



# Magyar Coachszemle

Az első magyar online coaching folyóirat

**2012/3.**

---

**Tanulás, fejlődés, jövő**

**ISSN 2063-6679**

2012. december

Magyar Coachszemle  
Az első magyar online coaching folyóirat

I. évfolyam 3. szám – 2012. december

Főszerkesztő:

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

Szerkesztőség:

1205 Budapest, Köteles u. 44.  
[szerkesztoseg@coachszemle.hu](mailto:szerkesztoseg@coachszemle.hu)

Honlap:

[coachszemle.hu](http://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
Örvényesi Rita: Tanulás, tudás, önreflexió Szerkesztői bevezető.....	3
IRÁNYOK.....	5
Horváth Tünde, MCC: A team coaching különböző fajtái 2. rész.....	5
Új dimenzió az oktatásban, fejlesztésben Beszámoló egy egyedülálló magyar fejlesztésről.....	16
KUTATÁS.....	18
Dobos Elvira: Coaching a felsőoktatásban A bölcsészettudományi területen dolgozó felsőoktatási vezetők és végzős hallgatók fejlesztési irányai és lehetőségei coachinggal 1. rész.....	18
Kelló Éva – Kiss József: Ismerjük meg önmagunkat Az emberi teljesítményt meghatározó összetevők mérése.....	30
HÁTTÉR.....	35
Bite Barbara: Mert együttműködni több mint érdemes.....	35
Szabados Andrea: Tanulás nemzetközi környezetben.....	38
VÉLEMÉNY.....	42
A tudás és a tapasztalat átadása a legfontosabb.....	42
INTERJÚ.....	44
Tanulás nélkül szűkül a tudásunk Interjú Kurucz Balázssal.....	44
A tanulni akarás és az önreflexió a fejlődés kulcsa Interjú Hankovszky Katalinnal.....	48
Az érzelmi intelligencia fejlesztése Pék Eszter interjúja Hetty Einziggel.....	52
SZERZŐINKRŐL.....	54



## 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*

### **Örvényesi Rita: Tanulás, tudás, önreflexió** Szerkesztői bevezető

*„Akárki, aki abba hagyja a tanulást, öreg, legyen bár 20 vagy 80 éves. Akárki, aki folyamatosan tanul, fiatal marad. Az élet legnagyobb dolga az, hogy az eszedet fiatalon tartsd.” (Henry Ford)*

**A** mikor a szerkesztőségi ülésen meghatároztuk a Magyar Coachszemle harmadik lapszámának tematikáját, mi sem tűnt könnyebb feladatnak, mint megírni a szerkesztői bevezetőt. Hiszen a tanulás – születésünktől kezdve a gyermek-, fiatal és felnőttkoron át – az egész életünket végigkíséri. Vannak időszakok, amikor az elmélyült, megértésre törekvő tudás- és információfelvétel áll a középpontban, máskor pedig az ismeretek észrevétlenül épülnek be tapasztalataink és gyakorlati tevékenységeink által.



Írás közben egymást követték a gondolatok, felelevenedtek saját élményeim, a tanításról és a tanulásról szerzett ismereteim, és a feladat máris nehezebbnek tűnt.

Lehet-e, szabad-e különbséget tenni a tudatos, elmélyült ismeretszerzés és a tapasztalások ösztönös beépítése között? Melyik tanulási stratégia eredményesebb? Melyik tanulási forma értékesebb? Szükséges-e a tanuláshoz tananyag? Vajon valóban szakmai elvárás-e a coachok számára a folyamatos önképzés, tanulás? Mennyire őrizhető meg, vagy kelthető fel a tudásvágy felnőtt korban? Jó-e, ha a tapasztalatokból való tanulás ösztönszerű, vagy szükséges-e a tudatosítás?

Ezen kérdéseket körbejárva készítettük a jelen lapszámunkban olvasható interjúkat ismert coachokkal s egyben coachképző

intézmények vezetőivel, akik saját tanulásukról és a tudásátadásról alkotott meggyőződéseikről beszéltek.

Szintén az oktatás témaköréhez kötődik Dobos Elvira írása, amely egy a coaching felsőoktatás területén történő alkalmazásával kapcsolatos kutatást mutat be, s beszámolunk egy magyar tudományos újdonságról az informatika világából is.

Ezen kívül büszkén tárjuk Olvasóink elé az első magyar mestercoach, Horváth Tünde, MCC hiánypótló tanulmányának második részét. (A tanulmány előző része a Magyar Coachszemle 2012/2. számában olvasható.) A team-coachingról szóló tanulmány minden coach számára átfogó ismereteket nyújt.

Bízom abban, hogy a lapszám cikkeit olvasva mindenki megtalálja azt a számára fontos információt, tapasztalást, tudást, amit beépíthet, magával vihet vagy tudatosíthat.



# IRÁNYOK

## IRÁNYOK

### **Horváth Tünde, MCC: A team**

### **coaching különböző fajtái**

#### 2. rész

**J**elen tanulmány – a kevés rendelkezésre álló kutatás adatait alapul véve – hiányt pótol: bemutatja a team coaching különböző definícióit és fajtáit, valamint részletezi azt a két megközelítést, amit a teamekkel foglalkozó szakemberek alkalmaznak: a humanisztikus és a döntéshozatal alapú iskolákat. Rámutat arra, hogy a vállalati versenyelőny megszerzéséhez és megtartásához elengedhetetlen tanulószervezeti kultúra kialakításának egyik alappillére a team coaching valamelyik, vagy akár összes fajtája.

**A tanulmány első része a Magyar Coachszemle 2012/2. számában olvasható.**

#### **A team coaching fajtái**

Különböző szerzők írásait összevetve hat nagy team coaching kategória látszik kirajzolódni a szervezetek világában:

1. A team munka közbeni team coaching
2. Action Learning (Akcio tanulócsoporthoz)

3. SolutionCircle

4. Team coaching mint vezetői tevékenység

5. Coach nélküli team coaching

6. Systemic team coaching

A továbbiakban az első öt team coaching fajtát fogom ismertetni, mivel azokról közvetlen forrásból származó információkkal rendelkezem. A Systemic team coaching módszertan részleteiről az alábbi kiváló könyvben lehet olvasni: Leadership Team Coaching: developing collective transformational leadership (Peter Hawkins, 2011).

Mindazonáltal, a teljesség kedvéért álljon itt a módszer definíciója:

A Systemic team coaching az a folyamat, amelynek során a team coach az egész csapattal dolgozik akkor is, amikor a csapat együtt van, és akkor is, amikor nem, annak érdekében, hogy javuljon a kollektív teljesítményük, valamint az a mód, ahogy együtt dolgoznak. Továbbá arra fókuszál, hogy a kollektív vezetésben is fejlődjenek, hogy minél hatékonyabb kapcsolatot tudjanak kialakítani valamennyi érintettel annak érdekében, hogy a tágabb értelemben vett vállalkozást (business) közösen tudják átformálni.



### **1. A team munka közbeni team coaching.**

A legtöbb szerző a team coachingnak erről a fajtájáról értekezik. Számos névvel illetik: valós idejű (real time) team coaching (Mulec and Roth, 2005), a pillanatban zajló (in the moment) team coaching (Anderson, et.al. 2008), csapathatékonyág (team effectiveness) coaching (Goldberg, 2003).

Lényege, hogy a team coach, aki nem tagja a teamnek, legtöbbször a szervezetnek sem, valamilyen feladat végzése közben figyel meg a teamet, majd vagy a feladat közben félbeszakítja őket, vagy egy munkaszakasz végén visszajelzést ad, és a team tagok ennek alapján új viselkedési mintákat próbálnak ki, illetve gyakorolnak be.

A Cape Cod Modell elnevezésű team coaching módszer ennek egyik példája. A Cape Cod Modell egy Gestalt alapú módszertan, amelyet Sonia March Nevis és kollégái kezdtek el kifejleszteni az 1960-as évektől kezdődően az Egyesült Államokban. Ebben a modellben jelentős szerepe van a team coach beállítottságának. Fontos, hogy a team coach

- legyen optimista azzal kapcsolatban, hogy az emberek mire képesek;
- „puha szemmel” tudja a teamet megfigyelni, más szóval ne legyen kritikus, és nyugodtan ki tudja várni a legalkalmasabb pillanatot egy-egy intervencióra;
- a rendszerre fókuszáljon, ne az egyénre;
- bátorítsa a kísérletezést;

- támogassa a team vezetőt (ha a vezető is részt vesz a team coachingban), és a csoportnak szánt intervencióit a vezetőn keresztül tegye meg.

A Cape Cod Modell alapú team coaching az alábbi lépésekből áll:

1. A bizalom kialakítása a team és a team coach között.
2. A team coach elmondja, hogy mi lesz a közös munka folyamata.
3. Megfigyelés: a team coach egy munkafolyamat során vagy egy lényeges témáról folytatott beszélgetés közben figyel a teamet.
4. Egy erősség visszajelzése: milyen kompetenciával rendelkezik a team?
5. További megfigyelés, miközben a team folytatja a munkát vagy a beszélgetést.
6. Egy fejlesztendő terület visszajelzése, ami általában az előző szakaszban feltárt kompetenciához kapcsolódik. Például: ha az erősség az volt, hogy a team nagyon sok fontos témát hoz be a beszélgetésbe, és folyamatosan magas szinten tudja tartani a saját energiaszintjét, akkor ebben a szakaszban az lehet a visszajelzés, hogy bár sok témát érintenek, egyikben sem születik döntés.
7. Kísérlet: a team coach javasol egy kísérletet, amit gyakran ott spontán talál ki. A kísérlet lényege, hogy a



fejlesztendő területet gyakoroltassa a teammel annak érdekében, hogy az is be tudjon épülni a kompetenciáik közé.

Fontos megjegyezni, hogy a Cape Cod Modell alkalmazása során a team coach visszatérő mintázatokat keres abban, ahogy a team tagjai kommunikálnak egymással, illetve elvégeznek egy feladatot. Az intervenciói során ezeket a mintázatokat nagyon konkrét adatokkal támasztja alá annak érdekében, hogy a team a visszajelzésből azonnal felismerje a saját működését. (Nevis, Melnick and Nevis, 2008)

## **2. Action Learning (Akció tanulócsoport)**

Az Action Learning a team coaching egy különleges fajtája, ugyanis a team tagjai dolgozhatnak ugyanannak a szervezeti projektnek a különböző szeletein vagy akár teljesen különböző projekteken. Az egyes találkozók során a csapattagok felváltva kerülnek a témagazda vagy problémagazda szerepbe, miközben a többi csapattag mindent megtesz annak érdekében, hogy a témagazda sikeresen előbbre jusson a projektjében. Az Action Learning team tagjai együtt és egymástól tanulnak azáltal, hogy valódi problémákon dolgoznak, és a saját tapasztalataikra reflektálnak. Egy másik megfogalmazásban az Action Learning nem más, mint cselekvésen keresztüli tanulás kontrollált környezetben (O'Neil és Marsick, 2007).

Az Action Learning Team Coach legfőbb

feladata, hogy a tanulást egyéni, csoport és szervezeti szinten maximalizálja. Egy Action Learning folyamat állhat több találkozóból (például havonta egyszer egy éven keresztül), vagy akár csak egyetlen egyből.

A módszert Reg Revans fejlesztette ki a 40-es, 50-es években. Először szénbányákban és kórházakban alkalmazták, majd olyan globális cégek kezdték el használni, mint a General Electric, Nokia, Motorola, PwC és British Airways.

Vegyük sorra az Action Learning hat alkotóelemét:

### 1. A probléma

Minden Action Learning folyamat fókuszában a probléma (vagy projekt vagy téma) áll. Ez lehet egyetlen probléma, amin az egész team dolgozik, illetve lehetnek egyéni problémák, amiket a résztvevők hoznak be. Fontos, hogy a problémának ne legyen ismert megoldása, a team tagjai legyenek erősen motiválva a megoldás megtalálására, és a team tagjainak legyen felhatalmazása a megoldás felé vezető lépések kivitelezéséhez.

### 2. Az Action Learning Team

Az Action Learning team legfontosabb jellemzője a heterogenitás. Ha az Action Learning team résztvevői különböző területekről érkeznek, akkor sokkal nagyobb eséllyel tesznek fel olyan kérdéseket, illetve osztanak meg olyan tapasztalatokat, amelyek a témagazdát kizökkentik a megszokott gondolkodásmódjából. Ezáltal szülehetnek valóban kreatív megoldások egy-egy





problémára.

### 3. Kérdezés és reflektálás

Reg Revanstól származik az alábbi egyenlet:

$$L=P+Q.$$

(Angolul: Learning = Programmed knowledge + Questioning.)

Revens, akinek az édesapja részt vett a Titanic elsüllyedésének körülményeit vizsgáló bizottság munkájában, a legenda szerint tizenéves korában döbbsent rá arra, hogy a különböző forrásokból megszerezhető információk önmagukban nem hoznak pozitív változást. (Hiszen, például a Titanicon is rendelkezésre állt az az információ, hogy a hajó egy jéghegy felé közeledik.) Ez a gyermekkori felismerés készítette őt arra, hogy módszerében a kérdezést központi elemmé tegye. Az Action Learning ülések során nem csak a team coach operál kérdésekkel, hanem a csoporttagok is elsősorban kérdések feltevésével tárják fel a problémát, és kérdések segítségével nyitnak új utakat a megoldás felé.

A reflektálás, a megállás, a csoportban zajló folyamatok vizsgálata szintén a tanulás mélyítését szolgálja. Ennek egyik példája, hogy minden egyes Action Learning kör záró kérdése a következő: "Ki mit tanult ebből egyéni, csoport és szervezeti szinten?"

### 4. Elköteleződés az akciók iránt

Az Action Learning módszer egyik axiómája, hogy "nincs valódi tanulás akciók nélkül, csak úgy, ahogy nincsenek akciók tanulás nélkül. Minden Action Learning kör azzal

végződik, hogy a témagazda (vagy az egész csoport, ha ugyanazon a problémán dolgoznak) megfogalmaz legalább egy konkrét lépést, aminek a megvalósítására a következő találkozó előtt kerül sor.

### 5. Elköteleződés a tanulás iránt

Amint azt már említettük, ennek a team coaching módszernek a legfőbb célja a tanulás maximalizálása. A találkozók során a résztvevők tanulnak

1. a projekttel vagy problémával kapcsolatos konkrét tapasztalatokból,
2. a megfigyelésekből és a reflexiókból,
3. a problémára született megoldási javaslatokból, valamint
4. az akciók kivitelezése során szerzett tapasztalatokból.

Ezen túlmenően, a résztvevők számos készséget is elsajátítanak szinte észrevétlenül. Ilyen például a kérdezés és reflektálás, rendszergondolkodás, aktív hallgatás, empátia, problémamegoldás, döntéshozatal és prezentálás.

### 6. Action Learning Team Coach

Az Action Learning Team Coach szerepe legfőképpen abban áll, hogy mindent megtegyen azért, hogy a team erősödjön és tanuljon. Az AL team coach nem tanár, nem szakértő és nem a csoport vezetője. Egyszerűen abban segíti a teamet, hogy megtalálják a megoldás felé vezető lépéseket. Elsősorban kérdésekkel operál, amelyek nem csak a probléma feltárását, valamint a



megoldás megtalálását célozzák, hanem abban is segítik a csoportot, hogy az minél többet meg tudjon tanulni a saját működéséről, valamint sikeres és sikertelen együttműködési stratégiáiról. (Marquardt, 2004)

### **3. SolutionCircle**

A SolutionCircle elnevezésű team coaching módszer célja, hogy a team a coach segítségével felkutassa a csoport meglévő erősségeit, kompetenciáit, jól működő mintázatait, és ezekre építve találjon új és tartós megoldásokat a problémáira és elakadásaira, illetve céljai elérésére.

A módszert Daniel Meier, svájci coach, a SolutionSurfers nevű szervezet egyik alapítója fejlesztette ki. (Meier and Szabó, 2007) A módszert leginkább azokban az országokban alkalmazzák, ahol a megoldásközpontú megközelítés jelen van, mint például Japán, Svájc, Anglia, Németország, Magyarország, Svédország, Ausztrália.

Az alapkonceptió három pillérre támaszkodik:

1. Erőforrás orientált. A coach a teammel közösen azt tárja fel, hogy milyen már létező építőkövek (erőforrások) vannak a teamen belül, amiket fel lehet használni.

2. Célorientált. A team tagjainak valamennyi megnyilvánulásából a coach azt igyekszik kiragadni, hogy a team mit akar elérni. A történéseket e célok kontextusában méltatja.

3. Megoldásorientált. Kérdéseivel a coach újra és újra a team megoldáshoz vezető ötleteit,

valamint az elérni kívánt állapot lehetséges elemeit kutatja.

Az erőforrások, célok és megoldások feltárásához a SolutionCircle team coach egy nyolc lépésből álló modellt használ.

Az első lépés a keretek tisztázása és annak definiálása, hogy a teamnek mire van szüksége a hatékony munkához. Ezután következik az elvárások és a célok meghatározása. A harmadik lépésben azokat a legégetőbb kérdéseket azonosítják be, amelyekben mindenképpen változást szeretnének elérni, majd elkezdik felkutatni azokat a kivételes pillanatok (4. lépés), amikor ezek a problémák és konfliktusok egyáltalán nem voltak jelen. Ennek a szakasznak a célja azt feltárni, hogy ezeket a kivételes pillanatok milyen már meglévő képességekkel tudta a team előidézni. Az ötödik lépés során egy olyan jövőképet vázolnak fel közösen, amelyben a korábban beazonosított problémák már megoldódtak. A következő szakasz (6. lépés) elnevezése: „tánc a skálán”. Célja, hogy az alábbi skálázó kérdések segítségével a team feltárja mindazt, ami a múltban már működött: „Képzelden el egy 1-től 10-ig terjedő skálát. Hol áll ön ma az X téma vonatkozásában, ha 10 az igazi ideális állapot, és 1 ennek éppen az ellenkezője?” „Hogyan érte el azt, hogy ma erre a pontra érkezett? Mi a különbség az 1 és a 10 között?” Az utolsó két lépés fókuszában a tennivalók és egyéni feladatok azonosítása áll. A hetedik lépésben azt határozzák meg, hogy mit kell tenniük ahhoz, hogy a skálán akár egy kis lépéssel is



közelebb jussanak a 10 eléréséhez, a nyolcadik lépésben pedig a coach olyan feladatokat fogalmaz meg, amelyek segítségével a team az elindult változást napról napra nyomon tudja követni.

