



Magyar Coachszemle

Az első magyar online coaching folyóirat

2012/1.

Fókuszban a csoportok

2012. augusztus

Magyar Coachszemle
Az első magyar online coaching folyóirat

I. évfolyam 1. szám – 2012. augusztus

Főszerkesztő:

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

Szerkesztőség:

1205 Budapest, Köteles u. 44.

szerkesztoseg@coachszemle.hu

Honlap:

www.coachszemle.hu

Kiadó:

Fel a fejjel Kft.

1205 Budapest, Köteles u. 44. Cg. 01-09-967437

A kiadásért felel:

Örvényesi Rita ügyvezető

A Magyar Coachszemlét a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság
2012. július 12. napjával nyilvántartásba vette.



Tartalomjegyzék

A Magyar Coachszemle küldetése.....	3
Dobos Elvira – Örvényesi Rita: Mi a coaching? Szerkesztői bevezető.....	3
KUTATÁS.....	7
Németh Gergely: Milyen is a coach?.....	7
Horváth Tünde: Esettanulmány az Action Learning módszer alkalmazásáról az Avis-nél.....	8
IRÁNYOK.....	15
Bölcskői Mónika: Az Akció Tanulócsoport előnyei Tartós megoldás az egyén, a csoport, és a szervezet szintjén.....	15
Örvényesi Rita: 12+1 tapasztalat a fogyatékkal élők coaching támogatásáról.....	18
HÁTTÉR.....	27
Vass Andrea: Lelki állóképesség és a teljesítmény.....	27
Dobos Elvira: A vezérlő értékek szerepe az időgazdálkodásban.....	28
VÉLEMÉNY.....	32
Kurucz Balázs: Eladható-e a drágább termék?.....	32
Peredi Ágnes: 4D-vel a sikeres jövőbe.....	33
Eperjesi Amina: Hogyan fejleszti önmagát egy üzleti és executive coach? Beszámoló Jonathan Passmore budapesti előadásáról.....	34
AJÁNLÓ.....	36
Ábri Judit: Határok nélkül, újra.....	36
Örvényesi Rita: Szégyen és szeretet – Feldmár András gondolatainak értelmezése a coachingban	37
Dr. Bozsár Gabriella: Hogyan legyünk boldogok? – Személyes könyvajánló.....	39
INTERJÚ.....	41
Coworking – kicsit másként. Interjú a Kaptár létrehozóival.....	41
SZERZŐINKRŐL.....	45



A Magyar Coachszemle küldetése

A Magyar Coachszemle független online szakmai folyóirat. Célja, hogy segítse a coachként, illetve a coaching határterületein dolgozó szakemberek közti kommunikációt, hozzájárulva ezzel a hazai coaching-szakma fejlődéséhez.

A Magyar Coachszemle feladatának tekinti, hogy közvetítse a szakma hazai és nemzetközi híreit, újdonságait. Ezen kívül a coaching, és a hozzá kapcsolódó szakterületek területén végzett kutatások, elemzések publikációinak teret adva szolgálni kívánja a tudásmegosztást, ezáltal növelve a coaching szakma ismertségét és elismertségét.

Budapest, 2012. augusztus 6.

A szerkesztők

Dobos Elvira – Örvényesi Rita: Mi a coaching?

Szerkesztői bevezető

Sokan, sokféleképpen beszélnek ma Magyarországon coachingról, mégis talán még mindig többségben vannak azok, akik nem tudják pontosan, mit is takar ez a fogalom. Hazánkban tulajdonképpen divattá vált egészen különböző dolgokat coachingnak nevezni, s még az is gyakran

előfordul, hogy olyan tevékenységek megjelölésére is alkalmazzák ezt a kifejezést, aminek semmi köze a coachinghoz: találkozhatunk például olyan álláshirdetéssel, ahol az ügynöki munka megjelölésére alkalmazzák. Sok tanácsadó vagy tréner dolgozik vitathatatlanul nagy tapasztalattal és tudással, de változatlan módszertannal úgy, hogy a neve alatt már a „coach” szó (is) szerepel anélkül, hogy bármilyen képzésen részt vett volna.

Az Európai Unióban a coaching szakma már felkerült az önszabályozási joggal rendelkező szakmák hivatalos EU adatbázisába, és a hazai szakmai szervezetek komoly erőfeszítéseket tesznek arra, hogy Magyarországon mederben tartsák ezt a folyamatot,



azaz határozottan tisztázzák a szakma kerekeit, és azokat a szakmai és etikai irányelveket, amelyek a minőségbiztosítás alapvető feltételeit jelentik. A Magyar Coachszemle szerkesztőiként örömmel üdvözlőnk a folyamat előrelépéseiről, törekvéseiről vagy nehézségeiről szóló beszámolókat, hogy a szakmabeliek tájékoztatást, az egyes szervezetek pedig eszei és akár tevőleges támogatást is kaphassanak olvasóinktól.

Nagyon fontos tehát beszélnünk arról, mi is a coaching. A szakirodalomban különböző definíciókat találunk ennek meghatározására. Ennek a rövid bevezetőnek természetesen nem lehet célja, hogy teljeskörűen felsorolja a különféle coaching-meghatározásokat, ezért csak néhányat említünk meg a legfontosabbak közül, amelyek széles körben irányadónak tekinthetők. Werner Vogelauer definíciója szerint a coaching „felelős beosztású dolgozók egyénre szabott tanácsadása és támogatása – főleg a változási folyamatok során.”^[1] Mindez annak érdekében történik, hogy az ügyfelek „jelenlegi és jövőbeli szerepeiket sikeresen és kielégítően tudják betölteni.”^[2] Könyvének Hans von Sassennel közösen írt fejezetében hozzáteszi, hogy „a coaching a segítségnyújtás egy formája a tanulásban, az életben és a mindennapi tetteinkben.”^[3] Vogelauer szerint a coaching sikerének kulcsa öt tényezőben fogható meg: a kizárólagosságban, az egyénre szabottságban, a teljesítményorientációban, a kreativitásban és a sikerorientációban.

John Whitmore azt is kiemeli, hogy a coaching célja, hogy segítségével a coaching ügyfél saját maga jusson el a szükséges tudáshoz. Könyvének a coaching körülhatárolásával foglalkozó fejezetének mottója szerint a coaching nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre épít.^[4] Timothy Gallwey sporttal kapcsolatos coaching-meghatározását alapul véve és átültetve szerinte a coaching „az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatása

teljesítményének javítása által.”^[5] Whitmore hangsúlyozza azt is, hogy ez „nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanulóhoz való hozzásegítést.”^[6] A Nemzetközi Coach Szövetség Magyar Tagozata alapító okiratában a következőképpen határozza meg a coachingot: „A coaching személyre szabott készség- és képesség-fejlesztő folyamat. Az ügyféllel való partneri viszonyon alapul: gondolat-ébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja őt, hogy maximalizálja személyes és szakmai potenciálját.”^[7]

A különböző meghatározások alapján jól körvonalazható, hogy a coaching egy olyan személyre szabott folyamat, amely során a coach („edző”) és az ügyfél együttműködésével az ügyfél („coachee”, coaching-partner) szakmai és személyes fejlődésének elősegítése a cél. A folyamat a jövőre koncentrál, a hatékonyság növelésére, konkrét eredmények elérésére irányul. A módszert magánszemélyek esetén személyes és szakmai fejlesztésre (például karriertervezés), az üzleti szférában pedig főként vezetők kompetenciáinak fejlesztésére, eredményességük növelésére használják. A csapat-coaching célja a hatékony együttműködés, a közös problémamegoldás erősítése, a felelősség és a siker tudatosítása mind a csapattagok, mind a csapat vezetője számára. A folyamat során jelentős szerepet kap a csapat- és az egyén érdekeinek összehangolása, kiemelve az egyéni fejlődés és tanulás lehetőségét. A coach speciális coaching módszertannal és eszközökkel dolgozik. Fontos megemlíteni, hogy egy rendkívül hatékony módszerről van szó, hiszen a több mint két évtizedre visszatekintő nemzetközi és hazai tapasztalatok szerint a coaching-folyamat segítségével az ügyfél kimagasló mértékben fejlődik a feldolgozott területen. Nem mellékes, hogy a coachot teljes körű titoktartás és szigorú etikai, illetve szakmai normák kötelezik munkája során.



A főbb jellemzők számbavétele mellett általában a következő négy, szintén támogató jellegű szakma viszonylatában, a tőlük való különbözőség mentén szokás meghatározni a coachingot.^[8] A coaching különbözik a tréningtől, mivel teljesen személyre szabott, speciálisan az adott helyzethez igazodik. Különbözik a tanácsadástól, mert az ügyfél a saját erőforrásaiban rejlő lehetőségek felfedezésével és kiaknázásával a saját, egyéni megoldásait találja meg, amelyek így nagyobb eséllyel fognak működni nála. Különbözik a mentorálástól, mivel a mentor a saját, az adott szakterületen szerzett tudását adja át, míg a coach segítségével az ügyfél saját megoldásait találhatja meg.^[9] S végül különbözik a pszichoterápiától, mivel nem a múltbeli problémákat elemzi, hanem a jövőbeli eredmények elérésére törekszik. Ami minden bizonnyal különösen szimpatikus teszi a coachingot, az a nagyon pozitív „jóból még jobbat” szemlélet, ami alapvetően jellemző rá.

Mindezekon kívül két dolgot emelnénk még ki a coachinggal kapcsolatban, amit nagyon fontosnak tartunk. Az egyik, hogy ez a támogató módszer olyan készségek fejlesztésére ad lehetőséget, amelyeket az ügyfél a későbbiekben – munkájában, magánéletében vagy akár mindkettőben – *valóban* használni tud majd, és erre *önállóan*, a coach további segítségével nélkül is képessé válik, hiszen a fejlesztett készség igazán a sajátja. A coaching ezzel ténylegesen hozzájárul a jövőbeni sikerekhez is, nemcsak az aktuális célkitűzések eléréséhez. A másik kiemelten fontos dolog, hogy egyéni felelősségvállalásra tanít. Arra, hogy saját helyzetünket, lehetőségeinket felismerve döntsünk és vállaljuk a felelősséget a döntéseinkért, és a saját magunk elé kitűzött cél eléréséhez saját magunkban keressük a megoldásokat.

A coaching a definíciókon túl, közelebbről nézve két ember között tudatosan felépített személyes és munkakapcsolat. Az egyén készségeit feltáró és fejlesztő eszköz, módszertan, saját tapasztalást és tanulást elősegítő folyamat. A coaching-partner saját erőforrásainak, lehetőségeinek és céljainak felismerésén, tudatosításán alapszik. Kreatív és gondolatébresztő.

A módszer hatékonysága abban rejlik, hogy a képzett coach képes tudatosan felépített, biztonságos környezetet teremteni, és katalizátorként működni a probléma megoldására irányuló folyamatban. Természetesen hangsúlyoznunk kell a coach kompetenciák mellett a megfelelő képzettség fontosságát is, hiszen óriási felelősséggel jár mások útjának kísérése. Odafigyeléssel, a megoldások és lehetőségek feltárása felé vezető kérdésekkel, időnként tesztekkel, feladatokkal és a coach-eszköztár egyéb elemeivel biztosítható az ügyfél előrelépése az adott területen. A biztonságos, elfogadó környezet és a stabil szakmai, érzelmi és emberi háttér ugyanis egyértelműen hozzájárul az ügyfél belső munkájának sikeréhez. Az ügyfél így készségeit, tudását és képességeit felismerve, alternatívát mérlegelve, saját erőforrásait feltárva találja meg céljait, megoldásait. A coaching tehát mindig személyre szabott. Egyedivé az ügyfél teszi, hiszen a folyamatban ő dolgozik, s gondolatai által személyiségét, egyéni látásmódját és saját elköteleződéseit hozza magával.

Ha a coach megfelelő képzettséggel, kompetenciákkal, megközelítéssel és eszköztárral rendelkezik, biztosítani tudja a coaching-folyamat megtérülését és hatékonyságát – akár számszerűsítve is.



Jegyzetek

[1] Werner Vogelauer: *Coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2002. 11.

[2] i.m. 12.

[3] i.m. 38.

[4] John Whitmore: *Coaching a csúcsteljesítményért. A jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere*. Miskolc, Z-Press Kiadó Kft., 2008. 17.

[5] i.m. 19.

[6] i.m. 19.

[7] Az ICF Magyar Tagozata Egyesület alapító okirata. Forrás: <http://coachfederation.hu/ICFHungary/Egyesulet.html> (2011.11.17.)

[8] Lásd például az ICF Magyar Tagozatának meghatározásában: „A coaching egyedi szolgáltatás, önálló szakma, amely elkülönül a rokon szakmáktól (terápia, tanácsadás, mentoring és a tréning).” [Az ICF Magyar Tagozata Egyesület alapító okirata. Forrás: <http://coachfederation.hu/ICFHungary/Egyesulet.html> (2011.11.17.)]

[9] Lásd például: *Mi a különbség a coaching és a mentoring között?* = HR Portál, 2006. 06. 24. Forrás: <http://www.hr-portal.hu/hr/mi-a-kulonbseg-a-coaching-es-a-mentoring-kozott-20060624.html> (2011. 10. 22.)



KUTATÁS

Németh Gergely: Milyen is a coach?

Ezt a cikket vitaindítónak szánjuk. Ezzel kezdem, így nem lesz belőle félreértés, hogy mi is a célja e bevezető jellegű írásnak. Az egész „coach-jelenség” még nem igazán definiált (vagy csak részben definiált), mindenesetre erősen keresi saját határait.

Jelen cikkünkben arról szólunk, hogy nemrég több kutatás is célozta a coachok világának felderítését, például hogy milyen személyiségjegyekkel írható le egy coach. Miért is fontos a személyiségmintázat egy ilyen szakmánál? A legtöbb válasz arra utal ebben a kérdéskörben, hogy azért, mert – ahogy a pszichológusok, és pszichiáterek is – a coachok a személyiségükkel dolgoznak. Fontos lenne még egy-két jellemző mintázatot megnézni, ha már itt tartunk, s ha valóban azt keressük, hogy ki is az igazi, vagy igazán jó coach. Ezek pedig lehetnének a kompetenciák, vagy a beválás is akár.

A fentiekből azonnal még egy kérdés előbújik – bár ezt a témát inkább a következő cikkben fejtjük majd ki –, mégpedig hogy miben hasonlít, vagy különbözik a coach munkája, kompetenciái, céljai, határai és jogosítványai a hasonló szakmákhoz képest, úgymint pszichológus, pszichiáter, pap, és bármi más segítő szakma. Fontos ez a kérdés, mert a

PWC által megvalósult, de az ICF (<http://www.coachfederation.org/>) által megrendelt 2011-es kutatás szerint a coachingot a kutatás résztvevőinek közel 70%-a szakmának tartja, negyede készségkészletnek, iparágnak pedig alig néhány százalék. De erről majd következő írásunkban.

Kanyarodjunk vissza oda, hogy milyen személyiségmintázatai vannak a coachoknak. Az Assessment System által lefolytatott kutatás alapján, amelyben 84 fő vett részt (minden alábbi adat a magyar átlagpopulációhoz képest viszonyítva jelenik meg és csak a szignifikáns eredményekre koncentrált a tanulmány), azt láthatjuk, hogy a megkérdezett coachok ambíciója magasra pozicionált, ami azt jelenti, hogy céltudatosak, teljesítményorientáltak, vezetői attitűddel felruházottak, és identitásuk tisztább, mint az átlagé. Személyközi interakcióikban érzékenyebbek, és inkább ember-, mint feladat-orientáltak. Tanuláshoz való pozitív viszonyulásuk magasabb, mint az átlag. Jellemzőjük, hogy sokkal inkább önhatalmúak, alkalmazkodni képesek, de inkább képviselik saját igényeiket, elvárásaikat, mert kellően magabiztosak. Alapértékek és motivátorok szempontjából a kemény munkában hisznek, magas a hagyománytisztelet, az objektív és etikus viselkedés követése és elvárása. A magabiztosságából adódóan nagy jelentőséget tulajdonítanak a megérzéseinek, és azokat bátran kifejezik.

Ez a leírás, noha nem igazán patika tisztaságú, de el lehet rajta indulni abba az irányba, hogy meghatározzuk, milyen is a coach. Azt azonban sajnos nem tudjuk meg belőle, hogy



sikeresek leszünk-e, mert a sikerességről semmiféle információval nem rendelkezünk. Már önmagában az is jó kérdés lenne, hogy miben mérjük a coach sikerességét, illetve hogy egy coach képes-e mindenféle ügyfélnél, mindenféle coachingra szánt problémával dolgozni.

A kompetenciákkal kapcsolatban vegyük elő az ICF coach kompetencia iránymutatásait, amelyekben a következőket láthatjuk (részletesebben az ICF szakmai kódexében, ahol ez az 1. számú melléklet):

- A. Az alapok megteremtése
- B. A kapcsolatok kialakítása
- C. Az eredményes kommunikáció
- D. A tanulás és az eredményesség elősegítése

Jegyzetek

[1] Assessment System Kft kutatás, Forrás: <http://www.asystems.hu> (további információk Füzér Gábortól) 2011.

[2] ICF Global Coaching kutatás, 2011. Forrás: <http://www.youtube.com/watch?v=IOWHgz23TTs> (2012. 06. 02.)

[3] ICF szakmai kódex, Forrás: <http://coachfederation.hu/Kodex.html>

Ezek között persze vannak nehezen leírható, megfogható és mérhető kompetenciák is, de ez most szintén nem témája cikkünknek. Sajnos itt sem tudunk semmit a beválásról, legfeljebb valószínűsíthetjük, hogy ezek a tapasztalatok útján mért olyan kompetenciák, amelyek a sikeres coachok esetében fellelhetőek.

A harmadikként felvetett téma a beválás vizsgálata volt. Nos, ezt igen körülményesen lehetne csak mérni, amelyre még nem vállalkozott senki sem, legalábbis tudomásom szerint. Oly sok mindenben múlhat egy coaching sikeressége – már tudományos szempontból –, hogy túlságosan nehéz lenne egyértelműen azonosítani benne a coach szerepét.

Horváth Tünde: Esettanulmány az Action Learning módszer alkalmazásáról az Avis-nél

Az esettanulmány a Team coaching című átfogó tanulmány részét képezi, amely a Magyar Coachszemle következő számában kerül publikálásra.

