

Tegyi Enikő:
A főnök is erőforrás

Ügyfelem, Miklós, gyártó cég középvezetőjeként dolgozott, tehetséges, tudatos, fejlődni akaró és végtelenül szimpatikus fiatal vezetőként hatvan fős csapatot irányított. Természetes érzéke volt az emberei bevonásához, megnyeréséhez, hiteles vezetőnek tartották, sikeres volt a csapata – viszont amikor a terveiket, vagy az eredményeiket kellett felsővezetői fórumokon képviselnie, lebénult: a kérdésekre összezavarodott, és egész csapata megítélését, helyzetét veszélyeztette a dolog.

Coachot kért és engem választott, prezentációs technikái fejlesztése volt a megbízás.

Egy-két ülésen valóban prezentációs technikákkal foglalkoztunk: felkészültünk egy küszöbön álló szereplésre, mely valódi tétmérkőzés volt: a technológiai továbblépésre kidolgozott programjukat szeretne volna “eladni” felsővezetőinek.

Átgondolta, végigvettük: hogyan néznek majd ki a diák, hogyan kelti fel és tartja meg az érdeklődést, a fókusz, hogyan teremt majd kontaktust a hallgatóival, visz személyes hangot a fellépésbe, sokat és jól dolgoztunk, az eredmények pedig magukért beszéltek: ütős prezentáció után jól állta a kérdések keresztüzét, megkapták a zöld jelzést, mehet a program – siker!

A harmadik ülésen árulta el, hogy ennél tágabb értelemben is van mit javítani azon, ahogyan ő magát és a csapatát “prezentálja”: jelesül a főnökével szemben. Hirtelen haragú, lobbanékony ember Imre, az igazgatója, a vezetői megbeszéléseken dermedt csendben ül mindenki, a főnök olykor szentséggel és üvölt, senki nem mer mukkanni sem. A felsővezetői körnél aratott prezentáció sikerén felbátorodva elhatározta, ő a vezetői megbeszélések stílusát – nem hagyja annyiban.

- Tisztelettel, higgadtan, de szeretném képviselni, hogy én is tiszteletet kérek tőle, személyeskedés helyett a tartalmi dolgokkal szeretném, ha foglalkoznánk - fogalmazta meg a célt.

A prezentációs technikák köre kissé bővült: foglalkoztunk kritika konstruktív fogadásának mikéntjével, konstruktív kritika hogyanjával, Miklós alaposan felkészült: részletesen kidolgozta, hogyan zajlik majd egy olyan vezetői megbeszélés a főnökével, ahol ő asszertíven kiáll magáért, nem reagál érzelmileg a sértésekre, viszont kéréséssé fogalmazza (át) a főnöke kirohanásait, indulatos szemrehányásait és konstruktív mederbe tereli a megbeszélést – résztvevőként. Ez volt a terv.

Felismerte, hogy azok a kérdések, amiket tőlem hall az ülésen, neki is jól jöhetnek ebben a helyzetben: kérdezte, hogyan erősödhetne meg ez irányban. Adtam neki olyan brief coaching kérdezőtechnika-kártyákat, melyeket a coachképzésen használunk. Alaposan felkészült coachkérdésekből is.

Én őszintén szólva kissé húztam a nyakam, de coachként ahhoz tartom magam, hogy az ügyfél a “főnök”: ha ő úgy ítéli meg, hogy számára ez a következő lépés, én rábízom a döntést – ezen dolgozunk.

Ragyogó arccal érkezett a következő alkalommal. Elmondta, hogy Imre, a főnöke heves kitörése közben ő tisztelettel, ám elszántan – átkeretezte az elhangzottakat, elég jól felismerhető brief coaching stílusban. A konstruktív elemeket kihangosítva, a kevésbé hasznos megnyilvánulásokat figyelembe sem véve elmondta, az ő érzékelése szerint a főnöke ezt és ezt szeretné kérni tőlük, ez és ez erőforrásként rendelkezésre áll és megkérdezte: mi legyen tehát a következő kis lépés előre?

A csapat teljes ledöbbenésére a főnök erre lecsendesedett, megválaszolta a feltett kérdéseket, a megbeszélés jó eredménnyel és jó hangulatban ért véget.

Miklós ázsiója nagyot nőtt, vezetőtársai, kollégái és főnöke szemében egyaránt.

Másfél év múlva újra keresett. Régi gondjainak nyoma sem maradt, viszont egy nemzetközi projekt vezetésére akart pályázni. Kérte, segítsek a felkészülésben, folytatva a már jól bevált együttműködésünket. Ismét a hatékony kommunikáció volt a téma, de emelte a tétet: nemzetközi környezetben kellett megküzdenie az erőforrásokért, meggyőznie, megnyernie potenciális versenytársakat is az ügyüknek.

Dolgozni kezdtünk és szépen haladt, már úgy tűnt, kezd összeállni pénz, paripa, fegyver. A finisben fontos beszélgetésre készült egy magas beosztású vezetővel, amikor viharfelhők gyülekeztek, ellenérdekek erősödtek, nem sikerült egy-két dolog. Feltűrtük az ingujjunkt, elkezdtük összeszedni ismét az erőforrásokat, hogy mire támaszkodhat: mit végeztek el, mi bizonyítja az eredményeket, ki tud még szót emelni mellettük, ki szövetséges, ki kinél és hogyan tud lobbizni ebben a helyzetben. Kiderült, másnap találkozik Imrével, az igazgatójával.

Ahogy a kommunikációs tétmérkőzésekre készülni szoktunk, feltettem a szokásos kérdéseket:

- Szóval: mivel szeretnél felállni a beszélgetés végén?
- Mi az, amit mindenképp el akarsz mondani?
- Mi az, amire mindenképp választ akarsz kapni?

És feltettem egy tipikus brief kérdést:

- Hogyan, miben tud hasznos lenni Neked Imre?
Ezen a ponton a homlokára csapott:
- Hát ez az! Ha egyszer ő megindul, ott aztán kő kövön nem marad! És ő támogató!
Meggérem, hogy szóljon pár szót a kritikus szervezetek vezetőinek! A főnök is erőforrás!
Ennél a mondatnál úgy éreztem, befejezhetjük Miklóssal a coachingot. Célba értünk.