

háttér

„Ha tükröt tartasz mások elé, ne felejts magad is tükörbe pillantani.”

Platón

A cikk a szerző a Magyar Coachszemle 2013/5. számában megjelent „Hogyan kapcsolódik az intelligencia, a siker és az érzelmi intelligencia a coaching mesterséghez?” című írásának folytatása.

Az önismeret szerepe

A segítő foglalkozást végző szakember számára - így a coach-nak is - az *önismeretszerzés* alapvető fontossággal bíró tényező (Rudas, 2007). A felelősségteljes, hatékony coach érdeklődése nem merülhet ki kliensének alapos

Az érzelmileg intelligens coach

megismerésében, rendelkeznie kell azon igénnyel, hogy önmagáról való tudását gyarapítsa. Ennek első alappillére a személyiségéből fakadó természetes nyitottság, kíváncsi-ág, valamint a tudatosság vágya. Ezek a tényezők óhatatlanul szükségesek ahhoz, hogy emberi kapcsolataiban, személyközi viszonyaiban és nem utolsósorban, a coachingtevékenység során is produktív szerepet töltsön be. Törekednie kell az önismeretre, hiszen a *coach a személyiséggel dolgozik*. Ha nem rendelkezik az önismeret alapvető kritériumaival, ha nem ismeri értékeit, legjellemzőbb tulajdonságait, akkor nem lesz képes objektívan megítélni kliensét sem. Épp ezért bizonyos fokú érzékenységgel kell rendelkeznie a viselkedésére adott reakciókra, és jól be

Önreflexivitas 2013/6.

Dr. Farkas Johanna

kell „mérnie” azok fontosságát az adott helyzetben. Öszszességében, kongruens módon kell reagálnia, és ehhez az érzelmek olvasása, kimutatása döntő jelentőségű (Goleman, 2012). Természetesen a coach nem tud minden pillanatban tökéletes lenni, csupán törekedhet rá. Hiányosságainak felismerése a visszajelzések detektálásával és a *folyamatos önreflexiók* révén valósulhat csak meg.

Az érzelmek tudatos megélése, és a saját magáról alkotott képpel való

szembesülés sokszor megterhelő - ezekben a helyzetekben alkalmazza az én által működtetett *védekező stratégiákat* (érvédő mechanizmusokat). Ezek tudattalanul támogatják az én integritásának megőrzését, azonban túlműködésük zavarhoz vezethet. A coachnak arra kell törekednie, hogy előfordulásuk az egészséges szintet ne lépje túl, továbbá fel kell ismernie a kliensben lezajló *védekező stratégiák* szerepét is.

Alapvető kompetenciák a coaching folyamatban

Az intellektuális képességeket, a szakértelmet és

a szakmai kompetenciát adottnak tekintjük, mert ezek alapvetően fontosak a coaching tevékenységhez, de legalább annyira fontosak azok a képességek is, melyek a coach érzelmeivel való bánásmódját, és kliensre gyakorolt hatását feltételezik. Egyre inkább felértékelődik a kognitív (megismerésen alapuló) kompetenciák mellett az affektusok (érzések, érzelmek) szerepe (Goleman, 2008). Az érzelmek befolyásolják a magasabb rendű kognitív funkció-

„Az érzelmek beazonosításával energiákat mozgósítunk, és stratégiákat választunk meg...”

kat, beleértve a gondolkodást is, valamint serkentő- illetve gátló tényezőként jelennek meg. Az érzelmeket olyan szűrőknek tekinthetjük, melyeken keresztül elakadhatnak lényeges információk, de segítségükkel akár felszínre is juthatnak korábban látens ismeretek. Amennyiben a coach nem ismeri fel a kliens viselkedésének, magatartásának háttérben meghúzódó driver-eket (ösztönzőket), nagy valószínűséggel elveszíti azokat az értékes információkat, melyek aktuálisan foglalkoztatják a klienst. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező coach személyiségének segítségével mélyebbre tud tekinteni a felszínél, és a legbelsőbb mozgatórugókra is fényt deríthet. Mélyebb reflexiót alkalmaz, melynek egyenes következménye, hogy erőteljesebb motiváció kialakítására képes kliensével. Kreativitásának mozgósításával változást indukál, és hatást gyakorol a kliens személyiségfejlődésére. A coach érzelmei tehát szervesen kapcsolódnak az önmaga és a másik ember motivációinak, céljainak, reakcióinak, érzéseinek és viselkedésének megértéséhez.

