



# Magyar Coachszemle

Az első magyar online coaching folyóirat

**2013/4.**

---

**Konfliktus, empátia, kommunikáció**

**ISSN 2063-6679**

2013. február

Magyar Coachszemle  
Az első magyar online coaching folyóirat

II. évfolyam 4. szám – 2013. augusztus

Főszerkesztő:

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

Szerkesztők:

Kovács Petra

Ruszák Miklós

Pintér Alexandra

Szerkesztőség címe:

1205 Budapest, Köteles u. 44.

[szerkesztoseg@coachszemle.hu](mailto:szerkesztoseg@coachszemle.hu)

Honlap:

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

Kiadó:

Fel a fejjel Kft.

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

A kiadásért felel:

Örvényesi Rita ügyvezető

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



## Tartalomjegyzék

A Magyar Coachszemle küldetése.....	3
Kovács Petra: Minden pillanatban kommunikálunk Szerkesztői bevezető.....	4
HÁTTÉR.....	7
Gyenis Gabriella – Pappné Zomi Tímea: Úton az összhang felé,. Hogyan kezeljük hatékonyabban a konfliktusainkat a munkahelyünkön?.....	7
Barnóczki Annamária: NEM-et mondás művészete Gondolatok az asszertív kommunikációról.....	12
Esperger Zsófia: Konfliktus, különbözőség, kiszolgáltatottság a családban evolúciós pszichológus és családi mediátor szemmel.....	15
Szilvágyi Beatrix: „Hallod amit mondok?”.....	22
Balogh Emese: Színház az egész világ.....	26
Márton Mónika: Képzeld el, hogyan nőtt fel!.....	34
IRÁNYOK.....	37
Gill Rita: Kommunikáció, empátia, konfliktuskezelés a „Rehabilitáció, Érték, Változás (RÉV)” modellprogram segítségével.....	37
Csetneki Csaba: Empátia, konfliktus, kommunikáció a versenycoachingban.....	42
KUTATÁS.....	46
Dobos Elvira: Vizuális kifejezésmódok és kommunikáció az online közösségi térben.....	46
VÉLEMÉNY.....	59
Örvényesi Rita: Hétköznapi félreértéseink Gondolatok Örkény István: Sokszor a legbonyolultabb dolgokban is jól megértjük egymást, de előfordul, hogy egészen egyszerű kérdésekben nem című egyperceséről.....	59
Komjáti Viktória – Kovács Petra: Hol a helyem a világban? Beszámoló a Kultúrák Közötti Kommunikáció Találkozóról.....	63
Filius Ágnes: Szubjektív beszámoló a Coaching Campről.....	67
INTERJÚ.....	75
„Bár többet foglalkozna a társadalom mindannyiunk jóllétével” Interjú Sara Groffal, a Florida State University kutatójával.....	75
SZERZŐINKRŐL.....	77



## 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.*

*Dobos Elvira és Örvényesi Rita*

*/főszerkesztők/*



## Kovács Petra: Minden pillanatban kommunikálunk

Szerkesztői bevezető

Jelen számunk tartalmát három fogalommal határoztuk meg: konfliktus, empátia, és kommunikáció. Környezetünkkel kommunikáció útján érintkezünk, kapcsolatainkat konfliktushelyzetek sokasága dinamizálja, empátiára való képesség nélkül pedig elképzelhetetlen a társas érintkezés. A három jelenség elméletét és gyakorlatát életünk különböző területein értelmezhetjük és vizsgálhatjuk.

Minden pillanatban kommunikálunk, kifejezünk, elmondunk valamit, ami mi vagyunk. Nem csak szavakkal közvetítjük gondolatainkat, érzéseinket, vélekedésünket; gesztusaink, arckifejezéseink, öltözködésünk, viselkedésünk mind rólunk árulkodnak. A csend is beszél. Amikor nem kommunikálunk, akkor is kommunikálunk. Egyszerűen lehetetlen nem kommunikálni.

A Z generáció világában a kommunikáció olyan formáiról is beszélnünk kell, amik korábban ismeretlenek voltak. A modern társadalomban a kommunikációs formák átalakultak, a közösségi háló előtérbe kerülésével sokszor a „nem mondhatom el senkinek, elmondom hát mindenkinek” elven

működik az élménymegosztás. Interakcióinkat az azonnali elérhetőség és gyorsaság határozza meg, beszélgetéseink túlnyomó része pedig virtuális térben zajlik.

Életünk során sokféle szerepben kell megfelnünk, a különböző szerepekhez pedig más megjelenést, kommunikációt, viselkedést illesztünk. A jungi analitikus pszichológia personának nevezi szerepszemélyiségünket, mely elengedhetetlen a hétköznapi társas kommunikációkhoz. Az arcunkon levő maszkok könnyen megmerevedhetnek, és az idő múlásával egyre nehezebb lefejtani a külső kérget. A felszín változhat, átalakulhat, de a belső lényeg ugyanaz marad. Kabat-Zinn (2009) a mindfulness gyakorlatában használja a következő példát: csukd be a szemed, és képzelj el egy tó tükörsíma, háborítatlan felszínét! Figyeld meg benne a saját arcod! A vizet könnyen felkavarhatja bármilyen apró külső hatás, és a felszín máris zavarossá, homályossá válik. De figyeld továbbra is az arcod! Végül képzelj el, hogy miközben a felszíni kép megváltozott, belül ugyanaz maradt. A cél az, hogy ezzel a belső lényeggel minél közelebbi kapcsolatba kerüljünk, és minél jobban megismerjük.

Egy interakcióban jól felépített szerep-személyiségek találkoznak egymással, miközben gyakran adódnak konfliktusok és félreértések. A legtöbb konfliktushelyzet forgatókönyvszerűen játszódik újra és újra életünkben. Játsszmaink egyszerre egyéni és társadalmi meghatározottságúak, kimondatlan törvények



szerint működnek és a valódi intimitás pótlékaiként, az időtöltés egy formájaként jönnek létre (Berne, 1987). A kapcsolati működés e stratégiai megoldási kísérletek szereteténsségünk kielégítésére.

Az emberek különböznek abban, hogy a gyengédség és törődés mely formáit igénylik és fogadják el a szeretet kifejeződéseként szüleik, társuk, gyermekeik részéről. A szeretet-nyelv (Chapman, 2002) olyan mint egy idegen nyelv. Ha két eltérő anyanyelvű ember találkozik, interakcióik korlátozottak: amire az egyik nyelvben szinonimák sokasága áll rendelkezésre, addig a másik nyelv híján van annak kifejezésére. Csakis úgy tudunk nyíltan, kerülőutak nélkül kommunikálni, ha mindkét fél megtanulja a másik nyelvét. Ez türelmet igényel, és toleranciára tanít. A másik szeretet-nyelvének felismerésében az empátiának központi szerepe van: a másik szemüvegén keresztül kell látnunk a világot ahhoz, hogy a sajátunktól eltérő szükségleteket és igényeket felismerjük, és ezek tudatában közeledjünk egymáshoz. Chapman a szeretet öt nyelvét különítette el: elismerő szavak, minőségi idő, ajándékozás, szívességek és testi érintés. Ha megtanuljuk a másik szeretet-nyelvét, elejét vesszük félreértéseknek és sértődéseknek.

Néhány hete egy személyközpontú találkozón vettem részt, melyről beszámoló is született jelen számunkban. Az, hogy mi történik egy ilyen találkozón, nehezen adható át szavakban, de ha mégis szavakat keresnek, a kommunikáció, konfliktus és empátia fogal-

mak segítségével megfelelő keretet rajzolhatnánk azoknak a csoportfolyamatoknak, melyeknek ezen a találkozón részese voltam. A személyközpontú csoport mesterségesen létrejött csoport, amelyet azért hozunk létre, hogy biztonságos térben játszassuk el az emberi kapcsolatok drámáit. Ebben a térben azonnali visszajelzést kapunk arról, hogyan hangolódunk másokra, és viselkedésünkkel milyen hatást váltunk ki környezetünkéből. A csoportfolyamat természetes velejárói a konfliktusok, melyeknek részesei vagy külső megfigyelői lehetünk, és ezek a helyzetek a legkülönbözőbb nézőpontok felvételére adnak lehetőséget. Egy csoportos élményen szerzett pozitív vagy épp negatív tapasztalat átvihető minden más emberi kapcsolatra. Ami egyszer kapcsolatban romlott el, csak kapcsolatban íródhat újra. Ahhoz, hogy felismerjük maladaptív kommunikációs sémáinkat, szükségünk van tükörre, szükségünk van másokra, a kapcsolatra ahhoz, hogy fejlődhessünk.

A kommunikáció, konfliktus és empátia működéséről, fejlődéséről külön-külön és együtt is számos tanulmány és kutatás született. Elméletek sokaságából válogathatunk, és gyakorlati tanácsokat is találunk bőven. Mégis azt gondolom, hogy tapasztalati úton, saját sikereinkből és kudarcainkból tanulhatunk a legtöbbet. Jelen szám összeállításakor arra törekedtünk, hogy a kommunikáció, konfliktus és empátia témakört minél sokrétűbben és színesebben mutassuk be. Szerzőink a legkülönbözőbb területeken szerzett tapasztalataikat osztják meg velünk; szakmai



és személyes élményeikkel inspirálnak bennünket, olvasókat arra, hogy társas kapcsolatainknak több figyelmet szenteljünk.

### Irodalomjegyzék

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

Chapman, Gary: *Egyásra hangolva. Az öt szeretet-nyelv a házasságba*. Budapest, Harmat Kiadó, 2002.

Kabat-Zinn, John: *Bárhova méysz, ott vagy: éberségmeditáció a mindennapi életben*. Budapest, Ursus Libris, 2009.



## HÁTTÉR

### HÁTTÉR

## Gyenis Gabriella – Pappné Zomi Tímea: Úton az összhang felé.

### Hogyan kezeljük hatékonyabban a konfliktusainkat a munkahelyünkön?

**A** konfliktusok a hétköznapi munkahelyzetek természetes velejárói. Azonban ha ezek tartósan fennállnak, akár tönkre is tehetnek egy munkahelyi légkört. Tény, hogy konfliktushelyzetben gyakran nem megfelelően viselkedünk, leggyakrabban intuitíven, ösztönösen cselekszünk. Konfliktuskezelésünket egyéni szocializációnk, fejlődésünk során sajátítjuk el, amihez szüleink, tanáraink nyújtanak jó – vagy többségében sajnos inkább rossz – modellt. Ráadásul tágabb környezetünk is tele van hamis elképzelésekkel, amelyek tudattalanul befolyásolnak bennünket. A média hamis képet ad a valódi emberi kapcsolatokról, ahol minden tökéletes, nincsenek konfliktusok. A konfliktusokat ezért valamilyen nem kívánatos dolognak tekintjük, amit kerülni kell, le kell tagadni. Ezt az elkerülő stílust preferáló személynél az újra és újra eltemetett problémákból olyan magas szintű stressz-feszültség gerjedhet, amely előbb vagy utóbb pszichoszomatikus betegségekhez vezethet. Rajtunk

múlik, hogy konfliktusaink megmérgezik mindennapjainkat, vagy személyiségfejlődésünk szolgálatába állítva „megzabolázzuk”, hasznosítjuk őket.

Sajnos keveseknek áll módjában otthon, vagy a szakmájuk elsajátítása során megtanulni, hogyan viselkedjenek, mely viselkedési alternatívák alkalmasak egy konfliktus megelőzésére vagy kezelésére, melyek azok, amelyeket mi alakítunk ki az adott helyzetekben.

A konfliktus, kommunikáció, empátia, egymással szorosan összefüggő fogalmak. Munkahelyünkön, családjainkban nap, mint nap járványszerűen terjednek a konfliktusok a rossz kommunikáció, és az empátiahiány talaján.

### **A konfliktus mint céltévesztett kommunikáció**

A konfliktust bizonyos esetekben tekinthetjük céltévesztett kommunikációnak. A jó kommunikáció alapja az odafigyelés. Általában azt gondoljuk, hogy a legnagyobb hangsúly a verbális kommunikáción van. A beszéd tartalma azonban a jelentésnek mindössze 7%-át képviseli. 38%-ot tesz ki a hangszín, hangsúly, beszédritmus, s a maradék 55% a mimika, gesztusok, testtartás, megjelenés. A beszédet kísérő metakommunikációt pedig



igen nehéz tudatosan szabályozni. Gyakran fordul elő, hogy a beszélő kizárólag a kommunikáció tárgyi tartalmára (amit mondunk) összpontosít, miközben megfeledkezik az enél is fontosabb említett tényezőkről (ahogy mondjuk). Ez az oka annak, hogy sok esetben akaratlanul keletkeznek kommunikációs problémák, konfliktusok.

Persze nem lehet anélkül kommunikálni, hogy ebben ne tükröződne a másikhoz fűződő kapcsolatunk. Olyan kölcsönhatás ez, amely konfliktus esetén akár teljesen jelentéktelené süllyeszti a tárgyi információt. Ha az egyik fél a tárgyi szintre, a másik a kapcsolati szintre összpontosít, mindenki fújni fogja a magáét. Az első fontos lépés ilyenkor a helyzet oldásához, hogy a kapcsolatban fennálló konfliktust ismerjük fel és kezeljük konfliktusként. A másik fél értékelése, megítélése hihetetlen mértékben befolyásolja a két ember közötti konfliktusos folyamatokat. Így aztán számolnunk kell azzal, hogy negatív beállítódásunkat a másik ember tudatosan vagy tudattalanul észlelni fogja, és negatívan fog reagálni.

### **Szükségleteink csapdájában**

Gyermekkorunktól fogva él bennünk az a meggyőződés, hogy akivel beszélgetünk az meg is ért bennünket. Ugyanakkor ahhoz, hogy megértsenek, tisztában kell lennünk azzal, hogy mire van szükségünk. Természetesen mindenkinek joga van a szükségleteit érezni és kifejezni, de a tapasztalatok szerint gyakran nagyon nehéz

még saját magunknak is megfogalmazni, hogy mire van valójában szükségünk.

Sokszor éppen saját családi örökségeink gátozzák a szükségleteink megfogalmazását, amelyek arra buzdítanak, hogy bizonyos igényeinket ne mutassuk ki, szorítsuk háttérbe. Ilyen gyermekkorban hallott gyilkos mondatok például: „Szégyelld magad, követelőző vagy!”, vagy „Neked soha semmi nem elég?!“

Ezen kívül nemi szocializációnk is befolyásolja igényeinket, és ezek kifejezését. A férfiakat kisgyerekkoruktól „harcosnak” nevelik, akinek egyedül kell megoldania a feladatokat, mégpedig érzelmek kifejezése nélkül. A következő tipikus szülői mondatok is ezt erősítik: „Egy nagyfiú nem sír.”, vagy ha sír, akkor „anyámszany katonája”. Ez persze jó alap egy rossz konfliktuskezelési technika elsajátításához. Sajnos kutatások támasztják alá, hogy a férfiak alacsonyabb életkora egyértelmű összefüggést mutat ezekkel a szocializációs során elfojtásra ítélt dolgokkal. A nőket ezzel szemben sokkal inkább társas kapcsolatra nevelik: nem kell „magányos hősnek” lenniük, szabadabban fejezhetik ki érzéseiket. Ezért későbbi konfliktuskezelésük is hatékonyabb, jobban analizálják a történeteket.

Mindezekon kívül kulturális beágyazottságunk is jelentős mértékben befolyásolja szükségleteinket, és azok kifejezési módjait, lehetőségeit – esetünkben a fogyasztói társadalom, az egyén, és az egyéni érdekek előtérbe kerülése.

### **A konfliktus mint az empátia hiánya**



Az ember azonban társas lény, aki vágyik arra, hogy kapcsolatokat építsen. Az empátia lehet a híd az én-től a te-hez. Segítségével tudjuk beleélni magunkat a másik helyzetébe, fájdalmába, örömébe. Akiben bizonyos okoknál fogva – például gyermekkorban elszenvedett sérelmek miatt – fejletlen ez a készség, vagy esetleg hiányzik, az nagyon nehéz helyzetben van. Az ilyen emberek önmagukból indulnak ki, de ezt nem tudatosítják: „belevetik” (projekció) saját magukat a másik emberbe. Munkahelyi környezetben, munkatársakban sokszor merül fel a kérdés, hogy „nem értem, te miért nem látod úgy a dolgokat, ahogy én?”. Ez egy konfliktusteremtő attitűd, amely megakadályozza a másik ember valódi megértését.

Empátiát természetesen azokkal könnyebb érezni, akikkel egy húron pendülünk. Ott sokkal nehezebb ahol ez a szimpátia hiányzik, de persze ez sem lehetetlen. Az empátia egyfajta érzelmi beleélés és megértés. A másik arckifejezése, testhelyzete alapján tudom tudatosítani, meg tudom nevezni az érzelmi állapotát. A saját érzelmi sémáink rendszerében történik az egyeztetés, hogy mit üzen a látvány. Ezeknek az érzelmeknek a mintáit szüleink, környezetünk adták át. Ha valakinek szegényes érzelmi hatásokban volt része, kevesebb érzelmi sémával fog rendelkezni, kevésbé lesz képes empátiára. Az empátiának azért van kulcsszerepe, mert lényeges, hogy vajon tényleg azt olvasom-e le a másiktól, amit ő valójában érez. Esetenként félreértelmezhetem, s olyat feltételezek a másiktól, ami nem igaz.

Ahhoz tehát, hogy felmérjük, hogy egyáltalán mennyi empátiát várhatunk el magunktól vagy a másiktól, tudnunk kell, hogy mekkora a saját érzelmi raktárunk. Meg kell tanulnunk nagy türelemmel odafigyelni a testbeszédre, elharapott szavakra, a be nem fejezett mondatokra. Sokszor mégis kikapcsol ez a rendszerünk, ha az üzenet kellemetlen. Jó hír, hogy a hiányzó sémák pótolhatóak, pontosíthatóak. Az egymásra találásban segít például, ha beszélgetés közben felvesszük egymás testhelyzetét, pozícióját, együtt lélegzünk.

### **Agresszió, vagy asszertivitás?**

További rossz konfliktuskezelési stratégia a már említett elkerülés mellett az agresszió választása.

A konfliktusokat gyakran azért tartjuk fenn, mert szeretnénk valamit kikerülni, valamit nem szeretnénk magunkból meglátni, beismerni. Így, a másik hibáztatásával át lehet tolni a felelősséget. Ha ő a hibás, nekem nem szükséges változnom. Ez azért is veszélyes, mert amíg áttoljuk a másikra, ami valójában bennünk van, nem vagyunk képesek empátiára. A konfliktus ilyenkor inkább belső konfliktus, ezért tudatosítani kell magunkban, hogy minden konfliktus háttérében lehetnek önismereti hiányosságok is.

Mindenki tudattalanjában vannak „kitagadott” tulajdonságok. Ezek egy részét gyermekkorukban nevelték ki belőlünk, más részük nem fér össze felnőttkori kisüvickolt énképünkkel. Ezek aztán időnként akkor törnek a felszínre, amikor a legkevésbé számítunk rá. Azok a kí-



nos helyzeteink, amelyeket utólag nem tudunk megmagyarázni, csaknem mindig innen erednek. Ha ezeket a tulajdonságainkat – kelő önismeret hiányában – nem vagyunk hajlandók magunkban elfogadni, akkor kivetítjük, és így felfedezzük őket másban, s még haragszunk is értük a másokra. Sok konfliktusnak éppen ez a kiindulópontja. Összeveszünk egymás (vagy saját magunk) rossz tulajdonságain ahelyett, hogy mindenki vállalná a sajátját. Ezért különösen fontos, hogy mindenki felelősséget vállaljon a saját önismeretéért.

Mindannyiunknak van olyan élménye, hogy a vita végére, már teljesen másról van szó, mint amiről a vita elindult. Ha az indulataink közel vannak a felszínhez, gyorsan megsértődünk, összekapunk. Ennek az alapja, hogy indulatainkat nem tanultuk meg megfelelően kezelni. A hatékony konfliktuskezeléshez agresszió helyett aszertivitásra van szükség, amelynek alapfeltétele, hogy „kapcsoljuk ki” az indulatokat és az érzéseket, azaz próbáljuk megtartani őket értelmi síkon. Mindent lehet közölni, de oda kell figyelni a hogyanra. A cél, hogy nagy odafigyeléssel meghallgassuk a másikat, tudatosítsuk a saját érzéseinket a helyzettel, és a másik féllel kapcsolatban, és hogy hogyan jártunk a helyzet kialakulásához. Ha tudatosítom az érzéseimet, nálam lesz a kontroll. Megállapítom, hogy mik a szükségleteim, mik az igényeim. Nyugodtan, határozottan, függetlenül a másik fél viselkedésétől. Ez persze egyáltalán nem könnyű, nagyon sokat kell gyakorolni, mivel a veszekedés hevében elfelejtjük, hogy a konfliktust

aszertívan kell kezelni. Nem árt, ha ezen kívül azt is tudatosítjuk magunkban, hogy a harag ragályos. Aki felemeli a hangját egy vita során, az már veszített.

### **Kié a felelősség?**

Ezek után már nem lepődhetünk meg azon, hogy ha egy munkahelyen jobb hangulatot szeretnénk, a felelősség a mi saját személyiségfejlődésünkön áll: panaszkodás, civakodás helyett szánjuk rá az időnket, energiánkat kommunikációnk, empátiánk, konfliktuskezelésünk fejlesztésére. Hiszen az élet igazán boldog pillanatai nem a konfliktusmentes szürke hétköznapiak, hanem amikor átélhetjük, hogy képesek vagyunk indulatainkat és konfliktusainkat saját magunk szabályozni. Vajon van ennél nagyobb eszköz a kezünkben a sokunk által vágyott összhang (azok a boldog pillanatok, amikor megértjük a másikat) megteremtésének szolgálatában?

### **Vezetői szemmel...**

Ha munkahelyi kapcsolatokról beszélünk, érdemes tanulmányozni a kommunikációt, az empátiát és a konfliktuskezelést a vezető és beosztott közötti kapcsolat szempontjából is. Tudatosítanunk kell egyrészt, hogy gyakran elsősorban a vezetői pozíciónak, szerepnek szólnak azok a reakciók, amelyek az alkalmazkodó vagy elkerülő konfliktuskezelésben, a látszólag együttműködő kommunikációban nyilvánulnak meg. A vezető empátiája az ilyen kommunikáció hatására megnőhet az adott kollégák felé, hiszen kevésbé érzékelheti a valós attitűdöket, határokat.



Elsődleges vezetői feladat a problémák megoldása, a munkahelyen kialakult konfliktusok megfelelő kezelése is. Emiatt átbillenhet a felelősség a vezető vállára, s jó szülőként, természetesen preventív elvekre hivatkozva – hogy ne bonyolódjon tovább az adott konfliktus –, sokszor felesleges mentőöveket dobunk a segítségért felénk fordulóknak, ezáltal akadályozva, megzavarva őket az önálló döntésekben, felelősségvállalásban. Fontos tudatosítanunk, hogy a munkatársak többségében képesek megoldani a feladatokat – egyes esetekben a gyakorlati tapasztalatokból eredően jobban, mint maga a vezető –, s valójában csupán megerősítésre, megértésre várnak. A túlzott segítségnek lehet az a rossz üzenete, hogy a beosztott kolléga alkalmatlannak, ügyetlennek érzi magát és a vezető irányában dühöt, csalódottságot érez, amelynek eredője csupán a túlzásba vitt empátia.

Az arany középutat persze vezetőként sem könnyű megtalálni. Aki inkább konfliktuskerülő, az szívesebben jelzi vissza azt, hogy minden jó, vagy legalábbis jó úton halad, ezzel azonban a problémák valójában nem oldódnak meg. A másik szélsőség, az erőteljes fellépés pedig előfordul, hogy inkább gerjeszti a feszültséget, s a problémák ezzel sem oldódnak meg. A vezető pedig végül értetlenül áll a helyzet előtt, és azon gondolkodik, miért is ilyen nehéz boldogulni az emberekkel?

Éppen ezért szükséges, hogy legyen, aki tükröt tart a vezető elé, aki segít a vezetői szerepnek szóló viselkedést elválasztani az

embernek szóló viselkedéstől. Segítség nélkül ezt hosszú távon szinte lehetetlen jól kezelni, s a vezető időnként magányos farkasként bolyonghat az érzései között – mi szól nekem és mi a szerepnek –, keresve a helyes és eredményes, a közösséget előre vivő, fejlesztő, jó megoldásokat.

Természetesen egy tekintélyelvű vezető, vagy egy demokratikus vezető teljesen másként éli meg és kezeli ezeket a problémákat. Vezetőváltás esetén éppen ezért például egy demokratikus vezetőnek a tekintélyelvű vezető helyébe lépni, és az elveit elfogadtatni a tekintélyelvű vezető vezetése alatt szocializálódott munkatársakkal – vagy éppen fordítva – nem könnyű feladat. A kommunikáció stílusa, az empátiaszint különbözősége, és a konfliktuskezelésben mutatkozó különbségek zavart okoznak a munkatársak működésében.

A felhatalmazó, felelősségteremtő vezetési stílus a magyar valóságban inkább kivétel, mint jellemző. Különösen a segítő szakmák területén azonban, ahol az együttműködésnek kiemelt szerepe van a hatékonyság elérése érdekében, ez a vezetői stílus nagyobb szerepet és teret érdemelne. A kollégák önbecsülésének fenntartása, a team munka, a közös problémamegoldás, az önálló cselekvés, döntési jog, a felelősségvállalás, és az autonómia lehetőséget ad egy olyan folyamat kifejlődéséhez, ahol egy felelősségvállaló, egymásban bízó, egymást támogató munkatársakból álló közösségben mindenki a képességei szerint igyekszik a legjobbat teljesíteni. Mindenkinek jogává, s egyben



kötelességévé válik, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel találkozik. Erővel, hatalommal töltődik fel a csapat minden tagja, és nem a többiek legyőzése, hanem a feladatok tökéletes teljesítése a cél. Ez lehetővé teszi mindenkinek, hogy felelősséget vállaljon, hogy a maximumot nyújtsa. A felhatalmazás kétélű fegyver. Egyrészt fokozza a felelősségvállalást, a hatékonyságérzést, a

munkával való megelégedettséget, másrészt azonban mindig lehetnek olyanok, akik kihasználják az ellenőrzés hiányát. De az útnak ez is része. Egy vezető sem omnipotens, nem „minden titkok tudója” – még ha sokan így is érzik – ezért fontos, hogy a kommunikáció, a konfliktuskezelés és az empátia gyakorlása, alkalmazása során mindig kéznél legyen az a bizonyos tükör.

