



Magyar Coachszemle

Az első magyar online coaching folyóirat

2013/1.

Kutatás és tudásmegosztás

ISSN 2063-6679

2013. február

Magyar Coachszemle
Az első magyar online coaching folyóirat

II. évfolyam 1. szám – 2013. február

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 – Örvényesi Rita: Kutatunk, keresünk, de vajon tanulunk is abból, amit megtalálunk? Szerkesztői bevezető.....	3
KUTATÁS.....	5
Füzér Gábor: Coach profil Egy kutatás eredményei.....	5
Frei Kitti: A coach énmárkája Egy felmérés eredményei.....	9
Dr. Kovács Henriette: Amikor a „miért” kerül előtérbe A kvalitatív piackutatásról.....	17
Lerf Andrea – Vásárhelyi Judit: Az Y-generációs vezetők HR szemüvegen keresztül.....	20
Bagi Noémi: A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők A szakirodalom tükrében és coach-szemmel	29
HÁTTÉR.....	44
Dobos Elvira: Coaching a felsőoktatásban 2. rész A bölcsészettudományi területen végzős hallgatók fejlesztési irányai és lehetőségei coachinggal	44
Dr. Bozsár Gabriella: Felkészítés az életre.....	56
Számel Szilvia: Az önismereti és készségfejlesztő csoportok, és az egyéni coaching hatásai a fiatal felnőttek pályaidentitására.....	59
IRÁNYOK.....	66
Bite Barbara – Juhász Anita: Vezetőfejlesztés a paradigmaváltás küszöbén.....	66
Nagy Zsolt: Vajon mennyire látsz a vevőid fejébe?.....	72
AJÁNLÓ.....	75
Örvényesi Rita: Coaching és kvalitatív piackutatás Könyvajánló.....	75
Kovács Petra: Megírt és megélt sorsok Könyvajánló.....	76
INTERJÚ.....	81
Nők az ipari kutatás-fejlesztés területén Interjú Dr. Péntek Eszterrel.....	81
Pragmatizmus, avagy kipróbálás és megélés Interjú Kalamár Beátával.....	85
SZERZŐINKRŐL.....	89



A Magyar Coachszemle küldetése

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

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

Budapest, 2012. augusztus 6.

A szerkesztők

Dobos Elvira – Örvényesi Rita: Kutatunk, keresünk, de vajon tanulunk is abból, amit megtalálunk?

Szerkesztői bevezető

„Az ember természetes érzése a tudásvágy – az agyban igen határozott működések szolgálgják ennek megalapozását. Az úgynevezett

„nucleus basalis” az agy azon része, amely a figyelmet fókuszálja. Amikor ez „bekapcsolt” állapotban van, könnyedén befogadjuk a tapasztalatokat, erőfeszítés nélkül történnek az agyban a változások – vagyis a tanulás” [1]

A kutatás szó hallatán sokan bonyolult orvosi laboratóriumokra, mikroszkópokra vagy bonyolult műszerekkel teli termekre, oldalakat megtöltő képletekre és óriási számítógépekre gondolnak, másoknak pedig íróasztalt betöltő kéziratok, könyvtárak, vagy kérdőívek és piaci felmérések jutnak eszébe. A tanulást és a tudásátadást említve szinte



mindenki az iskolapadra, a bizonyítványokra asszociál, s talán megreked a tankönyvek, a tanár-diák viszony, a teljesítmény-központú akadémikus szemlélet és az elmélet bűvkörében.

Annyi bizonyos, hogy könnyed olvasmányokra senki sem számít, és ezt nem is ígérhetjük Olvasóinknak jelen lapszámunk kapcsán. A téma azonban véleményünk szerint kiemelkedően fontos, hiszen a kutatás az, ami elvezethet egyre újabb, addig ismeretlen területek felfedezéséhez, feltérképezéséhez, újabb és újabb összefüggések megértéséhez. Mindez pedig a fejlődés alapját jelenti. Az eredményeket, a tudást megosztani, s minél szélesebb körben terjeszteni szintén kulcsfontosságú. Ezt a célt igyekszünk szolgálni most mi is, hiszen a tudomány

enélkül önmagába záródóvá, s végső soron öncélúvá válhat.

A most feldolgozott témák az üzleti eredményeket befolyásoló piackutatástól kezdve az Y-generáció társadalmi és pszichológiai jellemzőin át egészen a nők munkaerőpiaci helyzetéig ívelnek. De mivel lapunk elsősorban (de nem csak) coachoknak és a coaching iránt érdeklődőknek szól, természetesen olyan kutatások eredményeiről is olvashatnak, amelyek éppen őket, a coachokat vizsgálták.

Bízunk benne, hogy a most összegyűjtött írások átböngészése sok tanulsággal jár majd, és a tanulságok elméleti megfogalmazása a későbbiekben gyakorlati célok szolgálatába is állítható.

Jegyzetek:

[1] Gyarmathy Éva: *A tudásszomj és a „tanulógép”*. Mindennapi Pszichológia, 2012/6. Forrás:

<http://mipszi.hu/cikk/121213-tudasszomj-tanulogep>



KUTATÁS

KUTATÁS

Füzér Gábor: Coach profil

Egy kutatás eredményei

Ki a coach? Ki nem a coach? Ezen szakma mind a mai napig küzd az-
zal, hogy elkülönítse magát a tanácsadótól, a pszichológustól, a trénerrel és a baráttól. Mindegy, hogy egy egyetemi óra keretében, vagy egy coaching képzésen mutatjuk be, a tisztánlátás végett szinte mindig ki kell törölni az emberek fejéből a téves képzeteket és sztereotípiákat. Meg kell mutatni, hogy ki vagy mi nem coach, eközben azonban gyakran elsikkad a kérdés, hogy akkor ki is ez az ember. Vajon lehet őt jellemezni nem-ek nélkül?

A kutatás

Kutatásunkban, amely a Hogan-teszteken alapult, a hangsúlyt arra a kérdésre helyeztük, hogy van-e valami közös a coachok többségében, létezik-e egy coach profil, vagy továbbra is csak az indirekt megközelítés marad.

A profil megközelítése során közel 100 aktív és dolgozó coachot kértünk meg 2012 során,

hogy töltsék ki a Hogan-teszteket, ezek közül is az alapszemélyiséget mérő Hogan Personality Inventory-t, és az értékeket mérő Motives, Values, Preferences Inventory-t. Bár a két teszt együttes kitöltése közel 40 percet vett igénybe, és közel 400 kérdés megválaszolását jelentette, úgy gondoltuk, hogy hiba volna az emberi személyiség csak egyetlen dimenzióját vizsgálni, kiváltképp ha a mérőeszközök eleve lehetővé teszik, hogy komplexen értelmezzük a kialakuló képet. A pontos kérdésünk tehát arra vonatkozott, hogy általában mi az, amit a coachok el akarnak érni és meg akarnak valósítani, és milyen eszközeik vannak ehhez a hétköznapi életben. Végül teszt-választásunkat a Hogan kapcsán rendelkezésre álló magyar norma indokolta, amely a fenti fogalmak pontos bemérését tette lehetővé, nem csupán relatív alapokon.

Az értékekből levezethető célokkal kezdve a Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI) tíz skálán biztosított eredményeket, amelyeket a megfelelő statisztikai eljárásokkal teszteltünk, hogy kiemeljük a véletlenszerűtől vagy átlagostól eltérő elemeket. A vizsgálatok alapján összesen három témakör esetében találtunk szignifikáns eltérést, amelyek bár véleményünk szerint nem feltétlenül meglepőek, de jól igazolják azt az



elgondolást, hogy létezik egy olyan tulajdonság-halmaz, amiben a coachok különböznek másoktól, és ezzel egyidőben hasonlítanak egymáshoz.

Önzetlenség

Az első motivátor vagy érték, amely kiemelkedett, a magas önzetlenség volt, amely az átlagnál sokkal gyakrabban jelent meg a coachok között, mint a teljes társadalomban. Ennek jelentése, hogy a coachok számára a cél a segítség és a jobbítás. A tipikus coachot tehát valóban az emberek fejlesztése hajtja, abban hisz, hogy a világ jobbá és kellemesebbé tehető. Az emberek bár felelősek döntéseikért és életükért, ezt a felelősséget enyhíteni lehet és kell azáltal, hogy biztosítják a lehetőséget, hogy másokhoz forduljanak, akik fejlesztik, kísérik őket. Éppen ezért egy coach számára a sikert az ügyfél (coachee) elégedettsége jelenti, az a pillanat, amikor a közös munka során az ügyfél közelebb jut a saját céljaihoz, és képes megoldani korábbi problémáját. Ahogy az egyikük megfogalmazta: számára a siker az, ha a coacheeja a címlapra kerül, mert sikeres!

Hagyomány

Mindezek után a második legjellemzőbb eltérés a hagyomány kapcsán mutatkozott, ahol szintén egy magasabb érték adódott, és noha ez első hallásra nem volt olyan egyértelmű, mint az önzetlenség, a skála behatóbb tanulmányozása után két nagyon fontos következtetés adódott. Az első, hogy a coachok többségének kiemelt érték az etikus

magatartás és a szociálisan megfelelő viselkedés. Lehet tehát, hogy furcsa játékokat és feladatokat adnak a coachee részére, hogy időnként meghökkentik ügyfelüket, és a hatás kedvéért kizökkentik a téves önismerettel rendelkező vezetőt, mégis nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy mindezt rendezett keretek között, becsületesen és hitelesen tegyék, tiszteletben tartva a személyt és annak érzéseit, akivel dolgoznak. Eközben a második következtetés nem más, mint a struktúra, amelyet tehát a coachok többsége fontosnak és követendőnek tart a coaching folyamat során. Ez lehet valamilyen modell is, a lényege azonban az, hogy a történéseket mederben tartja, definiálja a célt, és ezen az úton halad.

Esztétika

Végül a harmadik jellemző az esztétika volt, amely szintén magas értékkel zárt, és ezáltal elmondható, hogy a coachok között gyakrabban találhatunk olyanokat, akik a döntéseiket érzések, intuíciók és tapasztalatok alapján hozzák. Ez annyiban lehet magától értetődő, hogy a coaching folyamatot sokszor nem lehet adatokkal vagy tényekkel alátámasztani, így a megérzéseknek kell szerephez jutniuk a döntés támogatásában. Bizonyára nem véletlen tehát, hogy a legtöbb coaching eszköz épp a tudatosság ellentétére fókuszál (pl.: vizualizáció, rajzolás, asszociáció), és érzéseket tükröz vissza. Az esztétika ugyanakkor nem csak ezt jelenti, lényegét abban a közismert mondásban is felismerhetjük, amely szerint „ahogy én



coachok, nem coachol úgy senki". Ez tehát az egyediségre, az önkifejezésre is utal, ami azt jelzi, hogy a coach által megvalósított folyamat minden esetben egy önkifejezés is, egy védjegy, amiből nincsen másik. Valószínűleg ezért is olyan nehéz definiálni ezt a szakmát, és ezért olyan gyakori a hasonlatok használata, mint például: serpa vagy edző.

Ezek tehát azok az értékek, amelyek a coachok többségében általánosan megjelennek, ami ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a nem említett elemek egyáltalán ne lennének jelen. Ezek az értékek azonban csak éppen annyira gyakran jelennek meg a coachok között, mint a társadalomban magában, így a gyakoriság eltérésének híján nem vonhatunk le róluk további konklúziókat.

Személyközi érzékenység

A célok ismeretében a következő kérdés tehát az, hogy a coachok milyen tipikus eszközökkel érik el az önzetlenség, a hagyomány és az esztétika teljesülését? Erre a Hogan Personality Inventory (HPI) adja meg a választ, amelynek hét fő skálájából itt is három kapcsán látszott szignifikáns eltérés. Az első a személyközi érzékenység, amely az önzetlenség szolgálatában áll, és vélhetően napi szinten segít ennek teljesítésében azáltal, hogy egy kedves, tapintatos és barátságos működésmóddal ruházza fel a coachot, amiben nagy szerep jut a toleranciának, a türelemnek és az odafigyelésnek. Mindezek tehát meghatározzák a stílust, amelyet egy szóval

humán-orientációnak is nevezhetnénk, lényege pedig, hogy a coach mindig az embert látja, és csak rajta keresztül a feladatot, vagy másképpen: a feladat megoldásához minden esetben az ember megoldásán keresztül jut el.

Ambíció

Mielőtt azonban bárki azzal a jogos felvetéssel élne, hogy a nagyon barátságos emberekre cserébe nem jellemző a nem-et mondás, vagy a konfliktusok felvállalása, rögtön itt kell jelezni, hogy a magas személyközi érzékenység mellett a coachokra a magas ambíció is igaz, ami pedig az érvényesülést, az teljesítmény-orientációt és a magabiztosságot hozza magával. Ezek a tulajdonságok amellest, hogy feltétlenül szükségesek a hiteles fellépéshez (különösen ha asszertivitás, önbizalom vagy karrier a téma), egyben azt is biztosítják, hogy a coach ne váljon alkalmazkodóvá, és ne hagyja, hogy a coachee vegye át az irányítást teljes egészében. Az ambíció rejti magában továbbá a dinamikus fellépést és a cél-orientáltságot, amelyek együtt gondoskodnak arról, hogy a kitűzött célok ülésről ülésre teljesüljenek, és mindig legyen eredmény.

Tanuláshoz való viszony

És végül a harmadik jegy, amely az önzetlenség és az esztétika szolgálatában áll, a magas tanuláshoz való viszony, amely az állandó tudásvágy forrását jelenti. Egy állandó intellektuális éhséget, ami a coachok legtöbbször az egyik tréningről a másikig viszi, hogy mindig újabb és újabb technikákkal és



ötletekkel szerelkezzen fel. Az egyedi stílus tehát sok esetben alighanem nem más, mint ezen módszerek helyzethez illő és végtelen kombinációja, amelyet valóban nem lehet utánozni, még akkor sem, ha valaki véletlenül ugyanazon technikák birtokosa. A tudáshoz való pozitív viszony tehát az ötlettár szélesítéséhez vezet, és ezáltal a híres mondás mostantól alighanem így is használható: „a jó coach holtig tanul”!

Összefoglalva tehát a coachokra általánosan jellemző, hogy céljuk az emberi fejlődés és jótett, amihez az általános kereteket egy strukturált és etikus szemlélet adja. Mindehhez egy tapintatos és egyéni stílus

társul, amit egyfelől egy lendületes és céltudatos működésmód tart a pályán, másfelől egy állandó tudásvágy vértéz fel coaching eszközökkel és ötletekkel.

Ilyen tehát a magyar coach profilja, amelyben véleményünk szerint a meglepőt nem feltétlenül a fentebb leírtakban kell keresni, hanem sokkal inkább azon további jellemzőkben, amelyeket a vizsgálat nem igazolt. Ilyen például a hatalom, vagy a profit-orientáltság, illetve a kíváncsiság vagy a társaságkedvelés, amelyek kapcsán sokan feltételezik, hogy ezek is magas szinten jellemzik a coachokat.

Jegyzetek:

Az MVPI skálái

Elismerés: kitűnés és nyilvánosság igénye, elfogadás

Hatalom: sikervágy, hatás gyakorlás igénye

Hedonizmus: szórakozás, siker gyümölcsének élvezete

Önzetlenség: a rászoruló segítségének, társadalom fejlesztésének igénye

Csoporthoz tartozás: csoporttagság, valahova tartozás iránti vágy

Hagyomány: hit a tradicionális értékekben és hozzájárulás a szociálisan elfogadott magatartásformákhoz

Biztonság: kockázatkerülés, rendszeresség mind a munkában, mind a magánéletben

Profitorientált: pénzügyi sikeresség igénye, üzleti lehetőségek keresése

Esz­tétika: önkifejezés igénye, stílusosság és divatosság igénye

Tudomány: tudásvágy, kutatás, adatok gyűjtése

A HPI skálái

Önszabályozó: önbecsülés, érzelmesség, higgadtság nyomás alatt

Ambíció: kezdeményezőkézség, versengés, vezetői működés

Társaságkedvelő: szociális magabiztosság, társasági fellépés

Személyközi érzékenység: tapintatosság, figyelmesség, kapcsolatok fenntartásának képessége

Szisztematikus: szervezethez, tudatosság, lelkiismeretesség

Kíváncsi: elemzés, kreativitás, kalandvágyás

Tanuláshoz való viszony: a tudás megszerzésének módja és háttere

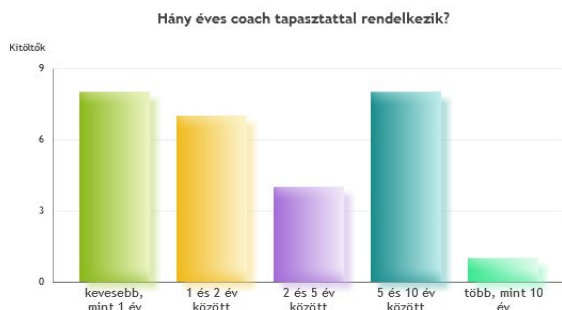


Frei Kitti: A coach énmárkája

Egy felmérés eredményei

Hat év alatt másfélszeresére duzzadt a világ coachainak száma és ezt a tendenciát a magyarországi adatok is alátámasztják.^[1] Ezen a növekvő piacon most indul újtára a specializáció és éleződik a verseny. Egyre nagyobb hangsúly helyeződik arra, hogy egy képzett coach megkülönböztesse magát képzetlen társaitól, hogy képviselje a coaching- folyamatban általában és speciálisan általa nyújtott előnyöket, vagyis kialakítsa énmárkáját.

Vajon milyen döntések meghozatalára van szükség az érvényesüléshez? Létezik egy coachok által elfogadott, egységes irányelv az énmárkával kapcsolatos döntések meghozatalában? Ezek a kérdések motoszkáltak a fejemben és indítottak arra, hogy kutatómunkába kezdjek, melynek

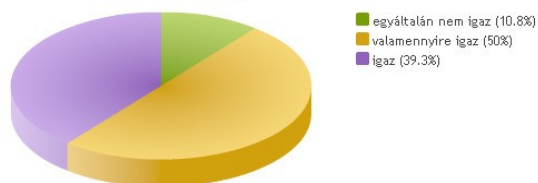


eredményeit igyekszem itt röviden bemutatni.

A felmérésben egy hét alatt 28 gyakorló coach (5 férfi és 23 nő) vett részt, akik 28 és 54 év közöttiek, átlagos életkoruk 39,6 év, szakmai tapasztalatuk évek szerinti megoszlását pedig az alábbi ábra mutatja.

A megkérdezett coachok 78,6%-a egyetért abban, hogy az énmárka megnyilvánulási formáival kapcsolatos döntés nélkülözhetetlen előfeltétele a tudatos énmárkaépítés, 21,4%-uk pedig ebből a szempontból valamennyire fontosnak tartja azt.

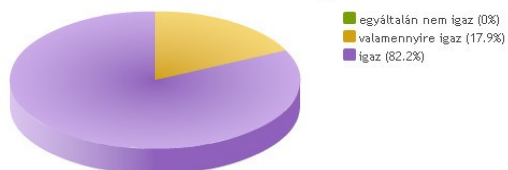
Mennyire igazak Önre a következő állítások?
Jól meghatározható ismérvek szerint megkülönböztetett célcsoportnak kívánom szolgáltatásaimat értékesíteni.



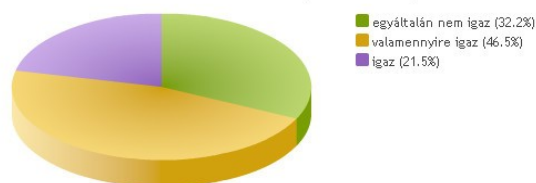
A fenti diagram mutatja, hogy a célcsoport meghatározására a legtöbb megkérdezett coach nagy hangsúlyt fektet, de a pozicionálással kapcsolatos kérdésnél még ekkora bizonytalanság sem mutatkozott. Minden kitöltő valamennyire tudatosan alakítja ki, hogy milyen lenyomatot szeretne hagyni leendő ügyfeleiben.



Mennyire igazak Önre a következő állítások?
Tudom, hogy személyiséggel (márkával) milyen benyomást szeretnék kialakítani az ügyfeleimben.



Mennyire igazak Önre a következő állítások?
A coaching helyszínét (és berendezését) személyiséggel összhangban, tudatosan választottam (és alakítottam) ki.



Helyszín és berendezés

Arra a kérdésre, hogy a coach-tevékenység megkezdése előtt mennyire szükséges az érvényesülés érdekében a coaching helyszínével, illetve annak berendezésével kapcsolatban tudatos döntést hozni, az alábbi eredményeket kaptam.

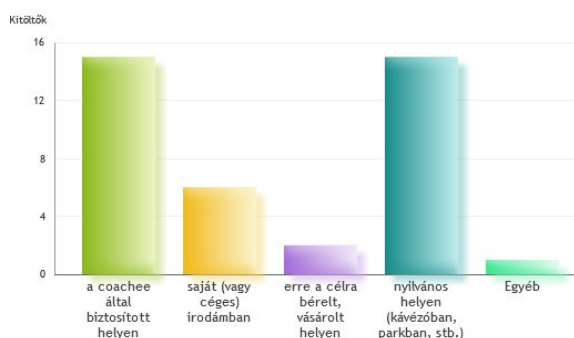


Míg az előző kérdéskor arra voltam kíváncsi, hogy mennyire tartják fontosnak a megkérdezettek a tudatos döntést, addig most arra, hogy mennyire döntenek tudatosan.

Miközben 21,5% vallja, hogy tudatosan választ és dönt ezekben a kérdésekben, a hellyel kapcsolatban 71,4%, míg a berendezéssel kapcsolatban 50% tartja az ilyen magatartást szükségesnek vagy nagyon szükségesnek. Tehát a coachok bár szükségesnek tartják a döntést, azt általában mégsem (32,2%) vagy csak részben (46,5%) gyakorolják.

Erre a jelenségre magyarázattal szolgálhat, hogy mivel a legtöbb coach a coachee által biztosított (38,5%), vagy nyilvános helyen (38,5%) végzi tevékenységét, így meglehetősen csekély ráhatással bírnak a környezet kialakítására.

Leggyakrabban milyen helyszínen végzi coach tevékenységét?





Névjegykártya

A kérdéssor alapján kiderült, hogy a megkérdezettek 82%-a használ névjegykártyát, miközben 89%-uk tartja azt hasznosnak. Vagyis a kitöltő coachok közül 2 fő nem alkalmaz ilyesmit, de a hasznát nem vonja kétségbe.

Honlap

A felmérésben résztvevők közül öten annak ellenére, hogy hasznosnak tartják a honlap alkalmazását, mégsem alakítottak ki saját internetes oldalt.

A válaszokból az is kiderült, hogy a résztvevők 60,7%-a gondolja, hogy nagyon szükséges és további 32,1%-uk szerint szükséges egy coachnak érvényesülése érdekében a honlap létrehozásával kapcsolatban tudatos döntést hoznia.

Reklám

A kitöltők 50%-a azon a véleményen van, hogy a coach tevékenység megkezdése előtt nagyon szükséges az érvényesülés érdekében a marketingkommunikációval kapcsolatban tudatos döntést hozni, 35,7%-uk szükségesnek gondolja és csupán 4%-uk mutat bizonytalanságot ebben a kérdésben.

A következő grafikonból ki is derül, hogy a 28 fő összesen 94 féle marketingkommunikációs eszközt használ, tehát átlagosan 3,4 eszközt használnak fejenként.

direct mail (vagy elektronikus direct mail)	8	8.5%
hírlevél	8	8.5%
ajánlás, szóbeszéd	24	25.5%
cikk-, könyv- vagy blogírás	19	20.2%
interjú adás	14	14.9%
sajtó, rádió vagy tévéreklám (hirdetés)	0	0%
internetes hirdetés	6	6.4%
szórólap	1	1.1%
kültéri reklám	0	0%
social media	14	14.9%
Egyéb	0	0%
Összes válasz	94	

A legnépszerűbb alkalmazott lehetőség az ajánlás és a szóbeszéd, ezt követi a cikk-, könyv- vagy blogírás, majd fej-fej mellett az interjú adás és a social media.

Vizualitás

A név (cégnév) tudatos választását a megkérdezettek 50%-a tartja nagyon szükségesnek, 32,1%-uk, szükségesnek, a fennmaradó 17,9% pedig bizonytalan a választást illetően. Ezek az eredmények és ez a vélekedés tükröződik a gyakorlatot illetően is, hiszen a válaszadók háromnegyede egyértelműen tudatosan dönt ebben a kérdésben, és közel 11%-uk valamennyire igaznak tarja magára, hogy következetesen választott nevet használ.

A logó esetében a tudatos választást 39,3% nagyon szükségesnek, 35,7% szükségesnek tartja és 25%-uk nem határozott ezzel a kérdéssel kapcsolatban.

Hasonló adatok köszönnek vissza a valós történések vizsgálatában is. A felmérésben résztvevők közül 67,9% dönt kifejezetten racionálisan a logó kiválasztásával



kapcsolatban, de ezt a meglátást 17,9%-uk részben, 14,3%-uk egyáltalán nem tartja igaznak magára nézve.

Egy vagy néhány domináló és következetesen használt szín kiválasztását a felmérésben résztvevők összesen 60,7%-a tartja valamilyen szinten szükségesnek és további 39,3% bizonytalan. A gyakorlati alkalmazás tekintetében pedig a megkérdezett coachok 57,1%-a dönt a szín kiválasztásával kapcsolatban tudatosan 28,6%-uk valamennyire tudatosan és 14,3% mondja, hogy egyáltalán nem veszi figyelembe ezt a kérdéskört.

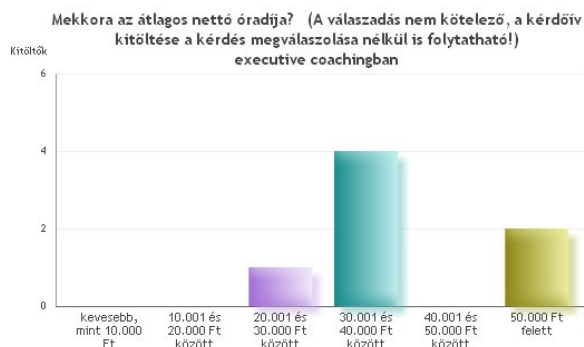
A betűtípus tudatos kiválasztásával és használatával kapcsolatban is hasonló arány mutatkozik, mint a színeknél. A megkérdezettek 57,1%-a szerint szükséges vagy nagyon szükséges ebben a kérdésben döntést hozni, 39,3% vélekedik úgy, hogy talán és 3,6% szerint egyáltalán nem szükséges. Mindeközben a gyakorlat vizsgálata alapján látszik, hogy a megkérdezettek 46,6%-a egyértelműen és 32,1%-uk valamilyen formán foglalkozik a betűtípus kiválasztásával.

A válaszokból kiderült az is, hogy a megkérdezettek kétharmada szükségesnek vagy nagyon szükségesnek tarja a képek és illusztrációk tudatos kiválasztását, egyharmaduk viszont nem rendelkezik határozott véleménnyel ebben a kérdésben. A kérdőívet kitöltők 57,1%-a gyakorlati működése során a saját személyiségéhez igazodóan kiválasztott képet vagy illusztrációt

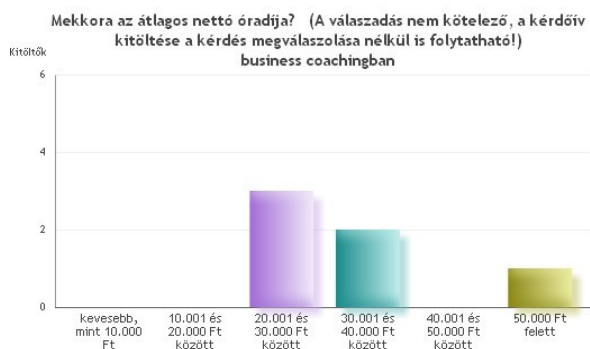
használ, 21,4%-uk valamilyen szinten foglalkozik ezzel a kérdéssel, 21,4% egyáltalán nem mutat ez irányú érdeklődést.

Árképzés

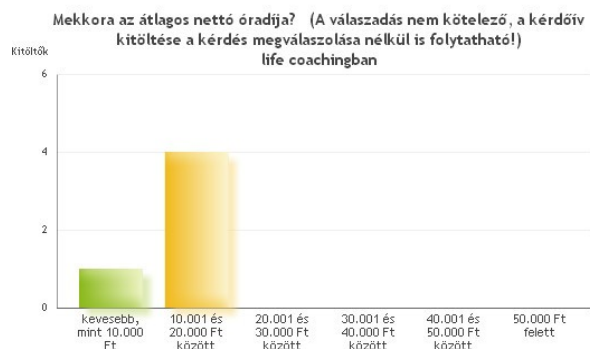
A kitöltők közel fele úgy gondolja, hogy az érvényesülés érdekében nagyon szükséges, közel fele úgy, hogy szükséges az árképzéssel kapcsolatban tudatos döntést hozni. Arra a kérdésre viszont, hogy mennyi a megkérdezett átlagos nettó óradíja, a kitöltők 82%-a nem adott választ. A három kategóriában (executive-, business-, és life coachingban) kapott válaszokat a következő három grafikon szemlélteti.



A következő kérdés kapcsán kiderült, hogy a résztvevők 32,2%-a véli igaznak magára nézve, hogy „Az általam meghatározott árban tükröződik az általam nyújtott minőség színvonala is”. 57,2% lát benne valamennyi igazságot és csupán 10,8% mondja azt, hogy ez rá egyáltalán nem jellemző.



Azt az állítást, hogy „Az általam nyújtott szolgáltatás árát az ügyfél elvárásainak és a körülmények figyelembevételével, ügyfelenként eltérően állapítom meg.” még többen, a megkérdezettek fele tartja igaznak magára, további 39,3% lát benne igazságot és 10,8% vélekedik úgy, hogy egyáltalán nem igaz ez az állítás.



Munka és személyiség

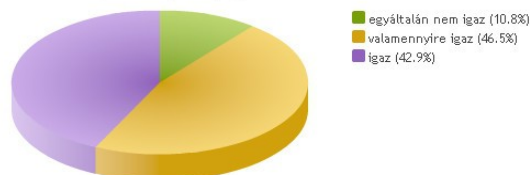
A megkérdezettek közel 93%-ának valamilyen szinten fontos, hogy a fogyasztóban minél pontosabban lecsapódjon, hogy énmárkájuk mit képvisel és milyen a viszonya más márkákkal. Továbbá a megkérdezett coachok 71%-a tudatosan

kizárólag olyan munkát vállal el, amely összhangban van személyiségével, a fennmaradó 29% pedig valamennyire igaznak tartja magára ezt a kijelentést.

A megjelenéssel kapcsolatban igen magas a konszenzus. A megkérdezettek háromnegyede vallja, hogy nagyon szükséges a megjelenéssel kapcsolatban tudatos döntést hozni, további 21,4% szerint pedig szükséges.

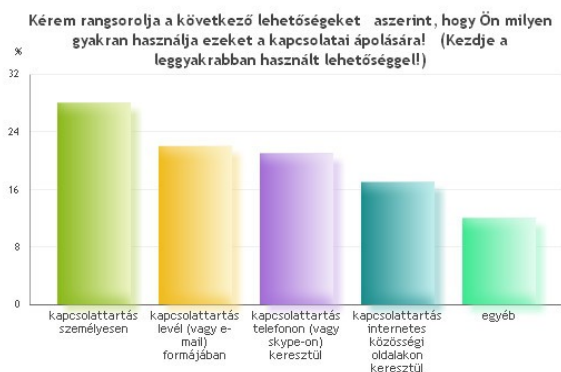
Ez a tudatosság és elhatározottság tükröződött a következő kérdésre adott válaszokból is. A kördiagram adatai mutatják, hogy a válaszadók közel 90%-a a mindennapi gyakorlatban is többé-kevésbé ügyel megjelenésére és tudatosan alakítja ki azt.

Mennyire igazak Önre a következő állítások?
Megjelenésem (öltözködésem, hanghordozásom, kiejtésem, hajviseletem, stb.) egyedi elemeit tudatosan kiemelem.



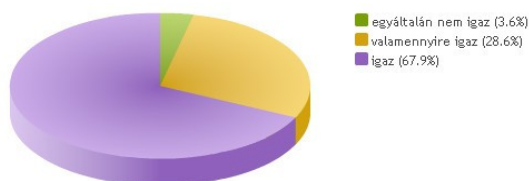
Kapcsolati háló

Ha létezne egy egyetértésmérő, az ennél a kérésnél biztosan kiakadt volna. Ugyanis a megkérdezettek 96,4%-a nagyon szükségesnek tartja a kapcsolati háló tudatos építését és ápolását és a fennmaradó 3,6% sem vitatja annak fontosságát. Azt pedig, hogy ki milyen módon tart szívesen kapcsolatot, az alábbi grafikon szemlélteti.



