MAGYAR COACHSZEMLE

az első magyar coaching szakfolyóirat



késztetések és kényszerek

ISSN 2063-6679

2013/5.

MAGYAR COACHSZEMLE

az első magyar coaching szakfolyóirat

II. évfolyam 5. szám – 2013. október

Főszerkesztő:
Dobos Elvira és Örvényesi Rita

Szerkesztők:
Kovács Petra
Ruszák Miklós
Pintér Alexandra

Szerkesztőség címe:
1205 Budapest, Köteles u. 44.
szerkesztoseg@coachszemle.hu

Honlap:
coachszemle.hu

Kiadó:
Fel a fejjel Kft.
1205 Budapest, Köteles u. 44. Cg. 01-09-967437

A kiadásért felel:
Örvényesi Rita ügyvezető

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

Fotók: Kovács Petra
Tördelés: Ruszák Miklós

Tartalomjegyzék

A Magyar Coachszemle küldetése 4
Főszerkesztői bevezető 5

HÁTTÉR
Ruszák Miklós: Professzionalizáció - Hasonlóságok és különbségek a szociológia és a coaching szakmává válása között 7
Dr. Beck-Bíró Kata: Önmegvalósításra törekedni a munkahelyen. Áldás vagy átok?
Takács Hilda: Azt csinálni, amit a Szelf akar. Motiváció az autonómia-szükséglet perspektívájából 18

IRÁNYOK
Dr. Farkas Johanna: Hogyan kapcsolódik az intelligencia, a siker és az érzelmi intelligencia a coaching mesterséghez? 22
Zay Melinda: Kell egy nyelvvizsga. Bénító stressz vagy motiváló mérőeszköz? Nyelvvizsgázók tipikus elakadásainak kezelése a nyelvi coaching segítségével 25
Kornhoffer Tünde: Nyisd meg az elméd! 30

ESETTANULMÁNY
Horváth Tünde MCC: Vakfoltokban rejlő erőforrások - avagy egy női cégvezető összetalálkozása saját erejével 32
Szabó Zsófia: Változás a látHATÁRon - kiszervezés támogatása action learning csoporttal 37

VÉLEMÉNY
Kovács Petra: A HVG Állásbörzén jártunk - látogatói és szakmai beszámoló 42
Gill Rita: Kényszerek és képzetek 45

AJÁNLÓ
Határtalan szenvedély - Könyvajánló 48

INTERJÚ
Mindenkiben ott van a vágy, hogy nyomot hagyjon maga után
Interjú Márton Mónikával 49

SZERZŐINK 52

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 coaching-szakma fejlődéséhez határainkon belül és kívül. A Magyar Coachszemle feladatának tekinti, hogy magyar nyelven közvetítse és elérhetővé tegye a szakma hazai, határainkon túli és nemzetközi híreit, újdonságait. Ezen kívül a coaching, és a hozzá kapcsolódó szakterületek területén végzett kutatások, elemzések publikációinak teret adva szolgálni kívánja a tudásmegosztást az országhatáron túl és hazánkban egyaránt, ezáltal növelve a coaching szakma ismertségét és elismertségét.

Budapest, 2012. augusztus 6.
Dobos Elvira és Örvényesi Rita
/főszerkesztők/

Főszerkesztői bevezető



Különleges lapszám a mostani. Különleges, hiszen a „Késztetések és kényszerek” című tematikus, szakmai szám írásai olyan kérdéseket vizsgálnak, amelyekről időnként hajlamosak vagyunk megfeledkezni. A késztetéseket gyakran magától értetődőnek, a kényszereket pedig – azzal, hogy tudomást sem veszünk róluk – semmisnek tekintjük. Vagy éppen fordítva, észre sem vesszük, hogy külső kényszerek irányítanak minket, miközben saját késztetéseinket háttérbe szorítjuk. Az egyensúlyt pedig egyáltalán nem könnyű megtalálni valódi, belső motivációink és a környezetünkhöz való szükségszerű alkalmazkodás között.

De különleges ez a lapszám a Magyar Coachszemle történetében is. Már miután átvettük coach-diplománkat, egyre sürgetőbbnek éreztük, hogy megvalósítsuk a hosszú hónapok óta bennünk folytonosan dolgozó, érlelődő terveket. Két évvel ezelőtt is pontosan tudtuk, hogy mi a célunk: egy tudományos igényű szakmai folyóirat alapítása, amely hozzájárul a coach-szakma hazai ismertségéhez és elismertségéhez, és amely fontos lépést jelent a szakmai intézményesülésének útján. Másfél évvel ezelőtt pedig útjára is indult a Magyar Coachszemle, s megszülettek az első bejegyzések, cikkek is. Az alapítás után alig másfél hónappal a Nemzeti Médiahatóság bejegyzése és a nemzetközi ISSN-szám is a kezünkben volt. A szakmai lapszámokat az Országos Széchenyi Könyvtár archiválja, és a megjelent írások a tudományos művek keresőiben is szerepelnek. Azóta közel 300 cikk jelent meg mintegy 70 szerző tollából, s 220 ezer online látogató olvasta őket.

"Az egyensúlyt pedig egyáltalán nem könnyű megtalálni..."

De különleges lapszám a mostani azért is, mert megjelenésével egyidejűleg megújul a teljes online folyóirat. Igyekeztünk az ország egyik legjobb webdizájnerével, Horváth Ádámmal közösen olyan online felületet létrehozni, mely áttekinthető és letisztult. Bízunk benne, hogy Önök is, kedves Olvasók gyorsan megbarátkoznak vele. Hiszen a jót könnyű megszokni.

Van még egy ok, amiért ezt a lapszámot különlegesnek tekintjük: a változások Szerkesztőségünket is érintették. Megújult, ötfős szerkesztői csapat dolgozik hétről hétre, hónapról hónapra azon, hogy a szakma híreit és a tudásmegosztást szolgáljuk. Kovács Petra pszichológus, Ruszák Miklós szociológus és Pintér Alexandra ügyviteli szakértő támogatja munkánkat. Óriási belső erő és lelkesedés sarkall mindannyiunkat a tudásmegosztás és a szakmaiság képviseletében. A kezdeti

nehézségekből, az eddig megtett út tapasztalataiból sokat tanultunk, s igyekeztünk lapszámról lapszámra adaptálni és szintetizálni tudásunkat. Úgy érezzük, hogy a helyünkön vagyunk, és a munka, amelyet végzünk nem hiábavaló, s ez adja a lendületet.

Mindez persze nem jöhetett volna létre kiváló Szerzőink hozzájárulása, együttműködése és színvonalas szakmai munkája nélkül. Ezért ezúton is köszönetet mondunk nekik, hiszen ők hozzák l



"...az eddig megtett út tapasztalataiból sokat tanultunk"

étre és öntik írásos formába azt a tudásanyagot, amelyet lapszámról lapszámra Olvasóink elé tárunk.

Bízunk benne, hogy a szakmaiság és a tudásmegosztás iránti elkötelezettségünket sikerül Önöknek is átadnunk. A gondolatébresztő cikkekhez jó olvasást kívánunk:

Dobos Elvira és Örvényesi Rita főszerkesztők

Ruszák Miklós

Professzionalizáció

Hasonlóságok és különbségek a szociológia és a coaching szakmává válása között



A szociológia viszonylag új tudománynak számít, és – mint minden új tudományterületnek – meg kellett küzdenie a hosszabb ideje fennálló, régebb óta szilárd(abb) keretekkel rendelkező diszciplínákkal. Általában nem is gondolunk bele, hogy egy tudományterület, amit különféle dolgok bekövetkezése, ha úgy tetszik együttállása hívott életre – vagy ezen együttállások miatt felmerült az igény, hogy létrejöjjön egy terület, amely ezzel foglalkozik a jövőben –, milyen kalandos utat jár be addig, míg elismert és elfogadott tudományterületté, vagy esetleg szakmává, professzióvá válik. Még mindig vannak például, akik a szociológiát nem tekintik igazi tudománynak, erre minden szociológia hallgatót fel is készítenek rögön a szociológia szak első szemeszterében tartott „Bevezetés a szociológiába” című tárgy keretein belül. A szociológiát legtöbbször az a vád éri, hogy „triviális dolgokat állapít meg”, „ezekhez mindenki ért”, így „végső soron mindenki szociológus”. Természetesen ezek a vádak nem állják meg a helyüket, nem megalapozottak, és a szociológia tudományának szegényes ismeretére utalnak. De hogy miért is írok a szociológiát érő külső támadásokról? Azért mert egy viszonylag új, szintetizáló tudomány, amit sokan nem ismernek olyan behatóan, hogy tudják, milyen módszertannal dolgozik, milyen témákat kutat, és hogy egy szociológus pontosan mivel is foglalkozik, amikor éppen szociológus.

Kedves Olvasóink a fenti sorokat olvasva talán könnyen arra a megállapításra juthatnak, amire én magam is jutottam: A coaching egy viszonylag új, szintetizáló szakterület, amit sokan nem ismernek olyan behatóan, hogy tudják, milyen módszertannal dolgozik, milyen témákat kutat, és hogy egy coach pontosan mivel is foglalkozik, amikor éppen coach. A két szakterület, és a két szakma körüli viszonylagos bizonytalanság – pontosabban a szociológia korábbi fejlődési szakaszát nézve inkább régebben tapasztalható bizonytalanság – nagy hasonlóságot mutat. Éppen ezért érdekes tanulságokhoz vezethet, ha a két professzió történetét, és az őket övező egyes körülmé-

nyeket részletesebben is megvizsgáljuk, szem előtt tartva, hogy a szociológia a mai formájában már elfogadott és elterjedt tudomány, amit szinte minden egyetemen évtizedek óta oktatnak már, a coaching Magyarországon viszont még csak most lépett abba a szakaszba, hogy néhány felsőoktatási intézmény is felvette a kínálatába. Elsőként a szociológia kialakulásának történetébe igyekszem rövid betekintést nyújtani, kitérve arra is, hogy a 20. század elei szociológusok hogyan látták a professzionalizációt, és minek tulajdonítják kialakulását, majd szintén rövid történeti leírás következik a coachingról. Ezek után kitérünk arra is, hogy a coaching jelenleg a professzionalizációban hol tart Magyarországon, vagyis, hogy mi valósult meg eddig a professzionalizáció feltételeiből, és hogy milyen erők hatnak mellette, illetve ellene, végezetül pedig a coaching hazai fejlődéséről próbálunk meg egy lehetséges jövőképet felállítani.

A szociológia története röviden

A szociológiatörténészek sokat vitatkoznak azon, hogy ki is volt az első szociológus, ki tekinthető a szociológia atyjának. Az esetünkben termékenynek nem nevezhető vita azonban egy dologra felhívja a figyelmünket, mégpedig, hogy ez a tudomány úgy alakult ki, hogy valakinek megszületett egy gondolata, miszerint kutatni kellene a társadalom egyes kérdéseit, de valami olyan módon, ahogy azt más még nem tette. Egyértelmű persze, hogy ettől még semmi nem válik egy csapásra tudománnyá. Ahhoz, hogy valami tudománnyá váljon, sok dolog kell: például saját módszertan, saját kutatások, saját etikai kódex, de ami talán a legfontosabb ahhoz, hogy egy tudomány ténylegesen tudománnyá tudjon válni, az az, hogy létre jöjjön a valóságnak egy olyan elkülönült / elkülönített tere, amelyet vizsgálni akar az új tudomány.

Sokan úgy gondolják, hogy a szociológia atyja August Comte volt. Comte szerint a tudományok a legáltalánosabbtól – ami a matematika – haladnak a legkomplexebbek felé, ami szerinte a szociológia. Természetesen Comte szociológiája nem hasonlított igazán arra a szociológiára, amit ma ismerünk. Hitt abban, hogy minden (így a tudományok is) törvényszerűségek szerint működnek (pozitivizmus), így a szociológiát is pozitív, a természettudományhoz hasonló determinisztikus alapokra kívánta helyezni. Meg akarta alapozni a szociológia tudományterületét, vagyis határokat akart felállítani, hogy mi az, amivel a szociológia foglalkozik. Ez azért volt szükséges, hogy a szociológia leválhasson a hasonló tudományokról (politikatudomány, filozófia, gazdaságtan, stb.). Comte jól látta, hogy a szociológia csak úgy lehet életképes, hogy valóban más dolgokkal próbál foglalkozni, mint az akkori tudományok.

Természetesen nagyon sok kiváló tudóst lehetne említeni, akik sokat tettek a társadalomtudományok, köztük a szociológia fejlődésért, de talán az akkor még csak leendő tudomány egyik legfontosabb alakja az az Émil Durkheim, aki 1895-ben Párizsban megalapította az első szociológia tanszéket, amelynek első doktorává is vált. Ez abban az évben történt, amikor megjelent a Rules of the Sociological Method című munkája, amelyben a szociológia általa elgondolt módszertanát írta le. Durkheim szerint a szociológia csak úgy válhat akadémiai tudománnyá, ha saját céllal és módszertannal rendelkezik, és elkülönül a hasonló tudományoktól, a filozófiától és a pszichológiától. Ennek megvalósulását a már említett saját módszertanban látta, aminek az alapja a statisztika volt. Tematikus folyóiratot is alapított, amely nagyban hozzájárult a társadalomtudományok területén szerzett új tapasztalatok és eredmények szélesebb körben való elterjesztéséhez.

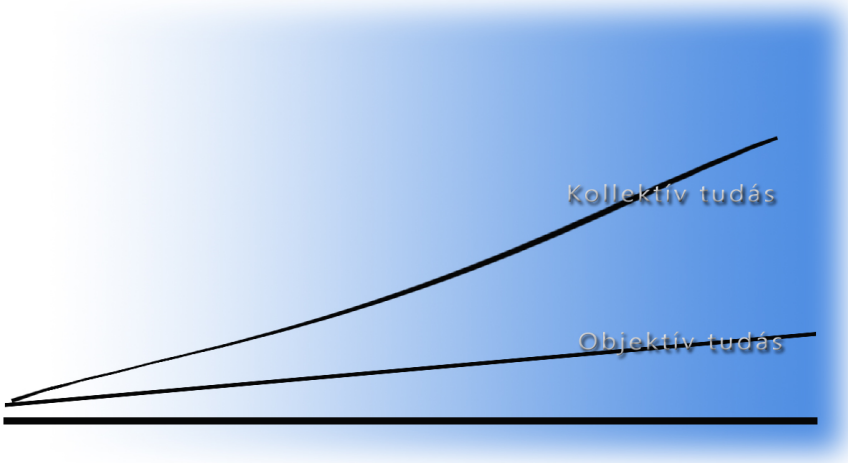

Georg Simmel

Láthatjuk, hogy Durkheim munkássága nagyon sokat tett a szociológia elfogadott tudománnyá válása érdekében. Sokan említik Marxot is, mint a modern szociológia egyik vezéregyéniségét, de talán fontosabb kiemelni Max Webert, aki antipozitivista lévén sokat dolgozott azért, hogy a szocio-

lógiát és a determinisztikus természettudományos felfogást elválassza egymástól, valamint az a Quételet – a már említett Comte kortársa –, aki megalkotta az átlagember fogalmát, és az akkoriban a csillagászatban használt matematikai módszereket kívánta a társadalmi fizika alapjává tenni. Mellesleg a társadalmi fizika fogalmát Comte is használni akarta, de mikor észrevette, hogy Quételet is ezt használja, úgy döntött, hogy új fogalmat alkot, ez lett a szociológia.

Mindenképpen ki kell térnünk még a német szociológia egyik igen nagy hatású szociológusára, Georg Simmelre, aki a 19. század végén és a 20. század első felében alkotott, és munkássága a professzionalizációval is összefüggésbe hozható. Simmel A pénz filozófiája, valamint a Nagyváros és a szellemi élet című munkáiban részletesen bemutatja, hogy a nagyvárosi életforma miként vonja maga után a nagyobb egymásra utaltságot, és ezáltal a különböző professziók kialakulásának szükségességét. Természetesen a különféle szakmák kialakulását nem a nagyvárosok kialakulásával fűzi össze, hanem csak azt állítja, hogy a nagyobb egymásra utaltság maga után vonta a szakmák erős diverzifikációját. Simmel rámutat arra is, hogy az emberek objektív és szubjektív tudása – kultúrája, ahogy ő írja – elválik egymástól. Ezt úgy kell értenünk, hogy az objektív kultúra az emberiség által egyre növekvő összeadott – ha úgy tetszik kollektív – tudás, amiből az egyes egyének csak részeket képesek teljes egészében behatóan megismerni, elválik egymástól. Vagyis az egyes egyén nem képes az össz-tudás maradéktalan elsajátítására, mivel az annyira szerteágazó lett, viszont szükségünk van arra, hogy a tudás nagyobb részét tudjuk használni, ezért nagyobb mértékben egymásra utalttá válnak az emberek. Például ha én egy szociológus vagyok, aki a társadalom egyes problémáit kutatja, és ebben mélyül el, akkor nem biztos, hogy lesz időm kitanulni a vízvezeték szerelés, a passzívházépítés, vagy az űrhajózás minden csínját-bínját, de ha ez sikerülne is, akkor is ezernyi olyan terület marad még, ahol naprakész tudással rendelkező szakembert kell hívnom, ha valami elromlik.

Tehát ez lehet a professzionalizáció egyik feltétele. Kell, hogy igény mutatkozzon valamire, kell, hogy megfelelő tudással rendelkező emberek lássanak el különböző feladatokat. Ebben a cikkben nincs lehetőség foglalkozni azzal, hogy a nagyvárosi életforma Simmel szerint miként függ össze az előbb leírtakkal, elég, ha most annyit tudunk róla, hogy katalizátorként szolgál a professzionalizációhoz.



A professzionalizáció persze nem ennyire egyszerű dolog, így a fogalmát is többféleképpen határozzák meg, vezetik le, és mutatják be történetét, mindazonáltal a jelenlegi célunk az, hogy a szociológia professzionalizálódásán keresztül jobb megvilágításba kerüljön a coaching helyzete ezen a téren.[1]

Tegyünk egy nagyobb ugrást, és lássuk a szociológia második világháború utáni magyarországi helyzetét nagy vonalakban. Az államszocialista rendszer – mint azt tudjuk – nem nézte jó szemmel az olyan tevékenységeket, amelyek a rendszer hibáira hívhatták volna fel a figyelmet, így gyengítve a rendíthetetlenül fejlődő egység képét. Ennek következtében a szociológia tiltott tudomány lett, amit csak a hatvanas évektől erősen szabályozott és cenzúrázott keretek között folytathatott néhány kiválasztott. A szociológia eddigre a „nyugati világban” már elvitathatatlanul elismert tudománnyá vált, a hazai fejlődést viszont derékba törte az akkori rendszer, vagyis szinte a semmiből kellett újraszervezni, újra kellett professzionalizálódnia. Ehhez több dologra volt szükség, például kellettek tematikus szaklapok, ahol – igaz, hogy a cenzúrának alávetve, de – a hazai tudományos eredmények publikálásra kerülhettek. Lassan újra megjelenhettek olyan kutatóintézetek, amelyek erős keretek között, de végezhettek kuta-

tásokat (amelyek nem egyszer még így is felháborodást váltottak ki). A 70-es évek vége felé elkezdtek szaporodni a társadalomtudományi konferenciák, és a 80-as évek közepe felé már annyira enyhült a rendszer nyomása és szabályozása, hogy többen megengedhették maguknak, hogy erősebb kritikákat fogalmazzanak meg a társadalom működésére nézve. Tehát elkezdtek újra felállni a szakma keretei. Új kutatók és kutatások, szakmai konferenciák, szakmai társaságok jöttek létre, de igazán akkor vált a szociológia Magyarországon szakmává, amikor a rendszerváltás környékén a szociológia a ma ismert formájában és tematikával bekerült az egyetemen oktatott szakok közé, így létrejött egy olyan szakmai legitimációs keret, amely alapján a szociológiát még a támadások ellenére sem lehet eltüntetni.

A coaching rövid története és a professzionalizáció jelenlegi foka

Mint már említettük korábban, a coaching egy viszonylag új professzió, ami nem azt jelenti, hogy a története is rövid. Egyesek szerint a coaching története már nagyon régen, az ókorban elkezdődött. Joseph Campbell a vallás és mitológia területének jól ismert kutatója és szerzője nyomán párhuzamot vonhatunk a mitológiai hősök útja (a hős archetipikus képe) és a személyes fejlődés között. Mindenki ismeri a történeteket, amelyekben a hős elhagyja a számára jól ismert világ biztonságát, és egy ismeretlenbe távozik, ahol akadályokkal és ellenségekkel kell megküzdenie. Ebben viszont csak úgy lehet sikeres, hogy találkozik olyan szereplőkkel, akik különböző módokon a segítségére vannak, és átsegítik az akadályokon.

A coaching fejlődésére nagyon sok tudományterület és esemény hatott. Kiemelhetjük például a pszichológiát, illetve az ezen a területen történt változásokat és új eredményeket. Az ötvenes években a klinikai pszichológiában uralkodó irányzat volt a behaviorizmus, amelynek központi gondolata, hogy ha az embert bizonyos ingerek érik, akkor azokra bizonyos módon fog reagálni. John B. Watson szerint a pszichológiának a feladata, hogy ezeket az ingereket és a rájuk adott reakciókat vizsgálja. Watson a maga idejében ezzel a módszerrel nagy eredményeket ért el, például magyarázatokkal szolgált a gondolkodás folyamatára is. A hatvanas években azonban a klinikai pszichológusok észrevették, hogy egyes esetekben, például a depressziónál, ez a módszer nem működik, így tovább gondolták a behaviorizmus alapjait, és így jutottak el a CBT-hez (cognitive behavioural therapy – kognitív és viselkedésterápia). A hetvenes években a CBT-t is továbbfejlesztették, és egy olyan fókuszált terápiás módszert dolgoztak ki (BSFT - brief solution focused therapy), ami azon alapul, hogy a pácienssel közösen célokat állítanak fel, amelyeket egy stratégiai tervezésen alapuló terv szerint lépésről-lépésre fognak elérni, mindezt teszik úgy, hogy a páciens saját erőforrásaira támaszkodnak, és nem a múltra, hanem a jövőre koncentrálnak. Láthatjuk, hogy ez a módszer már nagyon nagy hasonlóságot mutat a coaching módszereivel.

Természetesen még nagyon sok olyan dolgot lehet említeni, amelyek a huszadik század második felében hódítottak teret maguknak, és hathattak a coachingra. Ezek a különböző tréningek és developementek, mint például a life skill tariningek, personal developement, communication skill developement, management developement vagy akár a power of positive thinking movement, vagy a mentoring.

