



VAKFOLTOKBAN REJLŐ ERŐFORRÁSOK

avagy

egy női cégvezető összetalálkozása saját erejével

Szerző: Horváth Tünde, MCC

Megjelent a Coachszemlében.

2013. szeptember 9.

“Én azt tanultam meg a karrierem során, hogy amikor arra van szükség, hogy vezetőként gyorsan fejlődjön az ember, akkor két dolgot kell szem előtt tartani: az egyik, hogy mik a személyes vakfoltjaim, a másik, hogy hol vannak a személyes komfortzónám határai. Nagyon nehéz a saját vakfoltjainkat meglátni, és nagyon könnyű a komfortzónánkba visszatáncolni, mert az emberek azt szeretik, ami ismerős.”

Mindezek a mondatok Francisco D’Souza szájából hangzottak el, és a múlt vasárnapi New York Timesban jelentek meg. D’Souza a *Cognizant* nevű cégóriás alapítója és első számú vezetője. Az alapítás évében, 1994-ben annyian voltak, hogy mindenki mindenkit ismert, ma százhatvanezer ember dolgozik náluk.

Engem nagyon megérintett a vele készült interjú. Valószínűleg azért, mert ez a kivételes képességű vezető és én mélyen egyetértünk abban, hogy a vezetésfejlesztés egyik kulcsa a vakfoltokban rejlik. Azokban a területekben, amelyek rejtve vannak a vezető szeme előtt, de mások számára, legyenek azok beosztottak, főnökök vagy akár a vezető coacha – teljesen egyértelműek.

Évek óta foglalkoztat az a kérdés, hogy mitől alakulnak ki a vakfoltjaink, és milyen módon lehet biztonságosan feltárni a bennük rejlő erőforrásokat.

Több ezer órányi egyéni és team coaching ülés megtartása után az a meggyőződés alakult ki bennem, hogy a vakfoltok kialakulásának több oka is lehet, de az egyik leggyakoribb mégis a tabutémákkal függ össze. Mondok egy példát.



Az egyik ügyfelem, hívjuk Dórának, egyedüli tulajdonosa és elsőszámú vezetője egy olyan cégnek, amelyik néhány év alatt szinte a semmiből nőtte ki magát, és vált a saját piacának egyik meghatározó szereplőjévé. Abban a privilégiumban van a mai napig részem, hogy Dóra vezetői coachaként, valamint a cég team coachaként az egész növekedési folyamatot közelről tudom kísérni és támogatni.

Ahogy nőtt a cég, és egyre több embernek kellett egymással együttműködnie, úgy nőtt a konfliktusok száma is. Dóra számára viszont kevés dolog volt félelmetesebb annál, mint beleállni egy konfliktusba, és határozottan felvállalni, hogy ő mit akar. A coaching üléseink során egyre tisztábban rajzolódott ki az a néhány szabály, amit ő mindig, minden körülmények között be akart tartani: "Ha lány vagy, akkor nem szabad az erődöt megmutatni. Mindig mások kedvében kell járni."

Mivel a coaching nem a múlt feltárására fókuszál, nem foglalkoztunk azzal, hogy ezek a szabályok honnan erednek. Dóra nagyon is jól ismerte az eredetüket, de nekem coachként nem kellett az ő múltját ahhoz megismernem, hogy tisztán lássam az összefüggést. Dóra számára az erőteljes állásfoglalás, az erős női vezető, a kemény döntések meghozatala mind tabutémának számítottak. Olyan kimondatlan szabályoknak, amiket nem mert áthágni, vagy ha mégis, az mindig szorongással és szégyenérzettel járt. Olyankor mindig attól tartott, hogy "ki fog derülni, hogy nem a megfelelő módon viselkedtem, és annak rossz következménye lesz."

Amikor coachingban az ügyfeleink ilyen érzésekről számolnak be, akkor jó okkal feltételezhetjük, hogy tabutémával van dolgunk. Mint ahogy azt is gyaníthatjuk, hogy erre a tabutémára az adott ügyfelünk valamikor valamilyen vakfoltot fejlesztett ki válaszként. Dóra esetében a vakfolt nyilvánvaló volt: a saját erejét, erőteljes állásfoglalását mindenki érzékelte, csak ő nem. Emiatt nem tudott vele tudatosan bánni, és mindig rettenetesen megijedt, amikor az az erő valahogy mégis megnyilvánult. Ugyanazt élte át, mint mindannyian, amikor a külvilág a vakfoltunkkal szembesít bennünket: nem értette. Számtalanszor hallotta másoktól, hogy "ha te valamit akarsz, azt tűzön-vízen át megcsinálod", de soha nem értette, hogy ezt miért mondják róla. Önmagát mindig egy szelíd és alkalmazkodó embernek tartotta.

