



Magyar Coachszemle

Az első magyar online coaching folyóirat

2012/2.

Új utakon

ISSN 2063-6679

2012. október

Magyar Coachszemle
Az első magyar online coaching folyóirat

I. évfolyam 2. szám – 2012. október

Főszerkesztő:

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

Szerkesztőség:

1205 Budapest, Köteles u. 44.

szerkesztoseg@coachszemle.hu

Honlap:

coachszemle.hu

Kiadó:

Fel a fejjel Kft.

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

A kiadásért felel:

Örvényesi Rita ügyvezető

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



Tartalomjegyzék

A Magyar Coachszemle küldetése.....	3
Dobos Elvira: Új utakon	
Szerkesztői bevezető.....	3
IRÁNYOK.....	5
Törökné Nagy Krisztina: A nyelvi coaching mint a nyelvi fejlesztés új módja.....	5
Dr. Bodó Péter: Szalutogén vállalkozásvezetés.	
A válságkezelés „pszichikai” lehetőségei.....	8
Siklós Barbara: Stílus coaching	
.....	13
Örvényesi Rita: A teljesség igényével	
A coaching holisztikus megközelítése.....	15
Fodor Andrea: A coaching szerepe a projektekben	
.....	21
Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái	
.....	24
Pekár Dóra – Bús Gergely: Munkahely, közösségi- és kiállítótér egy helyen	
.....	31
HÁTTÉR.....	33
Dr. Erős Ilona: Gestalt alapú vezetésfejlesztés	
.....	33
Domokos Judit: Személyes drámapedagógia	
.....	39
Joó Lajos: Ön inkább lebontó, vagy építkező látásmódú?	
.....	44
Dr. Mérő László: Az üzlet tanulása.....	56
Vass Andrea: Mi múlik rajtunk?.....	58
Filáj Gábor: Új utakon	
Önreflektív beszámoló a coachinggal támogatott személyzeti kiválasztásról.....	59
VÉLEMÉNY.....	62
Peredi Ágnes: A CHN bemutatta a digitális aranybányát, a LinkedIn-t.....	62
AJÁNLÓ.....	64
Gallen Rita: Az esettanulmányok ereje.....	64
Dr. Bozsár Gabriella: Mi van a kivételes teljesítmény mögött?.....	65
INTERJÚ.....	68
Interjú Gerard O' Donovan-nel, a Noble Manhattan alapítójával.....	68
SZERZŐINKRŐL.....	70



A Magyar Coachszemle küldetése

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

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

Budapest, 2012. augusztus 6.

A szerkesztők

Dobos Elvira: Új utakon Szerkesztői bevezető

Második szakmai számunk alcímét több szempontból is találónak érezzük. Egyrészt a Magyar Coachszemle is új utakon jár: lapunk június 5-i, a *Coaching Határok Nélkül* programsoro-

zaton történt bemutatkozása óta ugyanis rengeteg dolog történt a folyóirat életében.

A Magyar Coachszemlét a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság 2012. július 12. napjával nyilvántartásba vette. Első szakmai számkunk augusztus 6-án jelent meg „*Fókuszban a csoportok*” alcímmel, majd ezt követően, augusztus 9-én a Magyar ISSN Nemzeti Központ kiadta az ISSN (International Standard Serial Number) azonosítót a Magyar Coachszemle számára. Az ISSN adatbázis online változata folyamatosan fris-



sítve hozzáférhető a párizsi ISSN Nemzetközi Központ szerverén, az adatbázis felhasználói ily módon világszerte tudomást szereznek a különféle hordozókon publikált időszaki kiadványokról, így a Magyar Coachszemlééről, és az abban publikált cikkekről is. Mindezzel lehetővé vált, hogy a Magyar Coachszemle tudományosan is hivatkozható időszaki kiadvány legyen. Augusztus közepétől az Országos Széchényi Könyvtár Elektronikus Periodika Archivum és Adatbázis szolgáltatása (EPA) is nyilvántartásba vette a Magyar Coachszemlét, könyvtári célból archiválja, és a következő katalógusokban elérhetővé teszi a nálunk megjelent cikkeket: az OSZK online katalógusában, a MATARKA adatbázisban, a HUMANUS adatbázisban, az EHM keresőben, és az Országos Dokumentum-ellátási Rendszerben. Úgy gondoljuk, hogy ezek komoly és fontos lépések a folyóirat számára.

Másrészről az „Új utakon” alcím jelen számunk tartalmát is jól jellemzi. Hiszen nagyrészt olyan írásokkal találkozhat most az Olvasó, amelyeken végigtekintve láthatóvá válik a coaching sokszínűsége, az a sokféle irány és lehetőség, amelyet magában rejt. Az írásokból kiderül, hogy a coaching olyan különböző, egymástól igen távol eső területek támogatásához nyújthat releváns alternatívát, mint nyelvi kompetenciáink, vagy a projektmunka, megjelenésünk, stílusunk vagy akár egy csapat fejlesztése. De új utakon jár egyik interjúalanyunk, Gerard O' Donovan, a Noble Manhattan alapítója, amikor cégével belép a magyar coach-képzési piacra, vagy Komócsin Laura is, sokak által ismert és sikerrel használt kézikönyve továbbfejlesztett, angol nyelvű kiadásával.

Bízunk benne, hogy Olvasóink számára is olyan izgalmas és tartalmas élményt nyújt majd ez a színes válogatás, mint amelyet számunkra az összeállítása nyújtott.



IRÁNYOK

IRÁNYOK

Törökné Nagy Krisztina: A nyelvi coaching mint a nyelvi fejlesztés új módja

A nyelvi coaching olyan idegennyelvi fejlesztési módszer, amely ötvözi a nyelvi tréninget és a coachingot, az üzleti életben közismert teljesítménynövelő módszert.

Kinek hasznos a nyelvi coaching? Minden nyelvtanulónak, aki egy idegen nyelvet új, átütő módszerrel kíván elsajátítani. Különösen hasznos az üzleti és diplomáciai élet felső- és középszintjeinek, akik már rendelkeznek középfokú nyelvtudással, és egy konkrét idegen nyelvi feladat előtt állnak, pl. prezentáció, üzleti találkozó, tárgyalás, szakmai előadás, konferenciabeszélgetés, interjú, protokollrendezvény, stb. A nyelvi coaching arra ad megoldást, hogy ezekben a helyzetekben a vezetők hogyan ériék el az egyéni

és szervezeti eredményességük szempontjából kiemelten fontos magas szintű teljesítményt.

Mivel magyarázható a nyelvi coaching térhódítása?

A nyelviskolák vállalati nyelvoktatási kínálatukkal szeretnének felzárkózni a tréningcégek és a szervezetfejlesztési szolgáltatók termékeihez, ahol már elterjedtek az új, innovatív módszerek, többek között a coaching. A legtöbb vállalati megrendelő keresi az új megközelítéseket a nyelvi képzésben is. Mivel a felsővezetők számos tréning tapasztalatával rendelkeznek, és a coaching szemléletet gyakran maguk is használják, jogos igény részükről, hogy ez nyelvi fejlesztésükben is megjelenjen. A középszinttől sokan az Y generáció tagjai, akik biztos idegen nyelvi ismeretekkel bírnak és elvárják a partneri, egyenrangú kommunikációt.

Miben jelent újat a nyelvi coaching a klasszikus nyelvtanításhoz képest? Legfőképpen abban, hogy új alapokra helyezi a nyelvi coach és coachee viszonyát a klasszikus nyelvtanár – diák kapcsolathoz képest. A coaching keretei miatt a nyelvtanuló nyelvtan-



nulása eredményességéért teljes felelősséget vállal. A nyelvi coach támogatja őt céljai elérésében, kapcsolatuk éppen ezért egyenrangú, nem hierarchikus. A nyelvi coach bízik abban, hogy a coachee tudja legjobban, hogy mit és hogyan szeretne megtanulni. Ez az egyenrangú viszony megelőzi a klasszikus nyelvtanulás tipikus frusztrációit. Például, ha a coachee egyik alkalomról a másikra nem tud készülni, vagy nem éri el az általa kitűzött célt, a nyelvi coach megkeresteti vele azt az utat, amivel ez legközelebb sikerül. Előfordulhat az is, hogy egy-egy előadás, vagy tárgyalás előtt a coachee nem érez magában kellő önbizalmat a feladat teljesítéséhez. Ekkor a coach ahelyett, hogy tanácsokkal, vagy biztatással megpróbálná a nyelvtanuló félelmét eltüntetni, megkeresteti a coachee-val azt a megoldást, ami belső akadályait megszünteti. Mindez növeli a coachee önbizalmát és fenntartja nyelvtanulási sikerélményét.

Hogyan zajlik egy nyelvi coaching alkalom? A nyelvi coach az első alkalommal a coaching szakma módszereivel, tehát az értő figyelem, az aktív hallgatás, a hatékony kérdéséstechnika és célorientált gondolatmenet segítségével (pl. GROW-modell, 4D-modell, EI-modell) a coachee-val meghatároztatja nyelvtanulási célját és megkeresteti vele az oda vezető utat. Mindezt úgy teszi, hogy feltárja és fejleszti a nyelvtanuló erősségeit. A coachee akcióttervet is készít saját képességeinek és lehetőségeinek kiaknázásával,

amely éppen ezért minden nyelvtanuló esetében más és más. A nyelvi coach a személyes akadályok elhárításában is támogatja a coachee-t (pl. az önbizalom fejlesztése idegen nyelven történő kommunikáció esetén, időt keresni a nyelvtanulásra, stb.). A coaching típusú együttműködés miatt a két fél között bizalmi légkör alakul ki. Ez a nyelvtanulónak megteremti a sikeres nyelvtanulás felszabadult légkörét, a nyelvi coachnak pedig lehetővé teszi a nyelvtanuló igényeire való nagyobb ráhangolódást. A célkitűzés és akciótterv készítése után az alkalom a kitűzött nyelvi elemek elsajátításával és gyakorlásával folytatódik, majd megerősítő és fejlesztő visszajelzéssel zárul.

Hány százalék a coaching és hány százalék a nyelvi fejlesztés egy nyelvi coaching alkalom során? Mindig az adott helyzettől függ. Rövidebb nyelvi coaching képzés esetén lehet, hogy 90% a coaching, 10% a nyelvi fejlesztés. Hosszabb távú nyelvi coachingnál ez az arány fordított lehet. Egy nyelvi coaching alkalomnak mindig része a célkitűzés, második alkalomtól a visszacsatolás az előző találkozásra, a teljesítménymérés, és a visszajelzés, ami összesen legalább 10%-ot tesz ki.

Egyénileg, vagy csoportban ajánlott ezzel a módszerrel nyelvet tanulni? Mindkettő lehetséges. Egy-egy konkrét feladatra készüléskor az egyéni nyelvi coaching a megfelelő, ám ha csapatmunkáról van szó



egy vállalatban belül, ajánlott a team coaching és az akciótanulás is.

Teljesen szakít a nyelvi coaching a nyelvkönyvekből tanulással? Nem, azonban egyre nagyobb szerepet kap a coachee egyéni igényeire összeválogatott szakanyag, amit maga a nyelvtanuló határoz meg, azaz „ő írja” a tananyagot. A nyelvi coach mint nyelvi szakértő ehhez keres illeszkedő gyakorlatokat, illetve ajánl egyéb hasznos cikkeket, honlapokat és tanulási technikákat.

Kiből lehet jó nyelvi coach? Olyan szakképzett, egy-egy szaknyelvi területet jól ismerő, tapasztalt nyelvtanárokból, akik érdeklődnek a nyelvi fejlesztés az új, átütő megoldásai iránt. Kulcsfontosságú a mások igényeire ráhangolódni tudás és a jó kommunikációs készség – amely valószínűleg minden eredményes nyelvtanárt jellemez. Gyakori megfigyelés, hogy egyéni órák során a nyelvtanuló megnyílik az oktató előtt, és megosztja vele személyes gondjait, dilemmá-

it. Az empátiával rendelkező nyelvtanár ekkor meghallgatja és valószínűleg ösztönösen alkalmaz coaching módszereket, amikor a megoldás felé tereli kérdéseivel. A nyelvi coaching eszköztára képessé teszi a nyelvi coachot arra, hasonló helyzeteket mindig megoldásközpontú és önbizalom-növelő módon kezeljen.

Hogyan lehet valakiből nyelvi coach? Ha rendelkezik nyelvtanári diplomával, és elvégzett egy nyelvi coach tanfolyamot. Jelenleg hazánkban a Language Coach Academyn Kiss Ildikó és csapata végez nyelvi coach képzést. A Language Coach Academy célul tűzte ki a nyelvtanárok coaching szemléletének tudatosítását és coach jártasságuk mélyítését. A résztvevők arra is választ kapnak, hogy miként lépjenek be sikeresen a coaching piacra. A képzés a coaching szakma természete miatt gyakorlatorientált, így a tanfolyam végére a résztvevők nemcsak megértik a coaching működési mechanizmusát és eszközeit, hanem maguk is képesek lesznek használni azt.



Dr. Bodó Péter: Szalutogén vállalkozásvezetés.

A válságkezelés „pszichikai” lehetőségei

Számtalan konferencia, kongresszus és továbbképzés foglalkozik a gazdasági válság hatásaival, a válságban sikeres stratégiákkal és megoldásokkal. Szükség is van erre, hiszen a válság szinte valamennyi gazdasági ágat, vállalkozást és a magánszemélyek széles körét érinti. Rendszerszemléletű tanácsadókként, szervezetfejlesztőkként és Coachként foglalkoztat bennünket az a kérdés, hogy melyek azok a tényezők, amelyek következtében egyes vállalkozások, vezetők, és magánszemélyek a válság okozta nehézségeket eredményesebben oldják meg mint mások. Minek köszönhető fokozottabb pszichikai „válság-immunitásuk”? A kérdés megválaszolásában érdekes párhuzamokat kínál Antonovszky szalutogén elmélete, amennyiben az elméletében meghatározó 3 tényező nem csupán az emberi egészségmegőrzés alapvető kérdéseire ad rendkívül helytálló

megállapításokat, hanem vállalkozások szervezeteinek egészséges és problémamegoldó működésére is.

A szalutogénézisről

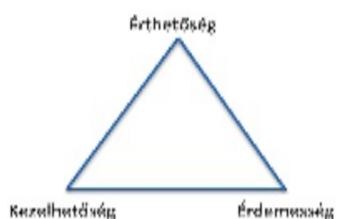
A szalutogénézis fogalma Antonovszky (1923 – 1994) izraeli orvos, nevéhez fűződik. Antonovsky – aki a Ben Gurion egyetem orvosi karának volt professzora – nem a betegségek, és azok keletkezését kutatta (patogenezis), figyelmét a kérdés mintegy ellenkező oldalára az egészség és az egészség megőrzésének lehetőségére irányította. Kutatásaiban azt vizsgálta, hogy miért van az, hogy hasonló életkörülmények és hatások között élő emberek közül egyesek megbetegszenek, míg mások egészségesek maradnak. Hogyan lehet az, hogy egyes emberek a sokrétű terhelő- és rizikótényező ellenére is egészségesek maradnak. Ebből a vizsgálatból alakult ki a szalutogénézis fogalma. (Saluto latinul= egészség, genezis görögül = eredet, keletkezés, származás)

A pszichikai immunrendszer

Antonovszky kutatásai során azt állapította meg, hogy a fiziológiai immunrendszerhez hasonlóan, létezik egy pszichológiai szinten ható immunrendszer is. Ennek a pszichikai immunrendszernek a működését az általa „koherenciaérzetnek” nevezett állapot hatá-



rozza meg, ami annak a kifejeződése, hogy mennyire képes és hajlandó magát valaki a környezet kihívásaiba, az életbe vetett bízódó hozzáállással beleengedni. Ez pedig három tényezőtől függ:



1. Érthetőség

Az az érzet, hogy életünk eseményei, főbb vonalaiban érthetőek számunkra. Felismerjük azok összefüggéseit, egymásra való kölcsönhatásait, a velünk történetek értelmet nyernek.

2. Kezelhetőség

Annak tudata, hogy rendelkezünk mindazokkal a képességekkel, erőforrásokkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az élet sokoldalú kihívásainak meg tudjunk felelni, a jelentkező nehézségeket meg tudjuk oldani.

3. Érdemesség

Az a meggyőződés, hogy életünk érdemes arra, hogy megvalósítsuk elképzeléseinket, következetesen kitartsunk céljaink mellett, vagyis van értelme életünknek.

Salutogén gondolkodással képesek vagyunk önmagunk hatni életünkre. Képletesen kifejezve magunk ülünk életünk kormánykereke mögött, és nem a hátsó ülésről szemléljük a velünk történeteket. Életünket aktívan magunk alakítjuk, befolyásoljuk. Látjuk, értjük az ehhez szükséges összefüggéseket, tudatában vagyunk képességeinknek, erőforrásainknak, és képesek vagyunk céljaink mellett elköteleződni és nehézségek ellenére is kitartani mellettük.

Antonovszky összességében arra a következtetésre jutott, hogy a betegségek kialakulása nem csak azzal függ össze, hogy mi váltotta ki azokat, hanem nagymértékben azzal is, hogy az érintett milyen módon képes bánni vele. Az, hogy milyen hatása van a stressztényezőknek az egészségre az nagymértékben a stresszel való egyéni – sikeres, vagy kevésbé sikeres – bánásmódon múlik. A stressztényezők ezért lehetnek megbetegítő (patogének) és egészség fenntartóak (salutogének) egyaránt.

Ezek a felismerések nagyon értékes szemléletet és gyakorlati útmutatást adhatnak szociális közösségek, családok, szervezetek, vállalkozások számára is. Ebben az értelemben beszélhetünk salutogén családról, vagy vállalkozásról is, de akár salutogén – vagyis egészségfenntartó – társadalomról is.

Szalutogén vállalkozásvezetés



Fontos látni azt, hogy a szalutogén vállalkozásvezetés modellje azon túl, hogy a vezetés humánus hozzáállását jelenti munkatársaihoz (amelynek egyéb pozitív hatásainak felsorolásától most eltekintek) konkrét, nagyon is kézzelfogható gazdasági következményekkel jár.

A szalutogén vállalkozásvezetési modellben a szalutogenezis 3 alaptényezője – az érthetőség, a kezelhetőség és az érdemesség megvalósulása érdekében az alábbi lényeges szempontokat kell figyelembe venni:

1. Az érthetőség biztosítása a vállalkozásnál

Biztosítani azt, hogy a vállalati folyamatok transzparenssek legyenek. Ennek értelmében fontos a munkatársakat, a vállalatot érő külső és belső hatásokról időben, széles körben, és reálisan tájékoztatni, a belső információmenedzsmentre megfelelő hangsúlyt fektetni, a felmerülő kérdéseket – amennyiben azok nem képeznek stratégiai titkot – időben és a rendelkezésre álló ismeretek szerint a lehető legkimerítőbben megválaszolni. Ha nincsenek még válaszok, akkor ezt is bátran kimondani. Különösen változások tervezésekor, vagy átélésekor – ahogyan ez a jelenlegi gazdasági válsághelyzetben is van – figyelembe kell venni azt a törvényszerűséget, hogy:

- elmondani még nem = megérteni

- megérteni még nem = elfogadni
- elfogadni még nem = egyetérteni
- egyetérteni még nem = megvalósítani

Ennek értelmében az egyértelmű kommunikáció képességét, annak mindkét, aktív és megértő passzív formáját fontos a személyzetfejlesztés kiemelt témájaként kezelni. A gyakorlatban ez azt is jelenti, hogy – ahol ez még így van – szakítani kell a hagyományosan egyoldalú fölülről lefelé való kommunikációval és helyére az együttműködő, participatív kommunikációs modellt állítani. Ehhez fontos a vállalati értekezlet és konferenciakultúrában a legkorszerűbb módszereket szakmai alapossággal bevezetni, alkalmazni. (Moderáció, Mind Map, Meteplan, Nagycsoportos konferenciamodellek pld. Open Space, Rtsc, jövőkonferencia, World Cafe, Appreciative Inquiri stb.)

2. A kezelhetőség biztosítása a vállalkozásnál

Szervezeti összefüggésben a kezelhetőség azt az érzetet jelenti, hogy a szervezet rendelkezik azokkal az erőforrásokkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a vállalat előtt álló kihívásoknak meg tudjon felelni. Vállalatok, szervezetek, munkatársak gyakran megfelelnek ezekről az erőforrásokról, amelyek lehetnek képességek, adottságok, tudás, tapasztalat, hit, elkötelezettség, tartalékok,



struktúra, know-how, eljárások, vállalatértéketi elemek, sikertörténetek, és sorolható még további olyan tényezőket, amelyekről a szervezet a múltban már tanúbizonyságot tett, amelyből már legalább valamennyit megmutatott, bizonyított. Szervezetek hajlamosak arra, hogy önmaguk elemzése során a negatívumokra koncentráljanak. Arra, hogy mi, miért nem megy. Az előbbi felfogást követve ezek azonban patogén, megbetegítő tényezők, amelyek tendenciája az, hogy magukra vonják a figyelmet. Nem arról van szó, hogy ne nézzünk szembe az – akár a nehéz – realitással is, de az erőforrások tudatosítása és azok gyakorlati alkalmazása nélkül a nehézségekkel való küzdelem hosszú távon kudarcot vall. Ez olyan lenne, mintha betegség esetén nem mozgósítanánk saját immunrendszerünket, hanem kizárólag külső, gyógyszeres kezelésre szorítkoznánk. Ahhoz, hogy a munkatársak minél szélesebb köre megtapasztalhassa azt, hogy képes önmaga aktív módon még oly nehéz helyzeteket is befolyásolni, kezelni, szükséges, hogy a szervezet visszacsatoljon az erőforrásokhoz. Azokhoz az értékekhez, a kincsekhez, amelyekkel minden – meggyőződésünk szerint kivétel nélkül minden – vállalkozás rendelkezik. Ennek a szalutogén elemnek a gyakorlati megvalósítására kiváló technika az Appreciative Inquiri, amit megbecsülő értékutatásnak fordíthatnánk, és amely mára már a rendszerszemléletű szervezet és személyzetfejlesztés egyik fontos elemévé vált.