Az Avis Shared Service Center budapesti részlege azzal a céllal alakult 2004-ben, hogy a cég fő szol-

gáltatásához, az autókölcsönzéshez, biztosítsa az olyan háttérfunkciókat mint a könyvelés, ügyfélszolgálat, beszállítók kezelése, IT és adatbázis-kezelés. Néhány évvel a megalakulásuk után elindult egy nagyszabású projekt, amelynek az volt a célja, hogy az Avis Shared Service Center kiegészüljön tanácsadó és fejlesztő funkciókkal, és egyben tudásközponttá is átalakuljon. Stancz Krisztián az Avis képzési és fejlesztési szakértője egy komoly feltérési folyamat eredményeként azt találta, hogy a középvezetők támogatottsága hiányt szenved: a feljűk intézett elvárások egyáltalán nem tiszták; a beosztottaik száma aránytalan: van, akihez túl sok ember tartozik, van, akihez nagyon kevés; a napi munkájuk mellett nem maradt idejük a beosztottaikat fejleszt-



teni, ráadásul számos készség is hiányzott ehhez. Ha a fejlesztéssel kapcsolatban korábban bármilyen igény felmerült, akkor felkérték a tréninges kollégát egy képzés szervezésére, ami az adott hiányt hivatott pótolni. Számos képzés valóban megvalósult, de két baj mindig volt velük. Az egyik, hogy a résztvevők nem tudták közvetlenül átmenni a tanultakat a napi munkába, mert nem állt azonnal rendelkezésre az a feladat, amelynek során az új készségeket gyakorolni lehetett volna. A másik, hogy coaching kultúra hiányában a középvezetők nem tudták a beosztottakat az utókölségvetésben támogatni. Más szóval, nem tudták őket azokban a készségekben tovább fejleszteni, amire a tréningek jó kiindulási alapot adtak. A feltárómunka arra is rávilágított, hogy a csapatszellem további erősítésére is szükség volt. A középvezetők hajlandóak voltak egymással dolgozni, ha erre feltétlenül szükség volt, de az idő nagy részében egymástól elszigetelten küzdöttek a napi feladataikkal.

A tervezési fázis

Krisztián Angliában hallott először az Action Learning (akció tanulócsoporthoz) módszerről. Egyik angol kollégája úgy írta le, hogy ez a módszer valóban rögtön átviszi az elméleti tudást a gyakorlatba. A Shared Service Centerben feltárt jelenségek megváltoztatására Krisztián komplex fejlesztési tervet készített, aminek már szerves része volt az Action Learning (AL) módszer. (Ennek alkalmazását időközben a Közép-európai Gestalt Központ kiképző programján sajátította el.)

A fejlesztési terv eredetileg 6 nap tréninget és 6 nap Action Learning csoport találkozót tartalmazott, de a felsővezetés szükségletei és a költségvetés határai miatt szűkíteni kellett a tervet. Ráadásul ez a fejlesztési projekt egy nagyobb projekt része volt, így

számos más területtel is összhangba kellett hozni. Mivel végül összesen hat nappal tudtak gazdálkodni, az eredmény egy kombinált megoldás lett. A tizenhét középvezetőt három csoportba sorolták, akik fél éven keresztül havonta egy napra találkoztak. A folyamat közepén volt egy kétnapos találkozó. Az egyes találkozók során reggel valamilyen menedzsment témában két órányi tréninget tartottak, utána pedig a nap hátralévő részében – a reggeli menedzsment témát a fókuszban tartva – Action Learning teamekben dolgoztak.

Az öt alkalom az alábbi témák köré szerveződött:

1. coaching
2. önmagunk menedzselése (időgazdálkodás, hatékonyság, saját erősségeink, gyengeségeink, stb.)
3. mások menedzselése (delegálás, motiváció, interjúzás, stb.)
4. partner menedzsment (hogyan dolgozzunk belső ügyfelekkel)
5. és végül üzleti szimuláció, amelynek során többek között az üzleti tervezést, a stratégiai döntéshozatalt és a cash-flow tervezést gyakorolhatták.

A tervezési fázis magában foglalta az időkeretek kialakítását, a módszerek és a menedzsment témák kiválasztását, valamint a résztvevők csoportba sorolását.

A csoportok kialakítása

Mivel az Action Learning csoportok ideális létszáma a 4-7 fő, így két 6 fős és egy 5 fős csoport alakult. Ennél a módszernél fontos szempont, hogy minden csoport annyira legyen heterogén, amennyire csak lehetséges,



Így a csoportbeosztás egyik prioritása az volt, hogy az Avis-en belül egy osztályról ne kerüljön több ember ugyanabba a csoportba. A második a férfi-nő arány figyelembevétele volt, így a négy férfi résztvevőt úgy osztották be, hogy két csoportba egy-egy, a harmadik csoportba pedig két férfi került. Volt még egy szempont, amit szem előtt tartottak: az introverzió és extravertió. Krisztiának a korábbi képzésekről volt tapasztalata arról, hogy csoport helyzetben melyik középvezető hajlamos inkább az introvertált, melyik inkább az extravertált viselkedésre. Mivel nem akartak sem olyan csoportot, ahol mindenki hosszan csendben ül, sem olyat, ahol erős versengés van a megszólalásért, ezért ezt a dimenziót is figyelembe vették, amikor arról döntöttek, hogy ki-melyik csoportba fog kerülni.

Érdekes volt megfigyelni, hogy a csoportok indulása előtt többen is voltak, akik azt jelezték, hogy bizonyos emberekkel nem szívesen kerülnek egy csoportba, és szeretnének egy másikba átmenni. Ez a helyzet a tiszta határok fenntartását demonstrálta: a csoportbeosztáson nem változtattak, hogy a heterogenitás, ami ennek a módszernek fontos alappillére, ne szenvedjen csorbát.

A felsővezetés támogatásának megszerzése

Mivel az Action Learning módszer alkalmazása általában sokkal erősebb hatást gyakorol a szervezet egészére, mint egy tréning vagy egyéni coaching, elengedhetetlen volt, hogy a felsővezetés támogatását megnyerjék. Ehhez azt a megoldást választották, hogy a felsővezetés tagjai közül minden témához felkértek valakit, aki annak a témának a szponzorává vált. Ők átnézték és véleményezték a középvezetői csoportnak szánt tréning anyagot, amit Krisztián és egy külsős

tréner állítottak össze. Ezen túlmenően, minden szponzorral felvettek egy öt perces videóüzenetet azzal kapcsolatban, hogy az Avis-nél az általuk szponzorált menedzsment téma miért fontos. Ezt minden csoporttalálkozó elején lejátszották a középvezetőknek. Ily módon a felsővezetők is részesei lettek ennek a fejlesztési projektnek, és a középvezetők is azt látták, hogy a felsővezetők számára valóban fontos az, hogy ebben a folyamatban velük mi történik.

Az egyéni felelősség hangsúlyozása

Egy másik fontos szempont az volt, hogy a résztvevők kilépjenek a tréningek során oly gyakori passzív üzemmódból. Azt tűzték ki célul, hogy a résztvevők a folyamat teljes ideje alatt aktívan tegyenek saját fejlődésükért. Ennek egyik eszköze a határok egyértelmű kijelölése volt. A hiányzás például a nem elfogadható viselkedések kategóriájába került, mivel 5-6 fős csoportok esetében bárkinek a hiányzását hatványozottan érzékelik a többiek. A másik megállapodás az volt, hogy abban az esetben, ha az előre kitűzött időpont nem jó valakinek, akkor az illető felelőssége, hogy az egész csoporttal együtt – a trénerrel és az Action Learning coachot is beleértve – új időpontot találjon.

Ilyen méretű szervezetben nem meglepő, hogy az első időpontot mind a három csoportban módosítani kellett, mert mindenhol volt egy olyan résztvevő, akinek közbejött valami. Krisztián beszámolójából az derült ki, hogy ez az átszervezés három teljes munkanapot vett igénybe. Ez annyira tanulságos volt mindenki számára, hogy onnantól fogva nagyon ritkán fordult elő, hogy valaki átszervezte a megbeszélte időpontot. Az eredmény nem maradt el: a csoporttalálkozókról soha senki nem hiányzott.



Az egyéni felelősség hangsúlyozását egy látzólag jelentéktelen feladathalmaz is szolgálta a háttérben. Annak ellenére, hogy megengedhették volna maguknak, hogy a tréningekhez hasonlóan most is egy szállodába menjenek teljes ellátással, azt választották, hogy ebben a projektben mindent másképpen fognak csinálni, hogy ez is tükrözze az új módszer alkalmazását. Így csak egy termet béreltek az irodától nem messze, és minden szükséges dolgot maguk rendelték. Ennek nem csak az lett az eredménye, hogy az összköltség a szokásos összeg egyharmadára csökkent, hanem az is, hogy mindenki vállalt valamit azért, hogy ez az új fejlesztési projekt gördülékenyen menjen. Egyikük összegyűjtötte az ebédrendelést, valaki más elmosogatott, egy harmadik ember az italokat és a poharakat hozta be, és így tovább. Amellett, hogy ez önmagában is erősítette a csapatszellemet, a résztvevők egyéni felelősségérzete is nőtt.

Az orientációs workshop

Az orientációs workshop szerepe, hogy minden leendő Action Learning csoport résztvevő ízelítőt kapjon erről az új módszerről, és világossá váljon a cél, az időkeretek és az elvárások. A csoportok indulása előtt az Avis-ben is sor került az orientációs workshopra, ahol röviden bemutatták a módszert, ismertették a csoporttalálkozók koreográfiáját (2 óra tréning, 6 óra AL csoport), valamint kitértek arra, hogy kinek mi a feladata és felelőssége ebben a folyamatban. Az orientáción a felsővezetők nem vettek részt, aminek eredményeként a középvezetők nyíltan ki tudták fejezni szkeptikus gondolataikat. Többen a korábbi tréningek utáni csalódásairól számoltak be, mások pedig azt képzelték el nehezen, hogy mit fognak hat órán keresztül csinálni ebben a szokatlan nevű csoportban. („Egymásról fogunk beszélni? Netán plety-

kálni?”) Készítettek egy gyors szondát azzal kapcsolatban, hogy ki mennyire várja ezt a fejlesztési projektet [1] nagyon; 2) elmegyek, mert kell; 3) erre nincs szükség). A tizenhét résztvevő közül két ember írta azt, hogy várja az indulást, egyvalaki azt, hogy szerinte erre nincs szükség, tizennégyen pedig azt, hogy ez megint egy tréning program, amire kötelező elmenni. A napnak része volt az Action Learning módszer demonstrációja is, amit szintén inkább értetlenség, mint lelkesedés fogadott. Annak ellenére, hogy ez az attitűd elég ijesztőnek tűnt, abban bíztak, hogy majd az első alkalommal, amikor minden élesben megy, és megtapasztalják a módszer erejét, meg fog változni a résztvevők hozzáállása. Így is lett.

Az Action Learning csoportok

Kiderült, hogy nagyon jó választás volt az összes menedzsment téma közül a coachinggal kezdeni. A középvezetők azonnal belátták, hogy ezzel nemcsak egymást tudják nagyon jól támogatni az Action Learning csoport keretein belül, hanem a beosztottakat is a napi munkájuk során. A két óras tréning blokk után, amint az Action Learning módszer szerint kezdtek el dolgozni, a felszabadultság érzése és a csoportbizalom kialakulása szinte tapinthatóvá vált. Az első témagazda munkahelyi problémájának feldolgozása után mindenki számára nyilvánvaló lett, hogy ide most olyan témákat lehet behozni, amiről egyébként nagyon nehéz beszélni, mert támogató közeg híján „cikinek” tűnhet. Ebben a felállásban viszont mindenki felbátorodott, aminek az lett az eredménye, hogy

- a probléma és az azzal kapcsolatos frusztráció ventillálása után mindig találtak egy megoldási irányt, amire már lehetett akciótervet készíteni;



- rendszeresek voltak azok a közbeszólások, hogy „Nahát, te is ugyanazzal küzdesz, amivel én? Ezt nem gondoltam volna!”

A projektet megelőző feltárási folyamat eredményeinek ismeretében nem volt meglepő, hogy a középvezetők által behozott témákban rendre visszatért a frusztráció érzése. Ez nem csupán a korábban említett tisztázatlan elvárások, óriási feladathalmaz és bizonyos menedzsment készségek hiánya miatt volt így, hanem azért is, mert a középvezetők gyakran érezték magukat két tűz közé szorulva. Többségük belülről lett kinevezve, aminek az lett a következménye, hogy középvezetői identitásuk kialakításakor szembekerültek azzal a kihívással, hogy miként gyakorolják autoritásukat azokkal a munkatársaikkal, akikkel a kinevezésük előtt „haverok” voltak. Ez volt az alulról jövő frusztráció, amit kiegészített a felülről jövő nyomás: „kineveztünk, és mostantól azt szeretnénk, ha top menedzserként, illetve szükség esetén válságmenedzserként működne.”

Mindezek ismeretében teljesen érthető, hogy az egyes csoporttalálkozások fő menedzsment témái mellett emberi kérdések is helyet követeltek maguknak. Volt olyan Action Learning csoport, ahol az egyéni témák feldolgozása után, a nap végére az a kérdéskör rajzolódott ki csoportszinten, hogy „Elég szilárd talajon állok-e? Bízom-e magamban?” Máskor az volt a csoportmintázat, hogy „Hol az erőm? Különböző helyzetekben ki vagy mi dominál?”

A visszatérő mintákra egyéni szinten is odafigyeltek, és ezeket a csoporttagok az Action Learning coach segítségével vissza is jelezték a témagazdának. („Észrevetted-e, hogy ez már a többedik nagyon hasonló probléma, amit behozol a csoportba?”) Ez is ahhoz

járult hozzá, hogy a résztvevők fejlődési folyamata a felszínről mélyebb rétegekbe tudott elmozdulni, hogy a változás tartósabb legyen. A felsővezetés egyik elvárása a teljes folyamattól az volt, hogy a középvezetők coach-típusú vezetőkké váljanak, valamint hogy a coaching szemlélet meghonosodjon. Ez volt az egyik záloga annak, hogy a szervezet egy végrehajtáson alapuló cégkultúrából tudásközponttá, tanulószervezetté váljon. Ennek érdekében a coaching készségekre nagy hangsúlyt fektettek. Ezt azzal is igyekeztek elősegíteni, hogy voltak olyan csoporttalálkozók, ahol a résztvevők az aznapi témával kapcsolatos problémáikat páros coachingban dolgozták fel. Így bizonyos alkalmakkor az Action Learning csoportot coaching megbeszélések tarkították, aminek a tanulságait viszont minden esetben újra visszavitték a csoportba. Láthatjuk, hogy ez a fejlesztési projekt maximális rugalmassággal igazodott a résztvevők és a szervezet igényeihez: a reggeli menedzsment témák elméleti és gyakorlati feldolgozását kombinálta az Action Learning módszerrel, ahol egy témagazdát 3-4 csoporttag, valamint az Action Learning coach abban támogatott, hogy a problémára az illető konstruktív megoldást találjon. Eközben voltak olyan helyzetek, amikor megfelelőbbnek tűnt a páros coaching alkalmazása, amelynek során a csoport hiánya valószínűleg megkönnyítette a személyes frusztrációkkal kapcsolatos nehézségek megosztását. Ezt minden esetben azzal zárták, hogy az egyéni tanulságokat újra teljes körben beszélték meg.

Mi ebből az Avis haszna?

Ennek a kombinált programnak a hozadéka legalább négy szinten realizálódott az Avis-en belül. Nézzük meg ezeket egyenként.



Készség szintű változások

A program során lefedett menedzsment készségek közül a résztvevők coaching készsége ment át a legnagyobb változáson. Beszámolóik szerint ezeket minden modul után egyre gyakrabban és magabiztosabban alkalmazták a munkatársaikkal. Ezen kívül, a folyamat elején beazonosított készségek területén (időgazdálkodás, delegálás, partner menedzsment, stratégiai döntéshozatal) is jelentősen fejlődtek a résztvevők.

Attitűd változások

A középvezetőknek sikerült átlépniük abból a szemléletből, hogy „az a biztos, ha én csinálom meg” abba, hogy „a beosztottaim az én támogatással sokkal többre képesek”. A reaktív szemléletmód, ami a frusztrációnak gyakori forrása, elindult egy proaktív szemlélet felé, aminek szerves része az egyéni felelősség vállalása, illetve annak elvárása a beosztottaktól.

Csapat szintű változások

A középvezetői réteg az egymás mellett dolgozó egyénekből valóban egy erős csapattá vált. A változást nagyon jól szemlélteti, hogy míg a program indulása előtt többen is kifejezték ellenérzésüket más csoporttagokkal szemben, a végén arra a kérdésre, hogy hogyan vigyék ezt a programot tovább, egyöntetűen azt válaszolták: „Akárhogy is, de csak csoportosan, hogy mindenki benne legyen! Mindenképpen együtt dolgozzunk tovább.”

Szervezeti szintű változás

A középvezetők a program elejétől fogva visszajelezték a felsővezetőknek arról, hogy

mennyire hasznosnak találják az ott tanultakat. Ez azt a hatást érte el, hogy a felsővezetők még többet szerettek volna tudni a program részleteiről (azon túl, hogy véleményezték a képzési anyagokat). Így a hat nap anyagát egy napra összesűrítve nekik is átadták, hogy pontosabb képük legyen arról, hogy a középvezetők milyen tanulási folyamaton mennek keresztül. A két vezetői réteg közötti kommunikáció erősödése mellett a másik jelentős változás a coaching kultúra bevezetése és megszilárdítása volt. A középvezetők nem csupán azt a szokást sajátították el, hogy egymást coachként támogatják (peer coaching), hanem a beosztottaik fejlődésében is sokkal aktívabb szerepet tudtak vállalni, illetve ugyanezt inentől fogva a felsővezetőiktől is tudják kérni.

Bátran kijelenthetjük, hogy az Avis-ben elindult a tanulószervezeti kultúra kialakulása, amihez az Action Learning módszer nagyon jó kiindulási alapot szolgáltatott. Az eddig egymástól elszigetelt munkatársak, illetve hierarchiai szintek két dologban mindenképpen elkezdtek motiváltnak érezni magukat: 1) ők hogyan tudják mások támogatását felhasználni a saját fejlődésük érdekében, valamint 2) miként tudnak bevonódni és hozzájárulni a munkatársaik fejlődéséhez.

Tanulságok

A program egyik legnagyobb tanulsága az volt, hogy annak ellenére, hogy az Action Learning módszertant és az ezzel járó új szemléletet újdonságuk miatt nem volt könnyű meghonosítani, mindenképpen megérte. Mivel a szervezetekben az emberek többsége a tréning formációhoz van hozzászokva, ha csoportos fejlesztésről, illetve a coachinghoz, ha egyéni fejlesztésről van szó, személyes tapasztalás nélkül nehéz ezt a va-



donatúj módszer elképzelni, nemhogy lelkesedni iránta. Ez mindenképpen az előkészítő fázis és az orientációs workshop jelentőségére hívja fel a figyelmünket.