Ez a nyolc lépéses modell rugalmasan alkalmazható team coaching helyzetekben attól függően, hogy pontosan mik az ügyfél igényei és mennyi a rendelkezésre álló idő. A egyes lépések felcserélhetők, kihagyhatók, esetleg módosíthatók, függően az adott pillanattól, illetve a team coach kreativitásától.

A folyamatot vezetheti egy team coach, vagy két team coach egymással együttműködve. Az ügyfél határozza meg, hogy kik lesznek az adott team tagjai. A döntéshez azt veszik figyelembe, hogy kik azok a munkatársak, akik tudnak tenni valamit az adott problémás területen.

Ezzel a módszertannal sikeresen visznek végig hosszabb team coaching folyamatokat, de hatékonyan lehet akkor is használni, ha a szerződés csak egyetlen team coaching találkozóra szól. (Meier, D. and Szabó, P., 2007)

#### **4. Team coaching mint vezetői tevékenység**

A team coaching a számos vezetői tevékenység egyike, amely különböző viselkedési formákban jelenik meg:

- a vezető összeállítja a csapatot és kitűzi a célokat,
- biztosítja a szükséges erőforrásokat és elmozdítja az esetleges akadályokat,
- abban segíti az egyes team tagokat, hogy maximálisan hozzá tudjanak járulni a teammunkához, valamint
- a csapat egészét abban támogatja, hogy kiaknázzák a bennük rejlő kollektív erőforrásokat. (Hackman, 2005)

Kutatások azt bizonyítják, hogy az összes vezetői tevékenység közül a vezetők a team coachingra fordítják a legkevesebb időt. A team coachingot az alábbi tevékenységek előzik meg (fordított sorrendben): egyének coacholása, külső körülményekkel való foglalkozás, a csapat és a csapatmunka strukturálása. (Wageman, Hackman and Lehman, 2004)

Pedig a vezető team coachként való működésére nagy szükség van, különösen az alábbi helyzetekben:

##### 1. Team adaptáció.

Amikor a külső körülmények megváltoznak, például csökken a büdzsé vagy módosul a határidő, a vezető sokat tehet azért, hogy mindezek ellenére a team mégis magas színvonalon teljesítse feladatát. Az alábbi lépésekkel tudja a teamet támogatni:

- meggyőződik arról, hogy a feladatok és a szerepek egyértelműek, hogy a csapat a feladat elvégzésre tudjon koncentrálni;



- elköteleződnek egy terv iránt, aminek a kivitelezését nyomonkövetik;
  - a team tagjait felelőssé teszi a vállalt eredményekért, és ezt számon is kéri;
  - a teammel közösen rendszeresen értékelik a team hatékonyságát;
  - újra és újra visszatérnek a kitűzött célokhoz, és biztosítják, hogy minden csapattag olyan területért vállaljon felelősséget, ami összhangban van a képességeivel és érdeklődésével.
  - tisztázza a céljait és feladatait;
  - felszínre hozzák a személyes véleménykülönbségeket;
  - világossá tegyék, hogy a nagy rendszeren belül kik a team támogatói, valamint
  - biztosítsák, hogy a team külső és belső erőforrásait maximálisan kihasználják.
- (Wright and MacKinnon, 2003)

## 2. Team megújulás.

Egy új team tag csatlakozása esetén, vagy amikor új megbízást kap a team, érdemes egy lépéssel hátrébb lépni, és időt szánni arra, hogy az új ember, illetve az új feladat integrálása megtörténhessen. A vezető részéről itt arra van szükség, hogy a rendszerszemlélet elemeit figyelembe véve időt és teret biztosítson arra, hogy a team mint rendszer meg tudjon újulni, valamint ebben az új formájában be tudjon tagozódni a nagyobb rendszerbe, a szervezet teljes egészébe.

## 3. Team transzformáció.

Amikor nem egyértelműek a team felé támasztott követelmények, és sok minden forog kockán, mint például két cég összeolvadásakor, a vezető nagyban hozzájárulhat a sikeres átalakuláshoz, ha a megfelelő team coaching eszközöket alkalmazza. Különösen fontos, hogy a vezető segítségével az egész team

## 5. Coach nélküli team coaching (Coaching Ourselves)

A coach nélküli team coaching a csapatfejlesztés egyedi módja, amelynek során vezetők egy csoportja külső coach, facilitátor vagy tréner nélkül tart olyan megbeszéléseket, amelyek fókuszában egy-egy előre meghatározott menedzsmenttel vagy leadershipgel kapcsolatos téma áll. Ilyen téma lehet a stratégiaalkotás, a különböző menedzsment stílusok, a szervezetekben zajló politikai játszmák kezelése, stb. Egy-egy coach nélküli team coaching találkozó kilencven percig tart, amely előtt minden résztvevő megkapja az aznapi témához kapcsolódó anyagot egy munkafüzet formájában. Ebben világosan követhető lépések vannak, amit a team egy külsős coach vagy facilitátor segítségével is végig tud csinálni. A munkafüzet könnyen érthető definíciókat, vezetési és szervezeti modelleket, elgondolkodtató kérdéseket és a csapat által elvégzendő feladatokat tartalmaz.



A cél, hogy a teamnek legyen lehetősége a reflektálásra, a közös tanulásra, a teamen belüli kapcsolatok mélyítésére, valamint a vezetői készségek fejlesztésére.

A módszert Kanadában fejlesztette ki Henry Mintzberg és Phil LeNir azzal a céllal, hogy egy praktikus, azonnal használható és költséghatékony fejlesztési módszer álljon a vezetők rendelkezésére. Mintzberg szerint a vállalati tanulás legerőteljesebb eszköze, ha a vezetők a saját tapasztalataikra elméletek ismeretében reflektálnak. (Mintzberg, 2009)

A Lufthansa Üzleti Iskolájában (Lufthansa School of Business) nagy sikerrel kombinálják ezt a módszert más vezetésfejlesztési programokkal. Azt a kérdést tették fel maguknak, hogy "Miként lehet egy menedzsment programban megszerzett személyes tanulságokat a szervezet egészébe átvinni oly módon, hogy attól a szervezet egésze is fejlődjön, különösen olyankor, amikor a cég nehéz gazdasági helyzetben van?"

A Lufthansában az a válasz született erre, hogy minden egyes menedzser, aki részt vesz a vezetésfejlesztési programban, létrehoz maga körül egy csapatot azokból a tehetséges (high potential) munkatársakból, akikkel együtt dolgozik. Rajtuk keresztül a Coaching Ourselves program segítségével adja át azt a tudást, amit az Üzleti Iskolában megszerzett. Ezáltal nem egy megváltozott munkatárs tér vissza a képzés után egy változatlan szervezetbe, ahogy az számos képzési program után lenni szokott. A

Lufthansa-nál a képzésen részt vett munkatársak egy olyan csapatba térnek vissza, ahol a kollégák alig várják, hogy velük is megosszák a megszerzett tudást, sőt ők segítenek a menedzsernek abban, hogy a képzésen tanultakat konkrét lépésekké alakítsa át. Pénzre lefordítva ez azt jelenti, hogy minden egyes menedzser kiképzésének a költsége még további 5-10 ember fejlesztését fedezi. Nem beszélve arról, hogy mindannyian aktív kezdeményezői és végrehajtói a cégen belüli változási folyamatoknak.

### **A team coaching kihívásai**

A legtöbben, akik már vettek részt team coachingban, arról számolnak be, hogy a folyamat erőteljes tanulási élményt jelentett számukra, teljesítményük javult, ráadásul kollégáiknak olyan pozitív tulajdonságait ismerték meg, amikre egyáltalán nem számítottak. Ezzel együtt azonban ne tévesszük szem elől, hogy a team coachingot feldolgozó szakirodalom egyelőre gyér, és hiányoznak azok a kutatások, amelyek kimutatnák a direkt összefüggést a team coaching és a team teljesítményének javulása között.

Ennek valószínűleg legfőbb oka az a nehézség, hogy ki legyen a megfigyelő, illetve a kutató? Team coaching helyzetben nem szerencsés, ha van valaki a szobában, aki nem vesz részt a folyamatban, „csak figyel”. A team coach szintén nehezen veszi magára a megfigyelő szerepét, mert az elhangzott



információk kiadása megakadályozhatja a csapat és a coach közötti bizalom kialakulását. Egy Svédországban, az AstraZeneca-nál lefolytatott kutatás azonban azt bizonyítja, hogy lehet áthidaló megoldást találni: egyszerre két team coach dolgozott R&D teamekkel (egy belső és egy külső team coach), így lehetőség nyílt a team coach és a megfigyelő szerepeket váltogatni (Mulec és Roth, 2005).

### **Tanulószervezet**

Befejezésül nézzük meg, hogy a team coaching hogyan illeszkedik egy nagyobb kontextusba, nevezetesen a szervezeti kultúra kontextusába.

Peter Drucker, a vezetői tanácsadás egyik kiemelkedő alakja szerint

„a változást nem lehet menedzselni. Csak elébe lehet menni. Az olyan intenzív időszakokban, mint amilyenben mi is élünk, a változás mindennapos. Kétségtelen, hogy fájdalmas és kockázatos, és mindenekfelett rengeteg munkát követel. De ha a szervezet nem tekinti feladatának, hogy a változás elére álljon, a szervezet ... nem fog életben maradni.” (1999)

Hogyan lehet a változási folyamatok elére állni? Mit tehet egy cég, hogy a reaktív üzemmódból proaktívba váltson át, hogy hosszú távon is ő legyen a piac többi szereplője számára a követendő példa, aminek a titkát mindenki nagyon szeretné

ellesni?

A szervezet átalakítása tanulószervezetté mindenképpen az egyik fontos lépés ehhez.

Peter Senge (1990), a tanulószervezet koncepciójának megalkotója szerint a szervezeteken belüli csapattanulásnak három alapvető dimenziója van:

1. Az első az a szükséglet, hogy a csapattagok éleslátóan tudjanak gondolkodni komplex témákról. Itt a csapatoknak azt kell megtanulniuk, hogy miként tudják kihasználni azt a potenciált, ami abból adódik, hogy sok elme együtt sokkal intelligensebb, mint egy elme. Annak ellenére, hogy ez egyértelműen hangzik, számos szervezetben mégis olyan erők hatnak, aminek eredményeképpen a csapatban rejlő közös intelligencia kisebbnek tűnik, mint az egyes csapattagok intelligenciája.

2. A második az a szükséglet, hogy a csapat innovatív és összehangolt lépéseket tegyen meg. Az átlagon felüli eredményeket elért sportcsapatokban vagy zenekarokban jól ismerik azt a jelenséget, amit „működés közbeni bizalomnak” hívunk. Arról a jelenségről van szó, amikor az egyes csapattagok teljes mértékben tudatában vannak a többi csapattagnak, és olyan módon számíthatnak egymásra, ami által kiegészítik egymás lépéseit, illetve építenek azokra.

3. A harmadik dimenzió a csapattagok szerepe más teamek életében. Ennek egyik példája a felsővezeti teamek, akiknek a döntéseit szinte minden esetben más teamek hajtják végre. Tehát a szervezet egyik



csapata képes modellezni a csapattanulást más teamek számára annak érdekében, hogy a csapattanulás minél szélesebb körben terjedjen el a szervezet belül.

Az első két dimenzió valamennyi team coaching fókuszában szerepel. Viszont a harmadik dimenzióval kapcsolatban érdemes visszautalnunk Ancona elméletére azzal kapcsolatban, hogy mitől működnek a sikeres teamek. Peter Senge-hez hasonlóan, Ancona is azt hangsúlyozza, hogy nem elég belülről vizsgálni egy team működését. A teljes képhez fel kell tárunk a külső perspektívát is, tehát azt, ahogyan egy team befolyásolja a környezetét, illetve ahogyan a környezet befolyásolja a teamet. A csapat külső perspektívájú tevékenységeinek megfigyelése, és az abból való tanulságok leszűrése egyelőre nem igazán tartozik a team coaching eszközök repertoárjába. Ennek a módszertannak az alapos kidolgozása mindenképpen a szakma egyik izgalmas kihívása.

A team coaching bármelyik fajtája elő tudja segíteni a csapattanulást, és ezen keresztül a tanulószervezeti kultúra kialakítását.

A team munka közbeni team coachingnak és a SolutionCircle módszernek mindig megmarad az az óriási előnye, hogy a team coach a kívülálló szemszögéből tud a folyamatokra rálátni, és azokkal kapcsolatban objektív visszajelzéseket adni. Az Action Learning csoportok szintén nagyon erős alapot nyújtanak a tanulószervezet kialakításához. Nemcsak azért, mert hatásuk

a szervezet egészére kihat, hanem azért is, mert egy idő után a teamek megtanulják önmagukat coacholni, így a külsős Action Learning Team Coach napidíját másra is lehet fordítani. Például olyan anyagok kifejlesztésére vagy vásárlására, amelyek a coach nélküli team coaching ülések kiindulópontjául szolgálnak. Végezetül, azok a vezetők, akik megtapasztalták a team coaching bármelyik fajtáját, valószínűleg nagyobb eséllyel alkalmaznak majd team coaching eszközöket a saját csapatukon belül is. Ezáltal javulni tud a jelenlegi statisztika, amely szerint az összes vezetői tevékenység közül a team coaching az utolsó helyen áll.

Peter Drucker szerint "azok a vezetők a leghatékonyabbak, akik soha nem mondják azt, hogy "én". Nem azért, mert nem tudják azt a szót kimondani, hogy "én", hanem azért mert nem úgy gondolkodnak, hogy "én". Úgy gondolkodnak, hogy "mi", úgy gondolkodnak, hogy "team". Azt tartják legfőbb feladatuknak, hogy működtessék a csapatot. Elfogadják, és nem elkerülik a felelősséget, de az elismerést a team kapja. Ez az, ami a bizalmat létrehozza, és ez teszi lehetővé, hogy a csapat elvégezze a feladatait."

Meggyőződésem, hogy a team coachingban rejlő potenciált csak ezzel a vezetői hozzáállással lehet kiaknázni. Legyen szó külső team coach megbízásáról vagy vezetőként team coaching eszközök alkalmazásáról, a cél ugyanaz: a szervezetben felhalmozott tudásra és kreativitásra támaszkodva a változások élére állni.



## Összegzés

A team coaching taglalásához először azt vizsgáltuk, hogy mitől működik hatékonyan egy team, amihez felhasználtuk Hackman öt feltételből álló listáját és Ancona tanulmányát a teamek vizsgálatához alkalmazott belső, illetve külső perspektíváról.

Miután sorra vettük, hogy mi nem a team coaching, az alábbi hat team coaching kategóriát különböztettük meg: 1.) Team munka közbeni team coaching, 2.) Action Learning, 3.) SolutionCircle, 4.) Vezetői tevékenység, 5.) Coach nélküli team coaching, 6.) Systemic team coaching.

Kitértünk arra, hogy a team coaching és a teamek teljesítményének összefüggéseit feltáró kutatások – bár nagy szükség lenne rájuk – egyelőre váratnak magukra.

Végül rámutattunk, hogy a tanulószervezetek kialakításának alappillére a team coaching valamelyik, vagy akár összes fajtája.

*Köszönet a SolutionCircle módszerrel kapcsolatos interjúért Hankovszky Katalinnak, PCC, SolutionSurfers Magyarország.*

## Irodalom:

1. Ancona, D. (1993): The Classics and the Contemporary: A New Blend of Small Group Theory. In: K. Murnighan (Ed.), Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research, Prentice Hall, 225-243.
2. Anderson, M. C., Anderson, D. L. and Mayo, W. D. (2008): Team Coaching Helps a Leadership Team Drive Cultural Change at Caterpillar. Global Business and Organizational Excellence, Volume 27, 4: 40-50.
3. Clutterback, D. (2009): Coaching Teams in the Workplace. European Foundation for Management Development, Global Focus Magazine, Vol. 03, Issue 03.
4. Coutu, D. (2009): Why Teams Don't Work (Interview with J. Richard Hackman). Harvard Business Review.
5. Coutu, D. and Kauffman, C. (2009): What Can Coaches Do for You? Harvard Business Review.
6. Drucker, P. (1999): Management Challenges for the 21st Century. HarperCollins, New York.
7. Goldberg, S. (2003): Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach For Supporting Teams in Complex Systems. Leadership and Management Engineering.
8. Hackman, J. R. and Wageman, R. (2005): A Theory of Team Coaching. Academy of Management Review, Vol. 30, 2: 269-287.
9. Hawkins, P. (2011): Leadership Team Coaching: developing collective transformational leadership. Kogan Page, Great Britain.
10. Marquardt, M. (2004): Optimizing the Power of Action Learning. Soundview Executive Book Summeries. Vol. 26, No. 8 (2 parts) Part 2, August 2004
11. Meier, D. and Szabó, P. (2007): Getting a team working together in: Solutions Focus Working: 80 real-life lessons for successful organizational change. Mark McKergow and Jenny Clarke, SolutionsBooks.
12. Mintzberg, H. (2009): Rebuilding Companies as Communities. Harvard Business Review.
13. Mulec, K. and Roth, J. (2005): Action, reflection, and learning – coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. R&D Management 5:35-45. Blackwell Publishing Ltd.
14. Nevis, E. C., Melnick J. and Nevis, S. M. (2008): Organizational Change through Powerful Micro-Level Interventions. OD Practitioner Vol. 40 No. 3.
15. O'Neil, J. and Marsick, V. J. (2007): Understanding Action Learning. American Management Association.





16. Senge, P. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, Random House.
17. Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (2004): Development of the Team Diagnostic Survey. Working paper, Tuck School, Dartmouth College, Hanover, NH.
18. Wright, S. and MacKinnon, C. (2003): Leadership Alchemy: The Magic of the Leader Coach. The Coaching Project Publications.
19. Yalom, I. D. (1995): A csoportpszichoterápia elmélete és gyakorlata. Animula Kiadó.