Nem csupán elméletben, hanem gyakorlatban is működik a tudatosság a coachok között. A válaszadók 96,5%-a legalább valamennyire igaznak érzi magára azt az állítást: „Kapcsolati hálómát tudatosan építem.”

Mennyire igazak Önre a következő állítások?
Kapcsolati hálómát tudatosan építem.



Akkreditációk, egyesületi tagság

Az eredmények alapján a megkérdezettek 46,6%-a nagyon szükségesnek, 39,3%-a szükségesnek tartja, hogy saját akkreditációjával vagy egyesületi tagságával kapcsolatban tudatos döntést hozzon. Ez az arány összesen a megkérdezettek közel 86%-át teszi ki. Érdekes viszont, hogy 14,3%-uk bizonytalan ebben a kérdésben. Ők azt válaszolták, hogy talán szükséges.

A megkérdezettek válaszaiból kiderült, hogy 68%-uk (19 fő) tag valamelyik egyesületben. A 28 válaszból az is látszik, hogy majdnem minden második válaszadó két egyesületben is tag egyszerre.

ICF Magyar Tagozat	12	42.9%
Magyar Coach Egyesület	8	28.6%
CoachOK Szakmai Szövetsége	2	7.1%
Üzleti Coach Egyesület	0	0%
Magyar Coaching Pszichológiai Egyesület	3	10.7%
International Association of Coaching and Madiation	0	0%
European Mentoring & Coaching Council	0	0%
Etalon Coaching	0	0%
Solution Focus Megoldásközpontú Egyesület	0	0%
Európai Coaching Szövetség	0	0%
Egyéb	3	10.7%
Összes válasz	28	

Egyéb válaszok:

Flow, Gestalt
Professionális Coaching Egyesület (Noble Manhattan Coaching Support Group)

A válaszadók kisebb arányban (36%) rendelkeznek akkreditációval, mint egyesületi tagsággal, de az ICF népszerűsége az itt adott válaszokban is megmutatkozik.

ICF ACC	8	80%
ICF PCC	0	0%
ICF MCC	0	0%
EMCC-EIA (European Mentoring and Coaching Council)	0	0%
Egyéb	2	20%
Összes válasz	10	

Egyéb válaszok:

az előbb rosszul válaszoltam csak nem lehet visszamenni
LTC

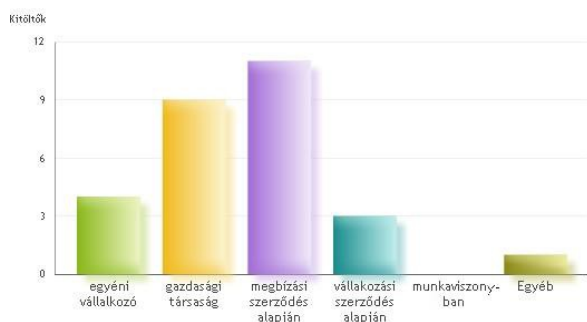
Jogi háttér

A megkérdezettek 25%-a szerint nagyon



szükséges, további 53,6%-uk szerint szükséges ebben a kérdésben tudatos döntést hozni. Az alábbi grafikon szerint általában jogi formának a gazdasági társaság tagja vagy tulajdonosaként és/vagy megbízási szerződés alapján történő munkavégzést választják a felmérésben résztvevők.

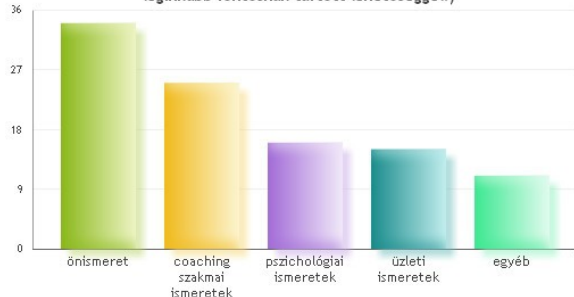
A leggyakrabban milyen jogi keretek között végzi coach tevékenységét?



Képzés

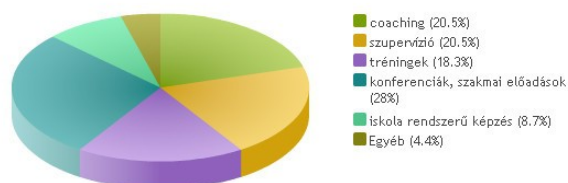
A kitöltő coachok 96,4%-a tartja valamilyen formán szükségesnek az eredményes működés érdekében az ebben a témában való tudatos választást. Az alábbi grafikon pedig azt mutatja, hogy melyik önfejlesztési irányt mennyire tartják fontosnak.

Kérem rangsorolja a következő lehetőségeket aszerint, hogy önfejlesztése tekintetében mennyire tartja azokat fontosnak! (Kezdje a leginkább fontosnak tartott lehetőséggel!)



Arra a kérdésre, hogy ki milyen eszközzel biztosítja saját fejlődését, 93 válasz érkezett. Egy válaszadó így átlagosan több mint 3 módszert alkalmaz.

Saját fejlődését az alább felsorolt eszközök közül melyekkel biztosítja?



A legnépszerűbb megoldásoknak a konferenciák és szakmai előadások bizonyultak, ezeket követi a coaching és a szupervízió, majd a tréningek. Az iskola rendszerű képzést alkalmazzák a legkevesebben, néhányan (4,4%) pedig egyéb lehetőségeket (könyvek, cikkek, videók, szakkönyvek, szakirodalom, szaksajtó nyomon követését) is megjelölték.

Speciális eszközök

Számomra az egyik legérdekesebb kérdés volt, hogy a kereskedelemben bevált technikák hogyan alkalmazhatók a coaching területén, hogy egy coach milyen speciális eszközöket alkalmaz munkája során.



A válaszokból látszik, hogy egy coach átlagosan valamivel több, mint két ilyen eszközt használ. A legtöbben a differenciált árképzést (31,7%) és a kedvező ajánlatok, csomagok (28,3%) módszerét alkalmazzák.

Végül a kérdőívre kapott válaszokból kiderülő, összességében felállított fontossági sorrendet az alábbi táblázat szemlélteti.

1. ábra Tevékenysége megkezdése előtt mennyire szükséges és hasznos egy coachnak érvényesülése érdekében az alábbi témákkal kapcsolatban tudatos döntéseket hoznia - rangsor

sor-szám	eszköz	szükséges (%)	nagyon szükséges (%)	összesen (%)
1	Kapcsolati háló	3,6	96,4	100
2	Megjelenés	21,4	75	96,4
	Önfejlesztés	39,3	57,1	96,4
3	Árképzés	46,4	46,4	92,8
	Elvégzett munka	35,7	57,1	92,8
	Honlap	32,1	60,7	92,8
4	Kommunikációs eszközök	35,7	50	85,7
	Akkreditációk, egyesületi tagság	39,3	46,4	85,7
5	Név (cégnév)	32,1	50	82,1
6	Jogi háttér	53,6	25	78,6
7	Logó	35,7	39,3	75
8	Helyszín	50	21,4	71,4
9	Képek, illusztrációk	25	42,9	67,9
10	Színek	35,7	25	60,7
11	Betűtípus	35,7	21,4	57,1
12	Helyszín berendezése	39,3	10,7	50

Jegyzetek

[1] Az International Coach Federation (ICF) megbízásából a PricewaterhouseCoopers (PWC) nemzetközi tanácsadó cég által 2011-ben, világszerte 12.000 és Magyarországon 126 coach részvételével végzett kutatás szerint a világon – a hat évvel ezelőtti, szintén a PWC által végzett hasonló felmérés 30.000 fős adatával szemben – hozzávetőlegesen 47.500 coach dolgozik.



Dr. Kovács Henriette: Amikor a „miért” kerül előtérbe

A kvalitatív piackutatásról

A piackutatás egyik jól ismert módszere a kvalitatív kutatás. Sokszor önmagában is tökéletesen elegendő kutatási módszer, más esetekben viszont a kvantitatív kutatással kombinálva érhető el a legjobb eredményt.

Gondoljunk csak arra, hogy működőképessé kell tenni, mondjuk, egy szolgáltatásunkat vagy egy reklámfilmünket, amivel hiába próbálkozunk már egy ideje, hatástalan maradt. Ilyenkor hiába kerül egy X a tetszést firtató kérdőív NEM rubrikájába, és ugyanez a figyelemfelkeltést vizsgáló kérdés mellé, ettől még fogalmunk sem lesz arról, mihez kezdjünk kevésbé jól sikeredett elképzelésünkkel. Nem marad más hátra, mint megkérdezni a potenciális fogyasztót, a célcsoportot, vajon MIÉRT ott van az az X. A kvalitatív kutatás legfontosabb célja, hogy megértse a gondolkodást. Abban segít, hogy feltérképezzük a megkérdezettek véleményét, indítékait, viselkedését, érzelmi és racionális viszonyulásait az adott termékkel, szolgáltatással, témával kapcsolatban. Mindig kis mintával dolgozik, és nagyon fontos, hogy

a lehető legpontosabban sikerüljön meghatározni a célcsoportot. Ugyanis csak ebben az esetben tudunk releváns információkhoz jutni. Viszont ha jól sikerült megoldanunk ezt a feladatot, akkor nagyon értékes információkhoz jutunk arról, mit is tegyünk a bizonyos reklámfilmrel kapcsolatban. Megtudjuk, miért tetszik, miért nem, mi a jó benne, mi a rossz, mennyire figyelemfelkeltő, vagy miért nem az, akár ötleteket is kaphatunk ahhoz, hogy miként lehetne jobbá, érdekesebbé, egyedibbé, a célközönség számára vonzóbbá tenni.

A kvalitatív kutatás tehát azzal foglalkozik, hogy a lehető legmélyebben feltárja az emberek gondolkodását, nézeteit, érzelmeit. Bepillantást nyerhetünk a tettek mozgatórugóiba, a döntéshozatali folyamatba, megismerhetjük a választásokat befolyásoló tényezőket.

Ez a kutatástípus – egy konkrét probléma feltárása, megoldása mellett – ugyanakkor arra is tökéletes, hogy kiinduló információkat szolgáltatson például egy piacfeltáró alap kutatás számára. Képes meghatározni azokat a területeket, kérdéseket, témákat, amelyeket majd a kvantitatív kutatás tárgyává érdemes tenni, illetve azzal a módszerrel kell ellenőrizni. A két módszer kombinálásával tehát különböző nézőpontból tudjuk megvizsgálni ugyanazt a problémát, ráadásul nem pusztán statisztikailag megbízható eredményeink lesznek, de a téma mélyebb megértésének birtokába is jutunk.



A kvalitatív kutatás két alapvető módszere a fókuszcsoportok és a mélyinterjúk.

A fókuszcsoportoknak is több fajtája van, akár a csoportrésztvevők számát, akár a csoport időtartamát tekintve. A téma függvényében szervezhető 4 fős, ún. mini csoport, de 10-12 fő is részt vehet a beszélgetésen. Van, hogy másfél óra is elegendő a téma alapos körüljárására, és van, hogy akár 4 vagy több órás, extended csoportra van szükség. Legyen akármilyen is a csoport típusa, abban mindegyik megegyezik, hogy ezek kötetlen légkörű beszélgetések, amelyek során a résztvevők alkalmat kapnak nehezen megfogalmazható véleményeik és érzéseik korlátok nélküli kifejtésére. A technika az emocionálisan színezett, töredékes vélemények felszínre kerülését szolgálja, betekintést nyújtva a válaszadók témával kapcsolatos preferenciáiba, averzióiba és attitűdjeibe. A csoportos helyzet facilitáló hatása ezen túl elősegíti a vita lehetőségét és a bizonytalanabb asszociációk megfogalmazását. A beszélgetést a moderátor vezeti, aki a kutatás témájára vonatkozó kérdéssor (guide) segítségével, ahhoz szorosabban vagy lazábban igazodva irányítja a beszélgetést. A diszkusszió során azonban nemcsak az elhangzottak szolgálnak információul, hanem a résztvevők testbeszéde, viselkedése, viszonyuk egymáshoz, illetve a témához is beszédes lehet. A moderátornak fontos szerepe van abban, hogy a beszélgetés során laza, kötetlen légkör jöjjön létre, amelyben a

válaszadók feloldódhatnak, és őszintén kinyilváníthatják a véleményüket. A fókuszcsoport további előnye, hogy a résztvevők egymást inspirálják, bátorítják, a különböző vélemények gondolatébresztőként is szolgálhatnak, az ellentétes álláspontok ütköztethetők, ami újabb értékes adalékkal szolgál a vizsgált témához. Nem utolsósorban arra is lehetőség nyílik, hogy a megfigyeljük a csoportrésztvevők közötti különbségeket, akár meg is határozzunk, például fogyasztói típusokat.

Vannak azonban olyan esetek, amikor a fókuszcsoport nem működhet sikeresen. Gondoljunk például a bizalmas, intim jellegű témákra, vagy olyanokra, amelyekkel szemben túl erősek a társadalmi normák, elvárások. De maga a célcsoport is lehet érzékeny: vezetők, magas pénzügyi, társadalmi státuszú célcsoport, amelynek tagjai státuszuk, elfoglaltságaik, életmódjuk stb. miatt nem vagy nagyon nehezen szervezhető fókuszcsoportba. Ráadásul ez a célcsoport nem szívesen tárulkozik ki mások előtt, ezért ilyenkor a mélyinterjúk módszert hívjuk segítségül, ami optimális keretet biztosít őszinte véleményük mélyebb megismeréséhez. A mélyinterjúk helyzet olyan szituáció, amelyben a külvilágnak szánt vélemények mögé láthatunk. A helyzet elősegíti, hogy az interjúalanyok elmondják (vagy legalább sejtessék) az egyébként kevésbé elfogadható válaszaikat, illetve azokról spontán, „elfogadó” helyzetben nyilatkozhasanak. A csoportos helyzetben fellépő konform viselkedésre való törekvés az



egyéni interjú helyzetben így kiküszöbölhető. Az ilyen helyzet – természeténél fogva – sokkal intimebb, közvetlenebb légkör megteremtésére ad lehetőséget, aminek köszönhetően nagyon alapos, mélyreható, őszinte, részletes egyéni válaszokat tudunk kapni a beszélgetés átlagosan egy órája alatt. Ilyenkor a kérdezőnek kicsit pszichológussá vagy coachcsá kell válni, hiszen a legfontosabb annak a nyitott, érdeklődő és elfogadó légkörnek a megteremtése, amiben a válaszadó komfortosan és biztonságban érzi magát, és őszintén tudja elmondani a véleményét, gondolatait, érzéseit.

A kvalitatív kutatás a mélyreható beszélgetésen túl különböző módszereket is segítségül hív, hogy megkönnyítse a résztvevők számára a véleményük megfogalmazását, a moderátor számára pedig a válaszadók alaposabb megértését. Az ún. projektív technikák segítségével a válaszadók úgy formálhatnak véleményt, ítéletet a feltett kérdéssel kapcsolatban, mintha nem is róluk szólna a válaszuk. A megfogalmazott vélemény pedig nem más, mint a válaszadóra jellemző gondolatok, érzelmek megnyilvánulása.

Többféle projektív technika áll a kutató rendelkezésére, nézzünk néhányat ezek közül!

Az **asszociációs módszerrel** az adott

témához társuló, spontán reakciók figyelhetőek meg, információt kapunk arra vonatkozólag, milyen pozitív vagy negatív érzelmek fűződnek a témához, márkához stb. (Például: Mi jut eszébe arról, hogy teljesítmény?) Hasonló célt szolgál az ún. kiegészítő eljárás is, amikor a válaszadónak befejezetlen mondatot kell kiegészítenie. (Például: Azok az emberek, akik számára a teljesítmény a legfontosabb.) Ide sorolható a mapping (márkacsoportosítás) is, amikor a megkérdezettek a piacon lévő márkákat csoportosítják különböző szempont alapján. A módszer arra szolgál, hogy feltérképezzük a fogyasztó fejében meglévő termékstruktúrát.

A **perszonalifikáció** során adott márkát személyként kell elképzelni és különböző tulajdonságokkal felruházni. Ezzel a fogyasztók a márkával kapcsolatos képüket tudják jól érzékelhetően megfogalmazni. A megszemélyesített márkákat pedig akár egy közös térben is elhelyezhetjük (például találkoznak egy estélyen), így a közöttük lévő kapcsolatokat is fel tudjuk térképezni.

A **montázsok, kollázsok**, amelyek megalkotása során a válaszadók különböző képeket rendelnek a témához, márkához, az azokhoz fűződő értékeket, érzéseket, hangulatokat mutatják, vagyis sokat elárulnak az alanyok témához, márkához fűződő viszonyulásáról.



Összefoglalásul elmondható, hogy a kvalitatív kutatás bepillantást enged abba, hogy miként gondolkodik és érez a fogyasztó, az interjúalany. Különböző módszerei segítségével nézeteket, érzéseket, mögöttes

tartalmakat tár fel, a „hogyan” és a „miért” kérdésekre keresi a választ. Nem számszerű eredményeket produkál tehát, hanem a gondolkodásmódot, a várható reakciókat, tetteket segít alaposabban megérteni.

Lerf Andrea – Vásárhelyi Judit: Az Y-generációs vezetők HR szemüvegen keresztül

Irásunkban egy rövid átfogó képet szeretnénk adni magáról az Y-generációról, kiváltképpen ezen generáció vezetőinek megítéléséről a Coaching Team és a Business Coach Kft. által folytatott friss kutatás eredményei alapján. Ráadásként HR-eseket is megkérdeztünk, akik megosztják velük kapcsolatos véleményüket, tapasztalataikat.

Mi az Y-generáció?

A mai fiatalok – hangozhat erre a gyors és tömör válasz. Ha pontosabban szeretnénk behatárolni ezt a korosztályt, akkor bizony eltérő véleményekkel találkozhatjuk szembe magunkat. A nemzetközi adatok, cikkek az Y-

generáció kezdetét a 70-es évek második felében születettekkel indítják, és nagyjából a 90-es évek közepén húzzák meg a záró határt. Magyarországon viszonylag kevesebb irodalom foglalkozik még velük, ezek közül az egyik legátfogóbb Tari Annamária Y-generáció című könyve. A pszichológusnő 1982 és a 90-es évek második fele között születetteket érti hazánk Y-generációja alatt. Nagyon jól összefoglalja legfontosabb jellemzőiket: „Ők a mai huszon-harminc évesek. Nekik már a számítógépes világ és az internet olyan természetes, mint a lélegzétvétel. Számukra a siker, karrier, pénz fogalma elsőrendű fontosságú, mert megtanulták, hogy a fogyasztói társadalomban csak ez visz előre. Már nem „engedelmes munkaerők”, hanem sokszor öntörvényű személyiségek, akiknek a munkahely csak egy a sok közül, amit bármikor meg lehet változtatni. Nem szívesen maradnak olyan helyen, ahol a cég iránti lojalitás elvárása túl erős. Viselkedésükben mintha keveredne a „rabszolgalét” fogalma a munka, hivatás iránti alázattal, amivel olykor negatív érzelmeket váltanak ki pár évvel idősebb kollégáikból...” [1]



Szende Csaba (Vodafone, Head of International HR Services, Shared Service Centre Hungary) a következőképpen határozta meg ezt a korosztályt: "Millennials"-nak nevezném ezt a generációt, amelybe az 1970 évek végén és a 80-as évek elején születetteket is idesorolnám.

Can do attitúd jellemző erre a generációra azzal a pozitív és optimista hozzáállással ötvözve, amivel úgy érzik megválthatják a világot. Nagy részük kihívásokat, megfelelő munkakörülményeket és tervezhető karriert szeretne.

Miért érdemes velük foglalkozni?

Mert ők azok, akik jelenleg fiatalon, erejük teljében és teljes erőbedobással ott vannak a munkaerő piacon, ők a jelen és a jövő nagy ígéretei, vezetői pozíciók betöltői, illetve várományosai. Mindemellett úgy tűnik, hogy nagyon más viselkedési formákat mutatnak, mint a korábbi korosztályok képviselői. Ahhoz, hogy hatékonyan tudjon egy cég velük együtt dolgozni, a velük kapcsolatos HR feladatok is mások lehetnek, mint korábban, hozzájuk kell hangolni azokat.

A kutatás

Kutatás keretei

Mivel viszonylag kevés hazai adat áll rendelkezésre erről a generációról, ezért döntöttünk úgy, hogy megkérdezzük a HR szakmában dolgozókat, hogy miként látják a mai fiatal vezetőket. Kíváncsiak voltunk arra,

hogyan az ideális vezetőhöz képest hogyan ítélik meg őket, milyen erősségeik vannak, illetve melyek azok a területek, ahol még van tere a fejlesztésnek, és milyen kihívásokkal kell szembenéznie a HR-nek velük kapcsolatban.

Az országos kutatást két cég – a Coaching Team és a Business Coach Kft. – összefogásával, valamint egy független szakértő, dr. Bernschütz Mária közreműködésével, 2012 őszén zajlott. A kérdőív önkitöltős, internet alapú volt. Válaszadók lehettek a kifejezetten HR területen dolgozók, illetve az olyan vezetők, akiknek a feladatai között szerepel HR tevékenység is (hiszen kisebb cégeknél sokszor nincs külön HR részleg). Összesen 119 válaszadó került bele a végső mintába.

Eredmények

A kutatás előkészítő fázisában több HR szakemberrel készítettünk interjút, illetve egy csoportos vezetett ötletelés keretében átbeszéltük, hogy miként látják ők az Y-generációs vezetőket, milyen kép él róluk a fejükben, milyen témákat, kérdéseket lenne érdemes beletenni a kutatásba.

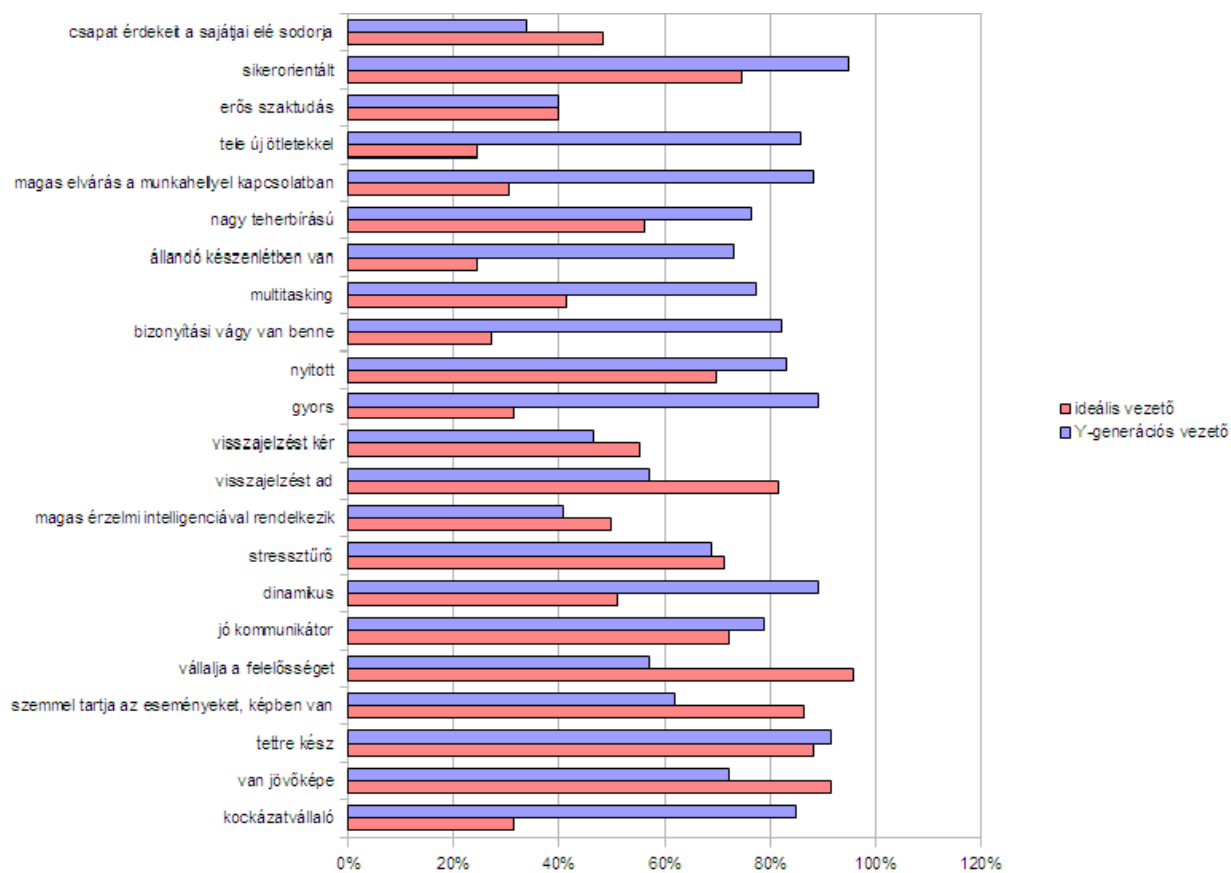
A kapott információkat kiegészítettük irodalmi adatokkal, illetve hozzátettük saját tapasztalatainkat, és hipotéziseinket, így született meg a végső kérdőív.

Ideális vs. Y-generációs vezető

Tulajdonságlistákat állítottunk össze olyan jellemzőkkel, amelyek egy fiatal vezető



megítélésénél leggyakrabban felmerülnek. ideális vezető esetében, és mennyire Ezekre kértünk értékelést a kitöltőktől, hogy jellemzőek ezek az Y-generációs vezetőkre. mennyire fontosak az egyes tényezők egy



A válaszadók szerint az ideális vezető legfontosabb jellemzői:

- vállalja a felelősséget
- van jövőképe
- tettre kész
- képben van
- visszajelzést ad és
- sikerorientált.

Ezen jellemzők tekintetében (a „tettre kész” és „sikerorientált” kivételével) az Y-generációs vezetők megítélése gyengébb az ideálisnál.

A grafikonon viszont az is jól látható, hogy számos egyéb területet igen magas értékekkel tartanak jellemzőnek az Y-generációs vezetőkre vonatkozóan:

- tele új ötletekkel
- magas elvárás a munkahelyi kapcsolatban



- állandó készenlétben vannak
- multitasking
- bizonyítási vágy él bennük
- sikerorientált
- gyors
- dinamikus
- kockázatvállaló.

Itt is visszaigazolódnak, hogy ez a fiatal vezetői réteg már másként áll a munkahelyhez. Magasabb elvárásaik vannak, főként a multinacionális cégeknél megedződött munkavállalók tisztában vannak a jogaikkal, lehetőségeikkel, amelyet igyekeznek szem előtt tartani, és érvényre juttatni.

A felgyorsult információs dömpingben élő és ehhez teljes egészében hozzászokott Y-generációs vezetőt a folyamatos bekapcsoltság, a gyorsaság, dinamizmus jellemzi. Képesek egyszerre több síkon is dolgozni, figyelmüket megosztani. Fiatalságuk, lendületük révén magasabb a kockázatvállalási szintjük, és erős bennük a bizonyítási vágy.

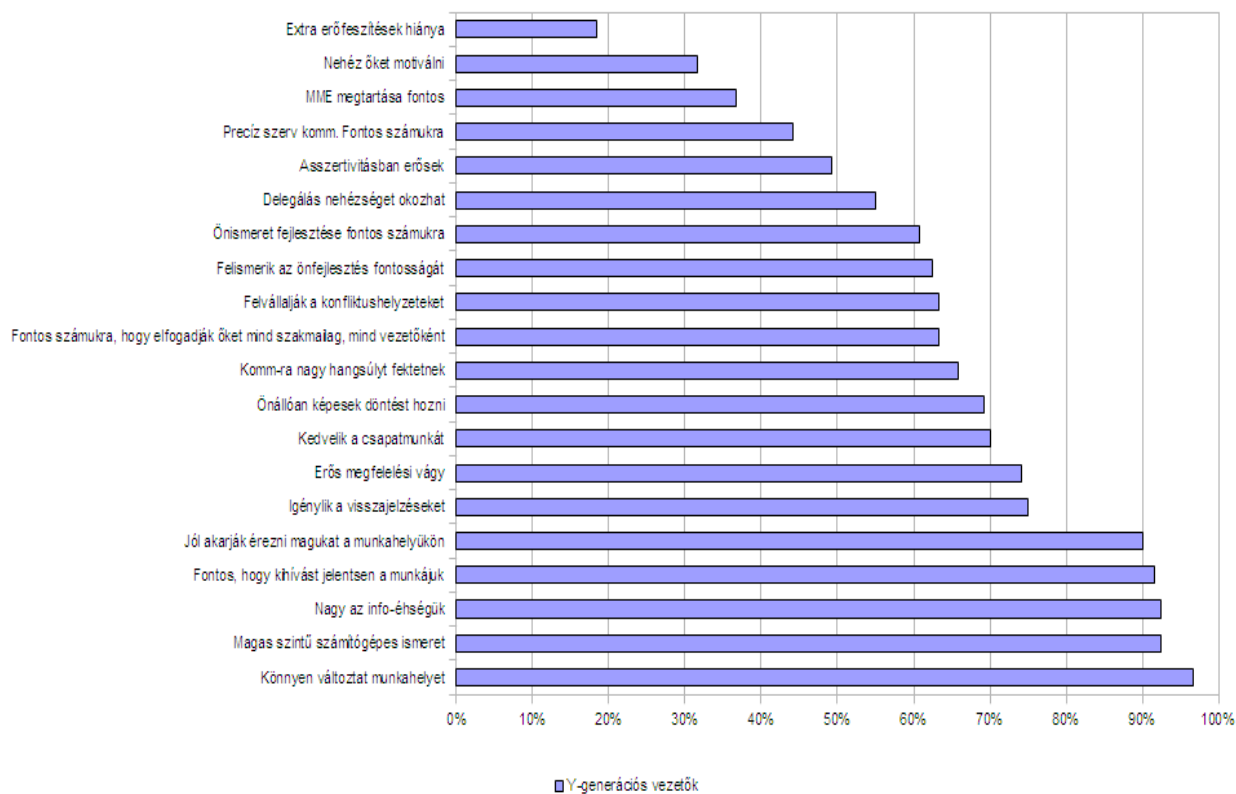
Érdemes ezeket a jellemzőket a kinevezésükkor észben tartani. Többen közülük nagyon gyorsan, fiatalon kerülnek magas pozícióba, szinte elkerülhetetlen, hogy idősebb kollégák lesznek a beosztottjaik. Ez a

tény már önmagában is feszültséghez vezethet a generációk között.

Tari Annamária ezt nagyon jól körülhatárolja: „Korábban a fiatalok egyértelműen kiszolgáltatottjai voltak a náluk idősebbeknek. Az idősebbeknél volt a tudás monopóliuma, amely hatalmuk és tekintélyük záloga is volt. Az információs korszakban a technológiai fejlődés felgyorsulása azt hozza magával, hogy a technológiai újdonságokra jóval fogékonyabb fiatalok, idegrendszerük plaszticitása, felfedezőkedvük mérhetetlen nagysága okán, lépéselőnybe kerülnek a náluk idősebbekhez képest. Az információs korszak adta – kihasználást lehetővé tevő – tudás birtokosai a fiatalok, akik a náluk idősebbek tanítói lesznek. A szocializáció iránya, (ha nem is teljesen) de megfordul.” (Tari Annamária: Y-generáció, 186. oldal)

Ezt a feszültséget kezelni kell, és egy Y-generációs vezető pozícióba helyezésekor erre a tünetre is fel kell készülni, illetve készíteni a kollégákat. Ezen generációk közötti konfliktus feloldásában sokat segíthet a nyílt és őszinte kommunikáció és az eredeti konfliktusok feltárása.

Megkérdeztük azt is, hogy miként látják az alábbi jellemzőket a HR szakmában tevékenykedők érvényesnek az Y-generációs vezetőkre vetítve.