Mindenképpen ki kell térnünk az érzelmi intelligencia fontosságának felfedezésére is. Az elmúlt tizenöt-húsz évben több kutatás is zajlott, amelyek az érzelmi intelligencia kérdését célozták. A kutatók rájöttek arra, hogy a siker elsődleges záloga nem az IQ, hanem az EQ. Daniel Goleman kutatásai felhívták a figyelmet arra, hogy az empátia, altruizmus, a szeretetre és a szeretet elfogadására való képesség, valamint a jó kapcsolatok kialakítására való képesség az érzelmi intelligencia fejlettségétől függ, és ezek a képességek nem csak a sikerességünkre, hanem a boldog életünkre is igen erősen hatnak.

Természetesen a coaching mai formájában való 1980-as évekbeli megjelenéséhez más, a társadalomban lezajlott változásokra is szükség volt. Az Amerikai Egyesült Államokban – mint a coaching egyik úttörőjében – a sorozatos világválságok hatására fontosabbá váltak a modern vezetési technikák, és emellett a személyes jólét és siker növelése. A világválság és a hatására lezajlott hierarchikus és horizontális változások megfelelő táptalajt biztosítottak a személyes és vezetői kompetencia-fejlesztések fontosságának felisme-

réséhez, valamint a magánélet minél megfelelőbb megéléséhez.

Véleményem szerint talán elsősorban az EQ fontosságának felismerése, valamint a jóllét iránti vágy hívta életre a coachingot, ami innentől kezdve gyors fejlődésnek indult, habár az első coachinggal foglalkozó PhD munka csak a 2000-es évek legelején jelent meg. Az ezredforduló utáni első évektől kezdve viszont már egyre több coachinggal kapcsolatos munka és szaktanulmány született.

Ahogy azt a szociológia példáján is láthattuk, nem elég, hogy megszülessen egy új tudományterület, hanem kell az is, hogy a hozzá kapcsolódó infrastruktúra is kiépüljön és megszilárduljon. Fontos, hogy állandó, jól képzett szakemberek álljanak rendelkezésre, vagyis egyrészről biztosítani kell a szakmába kerülés határait, másrészről a szakemberek utánpótlását, vagyis kell, hogy minőségi szakemberképzés folyjon, mégpedig elismert, akkreditált képzőhelyeken, tehát a képzés szerepeljen az egyetemek, főiskolák kínálati palettáján.

Kell, hogy erős szakmai szervezetek, és vállalkozások biztosítsák a szakma érdekérvényesítését, és stabil hátteret adjanak. Szintén nagyon fontos, hogy a professzió, vagy a tudományterület saját, jól elhatárolt szakterülettel rendelkezzen, és ennek határait jól és egyértelműen kommunikált „marketinggel" mindenki számára egyértelművé tegye, ezzel legitimálva és fenntartva az adott területet, az adott szakma számára.

Ahhoz, hogy ezeknek megfelelő nyilvánosságot adhassunk, elengedhetetlenül fontos, hogy állandóan frissülő, lektorált tematikus szaklap(ok) legyenek, amelye(k)ben a szakmabeliek közzé tudják tenni azokat a gondolataikat, amelyek előrébb vihetik a szakmát, tájékoztatni tudják a többieket, hogy a szakmát érintően éppen mivel foglalkoznak, illetve, hogy a szakma iránt érdeklődők is információk birtokába juthassanak. Végezetül pedig igen fontos, hogy a szakmának legyen egy mindenki által érthető megnevezése.

Lássuk, hogy a coaching az előbb felsorolt komponensek figyelembe vételével a professzionalizáció milyen fokán áll jelenleg Magyarországon.

1. A szakma szintjei, a bekerülés korlátozása és az oktatás

Nagyon fontos, hogy tisztán és stabilan legyenek kijelölve a szakma határai. Meg kell szabni, hogy ki nevezheti magát coachnak, és milyen követelményeknek kell megfelelnie ehhez. Jelenleg hazánkban több formában van lehetőség a coaching elsajátítására. A jó hír, hogy vannak olyan, általában két éves (négy féléves) posztgraduális képzések, amelyek államilag elismert diplomát adnak, és vannak olyan szintén magas minőséget garantáló képzések, amelyek nem felsőoktatási intézmény keretein belül működnek, azonban a képzés végén szintén komoly vizsgán kell megfelelni. Azonban látnunk kell azt is, hogy megjelentek olyan képzések is a piacon, amelyeknek fókuszában sajnálatos módon nem a minőség, és a megfelelő szintű tudásanyag átadása áll. Olyan képzések, amelyek az ICF által minimálisan meghatározott szintnek sem felelnek meg, vagyis az oktatásban eltöltött óraszám nem éri el a hatvan órát, tehát „gyorstalpaló" jellegű, egy hétvégés képzések, amelyek legfeljebb betekintést adhatnak a szakmába, ám semmiképp sem tudnak felkészíteni annak gyakorlására. Véleményem szerint ez a képzési forma, és az előtte említett kettő között akkora minőségbeli különbség van, hogy nem lenne szabad mindkettőt coaching képzésnek tekinteni. Azonban a valóság az, hogy akik egy ilyen rövid tanfolyamon részt vesznek, sok esetben nem tesznek különbséget, és a tanfolyam után már képzett coachként tekintenek magukra.

> "...tisztán és stabilan legyenek kijelölve a szakma határai"

Nem is szorul különösebb magyarázatra, hogy ez az alacsony kodifikációs szint mennyire káros lehet egy szakma hosszú távú meggyökeresedése szempontjából. Pierre Bourdieu szerint, ha egy csoportba a bekerülés könnyen megy, akkor a külső, illetve belső megbecsültsége sem olyan nagy, mint abban az esetben, ha a bekerülés komoly feltételekhez van kötve.[2] Ez a coaching magyarországi helyzetének szempontjából azt jelenti, hogy jelen-

leg a néhány órás képzések a csoportba, vagyis a coachok közé való igen könnyű bekerülést biztosítva a szakma megbecsültsége ellen hatnak. Így történt meg az, hogy a coaching elnevezés – és a vele járó attribútumok – is alacsonyabb szintre kerülnek, és olyan esetekben is használják, amikor az egy kicsit sem indokolt, például üzletkötői álláshirdetésekben, ahol a pályázó feladatai között említik a majdani ügyfél coacholását.[3]

Ha ilyen folyamatok elindulnak, és a szakmán kívüliek számára úgy jelenik meg a coaching, hogy „ja tudod, segíteni kell neki, és meg kell mondani, hogy mit csináljon, szóval tanácsokat kell adni", azzal nem csak ennek a szakmának a kvintesszenciája veszik el, vagy módosul negatívan, hanem az is, hogy megfelelő módon tudjanak a coachok funkcionálni, és ne kelljen magyarázkodni például egy life coachnak, hogy miben csinál ő mást, mint egy pszichológus, vagy éppen egy jóbarát. Ezen a területen tehát még sok a tennivalója a szakmának.

2. Szakmai szervezetek és vállalkozások

Magyarországon ma az tapasztalható, hogy több olyan szakmai szervezet, és komoly vállalkozás is működik, amelyek egyrészt a coaching támogatását és fejlődését célozzák, másrész komoly, nagyon magas színvonalú képzéseket is tartanak. Sok olyan vállalkozás funkcionál, amelyek a coaching különböző területein kiemelkedő színvonalú munkát végez. Szintén örömre ad okot a szakma fejlődésének szempontjából, hogy több különböző, nagy érdeklődésre számot tartó szakmai program is megrendezésre került az elmúlt években. Ezek a tényezők mindenképpen pozitívan hatnak a szakma hírneve és fejlődése szempontjából, és ellensúlyt képeznek az előző pontban kifejtett kodifikációs problémákkal szemben.

3. Saját szakterület, lehatároltság

Ahhoz, hogy a coaching más szintetizáló szakterületekhez hasonlóan meg tudja erősíteni határait, pontosan le kell fektetni, hogy mi az ami coaching, és mi az, ami már nem sorolható ide. Szükség van módszertani alapvetésekre, és meg kell állapítani, egyértelművé kell tenni, hogy a coaching szakterületének keretei milyen tágak legyenek, és mi az a határpont, ahol már nem a coaching a kompetens. Véleményem szerint ezek a határok megfelelő módon le vannak fektetve, és tisztázva vannak, ezen kívül módszertanokból sincs hiány. A probléma ezen a területen abból adódik, hogy a szakmán kívüliek számára ezek a határok gyakran (vagy többnyire) nem megfelelően ismertek.

4. Folyamatosan frissülő lektorált szakfolyóirat

A szaklap kérdése a Magyar Coachszemle olvasói számára egyértelmű lehet. Fontos, hogy a szaklap, vagy szaklapok folyamatosan tájékoztassanak a szakma friss híreiről, eseményeiről, és egyfajta közvetítő szerepet töltsenek be coach és coach, valamint coach és ügyfél / potenciális ügyfél között, a tudás megosztásának közegei és eszközei legyenek. Az állandó színvonalas szakcikkek pedig katalizátorként szolgálhatnak a coaching fejlődésére nézve, mivel így a szakma képviselői könnyebben beleláthatnak abba, hogy nem közvetlen kollégáik milyen irányba érdeklődnek, mivel foglalkoznak, milyen tapasztalatokat szereztek, milyen dolgokra jöttek rá.

5. Egyértelmű, érthető, pontos megnevezés

Nagyon fontos dolognak tartom, hogy a professziónak legyen egy olyan elnevezése, amiről mindenki tudja, hogy mit takar. Jelenleg a coaching nem egy olyan elnevezés, amelyre egy az üzleti életben nem jártas ember esetében is igaz volna ez. Fontos szempont lenne, hogy a megnevezés igazodjon a magyar nyelvhez, hiszen ha közelebb áll azokhoz, akikhez szól, akkor könnyebben épül be a köztudatba. (Persze idővel, amennyiben a terület fenn tudja taratani magát, egy idegen eredetű szó is egyértelművé válhat.) A „coaching" elnevezés magyarítására tett kísérletek eddig nem jártak nagy sikerrel. Például az „üzleti edző" idegennek tűnhet azért, mert az edző nálunk leginkább csak a sporttevékenységek támogatását végző személyt jelenti, ráadásul a life coaching területén már egyáltalán nem kínálkozik hozzá kapcsolódó használható alternatíva. Tehát hosszabb távon fontos lenne a szakma szempontjából, hogy egy olyan megnevezés kerüljön be a köztudatba, ami annyira egyértelműen takarja a tevékenységet és az azt végző személyt, mint például a „tanácsadó", vagy az „orvos" szavak. Természetesen ez csak abban az esetben fontos, ha a coaching szélesebb körhöz, olyan emberekhez is szólni akar, akik nem az üzleti életben tevékenykednek.

Hogyan tovább?

Az előbb leírtak alapján felvetődik a kérdés, hogy a coaching a professzionalizáció és a szakmává válás milyen fokán áll. Úgy gondolom, hogy az elmúlt nagyjából harminc év alatt ez a még fiatalnak mondható terület igen komoly lépéseket tett a fennmaradás irányába. Azonban nemrégiben beszélgettem egy segítő szakmában tevékenykedő floridai ismerősömmel, és nagy meglepetésemre nem hallott még a coachingról. A nyelvi jelentésbeli hasonlóság alapján a mentorálásra asszociált. Ez azt mutatja, hogy még egy olyan országban is, mint az Amerikai Egyesült Államok – ahol a coaching már a fejlettség és elterjedtség magasabb fokán áll – hagy némi kívánnivalót a szakma marketingje, s így előfordulhat, hogy a valamilyen szempontból rokonszakmák képviselői bizonyos szinten kompetensnek tekintik magukat a területen.

Összegezve tehát, ha a coaching megelégszik azzal, hogy az üzleti élet keretein belül egy viszonylag ismert és elismert fejlesztési módszer, akkor képviselői már ma is elégedetten dőlhetnek hátra. Ha azonban egy szélesebb körben elterjedt, ismert, és hosszú távon stabil szakterület címére tart igényt, akkor látnunk kell, hogy vannak még területek, ahol sokat kell fejlődnie.



Jegyzetek

1. A professzionalizációról bővebben lásd: Lengyel György
A Magyar Gazdasági vezetés és professzionalizációjának két hulláma. In: Szociológiai Szemle 1994/3. 3-14.
2. Lásd: Bourdiu, Pierre: La Distinction. 1979.
3. Magyar Coachszemle – első szakmai szám

A professzionalizáció elméletekről bővebben:

Nagy Krisztina: Professzionalizáció- és professzióelméletek a segítõ hivatások tükrében. In: Esély 2009/2.

Dr.
Beck-Bíró Kata



Önmegvalósításra törekedni a munkahelyen

Áldás vagy átok?

Többen vagyunk, akik arra vágyunk, hogy a munkahelyünkön is törekedhessünk az önmegvalósításra, azaz tehessünk olyat, ami szerintünk jó, fontos, és ne csak a „pénzért járjunk be". Ezt nevezem e cikkben késztetésnek, azaz egy olyan belső hajtóerőnek, amely azt erősíti, hogy munkahelyünkön is akarjunk önmegvalósításra törekedni. Nem másért, mint annak érdekében, hogy úgy érezzük, „jó helyen vagyok", „magamat adhatom" azaz hiteles vagyok ott és akkor – mert az bizony jó érzés.
Ennek ellentéte számomra a kényszer, amikor olyan akadályokat él meg az egyén, ami visszaveti őt a munkahelyi önmegvalósítás élményétől, így a munkába járás, a feladatkör elvégzése már nem okoz jó érzést, kényszerűvé válik.

A közös értéshez, értelmezéshez röviden tekintsük át, mit ír a szakirodalom az önmegvalósításról. Az önmegvalósítás fogalma a humanisztikus pszichológiából ered, aminek többek között az volt az előfeltevése, hogy
(1) az emberek képesek jelentős személyes döntéseket meghozni;
(2) az emberek életük során önmegvalósításra törekszenek, szeretnék képességeiket kiteljesíteni;
(3) az önmegvalósítás élménye minden ember számára mást és mást jelent.

A humanisztikus pszichológusok között a nagyok is más és más megközelítést alkalmaztak a fogalom értelmezéséhez. Maslow például úgy gondolta, hogy ameddig alapvető szükségleteinket nem elégítjük ki (fizikai, biztonsági, kapcsolat, elismerés), addig nem törekedhetünk önmegvalósításra. Csíkszentmihályi Flow-elmélete is az emberhez vezeti vissza az önmegvalósítás lehetőségét, de számára kulcs az, hogy csak akkor élhetjük meg az önmegvalósítást, ha nem hamis célok és szándékok vezérelnek minket. Rogers már a környezettől teszi függővé az önmegvalósítást: csak akkor tudunk önmegvalósításra törekedni, ha a környezetünkből bizalmat, empátiát kapunk és hitelességet tapasztalunk. Ezzel a néhány példával csak arra szerettem volna felhívni a figyelmet, hogy az önmegvalósítás egyrészt lehet eredmény (egy pillanat), de lehet egy folyamat (maga a törekvés alatt megéltek), másrészt pedig, hogy múlhat az egyénen vagy a környezeten is annak elérése.

És mit mond a tapasztalat?

Változatosan éljük meg az önmegvalósítást.
Az önmegvalósítás fogalmát sok mindenre használjuk, sőt, akár ki is jelenthetjük, hogy az önmegvalósítás kifejezést ritkán használjuk, helyette sok mindent mást – de azok mégis mind az önmegvalósításra vonatkoznak. Van, akinek az önmegvalósítás egy szellemi tevékenység, pl. az „inspirációt", a „kihívást" nevezi annak. Van azonban olyan ember, aki egy érzelmi bevonódást él meg ilyenkor, és úgy fogalmaz, hogy a helyzet „izgalmi állapot okoz", „élvezem". Végül van, akinek feje is, szíve is benne van, az egész személyisége megjelenik a helyzetben: „magával ragad, amit csinálok", „egyszerűen úgy érzem, a helyemen vagyok".

Ezekben a megfogalmazásokban az a közös, hogy az önmegvalósítást élményként jellemzik – akár állapotként, akár egy folyamatként élik meg azt az egyének.
Mindenkinek mást jelent „önmegvalósítani”.
Vannak, akik úgy gondolják, hogy akkor valósítják meg önmagukat, ha valami újat találnak ki („az ötletemet végigvinni”). Ugyanakkor önmegvalósítás lehet az is, ha az ember önmagát kivetíti valamibe, „tárgyiasítja magát” („megvalósul a filmem”), számukra az alkotás folyamata is fontos. Nem utolsó sorban az is „önmegvalósít”, aki egy számára fontos értéket képvisel – a szerint éli mindennapjait („társadalmilag hasznos legyen”).
Ezeknél a megfogalmazásoknál az a lényeges, hogy ahhoz, hogy önmegvalósíthassunk, tudnunk kell, mi az a személyes jövőkép, „ideál-én”, amit el szeretnénk érni.

Azt érdemes tehát átgondolnunk, hogy számunkra mit jelent az önmegvalósítás? Melyek azok az adottságaink, képességeink, amiket szeretnénk kiteljesíteni? Mit tehetünk mi azért a munkahelyen, hogy ez a kiteljesedés megtörténjen?

De az is lehet, hogy van egy ezeket mind megelőző kérdés: a munkahelyen kell és/vagy érdemes kiteljesedésre törekedni? Nézzünk néhány, a valós életből (coaching folyamatokból) vett helyzetet, arra vonatkozóan, hogy ki hogy gondolja!

„A” eset

A fiatalember tipikus Y-generációs személyiség: öntudatos és önbizalommal teli, a világgal kritikus, a változásokat jól kezelő, rugalmas és tud tanulni a megélt helyzetekből. Már egyetemi évei alatt is jelentős szakmai tapasztalatra tett szert. Alapvetően szerette a munkahelyét, ahol dolgozott, el is ismerték, jó csapatnak volt a tagja. Erős teljesítményorientációt hozott a családjából, a családi ebédek jelentős része azzal telt, hogy munkájáról kérdezték, amit már-már számonkérésnek élt meg. Volt egy ötlete, amit hónapok óta dédelgetett, és azt vette észre magán, hogy nem köti le a munkája, egyre csak saját ötletén jár a feje. Napról napra egyre nehezebben élte meg a „törzsidőt”, már a munkahelyére való bejárást is kényszerként élte meg. Egyik reggel eldöntötte, felmond, és elkezdi saját vállalkozását, amelynek célja ötletének



A kompromisszumkötés nem zárja ki az önmegvalósítást.
Nagyon fontos, hogy az önmegvalósítás nem azt jelenti, hogy a kereteket felrúgva vagy éppen keretek nélkül tesszük azt, ami segít a személyes jövőkép elérésében. Van, hogy a környezettel, pl. az üzleti élettel kell kompromisszumot kötnünk (tipikus a szolgáltató szektorban: az ügyféllel), de van, hogy saját magunkkal (ld. karrier-család dilemma). Amennyiben megértjük és elfogadjuk a kereteket, azok még inspirálóan is hathatnak ránk, hiszen túl könnyű lehet bármit elkészíteni, kialakítani, ha korlátlan mozgástér, pénz és idő áll rendelkezésünkre, keretek között viszont lehet sokkal izgalmasabb, jelenthet nagyobb kihívást is.

megvalósítása. Jövőképét így fogalmazta meg: „saját fejlesztésű termékem hazai és nemzetközi színtereken történő sikeres bevezetése, évről évre jövedelmezőbb értékesítése”.
Üzleti tervet készített és idővel meg is nyert egy jelentősebb összeget start-up vállalkozásként. Munkahelyére bejárni már nem volt kényszer, sokkal inkább késztetés: megvalósíthatja ötletét!

"Azt érdemes tehát átgondolnunk, hogy számunkra mit jelent az önmegvalósítás"

Építgette, szépítgette a vállalkozást: irodát bérelt, fejlesztőket vont be, munkatársakat toborzott, külföldi utakat szervezett nemzetközi partnerek bevonására. Boldog volt, annyira telve energiával, amit még sosem érzet! Hát persze: helyén van, azt teszi, amire vágyott régóta, „saját gyermekét” nevelgeti!
Aztán jött az első összeütközés a vezető fejlesztő kollégával, amit egyre több követett. Rájött, attitűdbeli eltérések vannak, és nem tudott tovább dolgozni vele. Igyekezett más vezetési stílust alkalmazni, pl. több teret adni a vezető fejlesztőnek, de az nem tudott élni a lehetőséggel – és az üzleti terv, mondhatni, „füstbe ment”. Azt élte meg, újra kényszer az, ami egykor késztetés volt… Elbukott az elköteleződés, elbukott a vállalkozás. De csak az első.

„B” eset

Egy kismama, aki egy multinacionális cégtől ment GYES-re, négy év után vissza szeretett volna térni a munkaerőpiacra. Tudta, hogy a korábbi pozíciójába nem várják vissza szívesen – az ő elgondolása alapján azért, mert teljesítménye jelentősen meghaladta az elvártat és ez konfliktusokat szült. Az is igaz, hogy ő se akart volna oda visszamenni, leginkább azért, mert a gyerekek mellett már nem szeretett volna olyan sok időt irodai munkára fordítani. Ki van szolgáltatva mégis a munkaerőpiacnak? A visszamenetel kényszerét át tudná-e alakítani késztetéssé – ez volt a fő kérdése.
Végiggondolta, hogy melyek azok a munkafeltételek, amelyek számára elengedhetetlenek, és melyek azok, amelyek jó lenne, ha meglennének, de nem jelentenek elengedhetetlen feltételt. A rugalmas munkaidőt és a kihívó feladatokat fogalmazta meg, mint szükséges feltétel. Visszatérését sikeresnek lehet nevezni, mivel önmagáért és céljaiért kiállva egy heti 30 órás, nemzetközi csapatba ágyazott munkakört kapott meg olyan munkatársakkal, akiktől úgy gondolta, sokat lehet tanulni. Boldog volt, hogy a megváltozott élethelyzet (anyaság kisgyerekekkel) adta új én-képét, új prioritásait meg tudta fogalmazni, és kiállt magáért. Így tudta átforgatni a szorongását vággyá, és izgatottan várta ismét a munkába állás napját!
Azóta kiderült, hogy a munka valóban érdekes, folyamatosan használnia kell a már megszerzett ismereteit, készségeit, miközben újakra is szert tesz. Sok visszajelzést kap a főnökétől, aki kertelés nélkül elmondja azt is, ha nem elégedett. Tiszták számára a célok, a feladatok, és tudja, fejlődhet, sőt, hibázhat is olykor. Ugyanakkor sok utazással is jár az új munka, amit nehezen él meg, mert havonta átlagosan öt napot külföldön, a családtól távol kell töltenie. Ez a tényező azonban nem vált olyan szintű nyomássá, amitől azt élné meg, a munkája kényszer, sőt, épp ellenkezőleg! Az utazás, mint adottság azt eredményezte, hogy az otthon töltött napok felértékelődtek, azóta a családjával még odafigyelőbb, mert tudja, ezek a napok nem tekinthetőek adottságnak!

