

---

# A HOLIGRAL METHOD™ BEMUTATÁSA ÉS LEHETSÉGES HELYE A MAGYARORSZÁGI VEZETŐKÉPZÉSSEN

TÓTH ZSUZSANNA  
RÉTHY ISTVÁN

## Összefoglalás

*A Holigral Módszer™ Magyarországon eddig kevésbé, illetve egyáltalán nem ismert eszközöket biztosít az üzleti és magánéletben jelentkező problémák megoldására. A téma aktualitását egyrészt az angol eredetű Holigral módszer folyamatban lévő hazai bevezetése, másrészt a kis- és középvállalkozások fejlesztésének gazdasági szükségessége adja.*

*Célunk a vezetőképzés egy új módszerének bemutatása mellett az volt, hogy felhívjuk a figyelmet a tréningmódszerek nehézségeire, esetenként elavultságára, téves hipotéziseire. Hazai és idegen nyelvű szakirodalmi anyagok segítségével bemutattuk a jelenlegi tréningmódszerek kialakulását, a főbb elméleteket és módszereket a XIX. századtól napjainkig, a Holigral módszer alkalmazhatóságát a vezetőképzésben, továbbá a szakma nehézségeit, a trénereket és tréningeket érő kritikákat.*

*Szekunder adatokat dolgoztunk fel annak érdekében, hogy a Magyarországra jellemző képzésekről bővebb információkat szerezzünk a képzési támogatás hajlandósága, a képzések hatékonysága és a képzésekre fordított költségek struktúrája témakörökben. A primer kutatás – mely során a kvantitatív, írásbeli, standard kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk – fényt derített arra, hogy az emberi erőforrás képzése, és azon belül a vezetők képzése mindig is – ráadásul emelkedő tendenciát mutatva – központi kérdést jelent a cégek életében.*

*A tréningek nem elégítik ki a vezetők képzési szükségleteit, és még 2011-ben is az idegen nyelvi képzések játszanak vezető szerepet ezen a területen. Ebből kifolyólag feladatunk, hogy a vezetőképzésben hitelt érdemlő, hatékony módszereket alkalmazzunk, és továbbra is kiemelt kihívás marad a képzések hatékonyságának mérését megoldani hiteles eredményeket adó eszközökkel.*

**Kucsszavak:** holigral, vezetőképzés, tréning, vezető, csoportozás,

## **The Holigral Method™ and leadership training in Hungary**

### **Abstract**

*The Holigral Method™ provides unknown tools for resolving business and personal problems. The actuality of the topic is based on the ongoing introduction of Holigral in Hungary and the economy induced need for SME's development.*

*Our goal is to introduce a new method for leadership training and to draw attention to the difficulties and sometimes obsolescence and false hypothesis of other methods. We have presented the development history of current training methods using domestic and foreign-language literature, along with the main theories and methods from the 19th century until present, the applicability of the the Holigral Method in leadership trainings, the professional difficulties and the critique of trainers and trainings.*

*We have processed secondary data in order to acquire more information about trainings specific to Hungary, covering the topics of the willingness of supporting such trainings, the efficiency of the trainings, and the expenditure spent on trainings. The primary research – using quantitative, written, standard questionnaires – revealed that human resources trainings and leadership trainings are a central issue in the life of businesses. Current trainings do not satisfy the need of leaders, and the main focus is still on learning languages in 2011.*

*Thus, our perceived duty is using professional and efficient methods in leadership trainings. At the same time developing reliable tools for measuring the efficiency of the trainings is still a challenge.*

**Keywords:** *holigral, leadership, training, leader, workshop,*

### **Bevezetés**

*„A jó vezető pontosan olyan, mint egy kertész: felelősséget kell vállalnia azért, amit elültetett. Néha ki kell kapálnia a vadhajtásokat...”*  
Nelson Mandela

A Holigral Módszer™ Magyarországon eddig kevésbé, illetve egyáltalán nem ismert eszközöket biztosít az üzleti és magánéletben jelentkező problémák megoldására. Bemutatjuk a módszer eredetét, alkalmazását az emberi erőforrás területén, különösen a vezetőképzésben, illetve tágabban értelmezve a szervezetfejlesztésben. Ezen felül vizsgálatokat végzünk az

alkalmazott egyéb módszerekkel, első sorban a vezetők számára tartott képzésekkel, tréningekkel kapcsolatban. „Az a tapasztalatom – írja Beaver [BEAVER 1999], hogy rendkívül nehéz felnőtt embereknek bármit is megtanítani. Ugyanakkor viszonylag könnyű olyan feltételeket teremteni, amelyek mellett maguktól tanulnak.” Célunk a vezetőképzés egy új módszerének bemutatása mellett felhívni a figyelmet a tréningmódszerek nehézségeire, esetenként elavultságára, téves hipotéziseire, melyeket a vezetőképzés részletes irodalmi bemutatását követően érvekkel és ellenérvekkel, primer és szekunder adatokkal támasztunk alá, illetve cáfolunk meg.