## Barnóczki Annamária: NEM-et mondás művészete

Gondolatok az asszertív kommunikációról

„NEM-et mondani nem könnyű.” – Sokszor hallottam már ezt, vagy hasonló mondatot ügyfeleimtől az elmúlt években. Amikor elkezdünk dolgozni ezzel a témával, előbb-utóbb kiderül, hogy nem csak NEM-et nem tudnak mondani, hanem más kommunikációs nehézségekkel is küzdenek. A jobb megértés érdekében, több – témájában hasonló - folyamatot gyúrtam egy egészbe, leginkább a coaching-folyamat során megélt lépések ívét érzékeltetve.

Többnyire azok a helyzetek okoznak gondot, ahol ízlésbeli vagy nézetbeli különbségeket kell ütköztetni, érzelmileg érintettek a kom-

munikáló felek, és/vagy alá-fölérendeltségben vannak. Ugyanakkor minden esetben fontos szempont, hogy a kapcsolat hosszútávon is fennmaradjon és működésképes maradjon.

A coaching-folyamat ilyenkor azzal indul, hogy az ügyfél tudatosítja: olyan kommunikációs eszközre van szüksége, amely kölcsönös tiszteleten alapul és hatékony, mert kiáll saját érdekeiért, valamint gondolatait, érzéseit is megosztja. Ugyanakkor elismeri mások jogait is és nyitott a konfliktusok megoldása felé.

A hangsúly itt a kölcsönösségen van. Az ideális „OK vagyok – OK vagy”[1] – jó esetben – legfeljebb az egyik irányba tolódik el. Ha a másik OK, de én nem vagyok az, túlságosan alárendelődöm neki és saját érdekeim helyett csak az ő érdekei érvényesülnek. Jó példa az egyik ügyfélszolgálati csoportvezető, aki arra panaszkodott, hogy – annak ellenére, hogy nála a legmagasabb az ügyfél-elégedettség – főnöke sosem elégedett a munkájával. Először leültek egy tisztázó beszélgetésre, majd együttesen meghallgattak több rögzített ügy-



fél-beszélgetést. Ügyfelem fokozatosan arra jött rá, hogy sem ő, sem csoportjának több tagja, nem tud kiállni saját és a cég érdekeiért, mindig és mindenben az ügyfélnek adnak igazat. Olyannyira az ügyfélpanaszok megoldására koncentrálnak, hogy ezzel bizonyos esetekben károkat okoznak a cégnek és/vagy felesleges feladatokat generálnak maguknak. Miután már tudatos rálátása volt erre a fajta működésre, következő lépésként meg tudott fogalmazni egy egészségesebb, kiegyensúlyozottabb ügyfélmunkát.

Számomra mindig nehezebb dió, amikor az ügyfél szerint vele minden rendben van, mások viszont hibásak, rosszul dolgoznak. Vagyis „én OK vagyok, te nem vagy Ok”. Őket persze általában „beutalják” a coachingra és nem maguktól jönnek, ettől aztán még nehezebbé válik a helyzet, hiszen óriási bennük az ellenállás. Így volt ez azzal a regionális vezetővel is, aki azért került hozzám, mert sem kollégáival, sem főnökével nem tudott kijönni. Nála az ötödik alkalomig alig-alig volt elmozdulás, már a folyamat megszakítását fontolgattam, amikor megtörtént az áttörés. Shadow coaching alkalmával végigültem egy általa vezetett tárgyalást és az az után kapott visszajelzés nyitotta fel a szemét arra, mennyire egyoldalúan kommunikál. Míg az ügyfélszolgálatos hölgy olyan mondatokat használt, mint: „ez lehet, hogy hülyeség...”, „ez csak az én véleményem...” – azaz magát minősítette, addig ez az úriember a kollégáit minősítő mondatokkal tűzdelte beszédét: „ilyen lusta banda...”, „tele vagyok hülyékkel...”. Amint megértette, mennyire

egyoldalúan kommunikál, ha lassan is, de elkezdett figyelni arra, hogy ne csak utasítson, hanem meghallgasson, visszajelzést is kérjen, ill. adjon.

A következő lépés annak felismerése, hogy nem csak az számít, mit mondok, hanem az is, hogyan. Asszertív kommunikációval van a legnagyobb esély arra, hogy sikeresen meg is érkezzon a fogadó félhez az üzenet, amit el szeretnék hozzá juttatni. Ha túl passzívan vagy túl agresszíven kommunikálok, elveszhet az üzenet, mert az átadás módja elveszi a figyelmet az üzenetről.

Marketingvezető ügyfelem azzal keresett meg, hogy vezetőtársai és főnöke nem ismerik őt el, nem kezelik egyenrangúként, szinte láthatatlanként kezelik. Amikor elkezdünk dolgozni, észrevettem, hogy mindig általános alanyt használ, illetve olyan kifejezéseket, mint „kellene”, „kéne”, és sohasem mond egyértelműen igent vagy nemet. Amikor visszajelzést adtam neki erről, azt mondta, tudatosan használja így, mert nem szeretné, hogy bárki is megbántódjon, ha ő a beszélő mondandójával ellentétes véleményt fogalmaz meg. Az ülés végére tudatosodott benne, hogy bár valóban nem bántja meg a beszélőt, de ezzel elmulasztja annak lehetőségét is, hogy a többiek számára kiderüljön a valódi véleménye. Végezetül sikerült megfogalmaznia, hogy saját magáért kell felelősséget vállalnia és nem másokért. Később hosszú időbe telt, mire a felismerésből napi rutinná tudott fejlődni az új kommunikációs technika.



Ugyanennek a vezetőnek a felismerése volt, hogy nehezen különbözteti meg az eldöntendő kérdéseket az információt kérőktől. Minden alkalommal, amikor feltettek neki egy eldöntendő kérdést, úgy érezte, hogy részletes magyarázatot kell adnia a válaszhoz, nehezebbre esett csak igennel vagy nemmel válaszolni. Miután tudatosította, hogy valójában sosem ad választ, megértette, miért érzékelik „láthatatlannak” vezetőtársai. Hosszú út vezetett a határozott, egyenes és konstruktív válaszadás megtanulásához.

Talán a legnagyobb ellenállást az érzések kifejezése és az én-üzenetek használata szokta kiváltani. A legtöbb vezető, bár érzékeli, hogy hasznos és hatékony lenne számára, ha kifejezhetné érzéseit, akár pozitívak, akár negatívak, mégis félelem tölti el ezek nyilvánosságra kerülésétől. Többségük úgy érzi, támadhatóvá és gyengévé válik, ha ezeket megosztja.

Egyik ügyfelem például jól és könnyen fejezte ki pozitív érzéseit, jól és könnyen tudott pozitív visszajelzést adni. Viszont komoly nehézségekbe ütközött számára, hogy negatív visszajelzést adjon, vagy bármilyen kritikát megfogalmazzon. A coaching-folyamat során tudatosította, hogy mivel azt tanulta, a kritikát dicsérettel érdemes vegyíteni, ő ezt olyan mesteri szintre fejlesztette, hogy jóval több dicséretet csomagol egy kritika köré, aminek hatására a kritizált kolléga többnyire úgy távozik egy „letoló” beszélgetésről, hogy nem biztos benne, negatív kritikát kapott vagy megdicsérték. A coa-

ching-folyamat során rájött, nincsenek helyes vagy helytelen érzések, az érzések vannak, és joga van azt érezni, amit éppen érez. Valamint joga van a saját elégedetlenségéhez, véleményéhez és döntéseihez is. Rájött, sokkal jobb vezető lesz attól, ha negatív érzéseit is megosztja, valamint a kollégáival való együttműködés is zökkenőmentesebbé válik, ha tudják, ő mikor elégedetlen. Míg korábban dühítette, ha egy letolás után a kolléga semmit nem változtatott, most azt élte meg, hogy – a korábbi dicséretnek és az ezen alapuló bizalmi légkörnek köszönhetően – kollégái elfogadták kritikáit és maguk kértek további visszajelzéseket munkájukról. Üdítő tapasztalat volt látni, hogy szinte az első próbálkozások után jelentősen csökkent ügyfelem ellenállása a kritika megfogalmazása felé és egyre proaktívabban alkalmazta az új technikát.

NEM-et mondani, valóban nem könnyű, de sokkal könnyebb, ha tudatosan és a kimondott szóért felelősséget vállalva tesszük ezt. Ügyfeleim felismeréseit csokorba gyűjtve, ez akkor a leghatékonyabb, ha az a NEM tisztességes, nyílt és egyértelmű, sokkal könnyebb nem csak kimondani, de elfogadni is. Ha ilyenkor maga a kimondott mondat a NEM szóval kezdődik, az is segít. Ha nem bonyolódok bele hosszasan magyarázatokba, hanem a lehető legrövidebbre fogom, az is segít. És még többet segít, ha nem érzek büntudatot a kimondott NEM-től.

Az út, amin keresztül eljutottak ezekig a felismerésekig, általában úgy kezdődött, hogy



megkérdezték maguktól, „jogos-e a kérés?”. Ha idegességet, aggodalmat vagy szorongást, feszültséget érzek közben, az azt sugallja, hogy valószínűleg inkább NEM-et mondanék, vagy, hogy nincs elég információm a kérdés eldöntéséhez. Jogom van hozzá, hogy mielőtt válaszolok, először mélyebben megértsem a

problémát, helyzetet, kérést. És még ezután is jogom van eldönteni, hogy mit akarok csinálni, végül jogom van nyíltan és nyugodtan NEM-et mondani.

NEM-et mondani nehéz, de nem lehetetlen. Jól NEM-et mondani pedig meg lehet tanulni.

## Jegyzetek

[1] Lásd Dr. Thomas A. Harris: „I’m OK, You’re OK”.

## Esperger Zsófia: Konfliktus, különbözőség, kiszolgáltatottság a családban evolúciós pszichológus és családi mediátor szemmel

**A** pszichológusok sokszor helyeznek nagy (talán időnként túl nagy) hangsúlyt az anya-gyermek kapcsolatra. Nem fogok most meglepetést okozni, ha azzal nyitok, hogy legelső konfliktusunkat édesanyánkkal éljük át még az anyaméhben. Áldott állapotban lenni az egyik legmeghatározóbb identitásalakító élmény lehet egy nő, egy család, egy közösség életében. Mindemellett remélem, nem lesz kiábrándító az olvasó számára, ha egy szárazabb tudományos szinten most mint

legelső érdekkellentétünk terepét írom le ezt az állapotot. Az evolúciós pszichológiában sok kísérleti tapasztalat támasztja alá, hogy az anya-utód konfliktus egyik első megjelenése a terhességi rosszullét (Bereczkei, 2003. 251-253.). Feltételezhető, hogy maga a magzat manipulálja az anya hormonháztartását, és ő idézi elő a rosszulléteket. Egyrészt óvja magát a számára káros anyagoktól, de más is történik eközben. Csökken az anya tápanyagfelvétele, ami olyan hormonok számának növekedését indítja be, amelyek a tápanyag beépítését gátolják az anyai szervezetbe. Mindez elősegíti, hogy a tápanyag minél nagyobb része a magzathoz juthasson. Társadalmi környezettől függően az anyai tápanyagvesztés olyan mértékű lehet, hogy az anya jelentős kimerüléséhez vezethet, kiélezett konfliktust teremtve ezáltal. Egy ponton az utód gyarapodása már túlságosan is veszélyeztetné az anya későbbi túlélését, ezért szabályozni kell ezeket a



folyamatokat. Ha nem is tudatosan, de mérlegelni kell, és egy határt meg kell húzni a szoptatás során is. Mikor merül ki az anyai szervezet annyira, hogy erősen veszélyeztetett legyen különböző fertőzésekkel szemben? Mikor kell leválasztani a csecsemőt? A leválasztáskor a csecsemő még kevesebbet szopott, mint amennyire igénye lenne, de többet, mint amennyi mellett az anya teljes védekező képességét önmaga erejéből fenntarthatná. Az ilyen konfliktusokban létrejövő megoldásokat tudományos szakkifejezéssel trade-offoknak nevezzük.

Később már pszichológiai síkon is folyik az érdekekért vívott nem tudatos „harc”. Ha egy kistestvér tűnik fel a színen, az idősebb gyermek visszaléphet, regrediálhat egy korábbi fejlődési szintre, amikor még önállótlanabb volt, több törődést igényelt – ezzel a nem szándékos manipulációval igyekezvén szüleitől visszaszerezni a korábban kizárólag rá fordított energiákat.<sup>[1]</sup> De egy gyermek születésénél az apákban is megjelenhet ez a hiányállapot. Annak a törődésnek a hiánya, amit korábban párjuk rájuk fordított, és ami a szülést követő első hónapokban koncentráltan a kisbabára fordítódik. Persze a felnőtt belátása és késleltetőképessége mellett nem jelentkezik azok a nem szándékos manipulációk, mint kisgyermekeknél. Legalábbis meglepődnénk, ha a család férfi tagja kezdene hangos sírásba, amikor nem kapja meg szokásos napi odafigyelés-adagját. De a szülők akkor is vékony jégen táncolnak, amikor azt próbálják

kialakítani, mennyi időt investáljanak a munkájukba, önmegvalósításukba és mennyit a családi kapcsolatok ápolásába.

A fenti tudományos és kevésbé tudományos példák egész sorát folytathatnám. De talán ezek is elegendőek ahhoz, hogy legyen súlya annak a kijelentésnek, hogy a konfliktusok életünk szerves részét képezik. Nem civilizációs „betegségnek” tekinthetők, amit kénytelen-kelletlen bölcsebb elfogadnunk, mintsem küzdenünk ellene vagy letagadnunk. Az emberi érzelmek (félelmek) teszik hozzá a konfliktushoz azt a negatív jelentéstöbbletet, amitől az elkerülendővé, rombolóvá válik. És az emberi tudat az, ami ezeket az érzelmeket lecsillapítja, függetleníti a jelenségtől, és segít úgy rálátnunk a konfliktusokra, hogy elismerjük azok létjogosultságát. Az pedig csak a ráadás, ha megjelenik az emberi játékosság és rugalmasság, ami a konfliktusokat és azok megoldását kihívásként képes látni, és összetartást erősítő élményként képes megélni.

Mindez persze akkor sikerülhet, ha megfelelő kompetenciákkal rendelkezünk a konfliktusok kezelésére, és kordában tudjuk tartani őket. Így alakulhat ki a konfliktusok gyakoriságának az az optimális szintje a családban, ami a személyiség kibontakozására, annak folyamatos változására kedvezően hat. Ellenkező esetben, ha túlságosan el vannak fojtva, vagy szabadjára vannak engedve konfliktusaink, nagyon megnehezül az együttélés. Kialakulhat egy „se veled se nélküled” kapcsolat, ami esetleg háborúzásba torkollhat. Természetesen kellő önreflexió



birtokában ez is szolgálhat tanulságokkal és életbölcsessel számunkra. Elég csak Ingmar Bergman világhírű *Jelenetek egy házasságból* című filmjére gondolnunk.<sup>[2]</sup> De ez a fajta kapcsolódási mód időzített bomba vagy orosz rulett, tétlen várakozás arra, hogy a konfliktus mesterséges távol tartása és/vagy hiányos érdekérvényesítő készségünk folyamánként mikor csapnak össze fejünk felett a hullámok, talán végleg.

A következő bekezdésekben röviden írok azokról az általam fontosnak tartott pszichológiai erőkről, amik elősegítik, vagy éppenséggel hátráltatják, hogy érdekeinket önállóan képviseljük, konfliktusainkat kézben tartsuk. A különbözőség és kiszolgáltatottság erejéről lesz szó, amelyek a családból, annak sajátos működésmódjaiból erednek, és jó vagy kevésbé jó táptalajt biztosítanak ahhoz, hogy ösztönös konfliktuskezelő technikáink felszínre kerülhessenek. Végül mint mediátor lépek fel, és dióhéjban bemutatom, milyen esetben van szükség mesterséges beavatkozásra, ezek közül mikor és mitől lehet ideális a családi mediáció, és milyen eredményeket várhatunk tőle.

### **Különbözőséggel az egyezségért**

Minél kifejezettebbek különbségeink, annál könnyebben jutunk valódi egyezségre. Ez elsőre talán nem tűnik magától értetődőnek, de most az egyezés valódiságán van a hangsúly. Ha nagymértékben hasonlítunk gondolkodásunkat, értékrendszerünket, műveltségünket illetően, egyébként sem nagy teljesítmény egyezkedni, igazából nincs is

min. Nincs miért kiállni, és lehet, hogy közben zsákbamacsát árulunk, hiszen nem tudjuk, hogyan is működnénk (együtt), ha valamiben erősen különböznénk. Mindemellett sokszor élhetünk a gyanúperrel, hogy a hasonlóság álarca mögött ott vannak a különbségek. Ekkor a hasonlóság látszata félrevezető, az így létrejött egyezés pedig nem lesz valódi.

Nézzünk utána, mi is állhat a látszat-hasonlóságok mögött a családban. Murray Bowen pszichiáter, egyetemi professzor, a családterápiás irányzat egyik megalapítója írja le a személyiség másokétól különbözővé válásának, egyszóval differenciálódásának problémáját.<sup>[3]</sup> Amellett foglalt állást, hogy a személyiség egy része velünk született, de annak egésze a családi kapcsolatokkal kölcsönhatásban fejlődik ki kisgyermek kortól kamaszkorig. Ezt a fejlődést jelentősen meghatározza a családok közti azon eltérés, hogy a felnőttek által meghatározott gondolkodásmódot és viselkedést mennyire tekintik feltétel nélkül követendőnek, vagyis mennyire törekszenek konformitásra. A gyermekek is eltérnek abban, hogy mennyire hajlamosak a másoknak alárendelődő konform viselkedésre. Kialakulhat olyan együttállás, amikor a gyermek inkább a szülőkkel és testvérekkel való teljes azonosulás útján indul el ahelyett, hogy a családtagoktól való különbözőségeit és saját személyiségének egyediségét (is!) felfedezné. Ha ez a folyamat több generáción keresztül érvényesül, és így egyre halványabbá válnak a különbségek, differenciálódási problémáról beszélünk. Ekkor már különböző



pszichopatológiák előfordulásának esélye is fokozottabban áll fenn.

Ha viszont a differenciálódásnak tere van a családban, az a testvéri kapcsolatokat is kiegyensúlyozottabbá teszi. A testvérek érdeke, hogy közel egyforma elismerést tudjanak kivívni a családtagoktól. Ezt segíti elő a személyiséghez illő, különböző érdeklődési területek kiválasztása a hobby és a munka terén. Így elkerülhetőek a versengések, kevesebb a súrlódás és a féltékenység, mindegyik testvér egyformán jó lehet a maga területén.

Felnőtt korban a differenciáltság foka alapjaiban meghatározza érdekérvényesítő készségünket. Elengedhetetlen, hogy saját érdekeinket nyíltan tudjuk kommunikálni, és azért egyéni felelősséget vállaljunk. Alacsonyan differenciált személyek vagy erősen függenek mások elfogadásától, helyeslésétől vagy ellentmondást nem tűrő elvárásaik vannak azzal kapcsolatban, hogy mások hogyan gondolkodjanak, viselkedjenek. Egy rejtettebb megjelenési formában a differenciálatlan személyek a folytonos lázadás, kérlelhetetlen ellentmondás mögé rejtik saját véleményük hiányát.<sup>[4]</sup>

A hiányosságok sokszor csak kiélezett stresszhelyzetekben mutatkoznak meg. A gyermekszülés, gondozás, nevelés; a munkahelyi stressz komoly próba elé állíthatja az előtte jól működő házasságokat is, melynek során az alacsonyan differenciált személyek többet sérülhetnek. Közös aggodalmakkal, egyéni felelősség nélkül, a

másik megmentésén fáradozva könnyen felüti a fejét a szorongás, ami az egész családon eluralkodhat. Ezzel szemben a magasan differenciált személyek könnyebben veszik az akadályokat. Ők azok, akik képesek megfogalmazni saját gondolataikat, érzéseiket, azoknak létjogosultságát többnyire nem kérdőjelezzik meg. Ugyanakkor tiszteletben tartják mások véleményét és érzéseit, nem éreznek vágyat, hogy azokat megmásítsák. Párkapcsolatban, házasságban képesek megosztani egymással aggodalmaikat, problémáikat, de nem várják, hogy a másik megszüntesse, megoldja azokat. Képesnek tartják egymást arra, hogy ki-ki megküzdjön a saját problémájával, felelősséget vállaljon érte. Különbözőségükkel gazdagítják egymás életét, így meríthetnek egymásból erőt.

### **Függés egymástól, egymásért**

Fontosnak tartom a családi konfliktusok tárgyalásakor azt, hogy miképp állunk hozzá az egymástól való függés, vagy ha úgy tetszik, a kiszolgáltatottság érzéséhez. A különbözőség gondolatát még tovább fűzve a magasan differenciált személyekre jellemző, hogy reálisan belátják, és elfogadják, hogy másoktól függenek. Számukra ez nem kelepce, képesek a kiszolgáltatottság pozitív oldalait megélni. Konfliktushelyzetben elég nyugodtak és megfontoltak tudnak maradni ahhoz, hogy ne kapcsolati nyomásra cselekedjenek, és érzelmeik ne homályosítsák el a tényeket. A kiszolgáltatottság negatív oldalát akkor éli át valaki, amikor a családtag(ok)tól érkező kritikákat,



elutasításokat, ellentéteket nem tudja megfelelően kezelni, és enged a kapcsolati, érzelmi nyomásnak.

Kiszolgáltatott lehet először is a gyermek. Erről ír bőven Alice Miller pszichológus *Kezdetben volt a nevelés* című könyvében (Kardos, 2011.). Szerinte a gyermekkori kiszolgáltatottsággal való szülői visszaélés nagyon elterjedt probléma, mely jelentősen kihat a felnőttkori pszichés egészségre. A testileg vagy lelkileg bántalmazó szülők saját sérelmeiket torolják meg gyermekeiken, saját érzelmi szükségleteiket elégítik ki nem tudatos módon. A Miller által fekete pedagógiának nevezett módszerekkel olyan módon veszik birtokba gyermekeiket, hogy azok saját vágyaikról, gondolataikról, érzelmeikről lemondva az engedelmesség javára elvesztik az önálló személyiség és érdekérvényesítő képesség kibontakozásának lehetőségét.

Másodsoron pedig a szülő is lehet a realitástól elrugaszkodott módon, negatív értelemben kiszolgáltatott. A magyar családsegítő szolgálatoknál nem kirívó eset, ha szülők azzal fordulnak a segítőhöz, hogy kisgyermekük (akár 3 évesen is) uralkodik felettük, és nem tudnak a helyzettel mit kezdeni. Az ilyen problémákkal küzdő szülő nem tud nemet mondani gyermekeinek általában attól a félelemtől vezérelve, hogy elveszti szeretetüket. A legnagyobb kár viszont itt is a gyermekben keletkezik, hiszen ha ő „uralkodik” a családban, ő a legerősebb. Ha pedig egyszer valós külső veszély fenyegeti, a félelem hatványozódik általa,

hogy úgy érzi, senkire sem számíthat, hisz nála mindenki csak gyengébb a családban.

Tehát a kiszolgáltatottságnak kell, hogy legyen egy optimális mértéke, amit még el tudunk fogadni, és összetartó erőt képez a családtagok között. Különbözni a másiktól is kiszolgáltatottságot jelent. Elfogadja-e vajon a másik a saját gondolataimat, érzéseimet? Érdeklie őt? Ki tudom-e mondani/mutatni őket, hogy azért csak én vállaljam a felelősséget? Ha a családban nem túlzottan kritikus a légkör, sőt inkább bátorító, a gyermek biztonságérzetben éli meg ezt a kiszolgáltatottságot. Ez olyan magabiztosságot szül, ami kiterjed családon kívüli kapcsolataira is.

### **Amikor az érdekeket elfedik az érzelmek**

Az érdekellentétek ideális esetben nyílt kommunikációval mihamarabb a felszínre kerülnek. Ekkor is fennáll a konfliktus, de ha kellő tiszteletet tanúsítunk a másik véleményével szemben, akkor a konfliktus kihívásokkal teli problémamegoldást fog jelenteni. Például hogyan szervezzük meg a közös nyaralást úgy, hogy az is élvezze, aki a tengerparton szereti süttetni magát, és az is, aki sportolni szeret vagy múzeumokat látogatni.

Viszont amikor a nyílt kommunikáció elmarad, a konfliktus megszokott negatív érzésekkel teli karrierjét járja be. Kezdetben csak egyfajta lappangó feszültség érezhető. A felek nem mondják ki a problémájukat. Gyermeki módon várhatják, hogy az majd magától megoldódik, nem kell konfrontálódni, a



vélemény kimondásával nem kell azért felelősséget vállalni. Ha mégis kimondásra kerülnek a különböző álláspontok, akkor még mindig lehetséges, hogy arról a felek külső segítség nélkül vitázzanak, megvitassák a közös megoldást. Ha ez éppen akkor meghaladja közös erejüket, a konfliktus tovább fejlődhet abba az irányba, amikor már az érzelmek dominálnak elfedve a valós érdekeket, így például a harag és féltékenység a hosszútávú terveket vagy a gyermek megkímélését. A vita veszekedéssé fajul, az álláspontok megmerevednek. A felek eltávolodnak egymástól, a kommunikáció teljesen megszűnhet. Később a háborúzás is beindulhat, ami egészen fizikai bántalmazásig fajulhat. A vitát követően bármelyik fázisban is legyenek a felek, ha úgy érzik, hogy az érzelmeik túl erősek, és a folyamat saját erejükből visszafordíthatatlan, akkor van szükségük külső segítségre. Természetesen minél előrehaladottabb egy konfliktus, annál nehezebb azt kezelni. Ezért jobb, ha előbb fordulunk szakemberhez, amikor még (csak) tartunk attól, hogy saját erőnkől nem tudjuk megoldani, minthogy egy következő szintre érve már végleg megbizonyosodnánk róla. Persze a konfliktusok pályáinak is van leszálló ága. Ilyenkor a belátás helyett a kimerültség fogja elősegíteni az együttműködést egymással és a szakemberrel is.