Mivel az erőteljes női vezetői identitása a vakfolt takarásában volt, évekig úgy dolgozott, hogy igyekezett kerülni a konfliktusokat, alacsony volt az önbizalma, és folyton fáradtnak érezte magát. Ahogy az egyik ülésünkön fogalmazott, "azért nem megy előre ez a hajó, mert lyukas a vitorla, és rossz helyen megy ki a szél". Arra a kérdésre, hogy "honnan tudnád, hogy már nem lyukas a vitorla?", azt válaszolta, hogy "nem bizonytalankodnék, tisztán képviselném a határaitam, és egyértelműen érezném, hogy erős női vezető vagyok". Innentől fogva csak arra koncentráltunk, hogy ezt Dóra meg tudja valósítani.

Álljunk meg itt egy pillanatra, és idézzük fel, hogy D'Souza szerint a vakfoltok felismerésén túl mi kell még a vezetésfejlesztéshez. Szerinte a komfortzónából való kilépés. Szerintem is. Nekünk, coachoknak ez olyan alaptétel, amit mindannyian az első nap megtanulunk a coach iskolában. A nehézséget viszont az okozza, hogy az ügyfeleink nem akarnak kijönni a komfortzónájukból. Jó okuk van rá, hiszen a komfortzónán kívüli terület általában egyáltalán nem tűnik biztonságosnak.

Mindezt a Dórával folytatott coaching üléseken is szem előtt kellett tartanom. Sem a vakfoltjához, sem az azt kiváltó tabutémához nem tudtunk addig nyúlni, amíg Dóra nem érezte azt, hogy maximálisan biztonságban van. Sőt, nem csupán azt, hogy most biztonságban van, hanem azt is, hogy ha kilép a komfortzónájából, akkor is biztonságban marad. Ezek az érzések senkiben nem keletkeznek csak úgy. Coach karrierem kezdetén évekig abban a tudatban éltem, hogy az ügyfelem biztonságához elég az, ha kedvel engem, és kialakult közöttünk egy kellemes, egymást tisztelő kapcsolat. Rá kellett jönnöm, hogy ez tévedés. Ahhoz, hogy tartós változást érzünk el egy coaching folyamatban, a vezetésfejlesztéssel párhuzamosan a "biztonságfejlesztésre" is fókuszálnunk kell.

Már csak azért is, mert ha a vezető megtanulja, hogy miként érezheti magát biztonságban, akkor a coaching hatása sokkal messzebb fog nyúlni, mint pusztán vezetésfejlesztés. A cégkultúra is meg fog változni. Minden vezető, aki megtapasztalja, hogy miként függ össze a saját vakfoltja és az abban rejlő erőforrás egy tabutémával - legyen az személyes, szervezeti vagy társadalmi tabu -, az a vezető azonnal kíváncsi lesz arra, hogy az ő szervezetében vajon milyen vakfoltok léteznek, és azok milyen kihasználatlan erőforrásokat takarnak.

Ahogy Dóra summázta a náluk zajló átalakulást: "Korábban a ki nem mondott konfliktusok súlya mindenkit nyomott a cégben. Én nem mertem egy csomó dolgot megtenni, például elküldeni valakit, aki egyáltalán nem volt idevaló, mert attól féltem, hogy akaratosan fognak bélyegezni. Mára teljesen tisztán látom, hogy egy konfliktus nem veszteséget hordoz, hanem annak a lehetőségét, hogy az értékrendemet tisztán felvállaljam. Azóta sokkal szenvedélyesebbnek érzem magam, mert jó helyen van a fókusz. Ennek a felszabadító hatását a cégben mára mindenki érzékeli."

A rejtett erőforrások feltárásához ad gyakorlati útmutatót a
[Tabutémák és vakfoltok feltárása a vezetés- és szervezetefejlesztésben](#)
című workshop.