### **Anyag és módszer**

#### *A Holigral Módszer<sup>TM</sup> és feltalálója*

A Holigral szó a holisztikus és integrál szavak egyesítéséből született [SAUNDERS 2011]:

- *A holisztikus szó a görög „holosz” szóból ered, amely egészet, teljességet jelent, míg az*
- *Integrálni szó beolvasztást, becsatolást, összevonást jelent.*

A módszer Angliából származik, kifejlesztője Steven Saunders (1960-), angol fizikus, matematikus, mérnök, feltaláló, aki pályája során páratlan innovátori képességeivel, éleslátásával számos területen alkotott maradandót. A különböző területekről származó tapasztalatait (technológia, rendszerelmélet, személyiségfejlesztés stb.) ötvözve hozta létre a Holigral tudományos alapokra épülő univerzális módszerét. Jelentős újításokat vitt véghez pl. radar jelfeldolgozás területén, mielőtt figyelme fokozatosan az emberi lét és személyiségfejlesztés felé fordult. Kezdetben NLP-t (neurolingvisztikus programozást) tanult és fejlesztett, majd miután megismerkedett és elkezdett együtt dolgozni David Grove-val, a tiszta nyelv (clean language) megalkotójával, elkezdett kibontakozni az új, saját módszertan. Kettőjük különböző, egyedi látásmódját ötvözve rendkívüli újítások jöttek létre, a munkát David halála után Steven egyedül folytatta és folytatja a mai napig. [SAUNDERS 2011]

#### *A módszer bemutatása*

Magának a módszernek több, mint 50 különböző folyamata van, melyek célja hogy az embert egy állandó, stresszmentes, csúcsteljesítményt nyújtó „flow” állapotba hozza, a belső béke tartós érzésével. A módszerrel ezek után betekintés nyerhető különböző piacok, emberek, csoportok, kultúrák világába, a jövő kiszámítása és alakítása céljából. Feltárja a világban folyó

játszmákat és történeteket, megtanítja, hogyan érthető meg egy cég korlátai és stratégiája pusztán a logója ismeretében, és hogyan azonosíthatók a kihasználásra váró piaci rések.

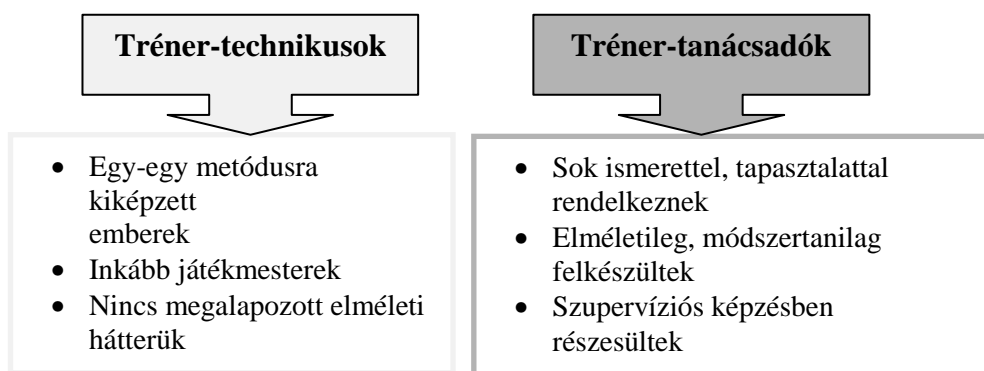
A Holigral módszer első sorban az emberi változáson keresztül működik. Ahhoz, hogy a szervezetből a legtöbbet kihozza, az azt működtető embereket kell optimalizálni. A módszer manipuláció nélkül segít feltárni a problémák, jelenségek és a célok útjában álló akadályok valódi gyökereit, és azt megszüntetve egy új, hatékony, tiszta rendszert létrehozni, amelyben a haladás és fejlődés természetes könnyedséggel történik. [SZIGETI 2011] A Holigral számos területen segíthet cégeknek, szervezeteknek, többek között:

- Hiteles, inspiráló vezetés, vezetői identitás
- Csapatpszellelem, harmonikus csapatmunka
- Innováció, termékek, szolgáltatások fejlesztése
- Pozitív munkakörnyezet, tiszta kommunikáció, hatékonyság
- Bármely nehézség, probléma, válság megoldása

## Eredmények

*A tréneri szakmát érintő kritikák*

Az 1. ábra jól mutatja azt a nézetet, hogy sajnos a szakma szinte még mielőtt megvetette volna a lábát hazánkban máris „felhígult” és jelentkeztek a kóklerek, amely a továbbiakban tárgyalt problémákat még súlyosabbá tehetik, és tapasztalataink szerint sajnos teszik is.



Forrás: [BAKACSI 2007] és [GOSSEN 1854] alapján saját szerkesztés

### 1. ábra **Magyarországon tevékenykedő tréner**

Az egyik, de talán legnagyobb problémakört felölölő kritikának „...az egyénre hirtelen rászakadó negatív megítélések súlyát tartják, mely neurotikus reakciókat, depressziós sérüléseket, károsodásokat okozhatnak.” [GOFFMAN 1981, TEDESCHI 1981]

„Ennek kiküszöbölésére alapvetően kétféle módszer használatos [BUDA 1995]:

- veszélyeztetettek kiszűrése (pl. előzetes pszichiátriai kezelés vagy egy „próba tréningen” mutatott „furcsa” reakciók miatt)
- a csoport-előkészítő tréning.” [GOSSEN 1854]
- *Klein Sándor szerint* „sajnos ezekkel az eljárásokkal sem lehet a veszélyeztetettek egyértelműen kiszűrni, ezért a tréningen a trénernek kell bizonyos „védőfunkciókat” ellátnia (pl. megállíthatja a csoportfolyamatot és kiemelheti a „tűz alá került” személyeket).” [GOSSEN 1854]

„Egy friss kutatás eredményei szerint a személyközi készségeket fejlesztő tréningek hatását kevésbé mutatják ki a személyiségtesztek a viselkedés alapú tesztekhez képest. KRAIGER és KIRKPATRICK [2010] tanulmányukban három népszerű személyiségfejlesztő tréninget hasonlítottak össze, melyek a DISC, az MBTI és a Szociális Stílus modelljén alapultak. A kutatás szerint „annak vizsgálatára, hogy egy vezetői képzés hatékony volt-e, érdemes olyan mérőeszközt választani, amely képes megfelelően kimutatni a személyen belüli változások mértékét. A személyiségtesztek eredményeik stabilitása miatt kevésbé képesek erre, érdekesebb ezért kompetenciatesztekkel vizsgálni a változások mértékét és ezek alapján megítélni egy képzés hatékonyságát.” [KRAIGER – KIRKPATRICK 2010], [GOSSEN 1854]

#### *A nehézségek saját tapasztalatok alapján*

Az alábbi főbb nehézségekkel találoztunk Magyarországon a vezetőképzést illetően:

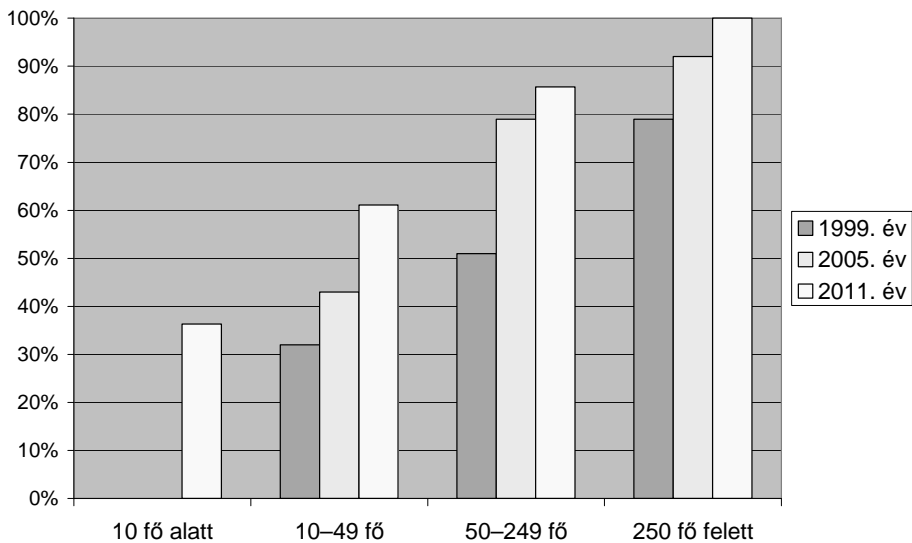
- **A vezetők**, top menedzserek, tulajdonosok nem látják (be) azt az igazságot, amelyet a kerekasztal legendája is mond, miszerint a „*Király és országa egy*”, tehát a vezető személyét, attitűdjét, hozzáállását tükrözi a vállalat egésze. Azok, akik ezt nem ismerik be és a középvezetők képzésén keresztül várják a szervezet fejlődését, a vállalati hatékonyságot és **önmaguk nem hajlandók változni**, azok nem várhatnak pozitív és tartós eredményeket sem.
- **Nem körültekintően választanak** képzést a vállalatok.
- **A korrupció** alatt azt az általánosságban kis-és középvállalatok vezetőire jellemző hozzáállást értjük, hogy „jön egy jó cimborám, tart majd egy egy-két napos képzést, belefér a szakképzési hozzájárulásba és még nekem is visszacsurgat valamit, sőt az alkalmazottaknak is biztos jót tesz egy kis - hmm, mondjuk - kommunikációs tréning”.
- **A hatékonyság vizsgálat** véleményünk szerint is achilles pontja a képzéseknek. Igaz, én az eddigiekben citáltakkal ellentétben nem az eszközök okozta nehézségekben látjuk a kihívást. Sokkal inkább a