A mediáció hatékony módszer lehet a családi konfliktusok megoldására a háborúzás megelőző vagy az azt követő fázisokban. Ez a módszer a közös érdekek hangsúlyozásával a nyertes-nyertes pozíció kialakítására

törekszik, nem elégszik meg a kompromisszumokkal. Ha alaposabban belegondolunk, a családi konfliktusok esetében elég valószínű, hogy a felszínre lehet hozni közös érdekeket. Az anyaméhben a babának és anyának is közös érdeke a sajátján kívül a másik egészségének a megóvása. Az átkapcsolás mindkettőjük boldogulását elősegíti. Tehát a családban a saját érdek és a másik érdeke ösztönös módon kéz a kézben jár. A nyereségek maximalizálása reális cél lehet a veszteségek minimalizálása helyett. Elképzelhető, hogy házastársak között a közös érdek maga a kapcsolat, amibe már rengeteget fektettek, és ráébredhetnek, hogy ezt kár lenne könnyen veszni hagyni. De a kapcsolat felbomlásával közös érdek maradhat a gyermek jóléte, testi-lelki egészsége is. Ez a szempont közös alapot adhat az együttműködésre a versengés helyett. A családi konfliktusok ráadásul rengeteg erős személyes érzellemmel vannak megterhelve. A mediáció biztosítja, hogy a felek saját maguk határozhassák meg, miről szeretnének tárgyalni, és egyedi, rájuk szabott megegyezésre juthassanak. Ezzel elkerüljük, hogy egy tekintélyszemély döntsön a fejük felett sajátos körülményeiket figyelmen kívül hagyva.

Felmerülhet a kérdés, hogy mi a tulajdonképpeni irányultsága a mediációnak. Az, hogy a kapcsolatokat ápolja, vagy hogy azok kulturált lezárását biztosítsa? Fontos, hogy a mediátor szakembernek egyik sem célja, ő csak azért a folyamatért felelős, amellyel a felek el szeretnék érni kitűzött



céljait. A mediáció, mint módszer nem irányulhat közvetlenül a kapcsolatok jobbá tételére, erre a célzott eszköz a családterápia. Ugyanakkor az egyezkedési folyamat a maga spontaneitásával olyan közös élmény lehet a feleknek, és olyan új konfliktuskezelési stratégiákat tanulhatnak, amelyek következményeként javulhat a kapcsolat. A mediáció módszere a kulturált megegyezésre, lezárásra viszont közvetlenül irányulhat. Persze az csakis a felek közös akarátán múlik, hogy a konfliktusos időszak vagy a kapcsolat lezárásáról legyen szó, a szakember mindkét esettel megítélés nélkül hivatott foglalkozni. A gyermekvédelmi mediációs eljárás annyiban eltér a fentebb leírtaktól, hogy a mediátornak szem előtt kell tartania a gyermek jogát a mindkét szülőjével való kapcsolattartásra (Kardos, 2011.). Emellett az egyedi igényekhez kell igazítani a kapcsolattartás vagy építés konkrétumait (például gyakoriságát, időtartamát). A gyermekvédelmi szakemberek a gyermek érdekeit (is) képviselik a mediációs eljárás során, és az ezt háttérbe szorító

megegyezések ellen kötelesek fellépni.

Lezárásként annyit tennék hozzá, hogy hiszek abban, hogy veleszületetten kiváló érdekérvényesítők és konfliktuskezelők vagyunk. Későbbi tapasztalatok írhatják felül ezt az ösztönös készséget. Ilyen lehet például a tekintélyelvű családi és társadalmi környezet, amelyben mozogva természetesebbnek tűnik, hogy mások jobban értenek ahhoz, hogy mi a jó nekünk, mint saját magunk. De talán az a legkárosabb, ha ellentmondó elvárásoknak vagyunk kitéve, amikor a cselekedetek ellentmondanak a szavaknak. Ez azt is meggátolja, hogy észrevegyük: mások mondják meg nekünk, hogy mi az érdekünk. Ezért nem értek egyet a számonkérő hangnemmél, amikor szülő azt mondja a gyermekének, hogy „miért nem mondtad hamarabb, használd azt a kicsi szád” vagy még közhelyesebben: „néma gyerekek anyja sem érti a szavát”. Érdemesebb először elgondolkodni, hogy mitől néma egy gyermek, vagy sokkal inkább mitől, ki mellett válhat azzá.

## Irodalomjegyzék

Bereczkei Tamás: *Evolúciós pszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 2003.

Füredi János – Szőnyi Gábor (szerk.): *A pszichoterápia tankönyve*. Budapest, Medicina Könyvkiadó, 2008

Goldenberg, Herbert – Goldenberg, Irene: *Áttekintés a családról*. Budapest, Animula Kiadó, 2008.; <http://www.thebowencenter.org/pages/conceptds.html>

Kardos Ferenc: *Gyermekközpontú közvetítés. Kapcsolatügyeleti mediáció*. Budapest, Kapcsolat 2000 Pszichológiai Betéti Társaság, 2011.

## Jegyzetek

[1] Hangsúlyozom a gyermeki manipuláció (főleg a szövegben szereplő manipuláció) nem-szándékos voltát. A szülők



hajlamosak a gyermekeknek olyan fejlett szándékokat tulajdonítani, ami sokszor nincs meg bennük. Ez hasznos lehet, amikor például az első mosolyokat nem automatizmusként, hanem a szülőnek szánt reakcióként értelmezzük, mert ez építi a kapcsolatot. Ugyanakkor a rosszindulatúság vádjá nehezen feldolgozható teher lehet a gyermeknek. Az ő manipulációi, akár még kamaszkorban is, sokkal öntudatlanabbak annál, mint elsőre gondolhatnánk. Egyszerűen arra a tapasztalatra épülnek, hogy egyes viselkedések mit váltanak ki a szülőkből, és ezek által hogyan lehet megszerezni az igényelt szeretet és/vagy odafigyelést.

[2] Ingmar Bergman (dir.): Jelenetek egy házasságból (Scener ur ett äktenskap). Cinema 5 Distributing, 1973.

[3] A családterápiás irányzatról bővebben és Murray Bowen elméletéről lásd: Füredi János – Szőnyi Gábor (szerk.): A pszichoterápia tankönyve. Budapest, Medicina Könyvkiadó, 2008; Goldenberg, Herbert – Goldenberg, Irene: Áttekintés a családról. Budapest, Animula Kiadó, 2008.; <http://www.thebowencenter.org/pages/conceptds.html>

[4] A kamaszkori lázadás egy ettől különböző, életkorra jellemző általánosabb jelenség.

## Szilvági Beatrix: „Hallod amit mondok?”

„**N** lehet nem kommunikálni” zik Paul Watzlawick egyik axiómája (1969), hiszen abban a pillanatban, hogy egy térben találkozunk egy másik személlyel, minden esetben kommunikálunk egymással, üzenetet küldünk a másik számára még akkor is, ha meg sem szólaltunk. Ez gyakran önkéntelenül, tudattalanul történik, és „csupán” a metakommunikáció eszközeivel is többféle, kifinomult információt adunk át.

Amikor a coaching ülésen a klienst arról kérdezem, hogy szerinte mi okozta egyik-másik helyzetben az őt zavaró, megoldandó konfliktust, gyakran jutunk arra a megállapításra, hogy kommunikációs síkon történt nagyon komoly elcsúszás. A kommunikációs hibák és félreértések egyik

leggyakoribb oka, hogy nem mindig egyértelműen „megy át” az, amit üzeni szeretnénk a másik számára.

Nagyon fontos kérdés, hogy mit is üzenünk a másik számára tudatosan, vagy tudattalanul. Eljut-e egyáltalán üzenetünk a másikhoz, meghallja-e, amit át szeretnénk neki adni? Meghalljuk-e mi azt, amit nekünk akarnak üzeni? Mit hallunk meg egyáltalán?

Ennek felderítéséhez Friedemann Schulz von Thun kommunikációs modellje (1977) nagy segítséget jelent, mivel rávilágít arra, hogy milyen aspektusok jelennek meg egy-egy üzenet kapcsán, és ennek mentén meg lehet vizsgálni, hogy a kliens mely aspektusban erősebb, és hol hajlamos a kommunikációs hibák elkövetésére, kódolás és dekódolás oldaláról egyaránt.

### Egy üzenet négy oldala

Minden megnyilvánulásunk esetében igaz, hogy nem csupán egy információt adunk át, hanem négy különböző területen szólítjuk meg a beszélgetőpartnerünket. Ez azt jelenti,



hogyan egyetlen mondattal is több kinyilatkoztatást teszünk egyszerre, amelyek lehetnek tudatosak, de akár tudattalanok is. Egyetlen mondattal információt adunk át tárgyi szinten, kapcsolati szinten, önmegnyilvánulás terén, és egy felhívást is közlünk a másik irányába.

#### A tárgyi szint

Ez talán a legegységesebb tartalma az üzenetnek. Arról van szó, hogy mit is tartalmaz konkrétan az információ. Ennek letisztultságához – a kommunikációs hibák elkerülése érdekében – beszélőként (küldőként) azzal tudunk hozzájárulni, hogy a tényállásokat érthetően és világosan közöljük (információátadás).

Vegyünk egy példát: Hétfő reggel van, a szokásos vezetői értekezletet a lendületesen belépő igazgató a következő szavakkal nyitja meg: „*Hú, de sok dolgom van!*” és közben összeráncolt homlokkal az órájára pillant. Az üzenet tárgyi tartalma ebben az esetben egyszer: „*sok dolgom van*”.

#### Kapcsolat

Az üzenet kapcsolati aspektusa azt mutatja meg, hogy a küldő mit gondol a befogadóról, hogyan kezeli őt azáltal, hogy hogyan kommunikál (metakommunikáció) vele. Ezáltal érzi magát ugyanis a befogadó a küldő által elfogadva, tisztelve, szeretve, vagy éppen taszítva, lenézve.

Ez az aspektus még további két részre is osztható:

a) Mit gondol a küldő a másiról (Te-aspektus)

b) Milyennek látja a kapcsolatukat (Mi-aspektus)

Az előző példánkat tovább vizsgálva a kapcsolati aspektus ebben az esetben a következő lehet: „*Megbízom bennetek annyira, hogy ennek hangot is adjak*”.

#### Önmegnyilvánulás

Minden egyes mondatunkkal, még akkor is, ha nem konkrétan magunkról beszélünk, elárulunk valamit önmagunkról. Ez az Én-aspektus szólhat aktuális hangulatunkról, hozzáállásunkról, önértékelésünkéről, magabiztosságunkról, fizikai állapotunkról, és így tovább.

A „*Hú, de sok dolgom van!*” és az órára pillantás összeráncolt homlokkal elárulhat a küldőjéről türelmetlenséget, feszültséget, idegességet.

#### Felhívás

Ez az aspektus egyértelműen arról szól, hogy mit szeretne a küldő elérni, mit szeretne a befogadótól (Akció-aspektus).

Példánknál maradva a felhívás rész hangozhat így: „*Kérlek benneteket, hogy ma gyorsan végezzünk!*”



1. ábra: Egy üzenet négy oldala (Friedemann Schulz von Thun, Hamburg, 1977.)



2. ábra: Egy üzenet négy oldala; példa

Mondatainkban az üzeneteink explicit (érthető, világos, egyértelmű) vagy implicit (rejtett, közvetett) módon kerülhetnek kinyilvánításra. Bármelyik négy aspektus esetén használhatunk explicit vagy implicit kifejezőmódot, miközben az implicit üzenetrészek esetében a metakommunikációs csatornákat használjuk (hang, mimika, gesztikuláció, testtartás, közelség/távolság, szemkontaktus). Kimondhatom tehát egyértelműen, hogy „Szegedi vagyok”, de beszélhetek teljesen más témáról is, miközben a kiejtésemmel önmagamról elárulom származásomat. Vagy amikor a

feleség azt mondja a férjének, hogy „Már megint nem vitted le a szemetet!”, akkor azt is közölheti vele a hanglejtésével, erőteljes hangjával és csípőre tett kezével, hogy: „Jó lenne, ha most már pedig levinnéd!” (felhívás).

#### A meghall(gat)ás

Mivel üzeneteink során mindig mind a négy aspektus megjelenik, fontos, hogy mind a négyet hatékonyan tudjuk működtetni. Az egyoldalú (azaz az csak az egyik vagy másik aspektusra való koncentráció) elősegíti a kommunikációs hibák kialakulását, ami sok



esetben konfliktusok táptalaja lehet. Így például kevés, ha tárgyi szinten azt mondjuk, hogy „M megbízom benned”, ha közben rá sem nézünk a másikra, halkán beszélünk, és ezzel eláruljuk, hogy mégsem kellő szimpátiával fordulunk a másik felé.

Amellett, hogy küldőként érdemes tudatosítani, hogy fontos, hogy egy üzenet mind a négy oldala megfelelő hangsúlyt kapjon, azt is érdemes megvizsgálni, hogy befogadóként mely üzenetet vagyunk hajlamosak meghallani. Ennek azért van jelentősége, mert rendszerint egyik-másik oldalt erősebben „halljuk meg”, és ennek megfelelően reagálunk, miközben más oldalak befogadása nem történik meg. Ennek megfelelően azután nagyon különbözőképpen alakulnak a beszélgetések.

A „tárgyi fül” a mindennapi működésünk során valószínűleg a legegyszerűbb, és elsődlegesen egy üzenet tárgyi kifejezésére való koncentrálását mutatja. Ez akkor válik problematikussá, ha a valós probléma a

kapcsolati aspektusban rejlik. Néhány embernél a *kapcsolati oldalra* való fogékonyság nagyon kifinomult. Ők gyakran túl érzékenyen reagálnak, mindent magukra vesznek, mindent személyesnek élik meg és könnyen érzik úgy, hogy letámadták őket és megsértődnek. Az „önmegnyilvánulási fül” esetében a küldő áll az érdeklődés középpontjában. Az ezzel a füllel történő meghallgatás gyakran a jobb megértésben és a konfliktus feloldásában segít: „*Miért kommunikál velem így? Talán nem azért, mert alkalmatlannak tart, hanem mert ő maga nyomás alatt áll?*”. Egyes befogadók azonban túlbuzgó módon hallanak meg az üzenetben *felhívásokat*, mivel mindenkinek meg akarnak felelni, folyamatosan figyelnek arra, hogy érzékeljék a felhívásokat. Itt is léteznek „szakértők”, akik egy üzenet végső értelmét keresik: „*Mit akar ezzel a másik tulajdonképpen elérni?*” Minden kommunikáció mögött egy (rejtett) funkciót vélnek felfedezni.



3. ábra: A „négyfülű” befogadó

## Összegzés

Abban az esetben, ha a coaching-beszélgetés során kiderül, hogy kliensünk nehézségei, problémái gyakran saját kommunikációjára vezethetőek vissza, érdemes megvizsgálni

küldő és befogadó szerepeiben üzeneteinek mind a négy aspektusát. Ekkor gyakran kiderül, hogy hiányzik az egyensúly az aspektusok között, és hajlamos mindig csak az egyik kifejezésére vagy meghallására.



## Irodalomjegyzék

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden (Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1981)

## Balogh Emese: Színház az egész világ

Szinte már közhelyként emlegetjük, hogy az első benyomás a találkozás 30 másodpercében megtörténik. Minden ember máshogyan éli meg az első benyomást. Van, aki nyitott az emberekre és képes első benyomását felülírni. Van, aki sokat ad rá, és még több évi ismeretség után is előítéleteket fogalmaz meg. Ki így, ki úgy, de tény, hogy azt a bizonyos első benyomást 55%-ban viselkedésünk és megjelenésünk befolyásolja. Maga amit és ahogyan mondjuk, mindössze 45%.

Ösztönösen mindenki tudja, hogy az öltözködés mennyire fontos, milyen hatással van akár hitelességünkre, önbizalmunkra vagy éppen komfortérzetünkre. Azt is tudja mindenki, hogy mennyire fontos az egyedi stílus megtalálása, az egyéniségünknek, alkatunknak megfelelő toalett összeállítása.

Valaki nemrég azt írta nekem egy mail-ben, hogy "manapság mainstream lett egyedinek lenni". Végül is ha úgy vesszük, a különböző underground irányzatok, szubkultúrák képviselői önmagában véve kifejezetten kollektivisták. Kollektivisták abban az értelemben, hogy öltözködésükkel éppen hogy nem a saját egyéniségüket, hanem az adott szubkultúra kultikus darabjait veszik magukra. Ezzel jelezvén és kifejezve hovatartozásukat. Ezen az alapon nem is olyan elvetemült dolog olyat állítani, hogy manapság az a divat, hogy ne hasonlíts senkire.

A történelmi korokban az emberek öltözködése mindent elárult anyagi és társadalmi helyzetükről, értékrendjükről és kulturális tőkájükről. Gondoljunk csak arra, hogy az embereknek mindössze 1-2 öltözet ruhájuk volt, az ünnepi pedig nem más, mint a hétköznapiak (amiben dolgoztak) egy újabb, megkíméltebb változata. A harmadik évezredben az öltözködés már nem nyújt ilyen kapaszkodókat, sokkal nehezebb a kódolás. Ennek számos oka van. Először is a francia forradalom óta minden ország rögzíti az alapjogokat, melyek a legtöbb esetben



kinyilatkoztatják, hogy "minden ember szabadnak és jogokban egyenlőnek születik és marad". Másodszor azért, mert a nők annyit bizonygatták, hogy mindenre képesek amire egy férfi, hogy elég hamar felfedezték a divat számára a kényelmes férfiruhákat (nadrág, blézer stb.). Harmadszor pedig azért, mert a férfiak sem akarnak már lemaradni a feltűnésért vívott küzdelemben. És még valami: a divatdiktátorok az újabb és újabb kollekciók összeállításakor két dolgot tesznek. Vagy visszanyúlnak korábbi korok trendjeihez, vagy ismét lerombolnak egyet a már amúgy is megtépázott öltözködési szabályokból (gondolunk csak a nyári csizmára vagy a kivágott orrú téli lábbelikre).

Tekintve, hogy az öltözet meghatározó súlyt képvisel a rólunk kialakult képben és egyre nehezebb egy egyénről eldönteni, hogy ki is ő valójában, kapaszkodókra van szükségünk. Valamilyen módon érdemes elgondolkodnunk azon, milyen módon tudnánk magát az öltözködést elemezni, megkönnyíteni a kódolást illetve dekódolást. Mit is mond Shakespeare az *Ahogy tetszik* című komédiában? "Színház az egész világ, és színész benne minden minden férfi és nő". Az én értelmezésemben ez azt jelenti, hogy mindenki úgy viselkedik, ami vagy aki lenni szeretne. Vagyis különböző szerepeket veszünk fel életünkben és ezen szerepek mentén haladunk célunk felé. Egy-egy szerepet pedig akkor tudunk a leghitelesebben "eljátszani", ha jelmezbe bújunk. Amikor egy színésznek harmóniában van a jelmeze, gesztikulációja és szavai,

nevezzük őt hitelesnek. Tehát maga a jelmez is egy kommunikációs csatorna, mégpedig szó szerint is a leglátványosabb.

Mint az élet sok területén (építészet, gasztronómia, autógyártás, írás, stb.), az öltözködéssel kapcsolatban is beszélhetünk funkcionális és művészi szintekről. Mint ahogyan nem várjuk el egy átlagembertől, hogy Jamie Olivert meghazudtoló módon válogasson alapanyagokat minden reggel a piacon és alkosson különleges ételkreációkat, úgy azt sem várhatjuk, hogy mindenki neves, jól fizetett stylistok tapasztalatát és látásmódját meghazudtolva kreálja meg saját toalettjét. Persze akinek van hozzá türelme, tehetsége és érdeklődése, elmerülhet a művészi kifejezőmódok lehetőségei között, ez azonban nem várható el mindenkitől. Még a legmagasabb szintű művészek sem mindig aratnak egy-egy alkotással osztatlan sikert, így tőlünk sem várható el, hogy mindig mindenki szemében mi legyünk az elegancia és a jólöltözöttség mintaképei.

Mi az, amit mégis megtehetünk? Képesek lehetünk arra, egy-egy szerepünkben átgondoljuk, hogy mit is akarunk magunkról elmondani. Mik azok az üzenetek, melyeket öltözködésünkkel kommunikálhatunk önmagunkról. Mit akarunk elérni, milyen embernek akarunk látszani? Nem osztom feltétlen az ezotéria minden tanítását, sok fronton bírálok tanításait, de kétségtelen tény, hogy alapösszefüggései sok helyen összecsenyengenek akár a keresztény tanításokkal, akár a nyugati pszichológia állásfoglalásaival. Szabó Judit Az ezotéria



kézikönyve (1) című művében az ezotéria alaptörvényei között elsőként említi az analógia, "mint bent, úgy kint" törvényét. Vagyis az érzelmeink hatnak a külsőnkre, de megfordítva, a külsőnk is hat a belsőnkre. Amennyiben egy színházi jelmez jó, a színész belépése a színre már elárulja a karakter attitűdjét, mely nagyban képes megkönnyíteni a művész dolgát. Ettől a pillanattól kezdve akár visszafogottabb gesztikulációval is képes lehet a kívánt hatást elérni, mondanivalóját a nézők felé közvetíteni. Márpedig egy igazán elegáns ember a kommunikációja során a lehető legkevesebb gesztikulációt használ. (Persze kultúránként, nemzetenként változik ennek mértéke, nagy általánosságban igaznak ítélem meg ezt a tételt.)

Herbert Paul Grice angol nyelvfilozófus a XX. században élt és munkálkodott. Legjelentősebb munkája *A társalgás logikája* címmel jelent meg. Ebben a műben Grice az együttműködési alapelv tárgyalásánál kifejti, hogy a beszélgető partnerek arra számítanak, hogy mindenki arra törekszik, hogy mondanivalójának megértését könnyítse, tehát a saját kommunikációját egyértelművé tegye. Ezen törekvés segítésére négy maximát határozott meg, melyek megtartása abszolút segíti az információ félreértések nélküli megértését.

Szerinte az abszolút egyértelmű kommunikációt szabályok határozzák meg, melyeket négy fő maximában összegzett. Ezen maximák megsértése történhet tudatosan vagy tudattalanul. A tudattalan

megsértés esetén valamiféle érzelmi igényünket áruljuk el, tudatos megsértése pedig eredményezhet érzelmileg árnyaltabb kommunikációt vagy valamiféle művészi kifejezőmódot. A továbbiakban Grice maximáit fogom használni az öltözködés alapelveinek vizsgálatához. Tekintve, hogy azonos kultúrkört tekintve az emberekben hasonló sztereotípiák élnek, hasonló kulturális hatások érték őket, nagyvonalakban és erősen általánosítva, de tehetünk megállapításokat arra vonatkozólag, hogy egy-egy színt vagy ruhadarabot ki hogyan kódol, dekódol.

Grice első maximája a mennyiségi. Éppen annyi információt kell közölni, amennyi szükséges. Nem többet és nem kevesebbet. Az öltözködés nyelvére lefordítva ez annyit tesz, hogy azt és annyit mutass meg magadból, amennyi az adott helyen, helyzetben éppen elégséges. A maxima tudattalan megsértése, amikor egy munkavacsorára például túlságosan mély a dekoltázs, vagy az árvízi védekezésre önkéntesként megérkezünk egy drága órával. A dekoltázs nőiességünkből árul el kicsit többet mint ami szükséges, a drága óra pedig egy olyan helyen kommunikálja anyagi helyzetünket, ahol erre semmi szükség. A maxima üzenete az öltözködésünket tekintve tehát annyi, hogy az és csak az legyen rajtunk, ami ott és akkor éppen szükséges. A szubkultúrák gyakran élnek a maxima tudatos megsértésével, mely éppen a figyelemfelkeltés eszköze. A rockereknél a láncok, emosoknál fekete-fehér túlzásai



figyelemfelkeltőek.

Itt nem arról van szó, hogy hány ruhadarab van rajtunk, és az mennyiben kompatibilis az időjárással. Kommunikációs értelemben sok vagy kevés. Tehát a rajtunk levő darabokkal azt és annyit kommunikálunk-e, amit és amennyit éppen szükséges. Megfigyelhető, hogy a szubkultúrák öltözködésében sokszor vannak feltűnő, vagy eltúlzott darabok. Mivel a szubkultúrák általában valamiféle társadalmi elvárástól való elfordulás okán jönnek létre, természetes, hogy a mennyiségi kommunikáció eltúlzása a legfőbb fegyver. Olyan, mint például a feminista mozgalmak idején a hangzatos feliratok, fenyegetések, robbantások. Kommunikációja: "Vegyétek már észre, hogy mi is itt vagyunk, és véleményünk van!"

Grice második maximája a minőségi. Ez a közlésünk igazságtartalmára vonatkozik. Tehát a hamis márkajelekkel ellátott darabok, vagy fiatal lányoknál a magas platformcipők, mely idősebbnek láttatja őket koruknál, kifejezetten ezen maxima tudattalan megsértései. Így nemcsak azt kommunikálják, hogy mik, illetve kik szeretnének lenni, hanem azt is, hogy nem tudnak azzá válni. Az igazi kommunikáció az, amikor a közlésem hiteles, igazat mondok, nem állítok magamról valótlant.

Rendkívül elterjedtek manapság a hamisítványok. Pedig hiteles ember számára vagy nem jelentenek semmit ezek a márkajelek, vagy pedig meg tudják különböztetni az eredetit a hamistól. Egyik

legviccesebb dolog, amikor valaki azt kommunikálja, hogy például egy Louis Vuitton darabot outlet-ben vagy leértékelve vett meg. Ennek a divatháznak van egy nagyon érdekes szokása. Azért, hogy termékei értékét minél inkább megóvja, soha de soha nem értékeli le semmit. Ezeket a darabokat csak és kizárólag saját márkaboltjaikban lehet beszerezni, és még törzsvásárlók is ugyanazt az árat fizetik meg, mint bárki más. Az egyetlen hiteles, mégis olcsóbb beszerzési forrásuk a vintage boltok. Ilyenből tudomásom szerint csak egy van Magyarországon.