## Új dimenzió az oktatásban, fejlesztésben

### Beszámoló egy egyedülálló magyar fejlesztésről

**A** Leonar3do a világon az első komplex virtuális valóság-termék, amellyel egy hagyományos személyi számítógépet is komplett interaktív 3D-s konfigurációvá alakíthatunk át. A monitoron elhelyezett szenzorok érzékelik a háromdimenziós szemüveg és egér helyzetét, így mindig a felhasználó fejpozíciójához megfelelő, valós benyomást keltő kép keletkezik. A termék segítségével gyakorlatilag a monitor előtti térben lehet például rajzolni, tervezni, képekkel tudunk interakcióba lépni, hiszen térbeli kiterjedést kapnak.

A világon első alkalommal a VIMENSIO Mobil Weekend alkalmazásfejlesztő versenyen volt lehetősége diákoknak innovatív és egyedülálló 3D-s alkalmazásokat fejleszteni szabályozott versenykörülmények között. A háromnapos versenyen, november 22. és 24. között, rendkívül kevés idő állt a versenyzők rendelkezésére, és a szervezők legnagyobb megdöbbenésére alig 18-20 munkaóra alatt születtek olyan szenzációs applikációk, mint például a jövőben akár az autóiparban forradalminak számító, bonyolult eszközök szerelését és működését bemutató Parts Center 3D alkalmazás.

A fentiekén kívül olyan exkluzív témákat is feldolgoztak egyes csapatok, mint a 3D-s technológián keresztül lemodellezett naprendszer-működés, valamint az ezzel összefüggésben lévő földkéreg-elemzés, a Galileonar3do néven futó applikáció, de volt olyan csapat is, amely a nyelvoktatás területén tette alkalmazhatóvá a technológiát.



Az alkalmazásfejlesztő versenyt szervező Leonar3Do eltökélt szándéka, hogy olyan új ötleteket és irányokat vigyen az oktatási rendszerbe, és olyan eszközöket fejlesszen ki, amely mindenki számára egyszerűen, felhasználóbarát módon elérhető, és gyökeresen segíti azt a folyamatot, amelynek során a diákok innovatív szemszögből lesznek képesek elsajátítani a tananyagot, úgy, hogy még jól is érzik magukat a tanórán. A Pre

Release állapotban lévő, a Leonar3Do technológiát használó Vimensio a világ legjobb, legkönnyebb és legélvezetesebb 3D oktatási szoftvere, amivel nemcsak oktatni és tanulni, hanem 3D oktatási tartalmat létrehozni is lehet, és ami talán a legfontosabb: programozói és/vagy grafikai tudás nélkül egyaránt lehet a VIMENSIO segítségével kész alkalmazásokat és oktatási tananyagokat létrehozni.



## KUTATÁS

### KUTATÁS

## Dobos Elvira: Coaching a felsőoktatásban

A bölcsészettudományi területen dolgozó felsőoktatási vezetők és végzős hallgatók fejlesztési irányai és lehetőségei coachinggal

### 1. rész

A tanulmány két része két fő célkitűzést kíván megvalósítani. Az egyik célja, hogy rámutasson egy lehetséges, a felsőoktatást érintő fejlesztési alternatívára, amely egyrészt a coaching felsőoktatási vezetőknél való alkalmazásában, másrészt a coaching módszer bizonyos elemeinek a pedagógiai készségek fejlesztésében történő felhasználásában rejlik. A másik célkitűzés annak vizsgálata, hogy a coaching mennyiben használható az oktatási rendszerben még bent lévő végzős hallgatók támogatására a munkaerőpiacra való sikeres kilépés érdekében. A tanulmány

törekszik feltárni mindennek lehetőségeit, illetve esetleges speciális körülményeit. Az eredmények alapján igyekszik megvilágítani továbbá azt is, hogy melyek azok a legfontosabb témakörök, amelyek előkerülnek egy ilyen coaching folyamat során, és milyen problémák merülhetnek fel ezen a területen.

A szerző szerint mindenképpen megfontolásra érdemes, hogy a coaching működtethető-e ezen a területen, szükség lenne-e rá, és mennyiben jelenthet megoldást a felsőoktatási szereplőket érintő problémákra. A kérdések vizsgálatának kiindulópontja egy magyarországi felsőoktatási intézmény bölcsészettudományi karán kérdőívek és interjúk, illetve esettanulmányok segítségével végzett kutatás, amely a különböző szintű vezetők és diploma előtt álló hallgatók témával kapcsolatos meglátásaira kérdez rá. A kutatás bölcsészettudományi területen való kezdését két körülmény teszi indokolttá: egyrészt az aktuális felsőoktatási átalakítások, amelyek nagy valószínűséggel nehezítik az érintett intézmények helyzetét, másrészt ezen a területen különösen szembetűnőek bizonyos problémák, amelyekre a coaching megoldást jelenthet.

### **A téma aktualitása – felsőoktatási átalakítások és bizonytalanság**

A jogszabályi háttérrel és intézményi rendszert egyaránt érintő, folyamatban lévő



átalakítások, nem túl meglepő módon, általános bizonytalanságot keltenek a felsőoktatási intézmények dolgozói és diákjai körében. Az interjúalanyok elmondása szerint emiatt a „készülünk fel a legrosszabbra” hangulat vált uralkodóvá. Az intézmények vezetői és oktatói is ennek megfelelően hoznak intézkedéseket és döntéseket (például az oktatók minél több órát próbálnak vállalni, gyakran a kötelező óraterhelésen felül is, nehogy feleslegesnek tűnjenek). Ehhez járul hozzá az a tény, hogy a bölcsész szakokon végzetek diplomája sok más szakhoz viszonyítva kevésbé piacképes. Az amúgy is csekélyebb piaci értékesíthetőséggel bíró szakok esetében a képzés döntő mértékben önköltségessé válása az érdeklődés meredek csökkenését vonhatja maga után. A csökkenő érdeklődés egyébként már az átalakításokra vonatkozó tervek előtt, az elmúlt években is megmutatkozott. 2010-ben például már csak a Nyugat-magyarországi Egyetem tudta növelni a bölcsészettudományi karokra felvételiző diákok számát, a többi felsőoktatási intézmény esetében a felvételizők száma csökkent.<sup>[1]</sup>

### **A kutatási módszer**

A kutatás kiindulópontját két fő hipotézis jelentette. Az első feltevés az volt, hogy a felsőoktatásban, különösen a bölcsészettudományi területen kiemelkedően nagy szükség lenne a vezetői pozíciót is betöltő szakemberek támogatására vezetői munkájukban, mivel a felsőoktatási intézményekben a vezetők nem vezetői kompetenciáik, hanem

szakmai felkészültségük alapján kerülnek ki nevezésre. Emiatt többnyire nincsenek ilyen irányú ismereteik, tapasztalataik, vezetői eszközkészletük így hiányos, ami gyakran okoz számukra nehézségeket vezetői feladataik el látásában. A második feltevés szerint a bölcsészettudomány területéhez tartozó szakokon végzett hallgatóknak, akik a képzésük során nem sajátítottak el olyan ismereteket, képességeket, készségeket, amelyek megkönnyíthetnék számukra karrierjük megtervezését, egy állás elnyerését, a munkába állást, különösen nagy szüksége lenne a coaching által nyújtható támogatásra az említett területeken. A hipotézisekből kiindulva a fő kutatói kérdéseket a következőképpen fogalmazhatjuk meg:

- 1) Hogyan, milyen keretek között, és milyen prioritásokkal alkalmazható a coaching a felsőoktatásban dolgozó vezetőknél, főként a bölcsészettudományok területén az érintett vezetők vélekedései alapján, és az érintettek mennyire nyitottak erre?
- 2) Milyen keretek között, és milyen súlypontokkal alkalmazható a coaching módszer a friss diplomások elhelyezkedésének és karrier-tervezésének támogatásához, különös tekintettel a bölcsész szakokon végzetek esetében?

A kérdések megválaszolása érdekében mindkét esetben az érintettek megkérdezése volt az elsődleges szempont. A vezetőknek és a hallgatóknak olyan kérdéseket tettünk fel, amelyek segítségével feltárható, hogy ők milyen problémákat látnak, milyen kihívásokkal



szembesülnek, pontosan milyen kérdésekben lenne szükség a támogatásra, milyen lehetőségeket látnak erre, illetve mennyire ismerik a coachingot. A vezetőkkel strukturált interjúk készültek előre rögzített kérdéssor alapján. A módszert célszerűségét indokolja, hogy amellett, hogy meghatározott fókuszokkal folyik a beszélgetés, az interjú lehetőséget ad azoknak a speciális problémáknak, vélekedéseknek a feltárására is, amelyekre egy kérdőív kevésbé alkalmas. A hallgatók esetében a kérdőíves vizsgálat volt megfelelőbb, a célcsoport az előbbinél jóval nagyobb létszáma miatt. A kérdőíves vizsgálat – bár kevésbé támogatja az egyéni sajátosságok felderítését – jóval szélesebb körű adatgyűjtést tesz lehetővé. Az interjú és kérdőíves kutatás kiegészítéseként gyakorlati példák, mégpedig három esettanulmány is alátámasztják az eredményeket. A coaching-folyamatok fő vonalának és tanulságainak anonim módon való közléséhez az érintettek hozzájárultak.

A kutatás során tehát 11 strukturált interjú készült egy – az anonimitás miatt pontosabban meg nem nevezett – egyetemen, a vezetés különböző szintjein és szegmenseiben dolgozó vezetőivel, az egyetem különböző képzési szintjeinek végzős hallgatói összesen 108 kérdőívet töltöttek ki, és három esettanulmány készült. Az interjú és kérdőíves vizsgálatok módszereinek részletesebb bemutatására a vizsgálati eredmények leírásánál kerül sor.

*A tanulmány következőkben közölt első része a felsőoktatásban dolgozó vezetőkre irányuló*

*kutatást, és ennek eredményeit mutatja be.*

### **Vezetők a felsőoktatás területén**

#### **Valóban szükséges-e a vezetők támogatása ezen a területen?**

A felsőoktatási intézmények szervezeti felépítésének vannak bizonyos sajátosságai – mint például a speciális függőségi viszonyok, illetve a sok tekintetben a munkatársak által élvezett nagyfokú önállóság –, amelyek nem kedveznek a coaching alkalmazásának. Van azonban olyan elemei is – például a vezetők kiválasztásának már említett gyakorlata –, amelyek viszont kifejezetten hozzájárulnak ezen igény felmerüléséhez.

Az egyetemi rendszer hierarchiájában tapasztalható egyfajta kettősség, amelynek problematikusságára az interjúk során is többször kitértek a vezetők. A struktúrában ugyanis kétféle hierarchia érvényesül egyszerre: egyrészt a munkakörből adódó, másrészt pedig a tudományos fokozatból adódó pozíció. Mivel ezek nagyon sok esetben nem fedik egymást, így előfordulhat, hogy például egy tanszékvezető hatásköréből adódóan ugyan adhat utasításokat a tanszék oktatóinak, de ez a tudományos hierarchiában fölötte álló oktatók esetében nehézségekbe ütközhet. Ez a kettősség tehát komoly konfliktusforrást jelenthet, és nagymértékben megnehezíti a feladatok delegálását és az ellenőrzést, számonkérést, összességében pedig negatívan befolyásolja a hatékonyságot.



Az említett „kettős hierarchia” mellett azonban még egy fajta kettősség jellemző a szervezetre, ami az önállósághoz kapcsolódik. A munkatársak feladatai alapvetően három területre oszthatók: oktatási, oktatásszervezési és kutatási feladatokra. A három terület különböző szintű önállóságot enged meg. A kutatási feladatoknál nagyfokú, szinte teljes önállóságot élveznek a munkatársak. Az oktatási feladatoknál a tantervből és a pontosan szabályozott kötelező óraterhelésből adódóan már van egyfajta kötöttség, az órák meghirdetésének idejében, tartalmi és formai felépítésében, és az alkalmazott pedagógiai módszerekben azonban az oktató nagyfokú szabadságot élvez. Az oktatásszervezési feladatok esetében azonban már alkalmazkodni kell(ene) az egyetem többi szervezeti egységéhez, a felsőbb vezetés utasításaihoz, és a kötött határidőkhöz. A másik két területen nagy önállósághoz és önrendelkezéshez szokott munkatársak azonban – több interjúalany elmondása alapján – nehezen alkalmazkodnak ezekhez a kötöttségekhez. A vezetőnek pedig nincs valódi eszköze ahhoz, hogy következményeket foganatosítson az ezen a területen tapasztalt mulasztások esetén (a munkáltatói jogok gyakorlója a dékán, akinek azonban nagyon kevés kapcsolata van az egyes oktatókkal). Ez utóbbi problémát szintén hangsúlyozta az interjúalanyok többsége.

A fentiekből látható, hogy a struktúrából adódó nehézségek és a kettős hierarchiából fakadó problémák kezeléséhez különösen nagy szükség lenne a vezetők részéről bizonyos vezetői kompetenciákra, amelyekkel

azonban a vezető az említett okok miatt az esetek többségében csupán kevésbé rendelkezik. A szervezetben rejlő erőforrások ezen nehézségek miatt sokszor kiaknázatlanok maradnak, és ugyanebből az okból kifolyólag nagyon nehéz az érdemi cselekvés is, holott ez a növekvő környezeti kihívások miatt egyre sürgetőbbé válik.

Mivel a felsőoktatás területén általánosságban jellemző gyakorlat, hogy a tanszékek vezetőit szakmai sikereik, elismertségük alapján választják – általában tekintet nélkül vezetői kompetenciáikra – talán nem túlzás arra gondolni, hogy átfogó megoldásra lenne szükség ezen a területen. A magas szintű szakmai kompetencia természetesen elengedhetetlen feltétele annak, hogy a vezető megállja a helyét egy ilyen munkakörben, hiszen a tanszékek oktató, tudományos és kutató munkájának szervezéséhez ezekre van szükség. Ugyanakkor a munkakörrel olyan feladatok is együtt járnak – a hozzá beosztott oktatók és más foglalkoztatottak munkájának szervezése és ellenőrzése, oktatásszervezési és marketing feladatok koordinálása, vagy a gazdálkodás ellenőrzése –, amelyek sikeres megoldásához egészen más jellegű, vezetői kompetenciák is szükségesek.

Mindezt összevetve ahhoz, hogy az intézmények stratégiai célkitűzései teljesülhessenek, a vezetői kompetenciák fejlesztése igen fontos feladatnak tűnik. Nagymértékben elősegítené az intézményben folyó munka hatékonyságát, ha a szervezeti egységek vezetői támogatást kapnának vezetői kompetenciáik fejlesztéséhez.



## Miért épp a coaching?

Feltételezzük tehát, hogy, fejlesztésre, támogatásra szükség lenne a vezetők esetében ezen a területen. Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy a sokféle lehetőség közül miért a coachingot részesítsük előnyben.

A coaching legfőbb erénye a felsőoktatási vezetők fejlesztése szempontjából minden bizonnyal a *személyre szabottsága* lehet. Ahogy az interjúk során kiderült, a magas tudományos fokozattal bíró oktatók többsége nem szívesen venne részt csoportos tréningeken. A marketing osztály vezetője – aki egyébként az egyik interjúalany volt – azt is elmondta, hogy többször szerveztek már tréningeket az oktatóknak és a vezetőknek, ezek a képzések azonban valóban nem voltak túl sikeresek.<sup>[2]</sup> A személyre szabottság abból a szempontból is előnyt jelenthet, hogy a coaching-folyamat sokkal nagyobb mértékben tud igazodni, alkalmazkodni a felsőoktatási intézményi struktúrában megjelenő speciális problémákhoz és elvárásokhoz.

## Interjúk

A kutatás során tehát tizenegy, az egyetem különböző szegmenseiben és szintjein vezetői pozíciót betöltő személlyel készült interjú. Egy rektor-helyetttessel, egy dékán-helyetttessel, egy marketingvezetővel, egy minőségbiztosítási vezetővel, egy intézetigazgató-helyetttessel, négy tanszékvezetővel, és két tanszékvezető-helyetttessel beszélgettünk. A megkérdezettek hozzájárultak, hogy válaszaikat anonim módon felhasználjuk a

kutatásban.

Az interjú során a korábban megfogalmazott fő kérdésköröket tizennégy kérdés segítségével próbáltuk feltárni. Ezek közül az első három a coaching ismertségére vonatkozik (halott-e már róla, van-e bármilyen tapasztalata, ismerete a coachingról). Mivel már az interjúzás előtt arra számítottam, hogy nagyon kicsi lesz azoknak az aránya, akik a felszínes információknál pontosabb ismeretekkel rendelkeznek a coachingról, az első három kérdést követően egy rövid összefoglalót iktattam az interjúba, amely a coaching fontosabb jellemzőit, alkalmazási területeit és kereteit mutatja be. Mint később kiderült, ennek a résznek a beiktatása teljesen indokolt volt. A bemutató rész után a 4., 5., 6., és 7. kérdés arra irányult, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek szimpatikusak a coachingban, illetve mennyire lenne nyitott a válaszadó ilyen jellegű fejlesztésre, és elképzelése szerint miben nyújthatna ez segítséget neki.

A 8., 9., és 10. kérdés a 7. kérdésben megfogalmazott lehetőségeket igyekszik pontosabban felderíteni. A 8. kérdés arra irányul, hogy – a coaching kérdéskörétől elvonatkoztatva – milyen problémákkal, kihívásokkal szembesül, vagy szembesült a vezető munkája során. A 9. kérdés tizenöt konkrét problémakörre kérdez rá. A vezetőket arra kértem, hogy „igen” és „nem” lehetőségek közül választva határozzák meg, hogy találkoztak-e már az adott problémakörrel, illetve „igen” válasz esetén mondjanak konkrét példát is olyan esetre vagy helyzetre, amikor



az előfordult. A 10. kérdés tulajdonképpen a 7. kérdést fogalmazza újra, azaz arra kérdez rá, hogy a válaszadó mely területeken látja alkalmazhatónak a coachingot. A kérdés ismétlésének célja annak kiderítése volt, hogy a problémás területek, és az ilyen helyzetekre hozott példák átgondolása után jelentkezik-e változás a vélekedésekben. Mivel a legtöbb esetben volt eltérés a 7. és a 10. kérdésre adott válaszokban, a kérdés megismétlése indokoltnak bizonyult. A 11., 12. és 13. kérdés már konkrétan arra kérdez rá, hogy a válaszadó részt venne-e coaching folyamatban, és ha igen, milyen keretek között tartja ezt elképzelhetőnek. Végül a 14. kérdés pedig arra ad lehetőséget, hogy a válaszadó olyan észrevételeket is megfogalmazzon, amelyekre a korábbi kérdések nem adtak alkalmat.