A változást mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy a folyamat zárómegbeszélésén újra tesztelték a programmal kapcsolatos általános elégedettséget. Ugyanúgy három kategóriát használtak mint az orientációs workshopon [1] szuper volt; 2) ott voltam, mert kellett; 3) bár ne lettem volna ott). Minden résztvevő az első kategóriát jelölte meg, miközben többen azt fejezték ki, hogy „ez volt életem legjobb tréningje”, vagy „ez volt a cégnél a legjobb tréning eddig”.

A másik tanulság a csoportlétszám definiálásával kapcsolatos. Ebben a programban az volt a tapasztalat, hogy a 6 fős csoportok időnként megterhelőek voltak a résztvevők számára. Ez annál is inkább érthető, mert a reggeli két órás tréning blokk önmagában is sok figyelmet követelt, amihez a nap folyamán még hozzáadódtak a középvezetők témái kapcsán felmerült frusztrációs érzések. Valószínűleg ilyen esetekben a 4 vagy 5 fős csoportok kevésbé megerőltetőek.

A harmadik tanulság, hogy a stabil határok kijelölése és fenntartása jelentős mértékben befolyásolta a program sikerét. A csoportbeosztáshoz és a kitűzött időpontokhoz való ragaszkodás, a hiányzás megszüntetése, va-

lamint annak biztosítása, hogy az Action Learning csoportban minden résztvevőre egyenlő idő jusson (annak ellenére, hogy a nagyobb csoportokban volt néha arra készítés, hogy az utolsó csoporttag témáját hagyják el), mind azt szolgálta, hogy a résztvevők biztonságban érezték magukat, ami a bizalom kialakulását segítette elő. Az egyetlen terület, ami időnként kihívást jelentett, az az egyéni témák azonosítása volt. Az Action Learning folyamatban az előkészítési fázis során érdemes hosszabb időt tölteni az egyéni menedzsment célok pontos azonosításával, illetve azon feladatok és területek konkrét definiálásával, amelyekre az illető változtatni akar.

Jövőbeli tervek

A program sikerén fellelkesülve az Avis-nek további tervei vannak az új módszerrel kapcsolatban.

Az egyik, hogy ezt a kombinált programot megismételjék annak a hat középvezetőnek a számára, akik időközben lettek kinevezve.

A másik terv, hogy a talent menedzsment program szerves részévé tegyék az Action Learning módszert. Ezáltal a következő vezetői réteg már úgy kerülne kinevezésre, hogy meg tudná tapasztalni a támogató, ugyanakkor konfrontáló csoport erejét, valamint a tanulószervezeti kultúra hatását a magasabb szintű teljesítményre.



IRÁNYOK

Bölcskei Mónika: Az Akció Tanulócsoport előnyei

Tartós megoldás az egyén, a csoport, és a szervezet szintjén

Konkrét, gyakorlatban jelentkező problémákra ad választ az akciótanulás módszertan. A vezetőfejlesztés és a tehetséggondozás során a már „kitréningezett” seniorok számára nyújt attitűdformáló perspektívát, és új tanulási sémát ez a módszer. A Harvard Business School már évtizedek óta akciótanulással támogatja a vezetőfejlesztést, idehaza pedig többek között a BeWise HR Tanácsadó teszi egyre elfogadottabbá ezt a speciális csoport coaching módszert. A BeWise szakemberei olyannyira elkötelezettek az Akció Tanulócsoport mellett, hogy nemcsak a csoportok működtetésében fontos facilitátorrá képezték ki magukat, hogy ezzel segítsék a problémájukkal hozzájuk fordulókat, hanem szervezik is a facilitátor képzést. A BeWise az Akció Tanulócsoport módszer erősségeit ismerve úgy véli, hogy a pedagógus továbbképzés részévé kell tenni a közeljövőben, mely nyitás és kezdeményezés már elindult – hogy ne csak az üzleti oldal élhessen ezzel a lehetőséggel.

A fejlődésre való felkészítés, a munkatársi és főként a vezetői fejlesztés ma már, a gyorsan változó gazdasági környezetben a legfontosabb feladatok közé kerültek. Elsősorban a vállalat irányítójának kell készen állnia arra, hogy bármikor új eszközökhöz, megoldásokhoz nyúljon. Fontos, hogy a vezető ne csak a legutolsó direct mail-t küldje tovább a kollégáknak, mint fejlesztési lehetőséget, hanem már ezek használatát készség szinten ismerje, hogy valóban a helyzethez és a benne szereplő személyekhez leginkább illeszkedőt ajánlhassa. Egyik hitvallásunk az, hogy minden fejlesztő módszernek egyénre, csoportra és problémára szabottnak kell lennie. Ez utóbbira kiváló megoldást kínál az Akció Tanulócsoport (Action Learning) módszertana.

A módszer, és ami mögötte van

[Reginald Revans](#), angol professzor volt a módszer atyja. Az 1940-es években, az Egyesült Királyságban szénbányászati felsővezetőket ültetett közös asztal mellé, mert a háború hajnalán az volt a legnagyobb gond, hogyan lehet fokozni a kitermelést. Revans professzor rábírta ezeket a vezetőket, hogy kis csoportokat alkotva osszák meg a tapasztalataikat oly módon, hogy kérdezzék egymást arról, mit láttak és miről hallottak a piacon. Az eredmény fenomenális, 30 százalék fölötti produktivitást eredményezett.



Bár a módszer sikeres volt, de a modern vállalatvezetés komplex fejlesztési módszerévé csak a háború utáni USA-ban vált. Mivel Amerikában szinte mindent praktikus leegyszerűsíténeket, ezért az Akció Tanulócsoporthoz szabályrendszerének jóval kevesebb fundamentuma maradt. Ezek is egy kissé eltérnek az európai gyakorlattól. Kijelentéseket itt is csak a feltett kérdésekre lehet válaszként adni, és a facilitátor bármikor beavatkozhat a folyamatba.

Az idehaza, angol módszertan alapján működő metodika szerint a 4-7 főből álló, egymástól a reakcióik és tapasztalataik alapján tanulni vágyó résztvevők egy facilitátor segítségével kérdéseket tesznek föl. Mindig van egy „problémahozó”, aki felveti a gondjait, a többiek pedig kérdezhetnek, válaszolhatnak, reagálhatnak egymás feltevéseire, visszajelzést adhatnak, ötleteket oszthatnak meg. Minden résztvevő minden egyes fejlesztő alkalommal esethozóvá válik, tehát a saját élményű fejlesztésben mindenkinek egyaránt részesül. A BeWise szakemberei szerint fontos, hogy az első találkozót megelőzően egy workshop keretében felkészítsék a résztvevőket, milyen módon érdemes kérdezniük. Mindegyik fejlesztő kör akciótervezéssel zárul, és a megfelelő időkelet végén a csoport tagjai megbeszélik, mit tanultak, milyen egyéni tanulást visznek magukkal. A facilitátor a „körön” kívül helyezkedik el. Az ő dolga az, hogy megfelelő mederben tartsa a folyamatot, figyelemmel kísérelje a keretek betartását, reagáljon a csoport működésére, a csoportdinamikára, és amikor szükséges, a rendelkezésére álló eszközök segítségével beavatkozzon a folyamatba, mely fizikálisan is megjelenik azáltal, hogy belép a „körbe”. A facilitátor egyengeti a fejlődést, és számára az egyik siker lehet például, ha a közös, 8-10 ülés után elengedheti a csoport kezét, mert annak tagjai az ő jelenléte nélkül is ké-

pések a megadott módszertani szabályok szerint működni. A módszer azért mutat kiváló eredményeket, mert több szinten képes hatni. Egyrészt az egyén szintjén oldódik meg a probléma. Sok esetben ez azt jelenti, hogy nem csak az ő, hanem egyik-másik csoporttagja is az adott problémában ismeri fel a saját elakadását. Előfordul, hogy a kérdés közben olyan problémát világít meg kérdéseivel egy résztvevő, ami a másik, éppen nem-kérdező számára szintén problematikus.

Annál hatékonyabb a csoport, minél heterogénebb összetételű. Akár azonos iparágban belül a vezetők, vagy egy szervezetben belül a különböző osztályok vezetői kitűnő tanulócsoporthoz alkothatnak. Az adott probléma egész másfajta megvilágításba kerül akkor, ha csak kérdezni szabad róla, és a „behozója” számára is kiderül, hogy a társosztálynak milyen helyzetek jelentenek gondot. A csoport megtanul együtt gondolkodni, és ezzel párhuzamosan, vagy minimális időcsúszással fejlődik, alakul, tanul az egész szervezet is. A különféle szemléletmódból fakadó kérdések arra jók, hogy az ellentétek, a háttérben rejlő indokok és a megoldások napvilágra kerülhessenek.

Az Akció Tanulócsoporthoz legmagasabb szintű használója maga a vállalat, a szervezet lesz. A vezető, aki részt vesz egy ilyen folyamatban, ezután megtanulja alkalmazni ezt a gondolkodásmódot, és képessé válik többek között egy magasabb szintű delegálásra is. Nem csak konkrét utasítást ad, illetve számon kéri annak a betartását, hanem rá tudja ébreszteni a munkavállalókat arra, hogy ők maguk hogyan vállaljanak felelősséget feladataik elvégzésében, és hogyan legyenek képesek azt minél hatékonyabban elvégezni.



Misszióknak tekintjük, hogy a közeljövőben a pedagógus-továbbképzésben opcióként elindulhasson az Akció Tanulócsoport Facilitátor képzés. Meg vagyunk arról győződve, hogy ezzel a hazai pedagógus-társadalom hatékony lehetőséget kaphatna nagyon sok kommunikációs probléma leküzdésére, például az osztályok irányítása, a kooperáció lehetősége mind a gyermekekkel, mind a szülőkkel kinyílna ezen facilitátorok által irányított osztályokban. Mindezen túl a gyerekek elkezdenének gondolkodni, és a vállalatok már sokkal tudatosabb pályakezdőket alkalmazhatnának, és nem utolsó sorban kevesebb időt, pénzt és energiát kellene áldozniuk a fejlesztésekre. Ezen meggyőződésünket egy tanulási és magatartászavaros gyermekekkel foglalkozó szervezet már megerősítette, sőt elmondta, hogy nemzetközi szinten ennek már vannak eredményei, de hazánkban ennek elindítása, sajnos még korlátokba ütközik.

Amikor nincs idő kivárni

Az Akció Tanulócsoportok konkrét problémákra képesek akár azonnali, gyakorlati válaszokat generálni. Azt tapasztaltuk, hogy a cégek – pont a gyors körülmény-változások miatt – nem adhatnak elég időt egy lassabb módszer kiforrásához. Mivel az Akció Tanulócsoportok mindig olyan aktuális témákkal foglalkoznak, amelyeknek még nincs megoldásuk, ezért a fejlesztő alkalmak semmiképpen sem számítanak elfecsérelt időnek, sőt minden perc kemény munkával telik. Használható szervezetfejlesztő programok során, amikor a statikus, hierarchizált vállalatból hatékony, innovatív szervezetté szeretne válni egy cég. Vannak tapasztalatok a tehetség-menedzsment programokkal kapcsolatban is. Ha egy cég azt szeretné, hogy a szervezet lehetőségeit és gondjait gyorsan megismerje és megoldást találjon ezekre egy frissen kinevezett vezetői csoport, akkor

mindenképp érdemes Akció Tanulócsoportot szerveznie. Sokszor ezeken a „talent” programokon a különböző osztályok közt rotálódva sem ismerik meg a mélyben húzódó törésvonalakat a junior tehetségek. Itt azonban a teljes vállalati spektrum megnyílna a számukra is. Sok esetben fordult elő az a helyzet, amikor már mindenféle módszert kipróbáltak a vezetőfejlesztés során, de egyik sem felelt meg az igényeknek. Ma-napság gyors válaszokat kell adni a felmerülő problémákra, és ennek egyik módja az Akció Tanulócsoport. Idehaza tapasztalt meglehetősen rövidtávú gondolkodást tükröző gyakorlat az, amikor azért cserélik le az adott vezetőt, mert a munka során felmerült valamilyen hiányosság vele, vagy a munkájával kapcsolatban. Ez a lehető legrosszabb reakció erre a felmerülő problémára, mert az új vezető sem tökéletes, ahogy az együtt töltött idő folyamán ez mindig ki is derül. A korábbi vezető értékes tapasztalatának a kapukon belül tartása, és a már meglévő kompetenciáira alapozott fejlesztése az az út, amelyet a partnereinknek is ajánlhatunk.

Vezetőfejlesztés, de csak a tréningek után

Az Akció Tanulócsoport olyan folyamat, amelynek a során egymástól is tanulnak a résztvevők, egymás tanulási sémáit is átveszik. Ezért a közös asztalhoz ülőknek már bírniuk kell azokkal a vezetői alap-kompetenciákkal, amelyek eszközként segítik az akciótanulás szervezetbe illesztését. Ami igazán megkülönbözteti a két fejlesztési metodikát – a tréninget és az Akció Tanulócsoportot – egymástól, az maga a tanulási folyamat. A tréningeken konkrét készségeket lehet egyszerű sémával elsajátítani. A tréner tanít, a résztvevő „felveszi” az információt, és eközben csak saját magára fókuszál. Itt azonban nincs olyan egzakt tudás, amit valaki „lead”. Gyakorlati



problémákra együtt keresik a választ a résztvevők, miközben egymás helyzetére, megoldására, attitűdjeire figyelnek. Az akciótanulás egyik legnagyobb előnye, hogy problémamegoldás közben az alapvető vezetői készségek is fejlődnek, mint például a delegálás, az időgazdálkodás, az asszertivitás, de emellett a tapasztalataim azt mutatják, hogy az akciótanulás annál hatékonyabb és eredményesebb, minél magasabb szinten vannak a vezető birtokában ezen kompetenciák.

A BeWise támogatja az összes olyan módszert, amely által a vezető a saját útját járva

a számára legmegfelelőbb megoldási módot találhatja meg. A módszer iránt érdeklődők számára lehetőség van saját élményt szerezni, és egyéni benyomást kialakítani az akciótanulás folyamatáról. Mivel az akciótanulás során születő megoldás-készletet döntéshozói szinten kell a vállalatokon belül működtetni, ezért tartjuk az Akció Tanulócsoportot vezetőfejlesztési eszköznek. Képzett facilitátorként azt vallom, hogy akkor hatásos a programban a részvétel, ha a témáhozók döntési jogkörrel bírnak, hiszen a megbeszélte problémát, és az ehhez kapcsolódó megoldási akciót döntési jogkörrel felruházott vezetőnek kell az egész szervezeten végigvezetnie.

Örvényesi Rita: 12+1 tapasztalat a fogyatékkal élők coaching támogatásáról

Magyarországon mindeddig elsősorban hallássérült pszichológusok tekintették hivatásuk részének a nagyothallók és hallássérültek segítségét, de ők elsősorban a pszichológiai és személyiséget érintő aspektusra, problémákra koncentrálnak terápiás jelleggel. Ezért siketekkel, nagyothallókkal folytatott munka és beszélgetések során szerzett ismereteimet szeretném megosztani más coachokkal. Úgy gondolom, hogy a lenti összefoglalás támpontokat és felkészülési segítséget adhat olyan kollégáknak, akik fogyatékkal élő személy coaching-folyamata előtt állnak, esetleg egy másik folyamatban

szóba kerül fogyatékkal élő személy irányában jelentkező ügyfélprobléma.

1. Saját előítéleteink lebontása

Az általánosan elfogadott etikai normák szerint a coach adott területen meglevő, saját elakadása esetén nem feltétlenül tudja támogatni a coaching-partnert. Azaz ha a coachnak bármely fogyatékkal, sérüléssel szemben előítéletei és fenntartásai, félelmei vannak, meggondolandó a coaching-folyamat vállalása. Természetesen a coach számára ez az önismereti és személyiségfejlesztési munkája részévé is válhat. „Ha úgy látom, hogy az ügyfél érdekeit jobban szolgálja egy másik coach vagy más erőforrás bevonása, arra biztatom, hogy tegye meg a szükséges változtatásokat.” [1] Az előítéletek és félelmek lebontásának legegyszerűbb eszköze a személyes találkozás az érintettekkel. A kötetlen és oldott beszélgetés, a másik megismerése és pozitív tapasztalatok gyűjtése nagy kaland, kitekinthető lehet.



2. Más szakemberek bevonása a coaching-folyamatba

Az ICF etikai kódexét idézem ismét: „Ha megfelelőnek vagy szükségesnek tartom, javasolom ügyfeleimnek, hogy vegyék igénybe más szakemberek szolgáltatásait is.” [1]

Fokozottan érvényes mondat a fenti a hallássérültekkel – de más fogyatékosokkal is. Pszichológusok, segítők, tanácsadók, esetleg jeltolmács vagy írótolmács bevonására lehet szükség. A sérülteket tömörítő szervezeteknél minden esetben létezik az a szociális háló, ahol a coach is információt, támogatást, szakmai kapcsolatokat kaphat.

A siketek számára – előzetes időpont-egyeztetéssel – a szövetség ingyenesen biztosít jeltolmácsot, így nem jelelő coachot is igénybe vehet. A jeltolmács tulajdonképpen a siketek jogilag és törvényileg is elfogadott anyanyelvén tolmácsol. A jeltolmácsok etikai kódexében szerepel a teljes titoktartás és semlegesség, objektivitás. Ennek ellenére – siket pszichológusok tapasztalatait is megosztva – a jeltolmács jelenléte nagyban korlátozza a beszélgetőtársat. A bizalom, az érzelmek szabad kimutatása vagy egy-egy személyes történet szenvedhet csorbát. Megjegyzem azonban, hogy a jeltolmácsokhoz szokott siketek más ügyekben (bírószági, jogi esetek, banki ügyintézés stb.) során is igénybe veszik a jeltolmácsot, így megszokták jelenlétét, azon kívül pedig anyanyelvükön kommunikálnak. Mivel jelelő sikettel folyamatot még nem vezettem, feltételezem, hogy a jeltolmács jelenléte engem coachként jobban zavarna, mint siket és jelelő ügyfelemet a harmadik személy jelenléte.