Egyszer egy előadásom alkalmával azt vetették a szememre, hogy elítélem a hamisítványok viselését, pedig sok fiatal leánynak nincs pénze megvenni az eredetit, pedig nagyon vágyik rá. Erre három dolgot tudok mondani: 1. Ismerek egy fiatal lányt, aki egy évi diákmunkai keresetéből vette meg a vágyott darabot a márkaboltban. Ha nem is az általános anyagi helyzete, de a teljesítménye hitelessé tette megjelenésében egy ilyen darab viselését. 2. A legtöbb 12-13 éves kislány nagyon szeretne úgy kinézni, mint egy supermodell az agyonretusált fotón, mégis rendkívül vicces lenne abban az öltözékben az utcán. Arról nem is beszélek, hogy a villamosra fellépni egy 17 cm-es sarokkal még balesetveszélyes is. 3. Bármelyik plázában járva már szinte fillérekért is beszerezhetünk gyönyörű, akár nemes anyagokból előállított darabokat. Óriási a kínálat.

A minőség maximáját megsérthetjük tudatosan is. Ilyenek például a jelmezek, bár



ezeket nem hívnám hazugságnak, legfeljebb vicces füllentésnek. Hiszen hogyan is várhatjuk el valakitől, hogy elhiggye, hogy mondjuk boszorkányok vagyunk. Persze lehetnek közöttünk olyanok, akiről még el is hiszik.

A harmadik maxima a relevancia, vagyis kommunikációd közben maradj a tárgynál! Ez a maxima abszolút a dress code-ok világa. Sokan vélik, hogy "inkább legyenek túlöltözött, mint alul öltözött". Sajnos a túlöltözöttség ugyanolyan kellemetlen lehet, mint alul öltözöttnek lenni. Ennek a jelenségnek a megfigyelésére a színház a legjobb terep. Papírforma szerint a kívánatos színházi szerelés az informal dress code-ba tartozik. Ehhez képest bőven láthatunk hölgyeket estélyiben (formal vagy black tie) és fiatalembereket farmerben (casual). Manapság népszerű dolog az iskolás gyermekeket színházba vinni. Az iskolák előszeretettel teszik. Ilyenkor állandó probléma, hogy a lányok csillogó villogó alkalmi ruhában, a fiúk pedig gyakorlatilag a hétköznapi öltözetük egy-egy megkíméltebb változatában jelennek meg. Kamaszkorban a lányok agyát oxitocin, a fiúkét tesztoszteron önti el. A lányok az oxitocin hatására mindig megfelelni és tetszeni akarnak. Kommunikációjuk tehát, hogy "tetszeni akarok Nektek." Arra vágnak, hogy minél többen minél szebb dolgokat mondjanak, gondoljanak róluk. Ennek megfelelően örülnek, hogy végre alkalmunk van széles körben megmutatni szépségüket. A fiúknál teljesen más a helyzet. Ők ilyenkor befelé

fordulnak, sokszor bezárkóznak, némelykor esetlenek. Örülnek, ha sikerül 2-3 olyan ruhadarabot beszerezniük, amiben nem érzik még inkább elveszettnek magukat. Részükről már az nagy dolog, hogy kicsit jobban odafigyelnek a higiéniára. Kommunikációjuk ezen maxima értelmében az, hogy "jelenleg önmagam érdekel, tehát csak annyit tehetek, hogy önmagamot adom. Más mondanivalóm nincs."

A relevancia maximájának tudatos megsértése szinte nap mint nap, főként designerek és művészek részéről szinte megszokott. Az elmúlt 20 évben minden olyan öltözködési szabályt megsértettek, sőt megsértését divattá tették, mely bizonyos anyagokat, szabási megoldásokat vagy színeket érintett. Nekem például van olyan estélyi ruhám, melynek a felső része farmeranyagból van, gyönyörű ékszergombokkal és tü-tü szoknya tartozik hozzá. Tehát a casual öltözetet strasszokkal díszítik, az estélyi ruhák közé pedig becsempészték a bizsut vagy éppen a farmeranyagot.

A negyedik maxima a mód. Vagyis fejezd ki magad világosan. Ne ködösíts, és ne beszélj olyan dolgokról, amiben nem vagy bizonyos. Légy világos és tömör! A maxima a kozmetikai ipar és a plasztikai sebészet munkáját érinti. Egyre több olyan hölgyet látni, akinek a korát szinte képtelenek vagyunk meghatározni. Mindez persze a helyén is lehet abban az esetben, ha egyébként nem követelik magunknak a korrallal járó előjogokat, megkülönböztetést.



Amennyiben nem sértődnek meg a tegezés miatt, vagy azon, hogy a buszon nem adják át az ülőhelyet. Kommunikációjuk egyértelmű: "fiatalnak érzem magam, azt akarom, hogy ennek megfelelően bánjanak velem". Ellenkező esetben a szemlélő nem fogja tudni eldönteni, hogy kik is ők valójában.

A maxima egyik érdekes, szándékos megsértésére jó példa az az úr, akit többször is láttam Budapesten. Elegáns felöltőben, aktatáskával a kezében szólította le az embereket az utcán, és hosszas magyarázkodás után gyakorlatilag kéregetett. Akár nevezhetném hazugságnak is öltözködését, azonban ez nem egyértelmű. Végére is lehet, hogy igazából nem is volt szüksége a pénzre, csak elszórakozott a hiszékeny emberekkel. Tán sose tudjuk meg.

Most lássunk néhány társadalmi jelenséget, mely szoros összefüggésben áll azzal a ténnyel, hogy az öltözet bizony kommunikál, melyet a szemlélő Grice együttműködési alapelvével összhangban kódol.

Rózsaszín, ciklámen és lila színek megjelenése a férfiak öltözködésében. Sokan – szerintem tévesen – a szexuális hovatartozást kódolják a színhasználat miatt. 20-30 évvel ezelőtt talán még helyén is lehetett egy ilyen vélemény. Manapság azonban már teljesen mást jelent. Amikor a nők nadrágkosztümökben, keményített galléros és mandzsettás ingekben járnak, vajon miért ne engednék meg a férfiaknak is, hogy valamit ellessenek tőlünk? (Szinte

minden nagyobb divatház – YSL, Hilfiger, Gautier csak hogy a nagyobbakat említsem – próbálkozott már azzal, hogy a férfiak ruhatárába becsempéssze a szoknyát. Eddig sajnos nem nagy sikerrel.) Az utóbbi idők nagy felfedezettjei a férfiak öltözködésében a virágminták és a lágyabb színek. Szerintem kommunikációs szempontból ez a következőt jelenti Grice maximáinak megtartása mellett: "Az én férfiasságom még ezt is elbírja".

Érdekes jelenség az utcai öltözködésben az, amikor főként fiatal lányok a fenékrészt még éppen eltakaró hosszúságú, főként fehér ingeket hordanak vastag harisnyával. A nagymamájuk biztosan úgy gondolja, hogy öltözködésük hiányos, tekintve az elfelejtett szoknyát. A lányok viszont valószínűleg úgy gondolkoznak, hogy semmivel sem mutatnak többet, mint egy miniszoknyával vagy rövidnadrággal kombinált toalett esetében, tehát öltözködésük a helyén van. Ha Grice maximáit figyelembe veszem, a kommunikáció az lehet, hogy "Kényelmes öltözetet igényelek, de megmutatom, milyen csinos vagyok!"

Fiatal fiúk alsónadrág-villantásos mániája egy amerikai underground jelenségből ered. Az interneten keringő, a homoszexualitásra vonatkozó kódolások nem helyénvalóak. A viselet eredete a börtönviselt kemény fiúktól származik, akik ezzel a viselettel azt kommunikálták, hogy "börtönviselt vagyok". A börtönökben ugyanis inkább nagyobb méretű nadrágokat rendszeresítenek, hogy minél több emberre jó legyen. Nadrágszíjat viszont nem adnak hozzá, tehát a túlméretezett



darabok valahol a csípő környékén állnak meg, láttatni engedve az alsónadrágot. Tehát az irányzat eredeti kommunikációja: "Kemény legény vagyok!". Ma, kis hazánkban már inkább a "Lerázom a társadalmi konvenciókat, az sem érdekel, ha látjátok az alsómat!" kommunikáció lehet egy értelmezés. Egyébként ha megkérdeznék egy ilyen tinit, hogy miért így hordja a nadrágját, annyit fog mondani: "Nekem így kényelmes".

A menyasszonyok fehér ruháin a mai napig fenn vagyok akadva, bár az enyém is az volt. A fehér ruha a történelem során a tisztaság, szeplőtelenesség, érintetlenség szimbólumaként élt az emberekben. Régen még a helyén is volt, mint kommunikáció, hiszen a nők szűzen mentek férjhez (már aki) vagy legalább ez volt az elvárás. Manapság viszont ez már elég ritka: ha annyi szűz nő menne férjhez, ahány esküvőn fehér a ruha, bizony csodálkoznék. Azt hiszem, a ruha fehér színe manapság már tényleg csak arra szolgál, hogy a hölgy menyasszony státuszát jelezze. Érdekesebb azonban a ruhák kidolgozása, díszítettsége. Egy igazán jól eltalált ruha egyértelműen jelzi, hogy "ma én vagyok a nap királynője". A minap akadt a kezembe egy vicc, mely témába vág:

"- Anyu, miért van a menyasszonynak fehér ruhája az esküvőkön?"

- Tudod kisfiam, ez azt jelképezi, hogy a menyasszonynak ez élete legboldogabb napja.

- Akkor már értem, hogy a vőlegény ruhája miért fekete..."

Most fordítsuk meg a kérdést. Milyen kommunikációs igényt, hogyan fejezhetünk ki? A leggyakrabban akkor merül fel a kérdés, amikor valami fontos találkozásra megyünk, például egy állásinterjúra. Ilyenkor lényeges kérdés, hogy milyen státuszra pályázunk. Ha az állásra kifejezetten olyan embert keresnek, aki szabályokat betartva, az adott szakmában megszerzett jártasságot díjazza, akkor az egyszerű, zárt, az ápoltságot még hangsúlyozó viselet lehet a célravezető. Tehát frissen vasalt világos színű ing, ruha vagy blúz. Javasolt a sötétkék, mivel a megbízhatóságot kommunikálja. Nem véletlenül kék a pilóták egyenruhája. Más a helyzet akkor, ha a kreatitásunkra kíváncsiak. Ilyenkor azután az ápoltság természetes megtartása mellett jöhet az individuум megmutatása. Főleg, mivel manapság "mainstream lett egyedinek lenni."

Érdekes kérdés lehet, hogy kommunikációs értelemben mi feleltethető meg a káromkodásnak? Mi a káromkodó célja? Grice maximáinak megtartása ebben az esetben értelmezhetetlen. Mind a mennyiségi, mind a minőségi, a modor és a relevancia maximáit a káromkodó megsérti, még hozzá tudatosan. Grice maximáinak megtartása az lenne, ha ebben az esetben a káromkodó kifejtene, hogy ő éppen mit érez, miért, és mi az igénye arra vonatkozólag, hogy ne érezzen így. A káromkodónak célja van. Célja pedig a hallgató megalázása, megsemmisítése és totális eltiprása. Mindenképpen agressziót fejez ki. Az öltözködésben ezek lehetnek a bőrszerelések, vasalt bakancsok, vastag



láncok, esetleg fegyverek vagy azok imitációi. Ide tartozik még az ápolatlanság is, tekintve, hogy az ápolatlan ember nem akar másoknak megfelelni, nem érdekli mások reakciója, véleménye. Összességében nem érdekli, hogy mit gondolnak róla.

A fentiek alapján látható, hogy megjelenésünk Grice maximáinak figyelembe vételével értelmezhető, kódolható. A maximák tudattalan megsértésével esetleg

többet árulhatunk el valós indokainkból, mint szeretnénk, tudatos megsértésével vagy éppen következetes megtartásával viszont olyan impulzusokat adhatunk környezetünk felé, mely segítheti céljainkat.

Tanulság? Ha van, akkor csupán annyi, hogy ha vesszük a fáradságot, hogy verbális kommunikációnkat fejlesszük, legalább olyan fontos az öltözködésünket is karban tartani, ápolni és figyelni mások igényeire.

## Irodalomjegyzék

Szabó Judit: Az ezotéria kézikönyve, magánkiadás, 2008

Herbert Paul Grice: Grice maximák: Wikipédia: [http://hu.wikipedia.org/wiki/Herbert\\_Paul\\_Grice](http://hu.wikipedia.org/wiki/Herbert_Paul_Grice)



## Márton Mónika: Képzeld el, hogyan nőtt fell

**N**em régen egy DC megfigyelőjeként nehéz helyzetbe kerültem, mert az egyik résztvevő nagyon rossz benyomást keltett bennem a stílusával, a viselkedésével, ahogyan vezetői helyzeteket kezelt, ahogyan konfliktusokban megmutatkozott.

Igyekeztem minden erőmmel érzelmileg nem bevonódni, „zsilipelni”, tárgyyszerűen nézni a szituációkat, a párbeszédet, a feladatokat, de mindhiába. A gyomromban, a torkomban éreztem a feszültséget, amit ez a vezető kiváltott a viselkedésével, pedig én „csak” megfigyelő voltam.

Aztán eljött az értékelés ideje, megbeszéltük a kollégákkal a látottakat, megosztottuk a megfigyeléseinket. Ki fog visszajelzést adni neki, hogyan tegyük ezt minősítés nélkül, objektíven? Vállaltam, de kértem pár perc szünetet, hogy összeszedjem magam. Kell valami gyors segély, valami, amitől nem remegek az idegességtől, miközben beszélek vele.

Empátia!? Nem tudtam empatikus lenni azzal az emberrel, aki olyan stílusban beszélt egy konstruált szituációban a „beosztottjával” mint ahogyan azt ő tette. Nem tudok empatikus lenni azzal, aki egy tárgyalási

szituációban, megalázza, minősíti a tárgyaló partnerét az első mondatával.

De kell valami, hogy le tudjak ülni vele, és konstruktív visszajelzést adjak neki, beszámolva arról is, hogy hogyan hatott rám, amit láttam.

És akkor jött a mentő ötlet: Milyen életesemények, tapasztalatok, történetek lehetnek annak az embernek a batyujában, aki azonnal támad, mert mindent támadásnak érzékel, aki a munkatársaival való konfliktus megoldásában egyetlen megoldást ismer, a megszegyenítést, aki egy pici empátiát sem mutat mások felé.

Hirtelen láttam egy kisfiút, akit mindenért hibáztattak, akit mindenért leszidtak, akinek meg kellett keményítenie magát, akinek másokban bízni túlságosan kockázatos volt. Aki valószínűleg, nem kapott empátiát, és nem is érezhetett, mert az nem fiús. Aki kialakított egy stratégiát, és ez a stratégia védte őt meg. Persze ezek hipotézisek, de akkor és ott elcsendesedett a haragom, és nyugodtan, szakszerűen, tényekre, és konkrét megfigyelésekre alapozva tudtam visszajelzést adni neki.

És persze, védekezett, és visszatámadt. Elmondtam neki, hogy nincs szüksége védekezésre, mert nincs támadás, és nincs szüksége támadásra, mert nincs ellenség.

Természetesen ez nem mentség arra, amit vezetőként produkált azon a napon, nem változtatott azon a tényen, hogy vezetőként elfogadhatatlanul viselkedett, de mint coach



nagyon tanulságos volt az eset.

Egyszer, akkor és ott valamiért ezeket a sémákat alakította ki, és valószínűleg, akkor és ott, az akkori tudásához, képességéhez, lehetőségéhez mérten ez tűnt a legjobbnak, ez volt a túlélési stratégiája.

Mit csinál most? Ugyanazokat a sémákat használja, pedig azok ma már nem segítik, sőt veszélyeztetik a probléma megoldását, a vezetői szerepét, az emberi kapcsolatait. Megváltoztak a viszonyok, felnőtt, nem kiszolgáltatott, hozhat döntéseket, és újra dönthet, de sémák még is a régiek.

Mint vezető, nagyon rossz értékeket kapott. De láttam, milyen sokat segíthetne neki egy coach, aki képes lenne vele mélyebb szinten dolgozni, és a közös munka során új döntéseket hozni magáról a világról, a bizalomról, a megbízhatóságról, másokról, helyzetekről, hogy azt a sok félreismerést, amit megalkotott az évek során, a Felnőtt tudatosságán keresztül legyen képes szemlélni, és adekvát, autentikus reakciókat, érzelmeket adni.

Ha elvonatkoztatok attól, hogy ott egy DC helyzetben voltam, ahol a konkrét megfigyelt viselkedésre adunk visszajelzést, és továbbgondolom az esetet, megerősítő tanulási helyzetet éltem meg coachként.

Tranzakció Analízissel foglalkozó szakemberként látnom, és láttatnom kell az ügyfelemmel, hogy milyen viselkedési, konfliktus kezelési sémái vannak, azok honnan erednek, és segítik-e őt, vagy akadályozzák a felnőttkori életében.

Tudatosítania kell magában diszfunkcionális sémáit. Az évek során, levonta azt a hibás konzekvenciát, hogy konfliktus helyzetben támadnia kell, ezzel megvédelheti magát, távol tartja magát másoktól, erősnek, sebezhetetlennek látják, vagy konfliktus helyzetben alá kell rendelődnie, mert az biztonságos, nem fognak rá haragudni, nem kell kiállnia magáért, így nem nyomja a vállát a felelősség terhe, nem veszíti el az emberek elfogadását, szeretetét. A hibás sémáinkat nem kell örökké cipelnünk, hiszen minden ember rendelkezik a változtatás képességével, van rá belső erőforrásunk. A rossz berögződéseken való változtatás nem könnyű, hiszen a járt utat elhagyjuk a járatlanért, kezdők leszünk valamiben, amiben eddig gyakorlottak voltunk. Tudtuk, hogy nem jó, ahogyan csináljuk, de legalább ismertük a forgatókönyvet, és ez biztonságot adott. Ilyen esetekben coachként az a dolgunk, hogy először velünk, egy biztonságos közegben tapasztalja meg ügyfelünk, hogy sebezhetőnek lenni nem veszélyes, hogy az érzéseket megfogalmazni, nem egyelő a gyengeséggel, hogy ha kiáll a véleménye mellett, attól még szerethető. Az új sémák gyakorlását, és első sikereit a velünk való közös munka során kell, hogy megtapasztalja. Újra tanul velünk valamit a velünk való közös munkában, átírja a félreismeréseit a világról és magáról. Ha a bizalmat veszélyesnek ítéli meg, akkor általunk kell megtapasztalnia ennek ellenkezőjét. Ha az önérvényesítést helytelennek hitte, velünk kell



megtapasztalnia ennek ellenkezőjét, tőlünk, coachoktól kell „felnőttkori engedélyt” kapnia az új működésre.

A szakirodalom szerint a coach alapvetően nem dolgozik a múlttal, a jelenre és a jövőre tereli ügyfele fókuszát. A TA-s coachként azonban abban hiszek, hogy nem csak azt kell látnia ügyfelünknek, hogy milyen sémái vannak, és milyet szeretne helyette, hanem azt is, hogy a régi honnan ered. Mi volt az a helyzet, vagy helyzetek, ahol ezeket a

sémákat kialakította. Sok ember, köztük én magam is, akkor tudok valamin változtatni, ha pontosan megértem azt, amit ez előtt csináltam. Ha megértem azt, hogy akkor és ott, abban a helyzetben ez adekvát volt, de ma már nem az a kis gyerek vagyok, hanem egy autentikus, döntésképes, felelős felnőtt, aki képes saját magáról, érzéseiről, viselkedéséről újrადönteni, és ehhez egy coachsal való közös munka adja a biztonságot.



## IRÁNYOK

### IRÁNYOK

## Gill Rita: Kommunikáció, empátia, konfliktuskezelés a „Rehabilitáció, Érték, Változás (RÉV)” modellprogram segítségével

*A szerző, Gill Rita az ERFO Nonprofit Kft. dolgozójaként 2013 márciusa óta vesz részt a programban, amely az Európai Unió támogatásával valósul meg. Tréner: Dobos Elvira*

### A kezdetek

2013 márciusa óta a TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 „Rehabilitáció, Érték, Változás (RÉV)” – Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram keretében egy speciális tréningorozaton veszek részt a kijelölt kollégáimmal együtt. Amikor tudomást szereztem arról, hogy az én munkahelyemen is indul ez a tréningorozat, és engem is érint, bevallom, kissé kételkedtem a gyakorlati hasznosíthatóságában. Ez valószínűleg részben arra vezethető vissza, hogy eddig, az iskolai rendszer keretein belül elsajátított tudásanyagunk csak kis hányadát tudtam az élet gyakorlati kérdéseire alkal-

mazni. Megkérdeztem néhány csoporttársamat, hogy ők hogyan élték meg a képzés kezdeti szakaszát, milyen várakozásokkal és félelmekkel indultak a tréningorozatra. Kérdéseimre a csoportból többen megerősítették, hogy kezdetben nehézséget jelentett számukra, hogy beszélni kell mások előtt, megnyílni, „szerepelni”, és ettől a szokatlan helyzettől egy kicsit feszélyezve éreztük magunkat. Néhány idősebb kolléga eleinte a képzés értelmét is megkérdőjelezte: „Minek ez már nekem? Úgyse kellek sehova!” Ehhez társult még, hogy mivel a kérdések megválaszolásakor óhatatlanul is előkerültek személyes problémák, amiket „ki kellett beszélni”, ez a „mintha pszichológusnál lennék” érzést keltette néhány résztvevőben. Ilyen, és hasonló gondolatokkal ültünk be az első órákra.

Kezdetben tehát álmodni sem mertem volna, hogy az életben való eligazodáshoz, a helyes út megtalálásához ezen a tréningen kapom meg a válaszokat. Most visszatekintve az eddig megtett lépésekre úgy látom, hogy a tréningorozat új szemléletmód magvait szórta el a tudatunkban, s úgy érzem, hogy az eddig rendelkezésünkre álló alapkompenciák fejlesztési lehetőségeit is felmérve, és a tréner által nyújtott segítséget elfogadva egy jobb minőségű élet kapujába értünk. Innen már rajtunk, résztvevőkön múlik, hogy belépünk-e ezen a kapun: hogy milyen ered-



ménnyel tudjuk az itt tanultakat, a frissen szerzett információkat, és az új látásmódot hasznosítani az életben.

### A tréningek

Tehát mindnyájan sokféle várakozással, félelmekkel, és egyénileg eltérő vállalásokkal indultunk el a tréningorozatra. Várakozásaink szerint önismeretünk elmélyítésének lehetőségét, képességeink és emberismeretünk fejlesztését, továbbá a jobb összetartás kialakulásának esélyét láttuk bele ebbe a tréningbe. Persze kezdetben a félelmeink is erősek voltak. Féltünk az őszinteség miatti hátrányos megkülönböztetés, megbélyegzés esélyétől, a későbbi negatív visszhangtól, az elhangzott információkkal való visszaélés lehetőségétől.

Miután az első foglalkozásokon mind a várakozásainkat, mind pedig a félelmeinket tisztáztuk a csoporton belül, vállaltuk, hogy legjobb képességeink szerint veszünk részt a foglalkozásokon, őszintén, eddigi élettapasztalatunkkal és tudásunkkal felvértezve.

Az első néhány alkalom után már örömmel vártuk a tréningorozat folytonosságát biztosító megoldások, ötletek kibontakozásának eredményét, mivel ez a mindennapjaink részévé váló, nem csak védő, hanem fejlesztő közeg, a pozitív irányba mutató változások kedélyállapotunkat és munkánkat is jelentős mértékben javította, és a szervezeten belüli kommunikációra gyakorolt jótékony hatása is érezhető volt.

A tréningek során a csoport összecsiszolódása, az új, másfajta szemléletmód elsajátítása természetesen konfliktusokkal is járt. Egyrészt a csoporttagok saját magukkal konfrontálódtak – régi, hibás berögződéseket, negatív gondolkodási mechanizmusokat ismertek fel, és szembesültek azzal, milyen nehéz változtatni ezeken. Másrészt ember-ember, azaz csoporttag-csoporttag véleménykülönbsége miatt a kollégák között is alakultak ki konfliktushelyzetek. Ezek korábbi valós, vagy éppen vélt sérelmeken alapultak, amelyek megbeszélésére a tréning biztonságos közeg volt, mivel az első foglalkozáson közösen kialakítottuk a csoport szabályait, amelyek között szerepel többek között a titoktartási kötelezettség a csoportszobában elhangzottak tekintetében.

### Konfliktuskezelés, stresszkezelés

A képzés során nagy hangsúlyt kap a kommunikációs készség, a konfliktuskezelési képesség fejlesztése, amely segíti a munkahelyi együttműködést. Trénerünk professzionális tudásával, és magával ragadó személyiségével igyekszik minket a konfliktuskezelés megfelelőbb formái felé terelni. Ezen kívül a munkahelyi stressz okozta teljesítményromlás okait közösen megvizsgálva, és a helyes stressz-kezelési technikák elsajátítása révén a munkavállalók közül többen is beszámoltak arról, hogy egyre sikeresebben vetkőzik le a sorozatos rossz megoldások következtében kialakult beidegződéseiket is. Így a másokra való áthárítás, önmarcangolás helyett már igyekszünk inkább a stresszt kiváltó



okok felderítésére fordítani energiáinkat, pozitívabban gondolkodni, odafigyelni az érzéseinkre, viselkedésünkre, és annak következményeire. Megtanultuk, hogyan relaxáljunk, vagy hogyan tudunk nézőpontot váltani, ha a helyzet megkívánja.