„C” eset

A frissen kinevezett igazgató azt a feladatot kapta, hogy az akkorra kialakult „állóvizet felkavarja”, újra legyen szempont a munkatársak körében a teljesítmény, a fejlődés iránti igény. Vezetője teljes támogatásáról biztosította. Az igazgató nagyon boldog volt: elképzelése most végre valóra válhat! Mi kell ennél több? Készetetés volt minden ízében, ezzel kelt, ezzel feküdt!
A szervezetfejlesztési folyamatot alaposan előkészítette, főnöke áldását is adta rá. A több mint százfős csapata viszont nehezen vette a változást, az ellenállásnak minden jele megmutatkozott. Késztetése azonban nem lankadt az elképzelt változások véghezvitelét illetően,

ugyanakkor a változás menetét, menetrendjét át kellett gondolnia, több esetben meg is változtatnia, ami valós kényszer volt. Majd' egy év alatt, de eljutott oda, hogy a munkatársak megértették a változás szükségességét, és beálltak az új (magasabb teljesítményt és minőséget elváró) kultúrába, az elvárásokat igyekeztek teljesíteni. Az igazgató újra úgy érezte: „helyén van", hiszen a csapatát úgy, és olyan keretek között vezethette, amelyekre vágyott.
Öröm az ürömben azonban, hogy addigra egy ideje azt érezte, elvesztette főnöke támogatását. Igyekezett ennek okát megfejteni, sokat beszélgetett vele, de nem derült ki a valós ok. Az új kultúra a bevezetett új rendszerekkel és folyamatokkal jól teljesített, elismerést mégsem kapott. A csapata adta késztetés a főnöke adta kényszerrel vegyítette minden nap a munkába menetelt. Egy napon aztán el is dőlt ki az erősebb: elküldték.

Mit jelentenek ezek az esetek önmegvalósítás szempontjából?

Az első eset arra hívja fel a figyelmet, hogy nem elég az ötlet, nem elég az elszántság és a tőke. Kellenek készségek, képességek, amivel az adott célhoz, „ideál-én" eléréséhez szükséges körülmények is megteremthetőek, elérhetőek. Szerencsére nem egyszer van lehetőségünk „önmegvalósítani", hiszen egy folyamatról van szó. Ezt az esetben szereplő fiatalember is felismerte, tudott tanulni a hibákból, megfogalmazta a tanulságokat, és azokat továbbviszi új vállalkozásába. Újra megéli azt a belső késztetést, amit az első vállalkozásában, bár most már egy más szinten: több tudatossággal.
A múltból való tanulás – amit a jelenben alkalmazunk egy ideális jövőkép elérésére – elengedhetetlen az önmegvalósítás folyamatában.

A kismama munkába történő visszatérése azt hangsúlyozza, hogy nagyon fontos tisztában lenni azzal, hogy melyek azok a munkaköri, illetve általában munkához kötődő tényezők, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy késztetést érezzünk a magas szintű munkavégzéshez. Ha azokat megkapjuk, úgy érezzük, a munka, annak eredménye a „miénk", és ez erőt ad az esetleges nehezebb pillanatokhoz is, pl. egy negatív visszajelzés, sok utazás.
Amikor azt érezzük, hogy a munka „ránk van szabva", készségeinket, képességeinket alkalmazhatjuk, továbbfejleszthetjük, az elég önbizalmat adhat ahhoz, hogy továbblépjünk az önmegvalósítás útján.

Az igazgató esete a munkahelyi szereplők jelentőségére hívja fel a figyelmet az önmegvalósítás folyamatában. A csapat, a vezető befolyásolja azt az élményt, hogy tudunk-e és akarunk-e önmegvalósításra törekedni a munkahelyen. Tiszta-e az elvárt szerep, van-e függési viszony, és ha igen, az tiszteleten alapul-e? A transzparencia, a profizmus jelen vannak-e a mindennapokban, amelyek biztonságot adhatnak ahhoz, hogy önmagam legyek és önmagam legjavát adjam?
A munkahely látható (pl. emberek) és láthatatlan (pl. értékek) jegyei a mindennapi munkavégzés kényszerré vagy késztetéssé alakulását jelentősen befolyásolják, amely hatással van a munkahelyen történő önmegvalósítási folyamatra is.

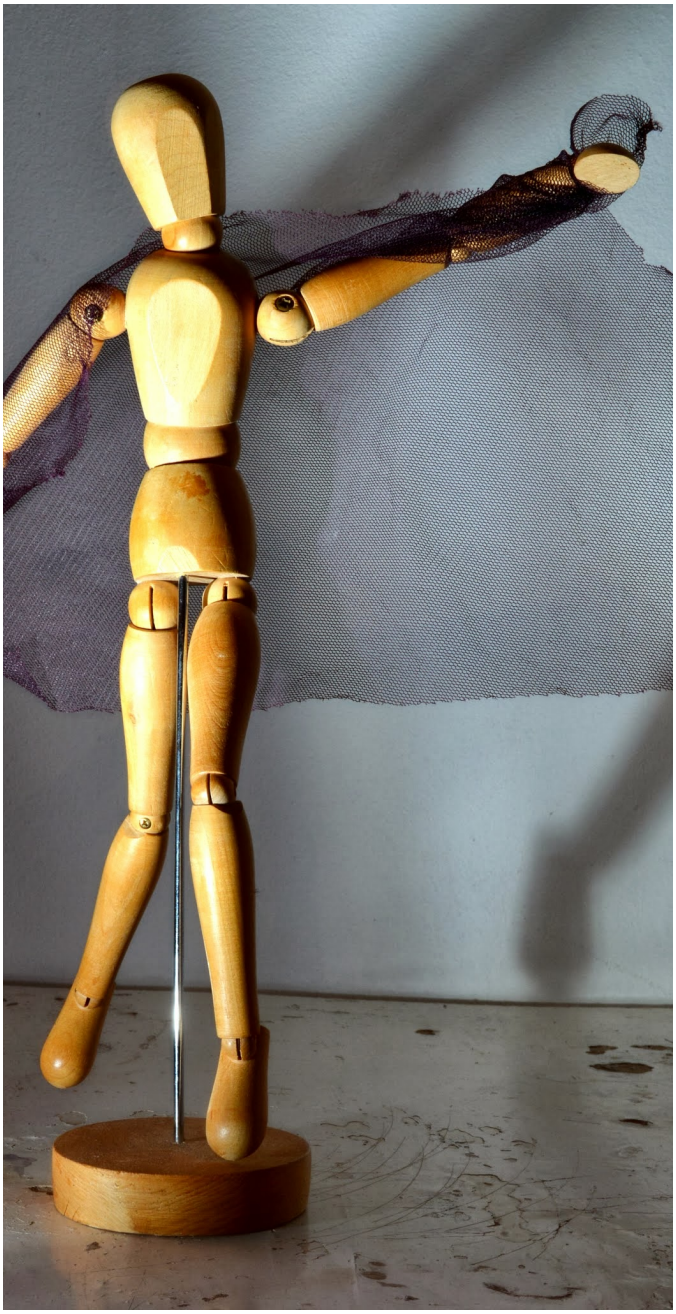
És hogy mindezek alapján mit érdemes végiggondolnunk?
Elsősorban azt, hogy nekem vajon késztetés-e a munka vagy kényszer? Mi segíti, és mi gátolja azt, hogy én – jó értelemben – „kiéljem magamat" a munkámban, a munkahelyemen? Azt teszem, ott és úgy teszem, ahogy azt elképzel(t)em?
Remélem, igen! Ha nem – sosincs késő változtatni!



Azt csinálni, amit a Szelf akar

Motiváció az autonómia-szükséglet perspektívájából

Takács Hilda



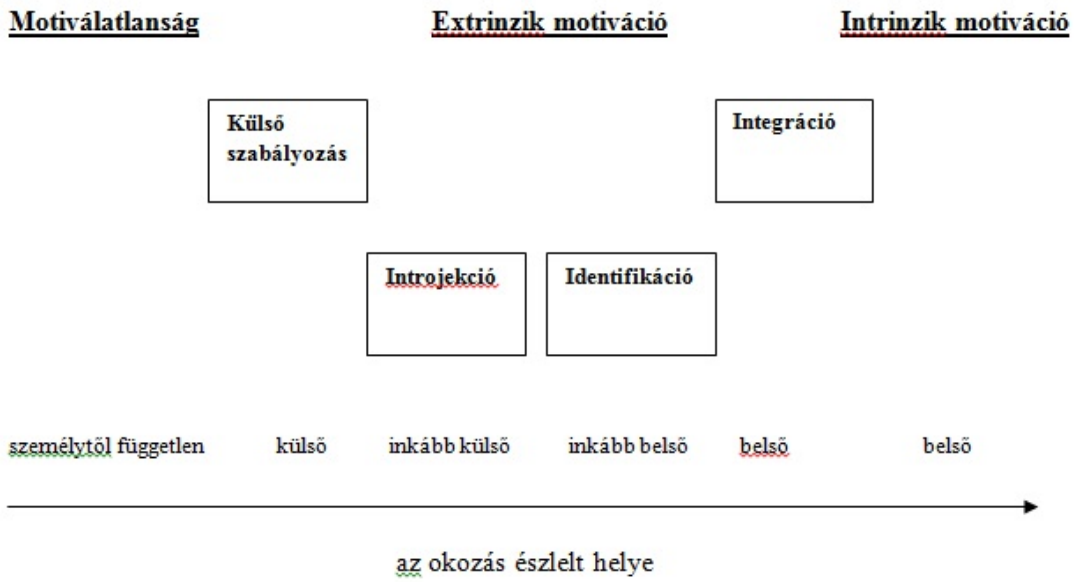
Az új ismeret megszerzésére, új tudás elsajátítására való motiváltságunk alapvető a fejlődéshez. Mint ilyen, feltételezhető lenne annak inherens természete. Az oktatás területén dolgozók azonban ezt rendre megkérdőjelezik és gyakran külső tényezők fontosságát emelik ki a tanulási motivációban, így a jutalmazást és a büntetést (például jó és rossz jegyek). Elterjedt vélekedés, hogy ezek szükségszerűek a tanulási folyamat elősegítéséhez.

Számos kutatás (DeCharms, 1968) rávilágított azonban arra, hogy külső kontroll hatására elveszíthetjük érdeklődésünket, lelkesedésünket a korábban érdekes tevékenység iránt, s azt felválthatja az unalom, a feladattól való elidegenedés. Lepper, Green és Nisbett (1973) például arról számoltak be, hogy a gyerekek kevésbé érdekes rajzokat készítettek jutalmazás hatására. Schwartz (1982) azt találta, hogy a jutalmazás sztereotip válaszokat eredményez, ami a kreativitás romlását is jelzi (Németh, 1998). Bár az ösztönzők növelhetik a teljesítményt, visszafordíthatatlan károkat is okozhatnak a motivációra nézve. Előfordulhat, hogy később már valóban csak külső hatás ösztönöz a feladat elvégzésére (Niemiec – Ryan, 2009).

Ryan és Deci (1985) szelf-determinációs elméletében meghatározza a ma már klasszikusnak számító intrinzik és extrinzik motiváció közötti különbséget: míg az előbbi esetén a tevékenység végzése annak élvezetessége, érdekessége miatt történik, utóbbi fennállásakor külső hajtóerő dominál, az eredmény elérésének vágya indokolja a cselekvést. A képlet azonban ennél árnyaltabb, minthogy nem kezelhető diszkrét kategóriaként a motiváció e két típusa. Ryan és Deci (2000) kiterjesztette elméletét, és egy kontinuum részeiként jelenítette meg az extrinzik és intrinzik motivációt (1. ábra).

A kontinuum bal oldalán található motiválatlanság állapotában hiányzik a cselekvésre késztető szándék. A kutatások azt mutatják, hogy az egyén

amotivált lehet, ha nem értékeli a feladatot, ha nem érzi magát kompetensnek benne, vagy ha úgy érzi, a tevékenység, amit végez nincs is úgy tekint, mint sajátjára: „Azért tanulok ma éjjel, mert ez fontos számomra”. Az integráció az extrinzik szabályozás legautonómabb formája. Az



1. ábra: Az emberi motiváció taxonómiája (Ryan – Deci, 2000, 61)

összefüggésben az eredménnyel. A tanulást tekintve az amotivált személy megkérdőjelezi, miért jár iskolába, s ez gyakran a tanulási tevékenységekből való kimaradáshoz vezet (Vallerand et al., 1992).

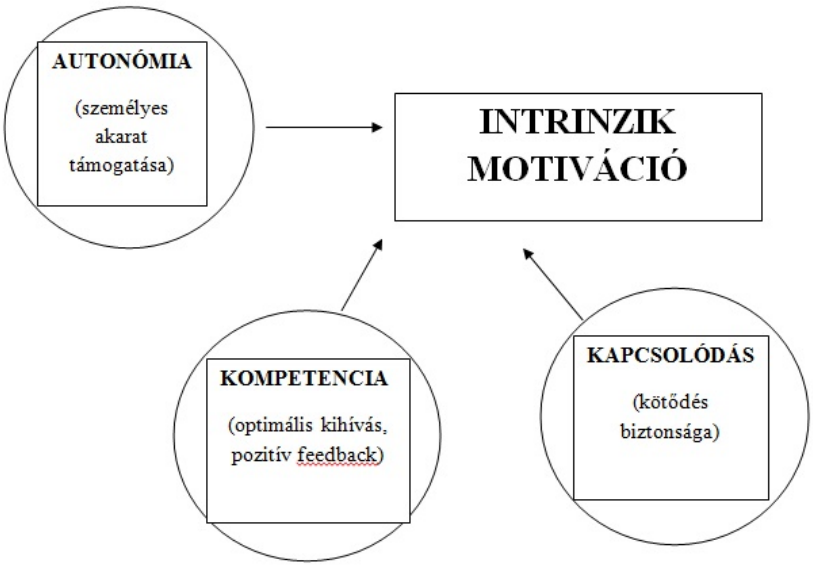
A kontinuumon jobbra haladva az extrinzik motiváció legkevésbé autonóm formájához jutunk. Külső szabályozás esetén a viselkedés mozgatórugója egy külső forrás, ami jutalmazáson vagy büntetésen keresztül szabályozza a viselkedést. A cselekvés ily módon kontrollált és a személytől idegen: „Azért tanulok a dolgozat előtti éjszaka, mert a szüleim arra késztetnek, hogy ezt tegyem” Az extrinzik motiváció következő típusa az introjektált szabályozás. Bár introjektált szabályozásnál már részben belsővé vált a viselkedés okozásának forrása, de döntően mégis külső, ugyanis az egyén azért kivitelezi cselekvést, hogy elkerülje a szorongást és bűntudatot, vagy hogy megerősödött ego-ra, büszkeségre tegyen szert: „Azért tanulok a dolgozat előtti éjjel, mert ez az, amit a jó diákok csinálnak” .

Az identifikáció az extrinzik motivációnak már egy olyan formája, melynek során a személy azonosult a cselekvés fontosságával, s ezért a szabályozásra egyén teljes mértékben asszimilálta a szelfbe az identifikált szabályozást. Minél jobban képes a szabályozást asszimilálni a szelfbe az egyén, annál nagyobb az öndetermináció foka. Az integráció már sok olyan jellemzővel bír, mint az intrinzik motiváció, azonban még mindig magán hordozza az extrinzik jelleget, ugyanis a cselekvés annak instrumentális értéke miatt megy végbe, s egy kívánt eredmény elérését szolgálja (Ryan – Deci, 2000; Vallerand et al. 1992).

Az intrinziken motivált személy a cselekvést már önmagáért végzi, illetve azért az örömért és megelégedettségért, ami a tevékenységben való részvételből ered. Csíkszentmihányi (1997) úgy véli, ezek az autotelikus élmények azok, amik örömhöz juttatnak, nem a külső cél. Intrinzik motivációról beszélünk például, amikor a diák azért megy be egy órára, mert érdekli az (szemben azzal az extrinzik hajtóerővel, ami abból eredhet például, hogy ne szerezzen lemaradást az óráról való kimaradással).

Deci és Ryan (2000) azt találta, hogy számos cselekvést a fontos másiknak való megfelelés, a neki való kedvezés generál, lehet az családtag, barát vagy egy közösség. Így Deci-ék úgy

gondolták, hogy az internalizáció előmozdításának egyik fontos tényezője a másikhoz való kapcsolódás. Egy másik fontos faktor, ami növelheti az internalizációt, a kompetencia. A diákok nagyobb eséllyel internalizálnak egy célt, amennyiben úgy érzik, hogy megvannak a szükséges képességeik ahhoz, hogy el is érjék azt. A harmadik facilitáló erő az autonómia, mely a szelf által szabályozott cselekvésben, pszichológiai szabadságban nyilvánul meg és integrált értékeken vagy érdeklődésen alapul. A szerzők az intrinzik motiváció kialakulásában e három pszichológiai szükséglet kielégítettségének befolyását hangsúlyozzák (lásd 2. ábra).



2. ábra Az alap pszichológiai szükségletek hatása az intrinzik motivációra (Deci –Ryan, 2000)

A szelf-determinációs elmélet szerint a három alap pszichológiai szükséglet univerzális, s ezért az egészség optimális szintjének eléréséhez kultúrától függetlenül ezek kielégítettsége megkívánt. Ezt a megközelítést számos ellenvélemény kíséri a mai napig, elsősorban a kulturális relativizmus és szociális konstruktivizmus képviselőinek oldaláról, akik a különböző kultúrák specifikusságából, egyediségéből kiindulva kételkednek a szükségletek kollektív alkalmazhatóságában. Leginkább az autonómia szükségletének univerzalitása kelt vitákat ma is (Deci – Ryan, 2000).

Az ellentmondó vélemények az autonómia univerzalitását tekintve nagyrészt fogalmi különbségekből adódnak, gyakran azonosítják az autonómiát ugyanis az individualizmussal, mely jellemzően nyugati értéknek tekinthető. Ebből kifolyólag gyakorta megkérdőjelezik az autonómia-támogatottság fontosságának relevanciáját olyan kollektív társadalmakban (így például a távol-keleti országokban), ahol a csoportnorma előrébbvaló az egyéni érdek érvényesítésénél (Chirkov et al., 2001). Távol-keleti kultúrákban az autonómia támogatása kevésbé része a nevelési gyakorlatnak, miközben a családi értékek, családhoz és közösséghez való tartozás a konformitás a nevelés fókuszában áll (Tseng, 2004). Az autonómia ellentéte, az ún. heteronómia jellemzi ezeket a szociális berendezéseket, ahol a szabályozás a szelfen kívülről érkezik (Chirkov et al., 2001).

A szelf-determinációs elmélet viszont erőteljesen elkülöníti az autonómiát az individualizmustól. Az autonómia a saját akarat jelenlétére utal, míg az individualizmus függetlenséget implikál. Lényegi különbség, hogy az autonómia nem zárja ki a másokra támaszkodást, az elmélet maga is alapszükségletként tekint a kapcsolatra. A másik oldalról nézve, a konformitás a társas normákhoz és elvárásokhoz sem jelenti azt, hogy az egyén kontrolláltnak érzi magát. Ezzel összhangban Chirkov és munkatársai (2003) interkulturális vizsgálatai megerősítették, hogy az autonómia univerzális és jó előrejelzője nemcsak az intrinzik motivációnak, de a pszichés jól-létnek is. Hasonlóan, Tanaka - Yamautzi (2000) vizsgálatában az autonóm motiváció pozitív összefüggést mutatott a tanulmányi teljesítménnyel, míg az externális szabályozással negatív kapcsolatot találtak japán főiskolai hallgatóknál.

A kutatások tehát azt mutatják, hogy az autonómia támogatottsága jelentős hatást gyakorol az intrinzik motivációra, kultúrától függetlenül. E szükséglet kielégítése a szülők, tanárok és más, a szocializációban aktív szerepet

vállaló személyek oldaláról elsődleges. Az autonómiát promotálja, ha a szülő/tanár támogatja a gyermek akaratának fejlődését azáltal, hogy empatikus hozzáállással fordul szükségletei felé és bátorítja személyes érdeklődését, miközben minimalizálja a kontrolláló nevelési attitűdöket. Ezzel szemben a kontrolláló motivációs szabályozás másféle stratégiákat alkalmazhat, egyrészt nyílt külső szabályozó tényezőkre hivatkozva (jutalmazás vagy büntetés kilátásba helyezése, határidők ismertetése) illetve rejtett implicit szabályozók megjelenítésével (pl. bűntudat, szeretetmegvonás).



Összegezve azt láthatjuk, hogy egy olyan általános emberi szükséglet került előtérbe a mai motiváció kutatások kapcsán, mely kielégítettsége bármely kultúrában képes átalakítani a motivációs mintázatot. Ehhez a fent vázolt autonómia-facilitáló stratégiák figyelembevétele és a kontrolláló stratégiák minimalizálása vihet közelebb. Mindez nemcsak a tanulás minőségét és élvezeti értékét emelheti, de ezen túlmenően a pszichológia jól-létet is pozitívan befolyásolhatja.

Jegyzetek

1. Niemiec, Cristopher P. – Ryan, Richard M.: Autonomy, competence and relatedness in the classroom. In: Theory and Research in Education. 2009/7(2). 133-144.
2. Csíkszentmihályi Mihály: Flow: Az áramlat. In: A tökéletes élmény pszichológiája. Budapest, Akadémiai Kiadó. 1997.
3. Deci, Edward L. – Ryan, Richard M.: The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. In: Psychological Inqury. 2000/11, 227-268.
4. Tanaka, Kiho – Yamautzi, Hirotsugu: Influence of autonomy on perceived control beliefs and self-regulated learning in Japanese undergraduate students. In: North American Journal of Psychology. 2000/2, 255–272.
5. Németh Erzsébet: A külső ösztönzők hatására kialakuló viselkedés- és attidűdváltozások komplex vizsgálata. In: Magyar Pedagógia. 1998/98, 319-338.
6. Ryan, Richard M. – Deci, Edward L.: Intrinzic and extrinsic motivation: classic definitions and new directions. In: Contemporary Educational Psychology. 2000/25. 54-67.
7. Robert J, Vallerand et al: The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotiovation on education. In: Foundational and Psychological Measurement. 1992/52. 1003-1017.
8. Chirkov, Valery I. – Ryan, Richard M. – Sheldon, Kennon N. (szerk.): Human autonomy in cross-cultural context. In: New York, Springer. 2011.
9. Chirkov, Valery I. – Ryan, Richard M. – Kim, Youngmee – Kaplan, Ulas: Differentiating autonomy from individualism and independence: A SDT perspective on internalization of cultural orientations and well-being. In: Journal of Personality and Social Psychology. 2003/84, 97–110.
10. Tseng, Vivian: Family interdependence and academic adjustment in college: Youth from immigrant and U.S.-born families. In: Child Development. 2004/75, 966–983.

Dr. Farkas Johanna

"All learning has an emotional base."

Plato

Hogyan kapcsolódik az intelligencia, a siker és az érzelmi intelligencia a coaching mesterséghez?