3. Az érdekesség biztosítása a vállalkozásnál

Ha munkatársak nem érzik azt, hogy érdekes a szervezeti célokat megvalósítani, nehéz helyzetekben többlet erőfeszítéseket tenni, akkor energiáikat befelé, egyéni, vagy csoportcéljaik megvalósítása felé fordítják. Ennek gyakori következménye a belső felmondás, a resignáció, a fluktuáció növekedése. De kifejeződik ez a csapatok, osztályok közötti öncélú vetélkedésbe is, amelyek problémákat okoznak a folyamatok kapcsolódási pontjainál. A csapatok tagjai az egészet – a szervezetet, az ügyfelekkel kapcsolatos viszonyt – nem tartják már kellőképpen fontosnak, érdekesnek arra, hogy erőfeszítéseket tegyenek, ami válsághelyzetben súlyos következményekkel járhat.

Szervezeti vonatkozásban az érdekesség arra a kérdésre is választ ad, hogy mennyire éli a vállalat a küldetését, mennyire érzik a munkatársak fontosnak és hasznosnak ezt a küldetést megrendelőik szempontjából. Mennyire veszik komolyan azt, és mennyit tesznek a küldetés megvalósításáért. Azt, hogy érdekes-e a szervezetét, az ügyfelekért többlet erőfeszítéseket tenni, nagymértékben attól függ, hogy mennyire érzik munkatársak azt, hogy komolyan veszik őket, hogy van hatása munkájuknak, véleményüknek, hogy érdekes ebben a szervezetben dolgozni.

Válsághelyzetben ezért különösen fontos:



- a vállalat küldetését vízióját tudatosítani és tudatban tartani
- a környezeti kihívásoknak megfelelő új víziókat kialakítani
- az egyéni és csoportteljesítményeket újra meg újra elismerni
- a nehéz helyzetben is emberséget mutatni, az egyéni törődést fokozni
- a munkatársakért szociális felelősséget vállalni
- a munkatársaknak Coaching lehetőséget biztosítani

A vállalkozások egy része hajlamos arra, hogy nehéz helyzetekben csak rövidtávú, kizárólag gazdasági szempontú döntéseket hozzanak. De ha nem veszik figyelembe ezek hosszú távú hatásait, egyre több munkatársban merül föl a kérdés, vajon érdemes-e.

Az érdekesség kérdésével végül szorosan összefügg még egy jelenség, amely napjainkban egyre terjed, ez pedig a kiégés a burn out, a depresszió jelensége, amely vezetők között egyre gyakoribb, és amely válsághelyzetben a fokozott stresszhatások következtében (egzisztenciális félelmek, kiélezettebb versenyhelyzet, mobbing, stb.) még tovább erősödik. A folyamat végén min-

dig felmerül a kérdés, hogy érdemes-e, és a válasz gyakran a belső felmondáshoz néha egészen az önfeladáshoz vezet. Vállalkozások vezetői ezért jól teszik, ha alaposan figyelnek erre a jelenségre, és időben észlelik jeleit – ami gyakran nem is olyan könnyű – és aktívan támogatást kínálnak (fokozott egyéni törődés, work-life balance tréning, coaching, esetleg terapeutikus támogatás felkínálása, stb.)

Összegezve

A szalutogén vállalkozásvezetés egészséges, azaz teljességes vállalkozásvezetést jelent. Tehát kiemelt vezetői feladat, amelynek jelentős eredménye abban mutatkozik meg, hogy a vállalat valamennyi munkatársa ismeri, megérti a vállalat céljait és hajlandó is tenni értük. Tudatában van a vállalkozás, a szervezeti egység és önmaga erőforrásainak, képes ezeket hasznosítani, és hisz abban, hogy érdemes ezért a vállalkozásér tenni, küldetésének teljesítéséhez ideiglenesen akár többlet erőfeszítéseket is vállalni. Valószínűleg magasak ezek a követelmények, de léteznek ezekhez eszközök technikák, amelyek a megfelelő szemléleten alapulva nagyszerűen alkalmazhatóak.

Irodalom:

Antonovsky, Aaron: Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen, DGVT, 1997.



Siklós Barbara: Stílus coaching

Míg maga a coaching születése távolabbi időkre nyúlik vissza, a stílus coaching – mint coaching irányzat – viszonylag új keletű „edzésforma”. Magyarországon még nagyon kevesek által ismert coaching folyamat.

A stílus coaching „történelme”

A fogalom Tracey Redmond és férje Gary Redmond nevéhez fűződik. Tracey 27 évet töltött a design iparban. Sikeres vállalkozóként a Chartered Society of Designers tagja, a Stílus Coachok Nemzetközi Szövetségének (International Association of Style Coaches™) elnöke, a Stílus Coaching Intézetet (Style Coaching Institute®) létrehozója, a Stílus Coaching fogalmának megalkotója. Ő az első „igazi” Stílus Coach. Kezdetben stílus tanácsadóként dolgozott, és ügyfeleinek ajánlotta férje szolgáltatásait, aki abban az időben life coachinggal, NLP-vel foglalkozott. Így együtt már akkor Stílus Coaching folyamatot vittek

végig, de a coaching és a stílus tanácsadás még két külön szakember kezében volt.

Tracey ekkor továbbképezte magát NLP-szakembernek és life coachnak, Garyben pedig megfogalmazódott a Stílus Coaching ötlete. Fantasztikus eredményeket értek el a két szakterület – a life coaching és a stílus tanácsadás – egyesítésével, így elkezdték apránként kidolgozni és tökéletesíteni. 2005-ben Londonban hozták létre a Stílus Coaching Intézetet (Style Coaching Institute®), amely ma egyedülálló a világon. 50 országból több mint 800 végzöst tudhatnak eddig magukénak.

A „style coach” és a „style coaching” mára védett márkanév lett. Hivatalosan csak a Stílus Coaching Intézetben végzett (Style Coaching Institute®) stílus coachok használhatják a fenti titulust.

A Stílus Coaching filozófiája

A Stílus Coaching holisztikus megközelítése a stílus tanácsadásnak, mely rávilágít a kapcsolatra, ami a külső megjelenés és között létezik, ahogyan belülről érezzük magunkat: nem csak a külsővel foglalkozik, amit a tükrökben látunk, hanem a belső képpel, amit belső szemeinkkel látunk. Alapfilozófiája, hogy minden ember tökéletes. Testünk egyedülálló a világon, így másokéval



összehasonlíthatatlan. Mindenkinnek vannak sajátos jellemvonásai, amik azzá tesznek bennünket, akik vagyunk és megkülönböztetnek másoktól. Ezt az egyediséget kell kiemelnünk és nem elutasítanunk.

Miben különbözik a stílus coaching a stílus tanácsadástól?

A stílus coaching nem csak a külsővel foglalkozik, a ruhákkal, melyeket viselünk és a képpel, amit a tükörben látunk, amit másoknak mutatunk, hanem az emberrel, mint egészszel, a test és az elme kapcsolatával, a belső énképpel. Mert az igazi „stílusosság” a belső önbizalom és külső magabiztos megjelenés kombinációjából fakad: hiába öltözünk a legújabb divat szerint, ha önbizalmunk a gödör legmélyén van; és hiába vagyunk magabiztosak, ha ruházatunk elhanyagolt.

A stílus coaching nem átváltoztat, hanem segít kihozni minden ügyfélből a legjobbat. A külső megjelenést tekintve megtanít felismerni milyen testalkat kategóriába tartozunk, milyen színek állnak jól, milyen stílusú ruhákban érezzük jól magunkat, hogy aztán mindenki önállóan tudja létrehozni azt a ruhatárat, mely a legelőnyösebb számára, mindezt a legköltséghatékonyabban és nem feltétlenül a legújabb divatot követve.

A belsőt tekintve segít elérendő célokat meghatározni, a célok eléréséhez szükséges eszközöket kiválasztani, hogy ki tudjunk lép-

ni a komfortzónánkból és ledönteni az önkorlátozó hiedelmeket, hogy a végeredmény egy egészséges önkép legyen. Alapgondolata, hogy, amit nagyon szeretnénk, azt elérjük: ha egy tiszta képet látunk a fejünkben, arról, amivé válni szeretnénk, akkor elménk „keresni” fogja az utat, hogy eljusson oda.

A folyamat

A folyamat négyszemközt zajlik. Az első találkozás során feltárjuk, hogy a coachee milyen területtel szeretne foglalkozni, milyen elakadásai vannak. Majd a téma kontextusától függően kidolgozzuk az akciótervet, mely meghatározza, milyen útvonalon haladjunk tovább: először a külső megjelenést tökéletesítsük, vagy a belső énképet rakjuk helyre, azaz melyik végéről fogjuk meg a „fonalat”.

Ugyanis, amikor változást „hajtunk végre” a külső megjelenésünkön az befolyásolja a belső énképünket is. Az elsőt a természet alkotta, míg a másodikat saját hiedelmeink formálják. Amint gondolunk saját magunkról, az befolyásolja egész életünket. A legkardinálisabb pont tehát a belső énkép, hiszen az befolyásolja gondolatainkat, cselekedeteinket, érzéseinket, testünkről alkotott véleményünket, megjelenésünket. De mivel ezekre hat, a „hatás” visszafele is működik, így ha változás indul el valamelyik területen, az a belső énképünket is változásra készíti.



A stílus coaching általában a külső megjelenést használja fel, mint kiinduló pontot önmagunkról alkotott gondolataink formálá-

sához, hiszen amilyennek látjuk magunkat a tükörben, az nagyban befolyásolja azt, ahogy belülről érezzük magunkat.

Örvényesi Rita: A teljesség ígé- nyével

A coaching holisztikus megköze- lítése

Az idegen szavak különböző gyűjteménye és szótárai a „holisztikus” kifejezést, (a görög „holo-” előtagból eredően, melynek jelentése „egész”) az egészre, a teljességre törekvő szemlélet- és gondolkodásmódként határozzák meg.

Ma a köznyelvben a holisztikus jelzőt leggyakrabban az alternatív gyógyászat egyik irányzatával azonosítják, amely az ember fizikai, értelmi és szociális állapotát is figyelembe veszi. E megközelítés azonnal le is szűkíti a szó jelentéstartalmát, és egyben bezárja az elfogadás és megértés kapuit az ilyen gyógyászatot eleve elutasítók előtt.

A coachingban a holisztikus jelzőt két megközelítésben értelmezem.

1. Az ember élete és az életében betöltött szerepek rendszert alkotnak. Könnyen belátható, hogy egyikünk élete sem osztható csak munkahelyi- vagy családi életre. Egyikünk sem tud csak szülőként, vezetőként vagy barátként, művészként vagy segítőként funkcionálni. Azt tapasztalom, hogy a szigorú kategorizálás, címkézés olyan erőteljes hatásokat zár ki automatikusan, amelyek nélkül – kiragadva egy-egy nézőpontot az összefüggésekből – gyakran értelmezhetetlenné válnak az adott kategóriában foglalt emberi, viselkedési és kognitív működések. Nem tagadom, hogy a fókuszálás és a probléma felnagyítása, kiemelése hatékony eszköz a coachingban. De úgy vélem, hogy a fókuszálás előtt érdemes az egészet, a teljeset is szemlélni, majd nagyítóként egy-egy részterületre koncentrálni, közben nem feledve az előző, teljes képet, és a meglevő összefüggéseket.

Egyszerű hasonlattal talán azt mondhatnám, hogy egy erdőben sétálva is érdemes meghallani az erdő hangjait, megérezni illatát,



befogadni a fák árnyékát és zöldjét, érzékelni a hangulatot. Ezután pedig, már az egész részeként tekintve, más hozzáállással és tudatossággal lehet vizsgálni a levelek ereztének szerkezetét.

Az elakadások statikus, fókuszált szemlélése és vizsgálata mellett nagyon fontosnak tartom a változások tudatosítását, illetve a változások hatásait. Úgy vélem, hogy a változás egy holisztikus folyamat része, s az egyedi részelemek változása önálló értéket képvisel, de nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a részelemek kölcsönösen hatnak egymásra. Azaz ha a teljesből egy részelem változik, akkor a mindent átszövő összefüggéseknek köszönhetően az megváltoztatja a teljes egészet.

2. A másik – sokaknak talán túl ezoterikusnak hangzó, de valójában nagyon is logikus – megközelítés az ember fizikai, lelki és gondolati egységére vonatkozik. Az egység nem más, mint az összetevők egyensúlya. Az az állapot, amelyet a legkisebb erőfeszítéssel, erőlködés nélkül tudunk létrehozni, s amelyben minden tekintetben – gondolatilag, lelkileg és fizikailag is – jól érezzük magunkat. Az egyensúly felborulása görcsös erőfeszítést, rossz fizikai állapotot, kellemetlen közérzetet eredményez. A lelki, érzelmi gondok és a negatív gondolatok általában testi tünetekben realizálódnak. A szomatizáció az orvostudományban is ismert és kutatott terület. Gyakran fizikai okok nél-

küli tünetek hívják fel a figyelmet a lelki-érzelmi problémákra, vagy a negatív gondolatokra, önkorlátozó hiedelmekre.

Kezdetben saját élményeimre és tapasztalataimra támaszkodtam, majd tudatosan figyelni kezdtem mások megoldási folyamatait. Mindezek nyomán arra a következtetésre jutottam, hogy a fenti hármas (fizikai, lelki és gondolati) egység bármelyik ágán is változtatunk tudatosan, az kihat a másik két tényezőre is. A másodlagos hatások, illetve a változás-változtatás áttétele a két másik síkra mindig egyedi, és az embertől, valamint a tudatosság szintjétől függ. Saját tapasztalatom, hogy a több szinten elkezdett változás, változtatás hatása megsokszorozódik, erőteljesebbé válik, hiszen a gondolatok érzelmi oldalról, a fizikai szint gondolati oldalról kap támogatást.

Ha például valaki a stresszes munkahelyi körülményeket sportolással igyekszik ellensúlyozni, és a fizikai gyakorlást tudatosan, a változásokra figyelve végzi, akkor hamarosan megújulást, változást érezhet érzelmi-lelki és gondolati szinten is. (Például nyugodtabb, higgadtabb lesz az irodában, megnő az önbizalma, ezért kevésbé retten meg a kihívásoktól, pozitív irányban változhatnak az emberi kapcsolatai, új emberekkel, nyitottabban köt ismeretséget stb.).



A fizikai szint – vagyis a testmozgás

Ahogy fentebb említettük, a lelki, érzelmi gondok és a negatív gondolatok általában testi tünetekben realizálódnak: ez a szomatizáció. Tapasztalt és képzett mozgásterapeuta, jógaoktató stb. azonnal észleli a mozgás, a korlátok, a testtartás, a testbeszéd, az ízületek és az izmok állapota alapján, hogy mit hoz magával a coachee. A gondolatok, terhek, negatív érzelmek és féltelmek mind tükröződnek a fizikai megjelenésben.

De szakember nélkül magunk is felfedezhetünk fizikai tüneteket. Időnként előfordulnak olyan érzékelések, amikre nem tudunk racionális választ adni: ez a *de ja vu*, a rövid és a hosszú távú memória pillanatnyi működési zavara. Olyan is előfordul, hogy egyik szemünk homályosabban lát, mint a másik, vagy egyik orrlyukunkon nem áramlik a levegő, míg a másikon szabadon tudunk lélegezni (természetesen nem arra az esetre gondolunk, amikor megfáztunk). Megmagyarázhatatlan tünetek, vagy az érzelmi és gondolati folyamatok kihatásai?

Ha tudatosan rendezzük a fizikai mozgást, az érzékszerveket és a légzést, akkor nyugalmi helyzetbe kerülünk. A „rendezés” szó alatt azt értjük, hogy tudatosan megállunk, kiszállunk a napi ritmusból, az izmokat és az érzékszerveket koncentrálnak ellazítjuk, a légzést pedig lelassítjuk. Ezzel testünk nyugalmi

helyzetbe, mentálisan ellazult állapotba kerül.

A fizikai és a kognitív, gondolati szintek összekapcsolódására jó példa a vizualizáción alapuló mozgásformák sora (pl.: tai chi, i chuan, chi kung és a keleti táncok is). Ha elképzelünk egy mozgássort, azt a testünk automatikusan végrehajtja. (Például a kezünkben tartott labda írjon le spirális ívet a test körül, vagy a karjaink között tartsunk meg egy képzeletbeli labdát stb.) Az akaratunk, a tudatunk képes befolyásolni a mozgás irányát, energiáját, intenzitását.

A lelki szint, vagyis az érzelmek

A pozitív vagy negatív érzelmek tükröződnek a fizikai megjelenésben, s ez mindannyiunk számára egyértelmű. Nem is kell mást említeni, mint szólások, közmondások vagy szófordulatok sorát: lóg az orra, fenn hordja az orrát, fülig ér a szája, sárga az irigységtől, forr benne a méreg, sugárzik a boldogságtól, vagy felcsillan a szeme. A nonverbális kommunikáció, a testtartás, gesztusok, mimika, beszédtempó, hangerő, és az intonáció az érzelmek, lelkiállapot fizikai síkon történő megjelenései. Ezeket csak nagyon nehezen tudjuk irányítani, ezért sokszor akaratunk ellenére is árulkodnak érzéseinkről. (Például: mosolyt erőltet az arcára, igyekszik tartani magát, leplezi rosszkedvét stb.)



Ugyanakkor, ha tudatosan igyekszünk megváltoztatni viselkedésünket, fizikai megjelenésünket, akkor az az érzelmekre is visszahat, a pozitív változás ezen a szinten is megjelenik. Egyértelmű a szintek egymásra hatása, az összefüggés, ha például arra gondolunk, hogy a tudatos mosolygástól jobb kedvre derülünk, vagy megjön a bátorságunk, ha határozott, eltökélt lépetekkel haladunk.

A szellemi szint – vagyis a gondolatok

A gondolati, logikai szinten levő elakadás, például ha egy adott problémakörből nem sikerül kilépni, negatív érzelmek formájában, majd fizikai tünetekben is megnyilvánul. Ilyen – mindenki által ismert – tünet a stressz, a vérnyomás emelkedése, az izzadás, a gyorsabb szívverés stb.

A kognitív folyamatok az emberi agy működésének mentális leképeződései. Tudatosan formált elképzeléseinket, véleményünket tükrözik. Sokan beszélnek a gondolat és a képzelet teremtő erejéről. Mind a negatív gondolatok, mint az önsajnálát, a rosszindulat, mind a pozitív gondolatok, például a siker, a boldogság iránti vágy befolyásolják érzelmeinket, elvárásainkat, kapcsolatainkat. Mindez pedig egyértelműen befolyással van cselekedeteinkre, meghatározza, hogy egy-egy konkrét élethelyzetben hogyan reagálunk, milyen lépéseket teszünk. Az egy irányba vezető gondolatok, érzelmek és cse-

lekedetek összehadódó energiája és ereje pedig nem kérdéses.

A tudatosság

A coaching folyamatokban a tudatosság a figyelem fókuszálását és a koncentrációt, valamint a pillanat megragadását és kiemelését jelenti. A zavaró körülményeket kiszűrve, minden mást félretéve egy elakadásra, problémára irányítva a figyelmet könnyebb felismerni az elakadás okát, jellegét. A megértés pedig a megoldáshoz vezető út első lépése.

A gondolati fókusz mellett nagyon fontosnak tartom az érzékelés tudatosítását. Érdemes mind fizikai, mind érzelmi, mind gondolati szinten megfigyelni az érzékelésünket, azaz szemlélődni. Fontos tudatosítani, milyen érzelmek, érzések, érzetek merülnek fel bennünk például egy-egy mozdulatra: milyen emlékeket, tapasztalatokat idéz fel. Az önismereti munka, a gondolatok pontos megfogalmazása is a tudatosítás elemei.

A változás és a változtatás

A változtatás régi minták elhagyását és új szokások felvételét jelenti. Bármely szinten, fizikai, érzelmi vagy gondolati síkon teszünk lépéseket, az az erős összefüggés miatt mindháromra kihat. Mick Cope megfogalmazásában ez úgy hangzik, hogy „a változtatás szakaszában az érzelmek és gondolatok vi-



selkedéssé alakulnak". [1] Persze a változások, a régi érzelmek, gondolatok és tettek újakra cserélése többé-kevésbé fájdalmas folyamat. A változás és változtatás mélységének, ritmusának, a vele kapcsolatos ellenállások megértése és támogatása, a folyamat katalizálása alapvető coach-kompetencia. Kérdéses, hogy mikor kell engedni és egyszerűen csak hagyni, hogy megtörténjen a változás, vagy mikor és milyen módon, milyen eszközökkel kell beavatkozni. Holisztikus szemlélettel az engedés vagy beavatkozás kérdése egyszerűbb, hiszen három különböző folyamatot és változást (fizikai, érzelmi és gondolati) kísérik figyelemmel. A három közül pedig biztosan van egy, amely jobb ütemben halad a többinél. Ha a változás a leginkább áhított vagy épp a legkönnyebbnek bizonyult úton indul el, akkor a coachee dolga könnyebb: a változás kellemes hatása kiterjed más szintekre is és magával ragadja őket.

Például ha az egészséges munka-magánélet egyensúly érdekében a coachee elhatározza, hogy rendszeresen időt fordít magára és sportolni fog. A rendszeres mozgásnak (fizikai szint) köszönhető sikerélmény támogatja abban, hogy jobban kezelje a stresszt, ellazultabb, könnyedebb lesz (érzelmi szint) és módosítsa értékrendjét (önmaga megítélése, elfogadása, több emberi kapcsolat, barátságok megkötése – azaz a gondolati szint).

Az elengedés és a megengedés

A megengedés a gyengeségek megélése, megértése. Megengedni magunknak, hogy gyengék, szomorúak vagy fáradtak legyünk – abban a biztos tudatban, hogy tudunk erősek vidámak és kipihentek is lenni. Az elengedés az összes görcsös, negatív megnyilvánulástól való megszabadulást jelenti. Elengedjük azokat a problémákat, nem foglalkozunk velük sem fizikai, sem gondolati, sem érzelmi síkon, amik korlátoznak, amikbe belefeszülünk, amikről tudjuk, hogy alaptalan hiedelmek, és negatívan hatnak ránk.