kvantum fizikában „hullámfüggvény összeomlásaként” ismert jelenségcsoport tűnik alapvető problémának. Marketingvezetőként (TZs) természetesen én is alkalmaztam résztvevői és nem résztvevői megfigyeléseket, egészen addig, amíg fel nem ismertem, a megfigyelés okozta megismerés lehetetlenségét.

- **Ennek kiküszöbölésére alapvető lenne a tréner, coach, facilitátor *projekció mentessége*.** A Holigral módszer háromfázisú képzési modellt használ (mint Magyarországon Barlai Róbert a Magyar Pszichológiai Társaság berkein belül, de egyéb hasonlatosság nincs) vagyis csak olyan személyek alkalmazhatják, akik részt vettek egy teljes képzésben kliensként és ezt követően, általában 9 hónappal később, elméleti-módszertani képzést kaptak és szupervíziót. Amíg a tréner, coach-ok, facilitátorok saját traumáikkal nincsenek tisztában, nem fedezték fel személyiségük saját, vagy kulturális, esetleg örökletes összetevőit, addig nem képesek hosszú távú, vagy akár végérvényes változást elősegíteni másokon. Kétségesnek tartjuk, hogy „az egyénre rászakadó megítélések” szélsőséges reakcióira a csoport előkészítő tréning és a veszélyeztetettek kiszűrése a megoldás. [BUDA,1995]
- **Túltréningezés.** Egy német közgazdász Gossen, H.H. által alkotott Gossen I. törvényeként ismert összefüggéssel lehet alátámasztani a túlzott „tréningfogyasztás” hatékonyatlanságát, ami nem más, mint a csökkenő határhaszon elve, miszerint egy egyén tréningeztetésének számát ugyanabban a témában egyoldalúan növelve, a hasznosságérzet fokozatosan nő, egyre jobban és jobban érzi magát a fogyasztó, de ez a javulás egyre kisebb mértékű. Minél többet fogyaszt, annál kevésbé járul ez hozzá a boldogságérzéséhez. [GOSSEN 1854]

A szekunder adatok és a kérdőíves megkérdezés eredményeit összeolvasva a 2. ábra mutatja, hogy a 2011. évi adatok is a növekvő tendenciát mutatják a képzés támogatás területén.

A képzési költségek összehasonlítása során azt tapasztalhatjuk, hogy a munkaerőköltségek tekintetében a 2011. évi adatok is a csökkenő tendenciát erősítik meg, míg a közvetett költségek enyhén emelkedő trendet mutatnak és a közvetlen költségek 5%-kal nagyobb eltérést hoztak a 2005. évi adatokhoz képest.