A következő tanulmány egy cikksorozat első darabja, amely az érzelmi intelligencia területére kalauzolja az olvasót. Az első részben áttekintjük az alapfogalmakat, majd a következő részben arra keressük a választ, hogy milyen alapvető jellemvonásokkal rendelkezik az érzelmileg intelligens coach, a harmadik részben pedig, hogy miként lehet fejleszteni a kritikus területeket. Az átadott ismeretekkel célunk, hogy a coach intelligenciájára és érzelmeire alapozva, egy tanulási folyamat során a fejlődését indukáljuk.

Az első intelligenciavizsgálatok

Az érzelmi intelligencia kérdéskörének pontosabb meghatározásához vissza kell kanyarodnunk 100 évvel ezelőtti történésekhez. Az 1900-as évek elején a francia kormány felkérte Alfred Binet, hogy dolgozzon ki egy olyan egységes módszert, mellyel az iskolában a gyengébben teljesítő gyermekek kiszűrhetővé válhatnak. Binet a felkérésnek eleget téve, összeállította az első intelligenciatesztet (1910), mellyel megvalósította a gyermekek mentális korának mérését.[1] Ez a képességvizsgálati módszer gyorsan elterjedt, és az alkalmasság-vizsgálatok szerves részévé vált.

Mi az intelligencia?

Az első intelligenciateszt megjelenése óta az emberekben kialakult az a nézet, miszerint az intelligencia a tanuláshoz, az absztrakt gondolkodáshoz, a problémamegoldáshoz és egyéb magasabb rendű kognitív képességekhez kötődik. A kutatók az utóbbi évtizedekben viszont megcáfolták ezt a hitet, és az intelligenciát nem egységes, hanem részterületekre osztható képességek összességeként definiálják. Többek között elkülönítik a nyelvi intelligenciát, a vizuális-térbeli intelligenciát, a logikai-matematikai intelligenciát, a mozgási intelligenciát, a zenei intelligenciát és az interperszonális intelligenciát, csak hogy a legismertebbeket említsük. Az intelligencia tárgykörének finomodásával párhuzamosan pedig erősebbé vált az a szemlélet is, hogy nem feltétlen a magas intelligenciával rendelkező személyek a leghatékonyabban a hétköznapokban.

Az intelligens személyek csapata sikeres?

Sokáig úgy gondolták a szakemberek, hogy a sikeres menedzserek titka intelligenciájukban keresendő. Vajon, ha szabad kezet kapnánk a vezérigazgatónktól, hogy állítsunk össze egy ideális vezetői teamet, hogyan fognánk hozzá? Egy ilyen csapatnak nagyon komplex problémákkal kell szembesülnie, ezért fejlett elemzőkészség szükséges a tagok részéről. Éppen emiatt, ha úgy gondolnánk, hogy intelligenciateszt segítségével magas intelligenciával rendelkező személyeket választunk ki, akkor joggal feltételezzük, ez a csapat biztosan sikeres lesz. A nehéz feladatokkal könnyedén megbirkóznak majd, és súlyos döntéseket is képesek lesznek könnyedén meghozni. Ezt gondolata Meredith Belbin is, azonban kutatása (1981) rávilágított arra, hogy ez a gondolatmenet teljességgel hibás.[2] A Henley College pszichológusaival együtt intelligenciatesztek alapján, különböző csapatokat alkotott, többek között egy szupercsapatot is, melyet Apollo-teamnek keresztelt el, a sikeres Apollo holdprogram után. Ebbe a csapatba kizárólag magas intelligenciával rendelkező személyek kerültek. A teamek teljesítményét feladatokon (vállalatvezetési játékon) keresztül mérte. A vizsgálatok során a kutatók azt tapasztalták, hogy a magas intelligenciával rendelkező emberek egy csapatban nem teljesítettek magas színvonalon. Idejük nagy részét meddő vitákkal töltötték, egymást próbálták meggyőzni saját álláspontjukról, kiemelték csapattársuk érvelésének pontatlanságát, fontos feladatokat figyelmen kívül hagytak, és a csapat döntései sem egységes koncepcióra épültek. A csapatok eredményeinek összesítéskor az Apollo-team az utolsó helyen végzett, és csalódást okozott.

Az intelligenseket tömörítő csapat neve után, a jelenség Apollo szindrómaként vált ismertté. Belbin két alapvető kérdést tett fel, melyek mentén dolgozta ki elméletét a csapattag szerepekről:

1. Miért nem sikeresek a csupa intelligens emberből álló teamek?
2. Mely tényezők különböztetik meg a hatékony csapatokat a nem hatékonyaktól?

A tapasztalatok szerint az intelligens személyek csapata nehezen irányítható, a tagok parttalan vitákkal töltik idejüket és a döntéshozatalban körülményesek. A team összességében rosszabbul teljesít más csapatokhoz képest. Belbin felismerte, hogy az ideális csapat sokféle képességű emberekből tevődik össze, ahol a személyek megtalálják a képességeiknek megfelelő szerepet, melyben asszertív magatartásuk megnyilatkozhat.

Érzelmi intelligencia és asszertivitás

Az előzőekben bemutatott intelligenciától eltér az érzelmi intelligencia. A tágabb közönség számára csupán 1995 után vált ismertté, de azóta népszerűsége csak fokozódik, melyet Daniel Goleman Emotional Intelligence című nagyhatású könyve teremtett meg.[3] Művét a Time magazin the 25 most influential business management books között tartja számon. Goleman átvette Salovey[4] definícióját, és 5 területen (Self-awareness, Self-regulation, Social skill, empathy and motivation) jelölte meg az érzelmi készségek kategóriáit, melyeken belül találkozunk az asszertivitással. Az intelligenciával ellentétben nem a kognitív, hanem a társas viszonyokban megjelenő képességeket fedi le. Az asszertivitás nem más, mint az önérvényesítés, a társas hatékonyság (szociális kompetencia), azaz egy olyan képesség, ami kívánatos a környezettel való hatékony kommunikáció, így a coaching mesterség szempontjából is. Elfogadott tény, hogy az asszertív személyek esetében az intelligencia a sikeres életvitel csupán 20%-át érinti, ezért indokolt, hogy a fennmaradó igen jelentős 80%-ot górcső alá vessük, melyben az érzelmi intelligencia is helyet foglal. A sikeres személyek asszertivitása nem eszköz, mely segíti őket céljaink elérésében,

> "...a coach hatékonysága függ a tudásán kívül tehát az érzelmi intelligenciájától."

sokkal inkább egy mód, mely által elérik azokat. Vizsgálatok kimutatták, hogy a hatékony coachok óriási számú készségek olyan rendszerével rendelkeznek – beleértve az asszertivitás is -, melyeket az érzelmi intelligencia területe fed le. Az érzelmi intelligencia szintje, mércéje tehát a coach sikerességének. Ahogy Stephen R. Covey The 7 Habits of Highly Effective People című könyvében írja: az érzelmi intelligencia fontosabb szerepet játszik életünkben, mint az intelligencia. A coach számára tehát a szakmai tudás mellett elengedhetetlen az önismeret, az éntudatosság érvényesítése, az önmotiváció és önmenedzselés a társas kapcsolatok terén és a coaching folyamatban. Az előzőekből következik, hogy a coaching mesterség és az érzelmi intelligencia egymástól elválaszthatatlan, s mint ilyen, feedback mechanizmusok szövevényes relációi határozzák meg. Tekintsünk át azokat a legfőbb területeket, melyek érintik a folyamatot.

"A tapasztalatok szerint az intelligens személyek csapata nehezen irányítható..."

A coach asszertív magatartása a verbális kommunikációban

- Szándékát és célját határozottan kell megfogalmaznia
- Érzéseit nyíltan kell kifejeznie
- Egyenes és tiszta állításokat kell alkalmaznia
- Megfelelő helyen és módon kell a szavak, kifejezések használnia
- Nem szabad kertelnie, mellébeszélnie

A coach asszertív magatartása a nonverbális kommunikációban

- Testbeszédének magabiztosságot kell sugallnia
- Hangja határozott, meleg és nyugodt legyen
- Tartsa a szemkontaktust
- Nyílt, őszinte tekintete legyen
- És egyenes, nyugodt testtartása

A coachnak a kommunikáció során törekednie kell arra, hogy asszertív magatartása ne csak homlokzat legyen, hanem belső tulajdonságaiból fakadjon, hiszen az asszertivitás nem az, amit csinál, hanem tulajdonképpen saját maga.

Miért célszerű a coachnak az érzelmi intelligenciával foglalkozni?
Az érzelmi intelligencia egy olyan készség, ami fejleszthető, és egy felelősségteljes coach törekszik annak tökéletesítésére. A fejlesztés hatására teljesítménye növekszik, mert képes önmagát ösztönözni, a csalódások/negatív hatások ellenére is kitartónak maradni. Az indulatait megfelelő módon és helyen kezeli és képes beleélni magát a kliens lelkiállapotába, azáltal, hogy megfelelően olvassa érzelmeit. De nemcsak ennyit tesz, mert hatékony munkavégzése során ambícióit, önkontrollját és önismeretét is fejleszti. Ezekkel a képességeket birtokló coach magas érzelmi intelligenciával rendelkezik, és joggal feltételezzük, hogy sikeres lesz, és a coaching mesterévé válik.

Az előzőekből adódik, hogy a coach hatékonysága függ a tudásán kívül tehát az érzelmi intelligenciájától. A magas érzelmi készségekkel rendelkező coach a megfelelő tudás és gyakorlat birtokában hiteles, képes a kliens igényeihez rugalmasan igazodni, és munkájával benne változást indukálni. Az érzelmi intelligencia tehát a kulcsa a coach, a kliens és a coaching sikerességének, ezért alapvető érdek fejlesztése.

Jegyzetek

1. Binet, Alfred (1916) [1905]: “New methods for the diagnosis of the intellectual level of subnormals”. The development of intelligence in children. In: The Binet-Simon Scale. Baltimore: Williams & Wilkins. 37–90.

2. Belbin, M.R. (1981): Management Teams - Why They Succeed or Fail. Elsevier

3. Thorndike, E. L. (1920): „Intelligence and Its Uses", Harper's Magazine. 140, 227-335.

4. Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990): Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. 9, 185-211.

Zay Melinda



„Kell egy nyelvvizsga”

Bénító stressz vagy motiváló mérőeszköz? Nyelvvizsgázók tipikus elakadásainak kezelése a nyelvi coaching segítségével

Nyelvi akciók

A nyelvi coaching célja általában egy nyelvi akció, amire egy 3–8 alkalmas coaching folyamat segítségével készül fel az ügyfél. Ha őszinték vagyunk, akkor azt kell mondanunk, hogy konkrét nyelvi akció nélkül nem igazán létezik nyelvi coaching, ilyenkor inkább coaching stílusú nyelvoktatásról beszélünk.

De vajon mit is értünk a nyelvi akció alatt? A nyelvi akció egy kihívást jelentő konkrét nyelvi feladat teljesítése például egy prezentáció, konferencia, tárgyalás, cégbemutatás vagy akár egy nyelvvizsga. A jelen esettanulmány ez utóbbival kapcsolatban mutat be helyzeteket és lehetőségeket.

A nyelvvizsga – „a mumus”

Érdekes látni – és kissé érthetetlen is – hogy egyetemet végzett emberek (sok vizsgatapasztalattal és számos sikeres vizsgával a hátuk mögött) nem ritkán pszichoszomatikus tüneteket produkálnak a nyelvvizsga előtt.

Sokszor merült fel bennem a kérdés, hogy vajon miért ilyen félelmetes a nyelvvizsga?

Egyrészt talán azért, mert a nyelvvizsgán az önkifejezés eszköze az idegen nyelv. Más egyéb vizsgákkal ellentétben nem objektíven kell megközelíteni egy-egy tudományos témát, hanem saját véleményünket, érzéseinket is ki kell tudni fejezni az idegennyelv-vizsgáztatók előtt, ami szokatlan még a rutinos vizsgázók számára is. Introvertáltabb emberek számára ez a tény már eleve elég feszélyező, ráadásul ez még értékeléssel is párosul.

Másrészt Magyarországon a nyelvvizsga kényszer, és igen nagy értékkel bír. Ez az útlevelünk az egyetemre, ahol feltételi követelményként vagy plusz pontként jelenik meg. Ennek a birtokában jutunk hozzá diplománkhoz és külföldi továbbtanuláshoz vagy munkavállaláshoz is szükséges, ill. a hazai elhelyezkedésnek is gyakran alapfeltétele. A köztisztviselők és a közalkalmazottak számára pedig a nyelvvizsga pótlék fizetési kiegészítést jelent.

Mindent összevetve a nyelvvizsga talán túlzott hangsúlyt is kap, hiszen nem feltétlenül egy papír jelenti a tényleges nyelvtudást. (Bár a mai nyelvvizsgák leginkább a gyakorlati, kommunikációs készségeket mérik.) Mindenesetre az, aki a fentebb említett területeken érvényesülni szeretne, annak a nyelvvizsga kötelező.

A nyelvvizsga felkészülésről

Az elmúlt 10 évben nyelvvizsgáztatóként és nyelvvizsgafelkészítő tanárként azt tapasztaltam, hogy nyelvileg felkészült hallgatók, akik az órán

> "A nyelvvizsga kudarc legszomorúbb következménye pedig az, hogy a hallgatókat egy ilyen élmény gyakran évekre visszaveti a nyelvtanulásban."

biztosan és rutinosan kommunikálnak, saját szintjük alatt teljesítenek a nyelvvizsgán. Ez nagyrészt a nyelvvizsgastressznek köszönhető.
Azonban az is gyakran előfordul, hogy elveszítik a realitásukat, és annak ellenére, hogy még nincsenek a megfelelő szinten, jelentkeznek a következő nyelvvizsgára. Ilyenkor jelentkezik a tanár dilemmája, hogy vajon lebeszélje-e őket, hiszen nem hálás feladat szembesíteni a lelkes hallgatókat azzal, hogy még nem felelnek meg a kiválasztott szint kritériumainak. Ugyanakkor nyelvi szakértőként a felkészítő tanár kötelessége, hogy objektív szempontok alapján ezt közölje a hallgatóval, de oly módon, hogy mégse veszítsék el lelkesedésüket.
Nyelviskolánkban mi is ehhez tartjuk magunkat, és jelezzük, ha a nyelvvizsga nem reális ennyi időn belül, hiszen az órai eredmények láthatóan nem érik el a 60%-ot, de lebeszélni nincs jogunk a hallgatót. (Hiszen kivételek is mindig vannak, és sokan úgy gondolják, hogy ők is ebbe a kategóriába tartoznak, és a vizsgán csoda történik.)
Továbbá akkor is értelme lehet a nyelvvizsga jelentkezésnek egy ilyen valószínűtlenebb szintkülönbség esetén, ha a nyelvvizsga pozitív stresszként a maga határidejével motivációként szolgál a gyors fejlődéshez, így rövid időn belül nagyot lehet ugrani, még akkor is, ha a nyelvvizsga szintet nem is éri el a hallgató a nyelvvizsga időpontig. (Gyakran tapasztaljuk, hogy a nyelvvizsga előtt megtáltosodnak a hallgatók, és intenzívebb tanulásra fogják magukat.) Ezért én azt vallom, hogy mérni és jelezni kell a hallgató felé a saját szint és a nyelvvizsga szint közötti különbséget, de ennek tudatában a döntés az övé. Az egyén számára megfelelő döntésben sokat segíthet egy tudato-sító coaching stílusú beszélgetés. Ha a döntés megszületett, akkor ebben továbbra is maximálisan támogatjuk a hallgatót.

Az esetleges nyelvvizsga kudarc

1. A sikertelen nyelvvizsga egyik oka a felkészületlenség. Bár sokat fejlődött a hallgató a tanfolyamon, még nem épült be készség szinten a tudás. (Ahogy a felkészítő tanár eredetileg javasolta, egy kicsit várni kellett volna a vizsgával. Egyáltalán nem reménytelen a dolog, nem történt hiba – bár csoda sem –, csak az időzítés nem volt megfelelő.)

2. A másik tipikus oka a kudarcnak azonban nem a felkészültség hiánya, hanem a stresszkezelés képességének a hiánya.
Az elmúlt évtizedben sok olyan hallgatóval volt dolgom, akik nyelvileg abszolút megértek a nyelvvizsgára, de valamilyen módon meggyőzték magukat arról, hogy ők erre nem készek, vagy nem érdemlik meg a sikert.
Hiába a szakmai kompetencia (nyelvvizsgáztatóként megállapítjuk, hogy a nyelvvizsga kritériumok alapján a próbavizsga sikeres volt) hiába a nyelvvizsga-felkészítői tapasztalat (több száz sikeres nyelvvizsga), hiába a legjobb szándék és a támogató emberi hozzáállás – az ilyen típusú hallgatókat ezekkel a módszerekkel sem lehet kibillenteni a negatív spirálból.
Reménytelennek érzik a dolgot, sajnos még az is előfordul, hogy egyébként tehetséges nyelvtanulók egy életre abbahagyják a nyelvtanulást – és ezzel együtt álmaikról is lemondanak.

És miért?

1. mert kicsivel korábban mentek el vizsgázni, mint a javasolt időpont,
2. vagy nem tudták megfelelően kezelni a nyelvvizsgával együtt járó stresszt.

Nyelvi coaching: a megoldás

Szerencsére mégis van egy sikerrel használható módszer ill. eszköztár, amivel a nyelvvizsgázók lelkileg is felkészülhetnek a megmérettetésre. Ez pedig a nyelvi coaching. Azok a problémák, amiket nyelvvizsgáztatóként vagy nyelvvizsga-felkészítőként a legsegítőkészebb hozzáállásommal sem tudtam kezelni, szinte pillanatok alatt megoldódtak a coaching eszközökkel. Az alábbi néhány eset a nyelvvizsga-kényszer élményének transzformálásáról szól.

1. Tímea esete – pszichoszomatikus tünetek „orvoslása” a Brief Coaching csoda technikájával.

Tímea egy zárkózott, kedves fiatal hölgy húszas évei végén, aki nyelvstúdiónk magánhallgatója volt, és kitartóan készült az üzleti angol nyelvvizs-

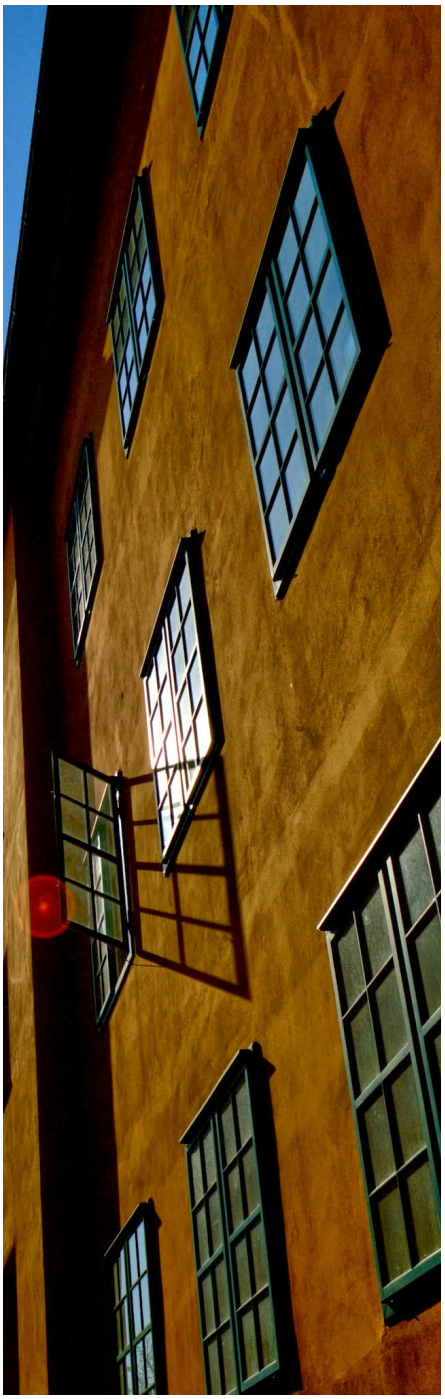
gájára, aminek birtokában végre megkaphatja diplomáját. Amikor beérett a tudása, javasoltuk, hogy próbálja meg az írásbeli nyelvvizsgát, mert azt a nyelvvizsga specifikációjának és Tímea erősebb írásbeli készségeinek megfelelően könnyebben teljesíthetőnek véltük. (Ilyenkor jó hatással van a hallgatókra egy fél nyelvvizsga teljesítése, amihez könnyebben összeszedik a bátorságukat, és amelynek hatására kénytelenek elhinni, hogy képesek a másik felét is teljesíteni.)

Tímea a nyelvvizsga előtt megbetegedett és olyan erősen kezdett el köhögni, hogy attól tartott, hogy köhögő rohamai miatt a vizsgán zavarni fogja a többieket. Tanárával konzultálva úgy véltük, hogy a nyelvvizsga előtt jelentkező tünetei valószínűleg pszichoszomatikus eredetűek lehettek, ekkor ajánlottam neki a nyelvi coaching üléseket.

Az első coaching ülés elején Tímea láthatóan feszült volt, a nyelvvizsga témában pedig tele volt aggodalommal és önbizalomhiánnyal. Halk beszédű és zárkózott volt, és elpanaszolta, hogy ő minden vizsga előtt nagyon ideges, és nem tudja kezelni ezeket a szituációkat, szinte bizonygatta, hogy ez mindig szörnyen szokott sikerülni, és persze most is reménytelen.

Brief coaching modellt alkalmaztam nála, és megkértem, hogy képzelje el, hogy a nyelvvizsga napja a „Csodanap”, amikor minden tökéletesen és sikeresen történik. Megkértem, hogy mesélje el részletesen a reggeli ébredéstől kezdve, hogy hogyan zajlik a tökéletes vizsganap. (Hánykor kel, milyen ruhát vesz fel? Hogyan érzi magát? Mire gondol? stb.) A feladat hatása hihetetlen volt: testbeszéde azonnal megváltozott, mosolygott, és bátran, élénken ecsetelte a tökéletes vizsganap eseményeit. Kapott kérdéseket a nehezebb szituációkra vonatkozóan is (Hogyan oldja meg a tökéletes vizsganapon a váratlan feladatokat? Hogyan osztja be idejét? stb.) miután beleélte magát ezekbe az eseményekbe, úgy érezte, hogy a tökéletes





vizsganap nem a külső tényezőktől függ, hanem belső hozzáállásától. Megbeszéltük, hogy a hátralévő időben hogyan fog készülni; egy akciótervet készített a következő néhány napra, amely tovább növelte önbizalmát.

A pozitív hozzáállás fenntartásáért még kétszer találkoztunk coaching ülések alkalmával, és tanára is coaching stílusú módon támogatta a nyelvvizsga finishben.

2. István esete – az önszabotázstól az újratervezésen át a személyre szabott megoldásig.

István (egy harmincas éveiben járó üzletember) a coaching stílusú felkészülési folyamat elején kijelölte célját, és azt állította, hogy ehhez magas elkötelezettség is párosult, majd kidolgozta maximalista akciótervét – amit egyéni nyelvi coaching üléseken is megbeszéltünk. Mivel István láthatóan nagyon lelkes volt a tervezésnél, ő is és én is úgy reméltük, hogy magas fokú elkötelezettségének köszönhetően ezt sikerül majd tartania.