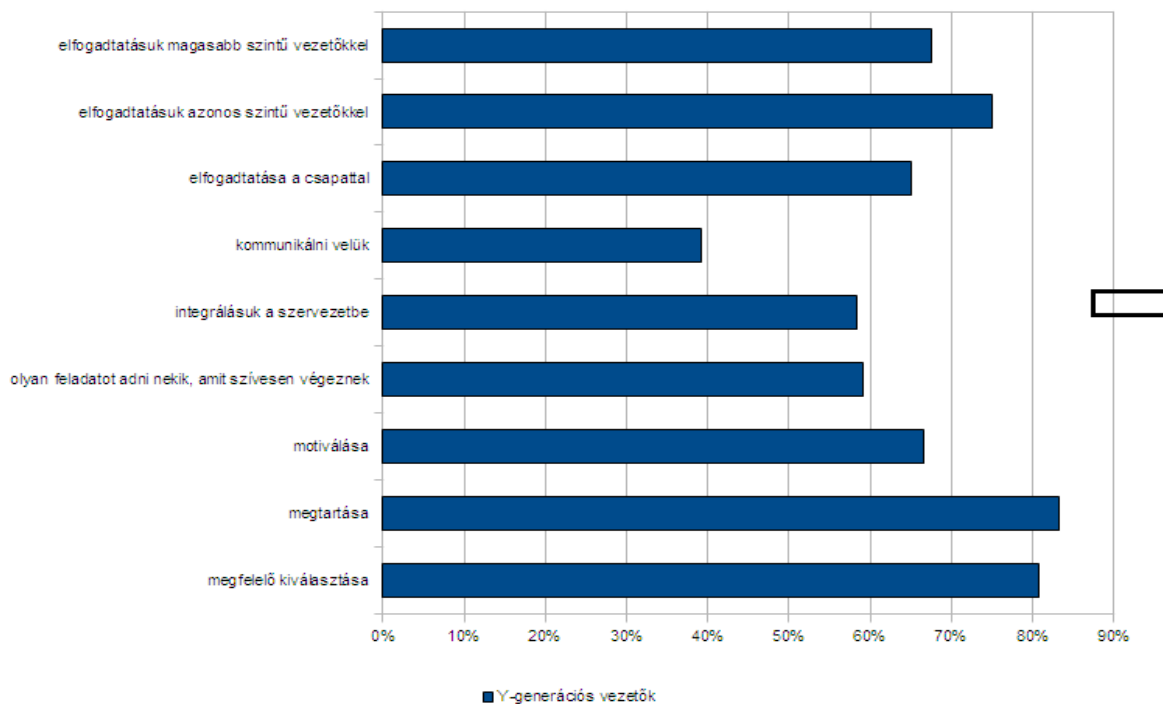


Nagy az információéhségük, amely kielégítését segítheti magas szintű számítógépes tudásuk, valamint a folyamatos bekapcsoltsági állapotuk is.

Mivel még igen fiatalok, a munka-magánélet egyensúly megtartása számukra egyelőre nincs a fókuszban, de Tari Annamária is úgy ír róluk, hogy sokkal tudatosabbak ezen a téren, mint például az X-generáció tagjai (a mai negyvenesek). Mivel számukra az is fontos, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön, illetve nem érzik annak mindenekelőtt a fontosságát, hogy extra időt

töltsenek a munkával, ezért gyakrabban leteszik a lantot a munkaidő befejeztével, amiért idősebb kollégáik akár neheztelhetnek is rájuk. Hiszen ők arra szocializálódtak, hogy ahhoz, hogy jó munkaerőnek tartsák őket, extra erőbedobással kell jelen lenniük, ami azt is jelenti, hogy a papíron megjelölt munkaidő végével nem ér véget a munka.

Különösen érdekes összevetni az Y-generációs vezetőkre érvényes fenti táblázatot a következővel, amely megmutatja, hogy mely területen okoznak kihívást, fejlődést HR területen dolgozók számára.



Az első helyen a megtartásuk szerepel, ami vélhetően összefügg azzal, hogy sokkal könnyebben váltanak munkahelyet, mint az idősebb generáció tagjai. Nemcsak a megtartásuk, hanem az adott pozícióba a megfelelő vezető kiválasztása is nehéz feladat a HR csapat tagjainak, bár ez nemcsak az Y-generáció sajátossága, hanem általánosan elmondható, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a cégek a megfelelő személy megtalálására.

Érdekes módon az elfogadtatásuk az azonos szintű vezetőkkel nehezebbnek tűnik a válaszadók szerint, mint a magasabb szintű vezetőkkel.

HR szakemberek véleménye Y-generációs vezetőkről

A szakma két prominens képviselőjét, Szende Csabát (Head of International HR Services,

Vodafone, Shared Service Centre Hungary), és Vásárhelyi Juditot (senior business coach, supervisor, a Magyar Telekom volt senior képzési- fejlesztési tanácsadója) kértük meg, hogy mondja el saját tapasztalatait, véleményét az Y-generációs munkavállalókkal, vezetőkkel kapcsolatosan.

Tudatos készülés a munka világára:

Vásárhelyi Judit szerint a tudatosság jellemzi őket. Már a középiskola kiválasztásánál is határozott céljuk volt a jövőjükkel szemben, még ha nem is tudták „mik akarnak lenni”, olyan középiskolában szerettek volna tanulni, ahol a legjobb tudást kapják, ahonnan legnagyobb esélyük volt az egyetemre jutáshoz. Ezért mindent meg is tettek.

Az egyetem kiválasztásánál nem az volt a céljuk, hogy „bárhová bejussak”, hanem



hogy jó, nemzetközi színvonalú képzést kaphassanak, az egyetemen legyen nemzetközi tanulmányokra is lehetőségük.

Ezek a fiatalok kiváló szakmai és nyelvi tudással, nemzetközi tapasztalatcserével és erős önbizalommal kerültek ki az egyetemekről. Sokat tanultak, a korosztály nagy része nem volt lógós, sőt sikk volt a tanulás.

Munkába lépés, karriertervezés Y-generációs módra

Vásárhelyi Judit így folytatta: természetesen részt vettek az állásbörzéken, jó önéletrajzokat és motivációs leveleket tudtak írni (ezt is megtanulták, ebben az internet nagy segítségükre volt), és határozott elképzelésekkel indultak állást keresni. A multinacionális cégek voltak a favoritok. Mivel már az egyetemi évek alatt szakmai gyakorlatokon több cégnél megfordultak, esetleg gyakornoki programban vettek részt, nem volt gond az számukra az elhelyezkedés. Vagy a gyakornoki programot adó cég tartotta meg őket, vagy mivel volt szakmai gyakorlati hátterük, jól el tudtak helyezkedni bármilyen számukra vonzó cégnél. Ismerek olyat is, aki úgy döntött, a gyakornoki idő után nem fogadta el a neki felajánlott állást, mert úgy gondolta, jobb fizetésért, kihívásosabb területre is elmehet. És sikerült is neki.

Cseppet sem volt kétségük afelől, hogy „elkelnek” a munkaerőpiacon. Éppen olyan időszakban álltak munkába, (2000-es évek eleje) amikor minden cég vérfrissítésre vágyott a teljesítménynövelés érdekében, amikor már nem szakmai vezetőkre volt csak szükség, de igény támadt olyan fiatal vezetőkre, akik teli voltak energiával, napi 12-14 órát is képesek voltak dolgozni, nyitottak voltak vezetői feladatokra, és kreativitásukkal, tenni-akarásukkal új dimenziókat nyitottak meg a vállalatok életében. Ez a korosztály éppen ilyen volt. Maximalizmusuk nem ismert határt.

Szende Csaba szerint: ezen generációra és vezetőire jellemző, hogy a karrierjüket már a kezdetektől meg is tervezik és szisztematikusan kivitelezik, éppen ezért is a struktúra talán mindennél előrébb való számukra. Az önmegvalósítás, a pozíció, az előrelépési lehetőség és az anyagi juttatások ezzel egyetemben fontosak, de a millenials generációnak egyik sem létezhet a másik nélkül ugyanis mindkettő a megbecsülés egyik jele, amelyet fontos visszajelzésnek vesznek önmagukra nézve.

A Millenials a social media és a számítógépek világába született, melyben otthonosan mozognak és ki is használják ezen adta lehetőségeiket. Egy globalizálódott világban élnek, általában több nyelvet beszélnek és gyorsan alkalmazkodnak a változásokhoz. Amennyiben tehát nem kapják meg a megfelelő struktúrát, vezetői támogatás/visszajelzést és az igényelt



változást – "multitasking" igényük kielégítése végett – erre a lehetőséget önmaguk teremtik majd meg és nem félnék továbbállni.

Azt a tévképzetet azért szeretném eloszlatni, hogy állandóan munkahelyet váltanának ezért nem megbízhatóak vagy nem lehet rájuk építeni, mert nem képesek egy helyben hosszabb időt eltölteni. Azonban az, hogy újabb és újabb kihívások és a cég támogatása nélkül, érdeklődésüket veszítik és azért állnak tovább, az tény.

Az a cég, amely képes ezen hullámok állandó és szisztematikus áramoltatására és fenntartására, megtarthatja és megfelelőképpen mederbe terelheti ezen generáció erőforrásait és ezzel növelhetik céges teljesítményüket mialatt az önmegvalósításban is támogatják fiatal vezetőiket. Itt jön előtérbe a stratégia HR támogatása, aki a business-el és a senior leaderekkel kell azon dolgoznia, hogy ezen generációt képezze és megtartsa, saját versenyképességének érdekében.

Y-generáció helyzete most

Ők azok, akik keresettek a fejevadász cégeknél (határ a csillagos ég), könnyen váltanak állást, mert a kihívás számukra mindennél fontosabb. Már nem a pénz érdekli őket, hiszen sok mindent elég korán megkaptak, de ha nem találnak kihívást a munkájukban, kicsit hezitálnak ugyan, de továbbállnak.

Vásárhelyi Judit három nagyobb csoportra osztotta azon Y-generációs vezetőket. Nagyon hamar vezetői pozíciókba kerültek, az akarat megvolt a magas szintű munkavégzésre, de nem rendelkeztek megküzdési stratégiákkal. Szembe kellett nézniük saját maguk elfogadtatásával, nemcsak munkatársi szinten (hiszen sok fiatal vezetőnek sokkal idősebb beosztottjai is voltak), hanem vezetői szinten is. Idősebb vezetőknél tapasztalható volt a féltékenység, a nem egyenrangú félként való kezelés. Ez a jelenség mit váltott ki belőlük, fiatal vezetőkből?

- Volt aki időben felismerte a „vezetői lét” veszélyeit, és megkereste a módját a felvérteződésnek (mentoring, coaching, különféle tréningek, tapasztalatcsere).
- Volt aki túlkompensálta „mindenhatónak” gondolta magát és így is viselkedett, élvezte a pozícióját és az ezzel járó anyagi lehetőségeket (magas jövedelem, kocsis, korlátlan telefonhasználat, utazás, stb.), amivel még kérkedett is, és ezzel természetesen ellenszenvenné tette magát mások szemében. Ez egyenes út volt a folyamatos stresszhez, az elmagányosodáshoz, amit nagyon nehéz volt feloldaniuk.
- És volt aki elbizonytalanodott saját



magában és a háta közepére kívánta az adott pozíciót.

Szende Csaba, aki maga is ezen fiatal generáció tagja elmondta, hogy a generáció képviselőit gyakran kérdezik arról, hogy a koruk előny vagy hátrány-e a vezető karrierjükben:

„Véleményem szerint a kor önmagában nem kulcs a magasabb teljesítményhez vagy tehetséghez, amennyiben ez így lenne akkor az előző generáció minden tagja Steve Jobs-hoz hasonló karriert tudhatna magáénak. Megjegyezném, hogy ez nem provokatív megjegyzés akar lenni, hanem szem/tényfeltárás ahhoz, hogy a vezetői tehetségnek nincsenek dimenzionális korlátjai, de amennyiben nem foglalkoznak vele, nem támogatják akkor elfásulhat vagy kárba veszhet.

Tehát a kor egy állapot és a tapasztalat valóban erősíthet a képességeken, de sohasem pótolhatja az akaratot amely a tudást hozza magával, nem is beszélve a velünk született készségekről amik alapvetően meghatározzák egy vezető karakterisztikáját. Akarat nélküli tudással pedig sajnos egyik ember és cég sem jutott

még hatékonyabban előre, bármilyen korú/generációjú emberek dolgozzanak ott...a diverzitás és a sokszínűség tehát szintén elengedhetetlen.”

Ezen fiatal vezetők szakmailag jól képzettek és tudatosan építkeznek, ezért a fejlesztésükre a legjobb módszernek Szende Csaba egy külső szenior coachal és/vagy egy belső szenior vezetői mentorral karöltve való együttműködést tart, amely tapasztalata szerint csodákra lehet képes, ezáltal kompenzálva és fejlesztve a korukból adódó esetleges hátrányokat.

A tanulási görbe pedig a szenior vezető számára egyfajta inverz tanulásra is lehetőséget ad, mely által megtanulják a "motivációs motorját" és "szakmai trükkjeit, értékeit" ennek a generációnak.

Összefoglalva érdemes foglalkozni és közelebbről is megismerni, tanulmányozni ezt a fiatal korosztályt, mert erősségeiket kihasználva, azokra építve hihetetlen energiákat képesek megmozgatni, és a megfelelő odafigyeléssel, elvárásaiknak kielégítésével olyan munkaerőkké válhatnak, akikkel a határ valóban a csillagos ég.

Jegyzetek:

[1] Tari Annamária: *Y-generáció*. Budapest, Jaffa Kiadó, 2010. 23-24.



Bagi Noémi: A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők

A szakirodalom tükrében és coach-szemmel

A coaching típusú segítő tevékenység már régóta létezik, azonban csak az utóbbi évtizedekben nevesítették és ezzel együtt szenteltek neki nagyobb figyelmet a világban, Magyarországon pedig néhány éve vált népszerűvé és divatossá ez a szakma.

Eszköztára számos területről merít (például menedzsment, tréning), azonban olyan egyedi jellemzőkkel rendelkezik, melyek segítségével könnyen megkülönböztethető a hasonlóan tekintett támogató szolgáltatásoktól. A **tanácsadástól** (amellyel a leggyakrabban összekeverik) az különbözteti meg, hogy amíg az előbbinél kész megoldásokat kap az ügyfél, addig a coach inkább katalizátorként működik, hogy partnere saját maga találja meg a legmegfelelőbb megoldást a meglévő tudása és képességei alapján. A coach használhat

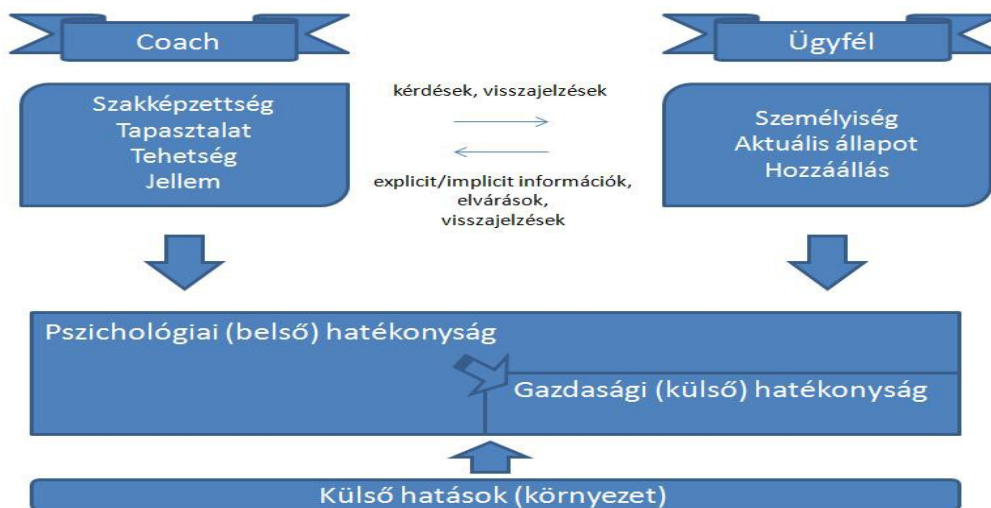
ugyan **tréning** módszereket, azonban azokat teljesen személyre szabja és adott helyzetre igazítja, és a munka (a tréninggel ellentétben, bár team coaching is történhet) legtöbbször egy ügyféllel zajlik. A mentorálás – hasonlóan a tanácsadáshoz – pedig attól más, hogy ez esetben a mentor az összegyűjtött speciális tudását és tapasztalatait adja át az adott személynek, a coach pedig, mint ahogy már említettem is, az egyén saját kapacitását mozgósítja a pontosan kitűzött cél érdekében.

A **coaching meghatározásával** kapcsolatban összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a coaching egy olyan átfogó kísérő-támogató tevékenység és gondolkodásmód, amely gondolkodási keret biztosítása és visszajelzések segítségével az ügyfél saját erőforrásainak feltárásával éri el pontosan meghatározott fejlődési-tanulási célját, melynek eredményeként nő az ügyfél önbizalma és teljesítménye, és erősödik tudatossága és felelősségérzete mindezekkel kapcsolatban.

A szekunder források szintetizálásával egy **modellt hoztam létre**, melyet az 1. ábra szemlélet. A modell megragadja mindazokat a tényezőket a szakirodalmat alapul véve, amelyek hatással vannak a coaching hatékonyságára, **saját kutatásom célja ennek vizsgálata** volt.



1. ábra A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők modellje



Forrás: Cox (2003) alapján saját szerkesztés

Primer kutatásom során hét mélyinterjúra került sor. Interjúalanyaimat a Magyar Coach Egyesület internetes oldaláról [\[1\]](#) választottam ki, önkényes módszerrel.

A földrajzi távolságok áthidalására az interjúk mindegyikét **Skype** segítségével, interneten keresztül készítettem el, amely bár rendelkezik azzal a hátránnyal, hogy személyesen nem találkoztam az interjúalanyokkal, de előnyei közé tartozik, hogy jelentősen hatékonyabbá teszi a munkát költség-, idő- és energiaráfordítás szempontjából is.

Az interjúk elkészítése során a félig strukturált interjúvázlatot használtam vezérfonalként, de a beszélgetés dinamikájára rugalmasan reagálva nem tartottam a kérdések pontos sorrendjét, és a többlet

információ érdekében bizonyos esetekben többlet kérdéseket is feltettem.

A lefolytatott interjúkról bő vázlatokat készítettem, melyekből **tartalomelemzés** segítségével kaptam meg az eredményeket és vontam le a következtetéseket.

Bevezetesként és az interjú témájára való ráhangolódásként azt kérdeztem meg elsőnek az alanyoktól, hogy mivel foglalkoznak most, milyen szakterületen tevékenykedtek és tevékenykednek jelenleg.

Valamennyi megkérdezettre jellemző, hogy **néhány évtizedes üzleti életben megszerzett tapasztalattal** a háta mögött vágott bele a coaching szakmába. Mindannyian szerettek és most is szeretnek emberekkel foglalkozni, és rendelkeznek azzal a **segítőkész hozzáállással**, amely ehhez a



szakmához szükséges, így amikor valamely fórumon először találkoztak a coaching fogalmával, úgy döntöttek, hogy meglévő tudásuk és tapasztalataik birtokában megtanulják ezt a szemléletet és képzettséget szereznek ezen a területen. Ehhez szükséges volt egyfajta hozzáállás az emberekhez és fogékonyság – egy akkoriban (és a mai napig) Magyarországon újnak számító eszközrendszerrel – a segítségnyújtásra.

Több interjúalany is említette, hogy a képzés elvégése során és után felismerte azt a tényt, hogy a megtanult coaching eszközöket és szemléletet már korábban is alkalmazta, csak akkor még nem tudta, hogy ezt így hívják. Az egyik interjúalany arról számolt be, hogy a coaching diploma megszerzése során jött rá arra, hogy több évtizedes vezetői munkája során **a coaching típusú vezetés elvei szerint dolgozott nem tudatosan**, majd a képzés után már tudatosan alkalmazta ezeket a módszereket. Egy másik alany pedig arról beszélt, hogy munkája során az emberekkel való beszélgetésekkor ösztönösen úgy tudta alakítani annak dinamikáját, hogy az valamilyen plusz értéket nyújtott amásik fél számára. Tehát ő is alkalmazta nem tudatosan a coaching szemléletet és módszert az emberekkel való kommunikáció során, melynek segítségével bizonyos pozitív változásokat indított el beszélgetőpartnereiben.

Ezek alapján valószínűsítem, hogy bár a coaching nem elterjedt szolgáltatás a vállalatok (főleg a kisebb cégek) körében,

azonban számos coaching stílusú vezető működhet, akik tudtuk nélkül, kérdések alkalmazásával és a beosztottak saját erőforrásaiknak mozgósításával érnek el kiváló eredményeket.

Az interjú következő része a szakirodalmat is intenzíven foglalkoztató kérdést tette fel az alanyoknak, vagyis arra voltam kíváncsi, hogy ők gyakorló coachként hogyan határoznák meg a **coaching fogalmát**. A kérdést kettős jelleggel tettem fel, ugyanis arra kértem őket, hogy mondják szakmailag megalapozott módon, és fejtsék ki úgy is, hogy egy laikus is megértse. Ennek kapcsán arról számoltak be az alanyok, hogy mivel ez a szakma még mindig újdonságnak számít, sokszor kell elmondaniuk az üzleti életben dolgozóknak is, hogy mit is jelent a coaching, így nem tudnak igazán különbséget tenni szakmai és köznapi definíció között.

Az egyik megkérdezett azzal kezdte véleménye kifejtését, hogy már maga a kifejezés is problémás: *„...igazán senki nem tudja megmondani rendesen. Nincs megfelelő magyar szó hozzá.”* Tehát utal arra a jelenségre, hogy nehéz elmagyarázni köznapi nyelven egy olyan fogalmat, amelyet nem tudunk magyar szóval kifejezni. Léteznek ugyan próbálkozások a coaching kifejezés lefordítására, magyarítására (például üzleti edző), de ezek nem bizonyultak elég helytállóknak, így használatuk sem terjedt el. Ebből eredően Magyarországon, mint ahogy az egész világon is, egységesen a coaching kifejezést használják a szakma megjelölésére.



Itt megjegyzendő azonban, hogy az egyik interjú alany az „üzleti pszichológia” kifejezést használta a coaching meghatározásaként, ami véleményem szerint sarkítva ugyan, de tömören fogalmazza meg a tevékenység jellegét: a másik ember üzleti jellegű problémájával foglalkozni, segíteni abban, hogy azt megoldja, speciális eszközök segítségével és személyes jellegű kihívások megoldásával is.

Tehát láthatjuk, hogy megjelenik a **pontos fogalom meghatározás nehézsége** az interjú során is, azonban minden alany saját és egyedi meghatározással szolgált a coachingot illetően.

Az egyik megkérdezett célorientált támogató tevékenységként írja le a fogalmat és meglehetősen precíz, szinte tankönyvi meghatározással válaszolt: *„én azt szoktam mondani, hogy a coaching két ember, vagy egy csapat és egy ember között kialakult és felépített, tudatos emberi és munkakapcsolat, ami arra irányul, hogy a coach pontos eszközökkel, odafigyeléssel, kérdésekkel, feladatokkal, bármilyen más egyéb coach eszközzel támogassa az ügyfelét, partnerét, beszélgetőtársát abban, hogy az a nem is legrövidebb, de optimális úton eljusson A-ból B-be, amiben A a mostani állapota, B pedig egy olyan ideális állapot, amit ő elérni kíván. És ez az élet bármely területére igaz lehet.”* A meghatározás kiemeli a coach és az ügyfele között tudatosan kialakított bizalmas kapcsolatot, amely elengedhetetlen a munkához, és amely a folyamat fontos alapját jelenti. Egy másik alany coachként szakmai

feladatnak tekinti ezen bizalmi viszony felépítését a folyamat elején.

További fontos eleme a definíciónak, hogy **a coaching célja valamilyen változás elérése**, melyet egy másik alany is megerősít: *„...hogyan tudsz úgy változni, fejlődni, hogy még sikeresebb légy, és ehhez egy támogató kulcsszemély a coach.”* Tehát a cél egy pozitív irányú változás elősegítése a coaching eszközeinek segítségével, a folyamat végigkísérése és támogatása.

A coaching szakirodalmi meghatározásának is fontos része, hogy az ügyfél saját erőforrásainak segítségével oldja meg a problémáját, tehát saját maga határozza meg azt a módot, ahogyan a célját eléri. Az egyik alany ebben látja a tevékenység lényegét: *„nem az a cél, hogy én megoldjam az ő problémáját, hanem az én feladatom az, hogy abban segítsem, hogy ő oldja meg”.* Valamennyi alany hangsúlyozza, hogy **az ügyfél jelöli ki a célt**, amelyen dolgozni kíván (ezt az egyik coach azzal egészíti ki, hogy a HR-es, az ügyfél és a coach együtt határozza azt meg), és azt is ő mondja meg, hogy ezt milyen módon akarja elérni. Szintén több alany vallja azt, hogy lehet, hogy az összegyűjtött megoldási javaslatok közül az ügyfél nem a legjobbat fogja választani, de a coachnak nincsen joga a folyamatba tartalmilag beleszólni, az ő dolga a keretek biztosítása a gondolkodáshoz.

Az egyik megkérdezett szerint minden ügyfél (de ez általánosítható bárkire) tudja, hogy mit szeretne elérni, és ahhoz milyen erőforrások



szükségesek, és neki coachként az a feladata, hogy a **speciális eszközökkel** és rendelkezésére álló tudással és tapasztalattal az ügyfél által meghatározott **úton végig kísérje**. Ugyanezen coach szerint ez a tevékenység meghatározható annak céljában is: gondolkodásra ösztönözni az ügyfelet saját magával és a problémás helyzettel kapcsolatban.

Ugyanezt a kérdéskört – a saját erőből történő problémamegoldást – egy másik alany úgy fogalmazza meg, hogy az ügyfél egyedül van a kihívásával szemben, csak saját magára számíthat (a csoportban történő tréninget hozza fel ellenpéldaként), így a felelősség is csak az övé. Nyilvánvalóan a folyamat egészéért **a coach és az ügyfél felelőssége közös**, de mint említettem, a tartalmi részért, tehát a témáért, a célért és az út kiválasztásáért az ügyfél a felelős, a coach elfogadja a döntését, legyen az bármely az összegyűjtött lehetőségek közül. Fontos megjegyezni, hogy az összegyűjtött megoldási lehetőségeknél nagy felelőssége van a coachnak is, hiszen ügyelnie kell arra, hogy ezek megoldások reálisak, **SMART célok** legyenek. Tehát szakmailag ilyen szinten avatkozik be a megkérdezettek körében egy jó coach.

Említettem korábban, hogy a folyamat lényege egy pozitív irányú változás, tehát fejlődés és tanulás megy végbe a coaching során. Az egyik megkérdezett ezzel kapcsolatban úgy nyilatkozik, hogy a coaching több, mint egyszerű problémamegoldás, hiszen készségfejlesztés történik. Azonban ez

egy meglévő készség továbbfejlesztését foglalja magában, viszont nem alkalmas a hiányzó ismeret pótlására. Több alany is említi, hogy a **coachingnak nem célja az ismerethiány pótlása**, és ilyenkor tréninget vagy tanfolyamot javasolnak.

Azonban ehhez kapcsolódóan és a coaching elkülönítésére rátérve érdekes jelenséget figyelhetünk meg a megkérdezettek körében: az alanyok közül többen is dolgoztak tanácsadóként, ezért megszokták, hogy munkájuk során tudást, kész megoldásokat adjanak át ügyfeleiknek. Arról számoltak be ezzel kapcsolatban, hogy eleinte nem tudták megkülönböztetni a tanácsadást és a coachingot, vagy nehéz volt számukra megállni, hogy ne adják át saját megoldásaikat és nézeteiket az adott problémával kapcsolatban. Az egyik alany hangsúlyozza több helyen is ezzel szemben, hogy **a coaching egy szolgáltatás**, ami az ő olvasatában azt jelenti, hogy ha az ügyfél fizet, akkor amit kér, azt teljesíteni kell. Tehát **ha az ügyfélnek tanácsra van szüksége, azt akkor is meg kell kapnia**, ha épp egy coaching folyamat részese. A tanács igényléséről az alanyok nagyobb része tett említést az interjúk során. Akik erről számoltak be, elmondták azt is, hogy ha az ügyfél tanácsot kér a coaching folyamatban, akkor azt a megfelelő módon meg is kapja, annak ellenére, hogy a coachnak ez nem feladata. Ezzel kapcsolatban érdekes összefüggésre világít rá az egyik megkérdezett: ha az ügyfél tanácsot kér, akkor megkapja. Elmesél neki egy coach egy



példát, hogy hasonló esetet hogyan oldott meg egy másik ember, és ilyenkor már az is nagy segítség lehet az ügyfélnek, hogy reményt kap, **motivációt meríthet abból, hogy egyáltalán létezik megoldás.**

Fontosnak tartom ezt a gondolatot, hiszen alapvetően a coaching célja a saját gondolkodás serkentése, és saját megoldás és módszer megtalálása, de egy pozitív példa ilyen kreatív felhasználása erős ösztönző erővel bírhat a folyamat során.

Tehát a kész megoldás, tanácsadás is előfordulhat a coaching során, azonban minden ezt alkalmazó megkérdezett hangsúlyozza, hogy amikor tanácsot kérnek tőlük, és ehhez a ponthoz érkezik el a folyamat, ők szóban élesen elválasztják a coaching és a tanácsadás vagy tréning részt. Az egyik megkérdezett úgy nyilatkozik ezzel kapcsolatban, hogy minden segítő módszernek megvan a maga helye és előnye, és fontos jól megválasztani, hogy aktuálisan mi vezetne eredményre.

Az egyik alany arról számol be a tanácsadás és a coaching kapcsolatához kötődően, hogy ő marketinges tanácsadóként is dolgozik, és hozzá az ügyfelek többnyire marketing tanácsért fordulnak, de ő sokkal hatékonyabbnak tartja ezt a segítséget coaching folyamaton keresztül átadni, így coaching keretében nyújt ilyen szolgáltatást.

Egy másik megkérdezett is a coaching hatékonyságát tartja fontosnak más módszerekkel szemben, ő elmondta, hogy több segítő folyamatban is részt vett (tréning,

tanácsadás, tanfolyamok, stb.) de mind közül a coachingot tartotta a leghatékonyabbnak, mert **nagyobb a határfoka egy olyan célnak és megoldásnak, melyet az ügyfél saját maga gondol végig,** azzal szemben, amit egy külső erő ruház rá, például egy tanfolyam keretében. Érzelmileg is jobban megérinti egy saját megoldás, ezáltal tovább tudja fenntartani saját motivációját, hiszen ez a cél és módszer saját erőforrásaiból ered, tehát hozzá kapcsolódik, így személyesebbé válik a megoldás folyamata is.

Ehhez képest például a tréning egyáltalán nem személyre szabott az egyik alany elmondása alapján, hiszen a csoport egy közös célt kap, egy fejlesztendő területet, és a csoport valamennyi tagjának ezt kell elérnie a siker érdekében, függetlenül annak kiindulási helyzetétől, adottságaitól és jellemétől.

Összefoglalva a meghatározást az alanyok beszámolóit alapján, a közös pontok hasonlóak ahhoz, amelyek a szakirodalomban is fellelhetőek: a coaching egy támogató tevékenység, melynek célja egy pozitív irányú változás elősegítése speciális eszközökkel és kérdések használatával. Fontosnak tartják, hogy az ügyfél saját energiáját és belső tudását felhasználva jut el a saját maga által kitűzött cél felé, és ezen az úton egy kísérő szerepét tölti be a coach, de az úton menni és lépéseket tenni magának az ügyfélnek kell. Ezért is tartják hatékonyabbnak a többi eszköznél, mert **a coach maga is csak egy eszköz a megoldás folyamatában,** mindent az ügyfél csinál, ami garantálja a



hosszú távú, tartós eredményt, tehát a problémás helyzet ismét jelentkezik, már saját erejéből is képes lesz azt megoldani.

A következő kérdéskör már a szakdolgozat központi témáját jelentő modellre vonatkozott, vagyis arra a négy tényezőre kérdeztem rá, amely véleményem szerint a szakirodalom feldolgozása alapján a coaching sikerét meghatározza, ezek a következők: a coach jelleme, képzése, tehetsége és tapasztalata.

Arra az általános kérdésre, hogy milyen egy jó coach, a legtöbb alany megemlítette az *empátia* meglétét, hogy képes legyen megérteni és átérezni az ügyfél jelen helyzetét. Ezzel kapcsolatban megjegyezte az egyik alany, hogy sokkal inkább képes megérteni a coach az ügyfelet, ha már saját maga is volt hasonló helyzetben – példaként a vezetői pozíciót hozta fel. Elmesélte azt is, hogy **ugyan a coachnak nem szükséges szaktudással rendelkeznie az adott területtel kapcsolatban**, amelyről ügyfele érkezik, de előnyére válik a folyamatnak, ha rendelkezik bizonyos rálátással a rendszerről és környezetről, amelyben ügyfele dolgozik, melyet találóan a vállalati játékszabályok ismeretével foglalt össze. Mindezt más alanyok is megerősítették: a szakértelmet nem tartják alapfeltételnek, de egyikük kiemelte, hogy a képzések során is sokszor elhangzik, hogy a coachok **specializálódjanak** egy adott területre, mert így piacképesebbek lehetnek.