A másokhoz való kapcsolódás

A coach és partnere akkor tudnak igazán gördülékenyen együtt dolgozni, ha egymásra hangolódnak. Mentális-logikai, fizikai és érzelmi szinten is figyelnek egymásra. Ez a kapcsolódás termékenyen hat a munkára, mindkét felet inspirálja, és előrébb visz az elakadás megoldásában. Ilyenkor a közös munka, a beszélgetés kellemes, „szalad vele az idő.” Érdekes megfigyelni azonban, hogy ez a kapcsolódás nem minden helyzetben, nem mindig és nem mindenkiel tud létrejönni. A megfelelő kapcsolat kialakítása nagyfokú odafigyelést igényel mindkét fél részéről.



A coaching holisztikus megközelítése

A holisztikus megközelítéssel a coaching-folyamat a megszokott mederben indul, de a nulladik találkozón – a közös munka tárgyának meghatározása után – elhangzik a gondolati sík mellett más szintek, a fizikai vagy érzelmi oldal bevonása is. Egy-egy ülés helyettesíthető, vagy bármelyik kiegészíthető – az aktuális témához kapcsolódóan – más szinten történő gyakorlással, fókuszálással is. Ilyenkor az ügyfél határozza meg, hogy mit próbálna ki. A keleti harcművészettől kezdve a légző gyakorlatokon át a jógaig és az alternatív mozgásterápiáig bármi kipróbálható. Coachként – és egy jógaosztódó vezetőjeként – teljes körű felvilágosítást adok a lehetőségekről és az egyes mozgásformák alkalmazásáról, várható hatásairól. A választást követően ismét nulladik találkozóra kerül sor, ahol a coachee megismerkedik a választott mesterrel, terapeutával, oktatóval.

Természetesen ekkor is szóba kerül az az elakadás, amin a coaching-folyamatban dolgozunk. A témák teljesen szokványosak: időgazdálkodás, konfliktusok, stressz, empátia, munka és magánélet egyensúlya, delegálás, stb. A folyamat során a jógaoktató vagy mester és a coach – az ügyfél beleegyezését kérve – konzultálnak a haladásról, s egymás munkáját erősítik, kiegészítik. Ezáltal a fizikai szinten végzett testgyakorlás vagy mozgásterápia hozzájárul az érzelmi és gondolati szinten történő változásokhoz és fordítva. Az összefüggés és egymásra hatás miatt a haladás gyorsabb és mélyebbre ható változásokra kerül sor.

Irodalom

[1] Cope, Mick: *A coaching módszertana*. Budapest, Manager Könyvkiadó, 2007. 153.



Fodor Andrea: A coaching szerepe a projektekben

Egy projekt egy egyszeri vállalkozás, amelynek célja, hogy egyedi – általában komplex és bonyolult – terméket, szolgáltatást vagy végeredményt hozzon létre, meghatározott határidő-, költség- és erőforráskorlátokon belül. A projektkultúra különböző szinteken jelenhet meg a szervezetekben: van, ahol csak a legfontosabb feladatokra hoznak létre projekteket, és van, ahol már a projektek – azok nagy száma miatt – erőforrás-menedzselése már komoly kihívást jelent, így a projekteknek is kezd kialakulni a szervezeti hierarchiája (program menedzsment, portfólió menedzsment). A projektkultúra fejlődése során más és más problémákkal kell szembenézniük a szervezeteknek. Nagyobb szervezetekben a projektek folyamatosan harcolnak a prioritásért és az erőforrásokért.

A projektek végrehajtása feladatkultúrát igényel, ahol a feladat- és teljesítményorientáció

jellemző. Ez azonban gyakran nem esik egybe a szervezet más területein kialakult szervezeti kultúrával. Ez szinte minden esetben konfliktusokhoz vezet, és lassítja, illetve sok esetben megakadályozza az óhajtott teljesítményszint elérését.

A projektvezető hatalma ugyan függ a szervezet projektkultúrájától, de általánosságban elmondható, hogy a projektvezető hatalma névleges, ereje szinte kizárólag az őt támogató szponzor támogatásától függ. Úgy kell motiválnia a projekt csapatot, hogy tényleges munkáltatói jogkört nem gyakorol, eszközei nincsenek. A gyakorlatban ritka, hogy egy projekt teljes munkaidőben kap kirendelt csapattagokat, a projektteam-tagok általában munkaidejük bizonyos százalékában végeznek projektfeladatokat. Előfordul, hogy a projektmunkatársat mind a projektfeladataiért, mind az eredeti munkakörének maradéktalan ellátásáért is felelőssé teszik, a munkatársra bízva, hogy ezt hogyan oldja meg.

Ha a projekt kiemelt figyelmet kap, és befolyásos szponzor irányítja, akkor a projektfeladatok automatikusan prioritást kapnak, ellenkező esetben a projektvezető gyakran csak személyes meggyőzőerejével érheti el, hogy a projektteam-tagok feladatai közül a projektfeladatok prioritást élvezzenek.



A projekt siker tényezői

Sokáig akkor tekintettek sikeresnek egy projektet, ha a projektre célja a megadott idő- és költségkereten belül, elfogadott minőségben teljesült. A gyakorlatban azonban hiába teljesültek az említett tényezők, ez nem mindig vezetett a megrendelő elégedettségéhez. És fordítva, sokszor ezek a korlátok átléphetők voltak, ennek ellenére a megrendelő elégedett maradt a projekt teljesítményével. Ezért egyre inkább terjed az a nézet, hogy egy projekt akkor tekinthető sikeresnek, ha azt a megrendelő annak érzi. Ez nem feltétlenül esik egybe az eredeti célok hiánytalan, határidőben és költségvetésen belüli megvalósulásával – sokkal inkább a projekttel és a projekt által leszállított végtermékkel szembeni elvárások teljesülése határozza meg a projekttel szembeni elégedettséget. Ez viszont sokkal nehezebben fordítható le objektívan mérhető tényezőkre.

Általában sikeresek azok a projektek, ahol egy megfelelő hatalommal rendelkező, a projekt céljait személyes ügyként kezelő szponzor veszi kézbe az irányítást, és kellő nyomást helyez a projektre a cél érdekében.

Sokszor sikeresek azok a projektek is, amik már egy többször begyakorolt folyamatot visznek végig (egy cég sokadik ERP szoftverbevezetése hasonló környezetben; plázaépítés), feltéve, hogy rendkívüli körülmény nem jelentkezik.

Egy átlagos terjedelmű projekt is gyakran végződik sikerrel, ha kellően tapasztalt és szakértő tagok vannak a projekteken.

De lássuk, milyen helyzetek adódnak a gyakorlatban!

- A szponzor kijelölésre kerül, de a projekt célját nem érzi személyes céljának, és nem tudja pontosan, mi is az ő szerepe a projektben.
- Ha valami új dolog létrehozásáról szól a projekt, a megrendelők abban bíznak, hogy a szállítók értenek ahhoz, amit elvállaltak, a szállítók meg abban, hogy a megrendelők majd elmondják, hogy pontosan mit várnak el tőlük.
- A megrendelőoldali szakértők több projektben, és a saját szakterületükön is egyszerre dolgoznak, zsonglörködnek a határidőkkel, és csak akkor fordítanak figyelmet a projektre, amikor már tüzet kell oltani.
- A felhasználók csak a többletmunkát látják a projektben, vagy félelmeik vannak a célokkal kapcsolatban.
- A szerepek, felelősségek és érdekek nem tiszták; az üzleti oldal pl. nem felelős az üzleti specifikációért, vagy ha igen, a költségek betartásáért már nem – ezáltal az üzleti igények gyakran elszakadnak a realitástól és a megvalósíthatóságtól.



- A projektagoknak sokáig nem tiszták a célok és az elvárások, ezáltal a csoportformálódás és a szerepek kialakulása jelentős időt vesz igénybe, ami miatt a csoport későn kezd teljesíteni.

Projektek támogatása coachinggal

Konkrét projektek esetén a coachingfolyamat a projekt cél elérését tudja támogatni. A projektcoaching olyan coaching folyamatot takar, amelynek végcélja a projekt sikeres megvalósítása. A coachingfolyamat azokon a legfontosabb problémákon dolgozik, amiknek megoldása leginkább elősegíti a projekt céljának megvalósulását, és elérése csak és kizárólag az ügyféltől függ. Ez minden projektnél más. Teljesen más kihívásokkal néz szembe a projekt, ha egy összeszokott projektcsapatot kap, mintha teljesen idegenek kerülnek össze egy csapatba. Más a helyzet, ha a projektagok és a felhasználók már hozzászoktak a változásokhoz, vagy a projekt során nagy ugrást kell tenniük. Mások a problémák egy fejlettebb projektkultúrával rendelkező cégnél, mint ott, ahol az első projekteket valósítják meg. Nem mindegy, hogy egy cég felsővezetőjének fontos a projekt

célja, vagy a projekt alulról, a felhasználók által kezdeményezett.

A coaching folyamat fontos része, hogy a projekt elején, a coaching folyamat kezdetekor a résztvevők elkötelezzék magukat a projekt célja mellett, elősegítve ezzel a teammel való azonosulást, és a projekt célja iránti felelősségvállalást. Nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a csapattagok megismerjék egymást, a projekttel szembeni elvárásokat, illetve hogy kiderüljön, ki milyen típusú feladatokban tudja leginkább kamatoztatni a képességeit. Ezekkel a projekt kezdeti fázisa akár hetekkel is lerövidíthető, segítve a csapatot abban, hogy minél előbb el tudjon kezdeni teljesíteni.

A projekteken dolgozók a mindennapi küzdelmek során gyakran elfelejtkeznek az eredeti célokról. Ezért a projekt során mindig meg kell győződni arról, hogy merre tart a projekt az eredetileg kijelölt célhoz képest. Kezelhetők az aktuális problémák, konfliktusok.

A lezárás során a projekt tagok értékelik a projekt teljesítményét, azt, hogy milyen tényezők segítették és hátráltatták a cél elérését, milyen tanulságokat, tapasztalato-



Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái

Első rész

I zgalmas új trend figyelhető meg a szervezetfejlesztés területén: a tanácsadás különböző fajtái, majd a rengeteg készségfejlesztő és csapatépítő tréning, aztán az először értelmezhetetlen, majd divatossá váló vezetői coaching után egy olyan új műfaj hódít egyre nagyobb teret, amely hatásában ötvözi, és akár felül is múlhatja a fent említett módszereket. Úgy hívják: team coaching.

Jelen 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.

MIÉRT VAN SZÜKSÉG TEAM COACHING-RA?

Örkény István Az utolsó meggyfag című egyperces novellája arról szól, hogy a nagy katasztrófa után összesen négy magyar marad életben Magyarországon, akik egy meggyfa alatt arra jutnak, kellene valami emléket hagyniuk maguk után. A négyből az egyik nagyot hall, kettő rendőri felügyelet alatt áll, a negyedik pedig azt hajtogatja, hogy ennél butább ötletet ő még nem hallott.

Aztán mégis fejtörésbe kezdenek, és komoly brainstorming után (követ faragni, fa kérgébe üzenetet vésni, egy követ feldobni) abban maradnak, hogy két kő közé elrejtjenek egy meggyfagot, és az lesz az örök emlékeztető. Csakhogy a meggyfagon már a végére járt, és a fáról az összes meggyet megették, sőt még a magokat is apróra törték, és azt is mind megették. Ekkor annak, amelyik az elején ellenezte az ötletet, de később mégis lelkes támogatóvá vált, eszébe jutott, hogy egy aszott meggy fennmaradt a fa legtetén, mert azt nem érték el.

Alaposan átgondolják a teendőket, és megtervezik a folyamatot, hogy ki kinek a vállára fog állni, hogy lehozzák az utolsó meggyet.



Viszont amikor a negyedik nagy üggyel-bajjal a másik három vállán felmászik a fa tetejére, elfelejti, hogy miért mászott fel oda.

A többiek kiabálnak, hogy hozza már le azt az összeaszott meggyet, de mindhiába, mert ő az, amelyik nagyot hall.

A teamek sikertelensége sokkal gyakoribb, mint azt gondolnánk, állítja Richard Hackman, a Harvard Egyetem professzora (2009). Szerinte mindannyiunkban mélyen gyökerezik az a hit, hogy team-munkával a céljaink sokkal gyorsabban elérhetőek. Kutatásai viszont azt bizonyítják, hogy bár a lehetőség adott arra, hogy bármelyik csapat egy korábban elképzelhetetlen minőséget vagy valami óriásit hozzon létre, erre ne feltétlenül számítsunk. Ezt Hackman több okra vezeti vissza, amelyek alapján összeállított egy öt feltételből álló listát, amelyeknek teljesülniük kell ahhoz, hogy a teamek hatékonyak legyenek:

- A csapatnak valódinak kell lennie. A vezető feladata tisztázni, hogy ki tagja a csapatnak és ki nem. Egy 120 vezetői teamen végzett nemzetközi kutatásból az derült ki, hogy szinte minden egyes senior vezetői csapat azt gondolta, hogy egyértelműek a határaik, viszont amikor megkérdezték őket, hogy sorolják fel, ki tartozik az ő csapatukba, csak tíz százalékuk értett egyet abban, hogy ki van benn és ki nincs.
- A teameknek olyan iránymutatás kell, amit ismernek, amivel egyetértenek, és ami arra készíteti őket, hogy közösen hajtsanak végre dolgokat. Ha a vezető nem fejezi ki világosan, hogy mi az az irány, amit követni kell, felmerül a kockázata, hogy a különböző team tagok attól eltérő terveket akarnak megvalósítani. Hackman szerint az iránymutatás érzelmileg minden érintett számára megterhelő, mert az autoritás gyakorlásáról szól, ami kétségkívül szorongást és ambivalenciát szül mindkét oldalon. Az érzelmileg érett vezetők képesek és hajlandók arra, hogy tisztán kifejezzék a követendő irányt, tudva, hogy ezzel szorongást fognak előidézni. Az is igaz, állítja Hackman, hogy néha ez olyan mértékű ellenállásba ütközhet, hogy az a vezető állásába kerül.
- A csapatoknak az elvégzendő munkához szükséges struktúrákra van szükségük. Ha a feladatokat nem tervezik meg alaposan, ha a team tagok nem megfelelőek, ha a viselkedési normák nem tisztázottak, a csapat gyorsan bajba kerül.
- A teameknek támogató szervezetre van szükségük. A teamet körülvevő



szervezeti kontextus, beleértve a HR rendszereket, az IT rendszert, mind előmozdítják a csapatmunkát. Hackman azonban azt is kiemeli, hogy a nagyon jól működő HR osztályok akár akadályai is lehetnek a jó csapatműködésnek, ha a rendszereik pusztán az egyénre fókuszálnak (pl. egyéni értékelés, egyéni munkakörleírás, stb.).

- A teameknek szakértő coachra is szükségük van. A legtöbb vezetői coach az egyéni teljesítményre fókuszál, ami pedig nem növeli jelentős mértékben a csapat összteljesítményét. A teameknek a csapatmunka közben van szükségük coachra, különösen a projekt kezdetekor, félidőben és a lezáráskor.

Ha összevetjük az Örkeny novella csapatának viselkedését Hackman feltételeivel, a novella minden abszurditása mellett beláthatjuk, hogy mi volt a sikertelenség fő oka: nem volt team coachuk. Ez elsőre talán viccnek hangzik, azonban a történetben fellelhetőek a hatékony team jellemzői, hiszen

- világos volt, hogy kik a csapattagok, miután az egyetlen ellenállást kifejező ember hozzáállása is megváltozott;
- tiszta irányt követtek: az egyetlen megmaradt meggyet akarták lehozni, hogy örök emléket állítsanak;

- egyértelmű volt a struktúra: először megszületett a misszió (állítsunk örök emléket), brainstorming segítségével a cél (szedjük le az utolsó meggyet), aztán megtervezték a folyamatot (ki kinek a vállára fog állni), végül kis híján sikerült is kivitelezni a munkatervet;
- a team körüli támogató szervezetet ebben az esetben csak abszurd módon lehet értelmezni: mivel ők voltak a kizárólagos túlélők, a körülöttük lévő teljes hiánya motiválta őket a terv végrehajtására;
- team coachuk viszont nem volt.

Ha lett volna, talán másképpen tervezik meg a folyamat lépéseit (pl. nem a nagyothalló mászik fel utoljára, hiszen a kulcsembert és a team között fenn kell tartani a folyamatos kommunikációt), vagy rávezette volna a teamet, hogy mielőbb pótoljanak egy hiányzó alapkészséget, és szerezzenek be legalább egy nagyothalló készüléket.

MI NEM A TEAM COACHING?

A szervezeti szférában alkalmazott team coaching viszonylag fiatal szakma. Miközben ehhez a cikkhez végeztem a háttérkutatót, bebizonyosodott, hogy team coaching témá-



ban a szakirodalomnak csak töredéke szól a szervezeti vagy üzleti team coachingról. A legtöbb könyv és cikk a sportcsapatok edzés-világába nyújt betekintést.

Annak ellenére, hogy a coaching gyakorlata valóban a sportpszichológiából jött át az üzleti világba, David Clutterback (2009), az Európai Mentoring és Coaching Tanács egyik alapítója, óva int attól, hogy egy kosárlabda csapat edzőjét használjuk analógiának, amikor egy szervezeti team coach munkájáról beszélünk. Az okok nyilvánvalóak: a sportcsapatokban zajló dinamika nagyon más, mint a szervezetekben. A szervezeti csapatok sokkal inkább a nyertes-nyertes helyzetekről kell, hogy szóljanak, míg az egyes sportágakat a nyertes-vesztes helyzetek dominálják. Ezen túlmenően – néhány vészhelyzettől eltekintve – a szervezeti csapatok teljesítménye akkor jó, ha hosszú távon viszonylag kiszámítható és egyenletes, míg a sportcsapatoktól az az elvárás, hogy a rengeteg gyakorlás csúcsteljesítménybe torkolljon.

Miután elkülönítettük a szervezeti team coachingot a sportok világától, vegyük sorra, hogy milyen más munkamódszertől kell még megkülönböztetnünk a team coachingot.

Nem csoportterápia

A csoportterápia egy intenzív klinikai gyakorlat, amelynek során a különféle betegek közül álló ambuláns csoportban a cél a tünetek

enyhítése és a személyiség változása. (Yalom, 1995) A team coaching során egészséges emberekből álló csoportok készségfejlesztéséről van szó a hatékonyabb együttműködés, feladatmegoldás és a kitűzött célok elérése érdekében.

Nem facilitálás

A facilitálás lényege, hogy a csapatmegbeszélést a kijelölt határok között tartsa, az esetleges destruktív viselkedési mintákat korrigálja, és a csapatmegbeszélés az előre kitűzött céljait elérje. A team coaching mélyebbre megy: új csapatkészségeket fejleszt, és felszínre hozza azokat a tartalékokat, amelyek segítségével a csapat újabb és újabb helyzetekkel tud majd megbírkózni.

Nem tréning

A tréningek során általában egy vagy több előre meghatározott készséget fejlesztenek különböző feladatok, játékok vagy szimulációk alkalmazásával, illetve az ezek közben szerzett élmények feldolgozásával. A team coaching folyamatokban a csapat a saját munkáját végzi, ezért nincs szükség kitalált helyzetekre, játékokra vagy szimulációs gyakorlatokra. Ilyen feladat lehet a termékfejlesztés, új stratégia kialakítása vagy ügyfeles projektek kivitelezése. A team coach és a csapat (vagy a csapat vezetője) együtt állapodnak meg abban, hogy melyik



feladat közben, és melyik munkafázisban dolgozik velük a team coach.

Nem csapatépítés

A csapatépítés legfőbb célja, hogy a csapatok között erősödjön az együttműködés és csökkenjen a konfliktusos helyzetek száma. A csapatépítés, a készségfejlesztő tréningekhez hasonlóan külső helyszínen zajlik, amihez a csapattagok felfüggesztik napi munkájukat. A team coaching fókusza a munka közben való zajló fejlesztés annak érdekében, hogy a csapat hatékonysága növekedjen.

Nem folyamattanácsadás

Szemléletét tekintve a folyamattanácsadás elég közel áll a team coachinghoz, mivel a folyamattanácsadás is két hasonló dimenziót vizsgál: az emberi folyamatok hatását a munkafolyamatokra és bizonyos szervezeti problémákra, illetve a csoporton belül zajló interakciók hatását a hatékony munkavégzésre (Hackman, 2005). A folyamattanácsadás gyakran egy nagyobb léptékű, a szervezet egészén vagy több részlegén áthúzódó szervezetfejlesztési folyamat, aminek részei lehetnek interjúk, diagnosztikai eszközök alkalmazása vagy workshopok. A folyamattanácsadás egyik eszköze lehet a team coaching is.

A TEAM COACHING DEFINÍCIÓI

A szakirodalom nem egységes abban, hogy mit tekint team coachingnak, ezért számos definíció fellelhető.

David Clutterback (2009) így definiálja a team coachingot:

Olyan beavatkozás, aminek célja a tanulás, annak érdekében, hogy a csoport vagy team kollektív képessége és teljesítménye növekedjen. A team coaching mindehhez az alábbi coaching alapelveket alkalmazza: támogatott reflexió, elemzés és motiváció a változásra.

Richard Hackman (2005), a teamek és a team coaching másik nagy kutatója szerint a team coaching egy vezetői cselekedet: közvetlen interakció a csapattal azzal a szándékkal, hogy a csapattagok kollektív erőforrásait koordináltan és a feladatnak megfelelő módon segítsük felhasználni annak érdekében, hogy el tudják végezni a csapat számára kijelölt feladatot.

Egy másik definíció szerint (Goldberg, 2003) a team coaching oly módon segíti elő a csapatok hatékonyságát, hogy valós idejű (a csapatmunka közbeni), praktikus, akciótanuláson alapuló beavatkozásokkal azonnali és egyre jobb eredményeket generál.

Egy negyedik megfogalmazásban (Mintzberg, 2009) olyan megközelítésről van szó, ami elősegíti, hogy a menedzserek saját tapasztalat



talataikra tudjanak reflektálni, és egymástól tudjanak tanulni oly módon, hogy önmaguk is fejlődnek, miközben mindez a szervezetet is előmozdítja.

Mi a közös a definíciókban?

Bármelyik team coaching meghatározást is nézzük, akár a humanisztikus alapúakat, akár a feladat, ill. döntéshozatal fókuszúakat (ezeket az irányzatokat később bemutatjuk), az a közös bennük, hogy a növekedést és a tanulást mindannyian a team coaching szerves részének tartják.