### **A válaszok értékelése**

#### **A coaching ismertsége**

Ahogy korábban említettem, számítottam rá, hogy alacsony lesz a coaching ismertségének aránya a megkérdezettek között. Az eredmények igazolták az előzetes várakozásokat, a tizenegy interjúalany közül kettő jól ismerte a coachingot, ketten pedig már hallottak róla, de nem ismerték. A többi interjúalany még egyáltalán nem hallott róla. Érdekes, hogy akik hallottak róla, de nem voltak pontos ismereteik, a „valamilyen tréning” kifejezést használták ismereteik leírására. Az első három kérdés után tehát tizenegy esetből kilencben a coaching rövid ismertetésére került sor annak érdekében, hogy tovább

tudjunk beszélgetni róla. Az interjúalanyoknak ezen a ponton lehetőségük volt kérdéseket feltenni a jobb megértés érdekében.

#### **A coaching megítélése**

Ahogy az előzőekből kiderült, az interjúalanyok túlnyomó többségének maga az interjú volt az első coachinggal kapcsolatos élménye, így az ezzel kapcsolatos vélekedéseik igen csak frissen kialakítottak, és sajnos csupán azon a viszonylag rövid ismertetésen alapulnak, amely a beszélgetés során elhangzott. Ennek ellenére érdekes lehet ezen vélekedések vizsgálata, főleg annak fényében, hogy az egyik válaszadó professzor már ilyen rövid ismertetés alapján is nagyon érdekes és továbbgondolásra érdemes ötleteket fogalmazott meg a coachinggal kapcsolatban, amelyekre a későbbiekben még kitérek. Mindenesetre az feltétlenül indokoltnak látszik, hogy külön kezeljük azoknak az erre a kérdéscsoportra adott válaszait, akik már ismerték a coachingot azokétól, akik csak az interjú kapcsán ismerkedtek meg vele.

A 4. kérdésre adott válaszban („Van-e olyan, ami az elhangzottak alapján szimpatikus Önnek a coachingban?”) az interjúalanyok többsége – érdekes módon függetlenül attól, hogy az interjú során hallott-e először a coachingról, vagy már ismerte – kiemelte, hogy megnyerő számára a folyamat személyre szabottsága, a nagyfokú odafigyelés a coach részéről, illetve hogy megteremtí az önreflexió lehetőségét, így mélyebb önismerethez, és saját megoldások megtalálásához vezet-





het. Azok közül négyen, akik korábban nem ismerték a coachingot, az 5. kérdésre, hogy van-e olyan, amit kevésbé találnak szimpatikusnak, az ismeretlen módszertannal kapcsolatos aggályait fogalmazták meg. Azok, akik már valamilyen szinten ismerték a módszert, nem találtak kevésbé szimpatikus jellemzőt. Összességében elmondható, hogy az interjúalanyok rendkívül pozitívan ítélték meg a coachingot.

### **Bizalom-bizalmatlanság/nyitottság-elzárkózás**

A megkérdezett vezetők, annak ellenére, hogy többségükben nem, vagy csak felszínesen ismerték a coachingot, rendkívül nyitottnak mutatkoztak arra, hogy a gyakorlatban is részt vegyenek ilyen fejlesztésben. A megkérdezettek közül mindössze ketten utasították el ennek lehetőségét, egy vezető pedig úgy gondolta, hogy a coaching alapsabb megismerése után lát lehetőséget arra, hogy coacholják. Arra kérdésre, hogy milyen keretek között tartja elképzelhetőnek, hogy coachingban vegyen részt, az interjúalanyok több mint fele az intézményes kereteket határozta meg, de öt vezető azt sem tartotta kizártnak, hogy egyénileg, saját kezdeményezésére forduljon coachhoz. Az említett öt vezető közül az egyik kifejezetten ezt a lehetőséget tartotta célravezetőnek, mivel véleménye szerint az intézményes keretek között megvalósuló coaching kevésbé lenne hatékony, mivel kisebb „elszántságot” feltételez az ügyfél részéről. A megkérdezettek

közül csak négyen lennének nyitottak arra, hogy csoportos coachingon vegyenek részt, közülük is ketten a csoportos és az egyéni coaching kombinációját tartanák ideálisnak, mivel így kiaknázhatóvá válnak mindkét módszer előnyei. Az egyéni coaching mellett állást foglaló vezetők közül ketten érveltek a team coaching ellen az egyetemen korábban igen kevés sikerrel zajlott, vezetőknek szánt csoportos fejlesztési próbálkozásokra hivatkozva.

### **Fő problémakörök**

Az interjúalanyok válaszaiból meglehetősen egységes kép rajzolódik ki azokat a fő problémaköröket illetően, amelyekkel találkoznak. A leginkább problémás területek az *időgazdálkodás*, a *delegálás*, és a *feladatok végrehajtásának ellenőrzése*, számonkérése volt. Azok a megkérdezettek, akik kihívással küzdöttek ezekben a témákban, minden esetben összefüggést láttak a problémák és a szervezeti struktúra között. Az egyik interjúalany elmondta, hogy egyrészt gyakran olyan határidőket szab az egyetemi vezetés a feladatoknak, amelyeket már eleve nem lehet betartani, másrészt a határidők be nem tartása nem jár következményekkel. Hozzátette azt is – amit több interjúalany is megerősített –, hogy nincsenek olyan hatékonyságmérő rendszerek, amelyekkel számon tudnák kérni a vezetők a feladatok elvégzését. Mindez szerinte a tradicionális intézményi létből fakad, ami sok tekintetben korszerűtlen, és problémák potenciális forrásául szolgál.

A megkérdezettek többsége ennek megfelelően az említett területeken felmerülő



problémák kezelésében tartaná hatékony segítségnek a coachingot. Érdekes azonban, hogy a problémás területek számbavételét megelőzően, a korábban feltett, 7. kérdésre adott válaszaikban éppen ezek a területek nem jelentek meg.

### **Speciális területek**

A válaszokból kiderül, hogy a megkérdezett vezetők gyakran találják szembe magukat olyan problémákkal, amelyek az intézmény szervezeti felépítésének sajátosságaiból erednek. Ilyen például a hatáskörök bizonytalansága, vagy ütközése, amely nehézségeket okoz a feladatok delegálásánál, számonkérésénél, illetve a döntési helyzetekben. Az interjúalanyok közül mindössze egy olyan volt, aki nem látta problémának a feladatok delegálását. A többiek a probléma okát egyértelműen a szervezeti struktúrában, és a formális és informális hierarchia ütközésében látták.

További speciális területként merült fel a coaching oktatói készségek fejlesztésében történő alkalmazásának lehetősége, amit két interjúalany is felvetett. Az esettanulmányok bemutatásánál erről még bővebben lesz szó.

### **Esettanulmányok**

#### **Első esettanulmány**

Ügyfelem néhány hónapja tanszékvezető. A kutatás során interjút készítettem vele, és már az interjú közben kiderült, hogy nagyon

nyitott, érdeklődik a coaching iránt, és lenne is olyan terület a vezetői munkájával kapcsolatban, amelyről szívesen beszélgetne coaching-folyamat keretében. A nulladik találkozón abban állapodtunk meg, hogy a téma a vezetői szereppel kapcsolatos dilemmák kérdésköre lesz. Az, hogy ez a kérdéskör nagyon foglalkoztatja, már az interjú során világosan kiderült.

A folyamat kiindulópontjaként arról beszélgettünk, hogyan lehetne kezelni az új, megváltozott helyzetből adódó konfliktusokat. Ügyfelem úgy érezte, nincs kivel megbeszélnie ezeket a problémákat, és azt fontolgatta, hogy felhívja valamelyik, vezető beosztásban dolgozó ismerőst, hogy tanácsot kérjen. Annak azonban tudatában volt, hogy az egyetemi környezet nagymértékben eltér a vállalati környezettől, ezért végül elvetette ezt a lehetőséget. A második találkozó után éppen azt a pozitívumot emelte ki a coachinggal kapcsolatban, hogy „van kivel megbeszélni a dolgokat”, és ez segít a tudatosításban, az önreflexióban.

Az első találkozón tehát a megváltozott erőviszonyok lehetséges kezelési módjairól beszélgettünk, illetve ügyfelem vezetői szerepről alkotott elképzeléseiről. Kérésre összegyűjtötte azoknak a kompetenciáknak és tulajdonságoknak a listáját, amelyekkel szerinte az ideális vezető rendelkezik, illetve azokat a vezetői viselkedésformákat, amelyeket magától idegennek érez. Beszélgettünk arról is, milyen várakozásokkal, tervekkel vágott neki az új pozícióval járó feladatnak, és milyen akadályokba ütközött részint a tágabb



külső környezet változásai, a felsőoktatási átalakítások, részint az egyetemi struktúrából és a munkatársak nem megfelelő hozzáállásából következő problémák miatt. Kértem, hogy vegyen sorra konkrét eseteket, amikor ilyen problémákkal találkozott. Minden eset kapcsán beszélgettünk arról, hogyan reagált mint vezető, mi az, amit jól tett az adott helyzetben, mi az, ami a megoldás irányába mutatott, illetve melyek azok a pontok, amelyeket legközelebb már másként tenne. A különböző eseteken alkalomról alkalomra végigtekintve ügyfelem arra a következtetésre jutott, hogy a feladatok, illetve a munkatársak különbözősége folytán kialakuló eltérő helyzetekben más és más típusú vezetési stílust célszerű alkalmazni. A különböző típusú helyzeteket és a hozzájuk tartozó, célszerűnek tűnő vezetői viselkedéseket írásban is rögzítettük.<sup>[3]</sup>

A következő találkozókön a munkatársak különbözőségéből kiindulva ügyfelem arra a következtetésre jutott, hogy mivel ő maga vezetőként különbözik az előző vezetőtől, és elvárásai is különbözőek, elképzelhető, hogy a munkatársak nincsenek tisztában az új elvárásokkal. Célkitűzésként a minimum elvárási szintek (oktatási, oktatásszervezési és kutatási területen) lefektetését, ezek kommunikálását, betartásuk motiválását, és az elvárások teljesülésének következetes ellenőrzését, és az ellenőrzés módjának kidolgozását fogalmazta meg. A harmadik találkozón ügyfelemnek sikerült meghatároznia a minimum elvárási szinteket jelentő követelményeket a munkatársak irányába, és arra az

elhatározásra jutott, hogy a következő hét folyamán ezeket közli a munkatársakkal. Emellett megbeszéltük, hogy motivációs tesztek kitöltését kéri a munkatársaktól, hogy egyrészt ő maga is tisztában legyen motivációikkal, másrészt a munkatársak is érezzék, fontos ügyfelem számára, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön, és igyekszik segíteni őket a jobb teljesítmény elérésében.

A negyedik és ötödik találkozón egy aktuális problémával kellett foglalkoznunk. Ügyfelem valószínűnek tartotta, hogy a felsőoktatási átalakítások negatívan fogják érinteni az általa vezetett tanszéket, ami esetleg leépítéseket is jelenthet. Azt kérte, hogy a továbbiakban azal foglalkozzunk, hogy hogyan tudja ezt a helyzetet vezetőként kezelni. A beszélgetések során ügyfelem arra a következtetésre jutott, hogy két dolgot tud tenni annak érdekében, hogy felkészüljön a küszöbön álló átalakításokra. Egyrészt a felső vezetés felé kommunikálja a tanszék által végzett munka fontosságát, hogy ezzel minél nagyobb védelmet biztosítson munkatársainak, másrészt a harmadik találkozón felállított minimum elvárási követelmények felhasználásával egy több szempontú kontroll rendszert épít ki a tanszéken belül, hogy ha mégis leépítésre kerülne a sor, korrekt döntés születhessen. Összegezve tehát, a találkozók során sikerült a vezetői szerephez kapcsolódó kihívásokat tudatosítani, átbeszélni, és hasznos következtetéseket levonni mindebből. A munkatársak motivációinak mélyebb feltárása tisztázott viszonyokat teremtett. Az önreflexiók során egy magasabb szintű, komplexebb rálátás alakult ki a



vezetői szerepre, ami lehetővé teszi a szerephez kapcsolódó, értékesnek tartott vonások határozottabb megjelenítését a vezetői gyakorlatban. Összességében a további eredményes munkához szükséges alapok kiépítése sikeresen megtörtént, a coaching folyamat így hasznosnak, eredményesnek bizonyult ebben a közegben.

Jól látható, hogy a folyamat során előkerültek olyan tipikus coaching területek, amelyek bármely vállalati környezetben előfordulhatnak, és ezen a területen is jól kezelhetőnek bizonyultak a coachinggal. Másrészt azok a speciálisan a felsőoktatási intézményi struktúrához kötődő problémák is jelentkeztek. Ügyfelem a coaching-folyamattal kapcsolatban kiemelte, hogy különösen jókor jött neki ez a támogatás, hiszen egy sok konfliktussal terhelt időszakban kell vezetőként helytállnia. A felső vezetéssel és a beosztott munkatársakkal kapcsolatos problémákkal, és a felőlük érkező ellenállással való szembesülés hatására magányosnak érezte magát új szerepében. Ebben elmondása szerint a coach nagy segítséget nyújtott számára. A coaching egyik legfőbb eredményének a vezetői szerepében való megerősödést, illetve a szereppel járó külső és belső konfliktusok természetességének tudatosítását, és tudatos felvállalását tartja.

### **Második esettanulmány**

Ahogy a vezetőkkel készített interjúk eredményeinek bemutatásánál említettem, az egyik interjúalany az interjú során – bár szinte először hallott a coachingról, hiszen az interjút

megelőzően csak nagyon felületes ismeretei voltak róla – azonnal rengeteg, megfontolásra igencsak érdemes kérdést vetett fel, amelyek az oktatással kapcsolatos, pedagógiai jellegű dilemmákat érintettek. Mivel kifejezetten érdeklődött a téma iránt, megkérdeztem, hogy a beszélgetést folytathatnánk-e a későbbiekben, hiszen ez számomra is nagyon hasznos és sok tanulsággal járó lehetőségnek tűnt, mire ő igent mondott. A szóban forgó professzor egyébként hatalmas tapasztalatokkal rendelkezik mind a felsőoktatás adminisztratív vezetői, mind oktatási területén. Dolgozott tanszékvezetőként, rektor-helyettesként, rektori szaktanácsadóként az egyetem adminisztratív vezetési szintjein, részt vett a Bolognai rendszer magyarországi kialakításában, és több európai, illetve amerikai felsőoktatási intézményben tanított és tanít ma is.

A kérdés, amely foglalkoztatta, hogy hogyan tudná alkalmazni a coaching szemléletet az oktatás során, illetve a coachingot az oktatói kompetenciák fejlesztésében. További beszélgetéseink témája tehát a coaching-szemléletű oktatás lehetőségének átgondolása volt. A professzor szerint az oktató munkája is egyfajta vezetés, hiszen az oktató vezet, irányítja a csoportot a félév során, feladatokkal látja el a csoport tagjait, ösztönzi és értékeli a teljesítményüket. Az oktató vezetői készségei ilyen módon fontos szerepet játszanak az oktatás eredményességében, ezért is látja relevánsnak a coaching alkalmazását nemcsak a felsőoktatásban vezető funkciót betöltő oktatóknál, hanem minden aktív okta-



tónál,<sup>[4]</sup> hiszen a korszerű oktatáshoz korszerű, felkészült oktatókra van szükség, akik megfelelő módszerekkel és kompetenciákkal rendelkeznek, hogy feladatukat magas szinten tudják ellátni. Ő olyan oktatói-vezetői kompetenciák coachinggal való fejlesztését tartaná leginkább elképzelhetőnek, mint motiváló képesség, konfliktuskezelés, a konstruktív feladatkiosztás és számonkérés, visszajelzés képessége, illetve nagyon fontosnak ítélte a kommunikációs képességek fejlesztését is. Szerinte ezekkel a készségekkel az oktatónak kiemelkedő szinten kell rendelkeznie a hatékony „óramenedzsment” érdekében. Az ilyen irányultságú coaching-folyamatot az egyéni coaching mellett teamekben való munkával is kiegészítené, hogy lehetővé váljon a hasonló tapasztalatok közös feldolgozása is.

A következő alkalommal a coaching-szemlélet oktatási gyakorlatban történő alkalmazhatóságáról beszélgettünk. A professzor szerint azért lenne hasznos ez a megközelítés, mert a hagyományos pedagógiai koncepciókkal szemben nem a bemeneti információkra teszi a hangsúlyt, hanem a kimeneti oldalra, azokra a készségekre, amelyekkel a diák az oktatás hatására rendelkezni fog. Ez egyébként sok tekintetben összecseng a hazánkban még kevésbé, de az angolszász kultúrában egyre inkább elterjedő újfajta pedagógiai megközelítésekkel.<sup>[5]</sup>

Számos kutatás támasztja alá,<sup>[6]</sup> hogy sokkal hatékonyabban sajátítunk el készségeket, vagy jegyzünk meg dolgokat abban az eset-

ben, ha nem csak hallunk róluk, hanem aktívan részt is veszünk a folyamatban. A coaching pedig éppen ezt az aktív részvételt kínálja az ügyfélnek a tanulási, fejlődési folyamatban: az elsajátítandó készséget nem készen kapja, hanem éppen az ő személyes részvétele, munkája, gondolkodása során formálódik a folyamat során. Logikusan felvetődik tehát a kérdés, miért ne használhatnánk ki ennek a módszernek az előnyeit az oktatói munkában is.