Tehát megfogalmazhatjuk azt a sejtést, hogy

a szakterületi tudás explicit módon nem jelenik meg elvárásként a coachok körében, de kimondatlanul előnyt jelent a piaci versenyben.

Az empátia mellett fontosnak tartják a coach jellemében **a rálátást, érzékenységet, céltudatosságot, rugalmasságot, segítőkézséget**. Többen is említették az ICF által kidolgozott kompetencia listát, melyben minden jellemző és elvárás szerepel a coachokkal szemben, amelyet egy profi szakembertől el lehet várni.

Több alany is fontosnak tartotta kiemelni, hogy alapelvárás egy coachcsal szemben a **segítőkézség, kíváncsiság és a nyitottság**. A segítőkézség meglétének megjelenése prioritásként természetesnek tűnik számomra egy segítő jellegű szakmával kapcsolatban. Mivel az emberekkel való foglalkozás és a problémáik megoldásának támogatása számos akadályba ütközik a folyamat során, ezért nem csak az ügyfélnek, de a coachnak is rendelkeznie ezzel a motivációval, belső erőforrással, amelyhez vissza tud térni egy-egy felmerülő nehézség esetén. Hiszen ugyan az ügyfél saját erejéből dolgozik, de a megoldás kíséréséhez kell egyfajta energiaszint és segítő erő, amelyet a coachnak fent kell tartania minden helyzetben.

A kíváncsiság és a nyitottság pedig ugyanannak a megnyilvánulásnak a két oldala, miszerint a coachban legyen meg a vágy, hogy tudni akarja, hogy mi történik az ügyféllel, mi zajlik benne – hiszen így tudja a



valódi megoldást előhozni belőle. A nyitottság pedig az a hozzáállás a szakember részéről, amely mindehhez szükséges. A nyitottságot az alkalmazkodóképesség egy formájának tartom, hiszen magába foglalja azt a képességet, hogy a coach képes elfogadni (kölcsonös szimpátia esetén) az ügyfél bármely jellemzőjét, egész lényét és természetesen a problémáját is. Tehát tiszteletben tartja őt, és nem bagatellizálja el a folyamat egyetlen elemét sem. Tartalmazza tehát az elfogadást, az alkalmazkodást, rugalmas reagálást a kapcsolat dinamikájára, a megoldások feltárása során használható kreativitást, és ezen hozzáállás segítségével megteremti azt a biztonságot az ügyfél számára, amelyhez az igazán hatékony munkához és előrelépéshez szükség van.

Az előbbiekhöz szorosan kapcsolható elvárt tulajdonság az ügyfélre, **annak igényeire való érzékenység** is, amely természetesen magában foglalja az igények, szükségletek felmerülésének észlelését és az arra történő megfelelő, **rugalmas reakciókat** is. Több alany is elmondta a beszélgetések során, hogy lényegében az ügyfél irányítja a folyamatot, minden úgy zajlik, ahogy ő szeretné: tartamilag ő dönti el, hogy miről szeretne beszélni, ő határozza meg a célt, ő talál megoldásokat, ő dönt és ő mondja meg azt is, hogy mit tekint sikernek. Ami érdekesség és számomra újdonságként szolgált, az az állítás, hogy ez akkor is így van, ha a coach külső, objektív szemlélőként úgy látja, hogy a megoldási lehetőségek közül nem a legjobbat választotta az ügyfél, de

számára az a megfelelő döntés. Tehát **az ügyfél szabadsága teljes a folyamatban**, ésszerű határokon belül, hiszen a coachnak szakmai feladata, hogy már a munka elvállalásánál is csak lelkileg egészséges ügyféllel kezdjen el dolgozni, reális célokra és kereteken belül, tehát támogatása technikai jellegű.

Az egyik megkérdezett coach az erőteljes, már nyaggyatásig támogató energiákat határozza meg központi elvként a munkája során. Egy másik alany is fontosnak tartja a coachcsal kapcsolatban, hogy megfelelően tudja motiválni ügyfelét a célja elérése érdekében, de az előbbi coach a dinamikus, energikus és a maximumra törekvő oldalát ragadja meg ennek a tevékenységnek, hiszen véleménye szerint a coaching egy szolgáltatás, amely magában foglalja, hogy az ügyfél érdekeit prioritásként kezelve mindent meg kell tennie a szakma lehetőségein belül, hogy a közösen kitűzött cél elérje az ügyfél – és természetesen az ügyféltől függ továbbra is, hogy a támogató energiákat hasznosítja-e és hogyan használja fel, de úgy gondolja, hogy **a coach erőteljes motiváló erőként** jelenhet meg a folyamatban.

Ez a fenti megjelenési formája a coachingnak egyedi jelleget kölcsönös azt ezt művelő coachnak, mert természetesen minden coach a személyisége egy részével is dolgozik, tehát mindenki egy kicsit másként adja át a segítséget és kíséri az ügyfelet. Már korábban említettem a specializációt, és úgy gondolom, hogy ez a fajta megkülönböztető jelleg is a specializáció egy formájaként jelenhet meg a



piacon. „...engem azért vesznek meg, mert ilyen vagyok.” – mondja erről az említett coach.

Ez az említett szakember is, és még további alanyok is említették a **kémia**, az ügyfél és a coach összeillőségének kérdéskörét, amely kapcsolódik az előző gondolatmenethez. Hiszen az ügyfél választ a coachok közül – az egyik megkérdezett elmondása alapján szerencsés esetben a HR-es kettő vagy több coachot is megversenyeztet, hogy a coachee közülük kiválaszthassa a számára legmegfelelőbb segítőt – és természetesen azt a szakembert fogja választani, akit szakmailag és emberileg is alkalmasnak talál erre. Tehát a **szimpátia**, amelyet több megkérdezett is a szerelemhez hasonló kémiaként fogalmazott meg az interjúk során, fontos szerepet kap az együttműködéshez, hiszen mindkét félnek szüksége van egymás elfogadására ahhoz, hogy hatékonyan tudjanak végigmenni a folyamaton. A coaching egy olyan bizalmi jellegű szolgáltatás, amely csak a kölcsönös elfogadás és szimpátia megléte esetén lehet hosszú távon eredményes.

A coachoknak pedig kellő **önismerettel kell rendelkezniük** ahhoz, hogy felismerjék saját megkülönböztető jegyeiket, és ezek tudatában tudják kapcsolatukat irányítani az ügyfelekkel, amely a szimpátia hiánya esetén akár az ügyfél elutasításához is vezethet. Azonban bármely félnek joga van elállni a folyamattól, hogy úgy gondolják, hogy nem tudnak egymással hatékonyan együtt dolgozni.

A **tapasztalatot**, amely modell egy következő elemét jelenti, minden alany megemlítette, mint elengedhetetlen tényezőt. Több megkérdezett is úgy nyilatkozott, hogy a kellő tapasztalat a coach hitelességét alapozza meg, és „a coaching 50 év felett kezdődik”. Az egyik megkérdezett úgy fogalmazta meg ezt a jelenséget, hogy a coachingra meg kell érnie az egyénnek. Ez magába foglalja a szükséges élettapasztalatot magánemberként és az üzleti életben is, és magába foglalja azt is, amelyet egy másik interjú alany említ, miszerint másként tekint a világra egy huszonéves és másként egy 50 éves egyén, és erre a szemléletváltásra is szükség van ahhoz, hogy valaki ennek a folyamatnak a végére sikeres coachcsá váljon.

Minden megkérdezettre jellemző, hogy a több évtizedes üzleti életben eltöltött tapasztalattal a háta mögött kezdett bele a coaching szakmába, tehát tapasztalt szakemberként kezdte el tanulni a segítségnyújtás ezen módját. A képzést legtöbbször elengedhetetlennek tartják a professzionális coachinghoz, csupán egy alany gondolta úgy, hogy a sikeres coaching nem képzettség kérdése, sokkal inkább a szakember személyén múlik.

A megkérdezettek többnyire elégedettek a képzéssel, amelyben részt vettek, és úgy gondolják, hogy hasznos gyakorlati tudással gazdagodtak annak elvégzésével néhány évvel ezelőtt, többnyire a válság utáni



években.

Tehát az, hogy csak néhány éve lehet hivatalos formában tanulni a coachingot, jól példázza, hogy milyen fiatal szakma ez még Magyarországon és még számos kihívás és fejlődési lehetőség előtt áll.

Áttekintve a coach jellemét, tapasztalatát és képzettségét, még egy tényezőt kell megvizsgálni a coach részéről: a **tehetséget**. Ezzel kapcsolatban úgy nyilatkoztak az interjú alanyok, hogy a megérzések és a plusz képességek használata, amit a tehetség kifejezéssel foglaltam össze, leginkább abban nyilvánul meg a munkájukban, hogy ez kell ahhoz, hogy sikerüljön minél hamarabb ráhangolódni az ügyfélre. Az egyik coach azt gondolja, hogy „*érzék és érzékenység kell*” a coachinghoz, tehát ez az az addicionális érték, amelyet nem lehet megtanulni, hanem a tapasztalatok alapján ösztönösen kell vagy lehet szert tenni.

A megkérdezettek többsége azt vallja, hogy nem lehet mindenkiből jó coach és ezt azzal magyarázza, hogy egy kiváló szakembernek a fent már említett tulajdonságokkal (például empátia, türelem, kíváncsiság) kell rendelkeznie. Kifejezett coaching tehetségről nem beszéltek, sokkal inkább arra lehet következtetni az elhangzottakból, hogy **van a jellemzőknek egy olyan csoportja**, amely lehetővé teszi a meglévő tudás, tapasztalatok segítségével, hogy a szakember pozitív változást idézzen elő. Sejtésem szerint a tulajdonságok ezen csoportja a többi segítő tevékenységhez is szükséges, hiszen a coach

(vagy más segítő személy) ilyen minősége teszi lehetővé az eredmények elérését.

Az egyik interjúalany azonban **óvatosságra intett a megérzések használatával kapcsolatban**, hiszen véleménye szerint az ösztönös cselekvés elzárhatja az utakat más lehetséges megoldási módok előtt, tehát ő a lehetőségek szűkülését látja az intuíció használatában. Véleménye szerint jó, ha vannak, de megfelelően kell őket kezelni és meg kell tenni mindent azért, hogy a nyitottságot fenntartsák a lehető legmagasabb szinten. Említi továbbá, hogy azért is kell nagyon odafigyelni a megérzések használatára, mert könnyen ítélezéssé válhat, ami pedig akadályozza a hatékony munkát.

Láthatjuk a tehetség, megérzések témakörével kapcsolatban is, hogy színes a paletta, és ezzel kapcsolatban is megmutatkozik a coachok egyéni stílusa és munkamódszerei. Ezért is fontos a választási lehetőség az ügyfél számára, hogy a neki leginkább megfelelő szakemberrel dolgozhasson együtt.

A kérdések következő csoportjával arra kérdeztem rá az alanyok esetében, hogy hogyan dolgoznak coachként, tehát hogyan zajlik le maga a **folymat**. Egyik kérdésem a modellek használatára vonatkozott, mellyel kapcsolatban megoszlik a megkérdezett coachok véleménye. Az egyik alany szerint érdemes végighaladni a DIADAL modell lépésein, hiszen a józan ész is ezt diktálja, így ő tudatosan használja ezt a modellt munkája



során. Ennek segítségével könnyen követhető, hogy éppen hol tart az ügyfél a folyamatban, amely további motivációt jelenthet az előrelépéshez. Több coach azt mondta, hogy konkrétan nem haladnak végig egyetlen modellen sem, bár hasznosnak tartják ezeket az elméleteket, sokkal inkább a kapcsolatra fókuszálnak. Itt jelenik meg a már említett **érzékenység**: igyekeznek megismerni az ügyfelet és megteremteni a bizalmi légkört, és az ügyfél igényei szerint alakítani a folyamatot, és tudatosan nem használják a modelleket.

Tehát a folyamat **félíg strukturált** jelleget mutat: hasznos kiindulási alapnak és gondolkodási keretnek tartják a modelleket, azonban mindig az adott helyzethez igazítják azok használatát vagy háttérbe kerülését. Itt fontos megjegyezni, hogy az említett, csak bizonyos szintig rendszerezett minőség a coaching megtervezettségére is igaz az egyik alany szerint: a probléma megismerése után van egy gondolatmenete, terve, amelyen végig lehet haladni, de maga az aktuális beszélgetés határozza meg, hogy ez milyen szinten hasznosítható.

A problémamegoldás és/vagy fejlesztés technikailag legtöbbször **kérdések segítségével** zajlik le, hiszen ez a coaching központi eszköze. Azonban az egyik interjú alany megjegyzi ennek kapcsán, hogy indokolt esetben tanácsot is kaphat az ügyfél, azonban maximálisan arra kell törekedni, hogy kérdések segítségével érje el az ügyfél az általa kitűzött célt, és a coach csak indokolt esetben (példaként, motivációként)

adjon kész megoldásokat.

A folyamat akkor zárul le, ha a coaching sikeres volt, tehát elérte az ügyfél a célját. Ezzel kapcsolatban is tettem fel kérdést az alanyoknak, mégpedig olyan formában, hogy szerintük hogyan lehet meghatározni a coaching sikerét.

Eltérő megfogalmazásokban ugyan, de a központi gondolat minden alanynál azonos volt: **az a siker, amit ügyfél annak értékkel**, és ő maga is érzi a változást, hiszen ő határozza meg az egész folyamat tartalmát, melynek ez is egy nagyon fontos része. Azonban – és ezt az egyik megkérdezett külön ki is emelte – törekednie kell a coachnak arra, hogy az elérendő cél a lehető legmegfoghatóbb, legkonkrétabb legyen. Ha olyan fejlesztendő területről van szó, ahol nehéz vagy lehetetlen mérhetővé tenni az eredményt, az említett válaszadó szubjektív skálák használatát kéri ügyfelétől, melyen saját véleménye alapján helyezi el jelenlegi állapotát egy 0-tól 10-ig terjedő skálán az adott ügyfél.

Nem minden esetben lesz azonban az elért változás mérhető, és ezt ki is mondták a megkérdezettek: vannak olyan területek, amelyeken csak az ügyfél érzésére, megelégedettségére támaszkodva mondják ki, hogy sikeres volt a folyamat. De lényeges, hogy ilyenkor is előre meg kell határozni, hogy milyen feltételek esetén fogja úgy érezni, hogy előrébb lépett.

Azonban természetesen más helyzetekben **számszerűsíthető eredmények is**



elérhető, mint például a napi értekezletek vagy e-mailek csökkenésének száma. Az egyik alany itt hozzátette, hogy ideális esetben az ügyfél cégének HR-ese, az ügyfél és a coach jelöli ki a célt (egy folyamatban legfeljebb két célt érdemes kitűzni – említi az egyik megkérdezett), így olyan eredmény elérése mellett kötelezik el magukat, mellyel mindhárom fél azonosulni tud.

Érdekes felvetés ezzel szemben, hogy a siker és a probléma megoldása nem mindig ilyen egyértelmű, sőt, az egyik coach úgy gondolja, hogy nem is biztos, hogy egyáltalán megoldható és elérhető a kitűzött cél. Etikai **dilemmaként** írja le azt az esetet, amikor a kitűzött cél, az elérendő változással kapcsolatban kiderül, hogy nem is az okozza a valódi problémát, azonban nehézséget jelent, hogy a vele szembe ülő ügyfél gondját segítsen megoldani, vagy azon a célon dolgozzon a partnerrel, amelyért a vállalat fizet. Ez egyelőre megoldatlan kérdés maradt.

De a legtöbb esetben az a jellemző, hogy a folyamatnak **világosan meghatározott céljai** vannak, és olyan eredményeket akarnak elérni, amelyek megvalósíthatók, SMART célok.

Megkérdeztem azt is az interjú alanyoktól, hogy szerintük milyen jellemzőkkel kell rendelkeznie **az ügyfélnek** ahhoz, hogy sikeres legyen a folyamat, és teljesen egyetértettek abban, hogy **a szándék az egyetlen tényező**, amely egyfajta elvárásként megjelenik a folyamatban, tehát az együttműködési készség a partner

részéről.

Más témához kapcsolódóan ugyan, de említették még az ügyfél és a coach közötti kémia, **összhang** fontosságát, melyről azt gondolom, hogy kölcsönösségen alapul ugyan, de ez is egy olyan tényező, amelynek fenn kell állnia az ügyfél részéről ahhoz, hogy együtt tudjanak dolgozni. Ezt az egymásra hangolódást az egyik alany három kérdés feltételével méri le partnerén, melyek mindegyikére történő pozitív válasz esetén lesz igazán sikeres a folyamat véleménye szerint. Ez a három kérdés a következő: 1. Akar-e valóban változni, változtatni? Hisz-e a coaching módszereiben? Hiteles-e számára a coach? Véleménye szerint ezen kérdések őszinte megválaszolásával nagy valószínűséggel megállapítható a folyamat eredménye.

Az említett összhang részeként lehet megemlíteni a hasonló, vagy egymás számára kölcsönösen elfogadható értékrend meglétét a coach és ügyfele között – az egyik megkérdezett szerint. Hiszen a folyamat lebonyolításához szükséges bizalmat egymás elfogadása is.

A külső környezettel kapcsolatban azt gondolják a megkérdezettek, hogy bizonyos szinten hatással lehet a coaching folyamat erre. Fontosnak tartják, hogy az ügyfél **környezete támogassa az ügyfelet** a fejlődésben és változásban, de beismerik, hogy sok esetben ez a támogató környezet nem áll fenn – a segítő szándék ellenére sem. Azonban felhívták a figyelmet arra, hogy ha a



környezet megérti, hogy mit támogat, nagyobb valószínűséggel fordul segítő hozzáállással az ügyfél felé, hiszen tudja a folyamat célját és lényegét.

Az interjú záró részében a coaching **szakma jelenéről és jövőjéről** kérdeztem az alanyokat. Mindannyian *optimisták* a szakma Magyarországi helyzetével kapcsolatban, bár tisztában vannak vele, hogy a jelenlegi gazdasági-pénzügyi helyzet szűk teret enged a munkatársak képzésére és fejlesztésére, de úgy gondolják, hogy hatalmas lenne rá az igény.

Többen is említik a **megélhetési coachok** felbukkanását a piacon, akik a képzési lehetőségek bővülésével veszélyt jelentenek a szakma presztízsére vonatkozóan, hiszen nem megfelelő minőségű szakmai tudás és tapasztalat birtokában akár kárt is okozhatnak az ügyfélnek. Erre való válaszként több kezdeményezés is létezik a coachok között, amelyeknek célja egy egységes **minőségbiztosítási rendszer** kialakítása annak érdekében, hogy megtisztuljon a piac, és csak a képzett és segíteni akaró coachok maradhassanak versenyben. Ilyen fontos szervezet az **International Coach Federation magyarországi tagozata**, melynek célja az etikai és minőségi rendszer kidolgozása és a magas szintű szakmai munka biztosítása. Az ICF háromfokozatú minősítési rendszerrel működik, sorrendben: ACC, PCC és MCC. Ezzel kapcsolatban azt jegyezte meg az egyik coach, hogy *„Ez nem jelenti azt, hogy akinek nincs ACC-je az nem jó coach, de akinek van, az biztosan jó*

coach”. Tehát a szakma fejlődése és **professzionizálódása** látványos lépésekkel halad előre hazánkban is.

Az egyik alany véleménye szerint azért is lehetnek bizakodók a coachok, mert az üzleti életben dolgozó vezetőkre egyre nagyobb nyomás nehezedik, és ezek az emberek senkivel nem tudják megbeszélni az ezzel kapcsolatos problémákat, így jelentős **igény merül fel egy külső, objektív, szakértő szemlélet bevonására** a hosszú távú, hatékony és egészséges munkavégzés fenntartása érdekében. Ehhez kapcsolódóan említi azt is, melyet más megkérdezett coach is kiemelt, hogy az ezt a szolgáltatást igénybe vevő vezetők magánemberként is részt vesznek a folyamatban, tehát elkerülhetetlen, hogy személyes jellegű témák is felmerülnek a beszélgetések során. A megkérdezettek ezt természetesnek veszik, és ha az ügyfél felvet valamely a témához nem szorosan kapcsolódó, nem üzleti jellegű kérdést, akkor természetesen azzal is foglalkoznak a folyamat során.

Összességében **pozitív jövőképet** látnak maguk előtt, hiszen az egyik coach elmondása szerint országunk a régióban jó helyzetben van a szomszédos országokhoz képest a szakma elterjedtségét és fejlettségét illetően – bár több alany is megjegyezte, hogy sokszor még az üzleti élet szereplői sincsenek tisztában a fogalommal. Szintén több coach említette azt a tényt, hogy a világban az információs technológia után a coaching **a második legdinamikusabban fejlődő iparág**, ami igen kedvező



tendenciákat vetít előre.

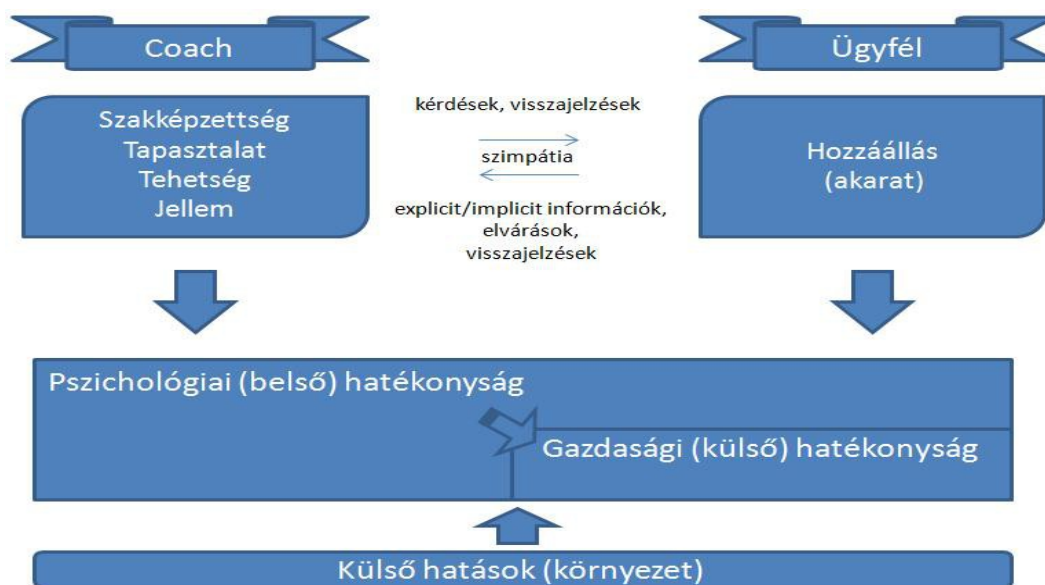
Az interjúk eredményei alapján véleményem szerint **bizonyos kiegészítésekkel helytálló a felállított modell**: a coachok elmondása alapján igazolást nyert, hogy a coachnak megfelelő képzettséggel, tapasztalattal, az ICF szerint is meghatározott kompetenciákkal kell rendelkeznie és kellő odafigyeléssel a megérzéseit is igénybe veszi a sikeres munka érdekében. Az ügyfél részéről letisztult a modell az eredmények alapján, hiszen egyedül az akarat jelenik meg meghatározó tényezőként, amelyet egyfajta elvárásnént fogalmazhatunk meg az irányában.

A pszichológiai és gazdasági hatékonyság kutatása és mérése egy további dolgozat

témáját jelenthetné, itt azonban annyit megállapíthatunk, hogy igazolták az alanyok azt a felvetésemet, hogy a változás először az egyénben következik be, majd annak beépülésével válik külső, a környezet számára is észrevehető, majd számszerűsíthető eredménnyé. A külső környezet pedig sokkal kevésbé bizonyul rugalmatlannak, mint ahogy a modell felállítása során először gondoltam, hiszen a beszélgetések alapján bizonyos szinten kölcsönösen hat egymásra a coacholt ügyfél és a környezet, melynek pozitív hatása erősítheti az elért eredményt.

A **modellt kiegészítettem a szimpátia, kémia beépítésével** az interjúk lefolytatása után, hiszen ez meghatározó, elengedhetetlen tényezőnek bizonyult a sikeres együttműködéshez (2. ábra):

2. ábra A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők a kutatási eredmények alapján kiegészített modellje



Forrás: Cox (2003) alapján saját szerkesztés



Össességében elmondható, hogy az eredmények alapján első feltételezésem – amely arra vonatkozott, hogy a modell tényezőinek jelenléte valóban sikeres coaching folyamatot eredményez – elfogadható, valamint második feltételezésem is – mely a modell teljességével kapcsolatos – részben elfogadom, ugyanis minimális kiegészítés után az interjúalanyok véleményét figyelembe véve (a kutatás korlátait szem előtt tartva) mindenre kiterjedőnek bizonyult az elgondolás. Tehát modelletem igazoltnak tekintem, mely további kutatások alapjául szolgálhat, valamint hasznos eszköz lehet a gyakorlati szakemberek számára is.

Jegyzetek:

[1] <http://www.magyarcoachegyesulet.hu/tagshort> 2013.01.03. 17:39



HÁTTÉR

HÁTTÉR

Dobos Elvira: Coaching a felsőoktatásban 2. rész

A bölcsészettudományi területen végzős hallgatók fejlesztési irányai és lehetőségei coachinggal

A tanulmány első része a Magyar Coachszemle 2012/3. számában olvasható.

A bölcsészettudományi képzési terület kapcsán a korábbiakban tárgyaltakon kívül egy másik problémával is szembesülünk, ami úgymond az érem másik oldala. Ez pedig a képzésből kikerülő, bölcsészettudományi területen diplomát szerzett hallgatók elhelyezkedésének nehézsége. Az elhelyezkedési nehézségek magyarázata az intézmények részéről a túlképzésben, a munkaerőpiac részéről a csökkenő igényekben kereshető. Ahogy Polónyi István megállapítja, a felsőoktatás tömegesedése értelemszerűen magával hozza a diplomák tömegesedését is. Magyarország a diplomával rendelkezők 25-64 éves korú népességre vetített arányának tekintetében

(18%) a középmezőnyben helyezkedik el.^[1] Ebből következően nyilvánvaló – és ahogy ezt a statisztikai adatok is igazolják^[2] –, hogy minél nagyobb a diplomások aránya a társadalomban, annál többen töltenek be a végzettségüknél alacsonyabb szintű munkakört a munkaerőpiacon. Polónyi arra is felhívja a figyelmet, hogy bár sokféle és ellenérvet felhozhatunk a túlképzés mellett és ellen, azt be kell látnunk, hogy „ezek a fiatalok alighanem elégedetlenek, csalódottak lesznek, hiszen egy diplomás pályafutás, életpálya reményében léptek a felsőoktatásba.”^[3]

További problémát jelent a bölcsészettudományi képzés jellegéből adódóan az elméleti oktatás túlsúlya a gyakorlatival szemben.^[4] Ez ugyanis nemcsak azzal a következménnyel jár, hogy a képzésből igen fejlett és árnyalt gondolkodással rendelkező, széles látókörű szakemberek kerülnek ki, hanem azzal is, hogy a pályakezdéssel kapcsolatban felmerülő gyakorlati kihívásokkal nehezebben küzdenek meg. Éppen erre mutat rá Bognár Adrienn és Péntek Eszter kutatásának eredménye, amely szerint „a bölcsészhallgatók a diploma megszerzését követő munkakereséssel, elhelyezkedéssel kapcsolatos várakozásait elsősorban a bizonytalanság jellemzi.”^[5] A megkérdezetteknek csupán 17,6%-a gondolta



úgy, hogy a diploma megszerzését követően biztosan el tud helyezkedni a szakmájában, míg 48,9%-uk bizonytalan, 6%-uk pedig kifejezetten pesszimista. A pesszimizmus sajnos nem is alaptalan, hiszen az említett egyetem 2011-es pályakövetési vizsgálatának eredményéből látható, hogy a 2010-ben az egyetem különböző karain diplomát szerettek közül a bölcsészettudományi karon végzettek körében a legmagasabb (17,3%) a munkanélküliek aránya.[6] A Bognár-Péntek kutatásban megkérdezett hallgatók 44%-a gondolta egyébként úgy, hogy a képzés, amelyben tanul, nem igazán gyakorlatorientált.[7] A 2009-ben a munkaerőpiac és a felsőoktatás kiemelkedő személyiségeinek részvételével *Mit ér a bölcsészdiploma?* címmel rendezett kerekasztal-beszélgetés során is hangsúlyos problémaként merült fel a bölcsész szakokról kikerülő hallgatók gyakorlati képzésének hiánya a munkaerő-piaci oldalról.[8] A cégek képviselői problémának tartották, hogy a végzett bölcsészek többsége semmilyen szakmai gyakorlaton nem vett részt, és gyakorlatatlanságuk sokszor már az álláspályázatra benyújtott önéletrajz és a motivációs levél megírásánál, illetve az állásinterjún megnyilvánul. A beszélgetés konklúziójaként a képzés értékeinek elismerése mellett az egyéni karriertervezés szükségessége fogalmazódott meg.[9] Ezzel pedig ismét egy olyan területre érkeztünk, ahol felmerülhet a coaching alkalmazása.

És hogy miért épp a coaching? Sokféle érvet lehetne felsorakoztatni a módszer mellett, de

a legfontosabb talán a következő: a végzős hallgatók számára a coaching azzal a különleges előnnyel járhat az egyéb támogató módszerekkel szemben, hogy – ahogy azt már korábban kiemeltem – ösztönzi az egyéni felelősségvállalást, ami a munkaerőpiacra, vagy közhelyesen szólva a „nagybetűs életbe” frissen kilépő fiatalnak nagyon hasznos a későbbi pályafutására nézve.

A kérdőívek

A mintavételi eljárás

Ahhoz, hogy reprezentatív adatokat tudjunk közölni, a legkézenfekvőbb mintavételi eljárás a kérdőív. A társadalomtudományokban használatos kérdőívek többségétől eltérően egyszerű eldöntendő kérdéseket kombináltunk nyitott kérdésekkel, így az egyszerű válaszok mellé indoklás csatolására is lehetősége nyílt a kérdőív kitöltőjének a teljesebb kép kialakítása érdekében.

Mindenképpen olyan mintavételi eljárást kellett alkalmaznunk, ami minimalizálja a mintavételi hibát, emellett alkalmas arra, hogy reprezentatív adatok kapjunk. A legmegfelelőbb mintavételi eljárás esetünkben a valószínűségi mintavételi módszerek közül a rétegzett mintavétel.[10] A kutatásban a Bölcsészettudományi Kar különböző képzési szintjein tanuló aktív féléves végzős hallgatóinak coachinggal kapcsolatos attitűdjeire voltunk kíváncsiak. A mintánkat úgy alakítottuk ki, hogy a BTK-s nappali tagozatos hallgatókat képzési szintjük és évfolyamuk szerint rétegeztük, így az egyes képzési szinteken tanulók megfelelően



reprezentálják a teljes sokaságot.

Képzési szint	Megkérdezettek %-ban
BA	6%
MA	8%
PhD	17%
Felsőfokú szakképzés	14%

A felmérésnek nem volt célja, hogy az egész Bölcsészettudományi Kart reprezentálja. A közölt adatok – célunknak megfelelően – a Bölcsészettudományi Kar különböző képzési szintjein tanulók vélekedéseire koncentrálnak, és a képzési szinteknek megfelelően hasonlíthatók össze, feltételezve, hogy az egyes képzési szinteken tanulók attitűdjei hasonlóak (homogén csoportok). A kérdőívet kérdezőbiztos adta át a kitöltőnek, aki utána magától válaszolt a kérdésekre, anonim módon. Ettől a módszertől csak a PhD-sek esetében térünk el, mivel ők csak ritkán tartózkodnak az Egyetemen. Esetükben a kérdőívet e-mailen keresztül küldtük ki. A kérdőívet összesen 108 hallgató töltötte ki.

Kutatói kérdések és a kérdőívben szereplő kérdések

A kérdőív tizenkét kérdés segítségével próbálta feltárni a hallgatók coachinggal kapcsolatos attitűdjeit. Ezek közül az első

három a coaching ismertségére vonatkozik. Az interjú kérdéssorhoz hasonlóan – és hasonló okokból – az első három kérdést követően egy rövid összefoglalót iktattam az interjúba, amely a coaching fontosabb jellemzőit, alkalmazási területeit és kereteit mutatja be. Ennek a résznek a beiktatása a kérdőívek esetében is indokoltnak bizonyult. A bemutató rész után a 4., 5., és 6. kérdés itt is arra irányult, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek szimpatikusak a coachingban, illetve a válaszadó szerint miben nyújthatna ez segítséget neki.