### **Krízishelyzetek kezelése**

Megváltozott munkaképességű emberként nagymértékű bizonytalanság jellemzi az életünket: életünk, mindennapjaink magukban hordozzák a krízishelyzetek kialakulásának fokozott veszélyét. Egészségi állapotunkban bármikor bekövetkezhet olyan mértékű romlás, amelynek következtében nemcsak testi és lelki egészségünk válik bizonytalanná, de a munkaképességünk csökkenése anyagi bizonytalansághoz is vezethet. Ez pedig továbbgyűrűzve egy olyan reményvesztettség-érzésbe fordulhat át, amelyből már nagyon nehéz kilábalni. Az ilyen, életünk során eddig bekövetkezett krízishelyzetek feldolgozásához nyújtott segítő kezet trénerünk különböző szituációs gyakorlatokon keresztül. Ezek segítettek annak felismerésében és tudatosításában, mit kell tennünk, hogy ne elnyomva, elfojtva, hanem valóban feldolgozva legyen egy-egy krízis, amit átélünk. Számomra az első és legfontosabb tanulság, hogy ne tartsuk magunkban, milyen érzéseket, gondolatokat váltott ki belőlünk a krízishelyzet, így ki kell beszélni magunkból, megbeszélni valakivel, átgondolni a történeteket, és persze törekedni a megoldásra. Mindeközben nem szabad elfeledkezni arról, hogy ne foglalja le minden percünket az ön-

sajnálattal, kapcsolódjunk ki, ha tehetjük. És sose felejtjük el, hogy bár a család, barátok, rokonok, szakemberek sok jó tanáccsal szolgálhatnak, egyedül mi magunk tudjuk megoldani a problémát!

### **Önismeret, érzelmi intelligencia, empátia**

Az empátia fogalmának mélyebb értelmével akkor szembesültünk igazán, amikor az érzelmi intelligencia sarkköveinek tekintendő elemekkel ismerkedtünk meg. Az első lépés a megfelelő önismeret, az önmagunkról kialakított kép letisztulása, kikristályosodása volt. Ez nem könnyű feladat, ha az ember igazán őszintén csinálja. Majd a saját érzelmeinknek a kezelése, illetve a mások érzelmeinek felismerése és kezelése okozott némi nehézséget a gyakorlati alkalmazás során. De ez nem bátorítatlanított el minket, hiszen megtanultuk, hogy mindig szem előtt tartsuk: az apró lépések, változások is egyre közelebb visznek a sikerhez. Azt hiszem, ez a fejlődés nagyon pozitívan befolyásolta a társas érintkezési szokásainkat. Többet beszélgetünk egymással, mint korábban, jobban odafigyelünk egymásra, érdekel mi van a másikkal, hogy érzi magát. A tréningek során tehát megtanultunk empatikusabban viszonyulni társaink felé, és empatikus képességeink, érzelmi intelligenciánk fejlesztése nyitottabbá tett minket minden tekintetben. A visszajelzésekből kiderül, hogy a változást a tréningre nem járó kollégáink is észreveszik, sőt, úgy érzem, hogy követendő példa mutatóásával ők is egyre pozitívabban viszonyulnak munkájukhoz, kollégáikhoz.



## Kommunikáció és önérvényesítés

Amikor már jobban odafigyeltünk a kollégáinkra, a fókusz a kommunikáció minőségére, stílusára helyeződött. Ekkor a kommunikáció fontossága került előtérbe a tréningek során. Itt felidézünk minden olyan fontos kommunikációs helyzetet, amivel már szembesülhettünk életünk során: ahol meghatározó lehet, ha odafigyelünk a verbális és nonverbális jelekre, a hangsúlyunkra, hangnemünkre, stílusunkra, mimikánkra, és egyéb apró jeleinkre.

Számunkra döntő fontosságú lehet egy sürgős orvosi beavatkozás, vagy akár egy időben észrevett elváltozás, amire az orvos figyelmét szeretnénk felhívni. Megfelelő kommunikációs képességek hiányában azonban könnyen kiszolgáltatottá válhatunk, vagy konfliktushelyzetbe kerülhetünk. Megtanultuk, hogyan tudunk hatékonyan fellépni, megfelelően képviselni az érdekeinket – például egy orvossal, vagy akár kollégáinkkal szemben – anélkül, hogy bármelyik fél vesztesként kerülne ki a szituációból. Bár az utóbbiakkal gyakrabban ütközik a véleményünk, most már tudjuk, milyen lépéseket kell tennünk, amelyek nagy eséllyel megoldáshoz vezetnek. Amennyiben a párbeszédünket a kölcsönös tisztelet és odafigyelés alapjára helyeztük, már jó úton járunk, mert ha sikerül lecsillapítani érzelmeinket, és megértéssel, empátiával fordulunk a másik fél felé, továbbá a probléma megoldására törekszünk kerülve a személyeskedést, sértegetést, akkor asszertív kommunikációval biztos sikert könyvelhetünk

el a konfliktusunk sikeres megoldásában, persze az önérvényesítés és együttműködés kényes egyensúlyára is odafigyelve.

Az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés eszközeit akkor tudjuk hatékonyan alkalmazni, ha tisztában vagyunk azzal, hogy mi általában milyen módon oldottuk meg eddig konfliktusainkat. Éppen ezért felmértük, hogy a versengő, elkerülő, alkalmazkodó, problémamegoldó, vagy a kompromisszumkereső konfliktuskezelési stratégiát alkalmaztuk eddigi életünk során. Így szembesülhettünk azzal, mit csináltunk eddig jól, és miben kell még fejlődnünk egy konfliktushelyzet felbukkanása esetén.

Összefoglalva – véleményem szerint – a legfontosabb tanulság mindebből, hogy amennyiben az elfogadás és a hitelesség jellemzi személyiségünket, kommunikációnkat, döntő többséggel kiegyensúlyozott kapcsolataink lesznek mind a munkahelyi környezetben, mind a magánéletben.

## Együttműködés

Számomra a legnagyobb meglepetést a csoportban betöltött szerepek, és csapattípusok szerinti besorolás eredménye okozta. A tesztekben és játékos csoportfeladatokból egyértelműen láthatóvá vált, ki milyen erősségekkel és gyengeségekkel rendelkezik, és milyen típusú feladatokat tud leginkább jól végezni a csapatmunka során. Úgy gondolom, tudatos odafigyeléssel, a gyenge oldal fejlesztésével, és a személyes erősségekre alapozva a munkahelyeken igen hatékony csapatok lét-



rehozását lehetne megvalósítani célorientált, személyre szabott feladatok meghatározása által. Ez véleményem szerint egy még nem eléggé kiaknázott terület, és rengeteg lehetőség rejlik benne, amivel a munkavégzés minőségi javulása érhető el.

### **Következtetések**

Összességében úgy érzem, a tréningorozat hatására a korábbiaknál nagyobb empátiával rendelkezünk, hatékonyabban kommunikálunk, problémamegoldás és konfliktuskezelés terén fejlettebb technikákat alkalmazunk, és mindez a munkavégzés során, illetve egyéni élethelyzeteinkben is előnyünkre válik.

Most, a tréningorozat végéhez közeledve elmondható, hogy a tréningeken elsajátított tudás és megélt tapasztalat a mindennapi életünket, és munkahelyi légkörünket is pozitív irányba befolyásolja, s ez a szervezeti kultúra minőségi javulásában is megmutatkozik. Gyakorlatilag itt, ezen a tréningen érezzük azt, hogy teljes értékű embernek tekintenek ben-

nünket. Egységként vizsgálva és kezelve a személyiségünket, gyengébb pontjainkat erősítve, erős oldalunkat támogatva olyan mértékű javulás figyelhető meg a résztvevők személyiségében, ami már túlmutat a munkahelyen való eredményes munkavégzésen: magában hordozza a csoporttagok egész életét érintő pozitív változás lehetőségét. Ez most már a gyakorlatban, a tréning-helyzeten kívül is megjelenik, amikor kollégáimmal azzal szembesülünk, hogy vannak bizony olyan szituációk a mindennapjainkban, amiket a tréning hatására hatékonyabban kezelünk. Meglepődve tapasztaljuk, hogy bátrabbak lettünk, ki merünk állni elmondani a véleményünket, vagy éppen kiállunk az igazunkért, az érdekeinkért. Ezt a személyiségen belüli pozitív változást valóban tudjuk hasznosítani az életünkben. Ha nem is mindannyian feltétlenül a munka világában, a karrierépítés során, de a családban, a közvetlen környezetünkben biztosan. Így magabiztosabban, stresszhelyzetektől kevésbé frusztrálva több örömet találunk a mindennapokban.



## Csetneki Csaba: Empátia, konfliktus, kommunikáció a versenycoachingban

**A**tánc világa csupa csillogás, gyönyörű ruhák, szépséges zenék, a táncosok pedig csodálni, imádni való, kedves és jól nevelt tünemények... Pedig valótlan lenne azt állítani, hogy versenyzői pályafutásom során, a versenyekre való felkészülésben, a tanárokkal és legfőképpen a táncpárommal való munka során sosem kerültünk konfliktusokba.

Sőt, szinte elképzelhetetlen, hogy a kemény munka során, melyet nap mint nap végzünk, annyi idő és energia befektetése mellett ne kerüljünk időről időre olyan helyzetekbe, amikor szinte már a kétségbeesés határait súroljuk. Ekkor persze a kommunikációnk érdekes fordulatokat vehet, és talán sokak szerint nem odaillo kifejezések, szavak is röpködnek, nem éppen a legszebb hangnemben. És ilyenkor arra is van precedens, hogy ajtócsapkodva vonulunk ki a teremből, megfogadva, hogy soha többé nem táncolunk, pláne nem együtt. Aztán másnap újra lemegyünk, felhúzzuk a tánccipőt, és belevetjük magunkat a munkába, újra és újra megszenvedve ugyanazokat a figurákat, lépéseket, technikákat. A versenyen pedig ennek

nyoma sincs, és megjön az eredmény, amit annyira áhítunk.

Sokszor halljuk azt a jó tanácsot, hogy az embernek táncpárjával hogyan kell beszélnie, hogy szeretni kell egymást, és természetesen a tanárnak, edzőnek mindig igaza van, és alázatosan el kell fogadni azt, amit mond. Mindez nyilván igaz, de a munka hevében valahogyan mégsem így érezzük, eljön az a pont, amikor robbannak a kedélyek, hangulatok, érzések, és jön a vihar. A tánc szenvedély. Ha valamit az ember szenvedélyből, szenvedélyesen és elhivatottan csinál, akkor igenis van helye a szenvedélyes kirohanásoknak, az adott esetben negatívnak tűnő érzelmek megélésének.

Mit nem adnék azért, hogy amit edzői és coaching tanulmányaim alatt megtanultam, már évekkorábban megismerhettem volna, ha ennek a látásmódnak, módszertannak birtokában dolgozhattunk volna már a kezdetektől fogva. De tanulni, fejlődni sosem késő, és így rálátva a dolgok mikéntjére egy új fejezet nyílt meg életemben, ahol már én tudok támogatást nyújtani versenycoachként mind sportolók, mind az üzleti élet résztvevői számára. Nem beszélve arról, hogy a saját táncunkba átemelve (öncoachingolva) mindezeket eredményeink felülmúlják mindazt, amit valaha elképzelhetők hittünk.

De mik is voltak ezek a tanulások, mérföldkövek a fejlődésben, tanulásban? Nem árulok zsákmacskát, és a bölcsek kövére sem kell



gondolni, hanem számunkra, coachok számára már amolyan triviális dolgokról van szó, mint a tudatosítás, elfogadás, empátia, kommunikáció.

Talán a legelső és legnehezebb azt volt elfogadni, hogy hol vannak azok a határok, és mik is azok a keretek, melyeken belül mozgunk, és amelyeket túl akarunk lépni. Ehhez elengedhetetlen a sportoló önismerete, azoknak a működési mechanizmusoknak a megismerése, melyek – akarjuk vagy sem, tetszik vagy sem – ott vannak, léteznek, hatnak ránk. Hogy elsősorban magunkkal legyünk empátikusak, elfogadóak, mert csak így lehet hosszútávon is eredményesen működni.

Például a fáradási görbe, mely leírja, hogyan is reagál a szervezet a terhelésre, és milyen fázisok zajlanak le egy sportolóban. Ahogy dolgozunk, sportolunk, növeljük a teljesítményt, előbb utóbb el kezd a szervezet fáradni, ennek van egy bizonyos élettani folyamata is, melynek utána tünetei is vannak. Az egyik ilyen tünet az úgynevezett holtpont fogalma, amikor is hirtelen ólomból lesznek a végtagjaink, és úgy érezzük, hogy nem bírjuk tovább, le akarunk állni, meg akarunk pihenni. Ez érdekes módon egy lélektani határ, melyen az ember tudatosan át tudja lendíteni magát, és tovább tud dolgozni. Ez egyénenként eltérő módon, helyen jelentkezik mindenkinél (páros sportokban még a páron belül is eltérések vannak, amik tovább színesítik ennek a kezelhetőségét), fontos tudatosítani azt, hogy mi hogyan zajlik le bennünk, így megismerve saját határainkat,

mellyel azután már bánni is tudunk majd, kezelni tudjuk ezt a folyamatot.

Egyik tünete a fáradásnak, hogy a sportoló elkezdi feleselni, visszabeszélni, lázadozni, morogni, hogy csak párat idézzek fel a sokszor használt kifejezésekből. Ha elfogadjuk, hogy ez egy teljesen normális reakció, és semmilyen rossz szándék sincsen mögötte, akkor rengeteg frusztrációt és energiát spórolunk meg magunknak. Sőt, rámutat arra, hogy a sportoló elérte azt a határt a teljesítő-képességében, ameddig általában, a kényelmes, megszokottnak mondható munka során el szokott jutni, és ezt tovább víve jön a teljesítő-képesség kibővítése, magasabb szintre emelése, mely elengedhetetlen a fejlődéshez. Igen, itt kerül a versenyző a komfortzónán kívülre, ahol a tanulás zajlik. Fontos a felelősség, hogy meddig lehet megdolgoztatni az alanyt, meddig lehet hajtani, ösztönözni, vagy éppen hol kell visszafogni.

De menjünk tovább a munkában, és dobjunk még egy-két lapáttal a tűzre. Ott vagyunk a Flow-ban, pörgünk, forgunk, rendkívülien jók vagyunk – hiszen ezért csináljuk az egészet. Viszont észnél kell maradni, hiszen az adrenalin- és endorfinfelhőben nem biztos, hogy idejében észleljük a túlfáradást. Ha ezt is megismerjük, erre is kialakul a rálátásunk, önismeretünk, akkor pont a megfelelő időben tudjuk abbahagyni az edzést, és nem érzük el fizikailag azt a határt, amikor már inkább ártunk, mert a regenerációhoz szükséges idő annyira kitolódik, ami az egész edzés- illetve tanulási tervet felborítja. Nem is beszélve ar-



ról, hogy a túlhajtás balesetekhez vezethet.

Lássuk be, vannak napok, amikor egyszerűen nem mennek úgy a dolgok, ahogyan megszoktuk, szeretnénk, vagy éppen elvárjuk magunktól. Hogy melyik is a valós ok, az sokszor mindegy, néha edzés helyett moziba, sörözőbe kell menni, és ezzel semmi baj nincsen. Ellenkezőleg, ilyenkor, kiszakadva a mindennapok menetéből jönnek az új ötletek, megvilágosodások. Ha megengedjük magunknak, hogy ilyenek is legyünk, mindennapi emberek, akik néha lazíthatnak is, csak akkor válhatunk majd azzá a versenyzővé, aki nem mindennapi teljesítményekre képes.

Fontos azt is megismerni, ahogyan a kommunikáció zajlik az edzések, sportolás során. Nyilván nem akarom legalizálni a csúnya beszédet, de nem is feltétlenül ítélem el, és tartom kizárandó, nem kívánatos eszköznek. A munka hevében, amikor újra és újra a saját határainkat feszegetjük fizikailag és mentálisan is, olyan energiák indulnak el az emberben, amik áttörnek bizonyos határokat. Ide tartozik az is, amikor annyira felindul, meghatódik az ember, hogy majdnem elsírja magát, de ugyanígy időnként annyira feszültek vagyunk, hogy a káromkodás a leggyorsabb és legkézenfekvőbb eszköz arra, hogy levezessük energiánkat. Ennek viszont semmi más szerepet nem kell tulajdonítani, mint hogy az ember ventilál, levezeti a fölös frusztrációit, és senkit nem kíván bántani szavaival. Itt is bejön az egyensúly megtalálásának a fontossága, mint az élet annyi más területén. Meddig levezetés, és

honnantól válik önmagát gerjesztő folyamatá?

E példák tükrében térjünk át arra a személyre, aki mindezt koordinálhatja, felügyelheti, végig kísérheti. A tánctanár, az edző, a coach. Bármelyik – coaching szemlélettel megáldva (kitanulva, elsajátítva a coaching módszertanát). A sportolók, a táncosok és a coach egy csapatot alkotva, akik közösen dolgoznak a célok elérésén. A coach az, aki leveszi a felelősséget a sportolók válláról, miszerint nekik maguknak kell mindent tudni, érteni, hanem csak a munkára kell összpontosítani, és a coach irányításával hatékonyabban, gyorsabban elérhetik a kitűzött célokat, vagy éppen átszárnyalhatják mindazt. Aki empátiájával megteremti azt a légkört, melyben a táncosok a maximumot, vagy annál is többet képesek kihozni magukból. Aki empatikus hozzáállásával példát mutat, és megadja azokat a kereteket, azt a sztenderdet, amit munkája során a kezei alatt alakuló páros is képvisel majd.

Nem véletlenül használtam a fentiekben a csapat kifejezést a sportolókra és a velük együtt dolgozó edzőre, coachra. A közös célok kijelölésében elengedhetetlen, hogy a sportoló, táncos maga adja meg a tempót, azt a közeli vagy éppen távlati célt, amiért teljes mellszélességgel ki tud állni, aminek oda tudja szentelni magát. A coach pedig segít abban, hogy végig ezen a célon maradjon a fókusz, a sok-sok részlet mellett is. Az eredményes munkához ez az összhang, egyetértés, megegyezés elengedhetetlen.



Nagy igazság az, hogy az ember coachként olyan ügyfeleket talál meg, olyan ügyfelek találják meg őt, akik hasonló történetben, hasonló feladatokkal, elakadásokkal találkoznak, mint önmaga. Annak idején, táncosként viszonylag hamar lettünk jó versenypáros, és találtuk ott magunkat a nagyok között, akikkel egy döntőben igyekeztük megállni helyünket. A későbbiekben több táncos fordult hozzám azzal a kéréssel, hogy segítsek nekik felnőni a feladathoz, tudásukhoz, álmaik valóra váltásához, megtalálандó és kiaknázandó a bennük rejlő lehetőségeket.

Coachként szárnyaimat próbálgatva nem lehetett nem észrevenni a hasonlóságot, miként fiatal vezetők, frissen kinevezett me-

nedzserek, ifjú titánok lettek első gyakorló ügyfeleim. Nagyon hasonló kérdések foglalkoztatták őket is: hogyan teremtsék meg az összhangot csapatukkal, munkatársaikkal, hol van ebben az új helyzetben a helyük, hol vannak a határaik, miként kamatoztathatják az empátiát vezetőként, hogyan és miként találják meg, alakítsák ki a számukra és kollegáik számára is legmegfelelőbb és hatékony kommunikációt. És a coaching szemlélet a sportban ugyanúgy, mint az üzleti életben a konfliktusok jóval hatékonyabb megoldásához, folyamatos fejlődéshez és hosszú távú eredményességhez vezet, és a megfelelő coach segítségével személyre szabott fejlesztést kaphatnak.



## KUTATÁS

### KUTATÁS

## Dobos Elvira: Vizuális kifejezésmódok és kommunikáció az online közösségi térben

**A tanulmány a szerző 2012. március 27-én, a Borders & Connections Nemzetközi Konferencián elhangzott előadásából készült.**

*“Everything we see hides another thing, we always want to see what is hidden by what we see.”*

*(Rene Magritte)*

**M**iert szükséges a közösségi site-okkal, tartalmukkal és felhasználásuk módjával foglalkozni? A téma jelentősége és aktualitása valószínűleg nem szorul különösebb magyarázatra manapság, amikor azzal szembesülünk, hogy már az általános iskola 5. osztályába járó gyermekek között is többségben vannak azok, akiknek van Facebook profiljuk, mint akiknek nincs (Bognár – Kovács, 2011.). Előljáróban mégis fontos kiemelnünk két szempontot, amelyek

különösen indokolttá tették a témaválasztást.

A képi hatások, kép kommunikáció, és ezzel együtt a képi gondolkodás jelentőségének (újbóli) növekedése az élet minden területén tetten érhető. Nyilvánvaló közhely, hogy mai kor emberét folyamatosan rengeteg képi hatás éri, amelyek különböző forrásokból és csatornákon érnek el hozzánk. Az újságok képei, a termékek csomagolásán megjelenő ábrák, a különböző hirdetések, reklámok – nyomtatott, vagy éppen digitális formában – reggeltől estig olyan képekkel árasztanak el minket, amelyeket tulajdonképpen nincs is lehetőségünk kikerülni. S úgy tűnik, nem is akarjuk, hiszen különben miért viselnénk öltözetünkre, tárgyainkra nyomtatva is ezeket a képeket? A jelenséggel kapcsolatban utalhatunk E. H. Gombrichra, aki már 1972-ben egy olyan történeti korszak kezdetéről beszélt, amelyben a kép átveszi az írott szó helyét (Gombrich, 2003 [1972]), vagy W. J. T. Mitchellre, aki szerint „a képi reprezentáció problémája mindig is élő volt, s most már megkerülhetetlenül és soha nem látott erővel nehezedik rá a kultúra minden rétegére a legkifinomultabb filozófiai spekulációktól a tömegmédia legközönségesebb termékeiig” (Mitchell, 1992), illetve Gottfried Boehmre, aki „ikonikus fordulatnak” nevezi azt a folyamatot, amely során a kép és a hang a szöveg egyenértékű részévé válik, és az írás elveszíti

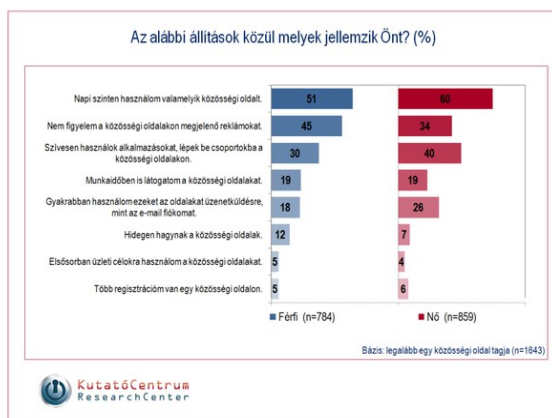
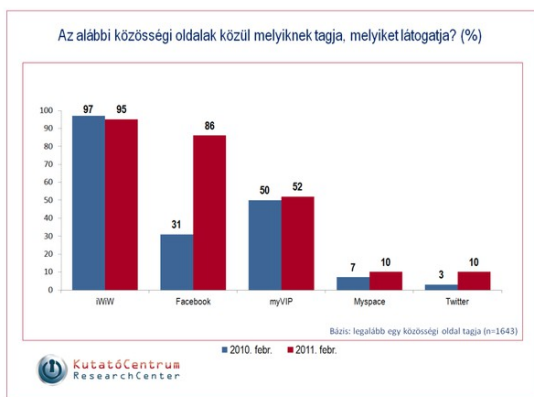


vezető szerepét (Boehm, 1994). Benczik talán még ennél is tovább megy egy lépéssel, hiszen szerinte a kép nemcsak az írásbeliség monopóliumán okoz repedéseket, hanem magával a nyelvvel is versenyre kelhet, mivel „az elsődleges gondolkodás érzékszervi alapú tudattartalmakkal történik, amelyek között kitüntetett helyet foglalnak el a vizuális jellegű érzékszervi alapú tudattartalmak, azaz a képek.” (Benczik, 2003.)<sup>[1]</sup>

Tulajdonképpen ugyanezt a jelenséget érhetjük tetten a közösségi site-ok felhasználói esetében is, amikor – például a Facebook üzenőfalán – a szöveges üzenetek mellett egyre nagyobb teret és hangsúlyt kap a képekkel való kommunikáció. Ugyanerre utalt nemrégiben a BBC Click című infokommunikációs technikai fejlesztésekkel foglalkozó műsora is, amikor a közösségi oldalakkal foglalkozó 2012. márciusi adásában arról számolt be,

hogy a fejlesztőknek komoly kihívást jelent a felhasználók képi kommunikációra, és képek szintetizálására irányuló folyamatosan növekvő igénye.

A másik dolog, amely különösen indokolttá teszi a témával való foglalkozást, az a közösségi oldalak közkedveltsége. Az utóbbi években ugyanis rendkívül nagy népszerűsége tettek szert a különböző közösségi site-ok. Az internethasználók egyre népesebb tábora regisztrált tagja legalább egy, de gyakran több ilyen portálnak, és a legfrissebb kutatások szerint (KutatóCentrum 2010, 2011) Magyarországon néhány közösségi site – például a Facebook és a Twitter – felhasználóinak létszáma továbbra is rendkívül dinamikus növekszik. A KutatóCentrum felméréséből kiderült az is, hogy a felhasználók aktivitása a Facebook esetében a legnagyobb, és többségük napi szinten, akár még munkaidőben is rákattint az oldalra.



Forrás: KutatóCentrum



Ezen kívül azt is láthatjuk, hogy világszerte egyre több mozgalom, tüntetés szerveződik ezeken a felületeken. Gondolhatunk például az internet és a Facebook „arab tavasz” során játszott szerepére,<sup>[2]</sup> vagy akár arra, hogyan vált a site hazai belpolitikai események szervezésének, csoportosulások létrehozásának közegévé, ami korábban elképzelhetetlennek tűnhetett. Ily módon e közösségi terek kétségkívül komoly szerepet vívtak ki maguknak a kommunikáció, sőt, akár a társadalmi folyamatok alakulása, alakítása szempontjából is. Nem kérdés tehát, mekkora jelentőséggel bírnak azok a tartalmak, amelyek óriási sebességgel, s egyetlen kattintással juthatnak el a felhasználók beláthatatlan sokaságához.

E site-ok ugyanakkor nemcsak az információk áramlását és a sokféle felhasználóból álló tömegekhez, vagy meghatározott csoportokhoz való eljuttatását könnyítik meg, hanem együttal az önkifejezés sajátos lehetőségeit is nyújtják felhasználóik számára. Sőt, egyesek számára az önkifejezés egyik legmeghatározóbb terepévé is válhatnak azáltal, hogy a személyes adatok, vélekedések, érdeklődési kör, fotók, videók feltöltésével, megosztásával, az ismerősi-baráti háló nyilvánossá tételével egyfajta digitális lenyomatát alakíthatják ki valódi, „offline” életüknek. A site-on keresztül történő folyamatos kapcsolattartással pedig az információk állandó áramlása egy olyan ingerekben gazdag környezetet hoz létre, amelyben a felhasználó egy „kiterjesztett valóság” képzetét élheti meg.