Mivel a növekedés és a tanulás a közös nevező, érdemes felidéznünk, hogy Peter Senge (1990) mit mond a csapattanulásról: „az a folyamat, amelynek során összehangoljuk és fejlesztjük a csapatban rejlő képességeket, hogy el tudjuk érni azokat az eredményeket, amelyekre a csapattagok igazán vágyanak” (Senge 1990: 236).

Számomra ez a definíció foglalja össze a legpontosabban a team coaching lényegét, mert egyaránt magában foglalja a csapattagok emberi mivoltának, valamint a célok elérésének fontosságát.

Nézzük meg, hogy mi a különbség a két megközelítés között. Az MIT egyik professzor-nője, Deborah Ancona évek óta azt kutatja, hogy mitől működnek a sikeres csapatok. A kiscsoportokról szóló elméleteket

feldolgozó írásában (1993) fontos különbséget tesz a humanisztikus iskola és a döntéshozatal-alapú iskola között. A humanisztikus iskola azokra a csoportot fenntartó viselkedési mintákra koncentrál, amelyek építik, erősítik és szabályozzák a csoport életét, valamint a nyitottságot és a bizalomépítést támogatják a csoporton belül. A döntéshozatal-alapú iskola a feladattal kapcsolatos viselkedési mintákra fókuszál, amelyek célja, hogy a csapat megoldja a kiűzött feladatot.

Mindkét iskola belső perspektívából vizsgálja a teameket, más szóval ezek a megközelítések arra fókuszálnak, hogy mi történik a csapaton belül.

Ancona kutatásai azonban arra is rávilágítottak, hogy nem elég egy teamet csak belső perspektívából megközelíteni.

Ha paradigmát váltunk, fel kell tennünk azokat a kérdéseket, hogy a teamet körülvevő környezet hogyan befolyásolja a csapatot, és a csapat hogyan befolyásolja a környezetét. Tehát amellett, hogy megvizsgáljuk, hogyan hat a csoport az egyénre és hogyan viszonyulnak az egyének a csoporthoz (belső perspektíva), azt is górcső alá kell vennünk, hogy hogyan befolyásolja a környezet a csapatot és hogyan nyúl ki a csapat a környezete felé (külső perspektíva). Kutatásuk során tizennégy napon át folyamatosan rögzítették két termékfejlesztő team minden



kifelé irányuló megmozdulását, ehhez még készítettek nyolc interjút csapatvezetőkkel és menedzserekkel, amihez hozzátettek még 45 termékfejlesztő team által kitöltött kérdőívet. Faktoranalízis segítségével arra a következtetésre jutottak, hogy a szervezeten belül három fő viselkedési stílust lehetett elkülöníteni: a nagykövetét (ambassador), a feladat koordinárét (task coordinator) és a felderítőét (scout). A nagyköveti feladatok főleg a csapatot védő és az azt képviselő funkciókat fedték le. A nagyköveti feladatokat ellátó csapattagok leginkább a hierarchiában felettük állókkal kommunikáltak.

A feladat-koordináló tevékenységek célja, hogy összehangolják a technikai és a tervezési feladatokat. Az ezt ellátó csapattagok kommunikációjára az volt a jellemző, hogy a szervezeten belül leginkább oldalirányban zajlott.

A felderítő tevékenységek közé tartozott a versenytársakról, a piacról vagy az új technológiákról szóló információk begyűjtése. A felderítő feladatok abban különböznek az előző kettőtől, hogy itt kevésbé koordinálásra, mintsem magas szintű kommunikációs készségekre van szükség a marketing, a sales és a kutatás-fejlesztési részlegekkel.

Ancona hangsúlyozza, hogy a kutatások azt bizonyítják, a kifelé irányuló tevékenységek nagymértékben meghatározzák a teamen belüli tevékenységek hatékonyságát. A későbbiekben láthatjuk majd, hogy a team coaching egyik kihívása éppen ez: a team coach hogyan szerezzen információkat arról, hogy a csapat milyen interakciókba kerül a külvilággal.

Az alábbi táblázat a teamek befelé és kifelé irányuló funkcióit foglalja össze:

Befelé irányuló perspektíva	Humanisztikus Fókusz: csoportot fenntartó és azt erősítő viselkedési minták
	Döntéshozatali Fókusz: a kitűzött feladattal kapcsolatos viselkedési minták
Kifelé irányuló perspektíva	Nagyköveti Fókusz: megvédeni és képviselni a csapatot. A kommunikáció főleg felfelé irányul.
	Feladat-koordinátori Fókusz: összehangolni a különböző feladatokat. A kommunikáció főleg oldalirányú.
	Felderítői Fókusz: minél több információ begyűjtése. A kommunikáció magas színvonalú, vertikális és horizontális.

A tanulmány 2. része bemutatja a team coaching különböző fajtáit, valamint a tanulószervezeti kultúra és a team coaching kapcsolódását. A 2. rész 2012. december elején jelenik meg.



Pekár Dóra – Bús Gergely: Munkahely, közösségi- és kiállítótér egy helyen

A Kaptár funkcióját tekintve több, mint egy lehetséges munkahely: eleve úgy találtuk ki, hogy közösségi tér, találkozási pont legyen, minél többféle módon lehessen hozzá kapcsolódni. Így amikor végiggondoltuk milyen funkciói lehetnek a helynek, evidensen adta magát a falak és terek változatos, művészi kihasználása, galériaként való értelmezése. A kiállításokkal nem csak kéthetente cserélődő új ruhát adhatunk a térnek, még változatosabb munkakörnyezetet teremtve, de a kiállító művészek megismerését, újabb kapcsolatok létrejöttét is elősegítjük.

Maguk a megnyitók is izgalmas társasági események, ahol a művészek és barátaik más műkedvelőkkel, többek között a mi vendégeinkkel is találkozhatnak. Igazi könnyed esti programok ezek, ahol olyanok is megismerhe-

tik a KAPTÁRat, akik még nem hallottak róla, továbbá a KAPTÁR tagjai számára is kellemes kikapcsolódásként szolgálnak. A megnyitók megszervezésében jelentős részt támaszkodunk a művész elképzeléseire, így volt már rövid előadás, zenei kíséret, közös beszélgetés a résztvevőkkel, illetve közös tárlatvezetés is. Természetesen szeretjük, ha valaki mond pár szót az alkotásokról – legyen az akár egy művészettörténész, akár az alkotó maga. Viszonylag gyakran cserélődnek a kiállításaink, ezért a megnyitók programjaink között előkelő helyet foglalnak el, és látogatók is.



Jelenleg két-három hónapra előre állunk készen kiállítási tervvel. Az első néhány esetben keresnünk kellett az ismerős művészeket, akik már akkor is szívesen jöttek hozzánk megmutatni alkotásaikat, azóta pedig egyre inkább maguktól jelentkeznek, érdeklődnek mások is, hogy miként hozhatnák be alkotásaikat hozzánk. Szívesen fogadjuk ezeket a megkereséseket, és mivel két kiállítási terünk is van – a földszinti közösségi irodater és a pince rusztikusabb környezete – ezért aztán



különbéle befogadhatóságú alkotásokat is el tudunk helyezni.

A kiállítótér kifejezés nem is fedi le teljesen művészeti koncepciókat, jobban illik rá a befogadótér, mivel nem csak festményeket, fotókat vagy plasztikákat állítunk ki: volt már itt filmvetítés, és színdarab bemutatását is tervezzük. A művészeti ágak sokféleségéhez hasonlóan tematikájában is széles a spektrum, és kezdő művészeket is ugyanolyan szívesen fogadunk, mint gyakorlott alkotókat.



A Krétakör fotósának, Tóth Ridovics Máténak a kiállítása volt az első a sorban, majd járt nálunk Réti Kamilla digitális festményeivel, Theodor Oberheitmann kordokumentációs képeivel, majd Bornemisza Eszter és Csanádi Judit textil-papírintallációi voltak megtekinthetőek. Jelenleg Gulyás Judit textildesign

tárgyait mutatjuk meg immár második alkalommal, ezúttal Sztaszki Milán márványplasztikáival kiegészítve.

Október 10-től pedig Kisszőlősi Szánthó Bea festményei lesznek láthatóak, majd Sébastien Balbastre városi fotói, illetve Kanyó Ervin vajdasági képei következnek, tehát a következő hónapokban is igen változatos és izgalmas vizuális élményeket igyekszünk nyújtani az érdeklődőknek és az itt dolgozóknak.

Az ügyfeleink általában értékelik, hogy erőforrást fektetünk a munkakörnyezet színesítésébe, és minden alkalommal örömmel csodálkoznak rá az új kiállításokra, de a véletlenül betévedő érdeklődőt is ámulatba ejti a hely sokfélesége. Ugyanakkor sikerült egy egészséges egyensúlyt találni a letisztultság és hangulatot javító művészi díszítés között. Mi úgy vesszük észre, hogy ez segít a munkavégzésben: megtalálhatjuk a kellőképpen letisztult környezetet, ha fókuszáltnak és elmélyülten koncentrálva kell valamin dolgozni, de utána nagyon jól esik megpihentetni a szemünket valami nem mindennapi színen, formán, mintán. Ez segíti a szellemi felfrissülést, így pedig nem csak a kedvünket javítja, de a kreatívabb gondolkodást is lehetővé teszi.



HÁTTÉR

HÁTTÉR

Dr. Erős Ilona: Gestalt alapú vezetésfejlesztés

A vezetésfejlesztés a szervezetekben a 21. század elején egyre terjedő gyakorlat. Ráadásul nemcsak általában terjed, hanem a legismertebb magatartástudományi (behaviorista) megközelítés mellett új irányzatok válnak ismertté.

Ebben az írásban arra törekszem, hogy bemutassam, a Gestalt alapon működő vezetési tanácsadók milyen vezetési kultúra létrejöttét támogatják, és persze azt is, hogy mit is érthetünk az alatt, hogy „Gestalt alapon”.

A vezetésfejlesztés

Tanácsadóként mihez kell segíteni a vezetőket? Nagyon sokféle, szinte egyénenként különböző választ lehetne ezekre a kérdésekre adni, de két fő csoportba sorolhatjuk a válaszokat. Az egyik felfogás szerint az aktuálisan felmerülő problémákra kell kézzelfogható, azonnal megvalósítható meg-

oldást nyújtani, a másik szerint az általában jelentkező kérdésekre kell választ adni, és akkor a vezető az „aprómunkát”, vagyis a helyi körülmények között alkalmazást már magától is el tudja végezni.

Az első felfogást, a gyors problémamegoldást támogatja magának az üzleti életnek a jellege. A vezető munkájában is nemegyszer az operatív feladatok „felfalják” az időt a stratégiai, elmélyültebb helyzetfeltárás és iránymegtalálás elől. Ezért nagyon kézenfekvő tanácsadót alkalmazni arra, hogy mondjon néhány, máshol kidolgozott ötletet, és akkor neki csak a helyi specialitásoknak megfelelő alkalmazással kell foglalkoznia.

A második felfogást, a konkrét helyzeten túlmutató útkeresést a tanácsadói tapasztalat támogatja. Aki eltöltött már néhány évet vezetésfejlesztéssel, az észreveszi, hogy a felmerült témák ismétlődnek, és mintha egy közös atommag körül forognának. Ezért ha abban támogatom ügyfelemet, hogy tudatos emberként működjen, akkor könnyebben jut el ahhoz a megoldáshoz, amelyet ő maga alkalmazni is tud a továbbiakban tanácsadói segítség nélkül. Ismerve a vezetők helyzetét, a kétféle megközelítés kombinációja adja a leghatékonyabb vezetésfejlesztési megoldást.

Röviden a Gestalt irányzatáról



A Gestalt irányzat azzal hat erősen, hogy a jelenre és az adott helyzet elfogadására irányítja a figyelmet. Nem enged elkalandozni a múltban, és elmerengeni a jövőn. Ránéz arra, amit a jelen helyzet kínál, annak értékeire, korlátaira, a fenntartás előnyeire és az ezért fizetett árra. Jobban érdekli az érzékelés, és annak egyszerű kifejezése, mint a gondolkodás, és a bonyolult magyarázat.

A kellemetlen és fájdalmas érzéseket jelentős információforrásnak tekinti, ezért nem a tőlük való megszabadulásra törekszik, hanem éppen ellenkezőleg, a kiaknázásukra, éppen úgy, mint az ún. pozitív érzésekre is.

A "kellene", "kell" a Gestalt felfogásban a "bálványimádással" egyenértékű. Arra törek-

szünk, hogy átadjuk magunkat annak, akik vagyunk, és felelősséget vállaljunk azért, amit teszünk, vagy nem teszünk.

A vezetésfejlesztés helye a pszichoterápia és szervezetfejlesztés között

Vezetésfejlesztés történhet csoportban, ill. személyes megbeszélések révén. Ha csoportban történik, akkor vagy tréning során, ekkor az egyéni készségek fejlesztése a cél, vagy műhelyen, amikor szervezeti kérdések vannak terítéken, és ezek része a vezetői működés. Ha egy vonalon helyezem el azokat a külsők által támogatott helyzeteket, amelyekben egy vezető a saját vezetői tudásán fejleszthet, akkor az kb. így nézne ki:

Egyén		Csoport		Szervezet
Pszichoterápia	Coaching (személyes vezetésfejlesztés)	Vezetői készségeket fejlesztő tréning	Szervezeti műhely	Szervezetfejlesztés
Ez a két módozat az egyénre és egyedi szükségleteire összpontosít. A kettő közül a coaching az, amely kifejezetten az egyén szervezeti működésével foglalkozik.		Ez a változat az egyént fejleszti, de nem egyedi szükségletei szerint. Előnye a csoporthelyzet többszálú interaktivitása.	Ez a két módozat a szervezetre és annak szükségleteire összpontosít, az egyénre, mint a nagy rendszerhez alkalmazkodó elemre tekint.	

Ez a két módozat az egyénre és egyedi szükségleteire összpontosít.

A kettő közül a coaching az, amely kifejezetten az egyén szervezeti működésével foglalkozik. Ez a változat az egyént fejleszt-

ti, de nem egyedi szükségletei szerint. Előnye a csoporthelyzet többszálú interaktivitása.

Ez a két módozat a szervezetre és annak szükségleteire összpontosít, az egyénre,



mint a nagy rendszerhez alkalmazkodó elemre tekint.

A pszichoterápia felsorolása meglepheti az olvasót, hiszen az túlmutat az egyén szervezeti énjének fejlesztésén. Mivel azonban egy kőből vagyunk kifaragva, ha valaki pszichoterápia révén ismeri meg magát, azt a tudást vezetői pozíciójában is kiválóan tudja alkalmazni.

A tréning, ahol készségfejlesztés zajlik, közel áll a coachinghoz abban az értelemben, hogy az egyéni készségek vannak a középpontjában, de különbözik is attól, mert nem az egyénre van szabva.

A szervezetfejlesztés a másik végponton mutat túl az egyén szervezeti énjének fejlesztésén, ott a szervezet egészének változási folyamata van fókuszban, aminek nem elhanyagolható része a vezetésfejlesztés.

A vezetésfejlesztés Gestaltos felfogásának jellemzői

A következőkben kiemelek néhány általam fontosnak tartott elemet a Gestalt alapon dolgozó tanácsadó működéséből.

A szubjektív valóság tisztelete

A Gestalt alapú pszichoterápiai és vezetésfejlesztési irányzat arra a mindennapi életben tapasztalt jelenségre épít, hogy ahányan vagyunk, annyiféle valóságot élünk meg ugyanott és ugyanakkor. Ugyanis a számunkra elérhető információból és korábbi élményeink alapján megalkotjuk az alakot, a "valóságot", amely ebből következően szubjektív. Ez a saját, szubjektív valóságképünk

irányítja aztán a gondolkodásunkat és cselekedeteinket, függetlenül attól, hogy mások mit tartanak objektív valóságnak. Ez segít, vagy korlátoz bennünket abban, hogy eredményesen létezzünk és működjünk az általunk csak korlátozottan változtatható környezetünkben.

A Gestalt irányultságú tanácsadó munkája abban rejlik, hogy kliense minél inkább felismerje a saját valóságképének jellemzőit, lehetőségeit és korlátait, és szükség esetén tudja módosítani, azaz több ajtót tudjon nyitni a környezetével való eredményes kapcsolatra. Szervezeti munkában nagyon sokat segít azokban a helyzetekben, amikor a szervezet egyes tagjai változásokat akarnak, mások pedig őrzik az addig elért értékeket. A változások irányításának nem gyors, de hosszú távon eredményes módját kínálja. Ha a vezető a régi problémáit újszerűen látja, akkor ezáltal új, a korábbiaknál megvalósíthatóbb megoldásokat talál, amelyek végigvitelére motivált is lesz. Ez a garancia arra, hogy olyan eljárást tanul meg, amellyel hosszú távon sikeres vezető lehet. Ebben a legjelentősebb folyamat nem pusztán az egyes konkrét problémák megoldása, hanem annak megtanulása, hogy hogyan találjon új megoldási módokat, amikor a régi sémák már nem vagy nem jól működnek.

Az itt és most megélt tapasztalatok felhasználása

A leghatékonyabb, és változást valóban előidéző tanulás akkor jön létre, ha teljesen be



vagyunk vonódva. Amikor általánosságban beszélünk valamiről, akkor előfordul, hogy pusztán az agyunk dolgozik, és ha bármilyen tökéletes megoldást dolgozunk is ki, az nem vezet a valós életben eredményre, csupán egy logikai építmény marad. Ezért az egyik legszebb, művészettel felérő tudása lehet a gestaltos tanácsadónak az, ha az elvontan megfogalmazott problémát a nagyon konkrét jelen működéshez tudja kapcsolni, és ezzel felerősíteni az ügyfélnél a helyzetnek és személyes jelentőségének aktuális és konkrét átélését. Ha erre tudunk együtt a megszokottól eltérő értelmezést találni, akkor az sokat segít abban, hogy a megszokottól eltérő megoldás is szülessék.

Egy ügyfelem arról panaszkodott, hogy a munkatársai nem teszik meg azokat a lépéseket, amelyeket megbeszélnek. Az üléseinken azt tapasztaltam, hogy nemegyszer hosszan és gyorsan beszél, és én elvesztem a fonalat. Ezért ismétlődően leállítottam a szózuhatagot, és jeleztem neki, hogy már nem tudom követni, később megtanulta leellenőrizni, hogy hol tartok a gondolkodásban, és még később észrevenni azokat a jeleket, amelyek arra utalnak, hogy hallgatója már valahol máshol jár.

Ennek az a haszna, hogy észreveszi, hogy ő maga hogyan járul hozzá a problémás helyzet kialakulásához, és a velem begyakorolt módszert a vezetői helyzetekben a továbbiakban maga is tudja alkalmazni.

A megfigyelt nyers adatok kimondása

Általában amit megtapasztalunk, valamilyen értelmezéssel el is látunk. Ezt olyan természetesen csináljuk, hogy legtöbbször nem is vagyunk tudatában. A gond ott jelentkezik, hogy az értelmezéseinket, következtetéseinket, nem egyszer ítéleteinket objektív tényként adjuk elő, és meglepődünk a fogadtatásán. Amikor egy munkatársunkra azt mondjuk, hogy túl morcos, vagy a teljesítményértékelő megbeszélésen, hogy megbízhatatlan, sokszor már nem is tudjuk, hogy miből vontuk le az ítéletet. Az, hogy valaki haragosan néz, az bizony következtetés, és nem elemi tény, adat. Az ilyen közlés nemegyszer nem vezet sehova, csak sértődéshez. Ezért az egyik legfontosabb feladat a messze-menő következtetések és ítéletek levonására hajlamos vezetőknél, hogy megtanulják elkülöníteni azt, amit látnak-hallanak attól, amit gondolnak erről, vagy amilyen érzéseik támadnak ezzel kapcsolatban.

A beszélgetések folyamán gyakran kértem meg, hogy „miből következtettél erre?”, amivel arra készítetem, hogy találja meg az érzékelt adatokat.

A különbözőségek tisztelete

Ha hasonlóan gondolkodunk, ez jó alap arra, hogy együtt haladjunk, akármerre is megyünk. Ha eltérően gondolkodunk, az jó alap arra, hogy a bonyolult és nem mechanikusan működő világban helyes utakat találjunk. Ehhez az kell, hogy az eltérés inspiráljon, és ne ijesszen, és ne akarjam személyes vagy pozícióból eredő hatalmammal elnyomni.



Amikor a közös célok kimunkálása zajlik, különösen fontos, hogy az eltérő megközelítések teret kapjanak, függetlenül attól, hogy mekkora tekintélye van annak, aki képviseli, vagy hogy mennyire jól, pontosan tudja megfogalmazni a gondolatait. Itt van pótolhatatlan szerepe a tanácsadónak, akinek sokszor a mozdulatokból, testtartásból, arc kifejezésből kell észrevenni, hogy valami zajlik, ami még nem kapott hangot. Ez általában igaz, de fokozottabban ott, ahol nagyon tekintélyes, autokratikus vagy karizmatikus a vezető.

Akik egy célt követnek és változtatni akarnak, azok ellenállásként élik meg azok gondolatait és cselekedeteit, akik befékeznek vagy a változtatlanságért küzdenek, és ez legtöbbször ingerültséget, dühöt, tehetetlenségérzést kelt bennük. A legtöbb változáskezelésben jelentős erőfeszítéseket fordítanak az ellenállás „megtörésére”. Ez abból az elterjedt, de téves felfogásból jön, hogy az ellenállás megtörhető. Ha hasonlattal akarom jellemezni, az ellenállás olyan, mint a víz: minél nagyobb erővel küzdünk ellene egy helyen, annál meglepőbb helyeken fog felbukkanni.