A 7. kérdés tizenegy konkrét problémakörre kérdez rá. A kitöltők itt „igen” és „nem” lehetőségek közül választhattak annak megjelölésére, hogy találkoztak-e már az adott kihívással, és lehetőségük volt rövid kommentárokat is fűzni a válaszokhoz. A 8. kérdés ismét arra tér vissza, hogy a válaszadó mely területeken látja alkalmazhatónak a coachingot. A kérdés ismétlésének célja – csakúgy, mint az interjúknál – annak kiderítése volt, hogy a problémás területek átgondolása után jelentkezik-e változás a vélekedésekben. A változás ebben az esetben is kimutatható volt. A 9. kérdés már konkrétan arra kérdez rá, hogy a válaszadó részt venne-e coaching folyamatban, 10. pedig arra, hogy szánna-e erre pénzt. Az említett két dolog különválasztása azt a célt szolgálta, hogy elkülöníthető legyen a hallgatók részvételi kedve a fizetési képességüktől. Az eredményekben jól látszik, hogy a kettő igen jelentős eltérést mutat. A 11. kérdés arra

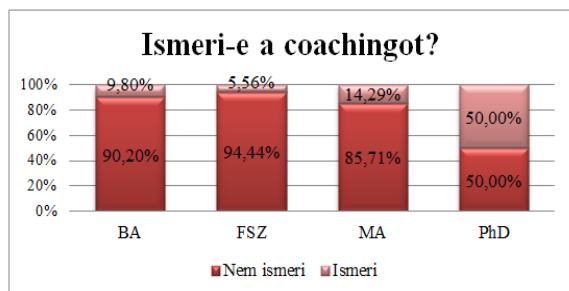


irányul, hogy a hallgató a team vagy az egyéni coachingot preferálja, végül a 12. kérdés arra ad lehetőséget, hogy a válaszadó megfogalmazza azokat az észrevételeit, amelyekre nem irányult kérdés.

A válaszok értékelése

A coaching ismertsége

A kérdőívekben megadott válaszok összesítése során kiderült, hogy a coaching ismertsége egyértelműen a PhD hallgatók körében volt a legmagasabb, a többi képzésben résztvevő hallgatók többsége még egyáltalán nem hallott róla.



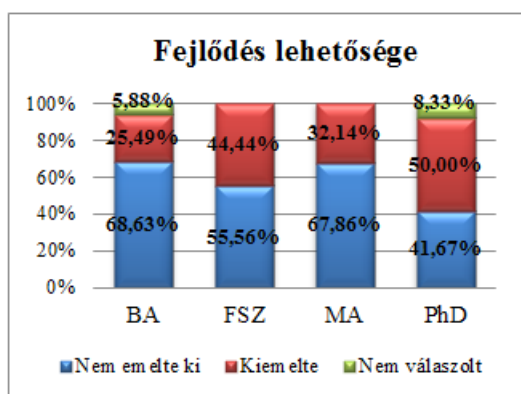
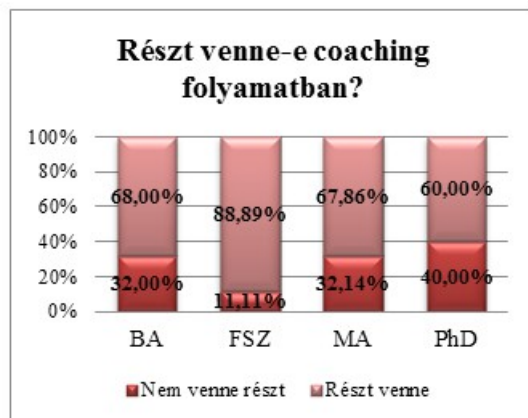
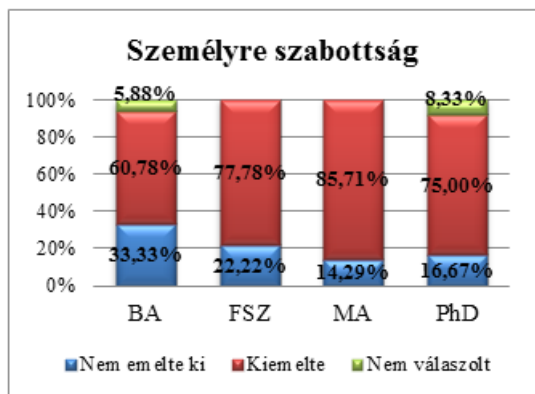
Látható az adatokból az a tendencia is, hogy minél magasabb szintű képzésben vesz részt a hallgató, annál nagyobb valószínűséggel hallott már a coachingról: a felsőfokú szakképzés hallgatóinak csupán 5,56%-a, az alapképzés hallgatóinak 9,8%-a, a mesterképzésben résztvevő hallgatók 14,29%-a, míg a doktorandusz hallgatók fele hallott már a coachingról. Hozzá kell tennünk, hogy a coachinggal kapcsolatos ismeretek az esetek többségében – ahogy ez a válaszokhoz fűzött megjegyzésekből kiderül – csupán felszínesek. Mindebből egyértelműen kiderül,

hogy ahhoz, hogy a coaching alkalmazásáról beszélhessünk ezen a területen, először a széleskörű megismertetésre kell helyeznünk a hangsúlyt, tehát még igen nagy feladat vár az erre vállalkozóra.

A coaching megítélése

A coaching megítélésével a 4. és 5. kérdés foglalkozott. Ezekkel kapcsolatban előjáróban meg kell jegyeznünk, hogy – ahogy azt az interjúk esetén is kiemeltük –, hogy mivel a coachingról előzetes ismeretekkel rendelkező válaszadók száma nagyon kicsi, a megítélés az esetek nagy többségében a kérdőíven szereplő rövid ismertetésen alapul. Mindazonáltal megállapítható, hogy az ezek alapján kialakított vélemények igen pozitívak. Arra a kérdésre, hogy van-e olyan eleme a coachingnak, amely nem szimpatikus, elenyésző számú válasz érkezett. Bár ezen kérdések esetén nem voltak előre definiált kategóriák, a válaszadók öt fő területet jelöltek meg, amelyet különösen szimpatikusnak találtak: a személyre szabottságot, a fejlődés lehetőségét, a jövőbeli eredményekre irányultságot, a saját erőforrásból származó megoldások preferálását és a diszkréciót.

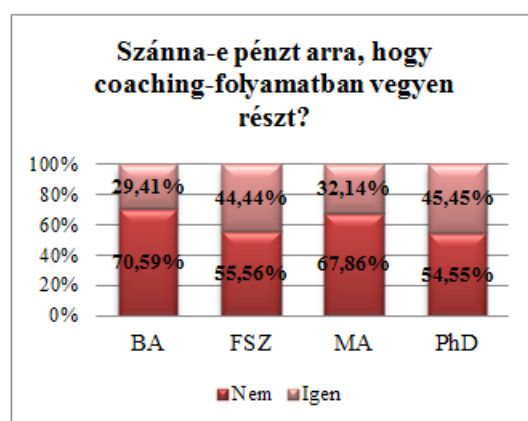
Ezek közül mindegyik képzési szinten a coaching *személyre szabottságát* és a folyamat által kínált *fejlődési lehetőséget* emelték ki a legtöbben, mint leginkább szimpatikus vonást.



Arra a kérdésre azonban, hogy szánna-e pénzt a coaching folyamatra, már – a felsőfokú szakképzésben résztvevő hallgatók kivételével – éppen ellenkező relációt figyelhetünk meg: a képzési szint emelkedésével növekszik azoknak az aránya, akik pénzt fordítanának arra, hogy coachingot vegyenek igénybe. Az is jól látszik ugyanakkor, hogy jelentősen kisebb azoknak az aránya, akik akkor is részt vennének coachingban, ha fizetniük kellene érte, mint azoknak, akik egyébként szívesen részt vennének.

Bizalom-bizalmatlanság/nyitottság-elzárkózás

Általánosságban megállapíthatjuk, hogy a válaszok alapján a coaching iránti bizalom igen magas, hiszen a megkérdezettek minden csoportjánál többségben vannak azok, akik – a rendelkezésükre álló információk alapján – szívesen részt vennének coaching folyamatban. Érdekes módon a százalékos arányokból megfigyelhetjük, hogy a képzési szint és a részvételi hajlandóság fordítottan arányos: míg a felsőfokú szakképzésben tanulók 88, 89%-a venne részt coachingban, a BA hallgatóknál ez az arány 68%, az MA hallgatóknál 67,86%, a PhD hallgatóknál pedig 60%.

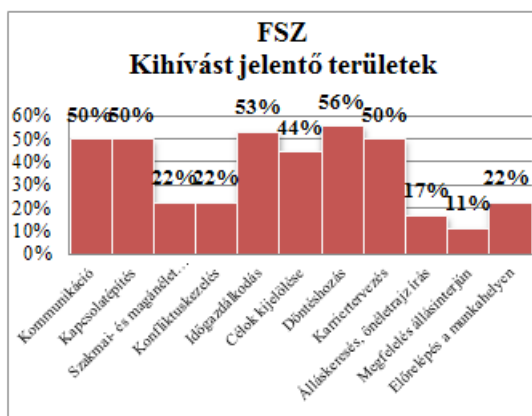


Fő problémakörök

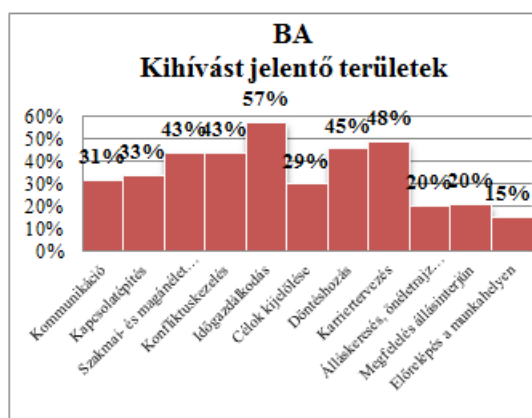
A felsőfokú szakképzésben és BA képzésben



résztevő diákok legkevésbé az álláskereséssel és a munkahelyi helytállással kapcsolatos kérdéseket ítélték problémásnak. A karriertervezés területén azonban már ezen a képzési szinten is megjelennek a dilemmák a megkérdezettek válaszai alapján, a felsőfokú szakképzés hallgatóinak fele, a BA képzés hallgatóinak 48%-a érez kihívást ezen a területen.

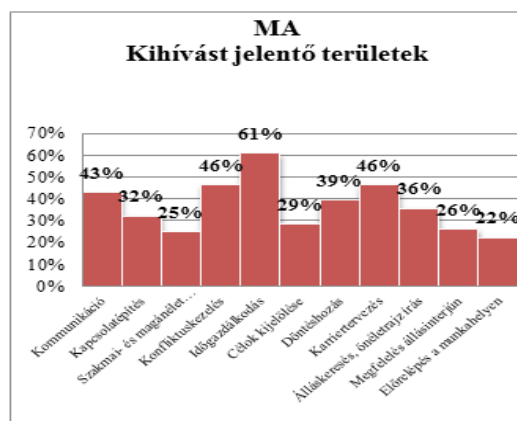


Mindkét csoportnál nagyon magas volt azoknak az aránya – 53% illetve 57% –, akik problémás területként jelölték meg az időgazdálkodást.

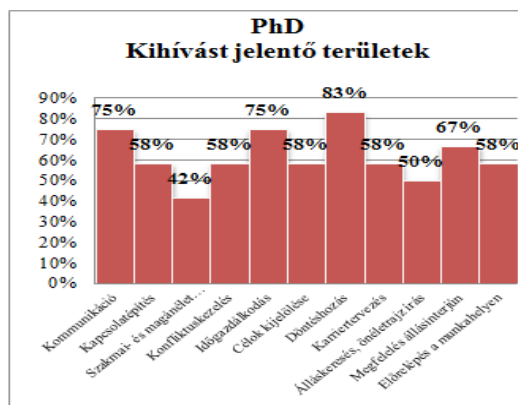


Érdekes adat, hogy a felsőfokú szakképzés

hallgatói mind a hatékony, önérvényesítő kommunikációt, mind a kapcsolatépítést nagyobb kihívásnak találják, mint a BA, illetve MA képzésben résztvevők.



A mesterképzésben tanuló diákok szintén jelentős arányban (61%) érezték problémának az időgazdálkodást. Az álláskereséssel kapcsolatos kihívások náluk már nagyobb arányban jelennek meg a válaszadóknál, mint az előző két csoport esetében, és a karriertervezés náluk is fontos kihívásként jelenik meg.



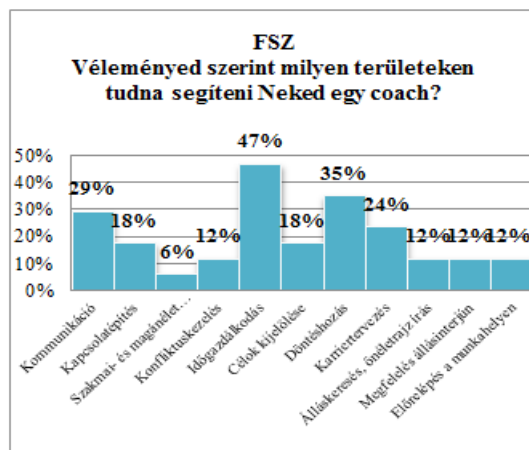
Ezeket kívül a kommunikációval kapcsolatos problémákat (43%), és a konfliktuskezelést (46%) tartották nagy arányban kihívásnak a



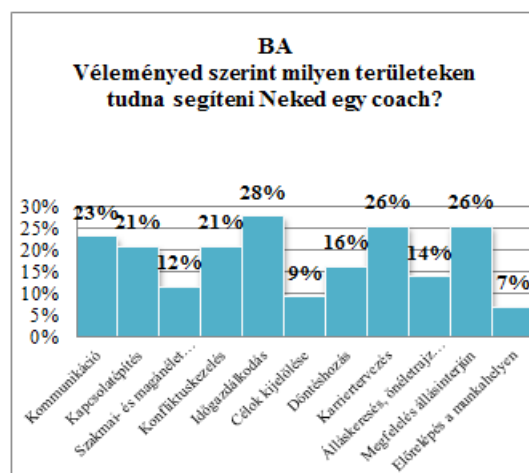
válaszadók. A PhD hallgatók válaszainak összesítéséből készített diagramon azonnal szembetűnik, hogy az előző három csoporthoz képest jóval magasabb volt azoknak az aránya, akik kihívásnak ítélték az egyes területeket. Ez a különbség minden említett problémakörnél jól látszik. A *döntéshozást* a megkérdezett PhD hallgatók 83%-a tartotta kihívásnak, míg az MA hallgatóknál ez az arány 39%, a BA hallgatóknál 45%, az FSZ hallgatóknál pedig az MA hallgatókhoz hasonlóan 39%. Ennél a csoportnál is kiemelt problémakörnek bizonyult az *időgazdálkodás*, a válaszadók 75%-a tartotta nehézségnek, csakúgy, mint a hatékony, önérvényesítő *kommunikációt*. Egyértelműen látszik, hogy a többi csoporthoz képest itt már nagyobb arányban jelölték meg a válaszadók kihívásként az *álláskereséssel* és a *munkahelyi helytállással, előrelépéssel* kapcsolatos területeket. Ennél a csoportnál a *szakmai- és magánélet összehangolása* jelentette a legkisebb problémát, bár a válaszadók 42%-a ezt a területet is kihívásként értékelte.

Coaching által támogathatónak ítélt területek

A felsőfokú szakképzés és az alapképzés hallgatói szerint leginkább az *időgazdálkodás* területén tapasztalt problémáknál tudna segíteni nekik a coaching. Mindkét csoport viszonylag magas arányban találta coaching által támogathatónak a *karriertervezést* és a hatékony, önérvényesítő *kommunikációval* kapcsolatos problémákat is.



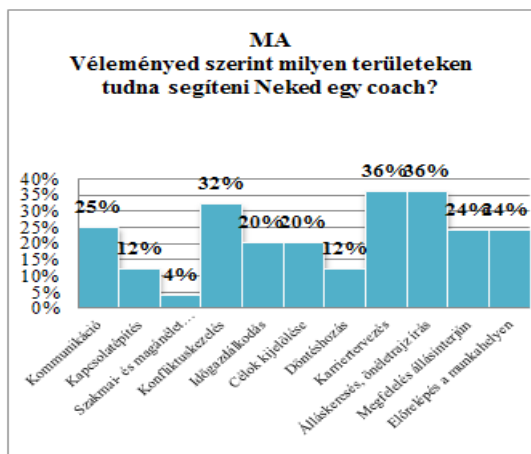
A felsőfokú szakképzés hallgatói ezeken kívül a *döntéshozás* területét jelölték meg magas, 35%-os arányban.



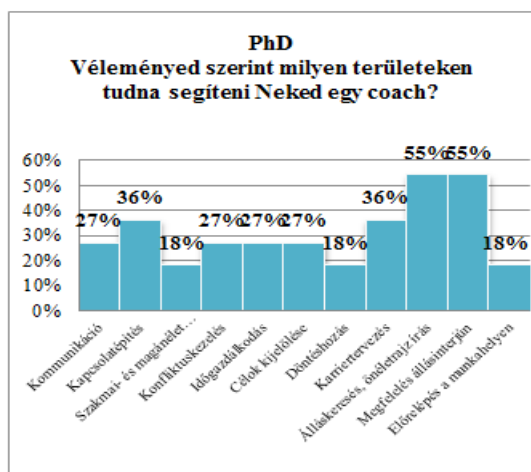
Az MA hallgatók összességében magasabb arányban találták coachinggal támogathatónak az egyes területeket, mint az előző két csoport megkérdezett tagjai. Leginkább a *karriertervezésben* és az *álláskeresésben* tartották relevánsnak a coach segítségét, mindkét területet a válaszadók 36%-a ítélte ilyennek. Ennél a csoportnál az előbbieken kívül a *konfliktuskezelés* és a *kommunikáció* jelent még meg magasabb



arányban a megkérdezettek válaszaiban.



Az eredményekből jól látszik, hogy legmagasabb arányban a PhD hallgatók tartották coachinggal támogathatónak az egyes területeket. A megkérdezettek több mint fele gondolta úgy, hogy az *álláskereséssel* kapcsolatos problémáknál, kihívásoknál segíthetne neki egy coach.

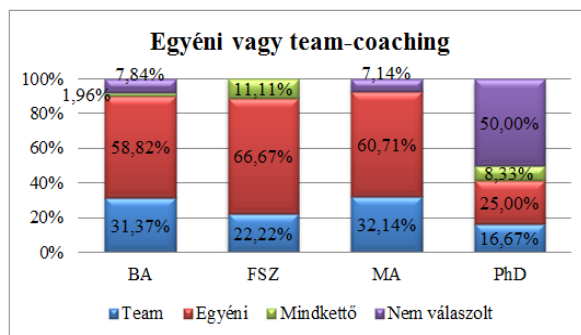


Ezekon kívül a *kariertervezés* és a *kapcsolatépítés* területét jelölték meg magas, 36%-os arányban a csoportból a válaszadók. A *kommunikációval*, *konfliktuskezeléssel*, *időgazdálkodással* és *személyes és szakmai*

célok kapcsolatos problémák megoldásában is a válaszadók több, mint negyede tartotta relevánsnak a coaching segítségét.

Egyéni vagy team coaching

A válaszok összesítéséből készült diagramon jól látható, hogy a megkérdezettek döntő többsége az egyéni coachingot preferálja a csoportos coachinggal szemben a válaszadók mind a négy csoportjában.



A legtöbb válaszadó a kérdőívben feltett kérdésnél a válaszhoz hozzátette, hogy azért választaná inkább az egyéni coachingot, mert ezt a formát sokkal személyre szabottabbnak érzi. Ez az arány egyébként teljesen összhangban van azzal, hogy a válaszadók a coachingban látott legfőbb erényként a személyre szabottságot jelölte meg.

Következtetések

A kérdőívek tanúsága alapján hangsúlyos problémának tűnik, hogy azok, akiknek csak felületes ismeretei vannak a coachingról, gyakran teljesen tévesen ítélik meg, illetve nem önálló szakmának tekintik, hanem



valamiféle munkahelyi ellenőrző tevékenységnek.

A problémára egyébként a szakirodalomban is megjelenő fogalomzavar kapcsán Werner Vogelauer és Hans von Sassen is felhívja a figyelmet, kiemelve, hogy a coaching divatos kifejezéssé vált, és „sokszor számos olyan dologgal hozzák összefüggésbe, melyekhez a professzionális coachingnak nem sok köze van”.[\[11\]](#)

Az is jól látszik ugyanakkor az eredményekből, hogy a coaching, viszonylagos ismeretlensége ellenére vonzó alternatívának tűnik a hallgatók többségének, különösen az álláskereséshez kapcsolódó nehézségek leküzdésében, és ezt a segítséget leginkább egyénileg vennék igénybe. Azt sem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül, hogy azoknak, akik szívesen fordulnának coachhoz, legfeljebb a fele akarna vagy tudna fizetni a szolgáltatásért. [\[12\]](#)

Ebből arra a következtetésre juthatunk, hogy lenne kereslet a coachingra ebben a célcsoportban, ám az kevésbé fizetőképes, így a fejlesztési módszerben rejlő potenciált ezen a területen leginkább akkor lehetne kiaknázni, ha a képző intézmény ezt valamilyen formában támogatná.

Ez az elképzelés egyébként Magyarországon még igen, Nyugat-Európán azonban nem példa nélkül való. [\[13\]](#)

Esettanulmány

Egy végzős diák karriertervezési dilemmái

Coaching ügyfelem 2011-ben szerzett BA diplomát az Egyetem Bölcsészettudományi Karán, és jelenleg MA képzésben vesz részt ugyanitt. Tanulmányi eredményei kiválóak, demonstrátori pozíciót tölt be a tanszékén. Azért fordult hozzám, mert dolgozni szeretne, de álláspályázatai során rendre csak az állásinterjúig jut, ez után viszont többnyire nem kap visszajelzést, vagy elutasítják. Eddig a végzettségének megfelelő szakmában keresett állást, de távolabbi tervei között szerepel, hogy egyetemi oktató legyen. A nulladik találkozón abban állapodtunk meg, hogy a coaching-folyamat során a karriertervezés témakörével foglalkozunk.

A munkát az első találkozón a Myers-Briggs típusindikátor személyiségteszttel kezdtük, egyrészt, hogy kicsit jobban megismerkedjem az ügyféllel, másrészt pedig, hogy ő maga is közelebb jusson a helyzet és önmaga megértéséhez, illetve a kérdőív kitöltése hozzásegíthet az egyéni fejlődéshez, és használható a karriertervezésben. [\[14\]](#) Rögtön a teszt kitöltése után azonban azzal a problémával szembesültünk, hogy az ügyfél egyáltalán nem tartotta magára jellemzőnek a kapott eredményt. Ekkor azt javasoltam, hogy a kérdéseket és a válaszokat alaposan átgondolva próbálkozzon meg egy másik, több kérdésből álló teszttel. Ez azonban szintén nem vezetett a kívánt eredményre, mint ahogy a többi kitöltött teszt sem, ugyanis változó eredményeket kaptunk. A



következő találkozáson az önismeret kérdéséről kezdtünk beszélgetni. Ügyfelem elmondta, hogy gyakran kap olyan visszajelzéseket, amelyekre nem számít. Kérdéseimre, hogy milyen helyzetekben találkozik ilyesmivel, elmondta, hogy korábbi munkahelyén tapasztalt ilyesmit, és így van ez a sikeresnek érzett állásinterjúk esetében is. Kértem, hogy a következő találkozóig jegyezzen fel minden olyan, akár jelentéktelennek tűnő esetet is, amelyet a fentiekhez hasonlóan érez. [15]

A második találkozáson a naplózás során feljegyzett esetek megbeszélésénél kiderült, hogy többnyire akkor merül fel probléma, ha ügyfelemnek saját magáról, illetve elképzeléseiről kell beszélnie (egyébként remek előadásokat tart a szakterületéhez kapcsolódó témákban). Az esetek részletes megbeszélésénél az is kiderült, hogy a problémát az okozza, hogy ügyfelem nagyon szűkszavúan nyilatkozott az említett kérdésekben, ezért gyakran félreértették. Ügyfelem ezután valószínűnek tartotta, hogy az eddigi állásinterjúkon is hasonló dolog történhetett.

Mindennek tudatában a harmadik találkozáson azt a célt tűztük ki, hogy ügyfelem fejlődik a saját magáról való gondolkodás és beszéd területén. Mivel nehezebbre esett, hogy magáról beszéljen, első lépésként arra kértem, hogy rajzoljon egy olyan nem hagyományos névjegykártyát, amelyből, aki azt átveszi tőle, azonnal láthatja, hogy milyen pozitív tulajdonságokkal, erősségekkel és prioritásokkal rendelkezik, milyen értékeket hordoz, mit képvisel. Az elkészült, szavakat,

rajzokat és ezek összefüggéseit jelölő vonalakat tartalmazó névjegykártyáról beszélgetve ügyfelemnek sikerült összegyűjtenie saját magával kapcsolatosan néhány olyan tulajdonságot és megállapítást, amit már jellemzőnek és találónak ítélt.

Következő lépésként azt fogalmazzuk meg, hogy a legközelebbi találkozóig ír magáról egy két-három oldal terjedelmű bemutatkozást, amelynek alapjául a névjegykártya-rajz segítségével összegyűjtött fontos tulajdonságok és megállapítások szolgálnak. A negyedik találkozáson ezekről beszélgettünk, és arról, hogyan lehetne ezeket az erősségeit egy motivációs levélbe foglalni, amit egy álláspályázathoz készített. A találkozó végén azt a feladatot kapta, hogy készítse el az említett motivációs levelet, és igyekezzen az önéletrajzát is úgy átírni, hogy jobban tükröződjön benne az a szemlélet, amit magára különösen jellemzőnek talált.

Az ötödik találkozó témájának azt egyeztetettük, hogy most már nem írásban, hanem szóban fog mesélni nekem a benne rejlő, illetve számára fontos értékekről, képességeiről, erősségeiről, terveiről. A beszélgetés kissé nehezen indult, de a visszajelzés során feltett kérdéseimre kapott válaszokból kiderült, hogy ügyfelem egyre jobban érezte magát ebben a helyzetben. Ügyfelem a találkozáson elmondta azt is, hogy közben behívták egy állásinterjúra a következő hét keddre, amelynek pozitív kimenetelében nagyon bízik. Megbeszéltük, hogy a következő, egyben utolsó alkalommal ennek az interjúknak a tapasztalatait fogjuk



megbeszélni.

A záró találkozón kiderült, hogy ebben az esetben igazán látványos eredményekkel zárult a coaching-folyamat. Ügyfelem ugyanis nem csak, hogy megkapta az állást (ahol a mai napig is dolgozik), hanem a tanszékvezetőjével folytatott beszélgetés során elmondta az oktatással kapcsolatos terveit, elképzeléseit, és a tanszékvezető megbízta, hogy tartson két kurzust a tavaszi félévben BA hallgatók számára. [16]

Következtetések

Reflektálva a leírt coaching folyamatra úgy látom, hogy amellet, hogy valódi eredményekkel zárult, és rengeteg tapasztalatot nyújtott mind az ügyfél számára, mind pedig kezdő coachként számomra, jól reprezentálja a kérdőíves kutatás eredményében megjelenő, a mesterképzési szinten felmerülő problémákat, mint a karriertervezés, illetve az álláskereséssel kapcsolatos és kommunikációs problémák.

A coachingban résztvevő hallgató a folyamattal kapcsolatban elmondta, hogy a coaching nagy mértékben megnövelte az önbizalmát, különösen azért, mert saját maga találta meg a problémák forrását és a megoldást is, és segített „szembenézni” önmagával, elmélyíteni az önismeretét. A kommunikációs problémák tudatosítása és kezelése pedig véleménye szerint hozzájárult az állásinterjú sikeréhez, és úgy érzi, a jövőben is magabiztosabban tud majd kommunikálni.

Eredmények

A kutatás további lehetséges irányai

A kutatást korántsem tekinthetjük lezártnak. Folytatására az eddigi eredmények alapján három fő irányvonalat jelölhetünk ki. Az első irányvonal az Egyetem – esetleg más egyetemek – többi karán hasonló módszerekkel végzett vizsgálat lenne. Ennek előnye, hogy a kapott eredmények összevethetőek az eddigiekkel, és ezáltal feltárhatóvá válnak a hasonlóságok, különbségek a felsőoktatás különböző tudományterületein működő vezetők és tanuló hallgatók coachinggal kapcsolatos attitűdjei között, s így sokkal teljesebb képet kaphatunk a felsőoktatási területről. Ehhez azonban – a kutatás kiterjedése miatt – nyilvánvalóan anyagi források is szükségesek.

A további kutatás második fontos irányvonala lenne a kapott eredmények alapján további, félig strukturált interjúk készítése mind vezetőkkel, mind pedig végzős, vagy nemrégiben végzett hallgatókkal, továbbra is a bölcsészettudomány területéről. Ennek előnye az lenne, hogy míg az első kutatási irány kiszélesítené az eddigi következtetéseket, ez a következtetések elmélyítésére adna lehetőséget. A félig strukturált interjúk során ugyanis olyan mélyebb összefüggésekre, rejtett problémákra is fény derülhetne, amelyekre – a strukturált interjúk és a kérdőívek jellegéből fakadóan – az eddigiekben nem.

A harmadik, és talán legizgalmasabb irányvonal a coaching-szemléletű oktatás



lehetőségeinek elméleti és gyakorlati kidolgozása lehet. Bár az eddigiekben ez a lehetőség csak igen halványan körvonalazódott – hiszen a vizsgálatnak ez nem is volt célja – véleményem, és a gyakorlati tapasztalatok szerint a kutatásnak ez a felvetés egyáltalán nem jelentéktelen hozadéka.

Összegzés

A fentiekben bemutatott kérdőíves kutatás eredményei a végzős hallgatók, az interjúk a vezetők coachinggal kapcsolatos attitűdjeit tárják fel, míg az esettanulmányok a coaching gyakorlati alkalmazhatóságának lehetőségeire mutatnak rá. A vizsgálatok eredményéből egyértelműnek látszik, hogy igény és nyitottság is tapasztalható a coaching iránt a vizsgált területeken. Az is megállapítható ugyanakkor, hogy a gyakorlatban mindkét

vizsgált célcsoport esetében leginkább intézményes keretek között működhetne jól a coaching, s az egyéni kezdeményezéseken túlmutató, szélesebb körű alkalmazásához szükséges lenne olyan támogató terepek kialakítása az egyetemeken, amelyekhez elengedhetetlen feltétel a felsőoktatási és az egyetemi vezetés együttműködése és támogatása. Az ehhez szükséges források előteremtésének lehetősége a jelenlegi körülmények között azonban igencsak kétséges.

Összességében kijelenthetjük, hogy ezen a területen ma is érvényesek Dr. Mihály Andrea kognitív terapeuta, gyakorló tréner egy 2007-es interjúból elhangzott szavai: „még nincs akkora kereslet coachra, mint amekkora szükség volna rá.”^[17]

Jegyzetek:

[1] Polónyi István: *Foglalkoztathatóság, túlképzés, bologna. Avagy baj-e, ha elemző közgazdász vezeti a 6-os villamost?* = *Educatio* 2010./3. 384-401. 387-388.

[2] i.m. 388. 389. és 390. 1990 és 2005 között több mint 40000 fővel növekedett azoknak a diplomásoknak a száma, akik felsőfokú végzettséget nem igénylő munkakörben dolgoznak. Ráadásul ezzel együtt jár az is, hogy a diplomások számának növekedésével a kereseti előnyük is csökken a középfokú végzettségűekkel szemben. A folyamat másik következménye Polónyi szerint, hogy a középfokú végzettségek is leértékelődnek.

[3] i.m. 393.

[4] Lásd pl. Marton Melinda 2008-2009-ben végzett kutatásának eredményeit, amelyek rámutatnak, hogy a Bologna Nyilatkozatban lefektetett követelmények ellenére a BA és BSc képzések nem kellőképpen gyakorlatorientáltak.. (Marton Melinda: *Végzős BA/BSc hallgatók munkaerőpiaci attitűdjei.* = *Acta Sociologica* 2010./1. 23-35.)

[5] Bognár Adrienn – Péntek Eszter: *Mit ér a pécsi bölcsészdiploma – hallgatói szemmel.* = *Acta Sociologica* 2011./1. 173-182. 182.