Mindezt összevetve nem csodálkozhatunk

azon, hogy a különböző – s ezzel együtt a vizuális elemekkel is operáló – tartalmak egyre nagyobb számban jelennek meg az oldalakon.

## A képek

Az utóbbi időben tehát megfigyelhetően nagy gyakorisággal megosztott képi tartalmaknak van egy olyan csoportja, amelynek felbukkanása különösen érdekes lehet. Az ebbe a csoportba sorolható képek határozottan elkülönülnek a felhasználót, illetve életének eseményeit, fontos szereplőit ábrázoló fotóktól, s céljuk nyilvánvalóan nem ezek egyszerű dokumentálása és „megmutatása” a közönségnek. E képek igen sokfélék, pontos körülhatárolásuk és csoportokba rendezésük ezért nem egyszerű feladat. Van azonban néhány olyan közös jellemzőjük, amelyek miatt mégis megkísérelhetjük a behatárolást. Először is ezek a képek általában a digitális technika lehetőségeit kihasználó montázs-technikát alkalmazzák, gyakran szöveges elemekkel is kiegészítve. A képek alapanyagául bármely a világhálón fellelhető kép (esetleg több kép is) szolgálhat, amit aztán az alkotó szabadon önt újszerű formába. Mégpedig többnyire azért, hogy az így kapott eredmény frappáns alátámasztásul szolgáljon – sok esetben verbálisan is kifejtett – közlendőjéhez.<sup>[3]</sup> De ezeken kívül gyakran találkozhatunk olyan vizuális tartalmakkal is, amelyek a művészi kifejezésmód eszközeit alkalmazva, vagy éppen műalkotások átdolgozásával, digitális „újrafelhasználásával” igyekeznek eljuttatni üzeneteiket a felhasználók tömegéhez – igen nagy sikerrel.



Persze mindenképpen meg kell jegyeznünk azt is, hogy egészen különböző színvonalú alkotásokról<sup>[4]</sup> van szó.

## A vizsgálat

A képek e típusának vizsgálatához az anyagot megfigyeléses módszerrel, véletlenszerű mintavétellel történt gyűjtés eredménye szolgáltatja. A gyűjtés a Facebook üzenőfalán különböző felhasználók által megosztott tartalmak nyomán követésével 2012. január elejétől március végéig történt. A 3 hónapos időszakban minden nap többször, ugyanazokban az időpontokban az oldalra kattintva az üzenőfalon éppen megjelenő tartalmak letöltéséből kerültek ki a vizsgálat alapjául szolgáló képek. Így összesen 196 olyan kép gyűlt össze, amely a fent meghatározott kategóriába sorolható.

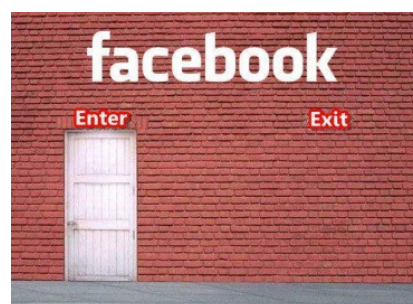
## A képek típusai

A képeknek *tartalmi* sajátosságaik alapján jellemzően hat fő típusa figyelhető meg. Ezt a csoportosítást persze korántsem tekinthetjük teljesnek, vagy véglegesnek, és hangsúlyoznunk kell azt is, hogy kifejezetten a gyűjtött anyagra vonatkozik. Érdekes módon azonban a hat típus nagyjából hasonló arányban jelenik meg a mintában.

A következőkben csupán néhány jellegzetes kép közlésére van mód minden csoportból, amelyek azonban jól szemléltetik az egyes típusokat.

### 1. Ironikus, önreflexív képek

Ebbe a csoportba olyan képeket sorolhatunk, amelyek magára a közösségi oldalra, és annak használatára reflektálnak.

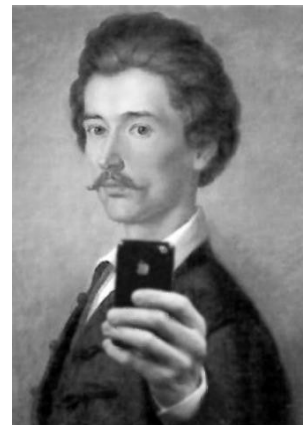




## 2. Digitalizált világra reflektáló képek

napjainkra gyakorolt hatását igyekeznek megfogalmazni igen különböző eszközökkel.

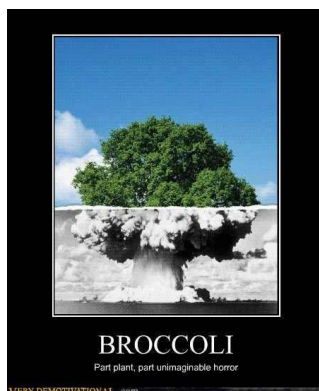
Az ide sorolt képek a digitális technika minden-



## 3. Kritikát megfogalmazó képek

A képek harmadik típusa jellemzően valamilyen kritikát fogalmaz meg társadalmi, politikai folyamatokkal, eseményekkel kapcsolatban. Az itt közölt példán látható, hogy

ugyanannak a képnek olyan egészen különböző célokra történő felhasználása is megvalósulhat, mint az első esetben az atombomba, illetve a másodikban a brokkoli szörnyűségeinek kifejezése.





#### 4. Tudományos és technikai fejlődésre reflektáló képek

Ezek a képek nagyon gyakran az „akkor és

most” egymás mellé állításával érzékeltetik a tudományos és technikai fejlődés mértékét és hatásait.



**THEN**



**NOW**



Falls to the floor



Break the screen

Falls to the floor



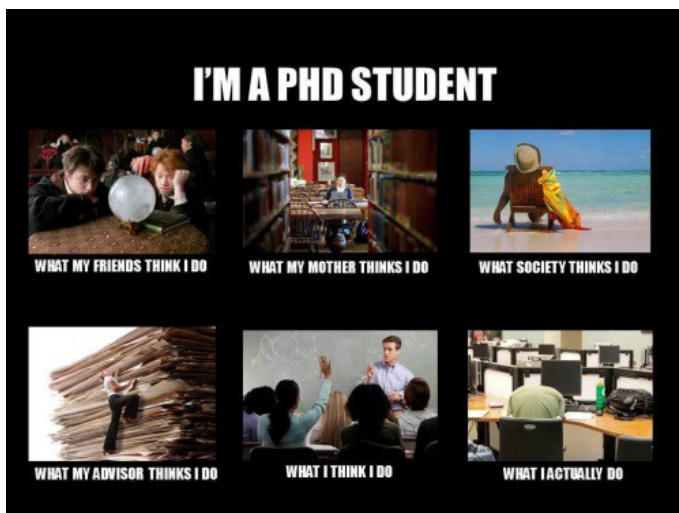
Break the floor

AUTO-COWRECKS.COM

#### 5. Mindennapok dolgaira, eseményeire reflektáló képek

Az ötödik típusba azok a nagyon sokszínű te-

matikát felvonultató képek tartoznak, amelyek a mindennapok eseményeit dolgozzák fel.



#### 6. Művészethez, műalkotásokhoz kapcsolódó képek

Ebbe a talán legérdekesebb típusba tartoznak

azok a képek, amelyek művészekhez, művészeti irányzatokhoz kapcsolhatók, vagy műalkotásokat dolgoznak át.



Az összegyűjtött képeket vizsgálva rögtön felmerül a kérdés, hogy egyáltalán milyen fogalmakkal tudjuk leírni őket. Mint említettük, a képek igen változó színvonalúak, s túlnyomó többségük semmiképp sem nevezhető műalkotásoknak. Működésük azonban mégis megvilágítható néhány olyan fogalom segítségével, amelyeket a műalkotások esetében is használunk.

A következőkben négy olyan fogalomra térünk ki, amelyek segíthetnek ezeknek a képeknek az értelmezésében, és különösen jól megragadják legjellemzőbb sajátosságait, illetve azt a módot, ahogy létrejönnek és működnek az online közösségi térben.

### Újrahasznosítás

Az első az újrahasznosítás, amely ismerős számunkra mint olyan művészeti eljárás,

amely rengeteg lehetőséget rejt magában a feleslegessé vált hulladékok művészeti felhasználásától, a recycling art-tól egészen a szövegek újraírásáig terjedő igen széles spektrumon. Ezt a széles spektrumot kívánta felvonultatni a 2011-es *Újraírt történetek* címmel rendezett V. Budapest Transzfer Nemzetközi Irodalmi Fesztivál, de szintén ide tartozik az a különleges, 2008-as kiállítás, amely *Fazonigazítás* címmel mintegy száz hamisított festmény kortárs művészek által újjáalkotott változatát mutatta be a VAM Design Centerben.

Ahogy láttuk, a Facebook-on is számos olyan alkotással találkozunk, amelyek műalkotásokat dolgoznak át, hasznosítanak újra. A digitalizált alkotások esetében az újrahasznosítás persze jóval egyszerűbben kivitelezhető, és fontos különbség, hogy az eljárás nem érinti az eredeti „alapanyagot”.



René Magritte Ez nem pipa (1928-29) című alkotása és egyik újrashasznosított változata.

### Montázstechnika

A montázstechnika alapvető művészeti eljárás, sajátossága, hogy egymástól nagyon távol eső elemeket kapcsol össze, s ezáltal teremti meg újszerű összefüggések kifejezésének lehetőségét. Gyenes Zsolt igen találó megfogalmazása szerint az elemek üt-

köztetéséből keletkező „szikra” új minőségeket hoz létre (Gyenes, 2007).

A szóban forgó képekre vonatkoztatva mind ezt különösen igaznak tűnik Flusser kijelentése, miszerint „az információtermelés a rendelkezésünkre álló információkkal végzett kirakós játék.” (Flusser, 1985)





### Bio-kibernetikus reprodukálhatóság

A következő két fogalom kifejezetten a digitális médiumok és eszközök által lehetővé vált eljárások leírására alkalmas. Az első ezek közül a bio-kibernetikus reprodukálhatóság, amely a fentebb már említett William J. Thomas Mitchell fogalma. A bio-kibernetikus reprodukció Mitchell szerint korunk alapvető technikai meghatározójaként felváltotta Walter Benjamin mechanikus reprodukcióját.



Nemcsak arról van szó, hogy a benjamin technikai sokszorosíthatóság új szintre lép azáltal, hogy a kép egyetlen kattintással reprodukálható, hanem ez azt is jelenti, hogy ma már a határtalanul változékony, digitálisan animált képek előállítása jelenti a reprodukálhatóságot, nem a technikai eszközökkel készített másolat. (Mitchell, 2002.) Ennek fontos következménye, hogy a másolat többé már nem alsóbbrendű, nem az eredeti sérült maradványa, hanem lényegében annak akár továbbfejlesztése, javított változata is lehet.

### Remixelhetőség

A negyedik fogalom a remixelhetőség, amely-

nek Manovich két típusát különíti el. Az első – Barb Dybwad fogalma nyomán – a kollaboratív remixelhetőség egy olyan átalakítási folyamat, amely során az általunk rendezett és megosztott információ és média átrendezhető, s így új formák, szolgáltatások alapjául szolgálhat. A második típus pedig az a művészek által alkalmazott eljárás, amely során korábbi alkotások átdolgozásával új műalkotásokat hoznak létre. Ez azt jelenti, hogy bármely befejezett kulturális produktum bármely körvonalazható eleme automatikusan alkotóelemévé válhat egy újabb alkotásnak (Manovich, 2007). Szempontunkból nagyon termékenynek tűnik Manovich azon gondolata, hogy a remixelhetőség ezen két fajtája – bár első pillantásra nagyon különbözőnek látszanak – valójában ugyanazon kontinuumon helyezkedik el, következésképpen a szóban forgó képeket akár ugyanazon skálán is elhelyezhetjük, ahol azokat a „valódi” műalkotásokat, amelyek szintén a remixelés lehetőségével éltek. Véleményünk szerint azonban ezt azzal a kitételrel fogadhatjuk el, hogy némelyikük közelebb, némelyikük pedig távolabb fog esni tőlük.





Tehát a Facebookon az adott időszakban gyűjtött képekről elmondhatjuk mindezek alapján, hogy újrahasznosítás, vagy újrahasznosítások sorozatának eredményeként, gyakran montázstechnikával készülnek, folyamatosan fejlődnek, változnak a reprodukció során, és egy olyan skála különböző pontjain helyezkednek el, amelyen a hasonló technikával készült műalkotások is.

### A közeg

De hogyan működnek ezek a képek, amikor felkerülnek az üzenőfalra, miként hat rájuk ez a speciális közeg? A hagyományos értelmezés szerint a műalkotások vizsgálatánál alapvetően három szereplő a meghatározó: az alkotó, a mű, és a befogadó.<sup>[5]</sup> Ebben az esetben azonban más a helyzet, hiszen egyrészt több szereplővel van dolgunk, másrészt ezek a szereplők sok esetben, sőt többnyire ismeretlenek.

Először is bizonyára van a képnek egy eredeti alkotója, festő, fotós, vagy grafikus, aki lehet művész, de nem feltétlenül az. A következő szereplő a szoftver, vagy szoftverek, amelyek lehetővé teszik a kép digitális rögzítését, alkítását, reprodukálását, megosztását. Harmadikként azt a felhasználót kell megemlítenünk, aki az említett tevékenységeket elvégzi a szoftver segítségével. Az ő kiléte a vizsgált képek túlnyomó többségének esetében nem állapítható meg, sőt az sem, hogy hány ilyen szereplő vesz, vagy vett már részt a folyamatban addig az időpontig, amíg a kép bekerült a gyűjtött anyagba. Külön szereplő-

ként kell kezelnünk azt a felhasználót is, aki megosztja a képi tartalmat, hiszen ez többnyire megint csak nem azonos az előzőekkel (persze ezt a lehetőséget sem zárhatjuk ki, mindenesetre azonosságuk bizonytalan). A következő szereplőnk a kép, amely az esetek többségében az alkotások különböző egymásra rakódó, egymással kommunikáló rétegeit jelenti, s végül eljutunk a befogadóig, aki bárki lehet – akár önszántán kívül, véletlenszerűen megpillantva a képet az üzenőfalán –, bárhol lehet, és egy pillanat alatt, egyetlen kattintással betöltheti (s gyakran be is tölti) a harmadikként és negyedikként megjelölt szerepeket. Itt ismét Manovichra utalhatunk, hiszen a befogadó valóban csupán egy ideiglenes állomás, egy bizonytalan és képlékeny pozíciójú hely az információáramlás e folyamatában. „Ha az információt vagy a médiatartalmakat egy vonathoz hasonlítanánk, azt mondhatnánk, mindegyik befogadó egy-egy állomás. Az információ megérkezik, más információkkal remixelődik, majd az új csomag tovább utazik más célok felé, ahol a folyamat aztán újra lejátszódik.” (Manovich, 2007:80)

Ez a hasonlat nagyon szemléletesen leírja azt a folyamatot, ami ezekkel a képekkel történik, s működésük lényegi jellemzőjeként határozható meg: a folyamatos változás áramlásszerű lehetőségét. Ebben az áramlásban teljesen elmosódnak a határok a különböző szerepek között, az egyes alkotások, alkotók és átdolgozók vagy újrahasznosítók, s alkotások egymásra rakódott rétegei között. Az információkkal végzett



kirakós-játék során pedig a képek újrahasznosított, továbbfejlesztett változatai amelyek „itt és most”-ját végérvényesen a „bárhol bármikor” váltja fel. gomolygó kommunikatív halmazzá válnak,

## Irodalomjegyzék

Arab spring = Facebook revolution #1? Nato Review, Internet: [http://www.nato.int/docu/review/2011/Social\\_Medias/Arab\\_Spring/EN/index.htm](http://www.nato.int/docu/review/2011/Social_Medias/Arab_Spring/EN/index.htm) (2012. 04.01)

Benczik Vilmos (2003): *A kommunikáció mint a nyelvi változások forrása*. Eredeti angol megjelenés: Communication as source and motivator of language evolution. Language Problems & Language Planning, 2003/3. Internet: [http://www.tofk.elte.hu/tarstud/filmuvtort\\_2004/benczik.htm#\\_ftn1](http://www.tofk.elte.hu/tarstud/filmuvtort_2004/benczik.htm#_ftn1) (2012. 03. 21.)

Boehm, Gottfried (1994): *Die Wiederkehr der Bilder*. In: u.ő: *Was ist ein Bild*. München, 11-38.

Bognár Renáta – Kovács Cintia (2011): *Kutatási projekt - A digitális bevándorlók és a digitális bennszülöttek a közösségi oldalak veszélyes hálójában*. Internet: [http://besocial.hu/wp-content/uploads/2011/12/digitalis\\_bevandorlok\\_digitalis\\_bennszulottek.pdf](http://besocial.hu/wp-content/uploads/2011/12/digitalis_bevandorlok_digitalis_bennszulottek.pdf) (2012. 03. 21.)

Flusser, Vilém (1985): *A technikai képek univerzuma felé*. Eredeti megjelenés: Flusser, Vilém: *Ins Universum der technischen Bilder*. European Photography, Göttingen. Internet: <http://www.artpool.hu/Flusser/Univerzum/00.html> (2012. 02. 12.)

Gombrich, E. H. (2003 [1972]): *A látható kép*. In: Horányi Özséb (szerk.): *Kommunikáció I-II*. Budapest, General Press, 92–107. [The Visual Image. Scientific American 1972:227:3:85–96.]

Gyenes Zsolt (2007): *Az absztrakt fotográfia a kortárs művészetben* (DLA értekezés), Internet: [http://www.gyenes62.hu/disszertacio\\_gyenes.pdf](http://www.gyenes62.hu/disszertacio_gyenes.pdf) (2012. 02. 12.)

KutatóCentrum kutatása (2010, 2011) a közösségi oldalak használatáról Magyarországon. Internet: <http://www.kutatozentrum.hu/> (2012. 04. 01.)

Manovich, Lev (2007): *Remixelhetőség*. In: Halácsy Péter – Vályi Gábor – Wellman, Barry (szerk.): *Hatalom a mobiltömegek kezében. Új média re:mix I.*, Budapest, Typotex. 79-90.

Mitchell, W. J. T. (1992): *A képi fordulat*. Balkon, 2007./11-12. Internet: [http://www.balkon.hu/2007/2007\\_11\\_12/01fordulat.html](http://www.balkon.hu/2007/2007_11_12/01fordulat.html) (2012. 03. 21.)

Mitchell, W. J. T. (2002): *The Work of Art in the Age of Biocybernetic Reproduction*. Artlink, 2002/1. 10-17. Internet: <http://www.artlink.com.au/articles/2522/the-work-of-art-in-the-age-of-biocybernetic-reprod/> (2012. 04. 01.)



## Jegyzetek

[1] Persze az említett szerzők egymástól egészen eltérően írják le és értelmezik a folyamatot, kiindulópontjaik is különbözőek, ám erre jelen keretek között nincs mód kitérni.

[2] Hogy ez a szerep pontosan mekkora, az egyelőre nyitott kérdés. Lásd még erről bővebben a Nato Review összeállítását: Arab spring = Facebook revolution #1? Internet: [http://www.nato.int/docu/review/2011/Social\\_Medias/Arab\\_Spring/EN/index.htm](http://www.nato.int/docu/review/2011/Social_Medias/Arab_Spring/EN/index.htm) (2012. 04.01)

[3] Érdeemes megjegyeznünk, hogy sok olyan speciális Facebook-oldal is létezik már, amelyet kifejezetten ilyen jellegű képek feltöltésére és megosztására hoztak létre. Az ezekre feltöltött képek többségének készítője ismeretlen.

[4] Az „alkotás” kifejezést itt a szó teljesen hétköznapi értelmében használjuk.

[5] Manovich e hagyományos hármas kiegészítését javasolja egy negyedik taggal, a szoftverrel, ami jelen esetben kétségkívül szükséges, ám nem elégséges kiegészítése a szereplők listájának.



## VÉLEMÉNY

### VÉLEMÉNY

#### Örvényesi Rita: Hétköznapi félreértéseink

Gondolatok Örkény István: *Sokszor a legbonyolultabb dolgokban is jól megértjük egymást, de előfordul, hogy egészen egyszerű kérdésekben nem című egyperceséről*

**A** nyári forróságban bizony nehezebben megy a koncentráció, ezért fajsúlyos szakirodalom helyett szívesebben veszek a kezembe szépirodalmat vagy szórakoztató és könnyed írásokat, novellákat, regényeket. Azonban nem tagadhatom meg magam: szinte bármely olvasmányom szereplőit képes vagyok coaching-helyzetbe képzelni, s az árnyékos nyugágóban is továbbgondolom az irodalmi művek helyzetét, megoldásait, lehetőségeit. Egyik kedvenc szerzőm Örkény István, akinek következő egypercese<sup>[1]</sup> épp témába vág, s így kezdődik:

„– Kezét csókolom. Lehet itt felfújható gumimatracot bérelni?

– Mit mond?

– Rossz helyen járok? Pedig azt mondták, hogy ebben a zöld bódében van a Belkereskedelmi Minisztérium strandlerakata.

– Ez itt a Belkereskedelmi Minisztérium strandlerakata. De mi csak nyugszékeket, víziszit és felfújható gumimatracot adunk bérbe.

– Nagyszerű. Nekünk két gumimatracra lenne szükségünk.

– Egy szavát sem értem. Sprechen Sie deutsch?”

Majd röviddel később a következőképpen folytatódik a párbeszéd:

„– Nézze, kérem, maga tanult logikát. Próbáljunk logikusan társalogni.

– Milyen furcsa nyelven beszél! Magyarul is így mondjuk: logikus.

– Ha már szóba került a vallásszabadság... Meg szabad kérdezni, hogy hisz-e Istenben?

– Csak mint Kierkegaard: a beteljesülésben. Érti, mire célok?

– Körülbelül. Hogy valaki 70 000 fonálnyi mélység fölött lebegjen, és mégis boldog lehet... Teilhard de Chardint is ismeri?

– Nem volt kötelező, de két könyvét németül



elolvastam.

– És mi a véleménye?

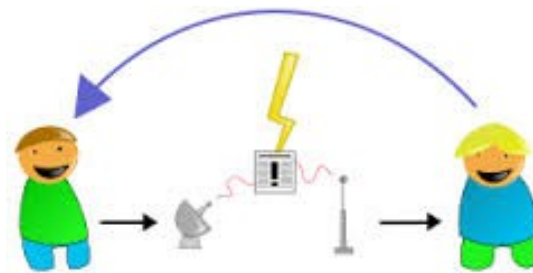
– Először elájultam tőle. Azt mondtam, gyerekek, itt a modern zseni... De aztán, épp a döntő kérdésben, amikor elkezd a vallást meg a tudományt összeegyeztetni, abszolúte beleszalad a csőbe.

– Érdekes. Nagyjából nekem is ez a véleményem. De ha ilyen szépen megértjük egymást, miért nem jutunk egyezsége ezekkel a vacak gumimatracokkal?”

A novella szokásos, Örkényre jellemző befejezését érdemes elolvasni!

Vajon mi magunk munkahelyi, családi vagy hétköznapi kommunikációs helyzetekben hány alkalommal értjük félre a másikat? Vajon szükséges-e, hogy mindig és mindenkiel, minden témában megértessük magunkat? Hol húzódnak a megértés szükségszerűségének határai? Észre vesszük-e, ha nem tudjuk magunkat megértetni? Vajon hol a hiba? Mikor adjuk fel? Mik a meg nem értés kockázatai és következményei? Szükség van-e változtatásokra? Mit és hogyan tudunk másként kommunikálni?

A coaching-folyamatokban – bármi legyen is az ülések témája – előbb-utóbb felmerül – érintőlegesen vagy a gondok forrásaként – a kommunikáció kérdése. Ilyen esetekben szívesen alkalmazom a Shannon-Weaver kommunikációs modellt.<sup>[2]</sup>



A kommunikációs folyamat résztvevőit a negyvenes években két matematikus és telekommunikációs szakember által kidolgozott elméletben adónak (beszélőnek) és vevőnek (hallgatónak) szokás nevezni. Az átadott információ, avagy tartalom, közlés a csatornán jut el egyik féltől a másikig. Ennek jelentősége óriási, hiszen minősége, működőképessége jelentősen befolyásolja a kommunikációt. A túl zajos vagy túl szűk csatorna korlátozza az átadható információmennyiséget, illetve meghatározza az információk kódolását is.

A fenti ábra felrajzolása után – tapasztalatom szerint – az ügyfelek pillanatok alatt átlátják saját kommunikációs helyzetüket. Azonnal fény derül a visszatérő hibákra, csapdákra:

Ha az információs csomag bizonyul túl nagy-nak, vagy a kódolással nincs rendben valami, a megértés csak a tartalom részleteire fog korlátozódni. Ez fordul elő például akkor, ha egy értekezlet hallgatói nem képesek követni a másfél órás, parttalan előadást, esetleg a hallgatóság fele nem érti az előadó által használt szaknyelvet. Következése egyrészt gyakran a kevéssé hatékony és eredménytelen együttműködés, másrészt pedig a beszélő negatív megítélése.

Ha a hallgató másként értelmezi, kódolja ki a



közlést, mint ahogyan az a beszélő szándéka volt, szintén elsikkad a mondandó. Családi események tipikus mondatai jutnak eszembe: „Hová sietsz ennyire? Ugyan, menj már!”

Esetleg a hallgató előítéletei alapján vagy érzelmi okok miatt becsukja a fülét a közlésünk előtt. Ugye ismerős munkahelyi helyzet: „Jaj, már megint ez a furcsa alak beszél, úgyszemint semmi értelme, hiszen nem ért semmihez.”

Az is előfordulhat, hogy a csatornában olyan

nagy a zaj, hogy a túl halk üzenetünk nem jut el a másik félhez. Fontos közlések átadásához elengedhetetlen a zavarmentes, nyugodt környezet vagy a négyszemközt folytatott beszélgetés.