Bármilyen bosszantó tud is lenni, amikor haladni akarunk, az ellenállásnak életfenntartó szerepe van. Felhívja a figyelmet azokra a tényezőkre, amelyeket sietségünkben nem akarunk meglátni, illetve amelyekkel lelkesülésünk közepette nem szívesen foglalkozunk. Ebből következik, hogy az ellenállás a szervezet védelmét szolgálja. Ezért tiszteletben kell tartani. A szervezetben a ve-

zetőnek ellentmondásos körülmények között kell nagyon jól lavíroznia, mintha egy sziklával szegélyezett szűk szoroson kellene a hajóját átirányítania, ráadásul azon megnyugtató hit nélkül, hogy egyszer csak békés vizekre ér. Nem becsülhetjük túl ennek a helyzetnek a stresszét, éppen ezért nagyon szükséges, hogy a vezetők számára legyen támogató közeg.

A változás paradoxona

Az igazi változás az, amikor valaki azzá válik, ami és nem azzá, ami nem.

Sokszor hisszük azt, hogy a (jó) változás az, ha szokásainkból, jellemzőinkből, magatartásunkból elhagyjuk a régi rosszat, és megszerzünk új, vonzóbb, sikeres szokásokat, jellemzőket, magatartásokat. Tiszta és egyszerű képlet. És aztán szidjuk magunkat, kollégáinkat, főnökünket, mert a dolog nem történik meg, pedig annyira logikus, hogy ezt kell tenni.

Azok a tulajdonságok, amelyeket vezető ügyfelem visszaigazol, mint rá jellemző értékeket, jó alapot teremtenek arra, hogy elgondolkodjunk azon, hogyan teljesülhetnének az eddigieknél hatékonyabban, eredményesebben, súrlódásmentesebben. Vagyis, azon dolgozunk közösen, hogy úgy változtasson a magatartásán, hogy közben megőrizze, megerősítse az értékeket, amelyek igazán jellemzőek rá.

A Gestaltos tanácsadó által felvállalt szerep



Manapság a szervezetekben vezetést kell fejleszteni, mint ahogy az ókorban a Földközi tenger környékén hajózni kellett. Tanácsadót alkalmazni nem kell.

Ha most az olvasó azt hinné, hogy milyen nagyvonalú vagyok, hogy tanácsadóként arról írok, hogy nem feltétlenül kell a vezetésfejlesztésben tanácsadót alkalmazni, akkor talán célszerű elmondanom, hogy nem önzetlenség ez a részemről, hanem ragaszkodás ahhoz a Gestaltos felfogáshoz, hogy őrizzük meg a tiszta határokat. Egyrészt a határait annak, hogy mire alkalmas egy tanácsadó, másrészt a szervezetbe való behatolásának határait.

Csak akkor érdemes tanácsadót alkalmazni, ha az olyat hoz be a rendszerbe, ami ott vagy nincs, vagy nem kap elég teret. Ha a tanácsadó éppen úgy gondolkodik, mint ügyfele, akkor ő fölösleges. Tehát ebben a felfogásban az a jó tanácsadó, aki meg tudja őrizni a különállását, meg tudja állni, hogy ne sodródjon ügyfelével.

Ugyanakkor tudja ügyfele számára modellezni azt a vezetői magatartást, hogy eltérő vélemény vagy konfliktus esetén is fenntartja a kapcsolatot, és kielégítő megoldásra törekszik.

A nagyon idegen felfogás sem feltétlenül jó, mert annyira megnövelheti a távolságot a vezető és a tanácsadó között, hogy a tanácsadó üzenete nem lesz hallható a vezető számára. Nagyon másként akkor léphet fel tanácsadó, ha van már tekintélye, bármiből származzék is az, és fent tud tartani egy bizalmi kapcsolatot.

Remélem, kínáltam alternatívát, és ezzel egy kicsit oldottam azt a sztereotípiát, hogy az a jó tanácsadó a vezetésfejlesztésben, akinek doktorral kezdődik a neve, őszülő vagy kopaszodó, szemüveges, magas homlokú, öltönyös, hiszen belőle a legkönnyebb kinézni, hogy habár nem ért ahhoz a szakmához, ami az ügyfél cég és tagjainak megélhetését biztosítja, de a vezetésfejlesztéshez mégiscsak ért.



Domokos Judit: Személyes drámapedagógia

2003 szeptemberétől 2004 júniusáig drámapedagógiai csoportot vezettem Szentendrén. A hat fős csoport 13-14 éves gyerekekből állt, köztük többen magatartászavarokkal küzdöttek, például hiperaktivitással. Hárman tanári nyomásra kerültek közénk, mert iskolai viselkedésük kritikussá vált.

Miért személyes? A gyerekek szempontjából az, mert egyéni fejlődésüket tartottam szem előtt. Ezzel persze módosítottam az előírt szokványos tematikán. Személyes, mert az ő viszonyukat akartam javítani magukhoz és a világhoz. Az én szempontomból személyes, mert saját tematikám szerint haladtam, az általam fontosnak és értékesnek tartott módszerek közül válogattam, és személyes, mert az órák alatt minden figyelmemet a gyerekeknek szenteltem.

Miért drámapedagógia csoport, miért nem színjátszó kör? A legmeghatározóbb különbség, hogy a drámapedagógia kisebb

hangsúlyt fektet a produkcióra. A célom az volt, hogy kapcsolatba kerüljünk egymással, előhívjak érzéseket, amelyek megfogalmazásával, önmagukkal is kapcsolatba kerülhetnek a gyerekek. Ezt az segítette, hogy szabadon beszélhettek arról, mit szeretnek csinálni, mik foglalkoztatják őket.

A foglalkozások a következő elemekből álltak: lazítás (relaxáció, oldott beszélgetés), felolvasás (novellák és mitológiai történetek), művészeti alapismeretek (művészeti albumok nézegetése), mozgásgyakorlatok (thai-chi, szabad ugrándozás, szoborjáték), beszédtechnika, festés-rajzolás-agyagozás, helyzetgyakorlatok, versmondás, portrékészítés.

Az első órán megkértem mindenkit, hogy nevezzék meg és írják le az összes érzést, ami eszükbe jut. Nagyon kevés jutott eszükbe. Az év folyamán vissza-visszatértünk erre egy-egy film vagy irodalmi mű kapcsán és egyre gazdagodott az érzéstár. Aki akarta elmesélte álmait. Mindjárt az év elején R teljes nyíltsággal, mondhatni megkönnyebbüléssel megosztotta velünk azt a mindennapos álmát, hogy meghal. Utálok aludni – mondta. Bizonyos időközönként – úgy kéthetente – megkérdeztem, hogy még mindig ugyanazt álmodja-e. Ő mindig meglepődött azon, hogy kérdezem. Úgy december táján megszűntek a rossz álmai. Nem tudom bizonyítani, hogy ez az apró törődés vezetett-e eredményre. A lényeg, hogy R nem álmodta többet, hogy meghal. A foglalkozások elemeit spontán sor-



rendben és mennyiségben igazítottam a csoport állapotához. Mindig többre készültem, mint amit a két és fél óra alatt meg tudunk valósítani.

Értékeltem, hogy a gyerekek feláldozzák a szombat délelőttjüket, nem alhatnak sokáig, mert 9-kor kezdtünk. Néhány bevezető lazító gyakorlat után reggeliztünk: gyümölcslevet és kiflit vittem, amit a gyerekek szívesen fogadtak. Tanulmányozni való pici konfliktusok jöttek létre néha, ha kevesebb poharat vittem, mint ahányan voltunk. Az év elején egy-két gyerek azt az álláspontot foglalta el: inkább nem kérek, de „utána” nem iszom. Az év végére, pedig szívesen megosztották egymással a papírpoharakat, miután elmosták.

A felolvasás eleinte némi akadályba ütközött. Hermann Hesse: A költő című novelláját olvastam fel, ami egy kínai lantjátékos, Han Fok életéről szól. Többen tiltakoztak, hogy kínai történet őket nem érdekli, „biztos unalmas lesz”. Főleg Z hangoskodott, és visszavágyott az otthoni számítógéphez. Mégis sikerült felolvasni a hét oldalas történetet. Ez szeptemberben történt, májusban megkérdeztem ki emlékszik a kínai költő nevére. Z azonnal válaszolt: Han Fok. Nem akarok ebből az esetből se messzemenő következtetést levonni, de számomra élmény volt megtapasztalni azt, hogy a lázadó viselkedés gyakran álarca az érzékeny figyelemnek. Örültem annak is, hogy nem akartam megváltoztatni ezt a viselkedést. Nem akartam nevelni, csak lehetőséget adni a kibontako-

zásra. A következő történet, amit felolvastam, szintén Hermann Hesse írása volt, címe: A törpe. Ezt több alkalomra osztottam.

Kezdetben ez ellen is tiltakoztak, de amikor félbehagytam – szándékosan egy izgalmas résznél – szinte könyörögtek, hogy folytassam. Amikor befejeztem, megkértem mindenkit, hogy mesélje el. Elvárások, szempontok nem voltak. Z szakadozottan emlékezett a történetre, a főhősnőt teljesen kifelejtette. R gyönyörűen mesélte el, nagy hangsúlyt fektetve az érzésekre. C egy egészen más történetet mesélt el, csak abban hasonlított a felolvasottra, hogy kutya szerepelt benne. A helyzetgyakorlatnál, amikor egy részletet eljátszottak, ő játszotta el a legnagyobb átéléssel és érzékenységgel a jelenetet.

A helyzetgyakorlatoktól nagyon sokat vártam. Azt reméltem, hogy felszabadítja a gyerekek játékos kedvét. Nem így történt, pedig több oldalról nekifutottam. Legelőször, mintegy próbaképpen megkértem álljanak szembe a tükörfallal. Mindössze annyi volt a feladat, hogy egy percig nézzék saját magukat. Nem sikerült: nevettek, idétlenkedtek, elmentek: zavarban voltak. Később festményeket mutattam, amiket egyszerű jelenetként kellett volna eljátszani. Volt gondolkodási idő, beszélgettünk róla, mégsem ment. A harmadik fajta próbálkozásom saját helyzetgyakorlat volt: saját életük, saját gondolataik. Ellenálást nem éreztem. Csak valami képtelenséget.



Hogy a kudarc oka belső merevség, rossz beidegződések, vagy egyéni ambíciók hiánya volt-e, nem tudom. Lehet, hogy egyszerűen korai volt. Egyetlen év egy ilyen összetételű csoportnál talán még kevés az önkifejezéshez ebben a formában. Az összpontosítás is nehéz volt nekik.

Hasonló helyzet alakult ki a zenével és a táncal. Carlos Saura *Carmen* című filmjének zenéjét mutattam meg, teljes elutasításra találtam. Egy másik alkalommal azt kértem, hogy becsukott szemmel mozogjanak egy tapsolt ritmusra. Z kivételével mindenki szinte teljesen mozdulatlan maradt, sőt a szemüket sem tudták egy percnél tovább csukva tartani. Talán ez is korai. Zenével kapcsolatos siker volt, hogy C, nagyothalló fiú elhozta szájharmonikáját. Hosszas unszólásra eljátszotta néhány saját szerzeményét. Nagyon szép volt. A többiek értékelték, ő pedig nagyon büszke volt.

A mitológiai történeteket érdeklődéssel hallgatták. Amikor bejelentettem, hogy ókori mitológiai történetek következnek, G kifejezte azt a kívánságát, hogy legyen benne akció és robbantás. Elég passzívan reagáltak Odüsszeusz, Bellerofontész és a többiek tragédiájára: érdekes viszont, hogy párhuzamokat fedeztek fel a „modern” hősök és az ókoriak bizonyos vonásai között.

Mindig kerestem azt a területet, ahol érdeklődést tudok ébreszteni. A beszédtechnika és a kézműves foglalkozás ilyen volt. Késznek mutatkoztak hangerő- és artikulációgyakorlatokra.

Montágh Imre „mondd följebb” gyakorlatánál két döbbenetes eset is történt. A gyakorlat abból áll, hogy körbe állunk, valaki elkezd a sort: suttogó hangon azt mondja: mondd följebb. A mellette álló kicsit hangosabban ugyanazt, a következő még hangosabban és így tovább. Itt derült ki, hogy Z-nek csodálatosan erőteljes, zengő az orgánuma. Nagy öröme szolgált, hogy hangját kiterjesztheti, bátran ordíthat. Amikor felfedeztem ezt a képességet, megkértem, hogy ezen a „hőfokon” olvasson el egy kiáltványt. Többszöri nekifutás után képes volt arra, hogy kontrolláltan kieressze a hangját, szépen értelmesen olvasott. Mondtam neki, hogy én a segítségére leszek abban, hogy kifejlessze ezt a benne lakozó képességet: gyönyörű orgánuma mindenkire nagy hatással lesz. Ez nagyon meglepte és láthatóan jó érzéssel, töltötte el. Nem dicsértem, csak a tényeket közöltem vele tárgyilagosan, őszintén. A többiek felbuzdultak: „Bennem is van ilyen jó tulajdonság, amit ki lehet bontakoztatni?”

A másik említésre méltó történet egy kislányé, aki november táján toppant a csoportba. Halk szavú, szégyenlős lány volt, aki azért szívesen részt vett a munkában. A „mondd följebb” gyakorlat eleinte nehéz volt neki.



Csak a második kör után tudta kiereszteni a hangját, de akkor viszont annyira, olyan erőteljesen, hogy egy pillanatra döbbszent csönd támadt. Mindenki rámeredt, ő pedig megijedt. Azt hiszem saját magától. Soha többet nem jött. Lehetséges, hogy egy ilyen egyszerű gyakorlat is létrehozhat ijesztő szembesülést önmagunkkal?

Felolvasás közben általában arra kértem őket, hogy rajzoljanak egy közös óriási papírra. Eleinte zavarták egymást, volt, hogy belefirkáltak egymás rajzába, máskor vastag vonallal elhatárolták a saját munkájukat. Később képesek voltak közös művet létrehozni, egymás vonalát folytatni, egyikük vázlatát másik kidolgozni. Volt, hogy egymásnak adták az ecsetet, mindent megbeszéltek. Nagyon megható volt. Örültem, hogy egymással is kapcsolatba kerültek és nem bántam, hogy nem szigorúan meghatározott feladatokat adtam.

Sikeres volt még a művészeti albumok nézgetése is. Bár Z szokás szerint tiltakozott: "Már megint kultúra! Olyan unalmas!" De azért ő is nézte. Nem akartam mást ezzel, csak hogy szemlélődjének kicsit. Fogadják be, amire fogékonyak, ne merítsenek belőle, ne

vonjanak le belőle tanulságokat, csak nézzék. Az ősi művészet többüket lázba hozta. Számomra ez értékesebb volt – nem akartam rájuk nyomást gyakorolni.

Célul tűztem ki a költészettel való kapcsolat-teremtést. Kiválasztottam verseket, amik közel álltak az egyes gyerekek érzésvilágához. Miután nem féltek a rossz osztályzattól – büntetéstől – ha nem tanulják meg, csak az érdeklődésükre apellálhattam. Mit jelent ez? Kiválasztok személyenként egy verset, ami szerintem lehetőséget ad megvillantani egyéniségüket. Mi történik, ha egyikük nem tanulja meg? Következő alkalommal megpróbálom megközelíteni a verset érzelmi szempontból. Együtt megnevezzük az érzéseket, amiket a költő ábrázol. Felidézünk hasonlókat a saját életünkből. Ha ezután se tanulja meg, elejtjük a verset. Ez azt jelenti, hogy nem sikerült kapcsolatot teremteni. Nincs értelme erőltetni, mással próbálkozunk. Olyan is volt, hogy megtanulta, de valami belső gát nem engedte, hogy elmondja. Ekkor a következő módszerrel próbálkoztam: lazítsunk, majd idézzük fel azt az érzést, ami a saját életedben rímel a versben felfedezettekkel. Ezután indulj el! Kezdd el mondani a verset sétálva! A tapasztalatok szerint sikerült, a módszer eredményesnek bizonyult.



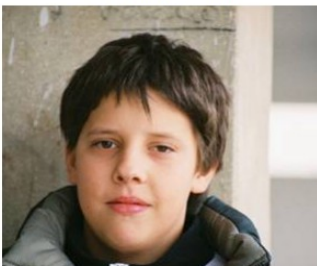
1. Nem jövök többet! Alszam szombat délelőtt



3. Már olyan jól összeraktunk!



2. Nem is ilyen vagtok! Sokkal barátságosabb.



4. Folytatjuk?

Az évi közös munkánk koronája egy előadás volt – az egymással kialakult kapcsolat megmutatása a közönségnek és magunknak is. Bizonyítva láttam, hogy a produkció nem cél, hanem a kibontakozást szolgáló eszköz. Egy rövid Szentivánéji álmot játszott el a csoport. A szöveget mindenki otthon tanulta meg, mindössze kétszer próbáltunk. Akadálymentesen siklottak a párbeszédok, az én rendezői szerepem csak a mozgások eligazítására irányult. Fegyelmezésre most sem volt szükség. Közös, nagyszerű élményünk volt! Számomra a munkánk igazolta, hogy azok az alapelvek, amelyeket a magam számára megfogalmaz-

tam, eredményhez vezettek. A szülők és tanárok visszajelzései is igazolták ezt. Helyesebb a fejlesztés, mint a büntetés-jutalmazás rendszer, az értékek kibontakoztatása jobb, mint a dicséret, és a törődés jobb kapcsolatot alakít ki, mint a nevelés.

Ezek bizonyítására a mellékelt fényképeket tudom felmutatni. Kéthavonta mindenkiről portrét készítettem. Ezek itt Z változását mutatják 2003 szeptembere és 2004 májusa között. A képaláírások az ő megjegyzései, amiket ő ezekhez hozzáfűzött.



Joó Lajos: Ön inkább lebontó, vagy építkező látásmódú?

Látóterünkben létezik számos és jelentős személyiség-típológia. A strukturált karaktermodellek észlelésekor az embernek olyan érzése támadhat, hogy már minden létezik ahhoz, hogy eredményesek és hatékonyak lehessünk a kommunikációban, egymás megértésében, tiszteletben tartásában, méltóságunk megőrzésében, együttes munkánkban, életünkben, azaz amire magunk és emberi kapcsolataink épüléséhez szükség lehet.

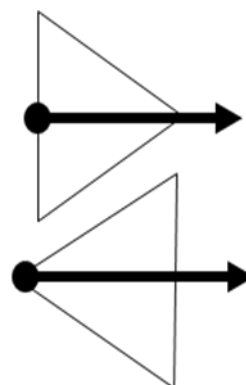
1. Bevezető összegzés

Jelen írás egy egymást kiegészítő új dimenzió-párt mutat be, a lebontó és az építkező látásmódot. Gondolkodásmódokat azonosítanak, valamint a kommunikáció folyamati megközelítésével jelentős hatásuk lehet a párbeszédre és a megértettségre. Tudatos kezelésükkel az eddig kevésbé jól együttműködő komplementer elmék általi áttöréses eredményű szinergiák gyarapíthatóak, illetve

számos személyközi türelmetlenség, konfliktus proaktívan megelőzhető, vagy kezelhetővé válik. Az írás felsorol 11 olyan konkrét példát, amely meggyőzően mutatja a dimenzió-páros létezését. Kérdésfeltevés-kkel közelít a lehetséges okokhoz, javaslatot tesz a részletes kutatásra, a tipológiákkal való párhuzamosságok szisztematikus azonosítására. Itt a néhány megjegyzés, intuitív párhuzam célja a figyelemfelhívás, a megélt helyzetek ráérzéseinek bemutatása. A kommunikáció folyamati megközelítésével, a dimenziópáros alkalmazásával a személyes vagy írásbeli kommunikáció eredményesebbé tehető.

2. Mi az a dimenzió-páros, amiről szó lesz: a lebontó – építkező azaz a kommunikáció folyamati megközelítése

1. rajz: A lebontó és építkező információ-struktúra folyamata



**Lebontó: általánosból a konkrétum felé:**

lé: az általánosból indul és vagy megáll, vagy továbblép, s majd a konkrétum felé tart.

Építkező: konkrétból az általános felé:

a konkrétumból indul, vagy megáll vagy továbblép, s majd az általános felé tart.

Ez a dimenziópáros

- az egyént tekintve: az érzékelést, gondolkodásmódot, szemléletet, látásmódot, kiinduló szemszöveget jelenti,
- két ember kommunikációját tekintve pedig a bemutatási, kommunikációs folyamat felépülését, struktúráját, egymás megértésének folyamatát.

Jelen írás megérzésekre, megsejtésekre épül, ezért bemutató jellegű. Több párhuzamot valószínűsít inkább megérzésekkel, mint konkrét vizsgálattal és bizonyítással. A vizsgálat és a bizonyítás még hátra van. Az alábbiakhoz hasonlító horizontális-összekötő analógiák viszonylag csekély, nem tudatos használata ma a jellemző. Ma az összes kutatások és forrásaik 99,9 %-a a vertikális-speciális azaz „mélységi” irányultságú. A divergáló, „szélességi-összekötő” analógiák ma inkább „játék” megítélés alá esnek, értékük nem felismert és bemutatásuknak sincs széleskörűen elfogadott módszertana. Ez a

módszertan a horizontális tudás megjelenésével, valós eredményekkel képes épülni. A horizontális módszereknek (akár távoli analógiás) és a vertikális-speciális módszereknek a kutatási fázisokhoz igazított változatossága, a kutatáson belüli egyensúlya és eredményessége előttünk áll.

Ez irányú gondolatokról 2007-ben beszéltem először egy MTA által rendezett fenntarthatósági konferencián. Az irányt „horizontalitás” név alá rendeztem, ami a szerves tudás létrejöttét támogatja. Miért tartom ezt alapvetőnek a jövőre nézve? Gondjaink itt a Földön sosem egy tudományághoz kapcsolhatóak, megoldásuk a komplex, multi-dimenziós, szerves, holisztikus tudás- és módszertanok létrejöttét is igénylik egyre hangosabban, egyértelműen jelezve a kizárólag mélységi-speciális kutatások és tudományszervezés abszurditását. Világunk kihívásai ma igénylik a tudományos és művészeti látásmódok és módszertanok szintézisét is. (Ezt az irányt részben alátámasztja Király Gábor Miklós nagyra becsült kollégám szójátéka: kétezer évvel ezelőtt a „heuréka” volt a döntő, az áttöréses élmény, ma inkább úgy lehetne mondani, hogy „heureka” felkiáltásokra van szükség, ami a heurisztikus gondolkodást jelenti.)