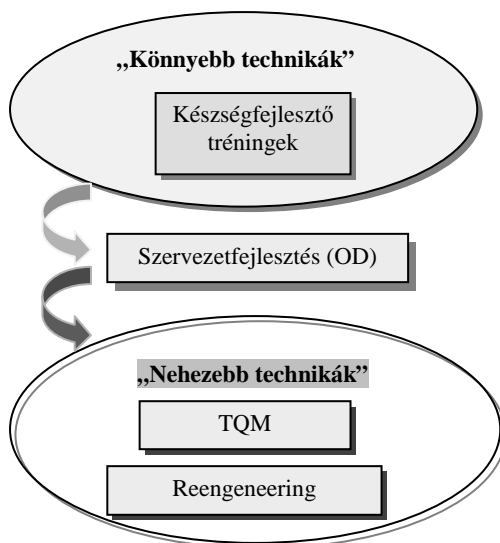
Forrás: [STATISZTIKAI TÜKÖR 2007] és a kutatás eredményeinek összehasonlítása alapján saját szerkesztés

## 2. ábra A képzést támogató vállalkozások aránya a vállalatban dolgozók létszáma alapján (%)

### *A jelenlegi helyzet bemutatása - Magyarország*

Mind témában, időben, irányvonalban és oktatókban alapvető változások történtek a képzések, tréningek területén. A 3. ábra mutatja, hogyan változtak a tréningek témái 80-as évektől a rendszerváltás után mostanáig. A nyolcvanas években még az egyhetes tréningek voltak többségben, napjainkban viszont nagyon nehéz kimozdítani a munkaerőt a munkahelyéről; megfigyelhető a tréningek időkeretének szűkítése, általában 2, 2 és fél napra.

A képzési költségek csökkenő tendenciája (gazdasági válság okán például), illetve azok struktúrájának optimalizálása érdekében bizonyos képzési területeken az is jellemző napjainkban, hogy a vállalatok úgynevezett moduláris képzést vásárolnak szívesen, amelynek keretében kicsit munkaidőben, kicsit munkaidőn túl 2-4 órás, egymásra építhető, de önállóan is talpon maradó módszertani egységekben történik a képzés.



Forrás: LŐVEY I. 1997 In: [Bakacsi 2007] alapján saját szerkesztés  
 3. ábra **A tréning témák átalakulása**

### Következtetések

1. táblázat **A primer és szekunder kutatás eredményei a hipotézisek tükrében**

Hipotézis tárgyköre	Hipotézis	Igazolva/ Cáfolva	Magyarázat
A vállalkozások képzés támogatása 2005 óta	növekszik: 50-249 fős cégnél >5% mértékben	<b>Igazolva</b>	A kutatás alátámasztja (2. ábra) 50-249 fős cégnél 7% mértékben
A képzési költségek struktúrája 2005. óta	munkaerőköltségek csökkentek: legalább 10%-kal	<b>Részből igazolva</b>	A munkaerőköltségek csökkentek, azonban csak 7% különbség igazolható
A vezetők képzésének hasznossága	A szakmai képzést legalább 10%-kal ítélik jobbnak minden más képzéshez képest	<b>Cáfolva</b>	Az idegen nyelvi és a személyiségfejlesztő képzésekre adott pontok a legkiemelkedőbbek

Forrás: Saját szerkesztés



A 2011 szeptemberében végzett kutatásba magyarországi vállalkozások vezetőit vontuk be. Kvantitatív, írásbeli, standard kérdőíves megkérdezés módszert alkalmaztunk, mely során az alapsokaságnak a magyarországi vállalkozások vezetőit, tulajdonosait tekinthettük. A mintavétel az összes magyarországi vállalkozásra nézve nem reprezentatív, véletlen megkérdezésen alapuló megszólításnak tekinthető.

A primer kutatás fényt derített arra, hogy az emberi erőforrás képzése, és azon belül a vezetők képzése mindig is – ráadásul emelkedő tendenciát mutatva – központi kérdést jelent a cégek életében (1. táblázat). A tréningek nem elégitik ki a vezetők képzési szükségleteit és – meglepő módon, de vélhetően a jelenleg is zajló globalizáció hatása miatt – még 2011-ben is az idegen nyelvi képzések játszanak vezető szerepet ezen a területen.

