelyzet megoldásánál, vagy éppen „kipipálás” helyett ténylegesen jelen vannak egy teljesítményértékelés során. Kapcsolataik erősödnek, a jobb ráhangolódás jobb döntéseket és jobb minőségű együttműködést szülhet.



## Felelősségvállalás és egyéni ráhatás

A coaching egyik legerősebb üzenete, hogy mindenki felelős a saját fejlődéséért: a sikerhez a coachee felvállalja a felelősségét a változás(á)ért, és energiát tesz abba, hogy a coaching tanulási pontjai az mindennapokba is beépüljenek. Az egyes témák kapcsán fontos vizsgálni a coach-csal: meddig tart az én egyéni felelősségem a helyzetben? Mire van valójában ráhatásom? Ez a szemlélet hozzájárul ahhoz, hogy a coachee bizonyos helyzetekben elszenvadó félből aktív résztvevővé, sőt a változások elindítójává, életének formálójává váljon.



## Coaching eszközök elterjedése a mindennapokban

Azt tapasztaljuk, hogy a coach által használt módszertanokat a coachee-k gyakran a hétköznapiakba is átvisszik: használják azokat a kérdéseket, amiket a coach-tól hallottak (pl. „hogyan nézne ki, ha működne?”, „mit tennél, ha nem félnél?” stb.), vagy éppen a család többi tagjával is kitöltetik a coaching során használt teszteket, eszközöket. Így szűrődik át a kérdezőtechnika, a megoldásorientált szemlélet, az aktív hallgatás és a többi eszköz a hétköznapiakba, ezzel is javítva a hétköznapi beszélgetések minőségét.

*„...ha az viszi el az energiáját a munkától, hogy otthon rendezetlenek a dolgai, akkor a magánéleti szál rendezésének támogatása is hozzájárulhat a munkahelyi teljesítmény növeléséhez.*



Az eszközök közül külön kiemelnénk a megoldásorientált coaching szemléletét. Ezt önmagában olyannak látjuk, ami a magyar kultúrában jelenleg „hiánycikk”. Az erősségekre építő működés a családba is átvihető: kritizálás helyett észrevenni a gyerek eredményeit; segíteni neki a saját testhezálló megküzdési stratégiája kialakításában; megmutatni neki, hogy a hibák is értékesek, hiszen azokból tanulni lehet.

„Béla” és „Judit” csak két példa arra, hogy a business coaching folyamatok hatása a szervezeti falakon túl is számos formában megjelenhet. A folyamat hatására a javuló emberi kapcsolatok, a nagyobb felelősségvállalás és jelenlét, az erősödő önreflexió mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a coaching szemlélet tovább terjedjen a társadalomban. A coachee-k a saját magukon megtapasztalt eszközök alkalmazásával nem csak eredményesebb vezetőkké, hanem társadalmi szerepeiket is jobban megélő embereké válhatnak.

Összességében úgy látjuk, hogy a coaching szemlélete és eszköztára hozzájárulhat egy élhetőbb és talán szerethetőbb társadalom kialakulásához. Coachként és fejlesztő szakemberként mindannyian részei vagyunk a társadalmi kultúraváltásnak. Legyünk tisztában azzal, hogy minden egyes coaching üléssel tehetünk valamit a társadalomért az egyénen keresztül, és legyünk rá büszkék!

*„Mint ahogyan egy pókhálóban a rezgések, a céges hétköznapiak a cégen kívüli társadalom változására is hatnak.”*