Számos hibalehetőség, melyre fényt derítve könnyen megtalálható a megoldás is. Érdekes megvizsgálni a kommunikációs helyzetekben visszatérően megjelenő problémákat, hogy ne kelljen beérnünk egy napággal, gumimatrac nélkül...

## Jegyzetek

[1] Örkény István: *Sokszor a legbonyolultabb dolgokban is jól megértjük egymást, de előfordul, hogy egészen egyszerű kérdésekben nem.* In: uő: *Egyperces novellák.* Budapest, Szépirodalmi Könyvkiadó, 1991. (438.)

[2] Shannon-Weaver-modell. Forrás: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver-modell>



## Komjátí Viktória – Kovács Petra: Hol a helyem a világban?

Beszámoló a Kultúrák Közötti  
Kommunikáció Találkozóról.

**H**ol a helyem a világban? Miben különbözünk, miben hasonlítunk? Kell-e az, hogy egyetértsünk? Számít-e az önismeret? Hogy lehetek jobb terapeuta/pedagógus/orvos/szociális munkás/szülő? Hogy lehetek jobb ember? Ezekre a kérdésekre kerestünk választ néhány hete Pécsen, a Kultúrák Közötti Kommunikáció Személyközpontú Találkozón.

„Vizsgálatok sora támasztja alá azt a hétköznapi megfigyelést, hogy milyen kevésbé ismerjük önmagunkat és viselkedésünk hatásait. Hogy gyakran félreértjük egymást, az valójában nem csoda: minden ember másfajta tapasztalatokkal, előélettel rendelkezik. Az azonos nyelvet beszélők is más és más érzelmet, jelentést kapcsolnak az egyes szavakhoz. (...) A kommunikáció nehézségei természetesen megismerteknek a különböző nyelvet beszélők vagy különböző kulturális háttérrel rendelkezők között. A kommunikációs nehézségek legyőzésétől nem kisebb dolog függ, mint egyéni boldogságunk, a csoportok hatékonyabb működése, országok békében egymás mellett élése.”<sup>[1]</sup>

1984-ben és 1986-ban Carl Rogers és munkatársai közreműködésével átütő erejű egyhetes személyközpontú találkozó zajlott le Szegeden. A rendszerváltás előtti Magyarországon rendkívüli esemény volt az elismert amerikai pszichológus és az általa képviselt személyközpontú szemlélet megjelenése. A rendezvényen több száz pszichológus, pedagógus, tudós, egyetemista, segítő foglalkozású és érdeklődő vett részt. 2009-ben a találkozó 25 éves évfordulója alkalmából hasonló címmel újra megrendezésre került a személyközpontú találkozó, ahol a résztvevők kifejezték igényüket, hogy az esemény rendszeressé váljék. Két év múlva, 2011-ben arra kerestünk választ, kik vagyunk mi: pedagógusok, pszichológusok, orvosok, vállalatvezetők, diákok, szülők ma, a XXI. században; mit jelent a személyközpontú megközelítés számunkra, most. Hagyomány született. Ezek az összejövetelek – csak úgy, mint hajdanán az 1984-es csoportélmény – sok résztvevő életében sorsfordító eseménynek bizonyultak: megérezhettük a szabadság lelkesítő ízét és az ezzel együtt járó felelősséget egyaránt.

Az idei találkozóra július 15. és 21. között került sor Pécsen. A hazai és külföldi facilitátorok segítségével megtartott összejövetel elsősorban tapasztalati tanulásra nyújtott lehetőséget: a személyközpontú megközelítésről sok minden megtudható könyvekből, de „elsajátításához” saját élményre van szükség.



A személyközpontú csoportok sajátossága, hogy a résztvevők „vezető” helyett a csoportfolyamatokat serkentő – de teljes értékű résztvevőként jelen lévő – facilitátorok segítségével, minimális keretek mellett, szabadon találkozhatnak: kétségeik, félelmeik, érzéseik fel- és elismerésén, felmutatásán keresztül. Ezek az intenzív csoportélmények alkalmasak arra, hogy közelebb kerüljünk önmagunkhoz és egymáshoz, meglássuk a másokban a hasonlót, de megtanuljunk békében egyet-nem-érteni is. A szabadon kibontakozó kis- és nagycsoportos önismereti élmények mellett a témacsoportokban a társadalmi feszültségek forrására, a segítő foglalkozásúak munkájához kapcsolódó kérdésekre, az egyén útkeresésére vonatkozó témákat dolgozunk fel.

A találkozók egyik fő vezérfonala a kiscsoport. A jelentkezők első nap a helyszínen megadott facilitátorok (vagy facilitátor-párok) csoportjaiba iratkozhatnak fel. A kiscsoportok kb. 10-15 főből állnak. Az első napon megalakult csoportok összetétele a hét folyamán nem változik, napi kétszer két órára gyűlnek össze. Ezekben a csoportokban teljes mértékben az történik, amit a résztvevők szeretnének. Nincs megadott téma, nincsenek keretek, elvárások. Jellemzően intenzív önismereti és társas folyamatok zajlanak.<sup>[2]</sup>

A találkozó másik fő eleme a nagycsoport. Minden nap reggelén az összes résztvevő találkozik két órára, és az történik, amit szeretnének: keretek, elvárások itt sincsenek. A nagycsoportban nem feltétlenül van kijelölt

facilitátor – ezt a csoport a helyszínen dönti el. A nagycsoport érdekessége, hogy ilyen formában, személyközpontú (nem-)keretek között valószínűleg sehol nem tapasztalható meg, csak egy ilyen találkozón.

A napi programot témacsoportok színesítik. A témacsoport egy másfél órás szeminárium-szerű esemény, melyre minden nap azonos időben kerül sor. Párhuzamosan több témacsoport is zajlik különböző termekben, ezekre a helyszínen kell feliratkozni. A témacsoport vezetője bemutat egy témát, melyet a csoporttal közösen megvitatnak, de vannak olyan témacsoportok is, ahol közös játék vagy alkotás történik – például művészetterápia-jellegű csoportok. Az ideai workshopok a legkülönbözőbb témákat járták körül, így például részt vehettünk egy filmvetítésen a szülés szabadságáról, meg lehetett tapasztalni a hipnózis élményét, el lehetett sajátítani a mindfulness meditáció elméletét és gyakorlatát, megismerkedhettünk az alternatív tanítás különböző módszereivel.

Az esti programok között szerepelt a Rögtönzések Színháza, amely különleges élményt nyújtott a résztvevőknek. A színháznak ez a formája a pszichodrámból táplálkozik, és az önismeret egy kreatív módját jelenti. A közönség soraiból bárki megoszthat egy történetet vagy egy álmot, amit a színészek improvizációs játékkal azonnal visszaadnak. A színjáték segíthet a történetmondónak más nézőpontból látni saját történetét, átformálni, jobban megérteni azt.

Visszatérve a kis- és nagycsoportok működé-



séhez, fontos szót ejteni röviden a facilitátorok szerepéről és a csoportfolyamatról mint spontán dinamizáló erőről. Általában szólva, a facilitátor olyan személy, aki serkenti a csoportfolyamatokat, és segíti a csoport tagjait abban, hogy közösen, együttműködve elérjék közös céljaikat. A személyközpontú (encounter) csoport facilitátora bíz az „itt és most” kialakuló csoportfolyamatban, ezért nem strukturál, nem irányít, és nem avatkozik be direkt módon. Feladata elősegíteni egy olyan biztonságos légkör kialakítását, ahol a kifejezés szabadsága nő, a védekező mechanizmusok és háritások pedig csökkennek. A valódi pozitív és negatív érzések kifejezésének hatására alakul ki a kölcsönös bizalom tere, és válik kézzelfoghatóvá a csoport megtartó és támogató ereje. Az elfogadás kulcsfogalom: a csoporttagok egyre inkább megtanulják elfogadni magukat olyanok, amilyenek, és ugyanez történik másokkal kapcsolatban is. Amikor a hétköznapokban oly gyakori kapcsolati merevség, gátlás felszabadul, az emberek képessé válnak arra, hogy meghallgassák egymást, tanuljanak egymástól. Egy encounter csoportban a személy folyamatos visszajelzéseket kap társaitól, tükröt kap saját magáról, és arról, hogy milyen hatást vált ki másokból. Olyan térben történik ez, ahol az érzelmerkifejezés bármilyen módja helyénvaló: ki lehet fejezni dühöt és haragot, de át is lehet ölelni egymást. A csoportban megtapasztalt szabadság és a nyílt kommunikáció a hétköznapi kapcsolatokba is átültethető. Az encounter csoportok a személyes függetlenség növeke-

déséhez, az érzések nyíltabbá válásához, a kreativitás fokozódásához vezetnek. (Rogers, 2008)

Nehéz a Kultúrák Közötti Kommunikáció Találkozóról úgy beszélni, hogy az „laikus” számára is érthető legyen. Nem azért, mert annyira szakmai, hanem sokkal inkább, mert annyira szubjektív. Ami történik, az tulajdonképpen annyi, hogy az emberek leülnek egy körben beszélgetni, és senki nem mondja meg, hogy mit csináljanak, mit csinálhatnak, vagy mi legyen a téma. Valaki elkezd beszélni, és beindul egy folyamat. Ez a folyamat eleinte lehet furcsa, bizonytalan, hiszen miről is beszéljünk, hogyan? Annyira különbözőek vagyunk, hogy egy ilyen helyzetben elkerülhetetlenek a kisebb-nagyobb konfliktusok, nézeteltérések, amit aztán mediátor nélkül, a csoportnak magának kell megoldania. A személyközpontú csoportban hamar azt vesszük észre, hogy érzelmekről beszélünk. Saját érzéseinkről, félelmeinkről, elvárásainkról egyre pontosabban próbálunk és tudunk fogalmazni, míg végül kialakul valamiféle közös nyelv, melyet használva egyre kevésbé használunk címkéket, sémákat, maszkokat. Amikor mindenki leveti álarcait, lehetőségünk nyílik arra, hogy „találkozzunk” másokkal és önmagunkkal. Nyitottabbá, befogadóbbá, megértőbbé válunk. Az egy hét alatt megtanulunk valóban odafigyelni másokra, és cserébe mi is olyan odafigyelést kapunk, ami a hétköznapokban sokak számára elérhetetlen. A csoportfolyamat gyakran nehéz és hosszú, napok telhetnek el, mire kialakul egy olyan biztonságos légkör, melyben a résztvevők már nem



idegenek egymás számára, melyben már egyre kisebb dózisban van jelen a megnyílástól, őszinteségtől való félelem. Ez a feltárulkozás kinek könnyebb, kinek nehezebb, és előfordul, hogy valakivel nem történik meg, de a csendes tagok is aktív részei a folyamatnak, hiszen bennük is erős élmények zajlanak.

Kovács Petra: „A 2011-es pécsi találkozóra segítőként jelentkeztem, de egyik pillanatról a másikra már egy kiscsoportban találtam magam. Nem voltak előzetes ismereteim és elvárásaim sem, nyitott voltam és kíváncsi. A csoportban való részvétel elmondhatatlan élmény volt számomra: szeretetet és elfogadást kaptam olyan emberektől, akikkel soha nem találkoztam korábban. Sosem gondoltam, hogy érezhetem magam egyszer annyira szabadnak, hogy bárkit megöleljek és közel engedjek magamhoz. Megtapasztaltam azt is, hogyan működök egy csoport tagjaként, hogyan viszonyulnak hozzám a többiek. Hogy milyen biztonságos tud lenni egy csoport. Utolsó nap, a közös kihívás alkalmával szó szerint láthatóvá vált számomra, hogy milyen vagyok mások szemében, ugyanis a többiek az arcomra festették velem kapcsolatos érzéseiket, benyomásaikat – furcsa érzés volt a tükörben vizsgálni az új arcomat. A kis borítékomból összegyűjtött titkos üzeneteket kedves emlékként őrzöm, és sokszor előveszem, ha egy kis biztatásra van szükségem.”

### Irodalomjegyzék

Rogers, Carl: *Találkozások: A személyközpontú csoportot*. Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2008.

Komjáti Viktória: „2011-ben vettem részt először egy ilyen találkozón, ahol kezdetben zavarral kevert kíváncsiság és sokszor értetlenség keveredett bennem, de a hét végére hatalmas utat tettem meg önmagam felé, társaim felé, és ezer dolog változott meg bennem egy életre. Idén, 2013-ban már tudtam, hogy hova jövök, és intenzívebben, bátrabban vettem részt a folyamatban, ezért többet is kaptam tőle. A hét végére olyan érzésem volt, hogy ha minden ember ismerné ezt a fajta élményt, a világ békésebb hely volna. Annyira erős ez az élmény és olyan nagy hatással van a résztvevőkre, hogy a világ talán már attól jobb hely, hogy néhány százan ismerik a személyközpontú csoportot.

Számomra a rogers-i szemlélet valami furcsán korlátlan és felelős szabadságot jelent: furcsa, mert mai világunkban szokatlan, korlátlan, mert tényleg non-direktív; és felelős, mert ezzel a szabadsággal jól bánni nagy felelősség. A kiadónál dolgozom, amely kétfévente megrendezi a találkozót. Ha valaki kérdezi, mit csinálunk, nehezen tudok válaszolni. Ez a Találkozó nem konferencia. Nem is terápia, de fesztiválnak sem mondanám, nem is szeretek erről futólag beszélni. De azt akarom, hogy mindenki, akit szeretek, egyszer részt vegyen egy ilyen találkozón, és saját maga tapasztalja meg a valódi találkozások örömét.”



## Jegyzetek

[1] Részlet az 1984-es esemény meghívójából.

[2] A csoportok működéséről bővebben lásd Carl Rogers: Találkozások: A személyközpontú csoport című könyvét.

## Filius Ágnes: Szubjektív beszámoló a Coaching Campről

A június 20-22-e közt a gárdonyi Vital Hotel Nautisban megrendezett Coaching Camp szervezői, Bölcskei Mónika, Wieland Veronika és Bognár Balázs olyan programot állított össze, amely során nagyon sok coaching irányzat lehetőséget kapott a bemutatkozásra. A résztvevők számára azonban ebből a gazdag palettáról nem kellett mindent kivenni. A rendezvény laza camp-jellege lehetőséget adott rá, hogy csak arra tartsanak igényt, ami számukra fontos. Egyben önismereti utazás is volt a rendezvény, hiszen az is előfordult, hogy valaki egyféle céllal érkezett, de utána már máshogy utazott haza, mivel közben rengeteg olyan új impulzus érte, ami elgondolkodtatta.

A Coaching Camp történéseit szinte lehetetlen pontosan végigkövetni. Törekszünk az objektivitásra, mégsem sikerült teljesen kizárni az egyéni véleményt, mert minket is erősen

megérintett egy-egy téma, workshop, előadás. Nem tudtuk a sok, párhuzamos programon egyszerre részt venni, de a szakemberek megígérték, hogy a workshopokat legjobb igyekezetük szerint ismét megtartják, hogy akinek választania kellett, az se maradjon le ezekről az élményekről. Aki pedig egyáltalán nem tudott eljönni az megtapasztalhatta, hogy mit jelent a Coaching Campen a 90 perces módszertani tanulás.

Megpróbáljuk csokorba szedni azokat az érdekes és értékes eseményeket is, amelyeken nem tudtuk ott lenni, és tudósítani. Ezért az időrendet hívtuk segítségül ahhoz, hogy a számtalan program közül ne hagyjunk ki senkit. Ősszel mi is (újra) részt veszünk az ismételt megtartandó workshopokon, és akkor szubjektív elemekkel átszótt tudósítást kapnak a hírleveleink olvasói ezekről a programokról is.

### Amiről csupán a visszhangokból értesülünk

Rendkívül gazdag volt már a felütése is a Coaching Campnek. Dr. Bodó Péter és Dr. Bodóné Horváth Valéria a „Személyiség-coaching a gyakorlatban” címmel bemutatót



tartott arról, hogy milyen alkalmazott munkamódszereik és folyamataik vannak, ami „navigációs” segítséget nyújt a gyakorló coachnak a személyiség coaching komplex témakörében.

Többen említették érdekes témafelvetése miatt a későbbi napokon is Leukó Ferenc Wingwave coaching bemutatóját. A szakember ennek során egyedülálló, és látványos módszert ismertetett, amely stressz-coaching, teljesítmény blokádok feloldása, felkészülés és megterhelő érzelmi állapotok feloldása területén gyors, pontos, és hatásos.

Ezzel párhuzamosan a Hős Útja Projekt tartott bemutatót az EMBER-ről. A Hős útjának az általuk újra alkotott 5 állomásán mentek végig oly módon, hogy közben megnézték, hogy az életünk során mit jelentenek az egyes állomások, mit tanulhatunk belőlük. A négyük (Hegedűs Dóra, Kurucz Balázs, Madai Kriszta és Soós Judit) által bemutatott, és mindenki meglepedésére meglepetés-vendégükként meghívott Turai Léda által facilitált interaktív workshop során több szinten, több érzékszerv, az elme és érzések bevonásával, több lépcsőben juttatták egyre mélyebbre az érdeklődőket a hős útjának megértésében, majd egyre magasabbra annak tudatosításában.

Az ebéd után még több, párhuzamos program közül lehetett választani. A közeli lovardához autóbusz szállította az érdeklődőket, ahol is ló-asszisztált feladatokon keresztül mutatta be Szabó Marcell és Kiss Csaba, hogy folyik

az ő esetükben a vezetői kompetenciák és csapat együttműködések fejlesztése. Majd szerencsénk volt egy olyan másik „akváriumgyakorlatot” is megismerlőnk, amelyre a coachee nem volt felkészítve.

Eközben a szekciótermekben két, ugyanilyen érdekes bemutató zajlott. Márton Mónika a Tranzakció Analízis (TA) kommunikációs, és személyiség elméletének filozófiája és eszközeinek segítségével azt mutatta be, hogyan használható mindez az egyéni, a csoport, és a team coachingra, sőt a szervezetfejlesztésre egyaránt.

A Coaching Camp egyik szervezője, Wieland Veró pedig a moderáció alkalmazásával ismertette meg a résztvevőket. Ennek során beleláthattak az érdeklődők ennek az egyszerű, de nagyszerű eszköznek a használatába, melyet bármilyen csoportos fejlesztési helyzetben alkalmazhatnak a későbbiekben. A színes táblák, skálák, papírdarabkák Veró keze alatt szinte külön életre keltek, és másodlagos tartalommal ruházták fel az elsődlegest. Vagy fordítva?

A nap végén Varga Izabella, aki színészként és coachként is dolgozik, egy interaktív beszélgetés keretében válaszolt azokra a kérdésekre, amelyek azt firtatták többek közt, hogy miért indult el a segítővé válás útján, és mi a célja ezzel a hivatással.

Második nap reggelén a négy, párhuzamos szekcióülés közül az egyikben, a Coaching Team (Bite Barbara, Lorf Andrea, Siklós Barbara) bemutatkozóján a kreatív eszközök



sorát ismerhették meg a résztvevők. Konkrét példákön keresztül mutatták be a csoport szakértői azt, hogyan tanulunk, hogyan szerzünk tapasztalatot arról, hogy mi mennyire kreatívak vagyunk. Hogyan is éljük meg a saját kreativitásunkat, és megmutattak többféle kreatív eszközt különböző szituációkban működése közben. Eszközeik sora számtalan volt: a térben található tárgytól, a térben való saját mozgásunkig a felhasznált szimbólumokig végtelen volt a sor.

Kovács Éva és Bozóki Márta pedig az ellenállás, illetve a visszajelzések kezelésével foglalkozott. Ennek során olyan kommunikációs és együttműködést segítő készségeket ismertettek meg a vezetőedzők a közönséggel, amelyek döntő fontosságúak az együttműködő és energetizáló, akár munka, akár magánéleti környezet kialakítása és fenntartása szempontjából.

A harmadik nap szekcióprogramja során Bölcskei Mónika megmutatta, hogy miben más az ADHD Coaching. Hogyan ismerhető fel az ügyfelekben az ADHD tünetei, mire kell egy coachnak odafigyelnie, amikor ügyfelein észreveszi és tudatosítja magában, illetve a coachee-ban is azt, hogy ők ADHD-sok. Hogyan lehet ennek ellenére – vagy inkább e mellett – fejleszteni őket. Mónika a résztvevők által hozott esetekkel dolgozott, azokat a 90 perc adta lehetőségek között igyekezett feldolgozni, és a legfontosabb sikerkritériumokat kiemelni.

## Sallangmentes jelenlét

A tábor időszakának – számos résztvevő szerint – az egyik legmélyebb hatásokat kiváltó programja Erős Ila nevéhez kötődik, aki a Gestalt-alapon működő coachingról tartott egy akvárium-típusú bemutatót. Ennek során Ila az egész plenáris teremben részt vevő, közel száz hallgatóban váltott ki egyszerre közös érzéseket, és szabadított fel gondolatokat. „Folyamatosan a szociális túlélőkészleteinket, sallangjainkat használjuk, aminek a hatására fegyelmezetté válunk, és ugyanakkor ellehetetlenül a kontaktus a maga valójában másokkal és saját magunkkal”- kezdte a bemutatkozóját a szakember. Sallangmentes jelenlét- így definiálta Ila azt az állapotot, amikor a gyomrunkban érezzük azt a hatást, amivel kongruens az is, amit mondunk. Minden más pedig nem más, mint csupán csak díszítő elem, ami ezt az érzelmi hatást kioltja. A zsigeri őszinteség megnyilvánulásának a lehetőségét, az üzleti élet törvényei szerinti működést, és a coach jelenlétének, illetve gondolati, érzeti eltűnésének és a coaching folyamatába való visszajövetelének lehetőségeit is vizsgálta Ila az előadása során. „ Ha folytonosan pásztázzuk, vizsgáljuk a bensőnkben zajló jelzéseket, és ezek szerint haladunk, jó útra kerültünk”- zárta az előadását a Gestalt-alapokon dolgozó coach.

## Konfrontálva támogatni: A Challenging Coaching

A sikeres coachként való működéshez adott újabb eszközöket Ábri Judit és Eperjesi Amina



a „Coaching Határok Nélkül Esszencia” című program során. Az elmúlt esztendő kiemelkedő, nemzetközi hírű előadók programjait összefoglaló és a jó gyakorlatok bemutatása mellett Ábri Judit a következő évad egyik leginkább várt coaching megközelítéséhez, a Challenging Coaching- hoz, azaz a kihívásokkal, szembesítésekkel ötvözött coachinghoz is kedvet csinált. Ez az irányzat John Blakey és Ian Day sikerkönyvére alapul. (Amelynek címe Challenging Coaching: Going Beyond Traditional Coaching to Face the FACTS). A megközelítés során alkalmazott „FACTS” egy olyan coaching modell, amely a Feedback (visszajelzés), Accountability (felelősségvállalás, felelősségre vonhatóság), Courageous Goals (bátor célkitűzés), Tension (feszültség) speciális látásmódján keresztül, és az egész működést átható rendszerszintű gondolkodás során fejti ki a hatását. A Challenging Coaching alkalmazásával a visszajelzések a dicséret és a konfrontatív őszinteség egyensúlyára kell törekedni, ami azt is jelenti, hogy ez egy kevésbé támogató módon történő folyamat, mint ahogy ahhoz a hagyományos coaching során hozzászoktunk. „Bátrabbakká kell a coachoknak válniuk e működésük során!”- vélte Ábri Judit. Hiszen e működésmód segítségével sokkal hatékonyabban lehet a hiedelmeket, az eredményességet akadályozó téves működésmódokat meglegelni és kioltani. Ha nem elég erős a kérdés, akkor tovább kell kérdezni. Ugyanakkor ez a módszer olyan kreatív működésmódokat mozgat meg, amelyeket a hagyományos coach-modellek nem szoktak ennyire intenzíven mozgatni. Például,

a bátor cél kitűzésekor kifejezetten a jobb agyfélteke használata válik fontossá.

### **Természetes módon „felvenni” a nyelvtudást: nyelvi coaching**

A természet önszervezettsége és ennek a tökéletes működésnek a nyelvtanításba való átvitele vezette Kiss Ildikó Terézt, amikor elkezdett nyelvi coaching oktatással foglalkozni. A nyelvtanulást egy természetes folyamatként kell értelmezni – a nyelvi coachok szerint – és ennek megfelelően az idegen nyelv soha nem célja, hanem eszköze a kommunikációnak. A sokféle más módszertan mellett gyakran a megoldás-orientált modell alapján dolgozó nyelvi coachok munkájának egyik fontos része mindig a tanuló elakadásának a kulcsát megtalálni, és felfejteni. „Soha nem nyelvet, vagy könyvet tanítunk, hanem embert” – állította a feje tetejéről a talpára az egész idegennyelv-oktatási princípiumot Halász Csilla vezetőedző.

### **Sok múlik a környezeten**

A Coaching Camp nemcsak a különböző irányzatok bemutatkozásáról, hanem az együttlét örömeiről is szól. A hétköznapiak során is éppoly fontos az, hogy – szó szerint – teret kapjanak az emberi kapcsolatok. A Kaptár az utóbbi időben egyre több bátor kezdeményezésnek, programnak adott helyet a Belvárosban, de azt talán kevesen tudják, hogy a vállalkozás közösségi irodaként is működik, sőt mi több, coaching-szobát is működtetnek. Mivel számukra célként fogalmazódott meg az, hogy belvárosi coaching-



helyszínné váljanak, ezért is kaptak lehetőséget, hogy bemutatkozzanak a Coaching Camp-en.

„A Coaching Camp is ugyanolyan egyedi kezdeményezés, mint amilyenek a Kaptár indult” – véli Pekár Dóra, a Kaptár egyik alapítója. Kalmár Elvirával és Levendél Áronnal együtt azért alapították a közösségi irodát, hogy legyen egy olyan szépen, jó minőségben kialakított tér, amely helyt ad azoknak, akik szeretnek önállóan, de társas térben dolgozni. A Kaptár kívülről olyan, mint egy üzlethelyiség, a kirakatokon keresztül belátni az utcáról. A belső kialakításakor is ugyanezt a nyitottságot vitték tovább, mert a munkaállomások mellett a tárgyaló és a coaching-szoba is – bár tökéletesen hangszigetelt –, de üvegfalú.