Egyetemi oktatóként magam is gyakran tapasztaltam, hogy a diákok a gyakorlatban meglepő mértékben *nem* alkalmazzák azt a tudást, azokat az információkat, amelyeket az órákon elvben elsajátítanak. Konkrét példát említve, az elsős hallgatók az egyik kurzus során megtanulják, hogyan kell felkészülni egy szakmai szövegből tartott beszámolóra: a szöveg kontextusba helyezve jelenjen meg, a referátum tartalmazzon egyéb szakirodalmi forrásokra való hivatkozást, saját reflexiókat, magyarázatokat és következtetéseket, illetve feleljen bizonyos kritériumoknak a formai felépítését illetően is, tehát semmiképp sem az adott szakszöveg egyszerű visszamondása legyen. Ezekkel a kritériumokkal a hallgatók mindig tisztában is vannak, hiánytalanul fel tudják idézni őket. Amikor azonban a korábbi években arra került a sor, hogy a gyakorlatba is átültessék az elméletet, rendre olyan referátumokat készítettek, amelyek a szakszöveg egyszerű visszamondásában merülnek ki. Amikor rákérdeztem, hogy mi ennek az oka, a válasz nagyjából az volt, hogy nem jutott eszükbe, hogy az elméleti tudást („hogyan



kell elkészíteni egy referátumot”) összekapcsolják a gyakorlati megvalósítással („hogyan készítem el a referátumot”). Ezen tapasztalatok birtokában úgy gondoltam, kipróbálom, milyen eredménnyel jár, ha a hallgatók azt a feladatot kapják, hogy csoportokat alkotva maguk próbálják meg összeszedni és megalakítani azokat a kritériumokat, amelyeknek megfelelő szerintük színvonalas referátum készíthető, majd véleményüket tárják az egész csoport elé, és a koncepciókat megvitatva hozzanak létre egy közös álláspontot. Az eredmény egyértelmű: a hallgatók egyrészt képesek voltak összeállítani egy megfelelő kritériumrendszert, másrészt pedig később a gyakorlatban is alkalmazták azt.

Úgy gondolom ez az eredmény jól alátámasztja azt a coachingban hangsúlyosan megjelenő elképzelést, mely szerint sokkal nagyobb eséllyel és hatékonysággal alkalmazunk olyan megoldásokat, amelyek a sajátjaink, és a saját erőforrásainkra építenek. A coaching-szemlélet pedagógiai alkalmazásának lehetőségeit emiatt feltétlenül

továbbgondolásra érdemesnek tartom.

### **Következtetések**

Bár az interjúk kutatás nyilvánvalóan nem reprezentatív, és így általános érvényű következtetéseket sem vonhatunk le az eredményekből. Azonban jól látszik, hogy a bölcsészettudományi kar vezetői közül nagyon kevesen ismerik a coachingot. Az is szembetűnő ugyanakkor, hogy ennek ellenére a megkérdezettek nyitottak a coachingra, mert szükségét érzik a vezetői szerepükkel járó kihívásokban való támogatásnak. Ezek a kihívások leginkább az időgazdálkodáshoz, a delegáláshoz, és a feladatok végrehajtásának ellenőrzéséhez és számonkéréséhez kapcsolódnak. A megkérdezett vezetők inkább az egyéni coachingot preferálják, és legszívesebben intézményes keretek közt vennének részt coachingban, de nem zárkoznak el attól sem, hogy magán úton forduljanak coachhoz.

**A tanulmány folytatása a Magyar Coachszemle 2013/1. számában kerül publikálásra.**

### **Jegyzetek:**

- [1] Forrás: [http://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok\\_rangsorok/elmult\\_evek/ElmultEvek/elmult\\_evek.php?stat=11&s1=1&s2=5&s3=1&sta\\_int\\_id=32&sta\\_kar\\_id=260](http://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok_rangsorok/elmult_evek/ElmultEvek/elmult_evek.php?stat=11&s1=1&s2=5&s3=1&sta_int_id=32&sta_kar_id=260) (2011.11.29.)
- [2] Elmondása szerint egyrészt kevesen jelentkeztek a képzésekre, másrészt sokan nem csinálták végig a tréningeket.
- [3] Lásd Kalapács János: *Minőségbiztosítás, minőségirányítás a közszolgáltatásban: közoktatás, közigazgatás*. Budapest, X-Level Kft., 2000.
- [4] A vezetőkkel készített interjúk során ez az álláspont egy másik interjúalanyánál is megjelent. Egy ilyen kezdeményezés egyébként nem lenne példa nélkül való. A brit Enlighten cég például kifejezetten az oktatási területen végzett coachingra specializálódott. (Forrás: [http://enlighten-uk.com/educational\\_coaching.htm](http://enlighten-uk.com/educational_coaching.htm); 2011. 12. 03.) Lásd még az előkészületben lévő, 2012-ben megjelenő *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* című folyóiratot. Forrás: <http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=ijmce>; (2011. 12. 03.)



[5] Lásd például a dublini egyetem kutatói, Terry Barrett és Geraldine O'Neill munkáját. Terry Barrett – Geraldine O'Neill: *UCD Enquiry and Problembased learning (EPBL) Project. A Practitioner's Guide to Enquiry and Problem-Based Learning: Case Studies from University College Dublin*. Forrás: <http://www.ucd.ie/t4cms/UCDTLI0041.pdf> (2011. 12. 01.)

[6] Lásd például: Federmayer Katalin: *Felnőttképzési módszertár*. Támpont, 2005./3. Forrás: <http://mentormagazin.hu/index.php?rovat=cikkek&lapszam=4&mu=130> (2011. 11. 28.)

## Kelló Éva – Kiss József: Ismerjük meg önmagunkat

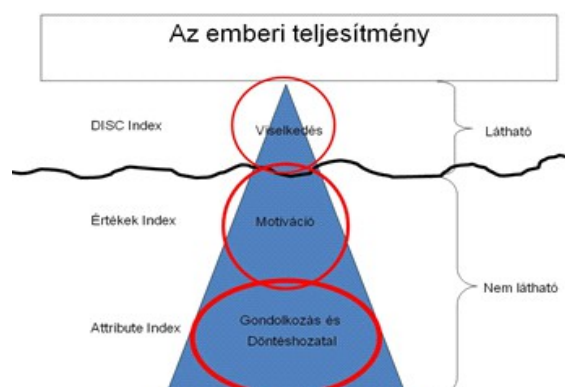
### Az emberi teljesítményt meghatározó összetevők mérése

**A** Magyar Coach Egyesület november 8-i rendezvényén az Innermetrix megoldásai voltak a főszereplők, melyek az emberi teljesítményt meghatározó „összetevőket” három szinten mérik.

Ezen belül a DISC Index volt a rendezvényen a leghangsúlyosabb, amely a Dr. William Marston által kidolgozott viselkedési dimenziók modern értelmezése. Ez a riport a legkönnyebben értelmezhető és ez az, ami a legkevésbé hatol a mélyebb személyiség-tartományokba. A viselkedési stílus négy

dimenzióját – döntésképes, interaktív, stabilizáló, körültekintő – és ezek dinamikus kombinációját mutatja be. A riport egy adott személy természetes és felvett stílusát vizsgálja. A természetes stílus azt mutatja meg, hogyan viselkedünk, amikor a legtermészetesebbek vagyunk, amikor önazonosan, autentikusan viselkedünk, amikor hitelesek, őszinték vagyunk önmagunkhoz.

Ehhez a stílushoz térünk vissza nyomás alatt, stresszhelyzetekben. A felvett stílus mutatja meg, hogyan viselkedünk, ha úgy érezzük, megfigyelnek bennünket, vagy ha tudatosan bennünk, hogyan viselkedünk.





Rendkívül fontos, hogy viselkedésünk a különböző élethelyzetekben minél közelebb maradjon természetes stílusunkhoz, hiszen ekkor vagyunk komfortosak, ezzel csökkentjük a stresszt, ekkor tudjuk leghatékonyabban kihasználni a viselkedési stílusunkból fakadó lehetőségeket. Ha túl sokáig működünk felvett stílusban, akkor viselkedésünk kevésbé lesz önazonos, stresszhelyzetbe kerülhetünk, veszíthetünk hatékonyságunkból.

Természetes és felvett stílusunk és az ebből fakadó további sajátosságok ismerete az önismeret alapvető része. Általa feltárhatunk lehetőségeket saját hatékonyságunk, motivációs szintünk növelésére, felismerhetjük erősségeinket, fejleszthető területeinket, tudatosíthatjuk a számunkra kedvező (munka)környezetet, kommunikációs stílust, tanulási és tudásmegosztási módot.

Coachként az önismeret és az emberismeret alapvető munkaeszközünk. Gyakran feladatunk a tükörtartás, a visszajelzés adása. Időnként azonban nekünk magunknak is érdemes tükörbe néznünk és átélnünk a visszajelzés, a szembesülés élményét.

A rendezvény erre is lehetőséget adott. A HD-Team felajánlásaként a program résztvevői előzetesen kitölthették a tesztet, melynek eredményéről személyre szóló elemzést kaptak.

Én, a cikk egyik írója is részt vettem a tesztben. A kérdőív kitöltése könnyű és szórakoztató volt, nem keltette nehéz, tudományos felmérés benyomását. A kitöltés után

kapott elemzés részletessége, komplexitása és validitása azonban őszinte elismerést érdemel!

Az egyéni tanulságok levonásán túl a teszt eredményei további kérdések megfogalmazását és vizsgálatuk igényét vetette fel. A szakmában és a közvélekedésben is ismertek kompetenciák, személyiségjegyek, melyek a coachokkal kapcsolatban fogalmazódnak meg. Mindezidáig azonban nem készült vizsgálat arra, valóban milyenek vagyunk coachok? Megfelelünk-e a megfogalmazott kompetenciaigényeknek és személyiségjegyeknek? Vane a szakma képviselőire jellemző viselkedési stílus? Milyen értékek jellemeznék bennünket? Levonhatók-e általános, szakma specifikus következtetések?

A tesztet kitöltő mintegy 30 coach – nem reprezentatív – adatainak elemzése is hozott néhány érdekes eredményt. Először is nézzük a DISC riportokat, ami a kommunikációs, viselkedési stílusnak a négy dimenzióját méri.

- **Decisive (Döntésképes)** — Ahogyan a problémákat megközelíti és döntéseket hoz, probléma-megoldási és hatékonysági preferencia
- **Interactive (Interaktív)** — Ahogyan másokkal kommunikál és véleményt cserél, a kapcsolatteremtési és érzelemkifejezési preferencia
- **Stability (Stabil)** — Ahogyan előnyben részesíti a történések sebességét, a gyorsaságra,



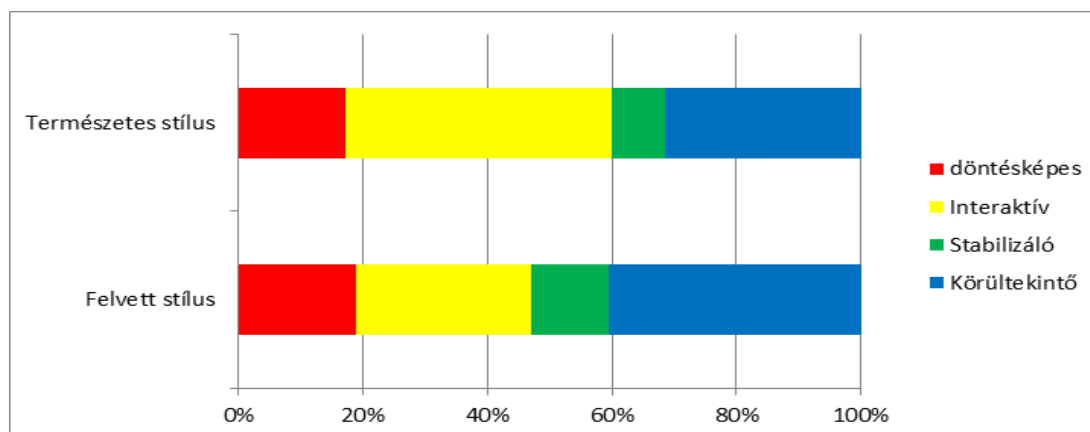


következetességre és egyenletességre vonatkozó preferencia

- **Cautious (Körültekintő)** — Ahogy a szabályokat igényli és kezeli,

az eljárások, mértékek és szabályok iránti preferencia

A coachok elsőszámú stílusdimenzióinak arányát és annak változását mutatja az alábbi diagram.



A coachok DISC profiljának összesítése alapján érdekes következtetések vonhatók le. A coachok természetes stílusát vizsgálva legtöbbjük (42,9%) elsőszámú stílusa interaktív (I), legkisebb arányban (8,6%) található elsőszámú stílusként a stabilizáló (S). A coachok döntő többsége 83,4%-ának egyetlen elsőszámú természetes stílusa van, 16,7%-uknál két stílus egyenlő mértékben jellemző.

Legtöbbjük (40,6%) elsőszámú felvett stílusa körültekintő (C), míg legkevesebben (12,5%) ebben az esetben is a stabilizáló (S) elsőszámú felvett stílussal rendelkeznek. A felvett stílus tekintetében a coachok szinte mindegyike (96,9%) egyetlen elsőszámú felvett stílussal rendelkezik.

A coachok felvett stílusát tovább vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy 50%-uk elsőszámú stílusa

megváltozott. Ez igazán meglepő érték, hiszen nemcsak önmagában nagyon magas, hanem jóval fölülte van a „nem coach populációban” tapasztalt arányhoz képest is. (mintegy 15-20%)

Különösen izgalmassá teszi az okok későbbi vizsgálatát, hogy a coachok természetes profilja nagy általánosságban szélsőséges értékektől mentes, nagy rugalmasságot és ezáltal könnyen megteremthető viselkedési szinkront biztosít. Ennek ellenére többségüknél – nehezen indokolható – nagy elmozdulás található a természetes és felvett stílusban, aminek a nagyon markáns megjelenése az, hogy 50%-uk esetében az elsőszámú dimenzió is megváltozik.

A természetes és felvett stílusdimenziók közötti átlagos változás legjelentősebb



mértékben a stabilizáló (S) és interaktív (I) stílusdimenzióban figyelhető meg.

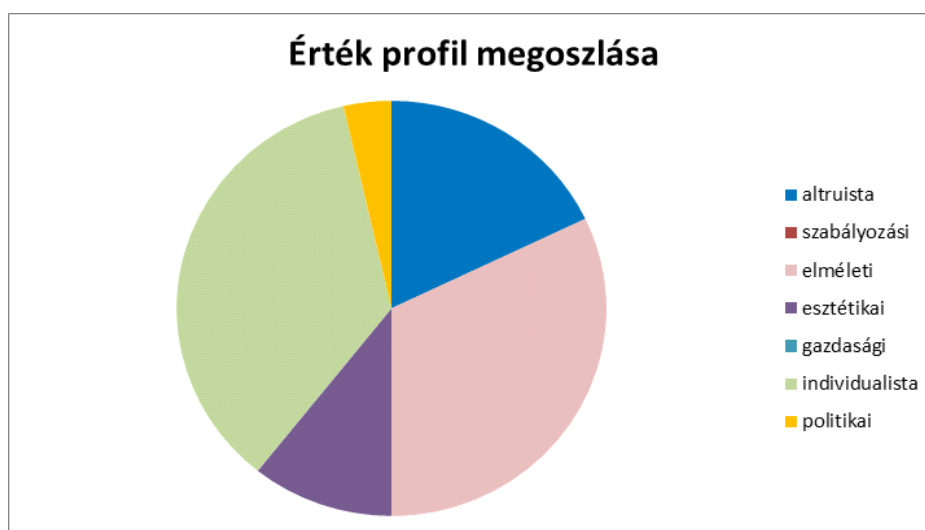
### **Vigyázat, veszélyes következtetés!**

*A természetes és felvett stílus közötti nagy eltérések azt jelzik, hogy a coachok a munkájukat olyan helyzetnek tekintik, amiben nagyon meg kell felelniük és nagyon is viselkedniük kell annak érdekében, hogy az általuk elképzelt coach ideálképnek megfeleljenek. Ez önmagában érthető szándék, de a változások mértéke meglepően nagy, miközben ugyanezen változásoknak nincs egységes iránya, azaz mindenkinél más az elképzelt, megvalósított „ideálkép”. Jelentős változás a coachok háromnegyedénél figyelhető meg. Azaz, a szükségesnél és az indokoltnál jóval nagyobb mértékű lehet a stressz mértéke és a hatékonyság csökkenése.*

További érdekes megfigyelést lehet tenni a coachok Érték profiljának elemzése alapján. A felhasznált riport (Értékek Index) a motiváció hét dimenzióját méri. Ezek a következők:

- **Esztétikai** – az egyensúly, a harmónia és a forma iránti vágy.
- **Gazdasági** – a gazdasági, vagy gyakorlati megtérülések iránti vágy.
- **Individualista** – arra vonatkozó vágy, hogy független és egyedi egyénként emelkedjünk ki a tömegeből.
- **Politikai** – vágy az irányításra, a befolyással való rendelkezésre.
- **Altruista** – a humanitárius erőfeszítések, illetve mások altruisztikus segítése iránti vágy.
- **Szabályozási** – vágy a rendteremtésre, valamint rutinok és struktúrák felállítására.
- **Elméleti** – vágy a tudásra, a tanulásra és a megértésre.

A lehetséges értékek közül a szabályozási és gazdasági érték kategória teljes mértékben hiányzik, mint meghatározó érték dimenzió. (nemcsak az első, de második helyen is)





A coachok legnagyobb hányada (35,7%) az individualista és az elméleti (32,1%) érték kategóriába tartozik. Önmagában ennek a két dimenzióknak a nagyon jelentős túlsúlya és a másik két motiváció hiánya is sok kérdést vet fel. Még érdekesebb, ha az individualista és elméleti motivációt összevont dimenzióként próbáljuk megfogalmazni:

**Vigyázat, veszélyes következtetés!**

*A coach, mint Specialista – „Minél többet tudok, annál inkább megkülönböztetem magam és annál távolabb esem a többi embertől” – egy olyan személy, aki a szakértelem, tudás ritka szintjét akarja elérni és, ezáltal magát megmutatni.*

További érdekes felvetést jelent, hogy a DISC stílusok alapján a Körültekintő dimenzió erő-

södik meg leginkább a coachok felvett stílusában, miközben a motivációjukból, a belső meghatározó értékeikből ez teljesen hiányzik. Látható, hogy e – nem reprezentatív – minta néhány szempont szerinti vizsgálata is eredményezett tovább gondolásra érdemes megállapításokat.

Szándékaink szerint a jelenlegi tapasztalatokra is építve, de komplex és reprezentatív felmérés készítésére Kiss József, a HDTeam vezetője és Kelló Éva executive & business coach együttműködésében a 2013. év elején kerül sor. Ebben a kezdeményezésben minden coach önkéntes részvételére számítunk. Nézzük meg, mi jellemez bennünket coachokat itt és most, 2013-ban, Magyarországon! Ismerjük meg önmagunkat is, ne csak az ügyfeleinket!