Úgy véljük, hogy a képzés az élethosszig tartó tanulás (LLL) korában nélkülözhetetlen a vezetők életében is, és a kutatások alapján a személyiségfejlesztő képzések ugyanúgy megállják a helyüket a képzési palettán, mint az egyéb, gyakrabban alkalmazott technikák. Úgy gondoljuk, hozzáférhetővé kell tenni a cégek számára és a vezetők részére az úgynevezett demo tréningeket, ahol bepillantást nyerhetnek a módszer(ek)be, megtapasztalhatják a tréner, facilitátor hozzáállását, és mielőtt pénzt és időt áldoznának akár fél napos képzésre is meggyőződhetnek annak hasznosságáról. A Holigral Módszer<sup>TM</sup> beleillik az új tudományos eredmények által is indukált képzési igényekbe, azaz a klasszikusnak mondható készségfejlesztéseken túl az emberi erőforrás és a vezetés hatékonyságához olyan „soft” kompetenciák fejlesztésével járulhatunk hozzá számottevően, mint a mentális állóképesség (MQ), érzelmi intelligencia (EQ) avagy az asszertív kommunikáció és stressz tűrés. Hisszük, a tulajdonosoknak és a cégvezetőknek szükséges belátniuk, hogy az emberi erőforrásra fordított pénz és idő, egy megtérülő befektetés, természetesen abban az esetben, ha azt előzetesen felmért szükségletek és igények szerint célirányosan tudják ráfordítani.

### **Köszönetnyilvánítás**

Köszönetet mondok Réthy István témavezetőmnek, hogy lehetőséget biztosított munkám sikeres elvégzéséhez és dolgozatom megírásához. Köszönöm segítőkész támogatását és dolgozatom alapos és kritikus átnézését.

Hálás vagyok Steven Saundersnek, aki szakmai tanácsaival, önzetlen támogatásával alapvetően hozzájárult szakmai fejlődésemhez és sikeres munkámhoz. Köszönetem fejezem ki Szigeti Tamásnak hasznos szakmai tanácsaiért és segítőkészségéért.

Végül, de nem utolsó sorban köszönetet mondok a primer kutatás résztvevőinek, akik válaszaikkal nélkülözhetetlen segítséget nyújtottak a kutatásban.

### **Forrásjegyzék:**

- [1] Bakacsi Gy. [2007]: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest, 297.p.
- [2] Beaver D. [1999]: Kényelmes tanulás NLP-vel, Bioenergetic Kiadó, Budapest, 13. p.
- [3] Gossen, H. H. [1854]: Die Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs, und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln, Braunschweig, Vieweg  
[http://hu.wikipedia.org/wiki/Gossen\\_t%C3%B6rv%C3%A9nyei](http://hu.wikipedia.org/wiki/Gossen_t%C3%B6rv%C3%A9nyei)
- Klein S. [2001]: Vezetés-és Szervezetpszichológia, Egde 2000 Kft., Budapest, 244 p.
- [4] Kraiger, K., – Kirkpatrick, S. [2010]: An Evaluation of the Effectiveness of Three Popular Training Programs to Improve Interpersonal Skills. Journal of Psychological Issues in Organizational Culture, 60-73. p
- [5] Radó A. – Réthy I. [2011]: Vezetési ismeretek, SALDO, Budapest 192-202 p.
- [6] Saunders S. [2011] in: [http://holigral.hu/holigral\\_modszer](http://holigral.hu/holigral_modszer) letöltés ideje 2011. szeptember 15.
- [7] Statisztikai Tükör [2007]: A munkahelyi képzések főbb adatai, I. évfolyam 14. szám, Központi Statisztikai Hivatal, Társadalmi szolgáltatások statisztikai főosztály, Magyarország 1-4. p.
- [8] [http://holigral.com/holigral\\_method](http://holigral.com/holigral_method),  
letöltés dátuma: 2011. szeptember 10.
- [9] [http://hu.wikipedia.org/wiki/Elh%C3%A1r%C3%ADt%C3%B3\\_mechanizmus#Projekci.C3.B3](http://hu.wikipedia.org/wiki/Elh%C3%A1r%C3%ADt%C3%B3_mechanizmus#Projekci.C3.B3),  
letöltés dátuma: 2011. szeptember 10.
- [10] [http://en.wikipedia.org/wiki/T-group\\_\(social\\_psychology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/T-group_(social_psychology)),  
letöltés dátuma: 2011. szeptember 10.
- [11] <http://idegen-szavak.hu/keres/integr%C3%A1ci%C3%B3>  
letöltés ideje 2011. szeptember 15.

[12] <http://holigral.com/founder>  
letöltés ideje 2011. szeptember 15.

**Szerzők:**

**Tóth Zsuzsanna**

Kereskedelem és marketing, Emberi erőforrások  
IV. évfolyam  
[zsuzsa@holigral.hu](mailto:zsuzsa@holigral.hu)

**Dr. Réthy István, PhD**

tanszékvezető, főiskolai docens  
Károly Róbert Főiskola  
Humántudományi Tanszék  
[rethy@karolyrobert.hu](mailto:rethy@karolyrobert.hu)