Azonban az idő előrehaladtával egyre jobban látszott, hogy nem tudja céljait teljesíteni. Bár az órákat látogatta (igaz, általában késett), házi feladatot sohasem készített. Márpedig így nehéz készülni az írásbeli nyelvvizsgára. Ráadásul látta, hogy csoporttársai motiváltak voltak, és szorgalmasan készültek, ami szintén frusztrálta, és lelkiismeretfurdalást okozott számára.

Egyre inkább visszavett a céljaiból, míg a végén azt mondta, hogy majd pár nap szabadságot vesz ki a vizsga előtt, és akkor intenzíven bepótolja az elmaradását. Ez így is történt, azonban, ahogy később elmesélte, a szabadság alatt is inkább elment felette az idő, és nem a feladatokat gyakorolta.

A komplex vizsgán a szóbelit sikeresen teljesítette, azonban az írásbeli vizsgán egy érdekes stratégiát választott: az egyik feladatot ceruzával készítette el, amit a későbbiekben tervezett tollal átmásolni. Sajnos a vizsgán a szűk időkeret miatt ez nem igazán reális, így kifutott az időből, és mivel a ceruzával készített verzió nem értékelhető, vizsgája sikertelen lett.

A nyelvvizsga után ismét volt egy coaching ülésünk, ahol arra a felismerésre jutott, hogy a halogatásból és a be nem váltott ígéretekből fakadó lelkiismeretfurdalása miatt szabotálta a sikeres vizsgát, nem adta meg magának az esélyt a sikerre.

István önbüntetése, nyelvi coachként, számomra is tanulsággal szolgált. Azt tapasztaltam, hogy az akcióterv folyamatos „számonkérése” és az elköteleződésre való fókuszálás ilyen módon az ellentétébe is átcsaphat. A következő felkészítés során más módon próbáltam megközelíteni a dolgot. A saját felelősség erősítése helyett EI eszközökre alapozva segítőket kerestünk István számára, és így kerültem én is a képbe: megnevezett, mint segítőt. Úgy érezte, hogy ha szigorúbb kereteket kap, akkor könnyebben teljesíti a feladatait. Ez olyan módon valósult meg, hogy az órák befejezése után István a nyelviskolában kapott egy termet, ahol 1-2 órán keresztül önállóan dolgozott, és ott, helyben elkészítette a házi feladatait. Őt a nyelvi coach támogató jelenléte és ez az iskolás jellegű körülmény motiválta. A vizsgafeladatokat örömmel teljesítette, mert így nem volt lehetősége halogatni, és elvégezte a munkát, ami számára az önbizalom és önértékelés forrása lett, mely önmagában is sikerélményt jelentett. Pár alkalom után nyelvi szintje is abszolút megfelelő volt, és ő is elégedett volt magával, mivel megtette a sikerhez szükséges erőfeszítést.

3. Ágnes esete – „Elmegyek, de úgysem fog sikerülni.” attitűdből: „Tényleg megérdemlem.”

"...arra a felismerésre jutott, hogy a halogatásból és a be nem váltott ígéretekből fakadó lelkiismeretfurdalása miatt szabotálta a sikeres vizsgát..."

Ágnes (harmincas éveiben járó közalkalmazott és családanya) erős motivációval rendelkezett, és különösen sokat készült a felsőfokú nyelvvizsgára. Felkészülése sok áldozattal járt, mert családjától kellett időt elvonni. A sikeres nyelvvizsga megszerzése azt jelentette számára, hogy közelebb kerülhet álmaihoz, és egy olyan munkát végezhet, amit jobban szeret, és ami mellett többet lehet gyermekeivel.

Amikor közeledett a nyelvvizsga időpontja, Ágnes láthatóan egyre bizonytalanabb lett. A vizsga előtti alkalmak egyikén megkérdeztem a csoportot, hogy miért érdemlik meg, hogy sikeresen teljesítsék a nyelvvizsgát? (Ezzel az volt a célom, hogy tudatosan adják meg maguknak az esélyt a sikerre, és önbizalommal induljanak a nyelvvizsgának.)

Ágnes azt válaszolta, hogy ő nem érdemli meg, és hogy XY csoporttársa sokkal jobb, tehát neki úgysincs esélye. Még egyszer megpróbáltam a



kérdést feltenni, ugyanis észre sem vette, hogy nem arra válaszolt, amit kérdeztem. Ágnes második körben egy kognitív torzítással válaszolt, és azt mondta, hogy a tanár és csoport miatt, de még mindig nem akarta tudatosítani saját hatalmas sikerébe fektetett hatalmas munkáját.

Ekkor a csoport segítségét kértem: Action Learning módszert alkalmazva a csoport válaszolt a kérdésre (Appreciative Inquiry stílusban), például „Engem nagyon inspirál, hogy Ágnes milyen elkötelezett, szorgalmas, és hogy mennyit dolgozott", „Lenyűgöz, hogy mennyit fejlődött, és hogy milyen profi a szókincse" stb. Ezek közül kiválasztotta azt, amivel a legjobban tudott azonosulni, és beépítette saját gondolkodásába, mely által sikeresen megváltoztatta korábbi negatív hiedelmeit.

A csoport pozitív és őszinte szavainak köszönhetően Ágnes kimozdult az „érdemtelenség" állapotából, és úgy döntött, hogy megadja magának az esélyt.

Konklúzió

Nyelvtanári eszközeimmel a fentebb említett esetekben nem tudtam volna segíteni a vizsgázóknak, és általában a hallgatók sem veszik szívesen, ha a tanár „a lelkükben vájkál"; valahogy nem hiteles, és persze a dicséretek is közléssorompóként hatnak.

Nyelvi coachként azonban a hallgatók és coach közötti szerződés értelmében felhatalmazást kapok arra, (sőt erre kifejezett igény ébred) hogy mélyebbre ássunk, és az elakadásokat átformálva a pozitív pszichológia jegyében segítsek hallgatóimnak megtalálni saját megoldásaikat.

Jelenleg hazánkban a nyelvvizsgastressz gyakran bénítólag hat a nyelvtanulás folyamatára, pedig ezeket a helyzeteket néhány egyszerű coaching módszerrel könnyen motivációvá lehet változtatni.



Nyisd meg az elméd!

Kornhoffer Tünde

A jógával jól és hatékonyan fejleszthető az akaratlagos érzékelés megvonása, mely lehetővé teszi a belső világ zavartalan felfedezését és magasabb tudatállapotba emelkedését. A kötődésektől, kényszerektől és késztetésektől való megszabadulás pedig a tiszta érzékelés és tapasztalás záloga.

A jóga és meditáció szakirodalmában kötődésnek nevezik azt az állapotot, amikor a tudatot elkápráztatja az előtte gomolygó és parádézó gondolat vagy gondolatok sora, és emiatt a tudat elhagyja elfogulatlanságát és nyitott, előítéletektől mentes, pártatlan „megfigyelőállását". A tudat ilyenkor bevonódik az „előadásba" és kényszeresen éli át a gondolatokat. Az embert ilyenkor foglalkoztatják a gondolatai: azonosítja magát a látottakkal, hallottakkal. Ezt nevezik a jógában kötődésnek, szanszkrit kifejezéssel rágának. A kötődés az öröm, az élvezet, a jó érzések tapasztalása nyomán alakul ki, s annak ismételt felidézésére irányul.

Amikor az ember ragaszkodik korábbi örömteli emlékeihez és azok újbóli megéléséhez, viselkedése ismétléssé, belső késztetéssé válik, és kreativitása szenved hiányt. A kötődések meghatározzák az aktuális „én"-t, megáll a fejlődés: szorongások és félelmek bukkannak fel.

A jóga fogalma a kötődésről megegyezik a nyugati pszichológia függőség fogalmával: a függőt teljesen elborítja a drog, alkohol vagy más tudatmódosító szer, vagy kellemes érzetet kínáló élethelyzet iránti vágy. Függ tőle, képtelen meglenni nélküle, elveszíti tárgyilagosságát. Képtelen a távolságtartásra, bevonódik, elveszti azt a képességét, hogy a helyzetet megfigyelje, majd abból következtetéseket vonjon le, tanuljon.

A jóga tanítása szerint, aki elmerül vágyainak kielégítésében – legyenek azok testi, lelki vagy szellemi vágyak – az nem képes tisztán látni, mert bevonódik a küzdelembe. Nem áll rendelkezésre kellő távolság a rálátáshoz, ahonnan figyelhetne, s megtudhatná, mi az, ami őt valójában irányítja.

A kívülről érkező, a külvilág hatásaiként tapasztalt érzetek jobban megfigyelhetőek, érthetőek és értelmezhetőek, ezért vagyunk képesek egy-egy élethelyzetben értelmesen, a helyzetnek megfelelően és következetesen cselekedni. Így van ez, ha nyitott szemmel tekintünk magunkra.

Amikor az ember azonban nem képes elengedni azt a beszűkült és korlátozott látásmódját, mellyel a világot és a többi embert szemléli, akkor bezárul egyfajta ismétlődő mintázatba. A felfedezés érzete elveszik, a fejlődés folyamata leáll. A stagnálás

következménye pedig az, hogy az egyén saját és embertársai érzelmeit, gondolatait, szociális kapcsolatait mindig azonos módon látja: egyfajta sterilitás, üresség nyomja rá bélyegét.
A fejlődés igénye tehát azt teszi szükségessé, hogy elengedjük azt az önmegnyugtató jutalmat, jó érzést, amit megszoktunk, elengedjük az ismétlés és ezzel a bezárt körökön belül való mozgás késztetését, hogy megnyithassuk magunkat az új számára.

Ahogy az ember belekeveredhet a tudatában parádézó gondolatok hálójába, ugyanígy belegabalyodhat a külvilág által kínált tárgyak vonzásába is. A ragaszkodás, a függőség kiterjed: az ember félni kezd. Fél és aggódik, hogy megszokott tárgyait, környezetét elveszíti. A ragaszkodáson való túllépés nem más, mint a látókör szélesítése: szélesebb, elengedettebb perspektíva kialakítása.

A jóga meditációjában a tudati események áramlását megfigyeljük, és arra törekszünk, hogy elkerüljük az áthaladó gondolatokba való bevonódást. Ezért a jóga azoknak jelent előrelépést és lehetőséget, akiknek a megszokott napi rutin, a „normalitás” már nem elegendő, nem kielégítő. Akik a további fejlődés útjait keresik. A rendszeres jógagyakorlóknál nyitottság alakul ki minden új benyomásra, legyen az érzékelés, tapasztalat, rácsodálkozás. A nyitottság azt jelenti, hogy nincs elvárás, előítélet, megbélyegzés a jövőt illetően: megélhetővé válik az egyetlen valóság, a jelen. Talán épp ezek azok a pillanatok, amikor egy coach képes minden érzékével az ügyfelére figyelni…

Szvámi Ráma, R. Ballentine , Szvámi Adzsaja : Jóga és pszichoterápia című könyv nyomán. Mandala-Véda Könyvkiadó: Budakeszi 2006.



esettanulmány

Horváth Tünde
MCC

Vakfoltokban rejlő erőforrások

avagy egy női cégvezető összetalálkozása saját erejével

“Én azt tanultam meg a karrierem során, hogy amikor arra van szükség, hogy vezetőként gyorsan fejlődjön az ember, akkor két dolgot kell szem előtt tartani: az egyik, hogy mik a személyes vakfoltjaim, a másik, hogy hol vannak a személyes komfortzónám határai. Nagyon nehéz a saját vakfoltjainkat meglátni, és nagyon könnyű a komfortzónánkba visszatáncolni, mert az emberek azt szeretik, ami ismerős.”

Mindezek a mondatok Francisco D’Souza szájából hangzottak el, és a múlt vasárnapi New York Timesban jelentek meg. D’Souza a Cognizant nevű cégóriás alapítója és első számú vezetője. Az alapítás évében, 1994-ben annyian voltak, hogy mindenki mindenkit ismert, ma százhatvanezer ember dolgozik náluk.

Engem nagyon megérintett a vele készült interjú. Valószínűleg azért, mert ez a kivételes képességű vezető és én mélyen egyetértünk abban, hogy a vezetésfejlesztés egyik kulcsa a vakfoltokban rejlik. Azokban a területekben, amelyek rejtve vannak a vezető szeme elől, de mások számára, legyenek azok beosztottak, főnökök vagy akár a vezető coacha – teljesen egyértelműek.

Évek óta foglalkoztat az a kérdés, hogy mitől alakulnak ki a vakfoltjaink, és milyen módon lehet



biztonságosan feltárni a bennük rejlő erőforrásokat.
Több ezer órányi egyéni és team coaching ülés megtartása után az a meggyőződés alakult ki bennem, hogy a vakfoltok kialakulásának több oka is lehet, de az egyik leggyakoribb mégis a tabutémákkal függ össze. Mondok egy példát.

Az egyik ügyfelem, hívjuk Dórának, egyedüli tulajdonosa és elsőszámú vezetője egy olyan cégnek, amelyik néhány év alatt szinte a semmiből nőtte ki magát, és vált a saját piacának egyik

meghatározó szereplőjévé. Abban a privilégiumban van a mai napig részem, hogy Dóra vezetői coachaként, valamint a cég team coachaként az egész növekedési folyamatot nagyon közelről tudom kísérni és támogatni. Ahogy nőtt a cég, és egyre több embernek kellett egymással együttműködnie, úgy nőtt a konfliktusok száma is. Dóra számára viszont kevés dolog volt félelmetesebb annál, mint beleállni egy konfliktusba, és határozottan felvállalni, hogy ő mit akar. A coaching üléseink során egyre tisztábban rajzolódott ki az a néhány szabály, amit ő mindig, minden körülmények között be akart tartani: “Ha lány vagy, akkor nem szabad az erődet megmutatni. Mindig mások kedvében kell járni.”

"Nagyon nehéz a saját vakfoltjainkat meglátni, és nagyon könnyű a komfortzónánkba visszatáncolni"

Mivel a coaching nem a múlt feltárására fókuszál, nem foglalkoztunk azzal, hogy ezek a szabályok honnan erednek. Dóra nagyon is jól ismerte az eredetüket, de nekem coachként nem kellett az ő múltját ahhoz megismernem, hogy tisztán lássam az összefüggést. Dóra számára az erőteljes állásfoglalás, az erős női vezető, a kemény döntések meghozatala mind tabutémának számítottak. Olyan kimondatlan szabályoknak, amiket nem mert áthágni, vagy ha mégis, az mindig szorongással és szégyenérzettel járt. Olyankor mindig attól tartott, hogy “ki fog derülni, hogy nem a megfelelő módon viselkedtem, és annak rossz következménye lesz.”

Emiatt nem tudott vele tudatosan bánni, és mindig rettenetesen megijedt, amikor az az erő valahogy mégis megnyilvánult. Ugyanazt élte át, mint mindannyian, amikor a külvilág a vakfoltunkkal szembesít bennünket: nem értette. Számtalanszor hallotta másoktól, hogy “ha te valamit akarsz, azt tűzön-vízen át megcsinálod”, de soha nem értette, hogy ezt miért mondják róla. Önmagát mindig egy szelíd és alkalmazkodó embernek tartotta. Mivel az erőteljes női vezetői identitása a vakfolt takarásában volt, évekig úgy dolgozott, hogy igyekezett kerülni a konfliktusokat, alacsony volt az önbizalma, és folyton fáradtnak érezte magát. Ahogy az egyik ülésünkön fogalmazott, “azért nem megy előre ez a hajó, mert lyukas a vitorla, és rossz helyen megy ki a szél”. Arra a kérdésre, hogy “honnan tudnád, hogy már nem lyukas a vitorla?”, azt válaszolta, hogy “nem bizonytalankodnék, tisztán képviselném a határaimat, és egyértelműen érezném, hogy erős női vezető vagyok”. Innentől fogva csak arra koncentráltunk, hogy ezt Dóra meg tudja valósítani.

Álljunk meg itt egy pillanatra, és idézzük fel, hogy D’Souza szerint a vakfoltok felismerésén túl mi kell még a vezetésfejlesztéshez. Szerinte a komfortzónából való kilépés. Szerintem is. Nekünk, coachoknak ez olyan alaptétel, amit mindannyian az első nap megtanulunk a coach iskolában. A nehézséget viszont az okozza, hogy az ügyfeleink nem akarnak kijönni a komfortzónájukból. Jó okuk van rá, hiszen a komfortzónán kívüli terület általában egyáltalán nem tűnik biztonságosnak.

"Évek óta foglalkoztat az a kérdés, hogy mitől alakulnak ki a vakfoltjaink, és milyen módon lehet biztonságosan feltárni a bennük rejlő erőforrásokat..."

Amikor coachingban az ügyfeleink ilyen érzésekről számolnak be, akkor jó okkal feltételezhetjük, hogy tabutémával van dolgunk. Mint ahogy azt is gyaníthatjuk, hogy erre a tabutémára az adott ügyfelünk valamikor valamilyen vakfoltot fejlesztett ki válaszként. Dóra esetében a vakfolt nyilvánvaló volt: a saját erejét, erőteljes állásfoglalását mindenki érzékelte, csak ő nem.

Mindezt a Dórával folytatott coaching üléseken is szem előtt kellett tartanom. Sem a vakfoltjához, sem az azt kiváltó tabutémához nem tudtunk addig nyúlni, amíg Dóra nem érezte azt, hogy maximálisan biztonságban van. Sőt, nem csupán azt, hogy most biztonságban van, hanem azt is, hogy ha kilép a komfortzónájából, akkor is biztonságban marad. Ezek az érzések senkiben

nem keletkeznek csak úgy. Coach karrierem kezdetén évekig abban a tudatban éltem, hogy az ügyfelem biztonságához elég az, ha kedvel engem, és kialakult közöttünk egy kellemes, egymást tisztelő kapcsolat. Rá kellett jönnöm, hogy ez tévedés. Ahhoz, hogy tartós változást érjünk el egy coaching folyamatban, a vezetésfejlesztéssel párhuzamosan a “biztonságfejlesztésre” is fókuszálnunk kell.

Már csak azért is, mert ha a vezető megtanulja, hogy miként érezheti magát biztonságban, akkor a coaching hatása sokkal messzebb fog nyúlni, mint puszta vezetésfejlesztés. A cégkultúra is meg fog változni. Minden vezető, aki megtapasztalja, hogy miként függ össze a saját vakfoltja és az abban rejlő erőforrás egy tabutémával - legyen az személyes, szervezeti vagy társadalmi tabu -, az a vezető azonnal kíváncsi lesz arra, hogy az ő szervezetében vajon milyen vakfoltok léteznek, és azok milyen kihasználatlan erőforrásokat takarnak.

Ahogy Dóra summázta a náluk zajló átalakulást: “Korábban a ki nem mondott konfliktusok súlya mindenkit nyomott a cégben. Én nem mertem egy csomó dolgot fognak bélyegezni. Mára teljesen tisztán látom, hogy egy konfliktus nem veszteséget hordoz, hanem annak a lehetőségét, hogy az értékrendemet tisztán felvállaljam. Azóta sokkal szenvedélyesebbnek érzem magam, mert jó helyen van a fókusz. Ennek a felszabadító hatását a cégben mára mindenki érzékeli.”



Ki vezethet egy huszonévest?

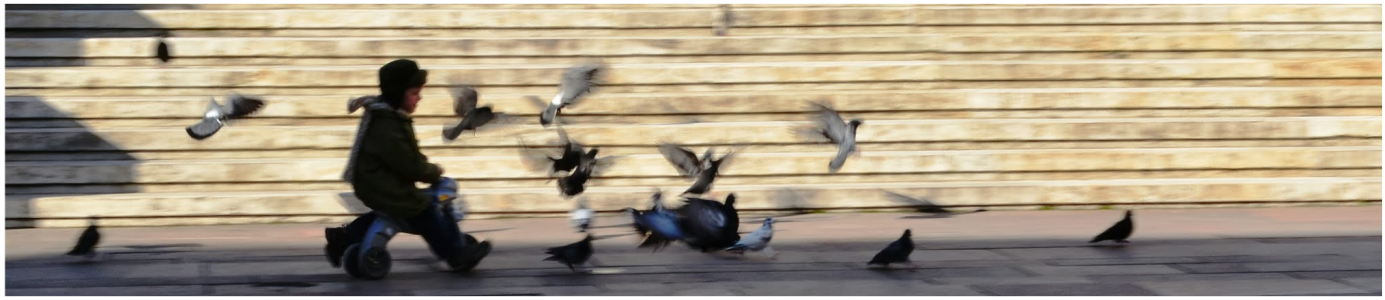
Turóczi Bálint

Sok cég szentel egyre nagyobb figyelmet annak, hogy a vezetői utánpótlás terén jelentkező igényeit saját forrásból biztosítsa. Időt és pénzt áldoznak a képzésre, hiszen tudják, hogy ez az egyik legjobb befektetés, amit a jövőbeli üzleti eredményeik érdekében tehetnek. A fiatal tehetségek, vagy újdonsült vezetők megtartása azonban esetenként nem sikerül. Néha nem is értjük miért hagyja el azt a helyet, ahol karrier, siker várna rá. Coach munkám során egy lehetséges okba botlottam. Három esetben, egy hónapon belül. Visszatérő téma HR-szakemberek, fejlesztők, coachok között az Y generációhoz tartozó vezetők és tehetségek támogatása. Az nem újdonság, hogy fontos segíteni őket beilleszkedésükben, érdemes elősegíteni környezetükben a generációra jellemző tulajdonságok elfogadását. De megfelelő figyelmet fordítunk-e arra, hogy saját magukkal – elsősorban generációs sajátosságaikból fakadó habitusukkal, elvárásaikkal, személyiségjegyeikkel – kapcsolatban is megkapják a szükséges támogatást? Hogy ez a kérdés miért vetődött fel?

Az elmúlt néhány hónap alatt, három, az Y generációhoz tartozó ügyfelemmel végzett munka során is felmerült ugyanaz a kérdés. Képesek-e Ők, mint beosztottak, vagy középvezetők elfogadni saját főnökeiket, akik az X, illetve baby boom nemzedékekhez tartoznak? Egyáltalán milyen érzésekkel vannak irányukba, hogyan formálnak róluk véleményt?

A Talent Q egy 2008-as felmérése szerint az Y-ok úgy vélik, hogy „magasabb morális korlátok szerint élnek, mint elődeik, arról nem is beszélve, hogy jobban figyelnek a részletekre, s a szociális interakciók terén is gyakorlottabbak”.[1] Most azonban mindhárom említett esetben megjelent az a közös vélemény is, hogy több területen már most jobbnak, szakmailag felkészültebbnek tartják magukat, mint azokat, akik irányítják az ő munkájukat. Akadt köztük, aki ezekből fakadóan saját magát alkalmasabbnak is vélte az adott vezetői pozíció betöltésére. Ha pedig ez nem is merült fel, az közös volt, hogy munkahelyi vezetőjükre nem tekintettek szakmai példaképként, mert nem érte el az ahhoz szükséges szintet. És ezért nem akartak (tudtak?) tanulni attól a főnöktől.