[6] Dr. Kuráth Gabriella et al: *2011-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen.* Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2011. 40.

[7] Bognár Adrienn – Péntek Eszter: *Mit ér a pécsi bölcsészdiploma – hallgatói szemmel.* = *Acta Sociologica* 2011./1. 173-182. 179.

[8] A praktikus képzés hiányosságát a második esettanulmányban szereplő ügyfelem is hangsúlyozta.

[9] Forgó Melinda – Brenner Koloman – Halmi Eszter – Nyerges Andrea: *Mit ér a bölcsészdiploma? Szerkesztett kerekasztal-beszélgetés munkaadókkal és munkaerő-közvetítőkkal.* = *Felsőoktatási Műhely*



Füzetek, 2009./3. 87-100.

[10] Earl Babbie: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Balassi Kiadó, 2008.

[11] Werner Vogelauer: *Coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2002. 20. és 44.

[12] A kérdőívben szereplő kérdés mellett egyébként sokan megjegyezték, hogy valószínűleg nem tudnának fizetni, ezért adtak nemleges választ.

[13] Ahogy László Krisztin felhívja rá a figyelmet, Hollandiában, Az Arnhem Business School keretein belül egy a diákokat tanulmányaik során végigkísérő karrier coaching rendszer működik. Lásd: László Krisztin: *A coaching világa. Új út a felsőoktatásban?* = *Fészek*, 2009./4. Forrás: <http://feszek.pte.hu/> (2011. 11. 08.)

[14] Dr. Erős Ilona – Jobbágy Mária: *A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon*. Forrás: www.anima-racio.hu/pdf/MBTI_mo.pdf (2011. 11. 20.)

[15] A Naplózás eszközt Komócsin Laura: Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. kötetének ajánlása alapján használtuk a folyamat során. In: Komócsin Laura: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. 150 coachingeszköz eseteírásokkal*. Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009.

[16] Az egyetemi rendszerben demonstrátorként van erre lehetőség.

[17] Petrány Viktória: *Veszélyes, ha valaki coach-nak képzelet magát.* = *HR Portál*, 2007.10.17. <http://www.hrportal.hu/hr/veszelyes-ha-valaki-coach-nak-kepzelet-magat-20071017.html> (2011.12.01.)

Dr. Bozsár Gabriella: Felkészítés az életre

A „Legjobb Vagyok” Tehetségmentoráló Kiemelten Közhasznú Nonprofit Kft. által szervezett tehetségmentor programról.

A közelmúltban számos felmérés készült azokról a kompetenciákról, amelyeket a munkáltatók leginkább elvárnának, és leginkább hiányolnak a

pályakezdő munkavállalóknál. Egy 2008-as GVI felmérés[i] szerint a leginkább hiányzó kompetenciák: önálló és precíz munkavégzés, szakmai gyakorlati jártasság, nagy munkabírás, szakmai elméleti alapok, új készségek elsajátítása, szervezőkészség, csapatmunkához szükséges készség, kommunikációs készség, szándékok írásbeli kifejtése. A GVI 2011-ben megismételte a kutatást, és ennek eredményeit összevetették[ii] a BME hallgatók körében végzett kutatási eredményeivel. A munkáltatókat és a hallgatókat arról is kérdezték, mely kompetenciákat tartják a



legfontosabbnak. A felsorolt kompetenciák fontossági sorrendje is jelentősen eltért – vagyis a hallgatók nem tudták jól megítélni, mely kompetenciákat várják el leginkább a munkáltatók.

A Zsigmond Király Főiskola pályakövető kutatásában^[iii] arról nyilatkoztak a munkáltatók, illetve a végzett, elhelyezkedett hallgatók, hogy bizonyos kompetenciákkal milyen mértékben rendelkeznek. Eszerint az elvárásokhoz képest a legnagyobb hiányosságokat a következők tekintetében találták: önálló munkavégző képesség, íráskészség, fogalmazási készség, együttműködés egy csapattal, problémamegoldási készség, nagy munkabírás, kitartás, előrelátás, tervezőképesség, tanulási készség, nyelvtudás, szaktudás alkalmazása a gyakorlatban, beszéd-készség, időbeosztás.

E kompetenciák legtöbbje nem, vagy csak korlátozott mértékben fejleszthető a magyar iskolarendszerre jellemző frontális oktatás keretei között.

Ezt a hiányosságot szeretné pótolni a „Legjobb Vagyok” Tehetségmentor program^[1], melynek céljai: *a 18-30 éves korosztályban*

- *azon – főleg szociális – kompetenciák fejlesztése, amelyek a munkaerőpiacra való belépéshez, a munkahelyen való sikeres munkavégzéshez, beilleszkedéshez szükségesek,*
- *az önismeret fejlesztése és a reális*

önértékelés kialakítása.

Alapfilozófiánk szerint mindenkinek vannak olyan kiemelkedő képességei, készségei, amikben tehetséges – ezt a szót tehát a lehető legtágabban értelmezzük. A kompetencia-alapú fejlesztési program lényege *adottságaik és késztetéseik felismertetése, tudatosítása* a résztvevőkben. Ezzel párhuzamosan támogatást igyekszünk adni, hogy ezek alapján *tűzzenek ki reális célokat* maguk elé, és *kezdjenek el dolgozni* e célok érdekében.

A résztvevők egy rövid kiválasztási folyamat után kerülnek be a programba. Azt vizsgáljuk, hogy mennyire motiváltak, illetve hogy van-e esetleg kifejezett akadálya annak, hogy a csoportmunkában részt vegyenek.

A program 2,5 éve működik, és a visszajelzések, rendszeres értékelések hatására tartalmi részleteiben folyamatosan finomodik. Az alapkursus önismereti, illetve interperszonális készségeket fejlesztő csoportfoglalkozásokból és egyéni coaching támogatásból áll. A második szemeszterben tematikus készségfejlesztő tréningek váltják fel a csoportfoglalkozásokat.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a program legfontosabb, leghasznosabb része a coaching folyamat.

A coachok feladata, hogy *segítsenek a fiataloknak kompetenciáik felfedezésében, tudatosításában, illetve annak számbavételében, hogy e kompetenciákat egymással kombinálva hol, miként tudják kamatoztatni.* Együtt feldolgozzák a



csoportfoglalkozások impulzusait, megéléseit, *megerősítve azok önismereti felismeréseit.* A coaching üléseken természetesen foglalkoznak a fiatal aktuális, bevitt problémáival. Ők abban az életszakaszban vannak, amikor tanulmányaik kiválasztásával, diplomázással, álláskereséssel foglalkoznak – ezek átbeszélése általában nem maradhat el, hiszen ezek izgatják leginkább őket. Tapasztalatunk, hogy a coaching segít abban, hogy a fiatal *azonosítsa saját értékeit, céljait, elvárásait,* és elválassza azoktól, amiket a szülők, az iskola közvetít feléjük. A coach támogatást nyújt abban is, hogy a fiatal a korosztályra jellemző sok készletés, vágy, álom közül *kiválasszon néhány fókuszot,* azokból cél formáljon, és megtervezze a cél eléréséhez vezető lépéseket. Dolgoznak tehát a személy *valódi céljának* megtalálásán és reális megfogalmazásán.

A coachok a szakma szabályai igyekeznek dolgozni, és a fiataloknak hatalmas élmény az, hogy egy tapasztaltabb, sokszor szüleivel egykorú felnőtt egyenrangúként fordul feléjük, komolyan veszi őket, és nem a nevelés, (ki)oktatás a kapcsolat célja. Természetesen nem kerülhető el, hogy a coach néha *mentorként működjön, tehát saját tapasztalait is bevigye a folyamatba, tanácsot adjon, ha szükséges.* Ez maximálisan a fiatal igényeit tartja szem előtt, és a kialakult bensőséges, felnőtt-felnőtt viszony elősegíti, hogy a tanács jó fogadtatásra találjon. A coachok legtöbbször idősebb, tapasztaltabb, de vannak coachaink, akik azonos korosztályba tartoznak. Ezekben

az esetekben pedig érdekes tanulságokkal szolgál *a tudatos életvezetésű, érettebb kortárs példája.*

A coach-kliens párokat úgy alakítjuk ki, hogy az illeszkedés jó legyen, de egyben *mindkét fél számára kihívás és tanulási lehetőség* legyen a közös munka. A fiatalok általában ragaszkodnak coachaikhoz, szívesen dolgoznak velük, és visszajönnek a következő szemeszterre.

Szeretnénk, ha a szervezet működése is példaként szolgálna. *Minden mentor-coach és marketinges munkatárs önkéntesként dolgozik,* és gyakornoki helyet is tudunk adni, például pszichológus hallgatónak. Deklarált célunk, hogy minden munkatársunknak fejlődési lehetőségeket adjunk, ezért belső továbbképzéseinken egymástól is tanulunk, tapasztalatokat osztunk meg. Coachaink különböző coach-képzéseken végeztek, így a különböző szemléletek, eszköztárak megosztása is tanulságos. A mentor programban *résztevő fiatalok* különböző projektjeinkben tevékenykedhetnek, így *szerezhetnek tapasztalatot projektmunkában, önálló feladatvégzésben.* Később pedig önkéntesként dolgozhatnak tovább nálunk, ha van érdeklődésüknek megfelelő feladat.

Átadandó értékeink közé tartozik a közösségi élet, egymás tisztelete és megbecsülése, a különböző generációk együttélése, egymástól való tanulása. Ezért vannak a képzési programon kívül közös eseményeink, közös Facebook csoportunk, ahol a „régiek” is aktívan követnek minket. Ami a coachokat



illeti, az ő motivációik a segíteni akarás, e korosztály szeretete, hivatásuk gyakorlása, szakmai fejlődés, és a közösséghez tartozás.

Távlati terveink között szerepel, hogy a kurzus kötöttebb foglalkozásain felül lazább keretekben is nyújtsunk fejlődési lehetőségeket a fiataloknak, valamint, hogy a nálunk „képződött” pályakezdőket kiajánljuk

munkahelyekre. Ehhez még keressük a munkáltatók felé a kapcsolatokat.

A tavalyi év során megszületett nálunk az első diplomamunka, ami eddigi eredményeinket dolgozta fel – ennek összefoglalása egy következő cikkben található.

Jegyzetek:

[1] <http://legjobbvagyok.hu>

[i] Várhalmi Zoltán: *Diplomás pályakezdők várható foglalkoztatása és bérezése a versenyszektorban* http://gvi.hu/data/papers/diploma_2008_jelentes_081119_.pdf, 47. (letöltés időpontja: 2012.02.01.)

[ii] Kutasi Judit: *Eltérő elvárások*, HR Plusz 2012/3, 104-107.

[iii] Kabai Imre, Krisztián Viktor, Kenéz Anikó, Goór Judit: *„Merészen beilleszkedni” A ZSKF Párbeszéd-modelljéről, amely összeköti a felsőoktatást a munka világával*, ZSKF-TKK Füzetek 15., L'Harmattan Kiadó, 2012., 30.

Számel Szilvia: Az önismereti és készségfejlesztő csoportok, és az egyéni coaching hatásai a fiatal felnőttek pályaidentitására

A „Legjobb Vagyok” Tehetségmentoráló Kiemelten Közhasznú Nonprofit Kft. által szervezett tehetségmentor programban részt-

vevő fiatalok pályaidentitásának és a kurzusok hatásának vizsgálata.

A kutatás célja a „Legjobb Vagyok” Tehetségmentoráló Kiemelten Közhasznú Nonprofit Kft. készségfejlesztő és önismereti csoportjainak, valamint az ezeket kísérő egyéni coaching foglalkozások hatásának feltárása volt a résztvevő fiatalok választott szakmával való azonosulására, vagyis pályaidentitására. Emellett nagy hangsúly került a pályaidentitás alakulására ható tényezők beazonosítására az egyéni élettörténetekben. A vizsgálat kiindulópontjaként szolgáló előzetes



feltételezés az volt, hogy a „Legjobb Vagyok”, mivel elsősorban olyan fiatalokat szólít meg kurzusaival, akik valamiben tehetségesnek ítélik magukat és szeretnének sikeresek lenni a karrierjükben és életükben egyaránt, kitűnő terepet biztosít a napjainkban megfigyelhető, huszonéves korosztály körében elterjedt jelenségek vizsgálatára. Ebből a gondolatmenetből kiindulva a kutatás arra irányult, hogy a „Legjobb Vagyok” kurzusai és a folyamatot végigkísérő egyéni coaching, melyek céljaikat, eszközeiket tekintve átfedést mutatnak a pályaválasztási tanácsadással, hogyan fejthetik ki hatásukat a résztvevő, zömmel felsőoktatásban tanuló fiatalok pályaidentitására.

A kutatás elméleti háttere – a téma aktualitása

A pályaidentitás fogalmának definíciója előtt fontos tisztáznunk az identitás fogalmát, mely Erik H. Erikson nevéhez köthető. Erikson szerint az identitás a társas valósággal való érintkezés során megélt, integrált élmény, mely a fejlődés során folyamatosan változik. A klasszikus elképzelésekben az identitás kialakulásának szempontjából a serdülőkor jut kitüntetett szerephez, amikor a fiatal integrálja különféle, társas szférában megélt szerepeit, például gyermek-felnőtt szerepét. A kamaszkorban előtérbe kerülő egyik legfontosabb döntéshelyzet a pályaválasztás, mely fontos részét képezheti a fiatal öndefiníciós folyamatának. A „miért éljek”, „mire vagyok leginkább alkalmas” kérdésekkel való szembesülés és az erre való

válaszadás a pályaválasztásban konkrét tartalmat kínál az identitás megfogalmazásához. A pálya kiválasztása ugyanakkor visszahat az önmeghatározásra, konkrétabbá formálja azt, így egy kifelé való aktivitással, alkotással tarkított új korszak következhet be az egyén életében, melyben a közösség funkciót jelöl ki számára és elismeri őt[1]. Előfordul azonban, hogy ebben az életkorban az elköteleződés nem történik meg egy életpálya irányába sem, a fiatalnak nem alakul ki egységes jövőképe, melynek alapján döntéseit meghozhatná. Ebben az esetben moratóriumról beszélhetünk, mely az identitás keresés feszültséggel teli időszakát jelenti. A moratórium szakaszában járó fiatalok foglalkoznak ugyan az elköteleződés kérdésével, de még türelmi időre, a koncepciók kiértékelésére van szükségük, jövőképük, énképük kevésbé letisztult[2].

Már a bevezetésben is történt rá utalás, hogy napjaink tendenciái szerint az életpálya kiválasztása egyre nagyobb problémákat okozhat az egyén számára. Az elköteleződésre való képtelenség megjelenhet például a kapunyitási pánik[3] formájában, mely a felnőttkor küszöbén, általában az egyetemről való kikerülés időszakában jelentkező céltalanság, bizonytalanság és szorongás állapota, amit a felnőtt léttel járó hatalmas szabadság és felelősség idézhet elő. De nem csak az egyetemi évek végén jelentkezhet krízis, a moratórium időszakára jellemző kereső attitűd már a serdülőkort követő időszakban, a fiatal felnőttek – főként egyetemisták – körében is elterjedt



jelenség[4]. A „Legjobb Vagyok” Kft., valamint a hozzá hasonló szervezetek tevékenysége éppen abban segíthet a tehetséges és ambiciózus fiataloknak, hogy az életkézségek fejlesztése és az önismeret gyarapodása által könnyebben eligazodjanak az életben és a munkavállalás világában. Ezek a kurzusok hozzájárulhatnak a megfelelő pályaválasztáshoz, mely később a választott szakmával való elégedettségnek és a benne elért sikereknek is a kulcsa lehet.

A kutatás módszertana

A kérdésfelvetéseket és az eredményeket tekintve a továbbiakban a kutatás azon részei kerülnek bemutatásra, melyek az önismereti-készségfejlesztő csoportok és az egyéni coaching foglalkozások hatásaira koncentrálnak. A kutatás feltáró jellegű, kvalitatív kutatás volt, az interjú- és tartalomelemzés módszerére épült. Így főként kérdésfelvetésekkel dolgoztunk, de a szakirodalmi adatokra támaszkodva néhány konkrét feltételezés is megfogalmazásra került. Feltételeztem, hogy a kurzusokra, a célcsoportot tekintve elsősorban olyan fiatalok jelentkeznek, akiknek még nem alakult ki stabil pályaidentitásuk, képességeik jobb megismerésére, készségeik fejlesztésére vágyanak. A pályaválasztási tanácsadás hatásaival kapcsolatos vizsgálati eredmények alapján továbbá úgy gondoltam, hogy a „Legjobb Vagyok” kurzusai segíthetik az önismeret fejlődését, ezáltal a személyiség integrációját így hatással lehetnek a pályaidentitásra is. Ezek alapján a

hipotézisek:

1. A kurzusok kezdete előtt a pályaidentitás (választott pályával való azonosulás) alacsony szintje figyelhető meg a jelentkezőknél.
2. A Legjobb Vagyok kurzusait követően pályaidentitás megerősödése figyelhető meg a jelentkezőknél.

A kérdésfelvetések közül a kurzusok hatásvizsgálata szempontjából az első kutatási kérdésre kapott válaszok hoztak értékes eredményeket, melyben a pályaidentitás alakulására ható tényezőket igyekeztünk feltárni.

A vizsgálat gerincét a félig strukturált interjúk adták, melyet 10, az eddigi kurzusokon részt vett fiatalal vettünk fel. A félig strukturált interjúk kérdései a gimnáziumi évek elejétől egészen a jövőbeli tervekig kísérték végig a résztvevők pályaidentitásának alakulását, különös tekintettel a Legjobb Vagyok-ban töltött időszakra, a jelentkezés motivációira és a kurzusokat követő életszakaszra. Emellett a vizsgálati személyekkel kitöltetésre került a Melgosa-féle Pályaidentitás Skála, mely az interjúalanyok jelenlegi pályaidentitás szintjéről szolgáltatott keresztmetszeti képet. Továbbá a szervezet által a résztvevőkkel felvett nyitó (kurzusok előtti) és záró (kurzusok utáni) önértékelő kérdőívek tartalomelemzését is elvégeztük. A nyitó értékelő kérdőívek főként a fiatalok jelentkezési motivációval kapcsolatban szolgáltatott információkat, illetve arról, hogy



ebben az időszakban milyen kérdéskörök, fejlődését hátráltató tényezők és fejlődési lehetőségek foglalkoztatták őket. A nyitó- és záró kérdéssorok összehasonlításával pontosabb képet kaptunk az adott személy énképének, identitásának alakulásáról a kurzusokon eltöltött három hónap alatt. Ezeket az eredményeket helyezik nagyobb keretbe a félig strukturált interjúk, s az így kapott információk lehetővé teszik, hogy az illető identitásának, azon belül pályaidentitásának és személyiségének fejlődését longitudinálisan nyomon kövessük, külön kiemelve a Legjobb Vagyok kurzusainak hatásait.

A vizsgálatban tehát olyan 10 fiatal vett részt, akik már végigjárták a „Legjobb Vagyok” kurzusait. A mintában a nemek fele-fele arányban képviseltették magukat. Az átlagéletkor 23,7 év volt: a legfiatalabb interjúalany 21, a legidősebb 28 éves volt, így a minta életkori szempontból a fiatal felnőttkor igen széles spektrumát ölelte fel. Az interjúalanyok nagy része egyetemen tanul/tanult, 1 fő OKJ-s képzés végező.

Eredmények

A jelentkezés fő motivációi

Nyolc interjúalanyom esetében egyértelműen alacsony pályaidentitás volt megfigyelhető a jelentkezéskor. Közülük valamennyien krízishelyzetben voltak ebben az időszakban, saját értékeik megfogalmazására és újradefiniálására volt szükségük. Ez az igény és az alacsony pályaidentitás szint

megnyilvánult a következőkben (erről főként a nyitó kérdőívek és az interjúk szolgáltatott információkat): tanulmányi/szakmai területen vagy azon kívül való széleskörű tevékenység, elköteleződésre való képtelenség, választott felsőoktatási intézménnyel, munkával való elégedetlenség, szervezetek, szakma normáival, elvárásaival való azonosulás hiánya.

A kurzusok hatásai

Az elemzés alapján második hipotézisünk megdőlt, hiszen a kurzusok nem hatottak egyértelműen a pályaidentításra, hiszen hat vizsgálati személy az interjúk elemzése és a Pályaidentitás Skála eredményei alapján még mindig a moratórium szakaszában jár. Ők még keresik azokat az értékeket és életpálya modelleket, melyek mellett el tudnak köteleződni. Ezeknél az interjúalanyoknál megfigyelhető, hogy társadalmi, szülői elvárások, illetve az egyéni vágyak konfliktusban állnak egymással. Erre érzékletes példa annak az interjúalanyomnak az esete, akinél erősen közrejátszottak a szülői elvárások is abban, hogy megszerezze diplomáját és munkát vállaljon rögtön az egyetem elvégzését követően. Állásával, karrierútjával azonban nem volt elégedett, nem tudta megszokni az irodai munkát. Ebben a helyzetben jelentkezett a „Legjobb Vagyok” kurzusaira, amit követően egyébként otthagyta munkahelyét és külföldön vállalt nyári munkát.

Az interjúkban számtalan ilyen példával találkozhatunk. Ezekben az esetekben a



csoportos foglalkozások és a coaching közvetetten hatott a pályaidentitásra azáltal, hogy segítette a személyiség integráltságának növekedését, saját vágyak és igények felismerését: *„...úgy éreztem, hogy ezzel a programmal megtanultam csupaszon tálalni magam. (...) ez nagyon ilyen csontig őszinte és ezt általában mindenki nagyon nehezen fogadja, viszont úgy érzem, hogy pont ez az ilyen őszinteség által öltöztem fel. Tehát sokkal magabiztosabbnak érzem magam, meg jobban... az ilyen szorongások elmúltak”* (Szandra, 23 éves). Hatás a következő területeken figyelhető meg: egyéni motivációk és elvárások konfliktusának feloldása, döntéshozatali képesség, önértékelés növekedése, halogatás csökkenése, diszfunkcionális attitűdök feltárása, hatékonyabb megküzdési módok elsajátítása. Utóbbira jó példa az átmeneti állapotok (mint például a moratórium) hatékonyabb kezelése is. Többen a kurzusok hatására adtak maguknak „haladékat” az elköteleződésre, elengedve ezzel az ez irányba ható társadalmi nyomást: *„Hát, most nem nagyon látom, mit fogok csinálni, az az igazság. Az első lépés az lenne, hogy a sok káoszról legalább tisztán lássak. (...) És lehet, hogy majd teljesen mást fogok csinálni, de ha az fog boldoggá tenni meg attól jó életem lesz, akkor azt fogom csinálni”* (Alex, 23 éves).

A coaching kitüntetett szerepe

A kurzusokat kísérő egyéni coaching hatásait külön érdemes kiemelni. Az a négy

interjúalany ugyanis, akiknél az interjúk és a Pályaidentitás Skála alapján erős pályaidentitással rendelkeznek, az interjúkban főként az egyéni coaching és annak pályaorientációs jellegét emelik ki. Többször elhangzik, hogy a coaching foglalkozásoknak köszönhetően merült fel bennük először, hogy mely területen szeretnének tevékenykedni. Volt rá példa, hogy a coach döntéshelyzetben segítette az interjúalanyt a megfelelő szakirány kiválasztásában: *„Szóval az egyéni foglalkozások segítettek, amikor mindig az aktuális dolgról tudtunk beszélni, ami van. És mindig mentem valami kérdéssel a coachom felé, minden foglalkozás előtt. Úristen, most mit csináljak? Mármint a coachom nyilván nem mondta meg, hogy mit döntsek, de segített, hogy mi mellett köteleződjek el”* (Anna, 21 éves).

A coach személye sokszor a jelentkezés motivációi között is szerepelt, ami jelzi, hogy a fiatalok között jelen van az igény az egyéni mentorálásra és az önismeretre, fejlődésre. A félig strukturált interjúk tartomelemzésének eredményei továbbá rámutatnak egy fontos tényezőre: az egyéni élettörténetekben különösen kiemelkedő szerephez jut a mentorok, tanácsadó-támogató személyek jelenléte. Ezek a személyek hatással vannak a személyes értékrendszerre és döntéshozatali helyzetekre, ezáltal a könnyebb elköteleződést, mely az egyének későbbi pályaválasztására és pályaidentitására is hatással lehet. Az élettörténetekben szereplő mentorokkal való kapcsolat jellemzői az érzelmi közelség, a mentor példamutató



magatartása és a pozitív visszajelzések is fontos szerephez jutnak a támogató személy részéről: „...ez mennyire jó, tényleg nagyon fontos dolog, hogy nekem mindig azok a tanáraink maradtak például meg, nem volt sok amúgy, akik valamennyire így mentoráltak is, meg így a szívükön viselték a sorsomat. Empatikusak voltak, meg lehetett tőlük tanulni” (Linda, 28 éves). Ideális esetben a fiatal a családban, szülők, nagyszülők vagy idősebb testvérek, illetve később tanárok személyében talál mentort magának. Ha ezt a családban nem találja meg, fokozottan jelen van a mentor iránti igény. Az egyéni coach sokszor itt kapcsolódott be az élettörténetekbe. A már említett hatások – külső támasz döntéshelyzetekben, pályaorientációs jelleg – mellett sok interjúalanynál a coachcsal való személyes, mély kapcsolat is nagy hangsúlyt kapott. Ez segítette őket abban, hogy könnyebben megnyíljanak segítőjüknek, jobban elfogadják iránymutatását. Ami még ennél is fontosabb, az a korrektív élmény, melyet több esetben a mentorukkal való személyes kapcsolat eredményezett. Azokban az esetekben például, ahol az interjúban nem jelennek meg támogató személyek döntéshelyzetekben vagy a fiatalnak rossz tapasztalatai voltak az autoritással, szülői elvárásokkal kapcsolatban, ebben a viszonyban megélhettek egy egyenrangú, támogató viszonyt, mely segítette őket a döntéshozatalban, illetve abban, hogy saját igényeikhez közelebb kerüljenek: „Az tetszett, hogy olyan coachot kaptam, aki

hasonlított hozzám. Tehát én nagyon féltem, hogy akkor majd jön a coaching és akkor majd megmondja, hogy én milyen vagyok, ezt kell csinálnom (...). De aztán jó volt, mert tudtam abba az irányba evezni, amerre szerettem volna” (Ferenc, 27 éves).

Következtetések

A kutatás kvalitatív vizsgálat volt, melynek során kis elemszámmal dolgoztunk. Tekintve, hogy eddig körülbelül 30 fő vett részt a kurzusokon, a 10 fő ebből a szempontból reprezentatívnak mondható, de természetesen az eredményekből általános következtetéseket nem tudunk levonni. Ennek ellenére értékes információkat szolgáltatnak az eredmények, hiszen az interjúban egyértelműen megjelentek napjaink jellemző tendenciái: a tudás és információ, mely a diploma megszerzésére irányuló elvárásban realizálódott, egyértelműen értéként jelent meg az elemzett szövegekben. Ezeket az elvárásokat a társadalom, elsősorban pedig a család közvetítette a fiatalok számára. Ezzel párhuzamosan az egyre bővülő életpálya lehetőségek, mely gyakran együtt jár az értékek tisztázatlanságával, elhúzódozó identitáskereséshez vezet a fiatalok körében. A kutatás, a korábbi eredményeket megerősítve ismét felhívta a figyelmet az önismeret, illetve pályaválasztási tanácsadás fontosságára, mely mint láthattuk, később az étellel való elégedettségre és pszichés jóllétre is rányomja a bélyegét.

Az is világossá vált az elemzésből, hogy a fiatalokban egyértelműen megvan az igény az



egyéni mentorálásra, illetve – az egyik interjúalany szavaival élve – „*az életben fontos*” készségek, kompetenciák elsajátítására. Ezek a „Legjobb Vagyok”-ba történő jelentkezés motivációi között is jelen

voltak. A coach személye a csoportok mellett az iránymutató és értékközvetítő szerepet töltheti be a folyamatban, melyre a fiatal generációnak különösen nagy szüksége van.

Jegyzetek

[1] Lásd Ritoók Pálné a pályaszocializációs tanácsadás hatásait összefoglaló tanulmányában: Ritoók P.: Ifjúkori identitás a pályaszocializációval összefüggésben. In: Illyés S., Ritoók P. (szerk.): *A nevelési és pályaválasztási tanácsadás pszichológiája I.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1992, 219-304.

[2] Erikson elméletét James Marcia fejlesztette tovább, aki művében ismertette a serdülőkori krízis négy lehetséges kimenetelét, köztük a moratórium időszakát is, lásd: Marcia, J.E.: *Development and validation of ego-identity status.* Journal of Personality and Social Psychology, III. évf. 5. szám, 1966, 551-558.

[3] Lásd: Robbins, A., Wilner, A.: *Quarterlife crisis: the unique challenges of life in your twenties.* New York: NY: Jeremy P. Tarcher/Putnam, 2001

[4] A témában hazánkban Lisznai Sándor folytatott kutatásokat egyetemista mintán, lásd például: Lisznai S.: Készülődő felnőttég. Kutatás a fiatalok mentálhigiénés állapota témakörében. In: Puskás-Vajda Zs., Lisznai S. (szerk): *Életszakaszok határán. Közösségi és egyéni tanulási feladatok.* FETA Könyvek 5., Budapest, 2011, 9-24.

http://www.feta.hu/sites/default/files/feta_5_eletszakaszok_hataran.pdf Letöltés dátuma: 2012.11.10.



IRÁNYOK

IRÁNYOK

Bite Barbara – Juhász Anita:

Vezetőfejlesztés a paradigmatváltás küszöbén

Változás, paradigmatváltás, átalakulás? Ami biztos, hogy irány vált a vezetőfejlesztés. A „soft skill”-ek fejlesztése, azok hangsúlya egyre erőteljesebben teret követel magának minden vezetőfejlesztési programban. A vezetőket önismereti munkára, saját személyiségük fejlesztésére bátorítja a haladó gondolkodású fejlesztési csapatok mindegyike, legyen az a belső HR vagy egy külső tanácsadói csapat. Írásunk célja, hogy egy rövid nemzetközi kitekintés által megértsük és belássuk a változások szükségességét, hogy rávilágítsunk arra, hogy a jövőben a vezetői gondolkodás elengedhetetlen eleme az, hogy minden vezető saját maga fejlesztéséért egyénileg is vállalja a felelősséget, legyen benne proaktív, önállóan tudjon dönteni arról, számára milyen fejlesztési módszerek, elemek, munkák szükségesek. Fejlessze önismeretét olyannyira, hogy mindezt saját

fejlődése érdekében tudatosan tudja működtetni.

Új kihívások a vezetők előtt

A jó vezető kiválasztása a szervezeti eredményesség, és a HR szakma kulcskérdése egyaránt. A jövő vezetői előtt álló nagy kihívás, hogy lépést tudjanak tartani a gyorsan, nagymértékben történő változásokkal, melyek kimenetele bizonytalan. Ezt a környezetet Nick Petrie [1] „V.Ö.B.H” környezetként definiálja. Erre a környezetre jellemző, hogy komplex: a változás során sok elem kerül interakcióba, nincs csupán egyetlen jó megoldás, és nehéz kiszámítani a megfelelő kimenetelt, valamint a vezetői irányításban egy-egy lépés hatása kiszámíthatatlan, a sokféle elem között fellépő számos interakció eredményeképpen.

A „V.Ö.B.H.” környezet

Változékonny	a változások gyorsan történnek és nagymértékben jelennek meg
Összetett	a kihívások több tényező kölcsönhatásában jelennek meg
Bizonytalan	megjósolhatatlan egy-egy lépés jövőbeli kimenetele
Homályos	kiszámíthatatlan, hogy egy-egy esemény milyen jelentőséggel bír és milyen hatása lesz

Mivel ez az újfajta környezet újfajta kihívásokat állít a vezetők elé, ezért érdemes



a vezetői eredményességet megvizsgálni. Petrie 29 vezető beosztású személlyel, és vezetéselméleti kutatóval végzett kutatásának tanulsága, hogy jó vezetőnek azokat a vezető beosztásban dolgozó személyeket tekintjük, akik ehhez a gyorsan változó környezethez jól tudnak alkalmazkodni. Az interjúban résztvevők a következő tulajdonságokkal írták le a jövő eredményes vezetőit: könnyen alkalmazkodik, öntudatos, önismerettel rendelkezik, nyitott a változásra, csapatjátékos, rendszerszemléletű. Az IBM [2] vezetői hatékonyság témakörében, az IBM felső- és középvezetői csoportjaiban végzett kutatása ezt további három tulajdonsággal egészíti ki, amelyek a következők: kreativitás, eredményesség változásmenedzsmentben, stratégiai gondolkodás.