## HÁTTÉR

### HÁTTÉR

## Bite Barbara: Mert együttműködni több mint érdemes

Számtalanszor kérdezik tőlem: Hogyan csináljátok? Hogy megy a szekér? Mi az együttműködés titka?

Mit tanulhat közösségünk működéséből egy fiatal, kezdő vezető? – kérdezem én.

Karrierváltó, sokak által másodgenerációs coachoknak, trénereknek is szoktak bennünket nevezni. Korábbi munkahelyi tapasztalatainkat, szakértői területeinket is belevisszük abba a közösségi létbe, ahogy most tevékenykedünk.

Coachként vállalkozóvá, szabadúszóvá válni nagyon sok tekintetben nem különbözik más vállalkozási formáktól, helyzetektől. A jelenlegi piaci helyzet, a tömegével képződő coachok akár ijesztő túlkínálati állapotot is mutathatnak, ahol emberi automatizmusunk a versengésre sarkall minket, hogy boldoguljunk akár egyénileg, akár csapatban.

Számomra – aki gyerek kora óta az élsportban létezett, majd 7 évig a versenyszférában nagy létszámú csapatokat vezetett – a versengő, minden áron győzni akaró szemlélet kézen fekvő lehetett volna, komfortos, már ismert, kitaposott útnak kínálkozott. Mégis a win-win helyzetek megteremtésére való törekvés került a zászlónkra kitűzve!

Szakmai közösségünk közel 3 éve működik a képzési és fejlesztési piacon és ezen időszak alatt folyamatosan együttműködünk a piac különböző nagyságú szereplőivel, legyen szó más coachok gyűjtőtégelyéről, vagy egy szervezetfejlesztő nagy cégről. Zsigeri döntés volt, hiszen mi magunk a szakmai közösségen belül így működünk, miért ne viselkedhetnénk hasonlóan kifelé is?

Sokat foglalkoztatott ösztönös döntésünk miérettje. Korábbi vezetői tapasztalataim és jelenlegi vezetői szerepem is indokoltá tették, hogy az elhatározásunk mögött racionális, felelősséggel vállalható magyarázatot is találjak.

2011 szeptemberében a kezembe akadt a Harvard Business Review aktuális száma: A megújulás és a bizalom építésének lehetősége: Együttműködés.<sup>[1]</sup>

Most újraolvasva megleltem benne a saját titkomat.

Individualista világunkban a bizalom hiánya



átszövi hétköznapjainkat, jelen van a közértben, a munkahelyen, mondhatni az utolsó utáni sarokban is. Jellemzően versengünk, védekezünk, támadunk, rövidtávon gondolkodunk. Ha hallottunk is, olvastunk is, tanultunk is nyertes-nyertes szituációkról, esetleg tapasztaltunk win-win helyzeteket, kevésbé törekszünk ezen helyzetek tudatos megteremtésére.

A Harvard Business Review-ban Bakacsi Gyula írása adja meg azokat a tudományos alapokat és válaszokat, amelyekkel a hajdani ösztönös választást, az együttműködés útján való lépéseket igazolhattuk. A kooperálás melletti vezetői, vállalkozói vagy magánéletbeli döntésünk lehet tudatos. Mint egy csapat vezetője dönthetünk az együttműködő stratégia mellett, amely stratégia a hosszú távú siker záloga. Két eltérő logikájú, mégis egymást feltételező pilléren nyugszik az együttműködés stratégiája: szinergia és bizalom. Bakacsi Gyula így fogalmaz:

§ „A szinergia logikai játék: eltérő érdekű, de egymásra utalt felek vajon képesek-e megtalálni erőforrásaiknak azt a kombinációját, amely maximális összhangot eredményez?”

§ „A bizalom a magatartási dimenzióban gyökerező pillér: az együttműködő felek mennyire bíznak abban, hogy a megteremtett össz-haszon elosztása során jól (jobban) járnak?”

Azt állítom, hogy jellemzően bizalomhiányos, önérdelvezérelt, individualisták vagyunk mi magyarok. Ezt önazonosságunk, önképünk is többnyire sugallja Bakacsi szerint. Pedig, ha

megnézzük közmondásainkat, szólásmondásainkat, mind az önérdelvezérelt (pl. Magad uram, ha szolgálád nincsen!), mind a kollektív (pl. „Sok lúd disznót győz.”) gondolkodásra jócskán találunk példát.

### **Melyek is a bizalom alapjai?**

*Trust – The Fundamental Bond in Global Collaboration* című, 2001-es cikkében<sup>[2]</sup> Child a következőképpen tesz különbséget:

„A bizalomnak nagyjából két alapja van. Az első természeténél fogva tradicionális. Azonos társas közeg tagjaként olyan közös jellemzőkben osztozunk, amelyet közös tagságunk múltbéli tapasztalatai még meg is erősítenek. ... A hagyományos bizalom alapja tulajdonképpen szinonim az azonos vonatkozási csoportokhoz vagy kultúrához tartozással.

A bizalom másik alapját az intézmények kínálják. Jogilag kikényszeríthető szerződések, a kompetenciagaranciák, ismert minőségi tanúsítványok a legjobb példák erre.

Ha múltbéli tapasztalatainkat kivetítjük, vagy természetesnek vesszük az intézmények kínálta védelmet, aggály nélkül fordulhatunk bizalommal a másik felé. A probléma az, hogy a globalizálódó üzleti világban mindkét említett feltétel meglehetősen gyengén érvényesül. Különösen igaz ez az új, fejlődő piacokra való belépés során!”

Mindezek tükrében milyen módon teremthetünk bizalmat?

1. Megbízom benne, mert bebizonyította, hogy méltó a bizalomra



2. Megbízom benne, mert racionálisan belátom, hogy bizalmi alapú együttműködéssel mindketten jobban járunk. A bizalmat mindaddig fenntartom, amíg magában az intézményben bízom, vagy amíg a másik meg nem szegi az intézményes játékszabályokat, maga bizonyítva be ezzel, hogy méltatlan az absztrakt bizalomra.

Bármelyik módot választom vezetőként, emberként, ha választok egyáltalán, benne van előfeltételként a megelőlegezés, ami mondhatjuk, hogy kockázatos. Mégis felmerül a kérdés, mit kockáztatok akkor, ha nem kockáztatok? Mennyire „kifizetődő” számomra az az út, hogy ha az elmaradt haszonra voksolok, és mennyire, ha megelőlegezem a bizalmat valamilyen oknál fogva?

Feltételezzük azt, hogy mindenki bízott, bízik valakiben, valamiben. Érdekes végiggondolnunk, hogy hogyan építettünk korábban bizalmat, hogyan működtünk együtt eddig. Meggondolásra vár az is, velünk hogyan lehet

jól, tisztán, hosszú távon együttműködni, mi a saját „használati utasításunk? Ez a használati utasítás mennyire azonosul azzal a közeggel, csapattal, szegmensekkel, területtel, amit vezetünk? Képes-e a környezetem is azonosulni az együttműködő stratégiának ezen pillérével?

Saját paradigmámban, melyben a vezetés alapja a bizalom, és csak utána térek át az együttműködő stratégia másik pillérének végiggondolására, a szinergiára.

Az együttműködő stratégia választása tudatos vezetői döntés. A megelőlegezett bizalom kezdő lépésével olyan megnövelt tortán osztozkodhatunk a piac más, együttműködő szereplőivel, függetlenül a piaci szegmens milyenségétől, ahol a tortanagyobbítás eredményeként a felosztásban ránk eső rész nagyobb, mint az eredeti tortából kapható szelet. A választott stratégia velejárója továbbá a kölcsönös értékteremtés is.

### Jegyzetek:

[1] Bakacsi Gyula: *Együttműködni nem kell, hanem érdemes!* In: *Harvard Business Review*, Magyar kiadás, 2011.

[2] Child, J.: *Trust - the fundamental bond in global collaboration*. Organizational Dynamics, 2001.



## Szabados Andrea: Tanulás nemzetközi környezetben

„**E**lméletben nincs különbség az elmélet és a gyakorlat között. A gyakorlatban viszont van.”

November közepén inspiráló szakmai élményben volt részem: a legnagyobb franciaországi coach szakmai egyesület, a Société Française de Coaching által első alkalommal szervezett nemzetközi konferencián a magyar coach szakmát képviselhettem.

A konferencia közvetlen, baráti légkörben, angol nyelven, a kölcsönös tudásmegosztás és tapasztalatcsere jegyében zajlott. A francia szakemberek mellett a világ minden tájáról érkező coachok tették színessé a résztvevői kört: a svédországi, brit, német, svájci, írországi, cseh coach szakmai szervezetek vezetőin kívül dél-afrikai, új-zélandi szakember is jelen volt, sőt, az ázsia-csendes-óceániai regionális coach egyesület egyik elnökségi tagja is részt vett a konferencián. Számomra az egész nap a tanulásról szólt, hiszen 10-15 éve, vagy akár hosszabb ideje coachként dolgozó, tudományos kutatással és oktatással foglalkozó szaktekintélyek osztották meg nézeteiket, tapasztalataikat –

ráadásul olyan térségekből, melyek fejlettsége jóval a hazai coaching piac előtt jár.

A szakmai tapasztalatcsere kötetlen formában már a rendezvény előestéjén, a külföldi vendégeknek tartott nyitóvacsorán, néhány üveg Beaujolais nouveau mellett elkezdődött. A hivatalos program azonban a nyitó kerekasztal-beszélgetéssel indult, melynek témája a válság és a coaching kapcsolata volt: milyen hatást gyakorol a válság a coaching iparágra, és hogyan segíthet a válság idején a coaching. A válság, valamint a coaching határainak és lehetőségeinek értelmezése erősen eltért egymástól a különböző országok esetén.

Bár a válság témája elsősorban gazdasági szempontokat vet fel, a mi szakmánkat ugyanilyen erősen érinti a társadalmi krízis. Kínában a hagyományos társadalmi értékek válsága zajlik: a változások minden korábbinál gyorsabb ütemben zajlanak, jellemzővé vált a felgyorsult élettempó, a korai kiégés; az értékek átrendeződésének időszakában kopogtatott be az országba a coaching mint teljesen új fejlesztési eszköz (a Távol-Keleten Hongkong és Szingapúr számítanak coaching szempontjából fejlett országnak, a többi ország most ismerkedik a coachinggal). A kínaiak számára az önismerettel való foglalkozás, az érzelmek tudatos megélése, kifejezése még egy évtizede is elképzelhetetlen volt – ma pedig a korral járó új kihívások között ezekkel is meg kell birkóznia azoknak az üzletembereknek, vezetőknek, akik eredményesen szeretnének kilábalni a gazdasági és társadalmi válságból. A coaching Kínában



újszerű tevékenységnek számít, folyamatosan bővül a piaca.

A Német Szövetségi Coach Egyesület elnökségi tagjának nézetei szerint a válság a fejlődés egyik normális szakasza, ő inkább fordulópontnak nevezi a jelenséget. A globalizáció következtében a tanulás vált fontossá, ebben tud támogatást adni a coaching. Jellemző, hogy a vállalati menedzserek a tárgyalótermekben hallgatnak, ha a jövő kerül szóba, hiszen ha a vállalati tényadatok meg is felelnek a korábbi terveknek, nem lehet tudni, mit hoz a jövő. A vezetői coachoknak ebben a helyzetben is felkészülten kell támogatniuk a vezetőket. Nagyon fontos, hogy a kultúra, a kommunikáció és a viselkedés kerüljön a vállalati szakemberek gondolkodásának előterébe, hiszen ezek a meghatározó humán tényezők; a coach szakma képviselői erre is hatással lehetnek.

A Francia Coach Egyesület elnökhelyettese a válságot rövid távú tényezőnek tekinti; hosszú távon inkább átalakulásról lehet beszélni. Meglátása szerint jellemző, hogy a vezetők elvesztették a korábban tájékoztató pontokként szolgáló mérföldköveket; ez olyan helyzet, amelyben a coaching segítséget nyújthat.

A Csehországi Coach Egyesület elnökségi tagja kifejezetten hálás a válságért: nézete szerint a vállalati menedzserek ennek hatására kezdtek el gondolkodni azon, hogyan is érzik magukat az emberek a vállalati környezetben. A válságnak köszönhető az is, hogy a társadalmi felelősségvállalás egyre jobban el-

terjed. A krízis sajnos szakmai szempontból is érinti a coachingot: mivel uniós alapokból lehetett támogatást igényelni coaching szolgáltatásokra, felhígultak az ilyen elnevezés alatt nyújtott szolgáltatások, és a coaching tekintélye erősen csorbult.

A Svéd Coachingpszichológiai Egyesület elnöke arról beszélt, hogy a válsággal sajnos rengeteg komolytalan coach is megjelent a piacon. Svédországban az államigazgatási léépítések kapcsán elterjedt az outplacement coaching, és a kormányzat nem ellenőrizte elég szigorúan, kik pályáztak, kik nyerték el ezeket a megbízásokat. Így a coachingról ma sokak fejében az a kép él, hogy „ha kirúgnak, akkor szokás coaching támogatást kapni.” Televíziós műsorban rejtett kamerás felvételeket is bemutatnak arról, ahogy ezoterikus bűbájakat alkalmazó álcoachok foglalkoztak a közsférából elbocsátott dolgozókkal – az ilyen szolgáltatások eredményessége is kétséges persze. A svédországi coaching piac számára tehát a szakmai tekintély visszaszerzése az egyik legfontosabb cél. Jellemző ugyanakkor, hogy látványos eredményekről is beszámolhatnak a közsféra coachingprojektjei kapcsán: például az adóhatóság szervezeti átalakulása során is sikerrel alkalmazták a coachingot.

A Brit Coachingpszichológiai Egyesület elnöke leginkább lehetőségeket lát a válságban. Nagy-Britanniában is komoly tekintélyvesztésen megy keresztül a coach szakma; a „life coach” kifejezés gyakorlatilag elérte telenegett, hiszen bárki annak nevezheti magát. A válság fő mondanivalója a brit szakember





számára az, hogy kevesebb kárt okozunk, és több hasznot tegyünk a társadalomban.

A közös beszélgetés másik fő témája a minőségbiztosítás volt. Az általános vélemény szerint mindenütt nagy szükség van arra, hogy a coaching professzionális színvonalra emelkedjen. A nemzetközi szakmai szervezetek szerepéről kevés szó esett, mivel jellemzően országos szervezetek képviselői voltak jelen.

A coaching szempontjából fejlettnak számító, nyugati országokban a vállalati oldalt a belső coachok, a tanulásért, fejlesztésért felelős menedzserek képviselik, akik szigorú szempontrendszer alapján választják ki a vállalat megbízásait elnyerő coachokat. Az utóbbi években nagyon sok tanulságot vontak le a korábbi tapasztalatokból, és ennek köszönhetően már haladás tapasztalható az igazán jó coachok megkülönböztetése terén.

Szó esett az iparági standardek, az akkreditáció helyzetéről. A fejlettebb országokra jellemző, hogy sok az „önjelölt” coach, aki akár 15 órás online képzést követően már okleveles coachnak nevezi magát, így vállalatok a szakmai végzettséget sem tudják egyértelműen figyelembe venni. A legtöbb országban a szakmai szervezetek partnerként működnek együtt a megbízói oldallal, folyamatos párbeszédet folytatnak velük; sőt, listát állítanak össze a szakma által ajánlott coachképzésekről, amely tájékozási pontot nyújthat a vállalati szakembereknek a coachok kiválasztásakor. Németországban a legnagyobb szakmai szervezet saját minőségi standarde-

ket dolgozott ki és terjesztett el, melyeket a megbízói oldal nagy része mára ismer és elismer. Az ázsiai regionális coaching szakmai szervezet saját kutatás-fejlesztési csoportot működtet, és rendszeresen ismételt kutatások keretében méri fel a piac igényeinek alakulását. Csehországban hazánkhoz hasonlóan ez idő tájt válik egyre inkább elterjedtté, hogy a megbízók kifejezetten akkreditált coachokat keresnek.

Többek szerint a világban nem válság zajlik, hanem dinamikus változások sorozata, melyek lehetőséget nyitnak az újfajta viselkedésminták kialakítására. Mindannyian a fejlődési folyamat részesei vagyunk, társadalmunk jelentős átalakuláson megy keresztül, a coaching tehát napjaink egyik legaktuálisabb szakmája. Komoly felelősségünk van abban, hogyan formálódik a világ társadalma a következő években, évtizedekben.

A nemzetközi körkép után én is megélhettem a „jó magyarnak lenni” érzését, mivel a hazai coach szakma helyzetének és a válság kedvezőtlen hatásainak bemutatása után beszámoltam az ICF Magyar Tagozat által az elbocsátott MALÉV-dolgozóknak szervezett pro bono outplacement projekt sikereiről is.

A nap további részében zajló workshopok elméleti és gyakorlati témákat is felöleltek. Jómagam két gyakorlati szemléletű foglalkozáson vettem részt. Elsőként a David Grove által kidolgozott „Clean” technika alapjait ismerhettem meg egy új-zélandi származású, évtizedek óta Franciaországban élő mestercoach előadásában. A Clean language („tisza



nyelv”) és Clean space („tiszta tér”) elnevezésű eszközök NLP alapokon nyugszanak, a metaforák és képek alkalmazásával működnek. Meglepő volt, hogy harmincfős csoportban, tulajdonképpen félig idegen emberek között is milyen mély személyes élményt élhettem át úgy, hogy idegen nyelven próbáltam ki ezeket a technikákat. Alig vártam, hogy a konferencia utáni hetekben anyanyelven próbálhassam ki az újonnan tanult eszközöket a coachingüléseim során.

Ezután pedig a „Feedforward” (előremutató visszajelzés) témakörével foglalkozó workshopon vettem részt. Ez a Dr. Avi Kluger által kidolgozott, átfogó nemzetközi tudományos kutatási háttérrel bíró módszer ötvözi a tudatos visszajelzést a megoldásorientált, erősségekre alapozó szemlélettel. Az egyik angliai egyetemen oktató, német származású előadónő erről a témáról külön fejezetet jegyez Jonathan Passmore professzor pszichometriáról szóló könyvében.

A nap során a coachingot inkább a gyakorlatias, kevésbé a pszichológiai oldaláról megközelítő kollégáknak bemutatam Komócsin Laura nemrég angol nyelven megjelent, Toolful Coach című könyvét, melynek társszerzője voltam. A külföldi kollégák lelkes érdeklődéssel fogadták a 13 coaching folyamatmodellt, 150 coaching eszközt és 63 rövid esetleírást tartalmazó szakkönyvet.