A tudásbeli különbséget e három fiatalember a nyelvtudás, informatikai ismeretek és kreativitás – tehát generációjuk erősségei – terén megmutatkozó előnyük alapján ítélte meg. Közös volt az is, hogy mindegyiküknek volt már gyakornoki időszakában, vagy korábbi munkahelyén hasonló generációs okokra visszavezethető főnök-beosztott konfliktusa (amiben ők húzták a rövidebbet), valamint az, hogy főnökeiken kívül jellemzően saját korosztályuk tagjaival dolgoznak együtt. És még egy fontos közös elem. Mindhárman dolgoztak már olyan X generációhoz tartozó vezetővel, akit nagyra tartottak, mint szakembert, mint főnököt. Ezt fel is hozták a beszélgetések során.



Annak a boncolgatását most mellőzöm, hogy álláspontjuk megalapozott volt-e. De azt hiszem, sokan egyetértenek velem abban, hogy ez a mentalitás komoly veszélyt jelenthet mindegyikük karrierjére, legalábbis jelenlegi munkahelyükön. Ha valakiben mégis felmerül a kérdés, hogy miért? Erre a válaszom

az, hogy mindhárom ügyfél olyan, elsősorban kommunikációs problémákról beszélt, melyek különböző módon és különböző szinten ugyan, de napi gyakorisággal fordulnak el saját maguk és főnökük között. Ezek a felettes által kioktatónak minősített hangnem miatti letolástól indulnak, és a munkába induláskor jelentkező, vélhetően a düh és szorongás által kiváltott pszichoszomatikus tünetekig vezetnek.
Az ok, ami miatt az alapkérdés megfogalmazódott bennem, az volt, hogy hármójuk közül csak egyikük coaching témája volt a saját maga és vezetője közötti kapcsolat. A második coaching ügyfél eredeti témája egészen más volt, de itt értünk el problémájának az igazi forrásához. Harmadik esetben pedig nem is coaching, hanem egy munkakörelemzés során került szóba a téma és nem bírtam ki, hogy ne bontsuk ki azt a beszélgetés során. De egyikük esetében sem a vezetőjüktől érkezett a jelzés a vázolt problémákkal kapcsolatban.
Ügyfeleim sem látták úgy először, hogy a tudásbeli különbség elkönyvelésével együtt, „főnökebbként" viselkednének a főnöküknél, adott esetben vele szemben is. Egyiküknél ez igazán csak akkor tisztázódott saját magában, amikor megkértem, hogy beszéljen a nemrég kinevezett igazgatójáról. Ő pedig elmondta, hogy „az igazgató úrnak fejlődnie kell…, de a kezdeti botlásait és bizonytalankodását betudja annak, hogy új neki a szerep, de ő (mármint ügyfelem) még türelmes, időt is ad ahhoz, hogy képbe kerüljön…". Én pedig az elhangzottak alapján visszajeleztem neki, hogy nemrég egy hozzá hasonló fiatal, dinamikus vezetővel arról beszélgettem, hogyan lehet türelmesebb, empatikusabb a BEOSZTOTTAIVAL. Ennél a szónál döbbenten nézett rám. Azonnal új perspektívából tekintett a helyzetére. És itt indult el coaching ülésünknek a számára hasznos felismeréseket adó szakasza.
Visszatérve az alapkérdéshez: megfelelő figyelmet fordítunk-e arra, hogy Y generációs ügyfeleink, akár beosztottaink megkapják – nem csak a szakmai kompetenciáik – de saját személyiségük vonatkozásában is a szükséges támogatást? Véleményem szerint vannak vezetők, akik csak egy akadékoskodó, izgága karrieristát, esetleg szimplán egy kellemetlen vetélytársat látnak a hasonló mentalitású Y-ban. Pedig lehet, hogy az ifjú kolléga nem is tudja igazán, milyen arcát mutatja (és miért) azok felé, akiktől előmenetele függhet. És talán azt sem tudja, hogy azon a szűrőn, amin keresztül látja főnökét, nem – esetleg csak torzulva – hatolnak át azok az információk, melyekből azért még az ezredfordulós generáció is tanulhat. Így releváns szakmai ismereteknek, vagy a szervezeti kultúra értékes hagyományainak átvétele válhat nehezebbé, vagy lehetetlenül el.
És ha a főnök ilyenkor a régi X generációs reflexszel elbánik a kis mitugrásszal, anyagiakban is kimutatható veszteséget okoz saját cégének. Holott a megfelelő környezetben megfelelő személytől jövő visszajelzés segítség lehet a helyzet kezelésében.
Számomra ez a három eset több tanulság levonására adott alkalmat. Ezért gondolom azt, hogy ha valaki akár vezetőként, akár támogató, fejlesztő tevékenységet végzőként találkozik hasonló esettel e gondolatébresztő sorok számára hasznosak lehetnek.

Jegyzetek

1. Holdsworth, Roger - Nem alkalmazkodnak az Y generáció tagjai
Forrás: http://www.hrportal.hu/c/nem-alkalmazkodnak-az-y-generacio-tagjai-20080828.html
Letöltés: 2013. augusztus 7.



Változás a látHATÁRon

Kiszervezés támogatása action learning csoporttal

Szabó Zsófia

Az elmúlt évek át-, ki-, visszaszervezései senkinek sem okoznak újdonságot. Félelmet, aggodalmat, várakozást, dühöt annál inkább.
Ügyfelem ügyfélszolgálati csapatával indított action learning (AL) célja épp ezért a változási folyamatuk egyéni és csoportszintű támogatása volt.
Ügyfelünk a világ legnagyobb konténerszállítója. E világóriás hazai ügyfélszolgálatát (tengeri szállítmányok ügyintézése) látja el az Ügyfélszolgálati Csoport. Feladatkörükbe tartozik minden olyan ügyintézés, mely a magyar vonatkozású szállítmányokkal kapcsolatos (azaz minden olyan szállítmány, am ide jön, vagy innen megy, vagy magyar ügyfélhez kapcsolódik).
2012 őszén döntés született arról, hogy a klaszter országainak ügyfélszolgálati munkáját szakaszosan kiszervezik Indiába. 2013 elején a klaszter országaiban, így Magyarországon is bejelentésre került a változás (definiálásra került, hogy milyen feladatokat ad át a budapesti ügyfélszolgálat, illetve, hogy hány munkakör kerül leépítésre) és 2013. februármárciusában meg is kezdődtek a feladatátadások.
Az Ügyfélszolgálati csapat vezetője és egyben az AL folyamat megbízója a következőket látta ekkor: „Éreztem, hogy pszichés támogatásra van szüksége a csapatnak és nem utolsó sorban magamnak. Tudtam, hogy a drasztikus változást csak erős támogatás mellett tudjuk végigcsinálni. Nekem is kellett a segítség, hisz úgy kellett kitalálni és végigvinni a változást, hogy közben energizálni is tudjam a csapatomat.”
Az AL kettős céllal indult el: egyrészt fókusz volt azon, hogy az eddig két csoportban működő (export és import) tagokból egy csoportot alkossunk, ezzel együtt pedig a perifériára szorult tagokat integráljuk. Másik cél az volt, hogy erősítsük a kooperációt az indiai kollégákkal, ezzel együtt beszéljünk a félelmekről, belső gátakról, viszolygásról, ellenszenvről, meggyőződésekről.
A program indításakor a megbízó így határozta meg a célt: „Az a célom, hogy felszínre hozzuk azokat a problémákat, amik a projekttel, vagy a mindennapi munkával kapcsolatban felmerülnek. Képesek legyünk a másikat és önmagunkat segíteni. Legyen tér arra, hogy a problémákat, érzéseket át tudjuk beszélni. Tanuljunk módszert arra, hogy hogyan tudjuk feldolgozni a felmerülő eseteket és mint ügyfélszolgálatosok, tanuljunk probléma megoldási módszert.”
A kiszervezési projekt már 1-2 hónapja tartott, amikor az AL csoport elindult. A csapatban a kiszervezéssel kapcsolatban számos élmény, tapasztalás halmozódott fel eddigre. Néhány kolléga a munkák átadása, betanítása kapcsán már több hetet töltött Indiában (az AL indulásakor is épp két munkatárs Indiában volt), nekik személyes tapasztalatuk is volt az ottani iroda felállításával vagy épp a kulturális különbségekkel kapcsolatban. Mások - akik Indiában nem jártak – napi szintű online kapcsolatban álltak indiai kollégáikkal.
A következőkben az ügyfélszolgálati munka kiszervezésének támogatására kialakított akciótanulási folyamatot mutatom be. A projekt különlegessége abban rejlik, hogy a csapat munkatársai saját munkájukat szervezik ki más országba néhány hónap alatt, amelyet egy rövid, 4 alkalmas AL támogatott.

Előkészítő workshop

Az AL csoportban résztvevők – bár néhány mondatban már kaptak tájékoztatást az induló fejlesztésről – gyakorlatilag e két órában ismerték meg az AL fejlesztési folyamat célját, választott módszerét és a folyamatot. A bevezetés után a csapat számára világos volt, hogy a fókusz a megértésen, az elfogadáson, a megtapasztaláson és a reflexión lesz.
A workshop keretében bemutattam az AL módszerét, egy ülés tipikus forgatókönyvét, majd egy választott saját esetet a G.R.O.W. modell mentén, némán feldolgozott mindenki. Közös élménnyé azt tettük, ami a modell mentén tapasztalás volt: kinek melyik fázis segített, hol van az elakadás, milyen



kérdések billentették ki megszokott gondolati sémájukból, milyen volt megtapasztalni a coaching-folyamatot. A modell egyes fázisait a szó szoros értelmében bejártuk: a résztvevők a földre felrajzolt modell egyes szakaszain állva és mozogva mondták el saját megélésüket.

Az AL folyamat definiálásakor két lehetőség rajzolódott ki számunkra: a változással kapcsolatos egyéni problémákat, helyzeteket dolgozzuk fel a 3 alkalommal, vagy csoportot érdeklő, közös témákon dolgozunk közösen. A választást a csoport hozta meg itt, az előkészítő alkalom során. Egyértelműen a csoport-témák közös feldolgozását támogatta a résztvevők többsége.

Ezen a workshopon definiálta a csoport a 3 AL alkalom 1-1 témáját. Elsőként a résztvevők brainstorming jelleggel ötleteltek a közös témákon, majd súlyozták azokat fontosságuk szerint. A 3 legfontosabb téma lett a 3 alkalom fókusza. Annak érdekében, hogy e 3 kiválasztott témát a csoport elkezdje közössé tenni, egyszersmind előkészítsük a későbbi üléseket, valamint újabb tapasztalást adjunk a coachinggal kapcsolatosan, 3-4 fős csoportokban dolgozott tovább mindenki 1-1 témán. A mini-coaching körben a témát bekináló munkatárs (aki a brainstormingban feldobta a témát) 5 percben elmesélte, hogy számára miért fontos a téma, mi a szándéka, miben kérne segítséget a csoporttól, majd a csoporttagok 2 perces csend után gondolataikat és érzéseiket megosztották a kiscsoportban. Ezek után került sor egy rövid párbeszédre a téma kapcsán, majd zárásképp a kiscsoportok 5 percet a tapasztalásokkal, tanulással, tudatosítással töltöttek. A témát hozó munkatársnak a későbbiekben is kiemelt szerepe lett: ő lett ugyanis azon témagazda, akik 1-1 AL alkalmat felvezetett.

A csoport 3 témája a következő lett:

- Csoportkohézió
- Együttműködés erősítése (Budapest-India)
- Változások elfogadtatása az ügyfelekkel

A témák feldolgozásának sorrendjét csoportcoachként én határoztam meg. Bár többféle variációnak megvolt a létjogosultsága, én irányelvként a belülről-kifelé haladás mellett döntöttem: foglalkozzunk elsőként a jelenlevő csoporttal, aztán az ittlévő és Indiában lévő ügyfélszolgálati csoportok kapcsolatával, végül pedig forduljunk a változás elfogadtatásában érintett ügyfélcsoport felé.

A félnapos AL találkozók menete

Az egyes találkozók hasonló forgatókönyvvel zajlottak:

- Becsekkolás (10-30') – megérkezés, beszámolás az eddigi eredményekről
- AL szabályok (ismétlés és beavatás, 10-20')
- Mit szeretnék ma tanulni, mit próbálok ki, mire atkarsz egyénileg fókuszálni (tanulás)?
- Első AL kör: témagazda problémadefiniálása – újradefiniálásig (tipikusan 90-150')
- Második kör: céldefiniálástól az akciókig (40'-100')
- Ki, mit tanult? (15')
- Csoportreflexiók (0-40')

A hasonló forgatókönyvek, a falra kiragasztott és minden alkalommal azonos flipchartok (jellemzően az AL keretei és szabályai) nagyban hozzájárultak a csoport biztonságához. Az alkalmak során vissza-visszatérő kérdések, vagy gyakorlatok olyan ismert, ezért biztonságos közeget jelentettek a résztvevőknek, ami megkönnyítette a nehéz, sokszor személyes témák behozatalát, a fájdalom és a bizonytalanság megjelenését. Jól példázta a kialakuló kereteket, hogy a 3. alkalommal a nyitókörben nem engedte a csoport, hogy más kérdéssel csekkoljunk be, mint az idáig. A csoport – bár a változással foglalkozott – tudta megadni a szervezeti változás biztonságos keretét.

Születés és halál

Változást kísérni megtisztelő feladat. A szemünk láttára, minket is érintve bontakozik ki a csoportban a változással kapcsolatos félelem, az ismeretlennel szembeni tartás, vagy éppen vágyakozás, a régi elvesztésének fájdalma, az újdonság vonzó, vagy épp taszító ereje. Személyes és csoportos félelmek, erők, hitek és sorsok bontakoznak ki, átformálva akár a kapcsolatokat, vagy személyes életfilozófiákat.

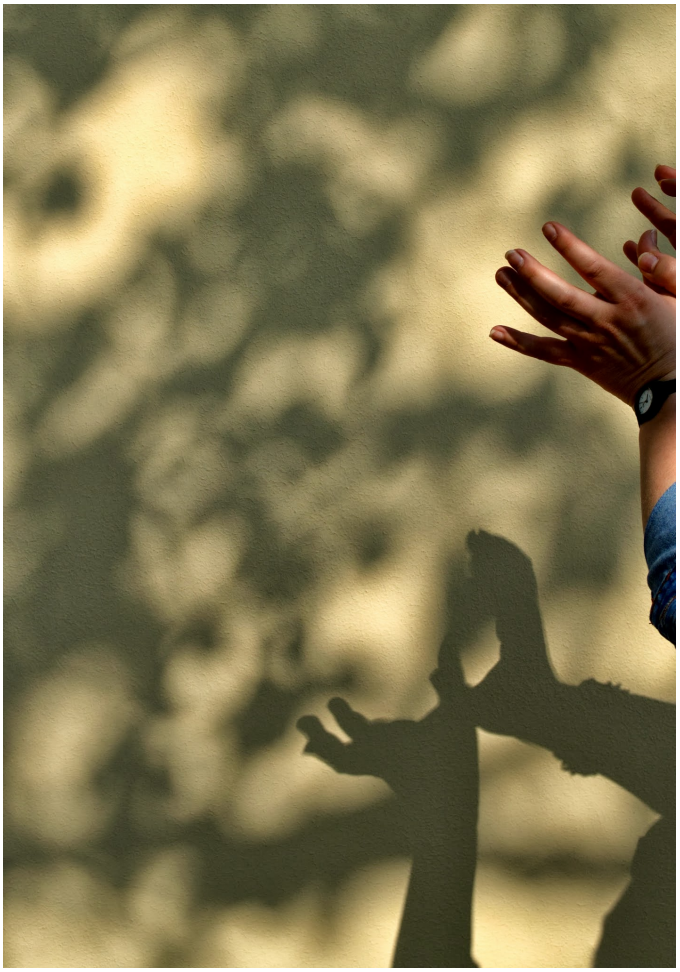
Ennek a csoportnak is központi témája lett a halál és a születés. Nemcsak a kiszervezés adta változások (munkakörök átalakulása, eddigi munkák átadása, új szerepekbe való beletanulás) indították el e téma megjelenését, hanem időközben maga a csoport is felbomlott és egy új alakult. A csoportban ugyanis ketten is voltak, akik a kiszervezés következtében munkájukat elvesztették: az egyik résztvevő 2 alkalom után búcsúzott, a másik résztvevő pedig az AL folyamatot követő 2. hónapban. Egyszerre voltunk tehát jelen a mostani csoport gyászában és az új csoport születésében.

Ember tervez...

Én pedig kapkodtam a fejem a folyamatosan változó keretekben. Izgalmas, hol pedig ijesztő volt megtapasztalnom, ahogy alkalomról-alkalomra belerúgtunk az AL írott és íratlan szabályaiba. Egyrészről többen voltunk, mint egy javasolt csoportméret (ami 4-7 fő). Alkalmanként 2-3 fővel is meghaladtuk a kívánatos csoportméretet, ami nem könnyítette meg az időtartást és változtatott a dinamikán is.

Újabb megoldandó helyzet volt, hogy a csoport összetétele alkalomról-alkalomra változott, hisz a kollégák hosszabb időre kiutaztak Indiába. Bár a változó összetétel ijedtséget jelentett nekem a folyamat elején, épp oly szenvedélyes kísérletezésre is buzdított már az 2. és a 3. alkalommal. Az új résztvevők „AL beavatását” a tapasztaltabb résztvevőkre bíztam: minden alkalommal 10 percet arra szántunk, hogy magáról a módszerről és a tapasztalásokról beszélt a csoport, ezzel egyszersmind megérkezett mindenki a jelenbe.

Dinamika szempontjából leginkább a homogeni-



tás-heterogenitás kérdése bizonyult a legizgalmasabbnak. Egy jól működő AL csoport ugyanis élvezi a csoporttagok különbözősége miatt felbukkanó kérdéseket, meglátásokat, új mintázatokat. Egy zárt csoport viszont, aki csoportkérdésein dolgozik, ezt a fajta heterogenitást mellőzi. Hogy mégis mennyire volt képes a csapat új, más, kívülálló véleményeket is integrálni, jól mutatják az alábbi események:

Tekintve, hogy a csoporttal korábban Judit kollé-

ganőm többször dolgozott, valamint a Megbízónak e folyamat alatt coach-a is volt, úgy döntöttünk, hogy Judit megfigyelőként részt vesz az összes ülésen. Szerepét azonban hamar átírtuk. Az első téma feldolgozásánál jelenléte volt ugyanis az egyik fordulópont. A csoportkohézióval, együttműködéssel foglalkozó ülésen az ellenállás különböző típusai elevenedtek meg – többen hallgattak, a téma és a problémamegfogalmazás mentén elindult az intellektualizálás, a témagazdára többen áttolták érzelmeiket -, nagy csöndek és éles viták váltották egymást. Már vagy egy órája ment ez a dinamika, amikor az egyik résztvevő kifordult a körből – kihasználva azt a szabályt, hogy „bárki, bárkitől kérdezhet" – Juditot megkérdezte, hogy kívülről milyennek látod a folyamatot, milyennek érzékelsz minket, egyáltalán mit látsz? És Judit válasza – „van valami ott középen, amit nem mondotok ki. Valami, ami mindenkinek fontos, de nehéz kitenni az asztalra." – áttörte az első falakat. Ekkor a tagadás már elszállt a csoportban, de a bénító félelem és tehetetlenség megmaradt. Nehéz döntés előtt álltam: hogyan tovább. Végül a csoportot kérdeztem meg, hogy mi segítené őket abban, hogy tovább menjünk, mire többen azt mondták, hogy egy szünet. Csoportanalitikus énem azt súgta, hogy ne, ki ne engedjük a feszültséget az ajtón. Másik oldalról viszont éreztem, hogy a csoport megtorpant, így egy negyedórás szünettel folytattuk. A szünet és az abban megszülető gondolatok átszabták a csoportműködést. A „miben segített nektek a szünet" kérdésem után ketten is átvették a szót és fogalmazták meg a csoport problémáját úgy, hogy a csoport módosítás nélkül elfogadta azt. Ezen az alkalmon Judit jelentette hát a heterogenitást. Az élményből tanulva Judit már csoporttagként vett részt a többi alkalmon.

A második alkalommal a Megbízó nem tudott részt venni a csoportban (Indiában dolgozott épp), így meghívtuk a HR-esként is dolgozó ügyvezetőt. Ezzel az volt a Megbízó célja, hogy a kultúrára és együttműködésre érzékeny, ugyanakkor nem csoporttag segítse a csoport munkáját.

Harmadik alkalommal az ügyfélszemlélet behozatala végett gondolkoztunk külsős résztvevőben. Bár egy ideig arra is volt esély, hogy behozzunk egy-egy ügyfelet, a Megbízó mégis amellett döntött, hogy a sales terület vezetője üljön be a csoportba és biztosítsa a heterogenitást. Mindkettő alkalommal a heterogenitás beköltözött a csoportba és segítette is a munkát.

Coachként szintén érdekes kérdés volt a határok mentén gondolkozni. Egy változás –ami a munka kiszervezését jelenti – természetesen befolyásolja a határokat. Szintúgy határkérdéseket vet fel a csoportalkotás (a két kiscsoportból egy csoport alakítása), de a csoport határáról szól az elválás, kiválás is. Érdekes párhuzam volt megélni nekem is a változó határokat (ld. változó AL csoportösszetétel) és ezzel komfortossá válva dolgozni. De mit is várhatunk egy olyan munkától, ami épp a földrajzi határokkal dolgozott?

> "Tudtam, hogy a drasztikus változást csak erős támogatás mellett tudjuk végigcsinálni."

Szintek

Szupervízoromnak – Horváth Tündének – ezt írtam az egyik alkalom után: „Hát egy nagyon nehéz, de egyben felemelő 4 óra gazdag tulajdonosa lettem". A mai napig kísér annak izgatott boldogsága, ahogy a változásokat egyéni és csoport szinten megtapasztalhattam.

A problémák újrafogalmazása (ami az AL egyik kulcseleme) során a résztvevők sokkal mélyebb és személyesebb szinten tudták megragadni a csoport aktuális kérdéseit. Jól példázza ezt a csoportkohéziónak szentelt alkalom, ahol a nyitó probléma megfogalmazása – „A mi problémánk az, hogy nincs meg az igazi összefogás" – a következőképpen változott: „A mi problémánk az, hogy nem tudjuk, fogunk-e még szeretni annyira itt dolgozni, mint ahogy változások előtt." Elemeiben ragadta meg és tette explicitté a változással szembeni félelmet, és adott lehetőséget a csoportnak arra, hogy a belső konfliktusaikat a változáson keresztül is megértse.