A jövő vezetőinek tulajdonságai

Könnyen alkalmazkodik
Öntudatos, önismerettel rendelkezik
Nyitott a változásra
Csapatjátékos
Rendszerszemléletű
Kreatív
Eredményes változásmenedzsmentben
Stratégiában gondolkodik

A „V.Ö.B.H.” környezet tehát a jövő vezetői elé újfajta kihívásokat helyez, melyek többet várnak el a vezetőtől, mint csupán néhány vezetői kompetencia hatékony alkalmazása. A jövő vezetői képesek gyorsan és hatékonyan

alkalmazkodni a gyorsan változó környezethez, lépést tartanak a technológiával, és bonyolult rendszerekben is képesek gondolkodni. Petrie a vezetőfejlesztésben új módszerek és új elméletek alkalmazását javasolja: a kompetenciafejlesztő elméleteket gondolkodás- és személyiségfejlesztő elméletekre, módszerekre szükséges cserélni.

A kérdés csupán az, hogy ha nem az egyes kompetenciák fejlesztésére fókuszálunk, akkor pontosan mit célozzanak meg a vezetőfejlesztési programok?

Kompetenciafejlesztés helyett ... ?

„Már nem a vezetés áll a középpontban – a jövőben a fejlődés jelent kihívást.” (Kegan, 2011)

A vezetőfejlesztés legnagyobb kihívását Petrie abban látja, hogy míg a vezetők napról-napra változó környezetben élnek, addig a fejlesztésükre használt módszerek nem fejlődnek ugyanebben az ütemben. A leghatékonyabb vezetőfejlesztési irányzatnak az számít, amely a kompetencia-alapú vezetés helyett a vezető gondolkodásmódját fejleszti, tehát **az önismeretre, és a személyiség fejlődésére koncentrál**. Míg a kompetencia-alapú tréning hasznos lehet kezdő vezetők számára, addig a tapasztaltabbak ezt a típusú képzést kevésbé értékelik – érdekesebb inkább a pohár kerületét növelni, mint a pohár teletöltésével foglalkozni.



Ebbe a rendszerbe például Robert Kegan konstruktív-fejlődési elmélete, Rooke és Torbert vezetői fejlődés elmélete, vagy a CCL akció-logika terve remekül illeszkedik, gyakorlati alkalmazása számos tekintetben segítséget nyújt a vezetőfejlesztő szakembereknek ahhoz, hogy a nagy kihívást jelentő környezetben alkalmazkodni tudó, eredményes vezetőket képezzenek.

A vezetői fejlődés szakaszait leíró elméletek összehasonlítása

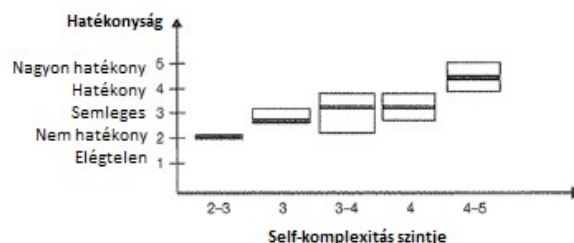
Fejlődési szintek (számmal)	Kegan (konstruktív-fejlődési elmélet)	Center for Creative Leadership akció logika	Torbert & Rookes - a vezetői viselkedés átalakulása
5	Individualitás feletti én	Kölcsönösen függő - együttműködő	Ironikus (>1%) Alkímista (2%) Stratégia (5%)
4	Intézményes én	Független - teljesítő	Egyéniség (11%) Teljesítő (30) Szakértő (37%)
3	Interperszonális én	Dependens - konformista	Diplomata (11%)
2	Érdekvezérelt én	-	Alakalom kereső (4%)

A kutatás 4510 menedzser fejlődési szintjét mérte, a százalékok a vezetők hányadát mutatják az egyes fejlődési szinteken, a Mondat kiegészítés Teszt eredménye alapján.

Az elméletek nagy előnye, hogy a horizontális helyett a vertikális irányú fejlesztésre koncentrálnak. Horizontális fejlesztés alatt készségek, képességek, kompetenciák, technikai tanulást értjük, míg a vertikális fejlesztés a kognitív kapacitás növekedését szolgálja. **Az elméletek egyenes arányú összefüggést feltételeznek a nagyobb kognitív kapacitás és a vezetői hatékonyság értéke között.** Ennek egyik oka, hogy az emberek a fejlődés magasabb szintjein bonyolultabb környezethez,

komplexebb feladatokhoz is képesek alkalmazkodni. Keith Eigel [3] kutatási eredménye alátámasztja ezt az állítást: 21 vállalatvezetővel és 21 középvezetővel folytatott vizsgálatában szignifikáns korrelációt talált a vezetői hatékonyság értéke és a konstruktív-fejlődési elmélet szintjei között.

A vezetői hatékonyság összefüggése a self-komplexitás szintjével



A vezetők fejlesztésében a paradigmaváltást az jelentheti, ha felkészítjük a vezetőket, és a vezetői pozíciók várományosait az összetett, gyorsan változó környezet adta kihívások hatékony menedzselésére, és eszköztárunkat ehhez a célhoz alakítjuk. Ebben a folyamatban az egyik kulcstényező a módszerek átgondolása: a vezető személyiségére érdemes koncentrálni, önismeretét, és a vezetői hatékonyság érzését érdemes növelni. A kérdés az, hogy a HR-es szakembereknek milyen eszközök állnak rendelkezésére, amelyek kiszolgálják ezt az igényt? Mit tud tenni a HR, hogy a vezetői személyiség kerüljön középpontba? Mi, Magyarországon milyen eszközökkel dolgozunk jelenleg? Mi az, amit érdemes megtartani, és mi az, amit érdemes lenne a



külföldi trendekből átvennünk?

A fejlesztés felelőssége ...

...szerinted hol van? – kérdeztük a minap egy 22 éves egyetemi hallgatótól, aki egy meghatározó nemzetközi (65 ezer tagot számláló) diákszervezet elnöke. Erre ő elmesélte, hogy milyen tudatosan, lépésről-lépésre tanulta a vezetélméleteket, vett részt számos hazai és nemzetközi vezetőfejlesztési tréningen. Beszámolt arról, hogy a nyári szünetek alatt számos önismereti munkát végzett és folyamatosan törekedett arra, hogy az elsajátítottakat beépítse a vezetői működésébe. Mindezt a tanulás mellett.

A fejlesztés felelőssége a jövőben maguké a vezetőké. Számos tanulmány bizonyítja, hogy az emberek motiváltabbak a tanulásra, ha abban önállóságot, autonómiát élveznek. A fejlesztésben nem csak a fejlesztés tárgyává, de a képzőkké is önmaguk válnak – a tanulás járművében a hátsó ülésről a vezetői ülésbe kerülnek. A jövőben tehát megnövekedett figyelmet kell szentelni az önirányított tanulásnak, Petrie kutatásának ez az egyik fő következtetése. Itt azonban fontos megjegyezni, hogy nem csak a vezetők képzéséről van szó – az alkalmazottak képzése is szükségessé válik. Azok a vállalatok válnak a jövőben meghatározóvá, akik a fejlesztésben tanulószervezetekké tudnak válni (pl. feedforward coachingot alkalmaznak, a tudásmenedzsment eszközeit aktívan használják).

Tényezők, amelyek elősegítik az önirányított tanulást:

- Szenior vezetők részéről érkező támogatás, és kinevezésük képzői szerepbe (a GE vállalatvezetői például az idejük igen jelentős részét töltik a Crotonville-n, ahol alkalmazottaikat, utódaikat képzik, és ahol ő maguk is korábban képzésben részesültek).
- A szenior vezetők modellé válnak az önképzésben („lead by example”)
- Kiemelni a személyzet számára, miért előnyös számukra a tudatos fejlesztés, és miért működik eredményesebben, ha ők maguk válnak a tanulásuk felelőseivé.
- A jutalmazási rendszerben a fejlődést ugyanolyan súllyal szerepeltetik, mint a teljesítményt.
- Rypple-technika: rendszeres visszajelzésen, és fejlesztési javaslatok gyűjtésén alapuló módszer.
- A szervezeti kultúra átalakítása olyan formában, hogy az biztonságos környezetet teremtsen a kihívásokkal való szembenézésre, és a kockázatvállalásra, vagyis elősegíti a kilépést a komfort zónából.

A jó vezető először is önmagát tudja jól vezetni. Ebbe beletartozik, hogy hatékonyan bánik az idejével, jól kommunikál, tud delegálni, alkalmazottait pedig elkötelezetté teszi a közös cél elérésére. És ehhez tartozik az is, hogy rendelkezik önismerettel, valamint önmaga fejlesztését tudatosan tudja



irányítani, és alkalmazottait is erre készíti.

Az önirányított tanulás elősegítését, bevezetésének folyamatát támogatja számos olyan program, amely már most megtalálható több multinacionális cég HR fejlesztési portfóliójában. Ilyen a coaching szemléletű vezetés alkalmazása, a különféle talent-programok, a mentoring rendszer, és néhány cégnél már a feedforward coaching (vagy reciprok coaching) is megfigyelhető. HR szakemberként érdemes elgondolkodnunk azon, hogy a meglévő eszközeinkbe hogyan tudjuk az önirányított tanulást beépíteni? Ahol nem működnek még ezt támogató programok, ott mi szükséges ahhoz, hogy az önirányított tanulást be lehessen vezetni a szervezetbe? A programok kidolgozásánál pedig érdemes végiggondolnunk, hogy az adott program miként szolgálja azt a célt, hogy az alkalmazottnál maradjon a tanulás feletti irányítás, és az azzal járó felelősség? Tudja-e az alkalmazott, hogy mire alkalmazható a tudás, amit egyes tréningeken elsajátít, hogy az miként illeszkedik a saját célokhoz, szervezeti célokhoz, és hogy a megszerzett tudás miként fogja elősegíteni az ő munkáját? Hogyan tudjuk elérni azt, hogy mind az alkalmazott, mind a vezető motivált legyen saját maga fejlesztésére? Miként tudjuk megértetni vele, hogy a fejlődése az ő felelőssége, az ő érdeke, és személyes kötelezettsége?

Új szereplők a vezetésben

„Ha a vezetésre úgy tekintünk, mint egy

társas interakción alapuló folyamatra, ami a szervezet minden tagjának közös munkáját feltételezi, akkor kevésbé érdemes kizárólag egy személy fejlesztésére koncentrálni.” Grady McGonagill és Tina Doerffer, a Bertelsman Stiftung Leadership Series szerzői.

Az idézet tükrében újragondolhatjuk a vezető definícióját: a vezető személyétől a szervezet irányába lehet helyezni a fókuszot. Korábban a vezető személyét központosítva definiálták a vezetést: jó példát jelentenek erre a különböző vonáselméletek, a nagy ember elmélet, de ilyenek a szituációelméletek és kontingencia-elméletek is, ami „ha akkor” profilban, a vezető stílusának függvényében ábrázolják a vezetést, mint folyamatot. Érdemes azonban elgondolkodnunk azon, hogy valóban a vezető a folyamat kulcsszereplője? Nem lehet, hogy csak egy, a többféle csapatszerep közül? Mc Cauley és Van Velsor [4] meghatározásában a vezetést egy olyan folyamatnak tekinti, ami komplex kihívások leküzdése céljából mozgósít embereket, ebben a folyamatban pedig bárkiből válhat vezető, valamint Belbin sem emeli ki a vezetőt (avagy elnököt) a többi szerep közül. Petrie kutatásából ugyanerre tudunk következtetni: **az individuumok, hősies vezetők kora leáldozott – helyükre a csapat lép.** A csapat, mint rendszer szükségleteinek meghatározása, és azok megoldásának módjai ugyanis fontosabbak, mint a vezető személye. Ez nem azt jelenti, hogy nincs szükség vezetőkre, a vezető személyétől való függetlenedés



azonban kulcsfontosságú. Azok a szervezetek fognak ugyanis jobban teljesíteni, akik hatékonyan tudják mozgósítani kapcsolathálózatuk tagjait, megosztott vezetési kultúrát hozva létre a szervezetben. Az önismereti munka, a fejlesztés felelőssége, az egyéni teljesítmény iránt érzett felelősség, és az e felett gyakorolt kontroll tehát a vezető felől az egyes csapattagok felé tolódik.

Érdeemes elgondolkodni azon, hogy miként lehet az irányítást megosztottá tenni? Hogyan érhető el, hogy a központosított vezetői kép helyére a csapat léphessen? A jövő szervezetei projektszervezeti alapon fognak működni?

A vezetőfejlesztés kihívásai

A vezetőfejlesztés úttörője lehet egy olyan program, ami a vezetői (kognitív) kapacitás növekedését szolgálja mindamelllett, hogy a vezetőképzésbe a szervezet tagjait, alkalmazottait is bevonja. **Egy átfogó modell szükséges, amelyre még nem sikerült megoldást találni.** A jövő programjainak ugyanakkor lépést kell tudni tartaniuk a gyorsan változó környezettel: ahogy a vezetők nap- mint-nap ilyen környezetben élnek, úgy a vezetőképző programoknak is ehhez kell alkalmazkodniuk.

„A jéghegyen nem azt tanítják, hogy ne oda rohanj, ahol a korong van, hanem ahova a

következő másodpercben érkezni fog.” Ashish Nanda, jogász / Harvard Egyetem

Változás a vezetőfejlesztés új módszereiben

MOST	A JÖVŐBEN
A "mi" áll a fókuszban	A "mi" és a "hogyan" kerül fókuszba
Horizontális (kompetencia-alapú) fejlesztés	Horizontális és vertikális irányú fejlesztés
HR cégek kezében a fejlesztés	Önképzés
A vezető személyhez kötött	Kollektív vezetés – a résztvevők mindegyike részt vesz a vezetésben

Akár vezetőként, akár HR-esként érdemes feltérképezni a jelenlegi magyarországi fejlesztési piacot, és kiválasztani a palettáról azt a képzést, ami számára a legmegfelelőbbnek bizonyul. Mindehhez érdemes pillantást vetni azokra a trendekre, amelyeket Petrie a jelen kor vezető vállalatigazgatói véleménye alapján alkotott: módszereiben specifikus, rugalmas, irányában vertikális, egész személyiséget átfogó vezetőfejlesztő programok megjelenését jósolja, amelyekben kiemelt jelentőséget kap az önképzés, az önismeret, és a kollektív vezetés kultúrájának megteremtése. Mindezt összegezve a szervezetek „problémára megoldást” típusú fejlesztői igényeit fel kell váltani átfogó, fejlesztési víziót feltételező képzési projektekkel.

**Jegyzetek:**

- [1] Nick Petrie – Future trends in leadership development: *A White Paper. Centre for Creative Leadership*, 2011.
- [2] IBM – Capitalizing on Complexity: *Insights from the Global Chief Executive Officer Study*, 2009.
- [3] Keith Eigel – Karl Kuhnert – Authentic development: *Leadership Development Level and Executive Effectiveness. Monographs in Leadership and Development*, 2005.
- [4] Mc Cauley és Van Velsor – The Centre of Creative Leadership: *Handbook of Leadership Development*, 2004.

Nagy Zsolt: Vajon mennyire látsz a vevőd fejébe?

Napjainkban a termékek és szolgáltatások piacát az egyre kiélezettebb verseny, a helyettesítő termékek és szolgáltatások kavalkádja jellemezi. Mindezek hatására egyre nehezebbé válik mind a kis és középvállalkozások, mind pedig a nagy multinacionális cégek számára mindaz, hogy a már meglévő vevőköriket megtartsák, és hogy új vevőket nyerjenek meg maguknak.

A következő pár gondolatban a kis és középvállalkozásokra koncentrálva arra

világítok rá, hogy mit is célszerű ilyen helyzetben tenni a hazai kkv-knak a minél hatékonyabb és eredményesebb üzleti működés érdekében. Milyen módszert alkalmazhatnak annak érdekében, hogy nagyobb eséllyel meg tudják tartani a már megnyert vásárlóközönségüket?

Ez a „titokzatos módszer”, ami ilyen sok hasznos információhoz segítheti hozzá a kkv-kat nem más, mint a piac kutatása, felmérések készítése. Tapasztalataim szerint azonban elenyésző azon kkv-k aránya, amelyek élnek a kutatások adta lehetőségekkel, amelyek csinálnak is bármilyen kutatást saját célra, vagy piackutató céget bíznak meg ezzel a feladattal. Annak hátterében, hogy a kkv-k nem csinálnak saját maguk kutatásokat a legtöbb esetben hiányos ismeretek állnak.



Egyrészt előfordulhat az, hogy egyáltalán nem is tudják, hogy milyen sok hasznos információra világíthat rá egy felmérés. Továbbá az is lehet, hogy nincs a birtokukban a megfelelő információ arra vonatkozóan, hogy hogyan induljanak el a kutatások világában, hogyan válasszák ki a felmerülő kérdésük megválaszolását leginkább segítő kutatási módszert. Az pedig, hogy csak alig alkalmaznak kutatásaikhoz szakértő piackutató céget a kkv-k szűkösebb anyagi erőforrásának tudható be.

Ahhoz, hogy egy felmérést, egy kutatást egy kkv is el tudjon készíteni, egyrészt érdeklődni kell a kutatási módszerek iránt, másrésztől ismernie is kell az egyes módszereket, az azok közötti lényegesebb különbségeket és azok alkalmazási területét is annak érdekében, hogy a lehető legmegbízhatóbb adatokhoz jusson a kutatás során.

De milyen esetekben is célszerű a kkv-knak kutatást végezniük vagy végeztetniük? Minden olyan esetben, amikor a cég működésének életében olyan jellegű kérdés merül fel, amely jelentősen kihathat a cég életére, jövőjére, bevételeire vagy akár kiadásaira. Olyan esetekben, amikor a kkv:

- új terméket vagy szolgáltatást szeretne bevezetni és tesztelni szeretné annak fogadtatását a

célcsoportján belül

- kíváncsi arra, hogy a fogyasztói mit gondolnak már meglévő termékeiről/szolgáltatásairól
- szeretné megtudni, hogy valójában kik is a vásárlói, hány évesek, mi jellemző rájuk szociodemográfiai szempontból
- szeretne informálódni azokról a trendekről, tényezőkről, amelyek hatással vannak vevői életére, vásárlási szokására
- szeretné felmérni, hogy milyen vélemény alakult ki a vásárlók fejében a cégről, versenytársakról vagy a forgalmazott márkáiról
- szeretné felmérni a cég erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, veszélyeit, az iparági környezetet, amiben a vállalat tevékenykedik, vagy szeretne egy külső környezeti elemzést csinálni

A felmerülő kérdések köre nagyon széles lehet, az előbbiekben csak egy-egy lényegesebbnek tűnő gondolatot emeltem ki.

Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy a felmérések, kutatások hasznosak lehetnek a kkv-k számára, és sok „meggondolatlan” marketingdöntéstől óvhatják meg a vállalatokat. Véleményem szerint nem lehetetlen és reménytelen dolog, hogy a jövőben a mainál több kkv csináljon saját maga részére kutatást, mint marketing



döntést elősegítő vizsgálatot. Ehhez viszont meg kell őket tanítani arra, hogy hogyan kell „kutatni” és meg kell velük ismertetni az egyes módszereket, hiszen fontos, hogy tisztában legyenek azok helyes használatával. Mindezek mellett, ami még nagyon fontos, meg kell őket arról is győzni, hogy a marketing és a kutatások a céljukat szolgálják.

A TE céged szokott bármilyen kutatást felmérést csinálni a fontosabb marketing

döntések előtt? Te mennyire ismered a vevőidet? Az alábbi, mindössze 2 perces kérdőívvel arra keresem a választ, hogy mennyire nyitottak a magyar kkv-k a piackutatásra, és mennyire gyakran alkalmazzák ezt a fontos marketing tevékenységet a működésük során. Ha van 2 perced, hatalmas segítség számomra, ha kitöltöd és megosztod a kérdőívem. Bízom benne, hogyha eddig is csináltál kutatásokat, a jövőben is továbbra is fogsz, ha eddig még nem kutattál, akkor felkeltettem benned az érdeklődést.



AJÁNLÓ

AJÁNLÓ

Örvényesi Rita: Coaching és kvalitatív piackutatás

Könyvajánló

**Wendy Gordon – Roy Langmaid: Kvalita-
tív piackutatás**
HVG Kiadó Rt., Budapest, 1997.

Kvalitatív kutatás szemléletű coaching? Coaching szemléletű kvalitatív kutatás? Bevallom, hogy ez a könyvajánló a véletlen szüleménye, s talán kissé meglepő is, hogy egy 1997-es kiadványt ajánlok most Olvasóink figyelmébe. A könyvespolcon szerettem volna helyet szorítani újabb köteteknek, amikor rendrakás közben a kezembe került a piackutatásról szóló szakkönyv. Némi nosztalgiával lapoztam át a megsárgult lapú kötetet és olvasgattam saját jegyzeteimet, kiemeléseimet abból az időből, amikor mi, fiatal hazai marketingesek még csak ismerkedtünk a kvalitatív piackutatással.

A kötet egyaránt ismerteti a kvalitatív kutatás

elméletét és gyakorlatát. Pontosan definiálja a kutatás fogalmát, annak módszertanát és folyamatát, illetve kitér az alkalmazhatósági területekre is.

A következő sorokat olvasva azonban felkaptam a fejem: „... minden kutató ismeri a feladatra orientált jó csoport erejét: az ilyen csoport élénk, erőteljes, a témára összpontosító, jókedvű, segítőkész, és igen fejlett az együttműködési szintje. [...] A jó csoport döntő fontosságú tulajdonsága, hogy elfogadja: a csoport álláspontja tagjainak beavatkozásai és véleményei eredményeképpen fejlődni fog.”^[1]

A csoportdinamikáról szóló fejezet tárgyalja a kívülről hozott tényezőket – a szorongást, a bizonytalanságot és a megfelelni akarást – valamint a csoportélmény kérdéskörét is. Egyre nagyobb érdeklődéssel merültem az olvasásba.

Az *Interjúkészítés. Csináljuk jobban!* című fejezetet már teljes koncentrációval olvastam végig. Egymást követték a jól ismert fogalmak: alapszerződés, gyakorlat, odafigyelés, kapcsolatteremtés, tükrözés, meghallgatás, a csönd felhasználása, a testbeszéd értelmezése, iránytartás, kérdezőtechnika, önkifejezést segítő és



projektív technikák...

A szerzőpáros kitér az interjúkészítő önreflexiójának szükségességére, s az egyes kommunikációs szintek – a nyilvánvaló, a szándékolt (testbeszéd, hangszín) és a tudattalan (rejtett jelentés) – megfigyelésére mind az interjúalanyról, mind önmagánál.

Ahogy haladtam a könyvben, egyre bizonytalanabbá váltam: coaching-szemléletű kvalitatív piackutatásról olvasok-e, avagy a coaching feltáró, megértésre irányuló ülésai kvalitatív kutatásnak minősülnek-e? „A megértésre való törekvés komplex, kereső jellegű eljárás, amely nem lehet merev vagy

szabványos.”^[2]

Hiszen a coaching-folyamatok általában az ügyfél problémájának megértésével kezdődnek. A coach kutatóvá válik, s minden figyelmét és intuícióját, tudását és gondolatát ügyfelére koncentrálja. Kutatóvá lényegülve törekszik a helyzetet minél pontosabban megérteni. Minden érzéke és teljes kíváncsisága, reflexiója az „ott és akkor”-ban értelmezhető, koncentrált és egyedi, kizárólag az ügyfél elakadására vonatkozatható. Csak így lehet biztos abban, hogy intervenciója a megfelelő irányban indítja el ügyfele belső folyamatait, melyet kísérhet.

Jegyzetek:

[1] Wendy Gordon – Roy Langmaid: *Kvalitatív piackutatás*. Budapest, HVG Kiadó Rt., 1997. 65.

[2] i.m. 91.

Kovács Petra: Megírt és megélt sorsok

Könyvajánló

Eric Berne: *Emberi játszmák*. Budapest, Gondolat Kiadó, 1987.

„A cél nem szentesíti az eszközt. Mert célok nem léteznek, csak eszközök. Az élet az ismeretlentől ismeretlenig hajt.” (Paulo Coelho)

Társas érintkezéseink során gyakran adódnak konfliktusok, félreértések. Ezek véletlennek tűnhetnek, valójában azonban szabályszerűbbek, mint gondolnánk. Bizonyos mintákat követnek, melyek jellemzőek ránk, a másokra, és a kettőnk keresztmetszetében



létrejött kapcsolatra. Játsszmaink egyszerre egyéni és társadalmi meghatározottságúak, kimondatlan törvények szerint működnek és a valódi intimitás pótlékaiként, az időtöltés egy formájaként jönnek létre – írja Eric Berne.^[1] A kapcsolati működés e stratégiai megoldási kísérletek szereteténységünk kielégítésére. A tranzakcióanalízis elmélete ezeket a bonyolult dinamikákat vizsgálja kialakulásuktól kezdődően, végigkíséri a folyamatot, és a jövőre vonatkozó lehetőségeket fogalmaz meg.

Én-állapotok

Az emberek viselkedési sajátosságai lelkiállapotuknak megfelelően változnak. Az én-állapotokat úgy definiáljuk, mint érzések és a hozzájuk kapcsolódó magatartásminták rendszere, melyek három fő kategóriába sorolhatók: szülői, gyermeki és felnőtt én-állapotok. Kapcsolatainkban ezek folyamatosan váltakoznak, akár egy interakciós helyzetben is keveredhetnek bennünk a különböző szerepekhez kötött reagálási módok. Hol úgy jelenünk meg egy helyzetben, ahogy az szüleink által rögzült bennünk, hol pedig egy gyermeki reakció köszön vissza. A szülői én-állapot egyik formája, amikor reakciónk egy helyzetben úgy hangzik, mintha az valamelyik szülőnk szájából hangzott volna el. Szülői reagálásnak tekintjük azt is, amikor úgy válaszolunk, ahogy azt egykor elvárták tőlünk – ez a szülői vagy más tekintélyelvű hatás közvetett érvényesülésének példája. A gyermeki én-

állapot megnyilvánulhat alkalmazkodásban, ami azt jelenti, hogy a viselkedés szülői befolyásra változik. Az elvárásoktól mentes gyermeki reakció ezzel szemben természetes, spontán, kreatív, de jellemezheti a felelősség vállalásának képtelensége, sértődékenység és a dicsőretre való igény is. A felnőtt én-állapot legnagyobb szerepe a világhoz való alkalmazkodásban van: a felnőtt tapasztalatokat gyűjt, mérlegel, döntéseket hoz. Közvetíti a szülői és gyermeki perspektíva között.

Tranzakciók

Az én-állapotok találkozási pontjait vizsgálja a tranzakcióanalízis, amely analitikus gyökerű pszichoterápiás elmélet és módszer, a személyiség fejlődésével és változtatás lehetőségével foglalkozik. Amellett, hogy a pszichoterápiás gyakorlat előszeretettel használja, a hétköznapiakban is hasznosítható gondolatokat tartalmaz; nyelvezete, fogalomkészlete egyszerű, könnyen érthető. A tranzakció egy interakciós egység, egy beszélgetés, amelyben a már megismert én-állapotok lépnek színpadra. A tranzakció kétirányú: a cselekvő mond valamit, ami a reagálóból egy bizonyos választ hív elő, majd ismét a cselekvőn a sor, és így tovább. A tranzakciók legegyszerűbb formáit Berne kiegészítő tranzakcióknak nevezi.^[2] Ilyen például a felnőtt-felnőtt tranzakció, amikor a cselekvő és a reagáló egyenrangúak a helyzetben. De ide soroljuk a szülő-gyermek tranzakciókat is, hiszen a kérdés-válasz struktúra itt is elvárásnak megfelelően épül



fel: a gyerek éhes, az anya pedig enni ad. A kiegészítő tranzakciók esetében a kommunikáció – tartalmától függetlenül – gördülékeny lesz; viszont ha keresztezés történik, megszakad. Keresztezett tranzakcióról akkor beszélünk, ha az inger a felnőttől érkezik, a cselekvő azonban a gyerek vagy a szülő pozíciójából válaszol. A terápiás helyzetben ennek az indulatátvitel jelensége feleltethető meg. A páciens olyan érzelmeket vetít a terapeutára, amiket valójában saját apja iránt érez; és ez a bonyolult dinamika a verbalitás szintjén is megjelenik. Berne példájában a terapeuta azt javasolja a páciensnek, gondolkodjanak azon, vajon miért kezdett újra inni. A felnőtt erre beleegyezően válaszolna, és a terapeutával együttműködve kutatna okok után. Ezzel szemben a gyermeki reakció így hangozna: *„Csak kritizálni tud, mint annak idején az apám”*. A szülő pedig ezt mondaná: *„Már megint én vagyok a felelős mindenért.”* A tranzakcióban tehát megszakad a szabályszerűség, a cselekvő személynek pedig alkalmazkodnia kell ehhez, tehát szülőként kell kiegészítenie a reagáló gyermeki, vagy gyermekként a reagáló szülői válaszát. Beláthatjuk, hogy az ilyen helyzetek konfliktusok forrásai, legyen szó házasságról vagy munkáról. A legbonyolultabb tranzakciókat Berne rejtett tranzakcióknak nevezi. Ebben az esetben egyszerre több én-állapotunkkal veszünk részt. A szöveget bezáró rejtett tranzakciók esetében a cselekvő felnőttként a felnőttet szólítja meg a reagálóban, de üzenetének rejtett címzettje a

másikban levő gyermek vagy felnőtt. A duplafenekű rejtett tranzakciónál felnőtt szinten folyik a társalgás, melynek azonban van egy nem tudatos, pszichológiai szinten értelmezhető másodjelentése. Ez rendszerint flörtjátzmákban fordul elő, például felnőtt szinten egy egyszerű hétköznapi dolog a beszélgetés témája, rejtetten pedig szexuális utalásokról szól, amit mind a két fél ért, és ennek megfelelően reagál. A rejtett tranzakciók épp komplexitásuk miatt nehezen megfejthetők, fontos a pszichés és társadalmi hátterük, funkciójuk – ezek a játzmák.

Játzmák

A játzmák forogatókönyvszerűen működő tranzakciók, melyek kimenete előre jól látható, és nyereséggel járnak mindkét fél számára. Nem meglepő tehát, hogy olyan személyek társaságát keressük, akik hasonló játzmákat kedvelnek, mint mi, így a velük való kapcsolat belátható, megjósolható lesz és biztonságot nyújt. A játzma szerepe a kapcsolat stabilitásának megőrzésében van; ha az egyik fél változtat a játzma szabályain, az a kapcsolat egészét ingathatja meg. A játzma nyeresége több szinten értelmezhető: minden játzmának van egy felszíni rétege, ami tulajdonképpen a tranzakció eseményeinek egymásutánosságát jelenti, míg a mélyebb, pszichológiai szint magában foglalja annak gyermekkori eredetét, lelki hátterét, fejlődését. A játzma belső, pszichológiai előnye általában valamilyen pszichés szükséglet kielégítését



jelenti. Ennek külső vetülete például a játszma által elkerülhető félelemkeltő helyzetekben mérhető. A játszma egy kompromisszum: bizonyos mértékű konfliktus vállalása az intimitás elől való menekülés érdekében. Társadalmi szinten fontos előny, hogy az egyén az egy kapcsolatában játszott játszmák előnyeit más kapcsolatokban is tudja kamatoztatni. Játszmáink leggyakrabban a házasság és a munka területéhez köthetők.

Lássunk egy példát a munka világából! A kezdő beosztott felettesétől kér tanácsot: „*Ön mit tenne a helyemben?*” vagy „*Mit tegyek?*” Ebben a játszmában a beosztott főnökére tolja a felelősséget, és ha a vezető ezt átvállalja, akkor belecsúszik egy játszmaiba, ahol ő a szülő, míg a beosztott a gyerek. Ennek ellenkezője történik például akkor, amikor a beosztott megpróbál versenybe szállni felettesével egy olyan területen, ahol nyilvánvalóan ő a kompetensebb. Ez rejtett üzenet arra vonatkozóan, hogy nem ismeri el főnökét, mint tekintélyt. Ha a főnök beleesik ebbe a csapdába, és valóban elhiszi, hogy nem eléggé kompetens mint vezető, akkor kialakul egy olyan játszma, amiben a beosztott a szülő, míg a főnök a gyerek.^[3]

Sorskönyv

A nevelés során a szülők megtanítják a gyerekeknek azokat a szokásokat, rituálékat, amelyek fontosak a család számára. Ugyanígy sajátítják el a gyerekek már néhány hónapos koruktól fogva a családra jellemző és a

családot dinamizáló játszmákat. Megfigyelték, hogy egy-egy játszma generációkon keresztül visszavezethető, tehát az, hogy a szüleinktől milyen játszmákat tanultunk, a mi kapcsolatainkban is meghatározó.