Érdekes volt megtapasztalni, hogy a szervezők az előadások mellett kiemelt figyelmet fordítottak a kapcsolatépítésre. A szakmai rendezvények alkalmával megszokott időbeosztást félretéve kifejezett networking blokkokat iktattak be a programba az előadások és szünetek közé. Coachokról lévén szó, a szakmai ismerkedést sem bízták a véletlenre – egy profi, karizmatikus szakember (több évtizede csoportokkal foglalkozó coach, tréner) facilitálta a kapcsolatépítést, aki a játékos feladatokba látványos sikerrel vonta be a szakmai közönség percek alatt feloldódó tagjait.

A tartalmas nap záróeseményeként az első-sorban szakirodalmat jelentő nyeremények kisorsolását összekapcsolták a visszajelző körrel: aki nyert, az rövid visszajelzést adott a nap során szerzett benyomásairól, tapasztalatairól, tanulásairól. Nemzetiségtől függetlenül mindenki nagyon nyitottan, barátsággal adott hangot abbéli reményének, hogy lesz folytatása ennek az első alkalommal megszervezett nemzetközi napnak. Meglepetésemre a sok éve, több évtizede gyakorló coachként dolgozó szakemberek is hangsúlyozták, milyen sokat tanultak a kollégáktól a néhány óráig tartó konferencia alatt. Szóval így néz ki az élethosszig tartó tanulás profik módjára.



## VÉLEMÉNY

### VÉLEMÉNY

## A tudás és a tapasztalat átadása a legfontosabb

„**L**egfontosabb, hogy átadjuk a tudást és a tapasztalatot!” – nyilatkozta Ábri Judit a Coaching Határok Nélkül ötletgazdája és programjainak szervezője, amikor egy asztalnál ültünk két külföldi kollégájával egy előadás ebédszünetében. A találkozó apropója a CHN-program sorozat külföldi, határainkon túli bevezetése volt.

Nenad Stanić Szerbiából érkezett és a coaching elhivatott szószólójává vált. Kereskedelem és marketing szakterületen dolgozik közel negyed évszázada, s az Egyesült Királyságban ismerkedett meg a coaching fogalmával. „Cé-  
lom, hogy a coaching szellemiségének terjesztésével a legjobban adjam az embereknek.” – nyilatkozta. Elmondása szerint Szerbiában a coaching még gyerekcipőben jár. A néhány gyakorló coach elsősorban NLP-irányból érkezett, pszichológiai alapokkal dol-

gozó szakember. A magyarországihoz hasonló képzés – üzleti és coaching iskola- azonban nem létezik Szerbiában. Coachingot elsősorban a külföldi vállalatok kirendelt vezetői kapnak, s Nenad Stanić célja, hogy szélesebb közönség számára is elérhetővé és ismertté tegye a coachingot.

Elmondása szerint még nincsenek coaching szervezetek, bár az ICF aktív, de 20 taggal tudnának csak szekciót alapítani. A szerb coaching piac felépítésén dolgozik. Ezért keresett tudatosan a közép-kelet európai régióban olyan országot, ahol már fejlett a coaching kultúra, s így talált Ábri Juditra és az általa szervezett programsorozatra. „Fontos volt számomra, hogy kész koncepcióval rendelkező programot találjak, melyet könnyedén és gyorsan tudunk a mi hazánk adottságaihoz igazítani.” – nyilatkozta a szerb üzletember. Az első kapcsolatfelvétel után egy hónappal, november 27-én Jonathan Passmore-t látták vendégül Belgrádban, ahol közel 70 vezető üzletember és a sajtó képviselői voltak kíváncsiak az előadásra.

2013-ban a szerb Coaching without Borders 4-6 előadást tervez, de nem elégszik meg ennyivel: már keresi a boszniai, montenegrói és horvát kapcsolatokat is.

Amikor Ábri Juditot arról kérdeztem, hogy miért kezdett bele az együttműködésbe,



egyértelmű választ kaptam:

„Nagyon nagy megtiszteltetés, hogy egy tapasztalt, coaching iránt érdeklődő üzletember az általam kidolgozott koncepciót tartotta alkalmasnak a saját hazájában történő bevezetésre. Számomra fontos, hogy átadjam azt a tudást és tapasztalatot, amit a két évad alatt már összegyűjtöttem. S örülök, hogy

Magyarország mintául szolgál a coaching-szemléletét tekintve. Természetes sokkal több munkával jár a CHN-programorozat adaptációja, mint első pillanatban gondoltam. De ez a folyamat is tanulás. Azt hiszem, nem árulok egy nagy titkot, hogy 2013 tavaszán Pozsonyban, Szlovákiában is újtára indítjuk a programot.”



## INTERJÚ

### INTERJÚ

## Tanulás nélkül szűkül a tudásunk

Interjú Kurucz Balázssal

**A** coaching-szakmában évek óta ismert szakembert, a Coach Akadémia egyik társtulajdonosát, a BKF-en működő Üzleti edző szak szakmai vezetőjét, a Hős útja projekt coach-munkatársát, Kurucz Balázst kérdeztük a tanulásról és az önképzésről vallott filozófiájáról.

**MC: Fontosnak tartod, hogy az ember – foglalkozásától függetlenül – folyamatosan tanuljon, képezze magát. Miért?**

KB: Volt egy Dale Carnegie nevű gondolkodó, aki a múlt században valami ilyesmit fogalmazott meg: Az emberek egy jelentős része már harmincas éveitől tájékaán meghal, csak öregkorában temetik el... Ezt a szellemi halált késlelteti a folyamatos önképzés. Azt gondolom, hogy a tudásunk a változó világban

kopik, s tanulás, továbbképzés és önképzés nélkül szűkül, elavul a tudás. Tehát már ahhoz is tanulás szükséges, hogy a világgal lépést tartsunk, azaz szinten tarthassuk ismereteinket. És itt nemcsak a tudás (knowledge), hanem a készségek (skills) fejlesztéséről is beszélek. A tíz évvel ezelőtt használt készségeimnek körülbelül 20%-t használom ma, a többi új.

**MC: Mi a helyzet coachként a folyamatos tanulással?**

KB: Coachként számomra a legnagyobb tanulást a szakadatlan önismereti munka jelenti. Nem mindegy, hogy miként vagyok jelen egy folyamatban, milyen tudást, tapasztalatot és saját élményt nyújtok az ügyfelemnek.

Úgy gondolom, hogy a coach önképzése, továbbképzése nem szorítkozik kizárólag a szakmai tanulásra, az előadásokra, tanfolyamokra. Sokkal tágabban értelmezem az önképzés témakörét, amelybe beletartozik az önismeret, az egyéni vagy a csoportos szupervízió, vagy akár a pszichodráma is.

**MC: Mennyire és hogyan hasznosul a tudásmegosztás egy-egy szakmai előadást követően?**

KB: A coach-végzettség megszerzése után nem feltétlenül az a fontos, hogy újabb és



újabb tanfolyamokra iratkozunk be. Nagyon inspirálóak a néhány órás előadások is, melyek egy-egy témát járnak körbe. Ezek a coach-kompetenciákat feszegető témák a hétköznapi életben hajlamosak vagyunk gyorsan átsiklani. Az ICF Magyar Tagozata által szervezett coach kompetencia fórum alkalmával például óriási a tanulás, ha az adott téma fókuszba kerül. Az ilyen előadásokon, moderált, facilitált beszélgetéseken mindig találok inspirációt egy-egy aktuális helyzetre, épp futó folyamatokra. Biztos vagyok abban, hogy más időpontban, más élethelyzetben meghallgatva az előadást újabb, és más gondolatok ébrednének bennem.

A szakmai továbbképzéseken szerzett tudásra az ICF-akkreditáció megújításához, illetve az előrelépéshez is szükség van. Azt gondolom, hogy nagyon bölcsen alakították ki az ICF akkreditációs rendszerét.

**MC: Mi történik akkor, ha egy coach nem képi magát folyamatosan?**

KB: Biztos vagyok abban, hogy a tanulás megakadályozza a fásultságot. Új szemléletet, tudást és fellendülést hozhat. Épp a mi szakmánkban nagyon fontos, hogy ne mindig, minden folyamatban ugyanazt és ugyanúgy csináljunk.

**MC: Mit értesz önképzésen?**

KB: A személyes tanulás és önképzés legegyszerűbb és leghatékonyabb formájaként az önreflexió jut eszembe először. Ha az aktuális

esetemet elemezve leülök, megvizsgálom a folyamatot, saját szerepemet, jelenléteimet akkor már nagyon sokat tanultam saját magamtól. Nagy hasznát látom persze, ha ezt egy szupervízió keretében tehetem meg.

**MC: Eddig a saját, tanulásról és önképzésről vallott filozófiádról beszéltél. Most szeretnék a tanári szerepedről kérdezni, hiszen két coach-képzést is vezetsz, igazgatsz.**

KB: Kezdem ott, hogy miért lettem tréner. Kerestem a helyem a világban, és szerettem volna a világot, másokat és magamat jobban megismerni, a szó pozitív értelmében befolyásolni. Tulajdonképpen a fejlődés lehetősége, a tanulás miatt lettem tréner. Eközben kezdtem el coaching folyamatokat, akkoriban tréningek utánkötéseként, amit most is nagyon hatékony fejlesztésnek tartok. A tréneri és coach alapkompenciákra építkezve tanultam Bán Zsuzsánál szupervízió alapú coachingot. Majd az élet adta lehetőségekkel élve elindítottuk a Business Coach Akadémiát 2007 végén, majd két évvel később a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola keretein belül az Üzleti edző szakirányt is. Nem egy erős jövőkép és céltudatos tervezés eredménye volt, inkább a kedvező lehetőség és a felkészültség egy jó találkozása.

**MC: Miben más és miben azonos a két képzés?**

KB: A legnagyobb különbség az akkreditáció-



ban van. A Coach Akadémia a nemzetközi ICF által akkreditált képzés, míg a BKF-en magyar állami akkreditált diplomát kapnak a végzősök. Különbség van még a képzés tartalmában is. A BCA 150 órás képzést nyújt, míg a BKF-en ez 280 órára bővül, azaz a coaching ismereteket előadások egészítik ki, melyek anyaga az üzleti életben kiválóan használható. Arra törekszünk, hogy mindkét képzés előnyeit – a lehetőségekhez mérten – alkalmazzuk a másik képzés keretein belül is. Különbség, hogy az egyik helyen pénteken, a másikon pedig szombaton zajlik a tudásátadás. Ez már a résztvevők körét is meghatározza: aki dolgozik, inkább a szombati napokat választja.

**MC: Tudnál példát mondani arra, mit hasznosítottatok a két képzési rend különböző tapasztalataiból?**

KB: Igen. Például a Coach Akadémia korábbi moduláris rendszerét fix tanrendűre cseréltük, mert láttuk, hogy a BKF-en mennyire jól működik a csoportdinamika. A tanulást támogatja, hogy a csoport együtt halad a képzésen és a gyakorlaton, valamint a szupervízióban is. Trénerként, előadóként is biztonságot ad, ha állandó csoporttal dolgozunk. Persze az elején több energiát kell fektetni a csoportdinamikára, de – a résztvevők érdeklődéséből adódóan – gyorsan összeáll a csapat. Nincsenek turbulenciák, a hosszú távú együttműködés bizalmon alapszik. Így oktatói, tréneri oldalról is nagyon relaxált a munka: helyet kap a kreativitás és

az alkotás.

**MC: Mi az, ami azonos a két képzésben?**

KB: Mindkét képzésben nagy hangsúlyt fektünk a gyakorlati oktatásra, nem elégszünk meg a szakirodalommal és a könyvekkel. A demó-coaching, az akváriumok és a kis ülések majd a coaching szakmai gyakorlat fokozatosan vezeti be a hallgatókat a coaching világába. Törekszünk a kis csoportos képzésre, amelyben kiemelt szerepet kap a saját élményű tanulás. Fontosnak tartjuk, hogy képzett szupervizor szakember kíséretében kerüljön sor a gyakorlatot kísérő szupervízióra. Az is elvárás, hogy az oktatók ne csak tanítsák a szakmát, hanem maguk is gyakorló coachok legyenek. Ma már szerencsére több coach képzés is fontosnak tartja ezeket a tényezőket, nagyon jó munkát végez egyik-másik coach képző „versenytársunk”. Egy ACC felkészítés kapcsán például Erős Iлона egyik tanítványával dolgoztam, fantasztikusan jól képzett coach az illető.

**MC: Mi ad számodra motivációt a tanításhoz?**

KB: Motivál, hogy tanítva tanulok legtöbbet. Nagyon lelkesítő, hogy a csoportból érkező kérdésselvetéseknek köszönhetően még egy sokadszor előadott témát is tudok más nézőpontból, mélyebben, másként látni. Ez fantasztikus élmény, s ennél nagyobb motiváció nem is kell!

Természetesen az is motivál, hogy nekem ez



a szakmám, ebből élek. A coachok képzése üzleti vállalkozás is.

Harmadikként említeném még az ember elismerés iránti vágyát. Jó érzés, amikor visszajelzést kapok arra, hogy az óráim megérint valakit, ha változik valami az életében, ha sikerült nézőpontot változtatnia. Olyan ez, mint a coachingban az ügyfél sikeréről szóló visszajelzés...

**MC: Mit javasolsz azoknak, akik coach-képzést keresnek, hogyan válasszanak?**

KB: Mindenkinek azt javaslom, hogy használják ki a nyílt napokat és szerezzenek személyes benyomásokat. Természetesen adatot gyűjteni lehet a honlapokról és ismeretökből is.

**MC: Mennyire telített most a magyar co-**

**ach-képzési piac?**

KB: A kollégáimmal konzultálva a legtöbben arról számolnak be, hogy sikeresek és keresettek a képzések, megtelnek a csoportok. Ez annak is köszönhető, hogy egyre többen érzik, tudják: szükség van a végzettséget igazoló oklevélre. A szakmában sokan tartanak az „önjelölt coachoktól”, s mint az ICF kutatása is bizonyítja, fontos a végzettség és a képesítés. Az is kérdés, hogy szükség van-e ennyi coach-ra. Ezt én inkább onnan közelítem meg, hogy a coaching elsődleges terméke az egyéni felelősségvállalás. A kérdés tehát így is fogalmazható: szükség van-e több egyéni felelősségvállalásra Magyarországon...

**MC: Köszönjük a válaszokat!**





## A tanulni akarás és az önreflexió a fejlődés kulcsa

Interjú Hankovszky Katalinnal

**H**ankovszky Katalinnal, a Solution-surfers magyarországi képzéseinek vezetőjével, a brief coaching egyik hazai meghonosítójával beszélgettünk.

**MC: A coachok felé szakmai és önmagukkal szembeni elvárás is, hogy folyamatosan tanuljanak és képezzék magukat. Mi a véleményed erről?**

HK: Talán úgy fogalmaznék, hogy ez nem csak elvárás, hanem a coach jól felfogott érdeke, hogy tanuljon. Hiszen amikor coachként azzal az előfeltevéssel ülök egy folyamatban, hogy az ügyfelem erőfeszítéseket tesz, és éppen megpróbál valami újat tanulni, fejleszteni, egy új viselkedésmódot elsajátítani, rögzíteni, akkor talán úgy tudom őt legjobban ebben támogatni, ha én is kísérletnek és tanulásnak fogom fel a folyamatot és ezzel a tudattal teszem fel a kérdéseket. Ez a hozzáállásom és a tanulására irányuló hipotézisem megerősíti őt, és a folyamat gyorsabb előrehaladást biztosít. Nagyon nehéz megállni és kibírni a pillanatot, amikor az ügyfél nem

tudja, hogy mit is kell tenni ebben a helyzetben, s valójában én sem tudom. Együtt tanulunk. Ebből a felismerésből következik azután a gyors előrelépés.

**MC: Ezek szerint számodra minden coaching-ülés tanulás?**

HK: Igen, minden pillanat tanulás. De nem tudatos tanulás, inkább érzékelés. Növekvő tapasztalattal nem tudatosan koncentrálok, hogy tanuljak, hanem az érzékelésem éleledik ki egy-egy ülés során.

Most eszembe jutott Tim Gallwey – aki tenisz-edzőből lett coach – egyik előadása, melyet 2001-ben volt szerencsém személyesen végighallgatni. Azt mondta, hogy három módja van, hogy jól megtanulj coacholni. Az első, ha jó coachokkal coacholtatod magad. A második, ha te magad coacholsz. A harmadik pedig, hogy részt veszel valamilyen képzésen, de ezt akár el is lehet felejteni...

**MC: Ez meglehetősen provokatív kijelentés Tőled, aki coach-képzéseket vezetsz!**

HK: Igen, valóban az. De a fenti gondolat segít abban, hogy helyére tegyem a saját szerepemet. Segít, hogy besoroljam saját munkám fontosságát. Az áll az első helyen, hogy saját tapasztalataimból és az ügyfeleimtől tanulok legtöbbet. Igen. Pillanatnyilag az



ügyfeleimtől tanulok legtöbbet.

### **MC: Mit gondolsz a különféle vizsgákról, akkreditációs rendszerekről?**

HK: Nagyon nagy tisztelettel vagyok az ICF vizsgarendszere iránt, hiszen a legnagyobb hangsúlyt az ügyfélmunkára helyezi. Az egyre magasabb szinteken elvárt ügyfélórák száma nő, ami egyértelműen azt jelenti, hogy tanuljunk az ügyfeleinktől! Természetesen nem elég „letudni” az óraszámot, nagyon fontos az ülésekhez kapcsolódó önreflexió. A tanulni akarás és az önreflexió a fejlődés kulcsa. Ehhez hasznos alap az ICF tizenegy kompetenciája, melyek a brief coachinggal jól összhangba hozhatók.