3. Alapvető szabály a kifejezések helyes használata

A jogilag és esélyegyenlőségi szempontból korrekt megfogalmazás alapfeltétel. A következő kifejezéseket mindig kerülni kell, mert jelentésük sértő a hallássérültek számára: süket, süketnéma, siketnéma, halláskárosult, beszédsérült. Helyette a siket, hallásvesztett szavak alkalmasak a siket kultúra és közösség tagjainak megnevezésére. A nagyothallók megnevezésében a hallássérült kifejezés a korrekt és elfogadott.

4. A kommunikációs gátak lebontása

Már a coaching-folyamat kezdetekor, a nulladik találkozón, később a szerződéskötéskor és a teljes folyamat során is óriási önfegyelmet és önreflexiót igényel a coach számára a kommunikáció kérdésköre. Mindannyian mások vagyunk, másként látjuk a világot, máshogy viszonyulunk egymáshoz és másként kommunikálunk egymással. Az „egészségesnek mondott” többségi társadalomban, a hallók világában is vannak nagyon extrovertált és nagyon introvertált személyiségek. Kommunikációs stílusunk egyedi és egyéni, de társadalmilag befolyásolt. A nagyothallókkal való ismerkedésem legnagyobb felismerése az volt, hogy a „hallatlan” világban sincs ez másként, csak a kommunikáció stílusát leárnyékolja a nagyothallás vagy a siketség ernyője. A társadalom elsődleges hatása az előítélet és a negatív percepciók.

Tapasztalatom szerint a hallássérültek szívesen osztják meg másokkal a hallásuk állapotát és kommunikációs lehetőségeiket érintő információkat. Számukra ugyanis létfontosságú, hogy tudassák a másikkal, miként kommunikáljon, hogy az érthető és „hallható” legyen. A kezdet kezdetén érde-



mes tisztázni a kommunikációs csatorna mi-
benlétét. A mellékzajoktól mentes környezet
tehát kiemeli a coaching-üléseket a kávéhá-
zak hangulatából. Helyette egy könyvtár,
egy tárgyaló vagy a coach irodája sokkal biz-
tonságosabb és csendesebb környezetet
biztosít.

A coachnak érdemes arról is meggyőződni,
hogy képes-e úgy artikulálni, hogy a nagyot-
halló vagy siket coaching-partner tudjon
szájról olvasni. Hiszen ez a technika remekül
kiegészíti a meglévő hallásmaradványt, és
teljes érthetőséget biztosít a nagyothallók
számára. Az artikuláció és a mimika látható-
sága, az állandó szemkontaktus nagyon
fontos, és bizony néha a coach számára is
szokatlan kommunikációs helyzetet, környe-
zet jelent. A coachnak állandó önkontrollt
kell gyakorolnia, hogy beszéde folyamatosan
tagolt, lassú és érthető legyen. Azt is fel
kell ismernie, hogy melyik hangzók megértése
okoz nehézséget a coaching-partner számá-
ra, és ezek kiejtésére fokozottan ügyelnie
kell. Példaként említeném a zöngés és zön-
gétlen mássalhangzó párok határozott
megkülönböztetését, de természetesen ez
minden esetben egyedi odafigyelést igényel.
A folyamat elején őszintén és nyíltan tisztáz-
ni, hogy miként különböztetik meg a „Nem
értem = nem hallom” visszakérdezéseket a
tartalom meg nem értésére vonatkozóktól. A
coach elfogadó és értő figyelme támogatja a
hallássérült coacheet abban, hogy bátran je-
lezze, ha szeretné az elmondottakat
megismételteni. A jegyzetfüzet és a ceruza
jó szolgálatot tehet, ha a megértés pontosí-
tásáról van szó.

A folyamat során a kommunikációra kifeje-
zetten jellemző, hogy nagyon kevés
telefonhívásra kerül sor. A telefon még to-
vább szűkíti a hallástartományt, sok a
zavaró zajhatás és a szájról olvasás lehető-
sége sincs meg. Természetesen majd

mindenki használja a mobiltelefont, mesteri
sebességgel íródnak az sms-ek. Még olyan
rövid beszélgetések helyett is, mint az idő-
pontok egyeztetésében is szívesebben
hagyatkoznak a nagyothallók az sms-re vagy
e-mailekre. A csevegés (MSN, Skype stb.)
általánosan elfogadott kommunikációs forma
a hallássérültek körében. Fontos az egyértel-
mű és pontos, rövid fogalmazás. Szintén
figyelmet érdemel a türelem és a coachee
teljes válaszána kivárása. Míg személyes
üléseken egyértelmű, hogy a coachee mikor
ért mondanivalója végére, vagy mikor me-
rült el gondolataiban, az E-coachingban a
gépelés sebessége lehet behatároló. Nagy
segítség ilyenkor a coach számára, hogy al-
kalma nyílik visszalapozni, azaz szó szerint
idézni tudja coaching-partnere előző monda-
tait, ha erre a folyamat érdekében szükség
van.

5. A leggyakoribb ügyfélproblémák: ki- szolgáltatottság, saját sorsom befolyásolásának képessé- ge, felelősségvállalás a saját életemért

Az általam megismert felnőtt hallássérültek
közül csak kevesen (felsőfokú végzettséggel
rendelkezők vagy a szövetségben vezető
tisztséget ellátók) élik életüket hivatásukat,
szakmájukat tekintve is tudatosan és az ön-
rendelkezés alapelveit követve. A „saját
életemért magam vagyok felelős” kijelentés-
sel sérült, fogyatékossgal élő emberek
jóval ritkábban azonosulnak, mint a társada-
lom többsége. „A különféle látási, hallási,
ízlelési, szaglási vagy tapintási érzéketeket
nem különálló, összefüggéstelen egysége-
ben érzékeljük, hanem rendként,
struktúraként, alakként (Gestalt – a lektor).
A pregnanciára való törekvés nem más, mint
az a mélyen bennünk gyökerező vágy, hogy
a zűrzavart rendbe tegyük, és a még kiala-
kulatlan dolgok megszületését elősegítsük.
Minden ember rendelkezik az önszervezés



képességével, ami lehetővé teszi számára, hogy saját erőből hozza létre belső egyensúlyát. A túl merev belső struktúrák akadályozhatnák ennek az egyensúlynak a kialakítását. A coaching során az adott elképzelésekhez mereven társított viselkedésformák komoly gátat jelenthetnek, amelyek behatárolhatják az önszabályozás képességét.” [2] A háttérben ismét a gyermekkorból hozott minták és a felnőttkort is végigkísérő, s egyébként érthető szülői féltés és gondoskodás, valamint az oktatási rendszer és a halló világban meglévő előítéletek állnak. A lehetőségek hiánya, a bizonyításra módot sem nyújtó társadalmi berendezkedés erősíti a kiszolgáltatottság érzését. A coaching folyamatban érdemes arra rámutatni, hogy más emberek is kerülhetnek kiszolgáltatott helyzetbe, de a siketek és nagyothallók is képesek saját érdekeik képviselésére, felelősségvállalásra, ha kellő tudatossággal és elhatározással szemlélik a helyzetet.

6. Bátortalanság, önértékelési gondok, önbizalomhiány, bizonytalanság

Ki szeretném emelni, hogy a nagyothallókkal való kétévi munkám során azt tapasztaltam, hogy mindannyian küzdenek különböző mértékű és intenzitású önértékelési gondokkal, önbizalomhiánnyal. Mindezt a korábbi oktatási módszerek, a társadalmi előítéletek és a túlféltő szülői háttér, valamint hosszú évek kellemetlen és megalázó közösségi, munkahelyi, társadalmi tapasztalatai, helyzetei erősítik. Ezért véleményem szerint nagy hangsúlyt kell fektetni az önismereti munkára, a saját belső értékek feltárására és tudatosítására. A nagyothallók körében az elfogadás a siketekkel és a halló világgal szemben általában nincs, vagy csak korlátozottan van jelen. Valószínűsítem, hogy ez a beállítódás egy tükrös, mellyel a nagyothallók a halló és hallatlan világra válaszolnak, mivel

egyik tagjának sem tekintik magukat igazán, s mert egyik világ sem akarja feltétel nélkül be- és elfogadni őket.

Annak tudatosítása, hogy minden embernek van „fogyatéka”, hogy minden embernek vannak kiemelkedő és gyengébb készségei is, s minden ember esendő és egyenlő, nagyon fontos a coaching folyamatban. A személyes példák ereje – mint azt tapasztaltam is – meggyőző lehet. Egyik ülésünkön ügyfelem észrevette rajtam, hogy nem találok a helyem a széken. Kertelés nélkül rákérdezett, hogy fájdalmaim vannak-e. Első pillanatban visszautasítottam a gondolatot [3] „Mi köze van ehhez? Most ki coachol kit?!?” Úgy éreztem, hogy szívesen megfordítanám a szituációt és segítségemre sietne. Mert amíg nekem segít, nem kell a saját gondolataival és problémáival törődnie. Végre én tűntem az ő szemében segítségre szorulóknak, gyámoltalannak, bajba jutottnak. Átfutott az agyamon, hogy ez tolakodás, átlép egy határt, mely coach és coachee közt húzódik. Ösztönösen is védekezési reakció indult el bennem. Mivel fogalmam sem volt, hogy oldjam meg a feladatot, inkább kis ideig csendben maradtam. Biztonságosabbnak tűnt semmit sem mondani, mint elhamarkodott kijelentést tenni, mellyel veszélybe sodorhatnám a folyamatot. De felidéztem az ő őszinteségét, nagyothallására és helyzetére vonatkozó kíméletlenül őszinte beszámolóját. Nagy lélegzetet vettem és igyekeztem tárgyilagosan elnézést kérni, mert megzavartam a gondolatmenetét. S visszaigazoltam meglátását: valóban fájdalmaim vannak, s ez egy visszafordíthatatlan gerinckárosodás mindennapi velejárója. Mostantól mindketten akadályoztatottak voltunk. Ő coacheeként a hallásában, én coachként a szabad mozgásban. Mindez pedig egyenrangúvá tette a kommunikációt és biztosította a teljes és feltétel nélküli elfogadást, bizalmat.



„A lényeg mindig a tisztelet, a fontosság és a felelősség. A coachnak tiszteletben kell tartania az ügyfél helyzetét, el kell fogadnia, hogy csak annyit árul el magáról, amennyit akar. Amit pedig elárult, azt tisztelettel és méltósággal kell kezelni.” [4]

7. Hovatartozás, vizuális közösség

A siketek, nagyothallók közül sokan még mindig a halló világtól elzártnak, önmagukba, vagy szűk baráti és családi, esetleg munkahelyi környezetük gondoskodó megértésébe visszahúzódva élnek. A coaching-folyamat során érdemes tehát ennek megismerésére is időt szánni, mert a coaching-partner számos viselkedésmintájára, szokására, magával hozott élményekre vagy azok hiányára is fény derülhet. A fiatalok és a vállalkozó kedvű idősebb korosztály aktívan használja a számítógépet és az internetet kapcsolattartásra. A közösségi oldalak és a blogok vizuális közössége befogadó környezetet teremt, ahol a „hallatlanság” hátránya a kommunikációs csatornának köszönhetően eltűnik. Számos törekvés és a szövetség tudatos virtuális közösségépítő törekvései ellenére az a meggyőződésem, hogy a nagyothallók többsége még mindig nem tudatosan és célirányosan tagja egy-egy közösségnek. Nem vagy csak részben fogalmazzák meg a közösséggel szembeni elvárásait és egymás iránti felelősségüket, kötelezettségeiket.

8. Információk

A siket és nagyothalló emberek, főként a számítógépet nem használó középkorúak és idősebbek számára általános probléma az információhiány. A folyamatosan módosuló törvényi háttér, az ellátások és az egészségügyi finanszírozás változásai, a hallókészülékek műszaki fejlődése vagy az

orvostudomány legfrissebb hírei és a sérültek, csökkent munkaképességűek rendelkezésére álló állásajánlatok folyamatos információellátottságot feltételeznek. Legtöbbször a rendelkezésre álló adatokat, híreket sem tudatosan értékelik és elemzik. Elsősorban a munkaerőpiaci és oktatási, továbbképzési helyzetről, a kifejezetten fogyatékosokkal élők számára munkaközvetítéssel foglalkozó speciális irodák létéről nincs megfelelő és hiteles információjuk. Óriási segítség ezért a személyes és az online jogsegélyszolgálat valamint a hivatalos ügyek intézésben, segélyek, támogatások igénylésében való, szervezeti háttérrel rendelkező segítség. A nagyothallók és siketek többsége kevés munkalehetőségről panaszkodik, pedig követendő pozitív példa is van elegendő. A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására törvény kötelezi a munkaadókat, s nagyvállalatoktól kezdve a családi vállalkozásig találhatók sikeres példák. [5] Coachként tehát fel kell készülnünk arra, hogy a folyamat során a lehetőségekre hívjuk fel a figyelmet. A T-modell [6] vagy a más nézőpontból való rátekintés nálam bevált módszerek voltak. Az sem ritka, hogy információátadásra van szükség, azaz tudatosan és a coachee-val is egyeztetve ki kell lépni a folyamatból és konkrét tanácsadási helyzetbe kell belépni. (pl.: Hol lehet állást keresni, webcímek, elérhetőségek stb.) Szakemberként fontos tudni, hogy hol és miként szerezhető be a coaching-partner számára releváns információ. Szakmai szervezetek, érdek- és jogvédelmi szövetségek, tanácsadók, pszichológusok kapcsolati hálóját kell kiépíteni. Ide tartozhat hallássérült coacheek esetében a Hangforrás is.

9. A coach által használt eszközök mäs-sága

A nagyothallókkal történő coaching-folyamat egészére jellemző az is, hogy a coach által



használt eszközök terén a képek és írott formák nagyobb súllyal szerepelnek. A hallássérültek számára a legfontosabb érzékelés a vizualitás, a látás. A képek, az ábrák használata, az asszociációs feladatok kifejezetten előrébb viszik a folyamatot. Sokan szívesen alkotnak, rajzolnak. Érdeemes ezt a folyamat elején kitapasztalni, majd később bátran és bőszéggel használni a folyamat támogatására. A rajz és a képi megjelenítés biztonságos kommunikációs terep a hallássérült coachee számára. Gátlások nélkül, felszabadultan tud dolgozni. Jó eszköz lehet a montázs, a rajzolás (régi ház, új ház) vagy diagramok használata. A naplózás vagy a kreatív írás is jól használható módszerek, ráadásul akár E-coachingban is alkalmazhatók. [6] Előre nyomtatott képek, színes kártyák, filctollak, ceruzák lapulnak a táskámban, ha a coaching ülésre készülök. Azt is tapasztaltam, hogy a hallássérült coaching-partneremmel folytatott üléseken jóval több papír fogy, azaz többet jegyzetelünk mindketten. Hamar ráébredtem arra is, hogy érdemes a feladatokat akár írásban, előre kinyomtatva magammal vinni, mert az olvasott szöveg pontosabb megértést biztosít.

10. Hosszabb folyamat, lassabb haladás

Meglehetősen nehezen éltem meg azt a tényt, hogy a bizalom kiépítéséhez az átlagosnál hosszabb időre van szükség. Az óvatosság, mellyel a hallássérültek az újdonságokhoz viszonyulnak a társadalmi előítéletekben és a hallók világában szerzett, korábbi rossz tapasztalatokban gyökereznek. Még egyszer kiemelem azt a tényt, hogy a hallók közül sokan a hallás hiánya vagy sérülése miatt akadályozott beszédképességgel rendelkeznek, s a nehezített beszédet, kiejtést könnyen azonosítják a szellemi sérüléssel, fogyatékkal.

A türelmes „ajtónyitogatás”, az értő hallgatás és a figyelem, s egy-egy személyes példa megtörheti a jeget. Minden esetben érdemes azonban hosszabb folyamattal, de legalábbis hosszabb részfolyamatokkal számolni. A lehetőségek feltárásában, a nézőpontok váltásában a hallássérültek nehezebben lépnek ki megszokott sémáikból. Akár egy teljes ülés idejét is igénybe veheti egy konkrét eset lehetőségeinek feltárása. Ehhez óriási türelemre és kitartásra, s ötletes feltáró kérdésekre van szükség, mely próbára teszi a coach kompetenciáit. Úgy vélem, hogy a gondolati kötöttség és a szűk korlátok közé szorult látásmód eredete a hallássérülteket körülvevő társadalmi előítéletek következménye. „A döntés lényegéhez nemcsak az tartozik, hogy átlépünk egy küszöböt valamely új terület felé, hanem az is, hogy különféle cselekvési lehetőségek közül választhatunk. Bizonyos értelemben egy olyan úton haladunk, amely két- vagy többfelé ágazik. Melyik a »helyes« vagy a »legjobb« út, ami elvezet bennünket a célhoz? Az előnyöket és hátrányokat minden út esetében egyaránt látjuk vagy sejtjük.” [7] Azt tapasztaltam, hogy a lehetőségek feltárása mellett különösen a döntési fázis folyamatai elhúzódóak. Mindez magyarázható az önbizalom, a szükséges információk hiányával és a bizonytalansággal, valamint a megszokott korlátokban és sémákban való gondolati mintákkal. A sérült gyermeket, családtagot óvó környezet túlzott gondoskodása is eredményezheti felnőtt korra a bizonytalanságot. Kényelmes és biztonságos más döntésére hagyatkozni, de fájdalmas szembesülni e ténnyel.

11. Gyengébb elköteleződés, több munka a coachnak

Nehezen küzdöttem meg a coaching folyamat során azzal, hogy a változás iránti elköteleződés általában gyengébb, mint a



coachok által megszokott coaching folyamatokban. Az üzleti kérdésekben folyó coaching-ülések eredményorientáltsága felteleezi az ügyfél megoldás iránti elkötelezettségét és határozottságát.

Úgy tapasztaltam, hogy hallássérült coacheeal való folyamatban a döntést gyakran átmeneti megoldások, majd viszonylag gyors visszarendeződés követik. A kifogások keresése, a felelősség külső körülményekre való háritása gyakori kitérők. Lassabb haladással, több ülésen visszatérő kérdésekkel, problémafelvetéssel kell számolni. Coachként akkor vagyok sikeres, ha el tudom fogadni a coachee haladási ritmusát és képes vagyok megóvni a másik ember megoldásának méltóságát. Ki kell lépnem abból a körből, mely nem engedi meg a fogyatékkal élő személyeknek, hogy saját döntéseikért, élethelyzeteikért és céljaikért, eredményeikért felelősséget vállaljanak.