A fejlődés és önreflektív működés személyes szinten is megragadható volt. Míg többen az elején ta-

nulási célként azt tűzték ki, hogy gyakorolják a kérdezéstechnikát, a későbbi ülésen már a másik nézőpontjának megértését, empátia gyakorlását tűzték ki célul. Megint más a második ülésre már behozta saját ellenállását, és abban kért segítséget, hogy az ellenállását el tudja fogadni. A dolgok észrevétele és tudatosítása (Awareness) nagy erőssége volt a csapatnak. Az AL módszertana rendkívül könnyen szolgálta a változás második lépcsőjét az elfogadást (Acceptance), amire aztán mindig építhettük az akciókat (Action).

Eredmények

A folyamat szinte azonnal termelte az eredményeket. A második alkalommal például a csoport után 2 órával megkezdték az aznap definiált akciók és feladatok végrehajtását. A csapat itthon, a Megbízó pedig Indiában.
Harmadik alkalommal a csoport hosszasan sorolta, hogy milyen újdonságokat vezettek be, és jött a visszajelzés is, hogy érzékelhető a pozitív változás.
A kezdeti elvárásokat mindkét területen hozta az AL.

Csapatszinten elindult a két kisebb csapat összeolvadása, a periférián lévő munkatársak megérkeztek a csoportba. A mai napig sokan utalnak vissza mondatokra, fordulópontokra, ami az AL üléseken történt. Az AL elindított a csapatformálásban egy új irányt. Ugyanakkor képessé tette a csapatot a gyász meg- és átélésében.
Indiai kollégákkal sokat javult a kapcsolat. A kezdeti félelmeket, gyanakvásokat, ellenszenvet sikerült átdolgozni. A kulturális különbségeket a csapat ma már tudatosan kezeli. A harmadik ülésen kitalálták s azonnal bevezették például a heti konferenciahívásokat, mellyel az indiai kultúrához alkalmazkodtak. Megélte ugyanis a csapat, hogy a hierarchia, a hatalmi távolság nagyon másképp működik itthon és Indiában. Épp ezért elindítottak olyan videós megbeszéléseket, amiken a menedzserek nem vehetnek részt. Az volt ugyanis a tapasztalat, hogy a menedzserek jelenlétében nagyon másképp működtek a kinti kollégák. Ezek a videó-hívások sokkal közelebb hozták a munkatársakat egymáshoz, könnyebb volt elfogadni egymást.
Az AL is segített abban, hogy a feladatok átadását időben fejezte be a hazai csapat. Mindezt úgy, hogy – szemben más országok gyakorlatával – nem volt Indiába állandóra kitelepített magyar kolléga.

Hogyan tovább

Több ötlet megfogalmazódott a folytatásra és az eredmények fenntartására.
Érdemes lenne a projekt befejezésére ismét egy AL csoportot szervezni. Bizonyára érdekes és hasznos tapasztalások vannak, amik tudatosítása segítené a csapat későbbi munkáját. Szintúgy felmerült, hogy klaszteren belül legyen jó gyakorlatátadás, tapasztalat-átbeszélés.
Mindezek azonban egyelőre vágyak. Hogy meg is valósuljanak, ismét kell az energia és alkalmasint a kényszerítő erő.

A HVG állásbörzén jártunk

Látogatói és szakmai beszámoló

Kovács Petra

„Baltimore körül van egy körgyűrű, egy tizenkét sávos út. Lehet körbemenni örökké. Néha sokkal gyorsabb úgy eljutni a város egyik pontjából a másikba, hogy ezen a körgyűrűn teszünk egy kerülőt és visszakanyarodunk a városba. Ha az ember százötven kilométer óránkénti sebességgel siet a körgyűrűn, akkor nem is látja, hogy több helyen is le lehet menni róla. Kétszáz helyen le lehet hajtani róla. Amikor szokásaink fogva tartanak minket, az pontosan olyan, mintha az egész életünket egy ilyen körgyűrűn töltenénk. Tehát az első dolog: le kell lassulni. Százötven kilométer óránkénti sebesség helyett menjünk negyvennel egy darabig. Még úgy is nehéz, mert akkor meg azt vesszük észre, hogy egy adott helyen mehetnék jobbra, de mindig balra megyek. És először minden sejt a testemben balra akar menni. Ilyenkor kell az akarat. Ha egy szokástól meg akarok szabadulni, akkor azért is a jobbat választom. Először életemben jobbra fogok menni. Hogy ez miért veszélyes? Ha mindig balra megyek, akkor már ismerem az utat. Akkor tudom, hogy mi történhet. Mindent ismerek, amihez hozzászoktam. Abban a pillanatban, amikor egy új utat választok, az ismeretlenbe lépek. És az ismeretlen számunkra félelmetes.” (Feldmár, 2008)

Ez a Feldmár Andrástól vett idézet elhangzott Dobos Elvira és Örvényesi Rita előadásában, melyet a HVG állásbörzén tartottak 2013. szeptember 27-én Budapesten a Syma Rendezvényközpontban. Kölcsönkérem most ezt a pár mondatot, mert úgy gondolom, jól ki tudom fejezni vele viszonyulásomat az egész rendezvényhez, és azt, amiről ez a két nap szólt: megtalálni helyünket a munka világában. Először is nem árt tudnunk, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyek örömet jelentenek számunkra a hétköznapokban, és amelyek a teljesség érzését adják nekünk. Ha ráadásul az ezekhez szükséges kompetenciákkal is rendelkezünk, akkor már csak meg kell találnunk a módját, hogy mindebből pénzt csináljunk. Ugye milyen egyszerűen hangzik? Sajnos meghozni a megfelelő döntést, választani az unalmas de biztonságos, és az izgalmas de kockázatos között, ragaszkodni a megszokotthoz vagy beleugrani az ismeretlenbe, nos, mindehhez jól jöhet egy kis segítség.



A Magyar Coachszemle nélkül egész biztos nem mentem volna el a HVG állásbörzére, de más állásbörzére sem. Azt gondoltam, ez nekem túl nagy és zajos, bár bőséges a választék, de az én képzettségemnek megfelelő úgy sincs, ráadásul nincs kedvem kosztümöt húzni, aki szeret, az elfogad így is. Mindezek ellenére a karriervásár mint műfaj számos felismerést tartogatott számomra: a

tanulságokat igyekszem szakmai szemmel összefoglalni.

Az állásbörzéket korábban egyetemek szervezték abból a célból, hogy a frissen végzett diplomások megismerkedjenek lehetőségeikkel. A HVG állásbörze – mely az ország legnagyobb karriervásárává nőtte ki magát - intézménytől független rendezvény, ahol pályakezdők és tapasztalt munkavállalók egyaránt megtalálhatják számításaikat. A karriervásárok tájékoztatnak a legfrissebb álláskeresési trendekről, a munkaerőpiac helyzetéről, munka- és képzési lehetőségekről. Reménykeltő a résztvevők magas száma, hiszen ez azt jelenti, hogy sokan aktívan tesznek azért, hogy olyan munkát találjanak, amely képzettségüknek, igényeiknek megfelel, amelyben fejlődni lehet, és ahol a legtöbbet hozhatják ki magukból.



Az állásbörze nem az álláskeresők egyoldalú kereséséről szól: a munkaadók is azért jönnek el, hogy megtalálják az elképzelésüknek megfelelő munkaerőt. Továbbá nagy hangsúlyt fektetnek azokra a személyes kompetenciákra, melyek egy önéletrajzból és egy motivációs levélből nem derülnek ki: a személyes találkozások és beszélgetések alkalmával a potenciális munkavállalót egy kvázi hétköznapi helyzetben ismerhetik meg. Az állásbörze közvetlen légköre és az egyelőre tét nélküli találkozások mindkét félről leveszik a feszültségekkel és elvárásokkal teli kiválasztás terhét.

A Syma-csarnokban óriási volt a forgatag: a hatalmas térben számos kiállító számtalan lehetőséggel képviseltette magát. Színes reklámok, friss gyümölcsökkel csábító pavilonok, jól öltözött, mosolygós vállalat-képviselők. Hogy a bőség zavarán úrrá legyünk, hasznosnak bizonyult az előzetes regisztráció. A szervezők online mérték fel a résztvevők érdeklődését, ahol olyan területeket lehetett megjelölni mint mérnöki/műszaki, informatikai, gazdasági/pénzügyi ill. elsősorban nyelvtudást igénylő állások – így a helyszínen már célirányosan válogathattunk a kiállítók és előadók között. A humán területen végzettek sajnos az idei évben is hátrányban érezhették magukat, hiszen a legnagyobb igény továbbra is a mérnök/informatikai és pénzügyi területen végzett szakemberekre van. Emellett a külföldi állások kínálata volt a legszélesebb, ami az egyre növekvő külföldi munkavállalók számát tekintve nem is meglepő.

A kiállítók között megtalálhatók voltak egyrészt a munkaadók és munkaerő-közvetítők konkrét állásajánlatokkal. Napjainkban egyre nagyobb szerepet kapnak a személyzeti tanácsadók és munkaerő-közvetítők, akik a munkakeresés folyamatában nyújthatnak támogatást. Kapcsolatot teremtenek a munkakereső és a potenciális munkaadó között, felkészítve a keresőt a megfelelő önéletrajz elkészítésére, kompetenciáinak felmérésére és az állásinterjún való részvételre.

Nagy számmal voltak jelen képző cégek és intézmények – egyetemek, nyelviskolák, felnőttképző vállalkozások. A nyelviskolák jelenléte szükségszerű, hiszen az elérhető állások nagy része nyelvtudáshoz kötött. A résztvevők tesztelhették is nyelvtudásukat, lehetőség volt ugyanis próbanyelvvizsgák kitöltésére. Végül pedig a felsőoktatási intézmények keretein belül működő diákszervezetek is képviseltették magukat: ösztöndíjakról, külföldi tanulmányi és szakmai lehetőségekről adtak felvilágosítást. A még képzésben lévő hallgatók diákmunka és szakmai gyakorlat révén tehetnek szert a megfelelő munkatapasztalatra, hogy friss diplomásként már a megfelelő állások között válogathassanak.

A statikus kiállító részleg mellett a rendezvényen interaktív programok várták az érdeklődőket. A fórumokon a karrierépítés, az állásinterjúk, önéletrajzok voltak terítéken. Számtalan hasznos szakmai workshop és tréning segítette a leendő munkavállalókat tudásuk felmérésében és az álláskereséssel kapcsolatos legfontosabb gyakorlatok megismerésében. Az ÁllásTéren, a Képzések Utcájában, a Kar-

rier Fórumon, a Karrier Építési Területen és a Női Karriersarokban az álláskeresés egy-egy szeletével ismertették meg a nézelődőket.

A Karrier Fórum előadásai elsősorban a kiválasztás, az önéletrajzok és állásinterjúk ill. a külföldi munkavállalás tematikája köré épültek.

Főszerkesztőink a legnagyobb hazai oktatási portál, az Eduline meghívására érkeztek az állásbörzére. Dobos Elvira és Örvényesi Rita 5 lépés a felelősségteljes karrierépítés irányába címmel tartottak lendületes, kreatív és gondolatébresztő előadást. A közönséget egy rövid filmrészlettel szólították meg, melynek fő üzenete az volt, hogy mindannyian egyéniségek vagyunk. Elvira és Rita olyan coaching eszközökkel ismertették meg az érdeklődőket, melyekkel felmérhető a munkakereső aktuális munkaerőpiaci helyzete, felismerhetők igényei és céljai, és ezek ismeretében lépésről lépésre alakíthatók a karrierépítés egyes lépcsőfokai. A két coach szerint az első lépés a jelen helyzet tisztán látása: hol tartunk most? mire készít fel a felsőoktatás, és mire jó a diplománk? Ha nem is feltétlenül a képzettségünknek megfelelő területen képzeljük el magunkat, a megszerzett tudás akkor sem vész kárba, hiszen minél képzettebbek vagyunk, annál több nézőpontból tudunk megközelíteni egy adott problémát. Rendszerezzük eddig megszerzett tudásunkat! A hatékony karrierépítés elengedhetetlen eleme az elmélet és gyakorlat megfelelő integrálása. Harmadik lépésként Elvira és Rita az egyéni felelősségre hívta fel a figyelmet. A változtatás lehetősége bennünk van, soha sem késő kezünkbe venni az irányítást és tenni azért, hogy álmaink megvalósuljanak. A külső körülmények sokszor beleszólhatnak céljaink elérésébe, de érdemes inkább azokkal tényezőkkel foglalkoznunk, melyekre van ráhatásunk. Fontos, hogy saját képességeinkben bízzunk, hogy azt érezzük, a mi kezünkben van az irányítás. Ráadásul az idő nem nekünk dolgozik – hangsúlyozták az előadók, így célszerű minél előbb lépést tenni a megvalósulás felé, hiszen a tétlenségben töltött idő során lehetőségeink egyre fogynak. Jelöljünk ki magunknak konkrét határidőket! A „majd” vagy az „egyszer” nem szerepel a naptárban, így soha nem is jön el. Utolsó lépcsőfokként a testi szellemi jóllét fontosságára hívta fel a figyelmet Elvira és Rita. Bár az egészséges életmód és a rendszeres testmozgás látszólag nem állnak közvetlen kapcsolatban a karrierépítés sikerességével, kutatások mégis azt bizonyítják, hogy például a nőket magabiztosabbá és aktívabbá teszi a sport, ami így jelentősen hozzájárul önérvényesítésükhöz.



Az öt lépcsőfok nem épül szükségszerűen egymásra, hiszen a tisztánlátás, a tudás megfelelő alkalmazása, a felelősség, a tudatos időgazdálkodás vagy a testi-szellemi frissesség a karrierépítés minden pontján fontos tényezők. Úgy gondolom, Elvira és Rita határozott fellépése és szakma iránti elkötelezettsége valóban hitet adott minden egyéniségnek a változtatás képességére és álmai elérésére.

A HVG állásbörzén tett látogatásunk alkalmával rövid időre sikerült megtapasztalnunk az álláskeresés izgalmát, a bőséges választék adta szabadságot, a rengeteg lehetőség keltette energiatöbbletet. Manapság, amikor a pályakezdő fiatalok többsége tanácstalan és úgy érzi, nincs lehetősége elhelyezkedni azon a területen, ahol hosszú évekig folytatta tanulmányait, fontos iránymutatást adnak a hasonló karriervásárok. Itt mindenki megtapasztalhatja, hogy igenis szükség van a fáradságos munkával megszerzett diplomára és nyelvvizsgákra és a személyes kompetenciákra. Véleményem szerint már a munkaerőpiacra kerülés előtt fontos, hogy a fiatalok tájékozódjanak a kereslet és kínálat aktuális viszonyairól ahhoz, hogy reális elvárásokkal lépjenek be a munka világába és felelős karrierépítőkké váljanak.

Gill Rita

Kényszerek és képzetek

Manapság, ha körülnézünk a világban, egymást érik a rossz hírek, rémtörténetek, katasztrófákról szóló beszámolók. Elég csak egy esti híradást végignéznünk, s ez észrevétlenül is mindjárt rányomja a bélyegét a hangulatunkra, tudatunkra. Tényleg ilyen rossz hely a világ? Ilyen kegyetlen az élet? És előfordulhat, hogy úgy érezzük, szükségünk van valamire, ami ezt a feszültséget oldhatja. Persze ez a feszültség, a stressz saját életünkben, mindennapjainkban is jelen van. Így máris van indok, mentség, ha valaki esetleg felvetné a kérdést: mondd, te miért dohányzol? Vagy súlyosabb esetben: miért nyúlsz az alkoholhoz, drogokhoz? A válasz pedig mindjárt adódik: „Mert ez nélkül nem lehet kibírni az életet!” Vagy a másik népszerű válasz: „Hát nekem semmi sem jár?! Legalább ezt a pár szál cigit ne sajnáld tőlem! Legalább ennyi örömöm legyen az életben!” – mondja egy láncdohányos, aki még rendszeres és mértéktelen kávéfogyasztó is mellette.

És tényleg olyan keserves az élete? Vagy azzá tette, s teszi még inkább azzal, hogy függőségi viszonyt alakít ki dolgokkal, amelyek roncsolják a szervezetét. Érdekes dolog, hogy nekünk embereknek nem elég olyan külső tényezőktől függni, mint az időjárás, az árfolyam ingadozás, az infláció, a főnökünk szeszélye, még teszünk rá egy lapáttal, hogy véletlenül se legyen saját, szabad akaratunk? Mert ha átlépünk egy határt, az akaratunk onnantól kezdve már nem a miénk, hanem a tárgyé, amelytől függünk. És ez a tárgy ránk kényszeríti saját „akaratát”, ezzel elveszett a szabadságunk: a döntés szabadsága. Vagy mégsem?



Függőségben élni olyan, mintha önként börtönbe vonulnál. Ugyanazt éled meg. Csak a börtönben fizikai valódban vagy elzárva mindentől, a külvilágtól. Függőség esetén pedig falak nélkül, de saját börtönödben élsz. Kényszert érzel arra, hogy megtegyél olyan dolgokat, amiket szabad akaratoddal, szabad tudatoddal nem tennél meg.

Gyermekkorban az ember hatalmas örömmel éli meg, ha egyedül dönthet valamiben, egyedül tehet meg dolgokat. Ettől válunk később önálló, felelősségteljes, azaz felelősségünk tudatában lévő emberekké. A saját akaratunk „kiteljesítése” nagyon sok megküzdött és megnyert csatát jelent, amit előbb a közvetlen környezetünkkel, a szüleinkkel folytatunk, később pedig mindenkivel, aki ebben gátolni akar. Ez biztosítja a szabadság érzését, örömöt a sikeres, önálló döntéseink felett. Miért mondunk le később mégis erről? Miért alakulhatnak ki azok a rossz szokások, amelyek a kényszerek mindennapjainkba épüléséhez vezetnek? A kényszereket legtöbbször betegségként értelmezzük, holott szokásokként is gondolhatnánk rájuk, ha rugalmasabban kezelnénk a létüket. Véleményem szerint ugyanis a szokás a kényszer kistestvére, s emiatt fokozott figyelmet igényel, hiszen akár egy későbbi betegség kialakulásának előjele is lehet.

Amikor az elhatalmasodó szokást már betegségként definiáljuk, akkor kényszergondolatokból és kényszercselekvésekből álló tünet-együttesként határozzuk meg. Persze bármelyikünk hétköznapjaiban feltűnnek kényszeres tünetek, vagy rituálék, amelyek önmagukban még nem jelentenek betegséget. Például legyőzhetetlen kényszert érzünk bizonyos kijelentéseink „lekopogására”, lehetőleg fa felületre alulról felfelé történő mozdulattal. A szakirodalmi leírások szerint akkor kell betegségről beszélnünk ezen a téren, ha a cselekvéssorozatok, a kényszer érzése valami megtételére tartósan (legalább két héten keresztül) fennáll, naponta legalább egy órát lefoglal, és kellemetlenül, kínzóan ismétlődve, jelentősen akadályozza mindennapi életünket.

"Mert ha átlépünk egy határt, az akaratunk onnantól kezdve már nem a miénk, hanem a tárgyé, amelytől függünk."

Kényszergondolatoknál olyan visszatérő, kellemetlen gondolatokról, késztetésekről, vagy képzetekről beszélünk, amelyek szenvedést, vagy szorongást okoznak. Igyekszünk más gondolattal, vagy cselekvéssel elnyomni, semlegesíteni őket. Esetenként fel sem ismerjük azt, hogy ezek a gondolatok saját pszichénk termékei, nem kívülről erednek, nem valós alapokon nyugszanak. Azaz félelmeink manifesztációi. Félünk. De mitől? Például a káosztól, átláthatatlanságtól, hogy nem tudunk megfelelni a környezetünk által támasztott mindennapi kihívásoknak. Félünk attól, hogy elveszítjük az irányítást, ami közvetlenül a környezetünket, s végül pedig saját magunkat illeti. A fokozódó stressz hatására megjelenhetnek a rendre vonatkozó kényszergondolatok (amelyek az elrendezési, rendrakási kényszercselekvésekhez vezetnek), a beszennyeződéssel, megfertőződéssel kapcsolatos kóros félelmek, a védtelenség, sebezhetőség gondolata (ezek súlyosabb esetben tisztálkodási kényszercselekvésekhez vezetnek), és a kóros kételkedés saját cselekedeteinkben (ezerszer visszamenni, ellenőrizni, hogy az ajtó be van-e zárva, a vasaló ki van-e húzva, stb.). Ezek aztán még több stresszt okoznak, és tengernyi időt, energiát emészthetnek fel véges életünkből.

Mindenekelőtt pedig manapság szinte mindannyiunkban ott van az örökös megfelelni akarás kényszere. Nem telik el óra a nap folyamán, amikor ne akarnánk valaminek, valakinek megfelelni. Szorongunk, stresszben élünk, mert muszáj megfelelnünk. A már említett saját akarat megélése, a szabad döntések lehetőségének kivívása mellett ellenpontként már gyermekkorunktól ott van a megfelelni vágyás. Gyerekként a szülőnek, az iskolában a tanároknak, később a barátoknak, majd a párunknak. Azt képzeljük, hogy ezt kell tennünk, hogy meg kell felelnünk. De vajon tényleg kell? Minden áron? Milyen mértékben? Mi van, ha nem sikerül? És tudatunkba beég szépen lassan, de annál mélyebben, hogy erre képtelenek vagyunk. Mert tökéletesen megfelelni, hiba nélkül élni lehetetlen. S ha ezt nem tudatosítjuk időben, nem tudjuk elengedni ezt a kényszert, és megteremteni az egyensúlyt a különbözés és az alkalmazkodás között, akkor saját tökéletlenségünk lebeg a nap 24 órájában a szemünk előtt. Ha kényszeres bizonyítási, megfelelési vágy él bennünk, akkor úgy hisszük, hogy ennek van pozitív hozadéka, hiszen jobb teljesítményre sarkall, kihozza belőlünk azt is, aminek létét nem is sejtettük. De ha ez hosszú távon meghatározza a mindennapjainkat, akkor gyakran olyan depressziós állapotot is előidézhet, amikor önmarcangoló képzeteink, saját önértékelésünk torzulása kényszeres cselekvések sorát eredményezi.

"...bármelyikünk hétköznapjaiban feltűnnek kényszeres tünetek..."

Az említett megfelelni akarás több területen is jól megfigyelhető, és tipikusan erre visszavezethető, mondhatnánk „divatos” betegségeket eredményez. Az örökös fogyókúrázók, csont és bőr tini lányok, akik azt képzelik magukról, hogy kövérek. Testképzavarral küzdők, akik gondolatai napi több órán keresztül akörül forognak, hogyan szabadul-

janak meg a feleslegesnek vélt kilóktól és centiktől. Ellenpontnak pedig a kényszerevőket említhetjük, akik egész nap folyamatosan esznek. Esznek, mert szomorúak, esznek, mert frusztráltak, stresszesek, mert unatkoznak.