Általános célja ennek az írásnak, hogy tovább segítse azt a tudatos folyamatot, amikor két vagy több ember beszélgetésében „követi és érti” egymást, sőt gondolataik



sikeresen összekapaszkodnak. Ekkor a fejekben lévő idegsejtjeink nem is sejtetik, hogy olyan mennyiségű élmény-gazdagság teremthető külön-külön és főleg együtt, mint égen a csillag.

Állandó kihívásunk, hogy egyszerre, egy adott pillanatban sokkal többet érzünk, érzékelünk, gondolunk, mint amennyinek a közlésére "biológiai kommunikációs berendezéseink" alkalmasak. Ezért a kommunikáció a legtöbbször csökevényes marad már az "adó oldalán is", nemhogy a "vevőén". Ezért tehát kutatni kell erőteljesen azt is, hogyan egészítsük ki "berendezéseinket", például az eddig tudományosan "lesajnált" telepatikus vagy egyéb képességekkel, készségekkel a pontosabb közléshez és a pontos befogadáshoz, a konszenzusos szinergiához. Addig is, míg ezt "újra" kifejlesztjük: egy emberi agyban megközelítőleg 23 milliárd agysejt van. Ma két ember beszélgetése: 23 milliárd szól a másik 23 milliárdhoz. A remény az, hogy a két ember gondolati tere összeszervesedhet, ha tudatosan, gazda módjára, felülről is nézve, érzékelve történik a két ember beszélgetése. Cél: ne maradjon megértetlenül a megmutatkozó 23 milliárd, ne csak 46 milliárd legyen, hanem a kettő szorzata, azaz 529 milliárd (!) élő koordinált idegsejtkészlet. Így lehet a két emberből 23 embernyi idegsejtnak megfelelő együttes és szerves érületi, intuitív, gondolati tér, a szerves szinergiájuk kiugró teljesítménye.

Honnan származik a bemutatni kívánt dimenziópáros?

Az alább bemutatni kívánt személyközi érzékeléseket a különböző fejlesztéseket segítő 17 éves tanácsadói munkám során konkrét helyzetekben tapasztaltam, s a következő pontban a személyközi példákhoz emeltem más, távoli analógiás párhuzamokat is.

3. Konkrét példák, párhuzamok, analógiák

3.1. A tér kezelése; kétfajta címezsmód

Lebontó szemléletű nyelvi címezés-struktúra:
Cím: Világ, Naprendszer, Föld,... Európa, Magyarország, Budapest, V. ker Alkotmány u. 7. II. em 7.

Építkezőszemléletű nyelvi címezés-struktúra:
Cím: 7. II. em 7. Alkotmány u. V. ker Budapest, Magyarország, Európa,... Föld, Naprendszer, Világ.

3.2. Az idő kezelése; kétfajta dátumkezelés

Lebontó szemléletű nyelvi dátum-struktúra;
Dátum: 2012. június 1.

Építkező szemléletű nyelvi dátum-struktúra;
Dátum: 1. June 2012.



3.3. A kapcsolat kezelése; kétfajta névstruktúra

Építkező típusú nyelvi-gondolkodási névstruktúra:

Név: John Smith, azaz John a Smith családból

Lebontó típusú nyelvi-gondolkodási névstruktúra:

Név: Kovács János, azaz Kovácséktól a János

3.4. Az értékelő viszonyítás kezelése; kétfajta alkotmányjogi gondolkodási irány

"Sokan kiemelik, hogy Európában elsősorban az angol és a magyar alkotmányt tekintik történelmi alkotmánynak. Ezt alapul véve érdekes a különbség. Tudomásom szerint az angol alkotmány esetjog típusú, emlékeztetes régi törvényeket, okleveleket, bírói döntéseket hivatkoznak meg, és ebből a hivatkozási rendszerből, ennek értelmezéséből fejtenek ki egy alkotmányos szemléletmódot, nem is akármilyen szinten." [1]

Érzékelésem az idézet alapján: Az angol alkotmány, mint a név vagy a címstruktúrájuk, itt is építkező szemléletű a konkrét bírói döntésekből kiindulva, azok meghivatkozásával. " Az angollal összevetve a magyar

hagyomány abban különbözik, hogy kevésbé esetjog típusú. Nem ezért történelmi, mert régi döntéseket tesz meghivatkozhatóvá, hanem azért, mert a történelemben évezredig használt, idővel egységessé vált szemléletmódot képvisel, de logikailag egységes, zárt rendszerbe foglalva.

A magyar alkotmányban nem a bírói döntést hivatkozzák meg formálisan, hanem magát a közjogi, természetjogi igazságot. A magyar alkotmány lelke a természetjogi, közjogi igazságok íratlan és időtlen rendszere, amelyhez az írott jognak és a működő intézményeknek, a kormányzásnak kell igazodnia. " [1] Érzékelésem az idézet alapján: A magyar alkotmány, mint az előbb említett név vagy a címstruktúránk, itt is lebontó szemléletű, a jogon felülálló normákból következtet.

3.5. Az értő bemutatás kezelése; kétfajta bemutatási-prezentációs folyamat

Személyes élmény, amikor tanácsadói munka során jelentős véleményeltérésbe ütköztem a megbízóimmal egy új ügyfélszolgálati szoftver kiválasztási folyamatában. Egy napon egymás utáni termékbemutatók után választották ki azt a céget, akinek a szoftverét a cég megvásárolta. Így az első esemény volt, hogy a "belső" vezetők-szakemberek megnézik-meghallgatják a pályázó szoftvercégek prezentációit. Az egyik szü-



netben odaszóltam a mellettem ülő vezetőnek:

"Milyen jó volt ez a legutolsó bemutató.....
Erre ő: Ennél rosszabbat még nem is láttam..."

Megdöbrentett a véleményeink ilyen jelentős eltérése. Mi történt? Azt mondta még ez a vezető, hogy "csak a végén mondtak valami konkrétumot", ami neki fontos. Őt ez a termék és a cég nem is érdekli. Felidéztem magamban lépésről-lépésre a bemutatót, ami nekem tetszett. A bemutatóban először arról volt szó, hogy merre halad a világ, majd arról, hogy mi következik ebből, majd arról, hogy más országokban hogyan oldják meg a tengernyi ügyfélmegkeresés kezelését. Majd arról, hogy milyen következtetésekre jutottak a szoftver készítői a tényadatok és a magyar helyzet figyelembevételével, majd arról, hogy ezek alapján milyen értékeket tartottak fontosnak, milyen szoftver-funkcióknak van jelentőségük, s a végén bemutatták a legfontosabb néhány adatbeviteli képernyőt és a szoftverük struktúráját.

Még egyet mondott ez a vezető: "Ezek itt Ádámtól-Évától kezdtek, s mire eljutottak a konkrétumig, teljesen felbosszantottak! "

A bemutató "lebontó szemléletű" volt, a bemutatón részt vevő vezető pedig "építkező szemléletű". Valaki mondhatná, hogy még

egy variáció lehetséges, ami történhetett: a vezető lehet, hogy szintén "lebontó" szemléletű volt, mint amilyen a bemutató struktúrája, viszont ő már fejben, keresésben, tapasztalatban bejárta ezt az utat és nem volt semmilyen szüksége erre az óriási kitérőre. Ez logikusnak is tűnhetne, viszont egy igazi lebontó ilyenkor nem dühös és elutasító lett volna, hanem még kiegészítette volna őket, teljesebbé formálva a bemutatott modellt. Azaz a heves érzelmi reakció alapján mégis bizonyos, hogy idézett vállalati vezetőnk "építkező alapszemléletű". (Csendes megjegyzés: ha a cég stratégiai osztályának vezetője lett volna ott, akkor biztosan kiegészíti a bemutatót, s élénk elméleti eszmecsere zajlik-- valószínűleg konkrét eredmény, kiválasztás nélkül.)

3.6. A képzelet és a kézzelfogható kezelése; kétfajta mesekezdési folyamat és egy komplex kezdés egy kultúrán belül

Lebontó: "Hol volt, hol nem volt, az Óperenciás tengeren is túl, ahol a kurta farkú kismalac túr ..., Építkező: "... volt egyszer egy szabólegény, aki nagyon agyafúrt volt." Egyszerre lebontó és építkező, azaz egy mondatban "enni ad" az előadó mindkét látásmódú kisgyermeknek. Kitágítja a teret, s azon nyomban megfoghatóvá is teszi: „Hol volt, hol nem volt, az Óperenciás tengeren is túl, ahol a kurta farkú kismalac túr, volt egyszer egy szabólegény, aki nagyon agyafúrt volt."



3.7. Tudás létrehozása: rendszerből konkrét, illetve konkrétból rendszer irányba; kétfajta képzés-felépítés

Elképzelt példa a futball oktatásáról: Építkező: az ott a labda, bele kell rúgni, s ha már el tudod rúgni, akkor ott a kapu, abba kell berúgni, s persze nem mindegy hogyan teszed, ez itt a pálya, amin játszol, ezek a szabályok, s így alakult ki ez a játék, ezek pedig az eddigi legjobb gyakorlatok.

Lebontó: a futball története, hogy néz ki egy futballpálya, mi miért van, mi a cél, mik a szabályok, melyek a taktikák. S a végén: ott a labda, hogyan kell belerúgni, hogy a kapuba találj.

Megjegyzések a futball-képzés kapcsán a lebontó-építkező látásmódról, érzelmekről, viselkedésről: Ha lebontóan mutatok be valamit, akkor az emberek körül, akik hallgatják, az adott témakört tekintve viszonylag nagy "gondolkodási – belső tér" keletkezik. Azaz nem azt mondtam hol a labda, amibe bele kell rúgni, hanem bemutattam, hogy milyen a futballpálya, hol vannak a zászlók, hol a kapu és miért oda kell majd rúgni a labdát. Akik felépítőként a kézzelfogható dolgokban látják minden fizikai cselekvő mozdulatuk lényegét, azok ebben a térben bizonytalanok lesznek, hiszen nekik az a fontos hol a labda és mikor lehet, és hogyan kell belerúgni. Félelmeiket frusztrációban, feszültségként élik meg, azaz

nem a gondolkodási tér "szabadságát" élik meg, amiből a cselekvések egyirányú, célorientált sokszínűsége jelenik meg, azaz ők a „belső cselekvési teret” nem érzékelik, hanem kizárólag a fizikai cselekvési terük – „külső cselekvési terük” – jelentős elbizonytalanodását látják benne. Miután azonnal cselekedni kívánnak, tenni valamit "kívül", így számukra ez nem segítő, hanem összezavaró, „zajos”, értelmezhetetlen, túlburjánzó, elmélet, nem lényeges, túlcizellált, bosszantó és idegesítő. Ők értelmezésében tehát az építkezők, akiknek a konkrétum a lényeg, azonnal futnak is a labda után, a külső cselekvés és megtagasztalás a lényeg, a többi „humbug”.

A lebontó számomra az, aki „a belső gondolkodási térben cselekszik”, majd ez, amikor összeáll egy rendszerré, akkor – néha – elkezd futni a labda után. Az egyikük abban hisz, hogyha elkezdjük rúgni a labdát, akkor majd szól valaki, ha nem a szabály szerint játszunk, a másik addig nem is akar focizni, míg nem tudja a szabályokat. Meggyőződés, hogy minden emberi tevékenységben, célban fellelhető mindkét kiváló gondolkodás és magatartásmód, így nem lehet kétséges a hasznuk, amennyiben feltárjuk, s tudatosítjuk a kommunikáció építkező-lebontó, vagy lebontó-építkező folyamatát. Ez a leendő hiszen, a jobb megértés, a tudatosan felépített kommunikációs folyamat, a másokban annak felismerése, hogy úgy jutok gyorsabban megértéshez, ha tudatosan és közel egy-



szerre használok lebontó és építkező kommunikációs tartalmi struktúrákat.

Egy másik elképzelt példa a fényképész-képzésből:

Lebontó irány: Petzval József született ..., élt eddig és eddig, ide és ide járt iskolába, ilyen és ilyen lencséket fejlesztett ki. Nézzük és tanuljuk meg a fényképezés történetét, s a technika fejlődését a papíralapútól a digitális fényképezésig. Ezek voltak a fényképezés művészei a kezdetektől s ezek az alkotásaik, és a művészeti irányzatok, ezekből vizsgálunk majd. A végén: Sajnos vége a képzésnek, letelt az időnk, a konkrét gyakorlatot Önök úgyis az életben majd elsajátítják, a munkahelyükön.

Építkező irány: Nézzék, itt van egy fényképezőgép, itt kell belenézni, itt kell állítani a távolságot és a fényt, vigyázzanak, hogy az illető, akit majd lefényképeznek, benne legyen teljesen, ne maradjon le a lába. Most mindenki kap egy fényképezőgépet és filmet, együtt-egyszerre betöltjük, majd kapnak 2 órát az első 30 képük elkészítésére. Holnap előhívjuk a képeket, s megkezdjük külön-külön személyenként a javító értékelésüket. A vége felé: S vajon ki-nek is köszönhetjük, hogy ilyen kiváló lencséink vannak. A magyar Petzval József...

3.8. Egy struktúrának legalább két vége van; olvasási mód munkakapcsolatban

Példa: Sok helyen előfordul, hogy valaki leír valamilyen programot, és átküldi a másik kollégának, hogy „nézze meg”. (Ki nem mondott természetes elvárás: mit szól az egészhez (Lebontó elvárás). Ehhez képest jön a kolléga válasza a másik e-mailben, hogy „...a 3. sorban egy betű hiányzik, a 9. sorban külön kell írni azt a szót hogy.... ” (Építkező tartalomvizsgálat)és ilyenkor a kérést író csendben felrobban, s felhívja a másik kollégát a következővel: - Nem ezt kértem, hanem hogy mit szólsz hozzá, majd a végén javítjuk az elírási hibákat! (Lebontó) Erre a hívott fél: - Na de ez is fontos, hogy ne adjunk ki ilyet a kezünk közül!... (Építkező) Mindkettőnek igaza van, viszont nem ez volt a kérés először. Ahogyan a küldő értette, az az egész átlátása: a program struktúrája, a hangsúlyok, az érvek, ahogy a fogadó „automatikusan” értette, az pedig a konkrétból indul az egész felé (minden egyes szó külön is van, nemcsak „egyben”).

Lebontó elvárás, építkező megvalósulás.

3.9. Egy leírt mondat megközelítése; értékelési mód

Példa: Egy kiváló tréner kollégám, Gyulay Tibor ezelőtt jó 15 évvel kivetített egy fóliát a résztvevőknek a tréningjein. Ez egy angol mondat volt. Az volt a kérés, hogy a résztvevők számolják meg gyorsan – fél perc alatt –, hogy hány darab „f” betűt találnak, majd írják fel a számot. A különböző tréningeken



nagyjából egyformán a résztvevők egy része 3-4 „f” betűt talált, a másik része 7-8 „f” betűt talált. Kérte a tréner, hogy győzzék meg egymást hány „f” volt a mondatban. Kiderült előbb utóbb, az érzelmektől sem szűkölködő megvitatásokból, hogy a különbségek oka: a mondatban 4 db angol prepozíció volt, s ezek az „of” szócskák. Ezekben volt a 4 db „f” betű.

Most – a lebontó-építkező dimenziópárosból visszagondolva – egy okot érzékelek a szűkszerű több más mellett: a lebontók általában a teljes mondatból „visszafelé” a 3-4 „f”-ig jutottak, míg az építkezők önállóan vizsgálták azonnal a szavakat a mondat elejétől a végéig és 7-8 „f” betűt találtak. S ez nem nemzeti, vagy nyelvi sajátosság volt, azaz mindenki magyar volt. Persze ha angol és magyar csoportokat vizsgálnánk, valószínűleg hasonló, vagy nagyobb átlagos eltérést tapasztalnánk, közel azonos egyéb jellemzők mellett.

3.10. Az eredmények kezelése; az eredmények a munkakapcsolatban

Példa: Az egyik munkatárs leírja, hogy az aktuális közös munkájuk eredményét végig-gondolva legalább 7 területen lehet majd hasznosítani, s ezzel az eredményesség is többszörözhető (Lebontó). A másik munkatárs indulattal visszaír, hogy: „Ne divergálj már sokfelé, mikor most a lényeg az az egy irány, ami felé megyünk, ezt fogjuk már kéz-

be.” (Lebontó). Az előző munkatárs jelzi újra, hogy „Jól látható, hogy ha a teljes rendszert vesszük, akkor ennyi helyen lehet majd hasznosítani az eredményeket, válasz-szuk ki melyik lesz a leggyorsabban hasznosítható” (Lebontó)... és így tovább. Megy tovább a „látszatra-süketek” párbeszé-de.

3.11. Mikor érzi, hogy eredményes és hatékony volt; a történetmesélés

Példa: Az alaptény, hogy ellopták a strandon a pénztárcánkat.

Lebontó történetmesélés: „- Képzeld a nyáron el tudtunk menni a családdal együtt nyaralni. Nem mindig jön ez így össze, de most mi és a két gyerek kaptunk lehetőséget egy csodás hétre a cégem jóvoltából a Balatonra. Ilyenkor néha előfordul, hogy végig zuhog az eső – mint például 2 éve – s akkor aztán kuksolhatunk bent az üdülőben. Most azonban jól kifogtuk, hét ágra sütött a nap végig. Ilyenkor aztán reggel irány a strand, s délig be se jössz. Na azért a gyerekeknek kell néha egy kis fagyalt, meg pattogatott kukorica, s mindjárt az első dél-előtt kivittük a tárcánkat, hogy tudjunk venni nekik, ha megkívánják.... Ahogy elmentünk azonban egy kicsit a vízbe együtt...”Építkező történetmesélés: „- Képzeld ellopták a strandon a pénztárcánkat! Kérdezzük őt tovább növekvő részvétellel: – Hogy volt, meséld el! Melyik strandon? Inge-



rült választ kapunk:- Miért? Nem mindegy?”
A történet elmesélésekor, hallgatva a másik embert vagy követjük, vagy előbb-utóbb feszültséget érzünk a hallgatásakor:

Lebontó: Körülírja, bemutatja színesen a helyzetet, majd elmondja a lényegét. Építkező: Elmondja a lényegét, majd megáll, unszólásra néha körülírja, mesél „még két” mondatot.

4. Gondolkodás és érzelmek a „Lebontó” és az „Építkező” kommunikációjában

Lebontó: Az Általánosból indul és a konkrétum felé tart Megoldása: Fontosak a körülmények, a felhasznált szavak értelme, a környezet, a szereplők és az érzelmek bemutatása, jelentősége, majd ebbe beágyazva, szinte a végén, mint egy csattanó, hangzik el a lényeg, amikor már – a mesélő reménye szerint – szinte minden hallgató ugyanúgy gondolkodhat és érezhet majd, mint ő. Itt az építkezőknek már nincs türelmük megvárni a konkrétumot, tehát az illetőt „elvi-elméleti” emberként, „halvérűként” titulálják, hetet-havat összehordó, összevissza beszélő zavart embernek, akiben nincs dinamika és nincs energia, aki soha nem is fogja látni a lényegét, nem itt él a Földön és lila ködben lát mindent, ami másnak megfogható. Egy lebontó számára pedig sértés, ha nem hallgatják végig, nem a történet, hanem személyük semmibevételének

tekintik az építkezők: „Na nyögd már ki mi a lényeg!” felszólítását.

Építkező: A konkrétumból indul és megáll, vagy tovább megy az általános felé Megoldása: A lényeg elmondása röviden, hiszen a lényeg a fontos, a körülmények csak színezik azt, összezavarják a hallgatóságot s még félreértik, amit mondani akar. Itt a lebontóknak nincs türelmük a lényeg tudásánál maradni, s lehetetlennek ítélik, hogy az építkező mesélő mond valami többet feszültségkeltés nélkül, vagy általánosíthatót anélkül, hogy őket megbántaná. Tehát az illetőt pragmatizálnak, szűk látókörűnek, földhözragadtnak, olyannak titulálják, aki nem látja a fától az erdőt, nem tud fölé emelkedni, általánosításra képtelen, türelmetlen „hübelebalázs”.

Egy építkező számára, amikor már kimondta a lényegét, a további kérdés a másik (!) teljes alkalmatlanságának és a másik teljes felkészületlenségének bizonyítéka, amit meg is kell osztani vele, s ilyenkor a felépítő szemében az a másik egy szentimentális, feleslegesen időhúzó és filozofáló, ezért nem célszerű, statikus, tehát értelmetlenül kötekedő ember. Az építkező teljesen meg van győződve, hogy minden normális ember ugyanazt érti azon, amit egy-két szóban elmond, mert az egyértelmű.

5. Melyek a lebontó – építkező látásmódok jelmondatai



Lebontó: Lételemem a tér és a struktúra...
(képszerűség, behatárolhatóság)

- Legyen róla képem!
- Mutasd be a helyzetet és az adott dolgot!

Építkező: Lételemem a konkrét pont. (megragadhatóság, konkrétság)

- Adj egy biztos, kézzelfogható pontot és köréje felépítem a világot.
- Légy rövid és konkrét!

6. Záró és egyben nyitó kérdésfeltevések; milyen tényezőknek lehet szerepe a kétfajta látásmód kialakulásában, aktuális megnyilvánulásaiban?