12. Használható-e a konfrontatív coaching eszköztára?

Coachként az értő hallgatást és a figyelem technikáját vallom magaménak. A két ember között tudatosan felépített emberi és munkakapcsolat lényege az elfogadás és a másik ember tisztelete, megoldásainak, elveinek és gondolatainak megértése és a továbbgondolkodás katalizálása. A coaching provokatív, konfrontatív iránya a Lemma Rendszer szerint [8] általában rövid ülésekkel dolgozik. A konfrontatív coach célzott, az ellentmondásokra rámutató konkrét kérdéseket használ. Más felfogás szerint [9] a konfrontatív coaching művészet: „szembesítés, szembeállítás, egybevetés, álláspontok éles szembevetése.” Az e technikát használó coach tudatosan van jelen a konfrontációban. Szándéka az, hogy kibillentse az ügyfelet a komfortzónájából és szándékosan konfliktus-

helyzetet teremtsen. A tudatossága biztosítja azt, hogy a folyamat előrehaladást biztosít. A meddő és romboló (destruktív) konfrontáció helyett a provokatív coaching konstruktív. „A konstruktív konfrontációra jellemző, hogy fejleszti a kapcsolatot, egy témára (tényekre) fókuszál, adekvát, a másik teherbíró- és tanulóképességét figyelembe veszi. Világos és egyértelmű, nem ragaszkodik az önös igazsághoz, a másságot tiszteli, tisztázza a határokat és betartja azokat, konkrét viselkedésre vonatkozik és pozitívan értékeli, elismer.” [9] A provokatív, konfrontatív irányzatot a fogyatékkal élő személyek esetében nagyon óvatosan és körültekintően alkalmazandó módszernek tartom. A konfrontáció számomra kíméletlen szembesítést jelent. Saját élményemből kiindulva utasítom vissza ezt a módszert. Amikor – próbából – kíméletlenül szembesítettek problémámmal, élethelyzetemmel a konfrontatív coaching eszköztárával, úgy éreztem, mintha falhoz állítottak volna. Záporoztak a kínosabbnál kínosabb kérdések, és én ott álltam, védekezni kényszerülve, s csak egy valamit tudtam: „Nem akarom ezt így tovább folytatni, ne kérdezzenek többet, nem is vagyok kíváncsi a válaszaimra, nincs is semmi problémám!” Azután a kíméletlen csendben megsemmisítettnek és kiszolgáltatottnak éreztem magam. Az a véleményem, hogy egy önbizalmában gyenge, sok előítéllettel és magával hozott lelki bántással, bármely testi fogyatékkal érkező coachee folyamatában ezzel a módszerrel csak nagyon gyakorlott és a konfrontatív módszert ismerő és tudatos coach dolgozhat. Ismét a pszichoanalitikus Casement gondolatát idézem, mely ugyan a terápiára és analitikára vonatkozik, páciensről ír, de meglátásom szerint a coachingban is érvényes gondolat: „Az analitikus munka tehát eredményesebb lehet, ha nem provokáljuk ki a páciensből a védekezést.”



Eddigi munkám során egy-egy E-coaching-ülés alatt előfordult, hogy tudatosan használtam a konfliktust és provokációt, mint eszközt, de nem mint módszert. Az írásos forma biztonságot nyújtott, mert a provokatív mondatok, kérdések fogalmazásában nagyobb körültekintést tett lehetővé, mint a szóbeli és személyes kommunikáció során.

12+1 Gyakoribb szupervíziós igény

Sérült, fogyatékossgal élők oktatását, segítését végző szakemberek, pedagógusok, konduktorok, szociális munkát végzők rendszeresen járnak szupervízióba. Sokan közülük néhány év munka után azonban elhagyják a pályát, mert lelkiileg nagyon megterhelő számukra a fogyatékkal való mindennapi szembesülés. Az előítéletek leküzdése apró feladat a sajnálat leküzdéséhez képest. A folyamat során állandóan két síkon kell jelen lenni, tudatosan elválasztva a gondolati és érzelmi síkokat. A coachee bizonyos érzelmei, kijelentései, élethelyzetei által kiváltott érzelmek a coachban olyan képeket, emlékeket, érzelmi mintákat hozhatnak elő, melyek befolyásolják a coach viszonyát a fogyatékkal élő coaching-partnerhez. A coach látásmódja, viszonyulása pedig érezhető a coachee számára, mely kihat a teljes folyamatra.

A folyamatos kettős gondolkodás és belső szupervízió ellenére azonban szükség van a külső, harmadik szemre. Az a coach, aki korábban családi, baráti vagy oktatási, munkahelyi környezetben nem szerzett közelebbi kapcsolatot sérült emberekkel, fogyatékkal élő személyekkel, minden bizonnyal nehezebben éli meg fogyatékossgal élő embertársa helyzetét, nem csak el- hanem be is fogadja érzelmeit. Ezért gondolom úgy, hogy – főként a kezdeti

időszakban – gyakoribb szupervízió válhat szükségessé.

Mit hozhat a jövő?

Amikor öt éve a coachinggal először találkoztam, magam voltam a multik világában rohanó és problémákat halmozó coachee. Amikor először mozgásukban és szellemileg korlátozott, fogyatékkal élő embereket segítő programokat szerveztem, azt gondoltam, hogy az anyagi támogatás a legfontosabb. Azóta eltelt néhány év, és – tudatosan kilépvé a nagyvállalati létből – képzett coach lettem. Azóta találkoztam több olyan emberrel, akik arra inspiráltak, hogy ne anyagilag, hanem tudással, meghallgatással és személyesen segítsek a fogyatékkal élőknek. Hiszek a sorsszerűségben, mely a nagyothalók és siketek világához vezetett. Megismertem sok kiváló képességű és intelligens, művelt embert, akik részt akarnak vállalni saját életük befolyásolásában. Bízom abban, hogy a foglalkoztatási irányelvek változásai és az integrált oktatás következtében egyre több képzett hallás-, látássérült vagy más fogyatékossgal élő munkavállaló jelenik meg a munkaerőpiacon. A munkaadók oldalán a tapasztalatok hiánya és a társadalomban meglévő előítéletek, valamint tudás- és információhiány következményei előreve-títhetők.

A munkahelyeken a sérült munkatársak felvételét követően elképzelhető, hogy több lesz a konfliktus. A csapatokon belül a félelemből, meg nem ismerésből vagy előítéletből adódó széthúzás, a beilleszkedés lehetősége, az elfogadás korlátozottsága vagy hiányának kérdése is felmerülhet. A vezetők többsége – éppúgy, mint a munkatársak – ismeretek és felkészültség hiányában várhatóan nehezen kezelik a sérült munkavállalók problémáit. A fogyatékkal



élő személyek – akaratuk ellenére – maguk is konfliktusok forrásává válhatnak. Mindez árnyalja a cégek teljesítményről, motivációról most alkotott képét, és a csapatok hatékony működését, az elvárt vezetői kompetenciákat is. Azt gondolom, hogy szükséges lenne az eddig elfogadott coaching-témák (az interkulturális, a csapat-, a csoport, a projekt-coaching, a vezetői

coaching, a női vezetők vagy a gyermekvállalás után munkába visszatérő nők coaching-támogatása mellett) felkészülni a fogyatékkal élők munkahelyi problémák kérdéseire és feldolgozásának lehetőségére. Magam azon leszek, hogy továbbra is legjobb tudásom szerint, önkéntes munkával támogassam a fogyatékkal élőket.

Jegyzetek

- [1] ICF Magyar Tagozata. *www.coachfederation.hu*. [Online] [Hivatkozva: 2011. 11 13.] http://www.coachfederation.hu/ICFHungary/Etikai_Kodex.html.
- [2] Vogelauer, Werner. *Coaching a gyakorlatban*. Budapest : Beehive Consulting, Human Telex Consulting, 2008. ISBN 978-963-06-5600-9.
- [3] Casement, Patrick. *Hibáinkból tanulunk*. Budapest : Lélekben OPtthon Könyvkiadó, 2006. ISBN 963 86 987 4 8.
- [4] Cope, Mick. *A coaching módszertana*. Budapest : Manager Könyvkiadó, 2007. ISBN 978-963-87544-5-5.
- [5] Hotel Panda. *www.hotelpanda.hu*. [Online] Hotel Panda. [Hivatkozva: 2011. 11 04.] <http://www.hotelpanda.hu/rolunk.html>.
- [6] Komócsin Laura. *Coaching eszközök coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I*. Budapest : Manager Könyvkiadó, 1009. ISBN 978-963-9912-12-0.
- [7] von Sassen, Hans - Vogelauer, Werner. *Coaching a gyakorlatban - Személyes tanácsadás - vezetők szakszerű kísérése, támogatása*. [szerk.] Werner Vogelauer. 2. Budapest : Beehive Consulting , Human Telex Consulting, 2008. old.: 83. átdolgozott, bővített kiadás. ISBN 978-963-06-5600-9.
- [8] Wiesner Edit. Scribd.com. *Coaching kézikönyv*. [Online] Lemma Rendszer Coaching , 2007. [Hivatkozva: 2011. 11. 27.] Lemma Coaching kiadványa. <http://www.scribd.com/doc/70855223/Coaching-Kezikonyv>.
- [9] Snír Péter. HR Portál. *www.hrportal.hu*. [Online] 2010. 08 02. [Hivatkozva: 2011. 11 23.] <http://www.hrportal.hu/hr/intervencios-technikak-a-coachingban-a-konfrontacio-muveszete-es-a-csend-20100802.html>



HÁTTÉR

Vass Andrea: Lelki állóképesség és a teljesítmény

„E lőször a hozzáállásunkat alakítjuk ki. Azután a hozzáállásunk alakít minket.” – Dennis Waitley [1]

Az attitűdünk befolyásolja a teljesítményünket. A jó teljesítményhez nem elegendő a tudásunk bővítése, a készségeink és képességeink fejlesztése, minket támogató szokások kialakítása. Attitűdünket, hozzáállásunkat is kézben kell tartanunk.

Attitűdünk befolyásolja érzéseinket, gondolatainkat és cselekedeteinket is. Befolyásolja, hogy mennyire használjuk ki a belső lehetőségeinket, mennyire vagyunk eredményesek, a bennünk rejlő teljesítménypotenciál mekkora részét hozzuk ki magunkból.

A hozzáállás, gondolkodás, érzések és cselekvés szorosan összefüggenek.

Az érzelmi állapot megváltoztatásának képességét nevezzük lelki állóképességnek.

Mindannyian tapasztaltuk már, hogy vannak pillanatok, helyzetek, amikor a legjobb formánkat nyújtjuk és vannak, amikor nem sikerül kihozni magunkból azt, amire képesek lennénk. Az esetek nagy részében az érzelmi állapotunk ezért a felelős. Ha megértjük, hogy ugyanabban a munkahelyi helyzetben

egyszer miért vagyunk sikeresek és szárnyalóak, miért tudjuk kihozni magunkból a legjobbat, és máskor pedig miért teljesítünk a képességeink alatt, akkor legközelebb tudatosan tudjuk magunkat jó formába és megfelelő lelkiállapotba hozni.

Csak azt tudjuk irányítani és uralni, aminek tudatában vagyunk. Aminek nem vagyunk a tudatában, az minket ural és irányít, pl. uralhatnak a minket korlátozó hiedelmeink.

Coachként dolgoztam olyan vezetővel, aki napi szinten vezetett tárgyalásokat és azzal keresett meg, hogy szeretne egyenletesebb jó teljesítményt nyújtani ezekben. Az, hogy mennyire volt sikeres az adott tárgyalásban, abban nagy szerepe volt a pillanatnyi hangulatának, amit nem tudott szabályozni. A tárgyalásra kognitív szinten jól felkészült, megvolt a szükséges tudása, rendelkezett a megfelelő készségekkel stb., viszont a tárgyalás előtti mentális felkészüléssel egyáltalán nem foglalkozott, volt, hogy „lehúzta magát”, nem bízott magában, volt, hogy magabiztosnak érezte magát. A coaching folyamat alatt megtanulta hogyan legyen tudatosabb a felkészülés során a lelkiállapotát illetően, ami aztán egyenletesebb jó teljesítményhez vezetett a tárgyalások terén.

Dr. J. E. Loehr és P. J. McLaughlin vizsgálták az eszményi teljesítményállapot összetevőit sikeres sportolók gyakorlata alapján. Kutatásaik eredményét a Lelki állóképesség c. könyvben foglalták össze. [2]:

Az eszményi teljesítményállapotról azt írják, hogy nem csupán a sportban létezik, hanem a munkában és a mindennapokban is. Egyfajta



magabiztosság, öröm és erő jellemzi. Jól érezzük magunkat a bőrünkben, képességeink szerinti teljesítményt nyújtunk. A teljesítményszintünket az érzelmi állapotunk határozza meg. A csúcsteljesítménnyel összekapcsolódó érzelmek: lelki nyugalom, könnyedség, laza test, félelemmentesség, energia, optimizmus, öröm, spontaneitás, éberség, fókuszálás, magabiztosság és tudatosság az érzelmek és cselekvés irányításában.

Az eszményi teljesítményállapot során aktív és pozitív belső energiaállapot jellemez minket. „Az egyén energiaállapota két paraméterrel jellemezhető. Az egyik: mennyire kellemesen vagy kellemetlenül érzi magát. A másik: milyen erős ösztönzést érez a cselekvésre.” [3]

Az aktív, pozitív energiaállapot lehetővé teszi, hogy a legjobb formában álljunk az adott feladat elé. Hogy kerülhetünk ilyen állapotba?

Koncentráljunk mindarra, amire befolyásunk van, például a gondolatainkra, fizikai állapotunkra, a figyelmünk irányítására, stb.

Végezzünk nagytakarítást a gondolataink között. Lehetnek olyan negatív automatikus gondolataink, amelyek átírhatóak reálisabb gondolattá. Érdekes az „igen, de”, a „kell” és a „muszáj” kezdetű gondolatainkat átvizsgálni és a túlzott elvárásainkat kigyomlálni.

Testtartásunk, arcizmaink tudatos változtatásával is befolyásolhatjuk az alapérzéseinket.

A figyelmünket tudatosan irányítsuk a minket támogató dolgokra.

A pozitív lelkiállapot eléréséhez lehetnek egyéni megoldásaink, pl. kedvenc zene meghallgatása, pozitív képek vizualizálása, jógyakorlat, légző gyakorlat végzése, néhány nyugodt perc egyedül, hogy ráhangolódjunk a ránk váró feladatra, stb.

A jó teljesítményt elősegíti a megfelelő lelkiállapot, ha jól érezzük magunkat a bőrünkben és megéljük a pillanatot.

Jegyzetek

- [1] Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: *Érzelmi Intelligencia Coaching*. Veszprém, Oktker-Nodus 2009
- [2] Dr. J.E. Loehr – P.J. McLaughlin: *Lelki állóképesség*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó 2008
- [3] i.m.

Dobos Elvira: A vezérlő értékek szerepe az időgazdálkodásban

„**I**dőszegénység, modern időzavar, felgyorsult élettempó, mind olyan fogalmak, melyeket a modern társadalomban történt változások hívtak életre.

Vészesen aktuálissá vált az eddig mostoha-gyermekként kezelt időkezelés, időorientáció, „időfogyasztás” körültekintő, alapos és szakszerű vizsgálata.”[1] Az idő, illetve az idővel való gazdálkodás felfogása valóban rengeteget változott az évszázadok, vagy inkább évezredek során. Egyet kell értenünk Paku Áron idézett soraival, hiszen az erről alkotott vélekedéseink alapjaiban határozzák meg tágabb értelemben világnézetünket, szorosabb értelemben pedig azt, ahogy életünk építőköveit, az eseményeket egymás mellé soroljuk és rangsoroljuk.



Történelmünk kezdetén leginkább a ciklikus időfelfogást vallotta magáénak az emberek többsége, amely a napok és éjszakák, illetve az évszakok folyamatos váltakozásának megfigyelésén alapult. Később aztán egyre inkább a lineáris időszámítás vált jellemzővé, és az időmérő eszközök fejlődésével lehetőség nyílt arra is, hogy az ember egyre pontosabban és egyre kisebb részekre ossza fel a rendelkezésére álló időtartamot, háttérbe szorítva ezzel a szubjektívan megélt időt az úgynevezett objektív idő javára.[2]

A fizika fejlődésével azonban ismét változott a helyzet: Albert Einstein relativitáselmélete nyomán megkérdőjeleződött az objektív, abszolút idő létezése, ami ismét gondolkodásra készítette a filozófusokat is az idő mibenlétéről. Martin Heidegger így fogalmazza ezt meg *Az idő fogalma* című előadásában: „Az érdeklődést aziránt, hogy mi az idő, napjainkban a fizika fejlődése keltette fel (...) [A kutatás] jelenlegi állását az einsteini relativitáselmélet rögzíti. Ebből néhány tétel: a tér önmagában semmi, nincs abszolút tér. (...) De az idő is semmi. Nincs abszolút idő, sem pedig abszolút egyidejűség.”[3] Így aztán megint előtérbe került az idő szubjektív felfogása, nemcsak Heideggernél, hanem a kor másik meghatározó filozófusánál, Henri Bergsonnál is. Az időt ők elsősorban a szubjektum konstitutív elemének tekintik, nem pedig az objektív változások közegének.[4] Így aztán el is érkeztünk egy alapvető problémához: szubjektív időnk folyamatosan az objektív események szorításában vagyunk kénytelenek megélni. Az időgazdálkodás valójában az életünkkel való gazdálkodást jelenti, a probléma tehát cseppet sem megkerülhető. Hyrum Smith szerint az idő életünk szövete, amelyet az események határoznak meg. Nem tehetünk belőle félre, nem spórolhatunk vele másnapra, a következő hétre, vagy életünk elkövetkező évtizedeire.[5]

Sokszor mégis hajlamosak vagyunk úgy beszélni – és nem melleleg cselekedni – mintha ez hatalmunkban állna. Az időt (már ha létezik egyáltalán) tehát nem irányíthatjuk, ezért Smith szerint az eseményekre kell hatást gyakorolnunk. A hatékony időgazdálkodás szerinte valójában az események feletti irányítás megszerzése. Smith rengeteg eszközt kínál, amellyel elősegíthetjük ezt a folyamatot. Ezek közül egyet szeretnék kiemelni, és kimagasló jelentőségét egy példával megvilágítani, ez pedig a *valóban* fontos feladatok felismerése, elkülönítése a többi, fontosnak *látszó* feladattól.