Akik pedig testsúlyukkal meg lennének elégedve, valamely testrészük esztétikai hibáját nagyítják fel képzeteikben, vagy nem létező hibát vélnek látni magukon, amit plasztikai sebész szakértő kezei által tudnak csak korrigálni. De van egy pont, amikor a plasztikai műtétek szükségessége és folyamatossága a képzet tárgya, a kényszer pedig az, hogy újra és újra alávesse magát a „szépítő” beavatkozásnak a „beteg”.

Ezektől a rossz szokásoktól, ha már kialakultak, nagyon nehéz megszabadulni. Fontos, hogy megtartsuk azt a képességünket, hogy meg tudjunk állni, és élvezni az a jelent, az adott pillanatot. Hiszen valójában nem kell örökké hajtani, kergetni egy képzeletbeli képet, ha csak saját magunkat nem kényszerítjük erre. Ha pedig mégis így teszünk, azt kockáztatjuk, hogy nem lesz időnk megélni a valóságot, és meglátni annak tündöklését.

Azokban az esetekben, amikor már tényleg betegségről beszélhetünk, azaz a kényszeres gondolatok, cselekedetek életvitelszerű tevékenységeinkben folyamatos gátat szabnak, akadályoznak, szakember segítségét kell kérni. A kényszerbetegségek kezelésében a viselkedésterápiás beavatkozásokra a betegek nagy része kedvezően reagál, mivel ezen technikák elsajátításával csökkenteni tudja a kényszergondolatok és kényszercselekvések megjelenésének gyakoriságát. E módszer alkalmazása és megtanulása esetén a beteg aktív közreműködése alapvetően fontos. Ennek feltétele a szoros és bizalmon alapuló kapcsolat a két fél között.

Enyhébb esetekben azonban, amikor rossz szokásoktól akarunk megszabadulni, a „gyógyító” együttműködés létrejöhet a coach és a kényszergondolatoktól, kényszercselekvésektől vezérelt személy között is. Igen hatékony módja saját lelkünk gyógyításának, nézőpontunk, világszemléletünk, önmagunkról alkotott képünk tudatos formálásának egy intenzív coaching, ahol nem betegként néznek ránk, viselkednek velünk, hanem emberként, aki volt elég bátor szembenézni félelmeivel.



Határtalan szenvedély

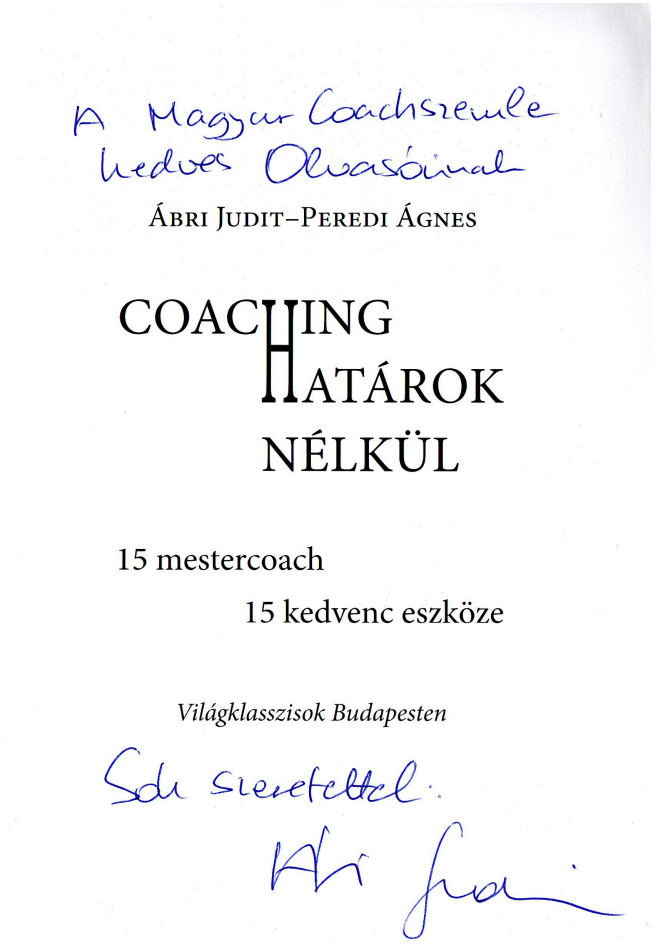
Könyvajánló

Egy hűvös szeptemberi hajnalon – egy vonat kabinjában, sálamba burkolózva kényelmes fészket készítve magamnak – vettem kezembe Ábri Judit és Peredi Ágnes a Magyar Coachszemle olvasói számára dedikált kötetét, hogy a hosszú utazást kihasználjam és olvasással, munkával töltsem. A bevezetők néhány oldala után azonban meg is feledkeztem a munkáról. Magával ragadt az a lendület és szenvedély, mely a kötetet éppúgy áthatja, mint a programsorozatot.

A kötet – mint azt Judit az előszóban meg is fogalmazza – emlék, visszatekintés, összegzés, szintetizálás, tanulás. S nem utolsó sorban színes olvasmány is. Ismert, tapasztalt nemzetközi coachok életébe, munkájába ad betekintést.

Nekem mégis az volt az érzésem, hogy a kötet műhelytitkok megosztása is egyben. Olyan beszélgetések, személyes vélemények és élettörténet-töredékek elevenednek meg a könyv lapjain, melyek a szakirodalomból bizonyosan kimaradnak: hiszen azok egy repülőtéri várakozás, egy közös vacsora vagy egy taxizás közben elhangzott beszélgetések villanásai. Így a tizenöt coach életútjának, szakmai munkájának bemutatása mellett minden esetben ott szerepel a szerző, a program háziasszonya is. Aki kíváncsian, nyitottan, őszintén kérdez, s akinek a legnagyobb coachok is megnyílnak. Éppen ezért úgy gondolom, hogy legalább annyira szól a kötet a szerzőről, mint a benne szereplő tizenöt coachról.

Még az út felénél sem jártam, amikor elégedetten csuktam be a könyvet. Most vettem csak jobban szemügyre a borítót, s gyorsan fel is lapoztam a colour coachingról szóló részt. A bordó a siker, a narancs vibrálása a magabiztosság, a sárga a kreativitás színe, a piros pedig mozgásra, cselekvésre késztet… Ennél többet természetesen nem osztok meg a tartalomból, mert a könyvet érdemes elolvasni.



Könyv

Ábri Judit – Peredi Ágnes:
Coaching Határok Nélkül: 15 mestercoach 15 kedvenc eszköze.
Kiadó: Coaching Határok Nélkül Kft. Budapest, 2013.

Márton Mónika neve hosszú időn keresztül összefonódott az egyik legismertebb hazai tréningcégével. Az idén saját vállalkozást indított azzal a céllal, hogy nyomot hagyjon maga után a világban. Az őt vezérlő késztetésekről kérdeztük.

Mindenkiben ott van a vágy, hogy nyomot hagyjon maga után

Interjú Márton Mónikával

Magyar Coachszemle: Mi késztetett arra, hogy hosszú alkalmazotti lét után most a saját lábadra állj?

Márton Mónika: Eddig sem alkalmazott voltam, hanem vállalkozóként dol-goztam egy tanácsadó cégnél. Szerettem ott dolgozni; szakmailag és emberileg nagyon fontos 6 év volt, de mostanában egy új szükségletet, belső késztetést kezdtem felfedezni magamban, ez pedig a nyomhagyás szükséglete: valami saját dolog, amit magam után hagyok. Ezzel egy időben egy új életciklusba érkeztem: felnőtt, egyetemista lett a lányom; szakmailag elismernek, még tele vagyok ambícióval, lelkesedéssel, de már biztosan tudom, hogy azon a pályán va-gyok, amin szeretnék lenni, és maradni az elkövetkezendő években, szóval ha valamikor létrehoznék valami sajátot, akkor most kell lépnem. Így ez év márciusában megalapítottam a Legacy Kft.-t, amely szervezetek, teamek és egyének fejlesztésével, szakemberek képzésével foglalkozik.

MC: A változás, változtatás egyfajta tanulási folyamatot is jelent. Mi az, ami leginkább tanulságul szolgált számodra?

MM: 6 évvel ezelőtt még vidéken élő, szabadúszó trénerként jöttem a fővárosba: a családdal költözni, magunk mögött hagyni az ottani életünket, és egy tanácsadó céghez csatlakozni. Nagy lépés volt a szakmai fejlődés szempontjából. Most eljönni onnan és saját céget alapítani, szintén to-vábblépés. Amit biztosan megtanultam magamról, hogy az álmaim köve-tése, a kihívások keresése sokkal motiválóbb számomra, mint a bizton-ságkeresés. Ehhez persze az is kell, hogy egy biztonságot adó, szeretetteli család és baráti kör álljon mellettem, akik bíztatnak, támogatnak és meg-erősítenek.

MC: Ha valaki saját vállalkozást indít, abban az egyik legnehezebb dolog, hogy önmagát kell motiválnia. Milyen eszközeid vannak er-re?

MM: Ezen még sosem gondolkodtam, mert olyan automatikusan megy, nem kell érte erőfeszítést tennem. A helyemen vagyok, azzal foglalkozom, amit nagyon szeretek, és az ügyfeleimtől – legyenek ők egyének, csopor-tok, vagy szervezetek – kapott pozitív visszajelzés újratölt, motivál. A mi szakmánk egy folyamatosan fejlődő, változó műfaj, mindig újabbnál újabb dolgot tanulhatunk, amik szintén töltenek, motiválnak.

MC: Miből merítesz motivációt a tanulásra, fejlődésre?

MM: Amióta rátaláltam a hivatásomra, azóta többek között a tanulás az, ami feltölt, nem kell rá erőt gyűjtenem. Például ha megismerek valamit, ami a szakmámba vág, beleillik abba az értékrendbe és abba a szakmai koncepcióba, amit a magaménak érzek, akkor elindul bennem egy drive, hogy ezt szeretném megtanulni, és akkor időt, energiát nem kímélve be-levágok. Érdekes most, a 25. érettségi találkozómra készülve erről írni, mert a középiskolai tanáraim nemigen tapasztalhattak ilyesmit velem kap-csolatban!

"A helyemen vagyok, azzal foglalkozom, amit nagyon szeretek, és az ügyfeleimtől – legyenek ők egyének, csoportok, vagy szervezetek – kapott pozitív visszajelzés újratölt, motivál."



Akkoriban nem tudtam rávenni magam a tanulásra. Abban a pillanatban azonban, amikor rám talált a hivatásom, a tanulás lett az egyik örömforrásom.

MC: Vannak-e olyan feladatok, amelyeket kénytelen vagy elvégezni, és amelyek ezért teherrel járnak?

MM: Most a cégalapítás kapcsán van sok olyan dolog, amiről korábban azt gondoltam, bizony ez nekem sosem menne, én ezekhez nem értek. Most egyszerre lettem ügyvezető, asszisztens, pénzügyes, értékesítő, marketinges, munkáltató, tréner, coach, szervezetfejlesztő, oktató és tanuló, és még sorolhatnám, mi minden. Nem mondom, időnként összecsapnak a hullámok a fejem fölött, ugyan akkor jó érzés megtapasztalni, hogy ha a helyzet úgy kívánja, képes vagyok megugrani azokat a határokat, amiket eddig véglegesnek hittem.

MC: Létezik-e optimális aránya a külső és belső motivációnak sze-rinted? Ha igen, akkor mi ez az arány?

MM: Ezt a kérdést sokszor felteszik azok a vezetők is, akikkel együtt dol-gozom, hiszen a motiváció kulcskérdés számukra. Szerintem azok a mód-szerek, amelyek az ipari korban még beváltak (jutalom, dicséret, büntetés, megvonás), ma, a tudás alapú korban nem alkalmasak hosszú távon a motiváltság fenntartására. Ha az emberek kihívást élnek meg a napi munkájukban, ha lehetőségeket kapnak, ha használhatják a kreativitásukat, és mindez érték a vállalat számára, akkor motiváltak lesznek. Fontos, hogy a vezető képes legyen vonzó jövőképet mutatni a munkatársak számára, ahová aztán közös erővel jutnak el. Ha a munkatárs ezek híján van hosszú ideig, legyen bármilyen magas a fizetés, a juttatás, elvész a hit, a szenvedély. És nyilván egzisztenciális okokból nem biztos, hogy vált valaki, de nem fogja szívvel-lélekkel végezni a munkáját. Meggyőződésem, hogy ma azoknak a vállalatoknak lesz előnyük, akik azt tudják elérni munkatársaik körében, hogy szívvel-lélekkel végezzék a munkájukat, mert örömet, kihívást, fejlődést biztosítanak számukra.

Visszatérve a kérdésre, én a belső motivációban hiszek, a külső motiváci-ónak is azt a célt kell szolgálnia, hogy a belsőt fenntartsa. Kívülről nem lehet valakit „megmotiválni". Olyan teret kell teremteni, ahol a munkatár-sunk megtalálja a motivációját,



"Ha jól csináljuk a dolgunkat, amit Életnek nevezünk, minden életszakaszban más a küldetésünk és a megoldandó feladatunk. Ha ezt sikerül az adott életkorban beteljesíteni, jó érzéssel, dolgunkat végezve lépünk tovább a következő, hívogató, csalogató, izgalmas, de kicsit félelmetesnek tűnő szakaszba. Kinek előbb, kinek később, de mindenkiben ott a vágy, hogy nyomot hagyjon maga után, legyen jobb, érdekesebb, viccesebb, egészségesebb, örömtelibb a világ azáltal hogy itt élünk. Van, aki könyvet ír, más szobrot alkot, nagyszerű gyerekeket nevel, blogol, közösségi oldalt hoz létre és sorolhatnám."

(Márton Mónika)

ha ezt hívjuk külső motivációnak, ebben hiszek.

MC: Vajon a szabadság jelentheti-e azt, hogy semmiféle külső kényszernek nem engedelmeskedünk?

MM: Szerintem a szabadság annak a ténynek az elfogadása, hogy szabad akarattal rendelkezem, bárhogy dönthetek, és természetesen vállalnom kell a felelősséget a döntéseimért. Amikor azt mondom, én döntök a saját életemről, ez egészen pontosan azt jelenti, hogy a helyzetek megítélése, az azokról való gondolkodás szabadsága mindannyiunk sajátja. Azt nem minden esetben választhatjuk meg, hogy milyen hatások érnek a külvilág-ból, mi minden történik velünk, ki hogyan viselkedik velünk, de azt, hogy erre hogyan reagálunk, mit gondolunk, milyen érzelmi és viselkedéses vá-laszt adunk, ezt mi döntjük el. Szerintem ez a szabadság.

MC: Olvasóink nevében is köszönjük a válaszokat!

Szerzőink

Dr. Beck-Bíró Kata

A Budapesti Corvinus Egyetemen végzett közgazdászként, majd szerzett doktori fokozatott. Az egyetemen azóta is oktat szervezetfejlesztés és önmegvalósítás témákban.
2004-től dolgozik szervezetfejlesztő tréner-tanácsadóként. Stratégiai tanácsadással, rendszerek (pl. teljesítményértékelés, karriermenedzsment, tehetségmenedzsment), felülvizsgálatával és kialakításával foglalkozik, tart vezetőképzéseket, készségfejlesztő tréningeket. A coaching-, illetve a szupervíziós ülések állnak hozzá a legközelebb, melyek során konkrét elakadásokon segít át embereket, csoportokat; abban támogatja őket, hogy eredményesebben működjenek mind a szakmai, mind a magánéletükben, és jobban érezzék magukat a bőrükben. Hisz abban, hogy az emberek önmegvalósíthatnak munkájuk során – kérdés, hogy jó helyen van-e az illető? Az együttműködések során az adott tudás és készség átadásán túl, a résztvevők saját életükért való személyes felelősségvállalásának felismerését támogatja, illetve a legjobb megoldás megtalálásában nyújt segítséget.

Dr. Farkas Johanna

Tanácsadó szakpszichológus, egyetemi oktató. 2000-2002-ig a Pécsi Tudományegyetem Illyés Gyula Karán tudományos munkatárs, valamint a Kaposi Mór Megyei Kórház Gyermek- és Ifjúságpszichiátrián tanácsadója. 2005-2013-ig a Zsigmond Király Főiskolán tréner és oktató. 2002-től a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán (korábban a Rendőrtiszti Főiskolán) dolgozik. Feladatai közé tartozik a felvételizők, a hallgatók és az állomány alkalmasság-vizsgálata, mentálhigiénés szűrése és kezelése. Jelenleg a Magatartástudományi Tanszéken tanára.
„Pszichológusként a tudományos tevékenység mellett a gyakorlati munkát is fontosnak tartom, ezért pszichoterápiát és igazságügyi szakértést végzek.”

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.

Horváth Tünde, MCC

Nemzetközileg elismert coach és tréner, szervezetfejlesztési tanácsadó és coaching szupervízor. Az International Coach Federation által akkreditált Master Coach (MCC). Ügyfélkörében megtalálhatók a kis- és középvállalkozások, OD tanácsadó cégek és multinacionális vállalatok. Coachok számára 2001 óta tart különböző képzési programokat Magyarországon és külföldön. A Flow Coaching School kezdeményezője, egyik alapítója és

3 éven át vezetője, trénere. 2004 és 2006 között ő volt a Magyar Gestalt Egyesület alelnöke.
Képzéseit a Gestalt, illetve a coaching területein az Egyesült Királyságban (The School of Coaching, London; Ashridge College; School of Counselling and Psychotherapy) és az Egyesült Államokban (Society for Organizational Learning, World Institute for Action Learning, Gestalt International Study Center) végezte. A Cape Cod, valamint az Action Learning team coaching módszertanok kevés magyarországi képviselőinek egyike. Meghívott résztvevője volt a Gestalt International Study Center (GISC) "Next Generation" című programjának (2005-2008), valamint a „Contemporary Psychological Issues" című Szimpóziumnak (Harvard University Medical School, USA, 2008-2009).

Kornhoffer Tünde

A szerző Hatha, Naliní és Flower-jóga oktató.
„Hivatásom egy olyan komplex mozgás és önismereti rendszer tanítása, különös tekintettel a női létezésre és energiákra, amely segítségével kiteljesedett, elégedett életet élhetünk napról napra. Hiszem, hogy a szeretet megélése és átadása a legfontosabb feladatunk. Dr. Indu Arora jógini és ájurvédikus orvos tanítványa vagyok, jelenleg a jógaterápiában mélyedek el."

Szabó Zsófia

Szervezetfejlesztő, coach, az Ascon Consulting résztulajdonosa.
Immáron 15 éve dolgozik szervezetekkel, vezetőkkel, csoportokkal. Munkájával a hosszú távú jól-létet, szervezeti hatékonyságnövelést és a személyes integritást támogatja. Coach-ként, szervezeti kultúrafejlesztőként, csoportvezetőként és nagyobb folyamatokban változási konzulensként dolgozik csoportanalitikus és tranzakció-analitikus alapokon. A Human Synergistics kiképzett tanácsadója.

Takács Hilda

Takács Hilda pszichológus, angol-magyar szakos tanár, a PTE Pszichológia Doktori Iskolájának PhD hallgatója. Jelenleg oktatással és kutatással foglalkozik a Pécsi Tudományegyetem Személyiség- és Egészségpszichológia Tanszékén. Érdeklődési területei elsősorban C. G Jung analitikus pszichológiája, a művészetpszichológia, és az irodalom. 2006 óta dolgozik tanárként, s az azóta gyűjtött tapasztalatokon át vezetett az útja a motiváció tanulmányozásához.

Turóczi Bálint

A szerző business coach.
"Fontos számomra, hogy coachként támogassam ügyfeleimet abban, hogy megfeleljenek azoknak a kihívásoknak, melyeket adott élethelyzetükben maguk előtt látnak. Útitársnak szegődök, bízva és biztatva, ha kell, tükröt tartva. Arra törekszem, hogy a feladatokra, elakadásokra és célokra új szemszögből nézhessünk rá, azonban nagyon ügyelek arra, hogy az ne az én szemszögem legyen."

Zay Melinda

A szerző angol nyelvi coach, leadership- és team-coach, tréner, a YES YOU CAN Training & Coaching ügyvezetője. Coach-szemléletét meghatározza sportolói múltja, a maratonfutás illetve nemzetközi programszervezői és műsorvezetői tapasztalata Magyarországon és az USA-ban. 2012-ben nyelvi coach, majd Leadership coach képesítést szerzett. Azóta a nyelvi coaching gyakorlati előnyeit saját alapítású nyelviskolája révén a mindennapokban is aktívan kamatoztatja.

A Magyar Coachszemle szerkesztősége

Dobos Elvira
alapító, társ-főszerkesztő

Dobos Elvira diplomás business coach, a Magyar Coachszemle társ-főszerkesztője. Coach - üzleti edző diplomáját a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szerezte. 2006 óta folyamatosan jelennek meg szakmai cikkei és szakfordításai, 2008-tól a Pécsi Tudományegyetemen oktat. A vezetői és karrier coaching mellett 2013 márciusától az ERFO Nonprofit Kft-nél a munkaerőpiaci reintegrációt elősegítő tréningeket és csoportos coachingot vezet megváltozott munkaképességű emberek számára.

Coachként legfontosabb feladatomnak azok támogatását tartom, akik szembesülve a munkaerőpiac támasztotta kihívásokkal készek megtenni az önismeret és személyes fejlődés sokszor egyáltalán nem könnyű, ám feltétlenül szükséges lépéseit az úton, amely egyéni megoldásaik felfedezéséhez és kiteljesítéséhez vezet. 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
alapító, 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. Szívesen foglalkozom Public Relations és Corporate Social Responsibility programokkal is.

A külkereskedői végzettség mellé business coach diplomát szereztem. Németül, angolul és oroszul beszélek.

Korábbi munkám tapasztalatai alapján coaching-stílusú vezetőként a tudatos csapatépítést, a konfliktuskezelést, a motivációt és az egyéni, valamint csapatérdekek összehangolását, a csapat támogató hátterével az egyéni fejlődést és tanulást tartom az eredményesség zálogának.

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

Pintér Alexandra
szerkesztő

Diplomáimat a Pécsi Tudományegyetem szereztem magyar, germanisztika és ügyvitel szakokon. Tanulmányaim mellett két évig gépírást és ügyviteli ismereteket tanítottam a Bölcsészettudományi Karon titkárságvezetőknek és gazdasági idegen nyelvű menedzsereknek. Oktatóként legfontosabb feladatomnak azt tartottam, hogy a végzett hallgatók használható ismere-teket kapjanak, s így megállják helyüket a munkaerőpiacon, sikeresek le-gyenek szakmájukban. A szaktudás mellett fontosnak tartom a személyes értékek fejlesztését is, ezért örömmel veszek részt a Magyar Coachszemle szerkesztőségének munkájában, ahol magam is fejlődhetek.

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 ösztönzöm, hogy saját maguk erősségeire építve találjanak kiutat a hullámvölgyekből. Úgy gondolom, hogy a coaching-szemlélet alkalmazása mindenki életében pozitív változásokhoz vezethet.