

## ESETTANULMÁNY

Az ügyfél egy nagyvállalat kereskedelmi vezetője, 39 éves nő, 7 divízió, 70 ember tartozik alá. A folyamat intenzívebb része 4 hónap volt, 10 ülés (átlagban 90 percesek), 1 ½ -2 heti gyakorisággal, majd másfél-két havonta „kontroll” üléseket tartottunk a tartósabb változás érdekében. A 4. ülés után a folyamatba egy shadow-coaching-ot is beillesztettünk.

A nulladik, „négyzög” (coachee - ügyvezető - HR igazgató - coach) megbeszélésen az derült ki, hogy a vállalatnál ügyfelemet az egyik legértékesebb munkaerőnek tartják. Két évtizedes munkája során végigjárta a ranglétrát, ám a vezetők meglátása szerint, „mégsem tudott belenőni a vezetői szerepbe”. Túl sok terhet cipelt a vállán, a hét hat napján, napi 12 órát dolgozott, a legapróbb részletekbe menően részt vett a feladatok megoldásában, mások helyett is. S noha mindezt a legjobb minőségben tette, maximalizmusa következtében kissé „türelmetlen, megmondó” vezető vált belőle, aki ritkán engedett teret mások véleményének. Munkatársai egy idő után már nem is akartak gondolkodni, hiszen a vezetőjük „úgyis mindent jobban tud”. Segítő tényező volt, hogy a vezetőség és az ügyfelem céljai megegyeztek: **a delegálás, priorizálás, a munkatársakra irányuló értő figyelem, kiegyensúlyozottabb együttműködés, szemléletváltás.**

Azonnali előremozdító hatása annak volt, hogy ügyfelemnek a munkájára jellemző elszántsága, alapossága megjelent a coaching folyamatban is. Előremozdító hatású volt továbbá az is, amikor rájött, hogy az a „megfelelési kényszer” működésének mozgatórugója, ami 20 évesen hajtotta, amikor kezdőként bekerült ehhez a céghez. Felismerte, hogy ami akkoriban, kezdőként természetes volt, hogy bizonyítani akarja rátermettségét, az 20 év után, sikeres vezetőként, amikor megismerték értékeit, már fölösleges. Ügyfelem megértette a tulajdonosok jogos aggodalmát is, hogy ha a túlzott vállalástól ő mentálisan kiég, fizikailag megroppan, és nincs mögötte egy „önjáró” kereskedelmi részleg, vele együtt „bedől” a rendszer is.

A kölcsönös bizalom és közelség kialakulása után az ügyfél annyira együttműködő volt, és annyira akarta a változást, hogy a hónapok során egyszer sem jelent meg nála negatív reakció. Könnybe lábadt szemei azonban időnként jelezték elfojtott érzelmeit. Amikor ezt finoman, de őszintén szóba hoztam, megkönnyebbült, és kimondta, hogy nála a felszíni keménység tulajdonképpen a túlzott érzékenységet elfedő, védekező maszk. Korábban azt remélte, mások ezt nem látják, de a coaching folyamat során eljutott odáig, hogy mind magánemberként, mind vezetőként nyugodtan vállalhatja az érzéseit.

Az ügyfél felismerései, tudatosításai egyre közelebb vitték őt céljai eléréséhez. A legnagyobb fordulatot a teljes munkanapot felölelő shadow-coaching hozta. Akkor derült ki számára, hogy az ő „valósága”, és a kollégák által észlelt „valóság” között még van egy megismerésre váró „út”. Hét tárgyalás során különböző helyzetekben, más-más interakciókban volt alkalmam megfigyelni ügyfelemet. A látottakról, hallottakról 25 oldalt jegyzeteltem, gyakran szó szerint rögzítve az elhangzottakat, hogy ügyfelem tudatosítsa reakcióit,

verbális és nem verbális kommunikációját. A coaching folyamatunk elején kötött pszichológiai szerződésünk keretein belül maradván, a részletek alapos, őszinte, közös elemzése megrázó erejű volt. Ügyfelem teljes, értő jelenlétével részese volt ennek a műhelymunkának. Akkor tudatosult benne például, hogy mondatainak többségét a „de” szóval kezdi. Ami részint zsigeri ellenállását, részint azt tükrözi, hogy „a helyes megoldást” majd mindig ő fogja megmondani. Olyan meglátásokkal szembesült, amiket – elmondása szerint - ő már „régóta érzett, csak nem mert, vagy nem tudott megfogalmazni magának sem”.

A folyamat okozta változások az ügyfélnél - aki korábban menekült a szabadidejétől, ahogy mondta: „nehogy gondolkodni legyen ideje” -, a coaching hatására többször elvonult 1-1 napra, és elmélyült abban, miként végezhetné másképpen a munkáját. Az is egy járulékos hozadék volt, hogy - noha üléseink során egyszer sem került szóba a magánélete,- saját indíttatásból beszámolt róla, hogy a coaching folyamat a magánéletére is pozitívan hatott; jobbra, kiegyensúlyozottabbá vált. Nagy eredménynek számít nála, hogy türelmesebb lett önmagával, és másokkal szemben.

Ügyfelem három fázisra bontotta fejlődési-tanulási folyamatát: első, amikor a coaching folyamat elején még azt gondolta, a feladatok elvégzése adja a munkaköre 90%-át, az emberi tényezők pedig legfeljebb 10 %-ban érdekesek. A második fázis az volt, amikor „technika”-ként alkalmazta a feladatot végző emberek iránti „érdeklődését”, azaz úgy tett mintha érdeklődne irántuk. Végül eljutott oda, hogy valóban és őszintén elkezdtek foglalkoztatni őt az emberi tényezők. Hétről hétre egyre tudatosabban figyelt önmagára és a többiekre. A coaching folyamat legnagyobb eredményének gondolom azt, hogy az ügyfelem viselkedése oly mértékben megváltozott, hogy erre munkatársai is felfigyeltek.

Ebből a folyamatból azt tanultam, hogy bizonyos esetekben a coaching csak a shadow coaching-gal kiegészítve válik teljessé. A valódi, munkakörnyezetben megfigyelt folyamat segíti tetten érni azokat az énvédő mechanizmusokat (az információk torzulása, törlése, általánosítása), amelyek csak egy fotelban történő ülés során nem derülnének ki. Ez ébresztheti rá az ügyfelet arra, hogy a munkája során megélt helyzeteket utólag ne csak interpretálja, hanem átértelmezze, átkeretezze. A napi, konkrét feladatok megoldása gyakran beárnyékolja a vezetőnek azt az „antennáját” amivel a beosztottak személyes, illetve munkával kapcsolatos problémáit érzékelné, és ez hatással van az eredményekre is.

Az ICF coaching kompetenciák közül kivétel nélkül mindegyikre szükség volt, de leginkább a tudatosságot elősegítő hatásos kérdezőtechnika, továbbá - a coachee visszajelzése alapján - „a belőlem, iránta sugárzó őszinte hit, az intuícióim, az elfogadásom és természetességem” volt rá a legnagyobb hatással.