A példa kissé meghökkentőnek tűnhet, de ide citálása reményeim szerint nem lesz hiábavaló. A csernobili atomkatasztrófáról van szó. Ulrich Beck a következőket írja a katasztrófa évében második kiadásra került könyvének előszavában: „Fel kell már egyszer tenni magunknak a kérdést: tulajdonképpen mit tehattunk volna másképp, ha hivatalos mércék szerint is a levegő, a víz, az állatok és az ember *különlegesen veszélyes* fertőzésére került volna a sor. Vajon az életet – a lélegzést, evést, ivást – hivatalból beszüntethették, vagy korlátozhatták volna?”[6] Ez természetesen lehetetlen, ugyanakkor volt valamijük az illetékeseknek, amit ha jobban használtak volna, akkor rengeteg ember életét megkímélhették volna, és ez az idő.

1986. április 26-án hajnali 1 óra 24 perckor a csernobili atomerőmű 4-es blokkjának reaktorából két egymást követő robbanás következtében egy 750 méter magas égő csóva emelkedett ki, amely tele volt radioaktív sugárzást kibocsátó anyagokkal. Az erősen radioaktív felhőt aztán a szél nagy távolságokra elszállította. A balesetet követően a hatóságok azonnal megkezdték azokat a munkálatokat, amelyekről azt remélték, hogy javítanak a helyzeten, illetve



megakadályozzák annak további súlyosbodását. Igyekeztek eloltani a tüzet, csökkenteni a sugárzó anyagok kibocsátását, illetve megakadályozni a további robbanásokat. Egy dolgot azonban nem, vagyis nem azonnal, nem időben tettek meg: nem figyelmeztették a lakosságot, sem a katasztrófa szűkebb, sem tágabb környezetében. Az emberek gyanútlanul folytatták mindennapi életüket még a legközelebb eső városokban is, ettek a szennyezett növényekből és állatokból, bélelegezték a szennyezett levegőt. A lakosság evakuálását csak április 27-én a déli órákban kezdték meg a legközelebbi városból, Pripjatyból, tehát csak másfél nappal a robbanás után.

A legsúlyosabb egészségügyi problémát egy bizonyos jódzotóp (^{131}I) idézte elő, amely tejjel és egyéb élelmiszerekkel a pajzsmirigybe kerülve gyorsan képes olyan nagyságú sugárdózist leadni, amely rákos megbetegedést okoz, főként gyermekeknél. Ennek ellenére „bizonyos területeken egyáltalán nem osztottak jódtablettákat, máshol pedig csak *túlságosan későn* osztottak, így a megelőzés nem volt elég hatásos. Továbbá az *első, kritikus napokban* a legjobban szennyezett területeken sem tiltották meg a tej fogyasztását. Emiatt keletkeztek a gyermekek körében *gray nagyságrendű pajzsmirigydózisok.*”[7]

Ráadásul a szovjet hatóságok a többi országgal is csak akkor tudatták a szennyeződés tényét, amikor a radioaktív felhő már Svédország felett járt, és a svéd tudórok kimutatták a sugárzást. Így aztán egyrészt nem vették igénybe kellő időben külföldi tudósok segítségét a probléma kezelésében, másrészt egész Európa lakosságát kitétték a veszélynek, hogy gyanútlanul fo-

gyasztják a szennyezetté vált élelmiszereket.

Nyilvánvalónak tűnik, hogy mindemögött a prioritások helytelen megállapítása állt. Smith szerint úgy különíthetjük el a valóban fontos feladatokat, cselekedeteket a többitől, ha meghatározzuk vezérlő értékeinket. És valóban, a szovjet hatóságok vezérlő értékei – Smith fogalmát alkalmazva – minden bizonnyal nem a lakosok, az élet védelme, és a nagyobb katasztrófa minél körültekintőbb megelőzése voltak, hanem annak a látszatnak a fenntartása, hogy uralják a helyzetet, és nincs semmi komolyabb baj. Így, a vezérlő értékeknek megfelelően cselekedve nem arra használták a rendelkezésükre álló időt, hogy olyan intézkedéseket tegyenek, mint a lakosság azonnali és pontos tájékoztatása, figyelmeztetése, evakuálása, külföldi segítség bevonása – ahogy azt például az idei japán katasztrófa esetében láthattuk.

Természetesen nem azt akarom ezzel állítani, hogy a csernobili katasztrófa elhárításában és kezelésében csupán időgazdálkodási problémák merültek fel. Csupán arra szeretnék rávilágítani, Hyrum Smith felismerésének hangsúlyt adva, hogy a vezérlő értékek valóban óriási hatással vannak arra, milyen cselekedetekre használjuk fel sokszor szükségesnek tűnő időnket. Ezért aztán egyáltalán nem mindegy, tudatában vagyunk-e annak, melyek is ezek. A példát azért tartom fontosnak, mert mindannyiunk életében előfordulhatnak ilyen katasztrófák. Egy-egy élethelyzetre visszatekintve ráébredhetünk, hogy rosszul gazdálkodtunk az időnkkel, és nem a megfelelő eseményekkel töltöttük ki a szövetét, s rossz megközelítésünknek áldozatul estek a számunkra igazán fontos dolgokkal, valódi céljaink megvalósításával, vagy a szeretteinkkel töltött percek, órák, esetleg évek.



Jegyzetek

- [1] Paku Áron: *Gondolatok egy időszociológiai vizsgálathoz*. In: Acta Sociologica, 2010/1. 112-120. 112.
- [2] Erről bővebben Jan Assmann ír *A kulturális emlékezet* című kiváló munkájában. [Jan Assmann: *A kulturális emlékezet. Írás, emlékezés és politikai identitás a korai magaskultúrákban*. Budapest, Atlantisz, 1999.]
- [3] Martin Heidegger: *Az idő fogalma*. Budapest, Kossuth, 1992. 32-40.
- [4] Nyíri Kristóf: *Szubjektív idő*. In: Világosság, 2009/nyár; 47-54.
- [5] Hyrum Smith: *A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye*. Budapest, Bagolyvár, 1996.
- [6] Ulrich Beck: *A kockázat-társadalom. Út egy másik modernitásba*. Budapest, Századvég, 2003. 8.
- [7] Dr. Szatmáry Zoltán – Dr. Aszódi Attila: *Csernobil. Tények, okok, hiedelmek*. Budapest, Typotex, 2005. [kiemelés tőlem] Jól jellemzi még a lakosság védelmében tett intézkedések megkésetttségét, hogy a szennyezett területekről 1990-ben nagyságrendekkel több embert telepítettek ki, mint 1986-ban és 1987-ben. (Lásd: i.m. 109. 6.4. ábra)



VÉLEMÉNY

Kurucz Balázs: Eladható-e a drágább termék?

Budapesten a Bazilika mellett található egy fagyaltos, ahol rózsa-alakban, szemnek is kedves módon művészkedik bele az édességet a tölcsérbe. [1] Kiváló minőségű, nyírfacukorból készült bazsalikomos-citromos, levendulás-fehércsokis, trüffel-csokoládés és még számos különleges ízű lehet választani, a környékbeli fagyaltosok árainál valamivel drágábban. Eddig nem sikerült úgy odamennünk hétvégén délutáni fagyizásra, hogy ne kellett volna sorba állni.

Budán több helyen is van üzlete egy pékségnek, amely természetes, egyedi termékei egyáltalán nem tartalmaznak mesterséges anyagokat. [2] Állítólag a pékségek mindössze 3%-a ilyen. Zsemléjük közel háromszor annyiba kerül, mint a nagy láncok helyben sült terméke. Már több élelmiszerboltban is kapható, tegnap az utolsó zsemléket vittem el, miközben a tömegzsemle polc még tele volt.

Mi a közös a két cégben?

Mindkettő a „piaci árnál” drágábban képes eladni olyan terméket, amiből tömegkínálat van. Nem a tömeggel akar versenyezni, hanem valamit másképp akar csinálni, mint a többiek. A fagyis esztétikai élvezetet is nyújt, miközben a kiváló minőségű alapanyagokból, kiváló minőségű végterméket csinál nagy odafigyeléssel, szakértelemmel. A pékség azt az érzést adja meg, hogy a mindennap fogyasztott termékből a leg-egészségesebbet vehetem magamnak és a családomnak. Olyan helyen nyitott boltokat mindkettő, ahol van rá fizetőképes kereslet.

Coachként mit tanulhatok e két cégtől?

Egyrészt, hogy a kiválóság eladja magát. Ha igényes vagyok a munkámra, ha folyamatosan megújulok képzéseken, szupervízióban, a termék – minőségi odafigyelésem, jelenlétem – eladja magát. Másrészt az egyediséget díjazza a piac. Ha nem a tömeggel versenyzek, hanem valami egyedit csinálok, a termék eladja magát. Persze odafigyelésem, jelenlétem egyedi. S hogy mitől lehet még egyedi a termék, arról coach képzésünk egyik csoportjában beszélgettünk nemrég. Legjobban az az ötlet gondolkodtatót el, hogy a coach vegye fel az ülést videóra, s adja oda az ügyfélnek a felvételt, későbbi szabad felhasználásra. Egyedinek hangzik... s bár van hipotézisem, milyen



hasznot hoz a módszer az ügyfél számára, egyszer lehet, hogy ki is fogom próbálni, hogy igazoljam.

Tehát kiválóság, újítás, egyediség. Emellett persze jöhetnek a szokásos, hangzatos marketing eszközök, hogy drágábban eladható legyen a termék.

Jegyzetek

[1] Lásd: www.youtube.com/watch?v=6P3MWY6shHE

[2] www.jokenyer.hu

Peredi Ágnes: 4D-vel a sikeres jövőbe

A 4D betűszó, azt a modellt jelöli, amellyel Stefan Cantore, az Appreciative Inquiry (AI) szellemében foglalkozik világcégek és intézmények gondjainak megoldásával. A Coaching Határok Nélkül programsorozat angol előadója a beszélgetésen alapuló vezetést nemcsak alkalmazza, hanem kutatja is. A Coaching Határok Nélkül első évének záró előadásán Stefan Cantore mutatta be az egyre szélesebb körben terjedő Appreciative Inquiry, az erősség alapú megközelítéssel ható módszer elméletét és gyakorlatát.

Az AI abból indul ki, hogy a múlt és a jelen erősségei olyan értékek, amelyekre a jövő építését lehet alapozni. Stefan Cantore a módszer kezdeteit felidézve beszélt arról, hogy 1980-ban Cleveland egyik klinikáján

David Cooperrider gyakorló hallgatóként azt tapasztalta, hogy minden nagyon lehangoló. A hely is, az emberek is. De ha nem a bajokat firtatta, hanem azt kérdezte, ki, mivel elégedett, akkor megváltozott a légkör. Érdekelte a jelenség, kereste a magyarázatát, és 1985-ben megírta doktori disszertációját, amely az erősségeken alapuló megközelítés első tudományos feldolgozása volt.

A Stefan Cantore által használt 4D modell a Discovery (a felfedezés), a Dream (az álom), a Design (a terv) és a Destiny (sorsszerűség) szavait jelöli. Azt a nagyon logikus folyamatot, ahogy egy megvitatandó, megoldandó jelenség megváltoztatását végig lehet vinni. Vagyis azokat a lépéseket, amelynek középpontjában a megváltoztatandó helyzet áll. S a változás érdekében annak a beszélgetéssel való végiggondolása, hogy milyen erősségeket sikerült már eddig felmutatni, mit lehetne még elérni, milyen lépéseket célszerű megtenni, és mi történik, ha mindezt sikerül megvalósítani. Ezek a lépések – a gyakorlott coachok számára nem meglepőek. Újdonságot az a szemlélet hozhat – azoknak, akik még nem ezt követik –, hogy az erényeket, eredményeket és nem a



hibákat, gyengeségeket veszik sorra a beszélgetések során. Ezzel olyan sikeresen javítják a légkört, teszik harmonikusabbá az embereket, jobbá a közérzetüket, és nyitottabbá a gondolkodásukat, hogy javul az együttműködésük és nő az alkotókedvük. [1]

A brit coach magát a beszélgetést is rendkívül fontosnak tartja. Munkásságának és kutatásainak is középpontjában áll a beszélgetésen alapuló vezetés, amelyet olyan nagy

cégeknél, mint a Shell vagy a BP, és olyan fontos rendszereknél, mint a brit egészségügy is sikerrel alkalmaz. A beszélgetéssel a cél a közös tudás felszínre hozása a szervezet jobb működése érdekében. Stefan Cantore úgy tapasztalta: a vezetők sokat beszélnek, de keveset beszélgetnek. Holott a gondolatok, érzések, vélemények cseréjével új gondolatok, érzések, megoldások születhetnek. A beszélgetés segítheti egymás megértését, az emberek, munkatársak közötti bizalom erősödését, és ezek révén a szervezet eredményesebb működését.

Jegyzetek

[1] Ebben a szellemben folyó beszélgetéseket lehet nyomon követni például a www.theworldcafe.com vagy a www.openspaceworld.org oldalakon, ahogy Stefan Cantore a hallgatóság figyelmébe ajánlotta.

Eperjesi Amina: Hogyan fejleszti önmagát egy üzleti és executive coach?

Beszámoló Jonathan Passmore budapesti előadásáról

Nem tudom, más hogy van vele, én már most beírtam a naptáramba a jövő évad Coaching Határok Nélkül rendezvényeinek dátumait, hiszen egyre másra érkeznek hozzánk a coaching szakma hírességei, akiktől az egy napos workshopok keretében hihetetlen sokrétű és szerteágazó

tudásra lehet szert tenni. Legutóbb például a világszerte ismert business és executive coach, előadó, szakmai könyvek szerzője és szerkesztője, Jonathan Passmore gondolkodásával és coaching szemléletével ismerkedhettünk meg közelebbről, aki számos formabontó, és már-már forradalmi elgondolással gazdagította tudásunkat. A workshop témája elsősorban a pszichometriai eszközök és néhány meghatározó vezetői modell coaching folyamatban történő alkalmazása volt, ami önmagában is izgalmas terület, és sok kérdést vet fel, de ahogy Jonathan belemelegedett a témába, egyre átfogóbban mesélt arról, mit is jelent neki a coaching, mikre érdemes figyelni, hogyan lehet ezeket az eszközöket jól és megbízhatóan alkalmazni és milyen szempontokat kell figyelembe vennünk, amikor kiválasztjuk, melyik rendelkezésre álló eszközzel akarunk dolgozni.



Jonathan Passmore három nagy csoportra osztja a pszichometriai eszközöket: a személyiségtesztekre, mint pl. az MBTI és a TDI, a készségfelmérésekre, illetve a speciális területek mérésére szolgáló eszközökre, mint például az érzelmi intelligencia mérésére szolgáló EQI vagy MSC, vagy a reziliencia mérésére használatos MTQ48. Ez utóbbiról részletesebben is beszélt, hiszen a reziliencia – azaz az ember azon képessége, hogy egy trauma vagy negatív behatás után milyen rövid idő alatt és mennyire megerősödve képes visszatérni a normál működéshez. Passmore szerint jelenleg az egyik legfelkapottabb téma a coaching területén. Három lényeges dolgot emelt ki a reziliencia erősítése kapcsán: 1. a célmegjelölés szerepét 2. a figyelem irányításának képességét, és 3. a vizualizáció fontosságát. Ez utóbbinak különösen nagy jelentőséget tulajdonít, több nemzetközi gyakorlatból vett példával támasztotta alá a vizualizáció, a siker képének és érzetének előrevetítéséből származó kézzelfogható eredményeket. A reziliencia-kutatások nagy része a sport területéről ismert, így Passmore szerint a kérdés, amit fel kell tennünk az, hogy mi vihető át ezekből az eredményekből az üzleti, illetve vállalati közegre.

A nap folyamán az előadó kitért még részletesen azokra a szempontokra is, amelyek figyelembevételével el tudjuk dönteni egy-egy eszközről, hogy valóban az-e a számunkra, és a klienssel végzett közös munka céljai szempontjából a legmegfelelőbb, vagy sem. Ilyen például az eszköz megbízhatósági és érvényességi rátája, a költségei, illetve az a tény, hogy mekkora kutatási anyag alapján lett összeállítva. Sok jó és hasznos eszköz van, de nekünk mint coachoknak nagy a felelősségünk abban, hogy a legmegfelelőbb,

és a coachee számára leginkább hasznos és informatív tesztet válasszuk ki a kínálatból.

A délután nagy részét gyakorlatokkal töltöttük. Daniel Goleman vezetői modellje alapján soroltunk be különböző ismert személyiségeket egyik vagy másik csoportba, majd ezzel a modellel dolgoztunk több gyakorlaton keresztül. Megismerkedtünk még a komplexitás fogalmával, és annak a coaching folyamatokban használható gyakorlati jelentőségével is, ami a mai változó vezetői és vállalati környezetben egyre nagyobb jelentőséggel bír.

Az előadó a nap elején mindenkit megkért, hogy jelöljön ki magának néhány konkrét célt, amit szeretne elérni, és amivel elégedett lenne a nap végén, majd erre a lezárás előtt visszatért, és mindenkivel átgondoltatta, hogy mit fog a workshop hatására másképp csinálni, min fog változtatni a gyakorlatban. Búcsúzás előtt beíratta velünk a naptárunkba, hogy ellenőrizzük 3-6 hónap elteltével, valóban tartjuk-e a saját elhatározásunkhoz magunkat, használjuk-e még az itt megtanult, elsajátított módszereket.

Összességében azt mondanám erről a napról, hogy egy szikrázó és a szakmáját szenvedélyesen és átszellemülten végző verbális business coachot ismerhettünk meg, aki mérhető és számon kérhető eredményeket vár mind a workshopon résztvevőktől, mind pedig – sőt talán elsősorban – saját magától. Izgalommal várom az idény utolsó Coaching Határok Nélkül előadását június 26-án, ahol Stefan Cantore avat majd be minket az Appreciative Inquiry, azaz közismertebb szóhasználattal az AI kérdés és változásmenedzselési technikájának világába. Remélem a nyári pihenés előtt ott még



AJÁNLÓ

Ábri Judit: Határok nélkül, újra

A Coaching Határok Nélkül 2. évadja szeptemberben folytatódik, s a nyár ellenére is folyamatos a jelentkezés és az érdeklődés. Most, július hónapban 20 000 Ft-tal olcsóbb az éves bérlet, hogy még több coach-társam meg tudja engedni magának, tudjon tanulni, továbbképezhesse magát. A színes előadássorozat szeptemberben ráadásul rögtön bónusz programmal indul, ami a social media egyik területét, a LinkedIn ügyes és eredményes használatát mutatja meg nekünk néhány órában. Ez a bónusz workshop csak az éves bérleteseknek szól. A coach szakmai program szeptember 27-én kezdődik egy amerikai női előadóval, mégpedig energia- és rezonancia-coachinggal. Ez két szempontból is egyedülálló: megismerhetjük a tengerentúli coaching gyakorlatot és végre (!) női előadónk lesz. Nagy örömmre a 2. évadra több női előadót is sikerült meghívnom! Októberre Sir John Whitmore ajánlotta nekem kolléganőjét, aki az érzelmi intelligencia fejlesztéséről fog nekünk workshop-ot tartani. Hetty Einzig a workshop előkészítésekor távol-keleti elfoglaltsága miatt csak nehezen talált időpontot Budapestre, és elmondta, hogy kifejezetten Whitmore kérésének eleget téve jön el hozzánk. Az ér-

zelmi intelligencia olyan népszerű téma, hogy sok-sok meghívást kap a világ minden tájáról, magasabb díjazásért, mint amit a mi kis piacunk, és rendezvényem a Coaching Határok Nélkül meg tud engedni. De október 11-én mégis jön és előad, mert hát a jó coachok jó emberek! Szeretek velük dolgozni, hiszen mindig ott van bennük a segítőkészség, a megoldáskeresés, és a szándék, hogy támogassanak minket, s tudásukat ide is elhozzák.