Alapkérdés: mi határozza meg azt, hogy valaki inkább, vagy legtöbbször ilyen, vagy olyan érzékelésű, látásmódú, majd megnyilvánulású a kommunikációjában? Vajon a karakter, a fejlődés iránya, a környezet vagy „csak” az aktuális helyzet a meghatározó? A kérdés felmerül, hogy a lebontó és építkező látásmódnak vannak-e lelki, idegrendszeri, öröklődésbeli alapjai, vonatkozásai? Vajon van-e és mekkora szerepe a nyelvnek, a családi-iskolai, vagy a szélesebb társadalmi szocializációs folyamatoknak? Lehetséges-e, hogy nemcsak az előbbieket, hanem akár az aktuális helyzet is irányíthatja kizárólag, hogy hogyan látunk,

hogyan kommunikálunk? Kiinduló kérdések a gondolkodás-megérzés további folyamataihoz:

- Prenatális (anyai ételek-hormonszintek) fejlődési, idegrendszeri, öröklődési, lelki alkati,
- Férfi-Női jellemzők (idegi/agyi struktúrák pl.: arányok corpus callosum stb., egyéb jellemzők (pl.: mélységi, környi látás), neuronsűrűség, vagy még összetettebb, érintve a gondolati és érzelmi-indulati élet teljességét, adottságait, beállítódásait általában vagy az adott helyzetben,
- A világ érzékelése, a világhoz való viszony/az egyén bizalomtapasztalati alapbeállítódásai (pl.: bizalomteli-optimista-idealista-lebontó, vagy bizalmatlan-pesszimista-realista-építkező),
- Szocializáció, fejlődés (hogyan tanítanak engem, hogyan tanulok) pl.: képzési-módszertan,
- Jobb, bal agyféltekés dominancia (pl.: képből vagy a tényből indulás),
- Anyanyelvi-szerkezeti (tér, idő, kapcsolat, viszonyítási struktúra,



vagy akár a prepozíciós vagy tolalékos-ragos alapstruktúra),

- Kulturális (pl.: mesekezdés módjának van-e szerepe a képzelet szárnyalásában és/vagy a konkrét kötődések biztonságában),

- A személyiség alaptipológiákhoz megérzékes-tapasztalati kiinduló párhuzamok: Hippokratész-Galénoszi (Kolerikus: inkább építkező? Melankólikus: inkább lebontó?) vagy a Kurt Lewin/Kolb Tanulási stílus (Cselekvő: inkább építkező? Teoretikus: inkább lebontó?). Szükségesek-e egyáltalán a párhuzamok, viszonyuljon-e és hogyan ez a két dimenzió?

Itt megérzéseim arra biztatnak, hogy a 2 erőteljes irány (lebontó-építkező) mellett létezhetnek a dimenziópárosnak nem ilyen erős impulzivitású, esetleg emocionálisan kiegyensúlyozottabb további megjelenései. Vajon van-e alapja az építkező külső cselekvésének azaz „tényszerű-fizikai-impulzivitásának”, míg a lebontó belső cselekvésének, azaz a „gondolati-ívszerű-strukturális-impulzivitásának”?

- A kommunikációs helyzethez, a másik érzelmi állapotához ösztönös-tudatos személyre szabás,

- A kommunikációs kapcsolat, a másik emberhez alkalmazkodás (mit tudok, hogy mennyit tud a másik az adott témaköréről, be kell-e vezetnem egy struktúrába, vagy ha akar, majd úgy is értelmezi és utánanéz?),

- A másik emberhez való értelmi-érzelmi viszony, a másik iránti bizalom, szimpátia mennyiben határozza meg, hogy lényegi, vagy körülíró lesz a kommunikációs tartalom?

Megjelenésük a vezetői szerepekben, a szervezetek működésében:

Vezetői-vezetési alap-beállítódások a leader-i és a menedzseri. A leader dolga az egész szervezet hatásának érthető bemutatása, a teljes kép formálása, értékekkel, szimbólumokkal irányítás, azaz az egészből induló - *lebontó*, míg a menedzser a meglévő konkrét célok folyamatos megvalósítását végzi a feltételek vezetésével, a működést és a konkrét napi kihívásokra a választ biztosítva - *építkező*). A szerepek arányainak állapota egy személyben? A lebontó, vagy felépítő látásmód dominanciája, a szerepegyensúly hiánya hogyan hat a szervezet fennmaradására, fejlődésére, alkalmazkodására, belső integrációjára, sikerességére? Milyen felkészítéssel lehetséges elejét venni az egyensúlytalanságból adódó feszültségeknek és károknak, hogyan lehet egyre sikerebb



egy szervezet a lebontó-építkező látásmódok tudatosságával, felhasználásával?

7. A lebontó-építkező látásmód várható eredményei; Veszélyek a nem tudatos dimenzió-kezelésben és a lehetőségek

A két dimenzió képviselőjének kommunikációja, információfeldolgozása, információ-megosztása közti különbség a két ember kommunikációjában először értetlenséget, aztán érzelmi-indulati feldolgozást kap és jelentős konfliktusforrás, amit tudatos figyelembevétellel és ez irányú készségfejlesztéssel proaktívan megelőzni, vagy csökkenteni lehet. Ahhoz azonban fontos lenne a két markáns dimenzió, illetve a lehetséges megjelenéseinek pontosítása, majd az önismeret erősítése.

Várható eredmények

Dinamikus alkalmazkodás: A másik látásmód átvételi esélyei illetve rejtett konfliktusforrás Együttműködés (hajlandóság, akarat, kényelmi zóna, szimpátia-antipátia):

- Követni, megvárni amíg „leér”? Tudjuk, hogy a lebontó számára a legnagyobb sértés, ha félbeszakítják, belekérdeznek, nógatják, mert azt nem a története, hanem a személye elleni támadásnak fogja fel.

- Követni, megvárni/segíteni amíg „felér”? Tudjuk, hogy az építkező számára a lényeg kimondása után minden neki feltett további kérdés sértés és a kérdező alkalmatlanságának bizonyítéka.

- A „találkozási mező” szélesítése, új módszertani innovációs technikák lehetősége!

Prezentáció, előadás - előre készülni? „Enni adni”, „fonalat adni” mind a lebontóknak, mind az építkezőknek Tudatosság a használatban? A helyzetek „kezelése”.

2. *rajz: Néhány változat a kommunikációs folyamat-struktúrákból*



A dimenziópáros segítséget adhat az emberek egymás iránti toleranciájának erősödéséhez, a másság tiszteletéhez, a másik értékei létfontosságú létének belátásához, az együttműködés és az együttesen létrehozott fejlesztések minőségéhez, valamint az emberi tudás-megosztás és problémamegoldás, szinergikus teljesítményéhez. A lebontó-építkező látásmód tudatos használatának és figyelembevételének szerepe lehet a jövőben a személyi,



személyközi, a csoport, a szervezeti és a szervezetközi működésben és eredményességben.

Irodalom:

[1] Fáy Árpád: *Alkotmányos normákkal illeszkedő költségvetési rendszer kell.* Movement of a free Hungary, 2007.

A cikket a szerző saját ábrái illusztrálják. A cikkben leírt dimenziópárossal kapcsolatosan felmerülnek különböző párhuzamok a jelenleg is ismert dimenziópárokkal: analízis-szintézis, indukció-dedukció, disszimiláció-asszimiláció, konstrukció-dekonstrukció

stb. (a lehetséges párhuzamok elemzésére egy következő írásban térek ki). Érzékelem a pedagógia-andragógia irányában a jelentős hazai jelenlétet és erőfeszítéseket az indukatív irányokban. Jelen írásban jelzett új dimenziópáros látásmód-érzékelési sajátosság és kommunikációs-prezentációs folyamat irányultságú, ilyen irányultságról nincs tudomásom és nem találtam adatot az általam érzékelt eddigi szakirodalomban. Amennyiben a kedves olvasó mégis tud ilyen vonatkozású megjelenítésről, örömmel veszem a jelzését, jelentkezését. Szívesen várok partnereket is a téma továbbfejlesztése érdekében.

Dr. MÉRŐ László: Az üzlet tanulása

A mikor a rendszerváltás után Magyarországon elindultak a posztgraduális MBA képzések, legelőször azok haraptak rá, akik felelős döntéshozó vezetőként vagy ilyenek tanácsadójaként érezték, hogy több tudásra van

szükségük. Az első MBA-évfolyamokon még azzal foglalkoztunk, hogy miképpen születik a világban percről percre az új üzleti tudás, ami napról napra megváltoztatja a világot, akár rendszeres válságok árán is. A hallgatók érzelmileg reagáltak a tananyagra, szenvedélyes viták alakultak ki.

Azután a következő évfolyamokban jöttek azok, akik úgy érezték, hogy ha több tudásuk lesz, akkor talán vezetővé válhatnak. Ők azt követelték, hogy azonnal, most rögtön mondjuk el nekik a nagy titkokat, amitől eredményes, élvonalbeli vezetők lesznek. Annyian voltak és olyan erős fizetőképes keresletet jelentettek, hogy muszáj volt alkalmazkodni hozzájuk. Át kellett térni a



kész receptek oktatására. Ettől azonban a döntéshozó vezetők pillanatok alatt eltűntek ezekből az iskolákból. Ők pontosan érezték, hogy a legfrissebb kész receptek is automatikusan elavulnak, mire a tananyagba bekerülnek, és ebből köszönték szépen, nem kérték. Így aztán nemcsak a tanítás stílusa, hanem a hallgatóság összetétele is viharos sebességgel megváltozott.

Az új hallgatók rengetegen voltak és igen tudni vágyók. A képzési cél viszont kimondatlanul is más lett: immár nem felelős üzleti döntéshozókat, hanem hatékony végrehajtókat képeztünk. Valóban, az új MBA-iskolák kiválóan kielégítették a frissiben Magyarországra települt nagy nemzetközi cégek középvezető-igényeit. Ma is ezt teszik.

Eközben azonban a felelős üzleti döntéshozóknak nem maradt olyan iskolájuk, ahol hasonszórúek között lehetnek, és ahol valóban az ő problémáikkal foglalkoznak. Olyan, ahol nem a „nagy titkokat”, a kész megoldásokat tanítják, mert a hallgatók úgyis eleve pontosan tudják: a nagy titok az, hogy nincs titok. Ha lenne, azt már rég tudnák. Vannak viszont új gondolatok, új világszemléletek, vannak okos üzleti guruk, van mindennap frissülő új tudás – és vannak tanárok, akik ezt akarják közvetíteni a hallgatóiknak.

Egy tanárnak katedra kell, és noha az egyetemen a katedra-éhségem rendesen kielégül, mégis régóta vágytam erre a fajta oktatásra is. Elképzeltem, kikkel, melyik kollégákkal tudnánk egy olyan iskolát létrehozni, amely azokat az embereket vonzhatja hallgatóként, akik ilyenfajta tudásra vágnak, és azt lehetőleg egymás társaságában, közösségi úton szeretnék elsajátítani. Ehhez találtam nagy-szerű partnert Kürti Sándorban, így jött létre a KÜRT Akadémia, és azon belül az Üzleti Gondolkodó Iskola.

Ezen a képzésen nagyjából ugyanazt az éppen aktuális tananyagot tanítjuk, mint az egyetemen, csak nem húszéves, hanem harmincas-negyvenes vagy még idősebb hallgatóknak, akik érettségük és tapasztaltságuk révén egészen mást vesznek le belőle. Így máshova kerülnek a súlypontok és másfajta kérdéseket tesznek fel. Ettől valóban másmilyenek az órák, mint az egyetemi oktatásban. Az üzleti képzések tapasztalt, sokat látott hallgatói kiprovokálnak olyan válaszokat, amelyeknek a húszéves egyetemi hallgatók számára értelme sem lenne. Sokszor magam is meglepődök, milyen érdekes gondolatokat hoznak ki belőlem az üzleti gondolkodó iskola hallgatói, olyanokat, amik különben aligha jutottak volna az eszembe.



Vass Andrea: Mi múlik rajtunk?

„**H**allom, hogy milyen sikeresen zárult a projekt, amivel annyit dolgoztál az utóbbi időben. Gratulálok.” – barátunknak szóló elismerő szavainkra érkezhethet egy ilyen válasz:

„Semmiség, csak összejöttek a dolgok, nem rajtam múlt.”

vagy kaphatunk egy másik választ is:

„Köszönöm, valóban sokat dolgoztam és jó érzés a munkám gyümölcsét élvezni.”

Mi a különbség?

Az első esetben a barátunk az eredmények okát nem saját magának tulajdonítja, hanem rajta kívülálló tényezőknek, például a szerencsének. A második esetben az illető úgy tekint magára, mint aki a projekt sikerességét jelentősen befolyásolta és képes örülni is az eredményeknek.

Érdemes saját magunkat megfigyelni, hogy melyik megközelítés és szóhasználat jellemző ráink inkább. E szerint lehetünk külső kontrollós vagy belső kontrollós személyiségek.

Nyilván egy projekt sikere, a céljaink megvalósulása sok mindentől függ, vannak környezeti hatások és vannak a mi erőfeszítéseink, stb. Ugyanakkor a belső beszédünk, a hitrendszerünk, a világról és magunkról alkotott képünk, hiedelmeink és elvárásaink hatással vannak a sikerességünkre. Az, hogy mit hiszünk, mire vagyunk képesek, az, hogy mit gondolunk, mennyiben függ tőlünk, hogy eredményesek leszünk-e, és mennyire tartjuk kézben a dolgainkat vagy ellenkezőleg úgy véljük, hogy tehetünk bármit, a környezeti hatások úgyszólván ellehetetlenítenek minket és a történések tőlünk független tényezőkön múlnak, befolyásolják a hangulatunkat, a sikerességünket, a teljesítményünket.

Az úgynevezett belső kontrollós vagy külső kontrollós személyiség kialakulásában szerepet játszik az is, hogy gyerekkorunkban milyen tapasztalatok érték minket saját magunkkal kapcsolatban. Ha olyan emlékeink, élményeink vannak magunkról, hogy hagytak minket a szüleink egyedül próbálni megoldani a különböző játszótéri helyzeteket, és boldogultunk egyedül, ügyesek voltunk, akkor felnőttként is valószínűleg az a hitünk lesz magunkról, hogy képesek vagyunk megoldani az előttünk álló kihívásokat és érdemes erőfeszítéseket tennünk a céljaink eléréseért, mert inkább rajtunk múlnak a dolgok.

Egyik szélsőség sem ideális, sem az nem jó, ha túlzásba esünk és azt hisszük, hogy mindent mi irányítunk, sem a másik véglet, hogy



azt gondoljuk nem érdemes erőfeszítéseket tenni egyáltalán.

Valamilyen reális értékelésre, viszonyulásra van szükség. Ideális az, ha a képzeletbeli belső kontrollos – külső kontrollos skálán a belső kontrolloshoz közelebb helyezkedünk el, így kellő optimizmussal, belső hittel állunk a kihívások elé, vállaljuk a felelősséget, ugyanakkor tisztában vagyunk azzal, hogy nem mi irányítunk mindent.

Ha azt vesszük észre magunkon, hogy inkább külső kontrollos személyiség vagyunk, akkor

érdemes dolgozni ezen, mert érinti az önértékelésünket, önbizalmunkat és azt, hogy hogyan érezzük magunkat a bőrünkben és a világban.

Ahhoz, hogy otthon legyünk önmagunkban és otthon legyünk a világban, hogy ne sodródjunk és függjünk túlzottan a környezetünktől és a történésektől, hogy ne csak reagáljunk, hanem proaktívak és magabiztosak legyünk, ahhoz szükséges dolgozni magunkon, mélyíteni az önismeretünket és tudatosságunkat.

Filáj Gábor: Új utakon

Önreflektív beszámoló a coachinggal támogatott személyzeti kiválasztásról

Az elmúlt években mindenhol azt halljuk – legyen az üzleti vagy magánélet – hogy új utakon kell járni. A válság nem is válság, hanem új gazdasági környezet, ehhez kell igazodni.

Amikor az ember halad a saját útján, időközönként elérkezik olyan állomásokhoz, ahol két, egymástól eltérő lehetséges folytatás áll előtte. Ilyenkor nem marad más, mint a választás. Eddig az újdonság helyett mindig a kitaposott ösvényt választottam, hiszen megtanultuk: „A járt utat járatanért soha ne add fel!” Az elmúlt évtizedek nevelési gyakorlata is belénk égette: „Ne vágj bele, úgysem sikerül és csak csalódni fogsz, menj tovább a hagyományos úton!”

Coachként azonban sok minden megváltozott a gondolkodásomban. Már máshogy nézek az előttem álló döntésekre. Az eddig szolgáltatott coaching folyamatok és az elmúlt év tapasztalásai, nehézségei új felfogást honosítottak meg bennem. Ha elágazáshoz érkezem



és két alternatíva között kell választanom – egy nehéz vagy keserves, de már ismert, kiszámítható folytatás, illetve egy ismeretlen út között, ma már az ismeretlent választom.

Miért? Mert az ismeretlen olyan új tapasztalásokat adhat számomra, amely még ellenállóvá tesz, de akár előfordulhat, ahogy ami ott vár majd, az nem is rossz, csak egyszerűen más megpróbáltatás. Van, amikor úgy érzi az ember, megszületett már a döntése, de mégis sokszor csak az úton vesszük észre: új terepen járunk.

A napokban egy tárgyaláson hozzám szegezte a tárgyaló partnerem a kérdést: „Vajon 2012-ben Önök miért kezdenek munkaerő-közvetítésbe, amikor annyian vannak a piacon, és nem feltétlenül keresleti piaccal állnak szemben?”

Triviális volt az észrevétel, nem vitás, bevallom, nem számítottam a kérdésre. Mégis hirtelen nem egy „régis utas” sablonválasz jutott eszembe, amelyeket tréningeken tanítanak, hanem teljesen új gondolatok indultak meg bennem. Tudtam ezt a felvetést nem hárítanom, hanem megválaszolni kell. Nagyon sokszor tervezi az ember, hogy amit ő csinál, az majd más lesz. Ő lesz az a „más valaki”, akinek tuti sikerül, ő lesz a következő „sikerember”. Persze ott és akkor mégsem jött ki az amerikai önbizalom, az igazi százdolláros mosoly. Villámként hatott belém a kérdés: Tényleg miért? Lehet, hogy ez kifelé egy-két másodperces szünetnek tűnhetett, de bennem egy egész gondolathalmaz alakult ki,

amiből elismerem, először nehéz volt kikecmeregni. Csak további kérdések jutottak eszembe: Az lenne a válasz, hogy mi új, saját utunkon járunk? Mert van egy célunk és van egy elképzelésünk, hova szeretnénk eljutni, és megvannak hozzá az eszközeink? Kérdések és kérdések, de még mindig nem válaszok.

Hirtelen végigfutott bennem több hónap gyötrelmes vajúdása, hogy mi lehetne az új ötlet, mellyel új utat nyithatunk a piacon. Mi az, ami azonosítani fog minket a jövőben? Mitől mondják majd, hogy: „Igen ez a cég ebben a legjobb, ezért kell hozzájuk fordulni, ha munkaerő-felvételi problémánk lesz.”

A munkaerő-közvetítés, mint szakmai pályám döntő részének tapasztalata, könnyen összefoglalható. A kivitelezés váza akár egy mondatban definiálható. Kevesebbet ér ettől a tudásom és tapasztalatom? Nem hinném. Véleményem szerint minden tevékenység akkor válik igazi szakmává, ha kívülről egyszerűnek látszik és elmesélve az első érzésünk: Ezt mi is meg tudnánk csinálni.

Ugyanígy definiálható szakma számomra a coaching is. Laikusoktól nap mint nap visszakapjuk: coaching-folyamataink nem tűnnek másnak, mint egy több alkalommal zajló beszélgetéssorozatnak. Beszélgetni pedig mindenki tud, sokan még szeretnek is.

Lehet persze cizellálni a szakmaiságot: meg kell találni a bizalom belépési pontját, definiálni kell az elakadást, meg kell kerestetni a megfelelő lehetséges kiutakat. Támogatást



kell nyújtani az első, új utas lépések megtételében és rögzíteni azokat a saját megéléseket, eszközöket, melyek ismét segítséget nyújtanak, talán már önállóan a következő ismeretlen út előtt. Azonban ez már nem kell, hogy látszódjon kívülről: hiszen mindenki másként csinálja.

Visszatérve az alapkérdésre, vajon miért kezd bele az ember egy, már sokak által taposott út járásába?

Véleményem szerint azért, mert hisz abban, hogy nem kell ugyanazon az úton haladnunk, ahol mások verekednek a továbbhaladás érdekében. Azért, mert új út nem csak a kitaposott utak előtt nyílhat meg, mint egy új útelágazás. A járt út mellett is lehet egy eddig ismeretlen, párhuzamos alternatíva, melyet nekünk kell kitaposnunk. Bármennyire nehéz és sűrű is a dzsungel, s még akkor is, ha halljuk a széles ösvény vidám trappolásának hangját.

A beszélgetésben a pár másodperces szünet után a következő mondat fogalmazódott meg, melyet könnyen tudtam átadni a másik félnek:

„Azért kezdünk 2012-ben munkaerő-közvetítésbe, mert mi partnereket keresünk és nem projekteket. A szolgáltatásunk nem a hagyományos folyamat, hanem az általunk definiált, coaching eszközökkel újratervezett, teljes értékű megoldás. Azért, mert felvállaljuk, hogy kezdeti jelenléttől a teljesség igényével gondoskodunk üzleti sikerének emberi oldaláról.”

Ezzel hirtelen a másik oldalon pattogott a labda. Ott teltek el értékes másodpercek, amire jött vissza a kérdés: „Ez nagyon jól hangzik, de mi is ez pontosan?” A válaszom már nem késlekedett:

A coachinggal támogatott egyedi szolgáltatás olyan munkaerő-közvetítés, ahol nem csak a keresés nehéz folyamatát veszik le a partner válláról, hanem speciális coaching folyamatokkal a beilleszkedést is támogatják. Az új munkatárs már a belépést követő első pillanattól eredményesebb lehet.

Ez a panel már megvolt bennem, de ekkor került a helyére, mert tudtam, nem csak a saját szememben, hanem az övében is már új utakon járok.



VÉLEMÉNY

VÉLEMÉNY

Peredi Ágnes: A CHN bemutatta a digitális aranybányát, a LinkedIn-t

A LinkedIn a mai kor elengedhetetlen eszköze ahhoz, hogy valaki megmutassa önmagát a nagyvilágnak - bármely szakmában. De nem mindegy, ki hogyan tudja használni. Az ország legnagyobb LinkedIn hálózattal és legtöbb kapcsolattal rendelkező hazai specialistája, Bánki Tamás segített megismerni, és minél hasznosabban élni ezzel a lehetőséggel a Coaching Határok Nélkül (CHN) programsorozat törzsközönségének.

Bánki Tamás Magyarország első LinkedIn oktatója vezeti a legnagyobb hazai LinkedIn csoportot, a Hungary Business Societyt. Bánki Tamásnak van mire szerénynek lennie, így nem restellte elmondani, hogy nemcsak saját tapasztalatai, hanem hibái alapján szerezte

meg azt a tudást, amellyel már másoknak tud segíteni abban, hogyan építsék fel LinkedIn Profiljukat.