Gyermekként elkezdjük megírni saját sorskönyvünket, ami körülbelül hat éves korunkig folyamatosan gyarapodik, és megerősítést nyer szüleink által. Serdülőkorban, az identitáskeresés időszakában az addigi történet módosulhat, majd felnőttként, amikor már tudatában sem vagyunk mindennek, elkezdjük megélni, eljátszani saját történetünket. A sorskönyvben gyakoriak a „*Ne...*” kezdetű parancsok, amiket gyerekként hallunk szüleinktől: ezek olyan gátlások, melyek felnőtt éveinkben is visszacsengenek: „*Ne légy önmagad*”, „*Ne légy gyerek*”. Ezzel szemben vannak a felszabadító, pozitív és megengedő üzenetek, melyek úgy kezdődnek: „*Légy!*” Légy önmagad! A sorskönyv tartalmazza azoknak az érzelmeknek a skáláját is, melyek gyermekkorunkban megerősítést nyertek bizonyos szituációkban. Vannak olyan gyerekek, akiknek erőszakosan kell viselkedniük ahhoz, hogy a szülők figyelmét elnyerjék, ők felnőttként valószínűleg ugyanezzel a stratégiával fognak élni. Ezzel szemben más családokban a harag kifejezése büntetést von maga után, ezért a gyerek a dühét valamilyen más, a szülők által elfogadható érzellemmel helyettesíti. Így felnőttként is közönyösen viselkedik olyan konfliktushelyzetekben, amikor dühösnek



„kellene” lennie. Az ehhez hasonló érzelemhelyettesítő aktusok újra és újra megerősítik sorskönyvünket, mely visszaköszön választásainkban, kihat kapcsolatainkra, sikerességünkre, egészségünkre. A tranzakcióanalízis fontos eleme a sorskönyv megismerése és tudatosítása, mert így lehetőségünk nyílik kilépni az eleve elrendelt élettörténetből, autonómmá válni, és tudatos döntésekkel irányítani életünket.[4]

Az elsajátított és jól begyakorolt játzmák szokásainkká válnak, ezekben érezzük otthon magunkat. Biztonságot adnak, és kiszámíthatóvá teszik a társas érintkezéseket és azok kimenetét. Egyesek a büntudatkeltés stratégiájában „jók”, mások folyamatosan áldozatok, akik nem tehetnek semmiről. A felnőtté válás, az autonóm személyiség kialakulásának fontos lépése a játzmák

meghaladása. Felismerni azokat a sémákat, mintákat, amelyek kapcsolatainkat szervezték, amelyek újra és újra ugyanazokba a helyzetekbe sodortak minket. Megtalálni az igazi intimitáshoz vezető utat, átadni magunkat és őszintén megnyílni a másoknak. Felszabadulni azok alól a szorongások és félelmek alól, melyeket játzmáinkkal átmenetileg semlegesítettünk, távolítottunk. Önmagunk lenni anélkül, hogy a másikat folyamatosan felhasználnánk ehhez. Tulajdonképpen ez az önismeret egy útja. Lehet, hogy először másokban vesszük észre azokat a viselkedésmintázatokat, amelyek újra és újra bosszantóan ismétlődnek, majd a másikon keresztül saját cselekedeteinkre, gondolkodásunkra is rálátást kapunk, és egy kis önreflexióval felismerjük ezek repetitív természetét. Ha sikerül lehántani magunkról megszilárdult játzma-szerepeinket, visszatálhatunk valódi önmagunkhoz.

Jegyzetek:

[1] Eric Berne: Emberi játzmák. Budapest, Gondolat Kiadó, 1987.

[2] i.m.

[3] Balla Edit: Tranzakcióanalízis a coachingban. Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/tranzakcioanalizis-a-coachingban-20110524.html> (letöltés időpontja: 2013. 01 26.)

[4] Eric Berne: Sorskönyv. Budapest, Háttér, 1997.



INTERJÚ

INTERJÚ

Nők az Ipari kutatás-fejlesztés területén

Interjú Dr. Péntek Eszterrel

Hasonló esélyekkel indul egy kutató nő a doktori iskolából kilépve, mint férfi társai, vagy még ma is több kihívással kell szembenéznie? És vajon mi a helyzet egy olyan területen, mint az ipari kutatás-fejlesztés, amely hagyományosan „férfi szakmának” számít? Ezekről a kérdésekről, és magáról a kutatásról beszélgettünk Dr. Péntek Eszterrel, a *Nők az ipari kutatás-fejlesztésben* kutatás egyik vezetőjével.

MC: Miért kezdte el érdeklődni a téma iránt, volt valamilyen személyes indíttatásod?

PE: A gender téma iránti érdeklődésem még az egyetemi évek alatt alakult ki, főként tanárom, **Dr. Schadt Mária** hatására, aki

később a kollégám lett, és tíz évig a Szociológia Tanszék vezetője volt. Nagy hatással volt rám egy tanulmányút is az USA-ba, ahol a CCSU-n tanulhattam gender politikát és tapasztalhattam meg közvetlenül is sok mindent arról, mit lehet tenni a nők helyzetének javításáért. Bizonyára közrejátszik a témaválasztásomban az is, hogy nő vagyok, illetve az, hogy – ahogy mondani szokás – *gender sensitive* gondolkodás jellemző rám, mindig is érdekelték és heves reagálásokat keltettek bennem a nőket érő igazságtalanságok, egyenlőtlenségek, illetve mindig is foglalkoztatott tudományos szempontból is a férfi és nő viszonya. Ez nem jelenti azt, hogy férfigyűlölő lennék, vagy az általam vizsgált kérdéseket a férfiakkal szemben, vagy a férfiakkal való versengés szempontjából elemezném, ahogy a gender kutatókat sokszor elképzelik. A gender kifejezés maga is mutatja, hogy a nemek tudományáról van szó, mely mindkét nemet érinti, az általunk jelenleg vizsgált kérdéseket sem egyedül a nők, hanem mindkét nem viszonyában érdemes csak kutatni.

MC: Hogyan, mikor fogalmazódott meg a szóban forgó kutatás terve?

PE: A *Nők az ipari kutatás-fejlesztésben*



vizsgálat a NaTE (Nők a Tudományban Egyesület) felkérésére és az általuk vezetett projekt (Lányok Napja) kapcsán indult el több mint egy éve. A vizsgálatot Dr. Schadt Máriával közösen készítjük, de a Szociológia Tanszék több kutatója, és szociológus hallgatója is besegít. Az eredeti elképzelések azóta némileg ki is bővültek, a TÁMOP-4.2.2.C projekt keretében most tavasztól a Szociológia Tanszéken lehetőségünk nyílik az IKT szektor gender szempontú vizsgálatára is, ahol már nemcsak a felsőoktatásban és kutatóintézetekben foglalkoztatottakat tudjuk elérni, hanem a piaci szektorban kutató nők karrierlehetőségeit, a saját és a környezetük kultúráját is lehetőségünk lesz megismerni. Feltáratlan terület még például Magyarországon az a kérdés, hogy van-e és ha van, hol és miben nyilvánul meg a vállalkozások gender politikája, hol, milyen eszközökkel kell/lehet a nőket segíteni az iparban, ezen a hagyományosan férfias területen való boldogulásukban.

MC: Miért éppen az ipari kutatás-fejlesztés területén dolgozó nők helyzetét vizsgáltátok? Voltak előfeltevéseitek ezzel a területtel kapcsolatban?

PE: A nők a műszaki, informatikai, egyes természettudományi (matematikus, fizikus) területeken hagyományosan alulreprezentáltak, mind az egyetemeken, mind az itt megszerzett diplomával való elhelyezkedésnél. Ez nemcsak

Magyarországon van így, az Európai Unió tagállamaiban, illetve az OECD országokban végzett kutatások is arról szólnak, hogy a nemek közötti esélyegyenlőtlenség a tudományos kutatás-fejlesztés területén általában is számottevő, de a különbségek az ipari kutatások terén a legnagyobbak. Az iparban a nők többször találkoznak előítéletekkel, és azok erősebbek is, mint más területeken. Az okok elsősorban a sztereotípiákban, előítéletekben keresendők, mivel ezeket a foglalkozásokat a férfiak és nők még mindig „férfias” foglalkozásként definiálják. Az előítéletes gondolkodás és a barátságtalan munkakörnyezet gátja a nők teljesítményének, és emiatt nagy arányban hagyják el a nők az ipari kutatások területeit. További gátak, hogy már eleve kevés a belépő, a középiskolában matematikából, fizikából jól teljesítő lányokat nem igazán bátorítja és terelgeti senki az ipari kutatói pálya felé. Nincs elég mentor és női modell, támogatás. Jellemzően nehezebb a család és a foglalkozás összeegyeztetése (gondoljunk csak arra, hogy a nők, főként a családanyák nem tudnak annyi külföldi konferencia előadást, tanulmányutat, kutatói ösztöndíjat bevállalni, mint a férfiak), és itt a legalacsonyabb a munkával való megelégedettség.

MC: Ezen a területen tehát még nagyobb kihívásokkal kell szembenézniük a női kutatóknak, mint más kutatási területeken?



PE: Még azokban az országokban is, ahol a kutatóként dolgozó nők és férfiak számának általános aránya viszonylag kiegyensúlyozott, léteznek különbségek a nemek koncentrációjának tekintetében a különböző K+F szektorokban és tudományterületeken, vagyis a nőket kiszorítják a kompetitív, magas pénzügyi ráfordításokkal jellemezhető K+F rendszerekből. Őket a kisebb finanszírozási összegeket vonzó, jobbra az életben maradásért küzdő rendszerek szívják fel, és így egyfajta „tartalék” emberi erőforrássá válnak.

MC: Mi a kutatás szűkebb fókuszja?

PE: Érdekes kérdés számunkra is, hogy van-e maskulin és feminin munka, munkaterület. Az nem kérdés, hogy miért lenne szükség több nőre a műszaki, informatikai kutatói pályákon. Egyrészt az egyetemen, a doktori iskolákban való viszonylag magas részvételükhöz képest amilyen kevesen maradnak kutatói pályán, az nagyfokú emberi tőke veszteségnek tekinthető. Emellett néhány, nálunknál e téren fejlettebb országban már jól ismert a *gendered innovation* kifejezés is, ami a nemekre érzékeny szempontok figyelembe vételét jelenti a műszaki, informatikai piacokon. Vagyis ha a nőket, a női ötleteket, tapasztalatokat bevonó fejlesztő csapat a női fogyasztók szempontjait is figyelembe tudja venni, akkor ennek komoly gazdasági előnyei is lehetnek.

De ha félretesszük a kemény mutatókat,

akkor is nyilvánvaló, hogy sokkal színesebb egy szakma, egy kutatói csoport élete, ha az vegyes összetételű a nemek vonatkozásában is. Viszonylag nehezebben megragadható kategória azonban már az, hogy miben nyilvánulhat meg a műszaki vagy informatikai fejlesztés területén a nőiesség kategóriája. Többek között ehhez a kérdéshez szeretnénk közelebb jutni a kutatókkal (nőkkel és férfakkal egyaránt) készített és a későbbiekben tervezett kvalitatív interjúk segítségével.

MC: Milyen módszerrel dolgoztatok a kutatás során?

PE: Az interjúk módszer nagyon jó az individuális reprezentáció, motivációk, attitűdök, sztereotípiák, értékek, minták feltárására. Mind az egyéni interjúk, mind a fókuszcsoportos interjúk, ahol egy csoport közösen dolgozza fel a kérdéseket, további adatokhoz juttatnak minket. Ez a módszer remekül kiegészíti a korábbi kérdőíves vizsgálatokat és segít a hipotézisek megfogalmazásában is a készülő vizsgálatokhoz. Emellett a TÁMOP kutatás során másodlagos adatokból is dolgozunk, megpróbálunk a lehető legtöbb területről a nemekre vonatkozó adatokat kinyerni.

MC: Voltak előnyei a fókuszcsoportos interjúknak más módszerekkel összehasonlítva?

PE: A fókuszcsoport előzetes várakozásainknak



megfelelően alkalmas módszerek bizonyult kiscsoportos interakciók vizsgálatára, ahol a résztvevőknek lehetőségük nyílt számos kérdés megvitatására. Az interjú során elsősorban nem az egyéni karrier utakra helyeztük a hangsúlyt (jóllehet ezen a téren is sok információhoz jutottunk). Ehelyett a csoportdinamikai folyamatokat kihasználva azt vizsgáltuk, hogy az interjúalanyok miként tárják fel és osztják meg tapasztalataikat másokkal, hogyan alakítják ki, vagy adott esetben hogyan módosítják mások hatására a véleményüket az egyes kérdésekben, milyen attitűdöket mutatnak, és miként hatnak egymásra a csoportban résztvevők. A fókuszcsoportos módszerrel olyan sajátos eszközök alkalmazására is lehetőségünk nyílt, mint a szóasszociáció, a mondat kiegészítés, vagy a rajzolás. Ezek a kifejezést segítő eszközök indirekt módon mutatnak rá attitűdökre, gondolkodásmódokra, érzelmi viszonyulásokra és helyezik új megvilágításba a korábbi kutatásokból származó ismereteket.

MC: Te magad is oktatóként, kutatóként dolgozol a Pécsi Tudományegyetem Szociológia Tanszékén. Milyen személyes tapasztalataid vannak ebben a közegben?

PE: A társadalomtudományok egészen más lapra tartoznak, itt inkább a nők vannak többen, de ez sem véletlen, hiszen itt vannak a legalacsonyabb fizetések, és itt a legkevesebb a kutatásra fordítható pénz. Bár itt is vannak maszkulin területek, a doktori

tanulmányaim alatt láttam, hogy például a politikatudományok területén azért jócskán meg kell küzdenie egy kutatónőnek, hogy a férfi kollégái elfogadják őt.

A doktori fokozat megszerzése – ami a pálya elején tartó fiatalok esetében többnyire épp a családalapítás szakaszába esik – nem könnyű, és a társadalomtudományok területén is igaz a megállapítás, hogy egy férfi háromszor akkora eséllyel válik intézetvezetővé, dékánná, mint egy nő. Alapvetően azért a társadalomtudományok esetében az oktatói/kutatói pálya népszerű a nők körében, hiszen a rugalmas időbeosztás miatt ez nagyon családbarát munkának tekinthető. De azt gondolom, az is közrejátszik, és az interjúk is visszaigazolják ezt, hogy szimpatikus az alkotás szabadsága, valamint a kreativitás, a kulturális, művészi hajlamok kibontakoztatásának sokszínű lehetősége is.

MC: Hogy látod a női kutatók jövőjét, van esély arra, hogy a közeljövőben pozitív irányba változzon a helyzetük? Egyáltalán mi szükséges a pozitív változáshoz?

PE: A norvég példa is megerősíti azt a hipotézist, hogy a nemek közötti esélyegyenlőség gátjai társadalomtörténeti, kulturális és szocializációs aspektusokra vezethetők vissza. A nők részvételének elősegítéséhez ezért nem elegendő a törvények, az iskoláztatás, a munkavégzés területén az esélyegyenlőség folyamatos javítását célul kitűzni. A nemek közötti



esélyegyenlőség megoldására, mint társadalmi problémára kell fókuszálni. Az EU is kifejezetten azt szorgalmazza, hogy ne a kvótarendszer, hanem az attitűdváltozás legyen elsősorban a cél, amihez a meglévő előítéletek, berögződött sztereotípiák szisztematikus feltárása, tudatossá tétele, és a változtatás szükségességének felismerése

szükséges. Ezért is fontos, hogy ezeket a kutatásokat elvégezzük, és minél több használható tudásunk legyen a kérdésről.

MC: Köszönjük, hogy megosztottad velünk és Olvasóinkkal mindezt, és szerkesztőségünk nevében további sok sikert kívánok a kutatáshoz!

Pragmatizmus, avagy

kipróbálás és megélés

Interjú Kalamár Beátával

A múlt év végén megválasztották az ICF 2014. évi elnökét, aki az idei évben alelnökként támogatja a szakmai szervezet munkáját. A tervezett téma természetesen az elnökségi munka és a kihívások voltak, de Kalamár Beátával annyira kellemesen beszélgettünk, hogy biztos vagyok benne, a vele készült interjú mindenki számára élvezetes olvasmány. Egy coach hitvallása következik.

MC: Milyen és mennyire hosszú út vezetett az életedben a coachcsá válásig?

KB: Nagyon hosszú és igen kacskaringós volt az út, ezért nagyon sok élményből tudok táplálkozni. Tornáztam, hangszeren játszottam, kórusban énekeltem, hosszú éveken át a színészi pályára készültem, majd dolgoztam a szállodaiiparban, az idegenforgalomban. A pályaválasztásom hosszú és lassú folyamat volt, de minden állomást az „itt és most”-ban élményként éltem át. Coachok bemutatkozása gyakran kezdődik úgy, hogy pszichológus vagyok, közgazdász vagyok... Én gyakran jellemzem magam úgy, hogy pragmatista vagyok. Életemet a kipróbálás és a megélés uralja, az akadémikus énem még fejlődőben van. Számomra a konkrét megtapasztalás nagyon fontos. Tizenkét éve dolgozom már az



oktatás, felnőttképzés területén, de ezt a szakmát is az alapoknál kezdtem. Először csak szervezőként dolgoztam, később már tréningeket dizájnoltam, coaching programokat dolgoztam ki. Elvégeztem az andragógia szakot, s közben dolgoztam a multik világában. Egészen a kiégés határáig. De képes voltam kívülről ránézni és megfordítani a folyamatot, s most ismét itt vagyok, a sokak által védett buroknak nevezett állásomban.

MC: Mi jelenti számodra a feltöltődést?

KB: Elsősorban a családom. És nagyon sokat olvasok. Emellett ott a két szupervízió, ami mindig támogat és fejlődök általuk. Nagyon fontos nekem az önismeret. Ha már tudom, hogy ki vagyok coachként, akkor tudom vonzani az ügyfeleket.

MC: Mi a véleményed a képzésekről?

KB: Azt gondolom, hogy ha az ember megismeri a coaching alapjait, utána időt kell engednie magának a gyakorlásra, a kipróbálásra és megélésre. Ha túl gyorsan, hirtelen még több képzést öntünk valaki nyakába, akkor az újdonságok kipróbálási kényszere nehéz coach-pillanatokot fog eredményezni. Ezért gondolom azt, hogy minden képzésnek meg kell érnie. Minden új tudást ki kell próbálni, meg kell élni. Olyan ez, mint régen a mesterek képzése volt. Inasként mindig újabb és újabb tudás birtokába jutottak, majd gyakorolva

szintetizáltak, s így épült be az új információ. Természetesen gyakorlás közben jönnek a hibák, de újra és újra próbálkozva a hibákból is tanulunk. Azután amikor az ember visszalép kicsit, valahogy minden magától a helyére rendeződik. Persze ez az én módszerem, engem hajt a kíváncsiság, hiszen pragmatikus vagyok.

MC: Az előbb azt mondtad, hogy fontos az önismeret...

KB: Igen, nekem nagyon lényeges a „meta-view”. Szeretek rálátni magamra és a coachingra is. Ebben is támogat a szupervízió és a terápia, no és persze coacholtatom magam.

MC: Miért lettél coach?

KB: Elsősorban azért, mert hiszem és vallom, hogy mindenki tehetséges és értékes ember, mindannyian csodás erőforrásokkal rendelkezünk. A coaching abban tud segíteni, hogy mozgósítsuk ezeket az erőforrásokat. Saját példából kiindulva gimnazista koromban – látva a teljesítményemet – elképzelhetetlennek tartottam, hogy valaha is angolul coacholjak, vagy angol nyelven oktassak külföldön. Örülök, hogy felfedeztem magamban ezt a potenciált és felszínre került ez a készségem.

Másodsorban azért lettem coach, mert a coach-mivoltom segít abban, hogy a jelenlegi gyors változások között, bizonytalanságban is jól tudjak működni. Építkezem,



sikerélményem van. Nagyon fontosnak tartom, hogy a célhoz vezető úton ne csak a cél maga érdekeljen minket, hanem álljunk meg és nézzünk magunkra. Ez a legizgalmasabb a coachingban, a megállás és az önreflexió. S ha észrevesszük az apró örömeiket, akkor ünnepeljük meg őket és a hibákat is tanuljuk meg szeretni, mert azokból lehet továbblépni, változtatni.

MC: Kérlek mesélj nekünk arról, hogy miként lettél te ICF alelnök?

KB: Mivel a munkahelyemen évek óta gyakoroljuk az Action Learning-et, részt vettem egy képzésen. A kollégákkal beszélgetve ott merült fel az elnökségi jelölés témaköre, s az, hogy van-e kedvem hozzá. Korábban ilyesmire nem is gondoltam. Azután haladt minden a maga útján. Végiggondoltam, hogy sok új dimenziót tudok bevinni az ICF-be, és határozott elképzeléseim vannak. Leadtam hát a munkatervemet, amely a növekvő szervezetként való működésre koncentrált. A kampányolás távol áll tőlem, így hát felhívtam néhány olyan kollégámat, akiknek a véleménye fontos számomra.

MC: És milyen tervekkel látsz munkához?

KB: Természetesen minden elismerésem és tiszteletem a korábbi elnökségé. Hiszen ekkora tagságot toborozva az ICF Magyar Tagozata elérte azt a szintet, hogy a további tagságnövekedés már szervezeti problémákat

vethet fel. Az a véleményem, hogy a szervezetnek kölcsönösségen kell alapulnia. Akkor működik jól, ha minden tag beletesz valamit, és ki is tud venni belőle valamit.

Azt gondolom, hogy hármas pillérre támaszkodva lehet biztosítani a működést. Az etikai bizottság már működik, az akkreditációs bizottság az ICF-értékek mentén a továbbképzésekért felel, míg a harmadik pillérként a társadalmi felelősségvállalást tudom elképzelni. Azt gondolom, hogy a Malév-projekttel magasra tettük a léceket. A mai társadalomban van létjogosultsága a társadalmi segítségnek és felelősségvállalásnak, mert ezzel hozzá tudunk járulni a társadalmi fejlődéshez. Az ilyen programokkal fogják egyre többen megismerni itthon is a coachingot. Ha megnézzük a fejlettebb társadalmakat, megállapíthatjuk, hogy ott a társadalmi felelősségvállalás a mindennapok természetes része, beépült az emberek életébe. Na ehhez a fejlődéshez kell nekünk is hozzájárulni.

További tervem még, hogy más szervezetekkel együtt induljon be egy műhelymunka. Közösén kell dolgoznunk a coaching társadalmon belüli elfogadottságáért és a szakma fejlődésért. Óriási lehetőségek rejlenek abban, ha minden tag csak havi egy órányi munkát tesz az ICF-közös tudástárába. Természetesen úgy, hogy mindenki ki is tudja venni belőle a maga tanulását. A kérdés, hogy mire van szüksége a tagoknak?

Harmadrészt pedig fontosnak tartom, hogy tovább növekedjen az ICF-tagság, hiszen



olyan értékes kezdeményezések és működő intézményeink vannak, mint a kompetencia fórum, vagy a Coach Klub.

Amikor mindezt végiggondoltam, az is felmerült bennem, hogy oké, de azért ez egy nonprofit szervezet, a tagságunk viszont a piacon működik és dolgozik. Támogatnunk kell őket az ügyfélszerzésben, s a mi felelősségünk, hogy erről is gondoskodjunk.

MC: Eddig határokon belüli témákat érintettél. Mi a helyzet a nemzetközi szakmában?

KB: Péterrel (Snír Péter – elnök, a Szerk.) sokat beszélgettünk arról, hogy óriási tudásanyag halmozódott fel más országokban is, és szükség lehet közös erőforrás-gazdálkodásra. Miként lehet mások tudását adaptálni? Egyáltalán tudjuk-e, mi történik a határainkon túl a szakmában?

MC: Érzésem szerint az ICF nagyon az üzleti coachingra koncentrál. Mi a véleményed erről?

KB: Igen, ez valóban így van, de célunk, hogy

mozduljunk el az egyensúly irányába, azaz vonjunk be tagságot a life coaching területéről is.

MC: A coachok között mostanában „röpködnek” az akkreditációk: ACC, PCC, MCC. Van arról felmérések, hogy miért van szükség az akkreditációra?

KB: Az akkreditáció a minőségbiztosítás része, ezen kívül az akkreditációs folyamat nagyon sokat tud adni. Új lehetőségeket, a mentor-órákkal új önismereti nézőpontokat, a szupervízió pedig támogatást és fejlődést.

MC: Elgondolkodtató, hogy az akkreditáció vajon az ügyfél elvárása-e, a coach önmagával szemben állított elvárása, fejlődési igénye-e, vagy a többi coachnak való megfelelési kényszer szüleménye?

KB: Érdekes kérdésfelvetés, ezen elgondolkozom...

MC: Köszönjük, hogy rendelkezésünkre álltál, és köszönjük a válaszokat!



SZERZŐINKRŐL

SZERZŐINKRŐL

Bagi Noémi

A Szegedi Tudományegyetem végzős közgazdász hallgatójaként marketing mesterszakon szerzek diplomát idén februárban. Érdeklődöm a pszichológia, gazdaságpszichológia iránt, így az egyetemi éveim alatt demonstrátorként és tutorként tevékenykedtem a Gazdaságtudományi Kar Gazdaságpszichológia Szakcsoportjában. Érdekelnek az emberek és működésük a mindennapi helyzetekben, illetve az üzleti életben. Célom, hogy idővel magam is coachként dolgozhassak majd.

Bite Barbara

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

Dr. Bozsár Gabriella

Bozsár Gabriella vagyok, tréner, coach, személyközpontú tanácsadó. Több, mint 15 éves vezetői és projekt menedzseri tapasztalatomat is használva, trénerként és coachként támogatom ügyfeleimet abban, hogy munkájukban örömet leljék, vezetőként kiegyensúlyozott életet éljenek, és emellett kiváló teljesítményt nyújtsanak. Specialitásom a projekt vezetők és a fiatal vezetők fejlesztése. Önkéntes munkatársként a Legjobb Vagyok Tehetségmentor program szakmai vezetője vagyok.

Dr. Kovács Henriette

A szerző 1967-ben született, Budapesten. Diplomáját a Corvinus Egyetem nemzetközi kapcsolatok szakán szerezte, ahol 1995-ben kommunikációelméletből doktorált.

Pályája a médiaértékesítéssel indult, később az ügyfélkapcsolatok területén dolgozott. Részben a médiához kötődő munka, részben saját korábbi érdeklődése nyomán 2007-ben alkalmazott nyelvészetből szerzett diplomát a Pannon Egyetemen.

2002 óta van szorosabb kapcsolata a piackutatással, és immáron hét éve kvalitatív kutatóként dolgozik. Fő területei az FMCG-, pénzügyi és médiakutatások.



Frei Kitti

Frei Kitti vagyok. Húsz év családi vállalkozásban megélt munkaszocializáció, hat év kereskedelmi, öt év vezetői és négy év HR területen szerzett nagyvállalati tapasztalat után egy humánerőforrás szakirányon szerzett közgazdász diplomával gondoltam úgy, hogy coach leszek. A Budapesti Kommunikációs Főiskola coach, üzleti edző szakának végzős hallgatójaként a folyamatos fejlődés, és a coaching szemlélet mellett köteleztem el magam.

Füzér Gábor

Pszichológus és közgazdász, az Assessment Systems Hungary munkatársa. Első tapasztalatait szervezetfejlesztési projektekben szerezte kis- és középvállalatoknál, ahol szerteágazó problémákat kellett megoldania: munkatársak megbízhatósága, szervezet-átalakítás, és szervezeti gyermekkorból felnőttkorba lépés. Jelenlegi munkahelyén a Hogan tesztekkel és tréningekkel foglalkozik. Coach pályafutását több száz egyéni visszajelzés és konzultáció után kezdte meg, munkája alapkövének az önismeret fejlesztését tartja. Saját profilja alapján értékeli az önzetlenség, a csoporthoz tartozás, a hagyomány és tudomány. Célja, hogy mérhetővé és kutatásokkal alátámaszthatóvá tegye ezt a szakmát.

Juhász Anita

Trainee, Coaching Team Kft.

Kovács Petra

Kovács Petra vagyok, pszichológus. 2011-ben végeztem a Pécsi Tudományegyetemen, felnőtt klinikai és egészségpszichológia szakirányon. Angliában a mindfulness meditáció elméletét és gyakorlatát tanultam. Jelenleg kutatóként és oktatóként dolgozom a Pszichológia Doktori Iskola Elméleti Pszichoanalízis programján belül. A pszichológia számomra egy hatalmas, korlátok nélküli tér. Legkedvesebb területeim az álmok, az emlékezet és az önismeret. Utóbbit nem csak szakmai szempontból tartom izgalmasnak, hanem a személyes élmények lehetősége miatt is. Az elmúlt években önmagam megismerésének lépcsőit jártam, saját határait feszegettem, kipróbáltam egyéni és csoportos módszereket is. Céлом megosztani az olvasókkal az önismeret mindenki számára járható útjait szakmai ismereteim és saját tapasztalataim segítségével.

Lerf Andrea

Kvalifikált business és Life coach, a Coaching Team Szakmai Közösség alapítótagja. Emellett korábbi szakmai hátterét, tapasztalatát felhasználva marketing és kutatási tanácsadóként is tevékenykedik. Kiemelt figyelmet szentel a Gordon-féle Értő Figyelem elsajátításának és annak alkalmazásának. Csoportos és egyéni coachingban is tapasztalt szakember. Két diplomás közgazdász: üzletviteli; illetve marketing szakon, közel 15 éves marketing tanácsadó és -menedzser tapasztalattal. Folyamatosan publikál és blogot vezet. Az ICF és a Magyar Coach Egyesület tagja.



Nagy Zsolt

A Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Karán szereztem marketing mester közgazdász diplomámat. Munkáim során megismerkedtem a mélyinterjú, szemkamerás és fókuszcsoporthoz tartozó kutatásokkal, a kérdőív szerkesztéssel és a kutatások feldolgozásával, továbbá a próbavásárlásokkal is. Mindezek mellett önálló online mélyinterjúkat, online fókuszcsoporthoz tartozó kutatásokat, narratív és netnográfiai kutatásokat is készítettem. Jelenlegi főállásomban pénzügyi területen dolgozom. Szakmai eredményeim közül a 2006-os L'Oréal Brandstorm 14. nemzetközi marketing csapatverseny országos döntőjében elért különdíjas helyezést, és a 2009-es Országos Piackutatási Diákversenyen csapatmunkában elért 4. és egyben különdíjas helyezést emelném ki.

Számel Szilvia

A Károli Gáspár Református Egyetem Klinikai- és egészségpszichológia szakirányán végeztem. Az egyetem mellett vállalt önkéntes és diákmunkáim során ismerkedtem meg a szervezetfejlesztés és a HR területeivel, majd pályakezdőként utóbbi területen helyezkedtem el junior tanácsadóként. Úgy gondolom, hogy a megfelelő hivatás kiválasztása, a munkánkban elért sikerek kiemelkedően fontosak az önmegvalósítás, és az étellel való elégedettségünk szempontjából. Célom, hogy ebben támogathassam a fiatalokat karriertanácsadóként, pályaelemzőként.

Vásárhelyi Judit

Bölcész végzettségű senior coach, szupervizor, szervezetfejlesztési tanácsadó, tréner, a Business Coach Kft stratégiai partnere. Korábban hosszú ideig dolgozott a Magyar Telekomnál vezetőként, később belső szervezetfejlesztési- és képzési fejlesztési tanácsadóként, coachként., emellett a vállalat vezetőfejlesztési programjainak felelőse volt. Vezetői coachinggal több mint tíz éve foglalkozik. Coaching folyamataiban a különböző módszertanokat a kitűzött célnak megfelelően kombináltan alkalmazza. Korábbi szakmai területei mellett kiemelten eredményorientált coachinggal és pozitív gondolkodással foglalkozik. Ezekben a területeken ismert szaktekintély, üzleti iskolák, szakmai rendezvények rendszeresen meghívott előadója. Munkájában az alábbi területek specialistája: önismeret-fejlesztés (MBTI-GPOP, MQ), konfliktuskezelés, változáskezelés, együttműködés-fejlesztés, vezetőfejlesztés, kommunikáció. A komplex megközelítés és pozitív irányú fejlesztés híve.



A Magyar Coachszemle szerkesztői:

Dobos Elvira

társ-főszerkesztő

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

Örvényesi Rita

társ-főszerkesztő

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



Magyar Coachszemle 2013

Minden jog fenntartva!

coachszemle.hu