Az, hogy így alakították ki a teret, nemcsak a hely lehetőségei miatt történt. A Kaptár 140 négyzetméteres, és a tárgyaló, illetve a coaching szoba alapterülete 6-7 négyzetméter, ami szűkös lenne, ha a teret ténylegesen lezáró, gipszkarton falakkal határolták volna el a munkaállomásoktól. Így azonban, hogy belátszik az egész tér, tágassá, szellőssé váltak ezek a helyiségek is.

Pekár Dóra azért érkezett a Coaching Camp-re, hogy arról beszélgessen el a coach-okkal, mennyire fontos a munkájuk során a tér, amelyben dolgoznak, és erre nagyon sokféle választ kapott. Van, akinek borzasztóan meghatározó a környezet, míg mások amint dolgozni kezdenek, elfeledkeznek a térről.

Azért is ajánlott fel a tombolán a Kaptárban eltölthető coaching-alkalmakat, hogy ezzel is ösztönözze a coachokat a komfortzónából való kimozdulásra. Akkor is, ha van már valakinek irodája, amelyben coachol, a merőben új környezet egészen más képességeket tud előhívni coach-ból és coachee-ból egyaránt.

### **Meglátod, együtt sikerülni fog!**

A közös célmeghatározás döntő fontosságú, ha motivációt keresünk. A szálloda teraszán tartott interaktív beszélgetés során ezzel kapcsolatosan mondta el Ilyés Gyula, sport coach a tapasztalatait. Amikor az élsportolói karrierje végén egy súlyos sérülése lett, és mozgásképtelenné vált, a kislánya adta meg Ilyés Gyula számára ezt a fajta motivációt. Az akkor 4 éves gyerek azt mondta, hogy „úgy döntöttem Apa, meglátod, együtt meggyógyulunk”. Ennek akkora súlya volt, hogy Gyula elkezdett újra apró, kis célokat kitűzni maga elé. Elérni a fürdőszobát, ami egy mozgásképtelen ember számára hatalmas lépés.

Később, már sport-coachként szembesült azal a szakember, mekkora hatása van a munkájának. Egy döntő mérkőzés során az „éppen hogy csak” a nehézsúlyt elérő sportoló-coachee-ja kapott egy 120 kilós ellenfelet. A felkészülés egész ideje alatt csak arra koncentráltak, hogy mi lesz majd a döntő meccsen. És amikor elérkezett ez a pillanat, és minden porcikájában izzó fájdalommal, térdre rogyva ott állt a sportoló, bevillantak neki a coach szavai: „Elvégezte azt a munkát,



amit Te a felkészülés ideje alatt? Vitt ő is követ a hátizsákjában?” – kérdezte folyton Gyula a sportolótól. És akkor a sportoló úgy döntött, hogy ezt a másik biztos nem tette meg. Majd fölállt, küzdött, és nyert.

Mentőövre volt szüksége a világbajnok és olimpiai negyedik helyezett kajakozó Kucsera Gábornak, amikor Ilyés Gyulához fordult, ahogy erről beszámolt. Túl sokan akartak rajta „osztani”, és sokféle szakadt az ereje. Lassan a kilencéves korában kitűzött cél, az olimpiai első helyezetség is szertefoszlott, és csak sodródott. Gyula abban segített, hogy világossá tette, milyen lépéseket kell megtennie, ha el akar indulni a saját célja felé. A sportban egyre sikeresebbé vált ennek hatására, és ezen felül a magánélete is rendeződött.

Világhíres szervezeti és külső coach-ok, képzéseket szervező szakemberek mutatkoztak be a Coaching Camp harmadik napján. A nemzetközi és a magyar coaching élet meghatározó nagyságai, illetve a coaching szemléletnek a vezetők körében való elterjesztését felvállaló szakemberek mutatkoztak be ezen a napon. Mindhárom szekció, illetve plenáris ülés után hallottunk olyan visszajelzést, hogy ez a háromnapos program csúcspontja volt a véleményét megosztó coach számára.

A Coaching Camp nemcsak hazai, hanem az itthoni coaching-szakmát nemzetközi szintről is befolyásoló szakembereket is szeretett volna felvonultatni, hogy ezzel is tágítsa a

horizontot. A magyar származású, Svájcban élő Peter Szabo ilyen szakember, aki nagy örömeinkre nemcsak elfogadta a meghívást, és a tőle megszokott könnyed, vidám stílusban tartott egy workshopot, hanem – bár az ő programja csak a harmadik nap délelőttjén került sorra – egész idő alatt megosztotta ve-lünk gondolatait, jelenlétét.

### **Lopni a meztelen ember zsebéből**

Aki coach-hoz fordul, annak olyan problémája, elakadása van, amelynek a megoldását ott hordozza magában, csak meg kell találni ezeket a rejtett erőforrásokat. Ha képletesen fogalmazunk, akkor „meztelen emberek zsebéből lopunk” – állította Peter Szabo.

Ha kérdést kapnak ezzel kapcsolatosan, akkor nyomban megvan a válaszuk is, és vissza is kérdeznek, amely elindítja őket a megoldás felé. Sőt, a „Mit gondolsz, ebben a dilemmában milyen kérdés segítene Neked a leginkább?” –típusú kérdés a leghatékonyabb.

Azt, hogyan „lopjunk”, a szakember szerint három fajta tipikus kérdéssel írhatjuk körbe. Először is, meg kell kérdezni, mi az, ami az ügyfelet akadályozza, mi tartja vissza, mivel küzd. Ha előtte nem tudta, hogy van egyáltalán előtte akadály, erre a kérdésre rögtön kitalál egy konstrukciót, ami előrébb visz miniket. A második tipikus kérdés arra vonatkozik, vajon mi a következő, szükséges lépés. Ha a coach fölteszi ezt a kérdést, a coachee-ban automatikusan elindul az elképzelések legyártása. A harmadik kérdéskör során pedig csak azt kérjük az ügyfél-től, hogy képzelje el, hogy



már elérte a célját. Kész is a célképzés!

A workshop alatt végig az ötvenes-hatvanas évek amerikai szörföseiről szóló felvételeket vetített a szakember a háttérben. Az ő tevékenységükre utalt Peter Szabo akkor, amikor arról beszélt, hogy ahogy a szörfösöknek, úgy bárki másnak könnyebb a felszínen haladni, mint lesüllyedni a mélybe.

### **Mély, barátságból lett szerelem: a Co-Active modell**

A sokféle coaching irányzattal olyan kapcsolata volt Kalamár Beátának – képszerű hasonlatával élve – akár a szerelemmel. Kezdetben, 12 évvel ezelőtt a GROW-val kezdett dolgozni. Ez az első szerelem ideje, ami gyönyörű volt, de már régen lezajlott. Ezután jött a Solution Focused modell, ami Kalamár Beáta szavaival élve „szenvédélyes kapcsolatként indult”. Majd jött a többi irányzat, például a Brief-coaching, amely szerelem volt első látásra. Most a legújabb „kapcsolat” mély barátságból indult. A Co-Active modell azonban még nem „házasság”, mert Beáta csupán használója a modellnek, és nem akkreditáltatta magát.

A Co-Active modell használatának a célja az, hogy az ügyfél harmonikusabban élhesse az életét. Ehhez pedig az szükséges, hogy egyszerre dolgozzanak a nagy és a kis agendán. Az útkeresés, a jövőkép-kutatás a nagy-agenda, a konkrét lépések megtétele pedig a kis-agenda része a munka során. A két látáspont ott ér össze, ahol a kis-agenda segítségével dolgozhatunk a nagy-agendán. „Önismereti

utazás, amelyen csinálunk is valamit”- határozta meg Kalamár Beáta ezt a helyzetet. Az elnevezés is erre utal: „colaborating”, azaz együttműködő tevékenység és „active”, azaz tettekészség.

Az irányzat az adott pillanatban megszülető kérdésekkel dolgozik. Az a tapasztalat, hogy a Co-Active coaching során az emberek szeretik megélni a kreativitásukat, és mivel erőforrásban gazdagok, azt behozhatják a közös munkára, és egész valójukkal képesek bevonódni.

A Co-Active coaching során 5 készséget, vagy kontextust, illetve – Kalamár Beáta szavaival élve – öt dimenziót használunk. Az első a hallgatás, amely a szavak, az érzések és az intuíció, azaz az ész, a szív és a zsigerek szintjén működik. A második a kíváncsiság, a harmadik az intuíció, amit metaforákkal, közbevágásokkal és kimondásokkal lehet megjeleníteni. Negyedik készség az elmélyítés és előmozdítás. Ennek során a kudarcaink ünneplésére hívta fel Kalamár Beáta a figyelmet, hiszen ezekből többet lehet tanulni, mint a sikerekből. Végül, de nem utolsósorban az önmenedzselés képessége az, amire szükség van a Co-Active modell használatához.

### **Ne akarjuk jobban, mint ő!**

A „Coaching szemléletű vezetés” című tréningorozatot mutatta be Nyáriné Dr. Mihály Andrea a szekciójában. Azt osztotta meg ebben a másfél órában Andrea, hogy a vezetők számára készült tréning során mit tapasztaltak. Sok esetben például azért nem



sikerül a vezetőt „átállítani” coaching- típusú vezetési módra, mert a coach, vagy a tréner, vagy esetleg a kollégák nem találták még meg a „megfelelő kulcsot” ennek a vezetőnek a működéséhez. Lehet, hogy szívesen váltana más működésmódra, ha megtalálná hozzá a saját motivációját. Ezzel kapcsolatosan az is fontos, hogy „ne akarjuk ezt a változást jobban, mint az érintett vezető”. Illetve, az is elképzelhető, hogy egész egyszerűen nem olyan a személyisége ennek a vezetőnek, hogy képessé válhasson coaching szemlélettel működni.

A coaching szemléletű vezetéssel, ha magában, pusztán ezt használja egy vezető, sok

kritikát kap. Nehézkes a tudásmegosztás, döntési helyzetben el se jutnak a döntésig, mert olyan hosszadalmas az egyeztetések sora. Erre a helyzetre reagál a másik vezetői eszköz, az úgynevezett „helyzetfüggő vezetés”. Ebben mozogva a vezető egyértelműen irányít, ha támogatásra van szüksége a beosztottnak, akkor meggyőzi, motivációvesztés esetén támogatást nyújt. A helyzetfüggő vezetési stílus hagyja dolgozni az embert, nem delegáltat mindent a beosztottakra. Fontos, hogy egy coaching szemléletű vezető átváltozhasson, ha szeretne, és „ne coacholjuk ki belőle az Excelt!” – hívta fel az optimális működésre a figyelmet a szakember.



## INTERJÚ

### INTERJÚ

## „Bár többet foglalkozna a társadalom mindannyiunk jóllétével”

Interjú Sara Groffal, a Florida State University kutatójával

Sara Groff pszichológus, szociális munkás, a Floridai Állami Egyetem doktorandusza. Kutatási területe többek között a mentális egészség megőrzése és a nőket érintő kérdések tudományos igényű vizsgálata. A fiatal kutatónő nemrégiben egy magyarországi konferencián is előadott a mentális egészség témakörében. Ekkor kérdeztük meg arról, hogy szerinte milyen szerepet játszik a kommunikáció, az empátia és a konfliktuskezelés a segítő szakmákban.

Az interjút fordította Ruzsák Miklós.

**MC: Szociális területen kutat és dolgozik. Mennyire fontos ezen a területen a kommunikáció és az empátia?**

SG: A kommunikáció és empátia abszolút nélkülözhetetlen dolgok ezen a területen. A kapcsolatainkban nagyon sok probléma a gyenge kommunikációs képesség miatt kelet-

keznek. Szociális területen dolgozóként fontos, hogy kommunikáljunk a klienssel, valamint hogy fejlesszük a kommunikációs képességét, amit a saját kapcsolataiban tud előnyére fordítani. A jó kommunikáció fejleszti a képességünket, hogy könnyebben tudjunk számunkra nehéz dolgokról beszélni. Azonban ha ebben a direkt kommunikációban nincsen meg az empátia, mint összetevő, akkor az üzenet sokszor célt téveszt, vagy meg sem hallja a partner.

**MC: El lehet sajátítani ezeket a készségeket, vagy alapvetően empatikus beállítódással, és jó kommunikációs képességekkel kell rendelkeznie annak, aki ezt a foglalkozást választja?**

SG: Azt gondolom, hogy aki szociális területen szeretne karriert építeni, annak természeténél fogva jobb kommunikációs képességekkel és nagyobb empátiával kell rendelkeznie. Véleményem szerint fontos, hogy az emberek – főleg a szociális területen dolgozók – folyamatosan fejlesszék a kommunikációs és empátiás képességüket. Mindig jobb kommunikátorok tudunk lenni, így mindig új utak nyílnak meg előttünk, hogy kimutassuk az empátiánkat a legkülönbözőbb kliensekkel szemben.



**MC: Került már olyan helyzetbe a munkája során, amikor konfliktusokat kellett megoldania? Mi az, ami segített Önnek ebben?**

SG: Igen, voltam olyan helyzetben a munkám során, amikor konfliktusokat kellett megoldanom. Azt gondolom, hogy ami leginkább segíteni tud ilyenkor az az, ha őszintén odafigyelve meghallgatjuk, hogy a másik fél mit akar mondani, és a problémát az ő szemszögéből nézve próbáljuk megérteni. Amikor elmondja a problémáját, akkor mintegy ellenőrzésként visszakérdezek, hogy valóban jól értettem-e a lényegét, aztán válaszolok a problémára, és visszakérdezéssel ellenőrzöm, hogy ő is megértette-e a lényegét annak, amit mondani próbáltam. Véleményem szerint a legfontosabb, hogy éreztessük, hogy tiszteljük a másik felet, ne ugorjunk a következtetések levonásához, és legyen nagyon tiszta és egyértelmű az üzenetünk. Szerintem a legtöbb konfliktus a kommunikáció hiánya miatt születik, ezért azt gondolom, hogy az első lépés a kommunikáció hiányának felszámolása.

**MC: Mi a véleménye, meg lehet tanulni mindezt az iskolapadban, vagy mondhatjuk, hogy a segítő szakmák esetében kiemelten fontos a gyakorlatban szerzett tapasztalat?**

SG: Nem tudom, pontosan milyen különbségek vannak az oktatási rendszerben az

országaink között, ezért kicsit nehéz erre válaszolni. Nálunk – például a szociális munka esetében – az oktatás része, hogy a hallgatóknak szakmai gyakorlaton kell részt venniük, amelynek során általában egy cégnél dolgoznak egy képezített szociális munkás vezetése alatt. Nagyon sok dolog van, amit meg lehet tanulni az osztályteremben, de az internship során a „való világban” tudják a hallgatók kipróbálni, amit megtanultak. Ez a program véleményem szerint nagyon fontos, és hatékony. Azt hiszem, az emberek többsége a gyakorlatból tanul a legtöbbet, ezért szerintem a hallgatóknak még több időt kellene terepen tölteniük az osztályterem helyett.

**MC: Az Florida State University doktoranduszaként, kutatójaként milyennek látja a segítő szakmák jelenlegi helyzetét, illetve jövőjét és fontosságát a társadalomban?**

SG: Úgy gondolom, hogy a segítő szakmák nagyon fontosak, de jelenleg nagyon alulértékeltek a társadalomban. A szociális munkások bére például messze elmarad más foglalkozások béreitől. Azt hiszem, ez alapján ítéljük meg, hogy minek mekkora az értéke a társadalom számára, és ez nagyon szomorú. Azt kívánom, bár többet foglalkozna a társadalom mindannyiunk jóllétével, mint az egyéni jóléttel és a pénzcsinálással.

**MC: Köszönjük, hogy megosztotta velünk és Olvasóinkkal ezeket a gondolatokat!**



## SZERZŐINKRŐL

### SZERZŐINKRŐL

#### **Balogh Emese**

Balogh Emese mester coach, 2009 óta foglalkozik coachinggal, képezését a Dr. Kollár Coaching Iskolasoportnál szerezte. Családi vállalkozásban dolgozott közgazdaként és vezetőként is, így ismeri azokat a helyzeteket, amikor valaki a saját felelősségére dolgozik, és nehezen képes elkülöníteni a családi kötelekeket a munkától, illetve küzdelmeket folytat azért, hogy a különböző kötelezettségek közepette önmaga maradjon. Kétgyermekes családayaként, elvált nőként és egy működő mozaikcsalád tagjaként fontosnak tartja, hogy támogassa a nőket abban, hogy a döntés jogával élhessenek. A Fiatal Vállalkozók Országos Szövetsége női szekciójának alelnökeként is támogatja a nőket. Víziói megvalósítására hívta életre a Café Archibald – a Tudás Központja kávézót és rendezvényhelyszínt, ahol az idei év folyamán szeretné elindítani workshop sorozatát, amely a nők vezetővé válását kívánja támogatni.

#### **Barnóczki Annamária**

Több, mint 15 éve foglalkozik a HR különböző területeivel, amelyből néhány év vezetői tapasztalat. Kiemelt szakterületei a közép- és felsővezetők, a vezetői készségek fejlesztése, a konfliktus- és stresszkezelés, illetve a karriermenedzsment. A Magyar Coach Egyesület elnökeként a coachok szakmai továbbképzéséért, a szakmai önszabályozásért és érdekképviseletért dolgozik. A folyamatos szakmai fejlődésen túl fontosnak tartja az önismereti munkát. Az élethosszig tartó tanulás és a tudásmegosztás híve, ezért folyamatosan oktat coach hallgatókat.

#### **Csetneki Csaba**

VersenyCoach. Az élet versenyében vezetni vágyóknak nyújt támogatást az önérvényesítésben, változtatni akarásban, céljaik eredményes elérésében. Versenytáncosi pályája és sportolókkal való munkája legfontosabb hozománya a hatékony és eredményes tervezés, a célirányos felkészülés, az



összpontosítás, a formaidőzítés. Ezek az üzleti világban is nagy jelentőséggel bíró készségek. Munkáját VersenyCoachként ez a szellemiség jellemzi, ebben támogatja ügyfeleit, terveik és vágyaik elérésében, megélésében.

## **Esperger Zsófia**

Pszichológusként végeztem evolúciós és kognitív pszichológia mesterképzésben. Tagja voltam a budapesti Erasmus Kollégiumnak és a pécsi Kerényi Károly Szakkollégiumnak. Családi mediátornak Kardos Ferenc képezte ki, a módszerbe vetett hitemet neki köszönhetem. Fontos tapasztalatokat szereztem állami gondozott gyermekekkel és fiatalkorú bűnelkövetőkkel folytatott önkéntes munkám és szakmai gyakorlatom során.

## **Filius Ágnes**

Az ELTE Szociológiai Intézetében szereztem diplomát, azóta HR területen dolgozom. Tanácsadóként, és vállalati oldalon szerzett gyakorlat során tapasztaltam meg, mennyire a kommunikáción múlik az, hogy egy új rendszer a bevezetését követően sikeressé válhat-e. Mindezen tevékenységek mellett, 2008-óta foglalkozom HR szakújságírással. A HR Portálnak vagyok öt éve a munkatársa, és ezen kívül szakmai hírleveleket, PR cikkeket is írok. Minden – tágan értelmezett- munkaügyi téma érdekes a számomra, ha olyan emberekről, cselekedeteikről, véleményekről írhatok, ami energiát, lendületet ad annak is, aki olvassa az írásaimat.

## **Gill Rita**

Gill Rita vagyok, szociálpedagógus diplomámat a Nyugat Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karán szereztem. Azért választottam ezt a szakmát, mert hittem benne, hogy segítségemre szükség van a mai változó világ labilis közegében. Szeretem meghallgatni az embereket, és lehetőség szerint rávezetni őket a probléma megoldásához vezető helyes útra, mindezt olyan formában, hogy a szükséges döntéseket maguk hozzák meg, és maguk tegyék meg a megfelelő lépéseket. Nem megoldom helyettük a problémákat, hanem támogatást nyújtok bizonytalanság esetén.



## **Gyenis Gabriella**

Pedagógus, szociális szakember, a ranglétrát végig járva, 16 éve dolgozik a segítő szakma különböző területein vezetőként. Sok évig közvetlenül gyermekekkel dolgozott, majd módszertani munkatársként és vezetőként a gyermekvédelmi szakellátásban, jelenleg az Esztergár Lajos Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ igazgatója. Szociális és gyermekvédelmi témákban több éve tanít, tréningeket, előadásokat tart, emellett folyamatosan fejleszti tudását. Érdeklődési területei az együttműködési lehetőségek fejlesztése, és a játék hatalma, a játékban rejlő lehetőségek.

## **Komjáti Viktória**

Az ELTE magyar és filozófia szakjain végeztem, tanárképzéssel kiegészítve. Jelenleg az EDGE 2000 könyvkiadónál dolgozom, amely többek között Carl Rogers könyveit is kiadja magyarul, illetve számos pedagógiai, pszichológiai és életmód témájú könyvet jelentetett meg. 2011-ben és 2013-ban részt vettem a Kultúrák Közötti Kommunikáció Találkozó szervezésében, és a találkozón résztvevőként voltam jelen.

## **Márton Mónika**

Pedagógus végzettség után a Gödöllői Egyetem Társadalom- és Gazdaságtudományi karán szerzett másoddiplomát. Hivatásának első éveiben hátrányos helyzetűek felzárkóztató programjaiban vett részt trénerként, majd 2007-től vezető trénerként készségfejlesztéssel foglalkozott. Tapasztalatot szerzett minden iparág területéről, és minden vezetői szintről, legyen az csoportvezetés, vagy felsővezetés. Elvégezte a Sämling tréner képzését, Lean Manager képzését, Coach képzését, diplomát szerzett a BCAn. Az elmúlt években pedig TA alapú coachingot tanul Sari van Poeljtől. Az ELTE kutatása alapján a legismertebb 30 business coach egyike. 2013-ban saját tanácsadó céget alapított LEGACY néven szervezetfejlesztés, tréning, coaching profillal, valamint szakemberek képzését célzó programokkal. Több éves tapasztalatát a LegacyCoaching Akadémián, valamint a LEGACY Tréner-Teamcoach-Facilitátor képzésen szeretné átadni a szakma iránt elkötelezettek számára. Fontos számára, hogy munkája nyomán milyen nyomot hagy maga után az adott szervezetben, vezetői teamben, vagy személyben. Mottója: Legave a Legacy.



## **Pappné Zomi Tímea**

A gyógypedagógus képzés elvégzése után két évig ösztöndíjjal tanult Buffalóban, miközben egy L'arche közösségben tevékenykedett önkéntesként. Ezt követően itthon a gyermekvédelem szinte minden területére bepillantást nyert. A gyermekvédelmi szakellátásban eltöltött évek alatt számos módszertani anyagot, tanulmányt írt, szakmai tapasztalataiból országsszerte előadásokat, tréningeket tartott és tart. Jelenleg a gyermekvédelmi alapellátásban dolgozik pszichológusként, fejlesztőpedagógusként Pécsen az Esztergár Lajos Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központban. Munkája rendkívül sokszínű, változatos, a mindennapokban elsősorban krízisekben lévő családokkal foglalkozik. Tudását folyamatosan fejleszti, nyitott és érdeklődő bármilyen új tapasztalat, lehetőség irányába.

## **Szilvágyi Beatrix**

Szilvágyi Beatrix tréner, okleveles Business és Management Coach vagyok. Munkáim során elsődlegesen arra helyezem a hangsúlyt, hogy a hozzám forduló személyek aktuális problémáiban segítsék a megoldás felé vezető út megtalálásában. Eközben az illetővel együtt építünk az eddigi tapasztalataira és sikereire, miközben ő tanulhat az eddig megélt hibáiból is. 1997 óta több multinacionális szervezetnél és tanácsadó vállalatnál szereztem szerteágazó tapasztalatot, amelyre munkáim során nagyban támaszkodom. Kiemelt tevékenységi területeim: Assessment Center/ Development Center, vezetői készségek fejlesztése, kommunikáció, prezentáció, csapatépítés, értekezletvezetés, konfliktuskezelés, stressz kezelés, karriertervezés, munka-élet egyensúly, berögzült szokások megváltoztatása, változások előmozdítása és feldolgozása, erőforrások keresése és használata. A tréning és a coaching feladataimat egyaránt végzem magyar és német nyelven. Az Etalon Coaching Társaság alapító tagja és elnöke vagyok.



## 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 háttérével az egyéni fejlődést és tanulást tartom az eredményesség zálogának.



## **Kovács Petra**

### **szerkesztő**

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 határaitam feszegettem, kipróbáltam egyéni és csoportos módszereket is. Céлом megosztani az olvasókkal az önismeret mindenki számára járható útjait szakmai ismereteim és saját tapasztalataim segítségével.

## **Ruszák Miklós**

### **szerkesztő**

Ruszák Miklós vagyok, szociológus, az Esztergár Lajos Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ családgondozója. Munkám során olyan, nehéz helyzetben lévő emberekkel, családokkal találkozom, akik segítséget kérnek tőlem ügyeik intézésében, és különböző problémák megoldásában. Meggyőződésem, hogy a coaching szemléletmódja, az egyéni felelősségvállalás ösztönzése nagy segítség lehet ezen a területen is. Ügyfeleimet ezért arra ösztönzőm, hogy saját maguk erősségeire építve találjanak kiutat a hullámvölgyekből. Úgy gondolom, hogy a coaching-szemlélet alkalmazása mindenki életében pozitív változásokhoz vezethet.

## **Pintér Alexandra**

### **szerkesztő**

Pintér Alexandra vagyok, a Pécsi Tudományegyetem végzős magyar szakos hallgatója, alkalmazott irodalomtudomány szakirányon. Tanulmányaim mellett két éve gépírást és ügyviteli ismereteket tanítok a Bölcsészettudományi Karon *titkárságvezető*knak és *gazdasági idegen nyelvű menedzserek*nek. Oktatóként legfontosabb feladatomban azt tartom, hogy a kikerülő diákok használható ismereteket kapjanak, s így megállják helyüket a munkaerőpiacon, sikeresek legyenek szakmájukban. A szaktudás mellett természetesen a személyes értékeket is fontosnak tartom, ezért is örülök, hogy jelenleg a *Magyar Coachszemlénél* lehetek gyakornok, ahol saját magam is fejlődhetek.



# Magyar Coachszemle 2013

**Minden jog fenntartva!**

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