Egy tegnapi ülés, amelyen egy két fős vezetői teammel dolgoztam, jól illusztrálja, hogy mit is gondolok a tanulásról. Honnan, miből veszem észre, hogy tanultam? A coachképzéseken gyakran hangzik el a következő kérdés: „Mit tanultál ebből a helyzetből?” És újra és újra az a reakció, hogy mi nem sikerült, vagy mi nem sikerült elég jól. Szóval az említett ülésről hazafelé menet az jutott eszembe, hogy engem mindig a váratlan helyzetek foglalkoztatnak. A két és fél órasra tervezett ülés első órája után történt valami váratlan és gyors változás. Az ügyfelem ki mondta, hogy tudni kell megállni egy pillanatra. S ekkor volt bátorságom azt mondani, hogy igen, a moziban is mindig a legjobb helyen van szünet, tartsunk akkor mi is most szünetet és álljunk meg egy pillanat-

ra. Utólag gondolkoztam el azon, hogy mennyire szokatlan tőlem ez a viselkedés, s milyen jó és egyszerű, emberi dolog a szünet, de mégis mennyire hatásos és látványos esz-közzé vált: az ülés más minőségű pillanatokkal és munkával folytatódott. Mind-ezt végiggondolva megtanultam, hogy volt bátorságom és meg mertem tenni ezt a szokatlan lépést ott és akkor.

Nos, hát így működik az én tanulásom: az agyamat folytonosan foglalkoztatja, hogy mit tettem a coachingban, annak mi volt a hatása, milyen jó dolog jött ki belőle. A következő lépés, hogy egy-egy ilyen véletlenül felfedezett eszközt tudatosan beépíték az eszköztáramba. Ezt nevezem én tanulásnak.

Van egy másik történetem is, ahol egy csapat kommunikációjának fejlesztésén dolgoztunk. Amíg arról folyt a szó, hogy az ügyfeleknek joguk van kifejezni saját döntéseiket, véleményüket stb., végig egy történet motoszkált a fejemben. Talán öt-hat percen át is tudatosan félre akartam tenni, de mindig előtérbe hozkodott a gondolat, mely egy egyszerű tárgyról, egy kávéscsészéről szóló, kifejezetten nem-coachingos magántörténet volt. Úgy döntöttem, hogy elmesélem az ülésben a történetet, jelezve, hogy nem szoktam ilyet tenni, de most szükségesnek látom... Utólag már tudom, hogy mennyire egyszerű, normális és emberi ötlet volt behozni a történetemet, mert a csoport utána beépítette a munkájába, a kommunikációjába az én kávéscsészémet, azaz használták a képet. Ebből



a történetből azt tanultam, hogy időnként bele tudok és bele kell mennem kockázatos helyzetekbe.

**MC: Milyen kérdések foglalkoztatnak egy-egy ülés után?**

HK: Általában azon gondolkodom, hogy melyik cselekedetem honnan, az ügyfél mely megnyilvánulásából jött, kellett-e vagy milyen hasznot váltott ki? Azt is fontosnak tartom, hogy megtanuljak és tudjak az eredményeknek örülni. Nálam ez is az önreflexió részévé vált.

**MC: Magyarországon a Te neved fémjelzi a SolutionSurfers coach-képzéseit. Mondanál néhány szót arról, hogy miben különbözik ez a képzés a többitől?**

HK: Ehhez ismét érdekes történet fűződik. A Coach Konferencia képzési kerekasztal-beszélgetésére készülve azt emeltem ki, hogy mi a gyakorlatból tanulunk. Azaz a résztvevők coacholtatják önmagukat és coacholnak is. A többi képző intézmény képviselőjét hallgatva rá kellett jönnöm, hogy – szerencsére – mindenki ezt csinálja.

Ez a felismerés inkább arra indít, hogy ne a többiektől való különbözőségről beszéljek, hanem arról, amire hangsúlyt fektetünk. A képzés és oktatás kifejezések eleve előrevetítik azt az elvárást: aki tanít, tudja, mit és

hogyan kell csinálni. Itt ellentmondás van, hiszen mi a brief coaching folyamatban úgy veszünk részt coachként, hogy nem tudjuk, mit kell tennie az ügyfélnek. Ezt az ellentmondást fel is vállaljuk a képzés során.

A képzés középpontjában az áll, hogy a tanulni akarásra nézzenek rá a résztvevők. Az észlelés, a helyzetérzékelés alapján tanuljanak, s kevésbé a tudás megszerzésére koncentráljanak. A kérdés mindig: „Mit figyeltél meg? Hogyan hatott?” Olyan ez, mint egy játék, amelyben az észlelés és a jelenlét erősítése, a készségek fejlesztése a cél.

Másodjára kiemelném, hogy hosszú önreflexiós időt töltünk azzal, hogy koncentrálunk a hasznos, előrevivő dolgokra. Azt nézzük meg, ami sikerült. Az elégedettség és a siker erejét használjuk ki. Ha egy hasonlattal kell élnem, akkor olyan ez, mint a kertészkedés. A felfedezett kis csírat, növényt locsolgatom, nem pedig a meddő és üres földet.

Harmadik szempontként pedig kiemelném, amit Gallwey állít, hogy coacholva és önmagunkat coacholtatva lehet sokat tanulni. A képzés résztvevői ezt gyorsan észlelik, az aktivitásuk erősen coaching-szerű, és a képzés vezetőiként magunk is coach minőségben vagyunk jelen. Az alapképzés tizenkét napos, melyet négy blokkra osztottunk. Az egyes blokkok után szükség van érlelési időre, míg a tanultakat használhatják.

**MC: Ezek szerint ez nem egyfajta tréning?**



HK: Is-is, de inkább coachingnak mondanám. Nagyon tisztellem a trénereket, mert annyira tudnak bízni abban, hogy a tréning résztvevőinek termen kívüli magatartását és lehetőségeit meg tudják változtatni. Ez az óriási bizalom és önbizalom nagyon becsülendő. Épp ezért nagy tisztelettel vagyok a team-coachok felé is, hiszen óriási az elvárás, ami előttünk tornyosul. Mindenki azt várja, hogy történjen ott a csoportban valami, majd utána másként működjenek a dolgok, történjen változás. Esély akkor van arra a „csodálatos változásra”, ha az ügyfelekre „rá tudjuk bizonyítani”, hogy már csinálják azt, amit el akarnak érni. A cél, hogy megerősítsük: amit jól csinálnak, azt folytassák, tegyék így továbbra is.

**MC: Értékes gondolatokat fejtettél ki arról, hogy miként tanulsz az ügyfeleddől. De egy képzés során miit tanulsz a csoporttól? Miben más ez a tanulás?**

HK: Egyértelműen azt mondom, hogy más ez

a tanulás, mint a coaching-ülések utáni ön-reflexió. Talán úgy fejezhetném ki magam, hogy megoszlik a tanulás fókuszja. A felfedezés, az új dolgokra való rácsodálkozás a tréning-részre koncentrálódik, így a figyelem egy része itt időzik. Milyen gyakorlat vált be, milyen felvezetés a figyelem mely hasznos fókuszát tette lehetővé, hol nőtt a résztvevők önbizalma... Persze a brief coachingról is tanulok: szeretem megbecsülni az „újoncok” látásmódját, mert ebből is nagyon sokat tudok magammal vinni.

**MC: Melyiket teszed szívesebben? Melyik tanulás áll közelebb hozzád?**

HK: Ó, ami épp történik, amin épp dolgozom! Abban lelem legnagyobb örömet, hogy van választásom. Szerencsés vagyok, eldönthetem, hogy melyik munkát végzem el, s amit nem szeretek, nem teszem.

**MC: Köszönjük szépen a válaszokat!**



## Az érzelmi intelligencia fejlesztése

Pék Eszter interjúja Hetty Einziggel

**2**012. október 11-én, a Coaching Háttárok Nélkül programsorozat második évadának keretében Magyarországra látogatott Hetty Einzigg, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésének témakörében – interaktív módon – használható tudást adjon a program résztvevőinek. A nemzetközileg elismert coach a nap végén szívesen válaszolt a kérdéseimre.

### **PE: Hogyan definiálhatjuk röviden az érzelmi intelligenciát?**

HE: Az érzelmi intelligencia arról szól, hogy mennyire vagyunk képesek a saját érzéseinkkel megküzdeni, mennyire tudjuk azokat kezelni és megérteni. A stresszkezelés is ennek a része: fel tudjuk-e vajon ismerni azokat a tényezőket, amelyek stresszt váltanak ki belőlünk, amelyek frusztrálnak minket. Illetve, érzelmi intelligencia kérdésköre az is, hogy optimalizálni tudjuk-e az életünkben azokat a „dolgainkat”, amelyeket nagyon szívesen teszünk.

### **PE: Hány éves korig fejleszthető az érzelmi intelligencia, az EQ?**

HE: Az egész életünkben fejlődik az EQ-nk, mégis, az eddigi kutatások azt mutatták, hogy a legaktívabban a 18-tól és 25 éves korig tartó időszakban alakul ki az érzelmi intelligenciánk. Az új tudomány, új kutatások azonban azt vélik, hogy az agy plasztikus, és ez a fajta tudásunk jól tágítható a későbbiek folyamán is.

### **PE: Amikor ma arról beszéltünk, hogy vajon mi tartozik az érzelmi intelligencia körébe, öt alkategóriát különböztettünk meg. Melyik ezek közül azok, amelynek a fejlesztésével mindenképpen foglalkozunk?**

HE: A legfontosabb építőkövek, amelyekre az emberekkel való kapcsolataink során támaszkodhatunk az önismeretünk, az önmenedzselési képességünk és az empátia. Utóbbi nem egyenlő azzal, hogy mindig kedvesek vagyunk, és együttérzők és mindig egyet is értünk a másikkal.

### **PE: Nem olyan régen azt olvastam, hogy azokat választjuk barátainknak, akik az időt hasonlóan érzékelik, mint mi magunk. Vajon az érzelmi intelligenciával kapcsolatban is megállapíthatunk olyasmit, hogy azok lesznek a barátaink, akik kb. ugyanolyan szintű az EQ-val rendelkeznek?**



HE: Egészen biztos vagyok abban, hogy az EQ-nak köze van ahhoz, hogy kik lesznek a barátaink. A barátság kérdése abszolút a szív ügye. De azt is vallom, hogy azért is közel kerülhetünk emberekhez, mert éppen tőlük kell valamit megtanulnunk. És ez is lesz majd a létrejött kapcsolat tesztje: fenn tudjuk-e tartani a kapcsolatot, ha már megtanultuk azt a valamit, amiért összekerültünk, beszélhetünk itt pl. akár házastársi kapcsolatokról is.

**PE: Néhány személyes kérdés Hettyhez, a coachhoz. Hogyan jutott el az egyetemi tanulmányaitól – a bölcsészettől és pszichoterápiától – a coachingig?**

HE: Az édesanyámmal való kapcsolatom nagyon meghatározó volt számomra. Sokat beszélgettünk, diskuráltunk, nagyon művelt volt, és erős értékrendet adott nekem. Például azt is tőle tanultam, hogy nem csak azért vagyunk itt a Földön, hogy boldoguljunk, hanem hogy teremtsünk – méghozzá hozzáadott értéket. A coachinghoz úgy jutottam a nyelvek és művészettörténet, majd a pszichoterápián keresztül, hogy ezáltal nagyobb a hozzájárulásom: egyes emberek tudatosan fejlődhetnek, alkothatnak a világban a segítségemmel.

**PE: Hogyan tudja megtartani a határait a coaching folyamat során, hogyan tud érzelmileg a történeteken kívül maradni?**

Mindig kíváncsi vagyok – ez az alaphelyzet. Nagyon jó pszichoterapeuta képzést kaptam, erre és a buddhista szemléletre tudok támaszkodni. Tudom, hogy senkinek nem segítek azzal, ha velem megyek a mocsárba. Inkább arra vagyok kíváncsi, aki a történetet meséli, és hogy hogyan meséli, - inkább erre, mint hogy mi a történet. Mindenki meghozza a saját döntéseit, és ezáltal gazdagítja a megszerzhető tapasztalatait.

**PE: Rengeteget utazik, előad, nagy nevekkel dolgozik együtt újításokon, saját kliensei vannak. Hogyan nyeri vissza az energiáit mindeközben?**

HE: A jóga és a természet a kulcsszavak számomra. Minden nap jógázom legalább 15 percet, de ha Londonban vagyok, akkor szívesen töltődöm egy jógaközpontban. Természetesen nagyon sokat ad számomra, hogy a családom is ott van nekem. Az ő támogatásuk sokat jelent.

**PE: Nagyon köszönöm a válaszait!**



## SZERZŐINKRŐL

### SZERZŐINKRŐL

#### **Bite Barbara**

Business coach, vezetői tanácsadó. Sokéves, multinacionális cégnél szerzett vezetői tapasztalattal, közgazdász végzettséggel rendelkezem. Ezen alapokra építkezve végeztem több coach képzésen és szakmai fejlesztésen. Business coachként, vezetői tanácsadóként és co-trénerként dolgozom a Coaching Team csapatában. Ügyvezetőként, illetve vezetőfejlesztési és tehetségmenedzsment programok projektvezetőjeként szorosban együttműködök a megbízókkal. A látszólag kétpillérű feladat együttesben találtam meg a saját egyensúlyomat. Azt ahol megélhetem egyrészt a coaching adta fejlődés, változás, megismerés, felfedezés sokszínűségét, másrészt a vezetésben saját kompetenciáim és karizmám egyvelegét. Számomra mindkét pillérnek elengedhetetlen feltétele a folyamatos önismereti munka.

#### **Horváth Tünde, MCC**

Nemzetközileg elismert coach és tréner, szervezetfejlesztési tanácsadó és coaching szupervízor. A Gestalt Coaching Center alapítója és vezetője. Az International Coach Federation által akkreditált Master Certified Coach (MCC).

Ügyfélkörében megtalálhatók a kis- és középvállalkozások, OD tanácsadó cégek és multinacionális vállalatok (PwC, Deloitte, Raiffeisen Bank, Vodafone, Rockefeller Alapítvány). Coachok számára 2001 óta tart képzési programokat Magyarországon és külföldön. A Flow Coaching School kezdeményezője, egyik alapítója és 3 éven át vezetője, tréner. 2004 és 2006 között a Magyar Gestalt Egyesület alelnöke.

Képzéseit a Gestalt, illetve a coaching területein az Egyesült Királyságban (The School of Coaching, London; Ashridge College; School of Counselling and Psychotherapy) és az Egyesült Államokban (Society for Organizational Learning, World Institute for Action Learning, Gestalt International Study Center) végezte. A Cape Cod, valamint az Action Learning team coaching módszertanok kevés magyarországi képviselőinek egyike. Meghívott résztvevője volt a Gestalt International Study Center (GISC) "Next Generation" című programjának (2005-2008), valamint a „Contemporary Psychological Issues” című Szimpóziumnak (Harvard University Medical School, USA, 2008-2009).

Publikációi a Pszichoterápia, a Magyar Coachszemle és a Gestalt Review (USA) című lapokban jelentek meg.

#### **Kelló Éva**

A szerző jelentős vezetői múlttal és coach diplomával rendelkező executive & business coach. 2011-ben elnyerte „AZ ÉV COACHA” címet. A kis- és nagyvállalatok, a versenyszféra és az állami szektor területén is szerzett tapasztalatokat. Részt vett nemzetközi szervezetek munkájában. Itthon és külföldön egyaránt folytatott tanulmányokat. Rendelkezik oktatói és kutatói tapasztalattal is.

„Hiszek abban, hogy minden ember lehet saját sorsának kovácsa, hogy minden helyzetben számos lehetőség kínálkozik, a kérdés csak az, hogy nyitottak vagyunk és észrevesszük-e a lehetőségeket, megragadjuk-e őket és cselekszünk-e értük kitartóan. Hiszem, hogy hozzáállásunk alapvetően befolyásolja a további történéseket. A coaching folyamatok során is abban támogatom partnereimet, hogy felismerjék a saját történeteikben betöltött szerepüket és felelősségüket, megtalálják és tudatosítsák lehetőségeiket és kitartóan cselekedjenek céljaikért.”



## **Kiss József**

Kiss József magyar és külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál eltöltött több, mint 20 éves cégvezetői, értékesítési vezetői pályafutása során „élesben” is meggyőződött arról, hogy a vezetőkben és munkatársakban rejlő személyes és csoportos értékek és tehetségek megismerésén és hasznosításán múlik döntő mértékben az üzleti eredményesség.

2001-ben hozta létre kollégáival a HDTeam – Human Development Team céget és azóta ennek vezetőjeként segít másoknak is a személyes és céges tartalékok beazonosításában és kihasználásban. Munkájukban nagymértékben támaszkodnak online diagnosztikai megoldásokra is. Az Innermetrix egyik első magyarországi akkreditált tanácsadó partnere. Az IMX eszközök használatára épülő „What’s your genius?” program magyarországi képviselője.

## **Pék Eszter**

Pék Eszter diplomás tréner, szervezetfejlesztő.

„Többféle szervezetben, a non-profitól a multi-világig a pozitív hozzáállással és a globális látásmóddal menedzseltem a változást. Az a hitvallásom, hogy az egyén tudatosságának és önismeretének növelésével és a személyes céljainak a szervezeti célokkal való összehangolásával juthatunk el a közös sikerhez: visszahozhatjuk a munka örömét, és nagyobb szervezeti teljesítményt érhetünk el.”

## **Szabados Andrea**

Üzleti coach, okleveles közgazdász. Pályafutását vállalati marketingkommunikációs szakemberként kezdte, majd közel egy évtizedig saját vállalkozás keretében, szakfordítóként és tolmácként tevékenykedett. Többek között a Harvard Business Review magyar kiadásának állandó szakfordítója volt. Komócsin Laura coaching szakkönyvének angol nyelvű kiadásában (Toolful Coach) társfordítóként vett részt. Öt idegen nyelven beszél.

Coachként arra törekszik, hogy intellektuális partnerként kreatív szellemi műhelyt nyújtson ügyfeleinek, akik izgalmas fejlődési útra léphetnek kíséretében. A tudatosság és a felelősségvállalás fokozására helyezi a hangsúlyt. Fontosnak tartja a tudásmegosztást, az együttműködést és a szakmai közösség erejének kiaknázását a coaching mint fejlesztési forma széles körű megismertetése érdekében. A Noble Manhattan Budai Coaching Támogató Csoport elnöke, a Professzionális Coaching Egyesület alapító elnöke.





## 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 képesek 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 csapatérdekek összehangolását, a csapat támogató hátterével az egyéni fejlődést és tanulást tartom az eredményesség zálogának.



# Magyar Coachszemle 2012

**Minden jog fenntartva!**

**[coachszemle.hu](http://coachszemle.hu)**