A LinkedIn a világ legnagyobb üzleti kapcsolatépítő internetes platformja, amelynek 200 országból több mint 175 millió tagja van, és ebből több, mint 250 ezer magyar. A magyarok 623 csoportot is alkottak már. Tehát nem csak azok profitálhatnak a LinkedIn lehetőségeiből, akik angolul tudnak, bár valamennyi angol tudásra szükség van. A LinkedIn hálózata folyamatosan bővül, másodpercenként egy új tagot mondhat magáénak.

A CHN törzshallgatói a programsorozat ráadásaként kapták a lehetőséget, hogy erről is tanuljanak. Volt mit. Bánki Tamás logikusan felépítve vezette be a kezdő és már haladó szinten álló LinkedIn használókat a rendszer legpraktikusabb alkalmazásába. Attól a kezdő lépéstől elindulva, hogyan alakítsák ki profiljukat, addig a fontos tanácsig, hogy naponta 9 percet célszerű szánni a profil karbantartására. Hiszen a LinkedIn aranybánya a kincskeresőknek. Azoknak, akik munkát keresnek vagy cégüket, tudásukat, önmagukat szeretnék ismertebbé tenni.

Bánki Tamástól meg lehetett tanulni a játékszabályokat is. Hogy bölcsebb először adni,



gesztust tenni, és csak utána elvárni a viszonzást. Hogy tisztelni kell egymást, és az őszinteség a célravezetőbb. Mivel a LinkedIn szakmai fórum, ajánlatos kerülni a politikát, a magánéletet és nem tanácsos hazudni. Praktikus megismerni a LinkedIn alkalmazásait, összesen 18-at, amelyek közül egyszerre hatot lehet használni. Többek között események

közzétételére. De Bánki Tamás erősen óvott attól, hogy meghívókkal árásszák el egymást a LinkedIn használói. Ugyanakkor nagyon hasznos lehet például a Projects and Teams alkalmazás, amely a világ távoli pontján tevékenykedő emberek számára teszi lehetővé a közös munkát.



AJÁNLÓ

AJÁNLÓ

Gallen Rita: Az esettanulmányok ereje

Könyvajánló **Komócsin Laura:** **Toolful Coach** című könyvéhez, mely a Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. című könyv angol nyelvű kiadása.

Kicsiny magyar coach-világunknak ma már idegen nyelvű terméke is van. Azt hiszem, ez a tény már önmagában megérné, hogy írjunk róla. Ezen túlmenően viszont azért is érdemes bemutatnunk Komócsin Laura új könyvét, mert az eredeti magyar kiadáshoz képest egy újabb lépcsőfokot, a szakmai igényesség magasabb szintjét testesíti meg.

A *Toolful Coach* a magyarul már megismert 150 coaching eszközön túl 13 folyamatmodellt és 68 esettanulmányt is tartalmaz. Ezek különlegessége az, hogy az üzleti témák mellett bőségesen akad life-coaching esetleírás is, így

egymás coaching világába is betekintést kaphatnak a külföldön jellemzően külön-külön specializálódó business és life coachok is. Míg a magyar nyelvű kiadásban az eszközök csak a coaching folyamat – magyarul DIADAL, angolul SPARKLE modellre felfűzött – egyes lépései szerint lettek csoportosítva, az angol nyelvűben már coaching-területek szerint is keresgélhetünk. Az eszközök nevei előtt kis szimbólumok jelzik, hogy a life-coaching, karrier-coaching, business-coaching és executive coaching területek melyikéhez kapcsolható a legbiztonságosabban az adott eszköz, illetve esettanulmány.

Hála Zita Delevic (a Dél-Kaliforniai ICF Tagozat elnökének) alapos szerkesztő munkájának, az angol kiadás nagyszerűen strukturált, igazi kézikönyv jellege van. Legyen az olvasó akár coach, akár HR-munkatárs vagy esetleg egy coaching szemléletű vezető, bármikor leveheti a polcra és a coaching folyamat adott fázisának megfelelően kényelmesen kikeresheti az ügyfél karakterének, elakadásának, illetve saját hangozatának megfelelő eszközt. Az átlátható forma és a könnyű visszakereshetőség ellenére én azt mondom, érdemes egyszer könyvként is végigolvasni, hogy tudjuk, mikor hol keresgéljünk majd. Erre biztat minket



egyébként az a kilenc nemzetközileg elismert coach-guru is (köztük Sir John Whitmore PhD, Jonathan Passmore és Graham Alexander), aki lelkes ajánlást írt a könyvhöz.

Amikor Szabados Andreával elvállaltuk Laura könyvének angolra fordítását, már tudtuk, hogy mi is coachinggal szeretnénk foglalkozni. A fordítói munka közben szinte benne éltem a szituációkban és észrevétlenül sajátíthattam el az elméleti tudást. Jó néhány eszközt kipróbáltam magamon, és mivel jól működtek, megerősödött bennem az érzés és a szándék,

hogy magam is coachcsá váljak. Hiszem, hogy ez a sajátélmény is segít megteremteni hitelességemet, és hogy a készen kapott eszközök továbbfejlesztése, kombinálása végtelen teret ad a kreativitásnak. Innen pedig már csak egy lépés, hogy coachként magam is valós esettanulmányok gyűjtésébe fogjak és ügyfeleim profitáljanak egy-egy jól megválasztott eszköz használatából.

Az október 12-i budapesti könyvbemutatón a könyv akár kézbe is vehető, átlapozható lesz.

Dr. Bozsár Gabriella: Mi van a kivételes teljesítmény mögött?

Malcolm Gladwell: Kivételesek – a siker másik oldala. HVG Kiadó, Budapest, 2009.

Malcolm Gladwell könyvét gyakorlatilag egy ültő helyemben kiolvastam, néha rárontva a családra, hogy felolvassak belőle részleteket.

Először nem akartam megvenni. Siker? Nem érdekel. Annyian akarják nekünk eladni, ho-

gyan lehetünk sikeresek. Már unom. Aztán beolvastam, sajnos, pont egy olyan résznél, amire különösen fogékony vagyok. Nem tehetek róla, különös vonzódásom van a repülőgép-szerencsétlenségek elemzéséhez. A tévében is mindig megnézem az ezekről szóló filmeket, többször is. Aztán úgy gondoltam, ez hosszú fejezet, nem tudom a boltban kiolvasni, és betettem a kosaramba.

A könyv arról szól, mennyi minden közrejátszik abban, hogy valaki sikeres – vagy inkább kivételes – legyen. És láss csodát: nem azt sulykolja, hogy csak rajtad múlik, csak te leszel hozzá, csak a tied az érdem, csak te tehetsz érte. És rögtön meg is mondja, hogy mit tegyél. (Erősítve a büntudatot, hogy ha nem vagy sikeres, akkor azt csak magadnak köszönheted...) Ez nem!



Bizony, bizony, nem csak tőled függ. De mielőtt a most divatos „Bárki lehet belőled, csak akarnod kell!” mozgalom hívei felhúznák a szemöldöküket, pontosítanom kell: tehetsz érte, elsősorban azzal, hogy észreveszed és megragadod a lehetőségeket (amik, ugye a körülményekből adódnak), és rengeteg munkával javadra fordítod. De tudnod kell, mi az a terület, ahol mozoghatsz, hol lehet előnyöd az, ami máshol hátránynak számít, mi az, amire támaszkodhatsz magadban és környezetben. Nem vagy egyedül, ami nemcsak azt jelenti, hogy külső dolgoktól is függ, mit érsz el, hanem azt is, számíthatsz másokra is, nem kell EGYEDÜL küszködnöd mindennel.

Tudom, hogy Gladwell-t egyesek kritizálják, hogy az empíriát kicsit hanyagolja, vagy inkább feláldozza a népszerű, érthető, érdekes megközelítés oltárán. Valóban, Gladwell nem szociológus, hanem történész, és elsősorban újságíró. És igen, ezért vesszük meg a könyvét, és ezért nem tudjuk letenni: felcsigázza az érdeklődésünket valami meghökkentő állítással, majd élvezetesen levezeti, ami mögötte van.

Számomra nagyon szimpatikus megközelítése van Gladwellnek: nem azt mondja, ez így van, hanem, hogy gondolkozz el rajta, ez így is lehet. Bizonyos adatok ezt mutatják, bizonyos összefüggések erre utalnak. Gondoltál már erre? Tudtad ezt? Ismerted ezeket az adatokat? Ugye, más színben látod már?

Lehet, hogy van, aki elolvassa a fülszöveget, és csalódottan teszi le a könyvet. Még hogy az számít, hova születted, és mikor? Hogyan neveltek a szüleid? És hogy a sikerhez kőkemény munka kell? Hát ez nem újdonság!

De biztos, hogy a születési és családi körülmények közül ezekre gondoltál? Biztos, hogy ennyi munkára? Biztos, hogy ennyi, generációkon át gyűjtögetett szakértelemre?

És a véletlenek? És amikor az elsőre hátránynak látszó körülmények löktek előre? És amikor a sikert látszólag elősegítő tényezők valójában gátolnak az utadon? Erre gondoltál-e? Ha nem, ebben a könyvben számos példa van ilyen esetekre.

Nagyon jó a repülőgép szerencsétlenségéről szóló rész! Mielőtt bárki félreértené: ez nem a sikerről szól, hanem arról, hogy egyes társadalmak emberi kapcsolatokat meghatározó kultúrája hogyan vezethet ennyi ember halálához. Hátborzongató, de sajnós, igaz. Szerencsére erre is van megoldás.

A legjobb fejezet mégis a könyv utolsó fejezete, ami Gladwellről szól, arról, hogy melyik őse és őseinek mely ismerősei, barátai járultak hozzá ahhoz, hogy ő most itt lehessen, és ezt a könyvet megírhasssa. Ki mindenkinek lehet hálás ezért. Ez nagyon szép, mert személyes és elgondolkodtató: kinek köszönhetjük azt, hogy itt vagyunk, elértük, amit elértünk...



INTERJÚ

INTERJÚ

Interjú Gerard O' Donovan-nel, a Noble Manhattan alapítójával

Legutóbbi, 2012 márciusában a Coaching Határok Nélkül programsorozat keretében tett látogatása után most ismét Budapesten járt Gerard O'Donovan. A világszerte ismert és elismert coach, motivációs előadó az International Institute of Coaching nevű szakmai szervezet elnöke, és nem utolsósorban Európa legrégebbi coach-képző intézményének, a Noble Manhattan-nek alapítója és vezetője. Gerard O' Donovan-nel a Noble Manhattan magyarországi terveiről beszélgettünk.

Az interjúban való közreműködésért, közvetítésért köszönettel tartozunk Ábri Juditnak, a Coaching Határok Nélkül programsorozat fő-szervezőjének.

MC: Felreppentek a hírek, hogy a Noble Manhattan belép a magyar piacra. Mi mo-

tiválja Önöket ebben, és hogyan látják a régiós piacot?

GD: Igen, a Noble Manhattan valóban izgatottan várja a magyar coaching piacon való indulást. Európa e régiójában széles tapasztalatokkal rendelkezünk már, hiszen közel három éve tartunk coach-képzéseket Lengyelországban, Romániában és Bulgáriában. Így most magabiztosan tesszük meg ezt a lépést. Úgy gondoljuk, hogy a magyar piac és a gazdaság, valamint a magyar vállalatok tökéletesen készek a coaching befogadására, és nagyon nyitottan és lelkesen állnak a coaching-folyamatokhoz, mégpedig a jól dokumentált előnyök érdekében.

MC: Ön miben tartja egyedülállónak a Noble Manhattan-t? Mi a titka a sikerének?

GD: Ha nagyon röviden kell összefoglalnom, akkor a sikerünk titka egyszerűen annyi, hogy "nagyon gondosak vagyunk." Törődünk a diákjainkkal, a coachainkkal, az oktatóinkkal, és a népes Noble Manhattan-családdal. Emiatt aztán őszintén hiszünk abban, hogy a világ minden más coach-képző cégénél magasabb szintű támogatási rendszert tudunk kínálni.

**MC: Miben különböznek az Önök által kínált képzések a mai magyar képzési piacon meglévőktől?**

GD: Nos, először is a széles a kínálatunk az, ami megkülönböztet minket, hiszen jelenleg 18 teljesen különböző coach-képzési programunk működik, míg más képzési szervezetek legfeljebb egy vagy két programmal rendelkeznek. De nem csak ezt hozzuk Magyarországra, hanem az Egyesült Államokon kívül legrégebben alapított coach-képző cég óriási tapasztalatát is. Mindez a hihetetlen online rendszerünkkel és forrásainkkal kiegészülve valóban egyedülállóvá tesz minket.

MC: Elsősorban kiket céloznak meg a képzéseikkel, kikre számítanak?

GD: Bár természetesen nagyon örülünk minden olyan motivált embernek, aki nemzetközileg akkreditált coach szeretne lenni, kezdetben nagyobb piaci lehetőséget látunk a szervezeten belüli, motivált mene-

dzserekben, akik fejleszteni szeretnék készségeiket, profivá és hatékonyvá akarnak válni. Coach képzésünk támogatni fogja őket, hogy elérjék mindezt, sőt még sokkal többet is...

MC: S végül engedjen meg egy személyes kérdést: nagyon érdekelné minket, hogy mi az Ön személyes coaching-hitvallása, ha van ilyen?

GD: Az a meggyőződésem, hogy mi mint emberi lények sokkal erősebbek vagyunk, mint ahogy valaha is képzelnénk. A coaching az egyik leghatékonyabb eszköz, amely képes elvezetni önmagunk mélyéhez, hogy megtaláljuk a valóságot, az igazságot, és a bennünk rejlő igazi válaszokat. Segít közelebb kerülni saját, valódi önmagunkhoz, amelyet néha elfeled bonyolult és rohanó világunk.

MC: Köszönjük szépen, hogy megosztotta mindezt velünk és olvasóinkkal.



SZERZŐINKRŐL

SZERZŐINKRŐL

Domokos Judit

Domokos Judit kortárs művész. Keramikusnak tanult, majd drámapedagógiai képesítést szerzett. Néhány éve különleges serdülő csoportokkal foglalkozott. "A Gestalthoz Jorge Bucay művei vittek közel. Közel álltak hozzám azok a pszichológiai irányzatok, amelyeket Carl Rogers és Thomas Gordon képvisel, s amik az elfogadást, nyílt kommunikációt és a figyelmet tartották fontosnak az emberi kapcsolatokban. A Gestalt új értelmezési keretet adott ezeknek az ITT ÉS MOST előtérbe helyezésével: egészen más a figyelmem, ha képes vagyok egy párbeszédben jelen lenni, teljes figyelmemmel a másik félre koncentrálni MOST, és nincs bennem az, hogy mi volt tegnap, vagy évekkkel ezelőtt, és vajon mi lesz a jövő héten. És nem csak a gondolataimban nincs múlt és jövő, az érzéseimet sem befolyásolja múltba merengés, vagy jövőért aggodás."

Dr. Bodó Péter

Dr. Bodó Péter Ausztriában élő szervezetfejlesztési vezetési tanácsadó Coach és management-tréner az Európai Coaching Szövetség alelnöke. Munkájának súlyponti témái az egyéni és szervezeti változáskezelés, fejlődés. Feleségével – Dr. Bodóné Horváth Valériával – több éve képeznek Rendszerszemléletű Business és Management Coachokat. A Szalutogenezis szemlélete a márciusban induló – Európában is újszerűnek számító – egészség és életvezetési Coach képzés egyik lényeges eleme.

Dr. Bozsár Gabriella

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

Dr. Erős Ilona

Eredeti végzettségem közgazdasági, aztán a kilencvenes években amerikai iskolákban tanultam szervezet- és vezetésfejlesztést először magatartástudományi, majd Gestalt-terápiás alapon. A kétezres években pedig Gestalt terápiát tanultam. A Flow Csoportban vagyok résztulajdonos, felsővezetőket coacholok, tanítom a coacholást, és Gestalt terápiát csinállok azoknak, akik hozzám jönnek valami megakadással, vagy önismeret fejlesztésének igényével. Cikkeket publikálok coacholásról, szervezetfejlesztésről, személyiségtipológia alkalmazásáról, tanulásokról, tanításokról. Jelenleg Izraelben és Magyarországon élek és dolgozom.



Dr. Mérő László

Mérő László a KÜRT Akadémia Üzleti Gondolkodó Iskolájának vezetője, az ELTE Gazdaságpszichológiai Központjának professzora, matematikus és publicista. Eddig hat könyve jelent meg (összesen nyolc nyelven) a szélesebb intellektuális olvasóközönség számára.

Filáj Gábor

A szerző coach, fejedelmész. Okleveles politológusként, HR szakemberként szerzett tapasztalatot az elmúlt évtizedben a köz- és versenyszférában egyaránt. Több éve dolgozik HR világában, ezen belül is munkaerő-közvetítés, fejedelmészet és business coaching területen. Jelenleg az Umbrella Consulting | optimális munkaerő vállalkozás alapító ügyvezetője. Diplomás coach, szakterülete az „y generáció” vezetői coachingja, ezzel kapcsolatosan a HR portálon és saját oldalán futó, sokak által olvasott Y generáció blog tetten ért „elkövetője”. Nem utolsó sorban maga is az y generáció tagja.

Fodor Andrea

A szerző közel 20 év vezetői, projektvezetői és tanácsadói múlttal rendelkezik különböző hazai hitelintézeteknél. 2012 óta business coachként leginkább projektvezető fejlesztéssel és projektek támogatásával foglalkozik. „Business coachként tapasztalataimat arra fordítom, hogy segítsen az egyéneknek és a csapatoknak a céljuk eléréséhez szükséges képességek fejlesztésében, a teljesítményük növelésében. Szakterületem a projekt coaching, melynek keretén belül a projekt résztvevőknek és a projekt teameknek nyújtok támogatást a projektjük sikeres megvalósításához.”

Gallen Rita

Gallen Rita vagyok, 2011-ben végeztem a DIADAL képzésen Komócsin Lauránál. A Toolful coach társfordítójaként váltam igazán elkötelezetté a coaching iránt. A Noble Manhattan Buda Support Group alapító tagjaként fontos célom a coaching minél szélesebb körű terjesztése Magyarországon. Holisztikus szemlélettel rendelkező Business coachként kedvenc témáim: női vezetők coachingja, WLB, karrier-coaching, asszertív kommunikáció-fejlesztése, érzelmi intelligencia fejlesztése. Hitvallásom Márai Sándor tollából: "Csak az ember tud segíteni a másik emberen. Csak egy ember tud erőt adni a másiknak, ha bajban van."

Horváth Tünde

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



Joó Lajos

A szerző Joó Lajos szervezetfejlesztési konzultáns, kisvállalkozási tréner és tanácsadó. A holland (SEN) és német (Master of Business Training) tréner-tanácsadói képzésekkel tökéletesítette andragógiai tanulmányait. A hazai OD úttörőitől is tanult és tanul folyamatosan, a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága egyik alapítója. Az első hazai szervezeti kultúra szakkönyve (1987) óta konkrét fejlesztések mellett szakkikkek szerzője, egyetemek, konferenciák előadója. Társadalmi szintű egyediségi munkája kapcsán fókuszra a hazai innovatív értékek menedzselése, egyik alapítója a Hungarikum Szövetségnek. A tudatosságra és a szinergiákra koncentrálva támogatja a teljesítményt, a "befelé és kifelé" egyaránt figyelő dinamikus harmóniát. Kutatási területei a gondolkodásmódok sikeres "összekapaszkodása", az egyediségek szinergiája, a horizontalitás.

Pekár Dóra és Bús Gergely

A Kaptár irodavezetői és közösségépítői.

Peredi Ágnes

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

Siklós Barbara

Siklós Barbara vagyok stílus coach, business és life coach, de mindenekelőtt ember-figyelő....

Céлом, hogy ösztönös stílusérzésemre, szaktudásomra valamint empátikus beállítottságomra és segítő szándékomra támaszkodva segítsek a nőknek megtanulni kifejezni személyiségüket öltözködésük, viselkedésük által, hogy jól érezzék magukat a bőrükben és megtalálják a külső-belső egyensúlyt.

10 éves nemzetközi reklámügynökségi tapasztalattal a hátam mögött, Stílus coach diplomámat a londoni Stílus Coach Intézetben (Style Coach Institute™), Business coach diplomámat a a Business Coach Akadémián szereztem. Tagja vagyok a Stílus Coachok Nemzetközi Szövetségének (International Association of Style Coaches™).

Törökné Nagy Krisztina

A szerző tapasztalt nyelvi és leadership coach, több, mint 30 felsővezetői és 350 vezetői referenciájával. Ügyfelei visszajelzése szerint, azért nyújt nekik minden eddiginél hatékonyabb utat a fejlődéshez, mert egyéni céljaikra és motivációjukra épít. A Language Coach Academy oktatója és a vizsgabizottsági tagja. Szakterülete a nyelvi coaching technikái és kompetenciáinak tudatosítása.



Vass Andrea

Business coach, tréner, a Coaching Team Kft szakmai igazgatója vagyok. Business coachként és trénerként dolgozom a Coaching Team lendületes, alkotó-fejlesztő csapatában. A coachingban nagyon önmagam lehetek és az értékeim mentén működhetek, ezért is ad sok örömet a munkám. A coaching a fejlődés, a felfedezés, a változás és a növekedés útja, és egyben az önfogadásé is. Ritka manapság az együtt töltött minőségi idő, az elfogadás, a valódi figyelem, és az őszinteség. Ezért is fontos eszköz a coaching az üzleti világban és persze az életben, a mindennapokban. Jó edzőként támogatom az ügyfeleimet az útjukon, a kibontakozásban. Sokéves vezetői tapasztalatom, élettapasztalatom, közgazdász végzettségem, a mögöttem lévő coach képzések, trénerképzések, a sok önismereti munka és a jóga jelentik számomra azt az alapot, amire építkezhetek a munkámban.

A Magyar Coachszemle szerkesztői:

Dobos Elvira

társ-főszerkesztő

Dobos Elvira diplomás business coach vagyok. Coachként legfontosabb feladatomban azon tehetséges és képzett fiatalok támogatását tartom, akik szembesülve a munkaerőpiac támasztotta kihívásokkal 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 csapaterdekek összehangolását, a csapat támogató hátterével az egyéni fejlődést és tanulást tartom az eredményesség zálogának.



Magyar Coachszemle 2012

Minden jog fenntartva!

coachszemle.hu