Minden bizonnyal a CHN 2. évad két legnagyobb neve Philippe Rosinski és Robert Dilts. Őhözjuk is ajánlással jutottam el, Rosinkinek Whitmore, Diltsnek Jos Velthuis, a holland-svájci Krauthammer cég CEO-ja mutatott be. Könnyű, amikor ilyen ajánlók vannak! Igen a Krauthammer céget meg kell említenem és Galambos Ágnes, a magyarországi igazgatónőt is, akivel kitűnő együttműködés alakult ki. Ennek köszönhetően minden évadban számíthat a CHN program a Krauthammer cég vezető coach-tanácsadóira, a legjobbakra, akik nemzetközi nagyvállalatok első számú embereit képzik, és tapasztalataikat nekünk is átadják.

És bővítünk! 2013. június 5-én – igen tudom, messze van még – olyan vendégünk lesz, aki a holisztikus coaching területén kimagasló. A testi jólétünk és a lelki harmóniánk megtalálásához ad a holisztikus coaching segítséget. Más lesz, de jó, ha látjuk a coaching határtalan tereit, hisz nekem éppen ezt jelképezi a Coaching Határok Nélkül.



Örvényesi Rita: Szégyen és szeretet – Feldmár András gondolatainak értelmezése a coachingban

Feldmár András: Szégyen és szeretet. Jaffa Kiadó, Budapest, 2008.

A biztonságos, elfogadó és támogató légkör megteremtése, az őszinteség és a másik ember tisztelete, személyiségének tiszteletben tartása alapvető coach-kompetencia. A másik ember személyiségének elfogadása – a megváltoztatás szándéka nélkül – maga az elfogadás és a szeretet. A business coaching szakirodalomban azonban nem igazán találkozunk a szeretet kifejezésével. A rogers-i elfogadás ugyan a pszichológia irányából érkező coachok számára evidencia, a tudatosítás azonban mindenki számára fontos lehet. Ezért tartom lényegesnek a pszichológusok tapasztalatainak coach-aggyal való értelmezését. 2007 októberében Budapesten, a Millenárison hangzott el Feldmár András [1] pszichoanalitikus előadása, melynek leírata a Jaffa Kiadó által 2008-ban Szégyen és szeretet címmel megjelent kötet.

Az 1940-ben Budapesten született, majd 16 évesen Kanadába vándorolt pszichoanalitikus ebben az előadásában és kötetében is hű marad önmagához: hétköznapi nyelvezete és személyes hangvétele közérthetővé teszi lélektani fejtegetéseit. A könyv rövid, az

elolvasásra elég egy-két óra. De az általa megtapasztalható látásmód hosszú napokra képes lekötöni gondolatainkat, s változások indikátora is lehet.

Mivel a könyv négy évvel ezelőtti megjelenése után több ajánlás [2] és kritika [3] is megjelent, azt ismét elolvasva most arról szeretnék beszámolni, hogy coach-szemmel milyen új tartalmat fedeztem fel benne. Feldmár személyes élményeit, saját gyermek- és felnőttkori élethelyzeteit és pszichoanalitikusként terápiás tapasztalatait használja fel a szeretetről és a megszegényítésről írt gondolatokhoz, melyek a két fogalmat egymás ellentétéként, ellenpontjaként definiálják. A szégyen, azaz a megszegényítés Feldmár értelmezésében a mindennapi élet, az emberi és társadalmi kapcsolatok minden területén előfordul, melynek következménye feszültség, félelem, rejtőzködés és bujkálás. Saját korábbi, negatív tapasztalatainkat, átélt megszegényítés-élményeinket öntudatlanul adjuk tovább gyermekeinknek, társunknak, munkatársainknak, beosztottjainknak és ismeretlen embertársainknak. Ahol megszegényítés – szidás, az elvárásoknak való nem megfelelés, kritika, rendre utasítás stb. – van, ott nincs szeretet. A folyamat önmagát gerjeszti tovább. „Mert ha engem valaki megszegényít, akkor bosszút akarok állni.” [4] – írja a pszichoanalitikus.

A szeretet – mint a megszegényítés ellentéte, annak teljes hiánya – maga az elfogadás: büszkeség, önbecsülés, elengedés, a másik tiszteletben tartása. „A szeretet örül a másiknak, ahogy a másik van. Kritika nélkül, nem várva, hogy a másik változzék olyanná, amilyet én szeretnék...” [5] Feldmár saját munkamódszerét, terapeutaként az analízisre



érkező ember tiszteletben tartását és elfogadását, a megszegyenítés elkerülését és a feltétel nélküli szeretetet helyezi elének követendő példaként. Coachként ugyanezzel a felelősséggel tartozunk coaching-partnerünkért és a kísért folyamatért. „Gondoljunk bele, hogy mit is érez egy ember, aki elmegy egy másik emberhez, és azt mondja, hogy segítségre van szükségem, szükségem van arra, hogy beszélj, és hogy én is beszélhessek veled.” [6]

A könyv második felében az akarat áll az előadás központjában. Feldmár ismét saját élményeit és tapasztalatait felidézve kelti életre azt a pillanatot, amikor az ügyfele ráébred saját, megszegyenített helyzetére. A felismerés fájdalmas, de azonnal felveti a változtatás igényét is. „... beszéljünk arról a nagyon érdekes pillanatról, amikor az ember felébred.” [7]

Coachként hogyan vesszük észre, kísérjük és fogadjuk el az ébredés, a felismerés pillanatát? Azt a pillanatot, amikor az ügyfél fejében

világossá válik saját megszegyenített helyzete. A helyzet felismerése után lassítani kell, hogy legyen idő megfigyelni, és észrevenni a változtatás lehetőségeit – fejt ki Feldmár a folyamatot egy óriási körforgalomhoz hasonlítva, ahol gyorsan hajtva körözünk anélkül, hogy lenne időnk elolvasni az útjelző táblákat. A szokások erős fogva tartó ereje hajt előre, és kényszerít a „körforgalomba”. Az ismételt körök a megszokások, melyek egy része előrébb visz és szolgál minket, a másik fele pedig hátráltat és visszatart. Milyen vonzóerő szükséges ahhoz, hogy a szokást, a „körforgalom” sebességörületét legyőzve lassítani tudjunk és észrevegyük az útelágazásokat és kijáratokat? Vajon melyik a jó kijárat? A pszichoanalitikus csak arra biztat, hogy próbálgassunk. Mindenki találja meg a saját kijáratát, a megfelelő utat, s ne higgye el másoknak – még a terapeutájának, coachának sem – hogy merre kell haladnia!

Megerősítésként, a bizonyosság kedvéért vagy éppen a szemléletváltás kezdetéhez ajánlom Feldmár András könyvét.

Jegyzetek

[1] www.wikipedia.org. Wikipédia Online Enciklopédia. [Online] [Hivatkozva: 2012. 07. 22.] http://hu.wikipedia.org/wiki/Feldm%C3%A1r_Andr%C3%A1s.

[2] www.borsa.hu. Borsa – Semmi szirup. [Online] 2008. [Hivatkozva: 2012. 07. 22.] (http://borsa.hu/20080714/szegyen_es_szeretet/szegyen_es_szeretet/).

[3] Hegedűs Ilona, www.fairylona.sfblogs.net. Fairylona blog. [Online] 2008. április 6. [Hivatkozva: 2012. július 22.] <http://fairylona.sfblogs.net/2008/04/06/feldmar-andras-szegyen-es-szeretet/>.

[4] Feldmár András, Szégyen és szeretet. Budapest : Jaffa Kiadó, 2008, 32.

[5] i.m., 78.

[6] i.m., 24.

[7] i.m., 117.



Dr. Bozsár Gabriella: Hogyan lehetünk boldogok? – Személyes könyvajánló

Sonja Lyubormirsky: Hogyan lehetünk boldogok? Életünk átalakításának útjai tudományos megközelítésben. Budapest, Ursus Libris, 2008.

Bevalljuk, vagy nem, életünk célja a boldogság. Boldogságunk mértéke nem a körülményektől, hanem jórészt tőlünk függ, de kitartóan dolgoznunk kell azon, hogy megteremtsük és tartóssá tegyük. A szerző, Sonja Lyubomirsky, a pozitív pszichológia irányzatának képviselője, és a könyvben leírtakat tudományos kutatásokra alapozza. Közérthető nyelven, élvezetes stílusban ismerteti velünk a boldogság összetevőit, lélektani összefüggéseit. Nem csodát ígér, de többfajta módszert ajánl jóllétünk, az élettel való elégedettségünk fokozására és fenntartására. A boldogság nem önzés, hanem energia, amivel nem csak önmagunk, de a környezetünkben élők élete is jobbra tehető. Remélem, minden kedves olvasómmal megtörtént már, hogy egy pillanatban – maga sem tudja, miért – rácsodálkozott az életre: hirtelen élesen látta környezetét, benne magát, és elégedett volt azzal, amit lát. Nem történt semmi különös, csak éppen észrevette a lehullott őszi levelek színeit, beszívta az illatukat, vagy mosolyra fakasztotta a parkban két kutya játéka. És

hirtelen úgy érezte, minden úgy jó, ahogy van, és hogy jó élni, itt és most. Az az érzés, ami ilyenkor előnti a szívünket: a hála. Én szerencsére sokszor érzem ezt az érzést. Például minden reggel, amikor kilépek az ajtón. Bármennyire is idegesen a késés miatt, kapkodva, különféle tárgyakat cipelve rohanok le a lépcsőn, amikor kilépek a kertbe, megállok egy kicsit. Körülnézek, és veszek egy nagy levegőt: hálát érzek. Először azért, hogy itt élhetek, aztán azért, mert van dolgom, van hová mennem, terveim vannak, és mennyi mindent fogok ma csinálni! Elindul ez a lavinna, és már nem tudja elrontani a kedvemet semmi.

A könyv, amit ajánlani szeretnék a kedves olvasónak, a boldogságról szól. Pontosabban arról, hogyan tudunk mi magunk tenni azért, hogy tartósan boldogok legyünk. Amikor erről beszélgetek valakivel, általában megkérdezik: miért, a boldogság az élet célja? Nem önző dolog ez? Hogy ÉN legyek boldog? A szerző szerint, aki a pozitív pszichológia irányzatának képviselője a Kaliforniai Egyetem Riverside-i Tagozatán, igen, ez a cél. Mélyen egyetértek vele. Mindannyian erre vágyunk, ha nem is valljuk be. Nem valljuk be, mert önzésnek gondoljuk, pedig... A boldog ember nem tartja meg magának boldogságát, hanem kisugározza. Kreativitása szárnyakat kap, erősödik az immunrendszere, ezért egészségesebb, emberi kapcsolatai jobbak, mélyebbek, törődik másokkal, termékenyebb a munkában. A boldog ember elégedett azzal, amije van, nem igyekszik mások rovására még többhöz jutni. A boldogság gyengíti a rossz érzéseket: irigységet, féltékenységet, mindazt, amivel mások életét keserítjük. Önzés ez?



A könyvet tulajdonképpen teljesen irracionális okokból vettem meg: a címe nagyon nem tetszett, de a címlapon mosolygó szerző annyira elbűvölt, hogy haza akartam vinni. Neki elhiszem, hogy tud valamit, gondoltam. Hogy racionálisabb olvasóimat is megnyugtassam: a könyvet egy tudós írta, és minden, ami benne van, teljesen szabályos tudományos kutatások eredménye. A szerző összefoglalja és rendszerezi e ködös és megfoghatatlan tárgyban végzett kutatások eredményeit – 470 szakirodalmi hivatkozás van benne. Nem lenne azonban hiteles, ha munkája boldogságát nem osztaná meg velünk: könnyű és öröm olvasni a könyvet nekünk, laikusoknak is. Végülis rólunk van szó!

A boldogságról szóló bevezető után tizenkét olyan stratégiát, viselkedést találhatunk, amivel boldogságunkat növelhetjük. Ezt lehet? Igen, lehet. A kutatások szerint az, hogy milyen szintet érhet el szubjektív jóllétünk, vagyis boldogságunk, 50%-ban örökölt adottságainktól, 10%-ban (!) külső körülményeinktől, és 40%-ban saját viselkedésünktől függ. Az első ilyen praktika a hála gyakorlása. Érthető, hogy ez az alap: arra építkezünk, amink már megvan. Ha számba vesszük, mi mindenünk van, milyen jó ese-

mények történnek velünk, milyen eredményeket értünk el életünk során, micsoda fantasztikus emberekkel vagyunk körülveve, vagy milyen értékeket kaptunk régen ismert emberektől, máris jobban érezzük magunkat. Ha képesek vagyunk erre, máris jobban élvezzük a jelent, önértékelésünk javul, újra tudjuk értékelni negatív élményeinket, észrevesszük, amit értünk tettek, és örömmel viszonzunk, segítünk másoknak. Nem hasonlítgatjuk magunkat negatívan másokhoz, megszűnik haragunk, keserűségünk.

Miért fontos ezt gyakorolni? Nos, a jóllétnek van egy kedvezőtlen tulajdonsága: hozzászokunk, és a kezdeti öröm, elégedettség elhalványul. A hála rendszeres gyakorlása ezt megakadályozza. A szerző módszereket is ajánl – elárulom: egyik élvezetesebb, mint a másik –, de ezt már a könyvből kell kiolvasnod, kedves olvasó. Egyébként is, a könyv egyik fő mondanivalója, hogy bár mindannyiunkban ott van a lehetőség a boldogságra, a tartós boldogságért meg kell dolgozni! Első, örömteli és izgalmas lépés lehet a könyv elolvasása.



INTERJÚ

Coworking – kicsit másként. Interjú a Kaptár létrehozóival

Igen beszédesek a következő sorok, amelyeket a nemrégiben megnyílt Kaptárban megforduló, dolgozó egyik ügyféltől, Varga Leventétől (Inther Logistics Engineering, IT szakértő) származnak.

„Freelancerként jópár közösségi coworking irodában megfordultam már, de eddig a Kaptár keltette bennem az egyik legpozitívabb benyomást. A hasonló közös irodák közül egyébként számomra a Kaptárt igazán az különbözteti meg, hogy itt tényleg nagy hangsúlyt fektetnek a közösség formálására: közös borozások, előadások, sportesemények és egyéb közösségi programok vannak szinte minden héten. Ezek miatt én kifejezetten tudnám ajánlani azoknak, akik hozzám hasonlóan izoláltan dolgoznak, de fekvése és az igényes belső miatt egy-egy alkalmi látogatásra, tárgyalásra is tökéletes.”

De mi is tulajdonképpen a Kaptár? Kalmár Elvirával, Pekár Dórával és Levendél Áronnal, a Kaptár megálmodóival beszélgettünk.

MC: Körül tudnád írni mi pontosan a Kaptár, és milyen elképzelések nyomán hoztátok létre?

K: A KAPTÁR egy közösségi iroda és tér, ahol dolgozni, alkotni, megbeszélni, kapcsolódni és szórakozni lehet. Megálmodtuk, hogy nekünk milyen irodára lenne szükségünk, és megvalósítottuk.

Egy kis, független szervezetfejlesztő tanácsadó cégben dolgozunk hárman alkotók, imádjuk a szabadságunkat, hogy gyakran alakul spontán módon a napunk, sokat találkozunk másokkal, jövünk-megyünk a városban, az országban. Közben pedig mi is vágyunk arra a szociális élményre, hogy lehessen kapcsolódni, barátkozni hasonló emberekkel is, akikkel nem dolgozunk együtt, de körbevesznek minket, ahogy ez a nagyobb vállalatoknál is létezik. Ezek a kapcsolódások színessé, változatosabbá teszik a napjainkat, inspirációt és szórakozást nyújtanak, amikor szükségünk van rá, és meghagynak minket szabadnak és könnyednek, hogy ezt ne kényszerből vagy illemből tegyük. Vagyis az én választásom marad, hogy egyik nap külön vonulok koncentrálni, egy másik nap pedig beszélgetünk, ebédelünk közösen.

Biztosak vagyunk benne, hogy sokan vannak még így, kis csapatokban vagy egyedül dolgozók, akik most még otthon vagy kávézóban dolgoznak – ahogy mi is tettük –, viszont vágnak egy stabil, barátságos, mégis reprezentatív helyre, ahol zavartalanul dolgozhatnak, és az ügyfeleiket is büszkén fogadhatják.

Képzeltetek el egy kávézót, egy vidám nappalit, ahol ideálisak a munkafeltételek, ismeritek azokat, akik körülöttetek ülnek, tudjátok,



hogy mihez értenek, mivel foglalkoznak, és ők is ismernek titeket. Ez a KAPTÁR.

MC: Milyen szolgáltatásokat tud nyújtani a KAPTÁR az oda látogatóknak?

K: Ahogy az már az előző kérdés alapján is körvonalazódik, a Kaptár szolgáltatása maga a tér, mely a munkahelyed és bázisod lehet, az írható falú tárgyalók és coaching szobák, melyekben megbeszélhetsz, dolgozhatsz az ügyfeleiddel, és akár hivatalos székhelyedet is ide rakhatod. Számunkra persze a legfontosabb szolgáltatás a közösségfejlesztés, a munkánkból adódóan kipróbált eszközök és szép tapasztalatok állnak rendelkezésünkre ezen a téren.

Ezek mellett klasszikus irodai szolgáltatásokat is nyújtunk, mint a zárható irodai szekrények, a projektor, a nyomtató/fénymásoló/szkenner, az önkiszolgáló kávézó és konyha vagy épp a 12 órás folyamatos jelenlét és támogatás reggel 8 és este 8 között a recepció pultnál.

A KAPTÁR sportoló- és biciklibarát iroda, így zuhanyzásra is van lehetőség, de büszkék vagyunk arra is, hogy mozgáskorlátozottak is akadálymentesen igénybe vehetik a teret, és persze ne felejtsük el a reggeli és esti programokat, amelyek sok élményt és kapcsolódási lehetőséget kínálnak akár szakmai, akár kulturális téren.

MC: Amikor először a Kaptárban jártam, említetted, hogy a szolgáltatásaitokat igénybe vevők azért jönnek hozzátok dolgozni, hogy ne legyenek egyedül, mások pedig éppen azért, hogy egy munkahelyi csapatból kiszakadjanak, és egyedül legyenek. Milyen hatással van a kreativitásra, teljesítményre a csapat?

K: A KAPTÁR küldetése, hogy teret adjon, amiben mindenki szabadon és komfortosan kapcsolódhat egymáshoz. Maga a hely, a fel-

tételek már önmagában is lehetőséget biztosítanak az ismerkedésre. Azonban szervezet- és közösségfejlesztőként mi még ennél is többet szeretnénk nyújtani az itt dolgozóknak. Rendszeresen vannak zárt közösségi estek, ami egymás kötetlen megismerésére, közös élményszerzésre nyújtanak teret. Emellett a napi irodavezetői jelenlét, a folyamatos visszajelzések gyűjtése, az emberek egymásnak történő bemutatása mind azt hivatott szolgál- ni, hogy a Kaptárban dolgozók egymást ismerve dolgozzanak együtt.

A teljesítményre, kreativitásra pedig serkentőleg hat, hogy akik ezt választják, a saját tevékenységükre fókuszálva, de mégis egy olyan közösségben dolgoznak, ahova tartoznak, amire ők maguk is hatással vannak, és ahonnan bizton számíthatnak támogatásra, ötletekre vagy épp csak egy őszinte „hogyan vagy?”-ra.

MC: Mi a tapasztalatotok, mikor jelent támogató, és mikor visszahúzó erőt a csapatban való munka?

K: A közösség és az ezzel járó élmény az identitásunkká válik. Ha ezt megértjük és megéljük, akkor az együtt gondolkodás szinergiája, az egymásra építkezésből fakadó, új közös ötletek mindenképp támogató-előrevívő erőt jelentenek a mindennapokban. Továbbá a csapatban való munka bármilyen feladat előkészítési, koncepcióalkotási fázisában jelentősen hozzájárul az ötletek mennyiségéhez és minőségéhez, a tervezés teljeskörűségéhez. A megvalósítási szakaszban azonban sokszor épp az egyéni munka, az önálló megvalósítás tűnik hatékonyabbnak, ilyenkor a legtöbbünk nyugalomra és intimitásra vágyik.

Szerintünk mindenképp fontos az egyén tudatossága abban, hogy ő maga hogyan szeret dolgozni, ezért érdemes kísérletezni! A feladattól és persze az érintett szereplőktől függ ugyanis, hogy számukra mi tűnik épp ered-



ményesnek, hasznosnak. A KAPTÁR csapatát nézve is van olyan, amikor mind az öten együtt ötletelve dolgozunk, és rengeteg energiát merítünk belőle, de sok esetben az egymás mellett üldögélős-egyedül dolgozós működésmód válik be. És persze olyankor is jól eshet a közösen választott háttérzene vagy csak egy-egy gyors válasz egy apró elakadásra.

MC: A nálatok dolgozó, tárgyaló, író kollégákat megkérdezitek-e döntésük hátteréről, van-e ehhez kapcsolódó felmérés? Például arra vonatkozóan, hogy miért veszik igénybe a Kaptár szolgáltatásait? Ha igen, megosztható-e már az olvasókkal?

K: Persze, hogy megkérdezzük, hiszen ez minket is borzasztóan érdekel. És boldogan, megosztunk mindent az olvasókkal is, amit már tapasztaltunk, bár csak 3 hónapja nyitottunk, még biztos rengeteg izgalmas és megdöbbentő felfedezés áll előttünk.

Mint munkahely, látszik, hogy az egyéni vállalkozóknak izgalmas a hely, akik a kávézókat, illetve a lakásukat cserélik le egy professzionális munkahelyre. Van, aki egészen konkrétan a város szívében keresett olyan helyet, mely bázisként szolgál, ahonnan könnyen intézheti az ügyeit. Továbbá vidékieknek hasznos, hogy van egy helyük Budapesten is, ahol tárgyalhatnak, dolgozhatnak, amit az ügyfelek előtt büszkén mutathatnak – mikor mire van épp szükségük.

Mint tárgyaló, érezhető, hogy a hely attraktivitása és praktikussága teszi vonzóvá. Volt már, aki ügyfél prezentációhoz, tréninghez vagy épp a teljes csapat együttgondolkodásához bérelte ki a hely egész nagy terét és/vagy annak tárgyalóit. Ezeknek az ügyfeleknek annyira tetszett az elhelyezkedés és a megje-

lenés, hogy szívesen mutatták meg ügyfeleiknek.

Mint székhely szintén érdekes azoknak, akik bázist keresnek, akár csak virtuálisan. Ez budapesti és vidéki, for- és non-profit szervezeteknek is egyre vonzóbb. Büszkeségünk, hogy már két szakmai szervezet is ide helyezte székhelyét: a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága és a Megoldásközpontú Egyesület.

MC: Milyen támogató erőt tud nyújtani a Kaptár közössége és szellemisége a magányos, otthoni irodából kiszakadni vágyóknak?

K: Annak érdekében, hogy minél együttműködőbb közösség jöjjön létre, szervezetfejlesztési módszerekkel is igyekezzük elősegíteni a közösségépítést, ösztönl lesznek workshopok, a tagok bemutathatják a vállalkozásaikat.

Folyamatosan programok biztosítják a tagok fejlődését, lehetőségeik bővítését és szórakozását: szakmai és készségfejlesztő tréningek, workshopok, előadások, kulturális programok, például kiállítások, filmvetítések, koncertek, kerekasztal beszélgetések, és ezeken kívül közéleti beszélgetések, szabadidős programok is.

A hely szelleméből és küldetésünkből adódóan, a programok és a többi taggal való kapcsolódásnak köszönhetően az eddig magányos, vagy otthoni irodából kiszakadni vágyóknálunk közösséget, megerősítést, tanácsokat, képzést kapnak, amit fel tudnak használni mind a szakmai, mind a magánéletükben.

MC: A következő kérdéscsoportom a csapatokra, csoportokra vonatkozik. Milyen szolgáltatásokat tud nyújtani a Kaptár hozzátok érkező csapatoknak? Miért

**megfelelő hely a közös gondolkodásra, alkotásra a Kaptár?**

K: A KAPTÁR belső közösségét is alakítja, de ezen kívül szakmai és kulturális témákban is szervezünk nyílt közösségi eseményeket, mely további, újabb és újabb összekapcsolódások tere lehet. Infrastrukturálisan a nagy tér fehér falai kiváló prezentációs felületként szolgálnak, a tárgyalók írható falfelületei pedig remekül támogatják az együttgondolkodást, a közös tervezést.

A különböző, szeparált, illetve nyitott munkatereink mindegyike alkalmas csoportos megbeszélésekre, hiszen fényesek és kényelmesek. De általában a helyet magát tartják inspirálónak. A kinézet, a világos terek, és persze nem utolsó sorban az emberek, akik megfordulnak itt, szerintünk valóban adhatnak termékeny gondolatokat, lendületet, inspirációt az alkotásra.

MC: Volt-e olyan szolgáltatás, amelyet az első „vendégek” igényei szerint át kellett alakítanotok?

K: Eddig csak olyan apróságok merültek fel, mint például hogy legyen függöny az üvegfalú tárgyalókban. Minden építő visszajelzésre kíváncsiak vagyunk, ami azt segíti, hogy az itt dolgozók számára minél szebb-praktikusabb-hasznosabb munkatér legyen a KAPTÁR. Ami nagyon fontos továbbá, hogy nálunk a közösség maga alakítja a szabályokat, vagyis a

„házi rendet”. Ezzel is azt a célunkat szeretnénk szolgálni, hogy a közös helyünket mindannyian a sajátunknak érezhessük.

MC: Általában milyen visszajelzéseket kaptok?

K: A betérő, átutazó látogatók általában a hely berendezését, külső-belső megjelenését és a lokációját dicsérik. Szeretik a letisztult formákat, a természetes anyagokat, a szín-harmóniát, és a munkaterek változatosságát. Ezen kívül a fehér falakat díszítő, 3-4 hetente megújuló alkotásokat, amit a galériánk ad.

MC: És még egy utolsó kérdés: Nagyon sok pozitívum szóba került már, de mégis meg tudnád fogalmazni, véleményed szerint mi az a „legfőbb plusz”, amit a Kaptár egy irodai tárgyalóhoz, vagy szállodai konferenciateremhez képest nyújtani tud?

K: Ezt biztosan azok fogják megtudni, akik el látogatnak hozzánk. Akik ezt már megtették azokban ez a kérdés fel sem merül. :-) A nagy világos térbe lépve sokan már maguk látják, érzékelik, hogy mitől más ez a hely. És ahogy említettük, a Kaptár nem pusztán egy munkahely, hanem egy közeg is, élményekkel, szórakozással és networking lehetőséggel.

MC: Köszönjük, hogy mindezt megosztottátok velünk, és az olvasókkal!



SZERZŐINKRŐL

Ábri Judit



Ábri Judit coach és kommunikációs tanácsadó – 20 éves nemzetközi üzleti és kommunikációs tanácsadói pálya mellett 2009-től tevékenykedik business és executive coachként, miután elvégezte a KPMG-BME Executive Coach és Mentor Akadémiát. 2010-ben a FLOW Management Akadémián szerzett oklevelet, majd 2011-ben a FLOW Coaching School képzését is elvégezte. 1985-ben az ELTE BTK angol-világirodalom szakon végzett tanári diplomával. 1995-ben posztgraduális képzés keretében elvégezte a Külkereskedelmi Főiskola Public Relations szakát.

Bölcskei Mónika



Bölcskei Mónika vagyok, képzéseim szerint tanító és HR Menedzser, a továbbképzéseim szerint akkreditált tréner, ACC business coach és akció tanulócsoport facilitátor. 12 éve dolgozom vezetőként, 8 éve saját vállalkozást vezetek, és 7 éves nemzetközi önkéntes tréneri tapasztalattal is rendelkezem. Mindemellett 2 évig egy speciális iskolában tanítottam ADHD-s gyerekeket. Erősségem a tudatosság. Felismerem, hogy mi az utam, mit kell tennem, hogyan érjem el a céljaimat, és ezért aktívan teszek is. Szakmai életem az élethosszig tartó tanulás-tanítás maximalizálása és támogatása. Számomra fontos az a fajta támogatás, amit nyújtok bármilyen szervezet bármilyen szintű munkatársának, vagy vezetőjének, hogy megtapasztalja a siker táptalaját, a tudatos fejlődést, és lehetőséget kapjon az egymástól való tanulásra.

Dr. Bozsár Gabriella



Bozsár Gabriella vagyok, tréner és coach. Több mint 15 éves vezetői és projektmenedzseri tapasztalattal a hátam mögött váltottam, tanultam meg új szakmáimat. Ma coachként személyközpontú odafordulással, megoldásközpontú szemlélettel, élettapasztalataimmal támogatom ügyfeleimet abban, hogy munkájukban örömet leljék, vezetőként kiegyensúlyozott életet éljenek, és emellett kiváló teljesítményt nyújtsanak. Specialitásom a projekt-coaching, a projektvezetők és csapataik támogatása.

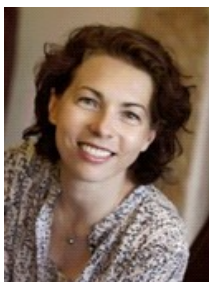


Eperjesi Amina



Eperjesi Amina coach, tolmács és fordító vagyok, illetve üzleti angol nyelvfejlesztéssel, tréningekkel is foglalkozom. Végeztem coach képzést Amerikában, ahol sok évet éltem, illetve Magyarországon is. Angol és magyar nyelven dolgozom mind life, mind business coaching területen. A szakma legizgalmasabb kérdése számomra a változás: mi kell hozzá, mikor vagyunk hajlandóak változni, változtatni, és hogyan.

Horváth Tünde



Nemzetközileg elismert coach és tréner, szervezetfejlesztési tanácsadó és coaching szupervízor. Ügyfélkörében megtalálhatók a kis- és középvállalkozások, OD tanácsadó cégek és multinacionális vállalatok (PwC, Deloitte, Raiffeisen Bank, Aegon, Slovak Telecom, Vodafone, Rockefeller Alapítvány). Coach-ok számára 2001 óta tart különböző képzési programokat Magyarországon és külföldön. A Flow Coaching School (Budapest) kezdeményezője, egyik alapítója és 3 éven át vezetője, trénera (2003-2006). A Cape Cod, valamint az Action Learning team coaching módszertanok kevés magyarországi képviselőinek egyike. Meghívott résztvevője volt a Gestalt International Study Center (USA) „Next Generation” című programjának (2005-2008), illetve a „Contemporary Psychological Issues” című szimpóziumnak (Harvard University Medical School, USA, 2008-2009). Master Coach akkreditációja (MCC) az ICF-nél folyamatban van.

Kurucz Balázs



Coaching szemléletemre meghatározó hatással volt szupervízió alapú coaching tanulmányom, és Rogersi alapozásom. Mái nagy hangsúlyt helyezek saját magam folyamatos fejlesztésére, megismerésére. Jelenleg az ICF, Nemzetközi Coach Szövetség akkreditált coachaként dolgozom. A Business Coach Akadémia igazgatójaként és a BKF Üzleti coach szakirányú továbbképzésnek a vezetőjeként a coach képzéseink működtetéséért, stratégiájának megvalósításáért vagyok felelős. Mindkét intézményben trénerként is dolgozom. A trénerséget a Dale Carnegie tréningcégnél tanultam, előtte az Accenture tanácsadó cég vezetői tanácsadójaként dolgoztam.



Németh Gergely



Németh Gergely sport-, munka-, és szervezetpszichológiai szakpszichológus, CMC. A Corporate Values alapító, vezető tanácsadója. Fő szakterületei a szervezeti kultúra formálása, stratégiai és szervezetfejlesztési tanácsadás. Doktori munkáját KKV vezetők növekedéssel kapcsolatos stratégiai gondolkodási mintázatával kapcsolatban végzi. Több intézményben óraadó (BME, SZIE, BKF) gazdaságpszichológia, szervezetfejlesztés, változásmenedzsment témákban.

Alapítója és vezetője a BKF-en az OD Szervezetfejlesztési tanácsadó szakirányú képzésnek. Több szakmai cikk, konferencia előadás és könyvfejezet szerzője (pl.: Poór et al.: Menedzsment-tanácsadói kézikönyv, Akadémia kiadó 2010).

Peredi Ágnes



Peredi Ágnes másfél évtizedes gazdasági újságírói működése alatt nagyon sok üzletember és vezető gondolkodásmódját, dilemmáit és konfliktushelyzeteit ismerte meg, s beszélgetéseik során már akkor is coacholta őket, amikor még ennek a szakkifejezésnek nem is voltak tudatában. Időközben okleveles, kvalifikált business coach végzettséget szerzett. Speciális területei: a kommunikáció, a médiaszereplés, a karrierváltás és a munka-magánélet egyensúly megteremtése.

Vass Andrea



Business coach, tréner, a Coaching Team Kft szakmai igazgatója vagyok. Business coachként és trénerként dolgozom a Coaching Team lendületes, alkotó-fejlesztő csapatában. A coachingban nagyon önmagam lehetek és az értékeim mentén működhetek, ezért is ad sok örömet a munkám. A coaching a fejlődés, a felfedezés, a változás és a növekedés útja, és egyben az önellátás is. Ritka manapság az együtt töltött minőségi idő, az elfogadás, a valódi figyelem, és az őszinteség. Ezért is fontos eszköz a coaching az üzleti világban és persze az életben, a mindennapokban.

Jó edzőként támogatom az ügyfeleimet az útjukon, a kibontakozásban. Sokéves vezetői tapasztalatom, élettapasztalatom, közgazdász végzettségem, a mögöttem lévő coach képzések, trénerképzések, a sok önismereti munka és a jóga jelentik számomra azt az alapot, amire építkezhetem a munkámban.



A Magyar Coachszemle szerkesztői:

Dobos Elvira társ-főszerkesztő



Dobos Elvira diplomás business coach vagyok. Coachként legfontosabb feladatomban azon tehetséges és képzett fiatalok támogatását tartom, akik szembesülve a munkaerőpiac támasztotta kihívásokkal készek megtenni az önismeret és személyes fejlődés sokszor egyáltalán nem könnyű, ám feltétlenül szükséges lépéseit azon az úton, amely egyéni megoldásaik felfedezéséhez és kiteljesítéséhez vezet. Az egyéni coaching mellett 2008 óta tartok kurzusokat, tréningeket prezentáció, kommunikáció, konfliktuskezelés, időmenedzsment, önismeret és karriermenedzsment témakörökben a Pécsi Tudományegyetem bölcsész hallgatói számára. Munkám során coachként és egyetemi oktatóként is elsősorban arra törekszem, hogy elősegítsem a személyes értékek és a bennük rejlő lehetőségek felismerését, és továbbfejlesztésük legmegfelelőbb módjainak megtalálását.

Örvényesi Rita társ-főszerkesztő



Örvényesi Rita diplomás business- és marketing-coach vagyok. Vállalati felső- és középvezetőket, kis- és középvállalkozások tulajdonosait és vezetőit segítem a coaching eszköztárával saját megoldásaik megtalálásában. Szakterületem a marketing- és értékesítési csapatok, folyamatok, szervezetek coaching-támogatása. Több mint 20 éves nemzetközi szakmai tapasztalatom van nemzetközi reklámügynökségi oldalon, valamint kereskedelmi és szolgáltatásmarketing szakterületen nagyvállalati vezetőként. A stratégiai tervezés, a kereskedelmi és marketing-szervezetek és munkafolyamatok kialakítása, fejlesztése vált szakterületemmé. A külkereskedői végzettség mellé business coach diplomát szereztem. Németül, angolul és oroszul beszélek. Korábbi munkám tapasztalatai alapján coaching-stílusú vezetőként a tudatos csapatépítést, a konfliktuskezelést, a motivációt és az egyéni, valamint csapaterdekek összehangolását, a csapat támogató hátterével az egyéni fejlődést és tanulást tartom az eredményesség zálogának.

Magyar Coachszemle 2012

Minden jog fenntartva!

www.coachszemle.hu