Intra- és interperszonális tényezők

Meg kell különböztetnünk a személyen belül (intrapersonális) létrejövő, illetve a személyek között (interperszonális) megvalósuló folyamatokat, melyek szo-

ros kapcsolatban állnak az érzelmi intelligenciával. A folyamat egyik elsődleges momentuma, hogy a coachnak tisztelettel kell viseltetnie a saját, és mások érzései iránt. Erre épülhet saját érzelmeinek tudatos megélése. Mások érzelmeinek pontos észlelése pedig kiegyensúlyozott kapcsolatokat és adott esetben hatékony konfliktuskezelést eredményez. Mind az intrapersonális, mind pedig az interperszonális tényezők fontos összetevői az érzelmi intelligenciának.

Az érzelmi intelligencia

Az intelligencia nem egységes, több formáját különítjük el. Egyik összetevője az érzelmi intelligencia, mely a *másokkal való hatékony bánásmódot* jelenti. Ez egy olyan tudás valójában, mely az érzelmi információk megértésének képességét, az érzelmekkel való bánni tudást, illetve érvelés képességét öleli fel (Salovey & Mayer, 1990). Goleman (2008) szerint az érzelmi intelligencia körébe a következő készségek tartoznak:

- Én-tudatosság
- Önszabályozás
- Motiváció
- Empátia
- Társas készségek

1. Én-tudatosság: az érzelmi állapotok felismerése és tudatosítása
Ha megkérdezzük egy felsővezetőt, hogy mit érzett akkor, amikor indítványát, amin fél évet dolgozott, visszautasították, akkor sokszor arról kezd el beszélni, hogy mit mondott, miért alakult úgy a helyzet, annak logikai kapcsolatait tárja fel, de legkevésbé beszél arról, hogy mély érzelmet, frusztrációt (belső feszültséget) élt meg a folyamat során. Ezzel mindannyian így vagyunk. Az érzelmeket megnevezni, megfogalmazni nehéz feladat, még önmagunk számára is. Pedig ez az első lépcső, hogy egy érzelmileg megterhelő helyzetet feldolgozzunk, értékeljünk, és végül elemezzünk. Az érzelmek beazonosításával energiákat

mozgósítunk, és stratégiákat választunk meg, melyek hatékonyak lesznek a konkrét szituációban. Mindezeket természetesen a coaching folyamatra is vonatkoztathatjuk. Egyes esetekben az érzelmek katalizátorként vannak jelen, máskor azonban komoly gátat jelenthetnek, amennyiben a coach nem tudja detektálni a kliens érzelmeit, és nem ismeri fel a háttérben meghúzódó dinamikát. Utóbbi esetben garantáltan megfeneklik a coaching folyamata. Az érzelmek, gondolatok és tettek közötti kapcsolatok megértése tehát rendkívül fontos a coach számára. *Pontos önértékeléssel* kell rendelkeznie, hogy érzelmi állapotát, erőforrásait, intuícióit, valamint affektusainak hatásait felismerje. Mindezek birtokában értékeiről, képességeiről reális tudása alakul ki, és egészséges *önbizalma* lesz.

2. Önszabályozás: az érzelmek kezelésének képessége

Gyakran előfordul, hogy a coach nem választhatja meg a klienst, és emiatt hiányzik az alapvető szimpátia. Előfordulhat az is, hogy a kliens nagyon ellenségesen reagál egy helyzetben, elégedetlen, esetleg személyeskedő. Ilyenkor a coachnak szüksége van arra a képességére, mellyel belső állapotait, impulzusait kezelni tudja, ezáltal nem kívánatos érzelmeit kordában tartja. Az *önkontrollra* való képesség teremt lehetőséget arra, hogy a coach a folyamatot gátló érzelmeit háttérbe szorítsa.

Az érzelmek kezeléséhez szervesen kapcsolódik a *megbízhatóság* is, azaz őszintén nyilvánul meg, és igazat mond. Fontos továbbá a *lelkiismeretesség*, a saját teljesítményünkért való felelősségvállalás, valamint az *alkalmazkodás*, mely a változások rugalmasan kezelésében segít.

3. Motiváció: önmotiválási képesség a produktív és kreatív irányába

Motiváció alatt azokat a törekvéseket értjük, melyek serkentik, és irányítják a kitűzött célok elérését. Az eredményes coach a tökéletességre törekszik, tudását, képességeit fejleszti (*teljesítménymotiváció*). Jellemzi az *elköteleződés*, azaz igazodik a coaching folyamat céljaihoz, az elvált

lalt munkát befejezi. A felmerülő lehetőségeket kiaknázza (*kezdeményszerzőkészség*), valamint a kudarcok, akadályok ellenére is mindvégig szem előtt tartja a kitűzött célok elérését (*optimizmus*).

4. Empátia: mások érzelmeiben való eligazodás Aktív figyelemmel, visszajelzésekkel erősíti a kliensével való kapcsolatot, és emellett megérti a kliens nézőpontját (*mások megértése*), mely lehetővé teszi a gördülékenységet, de ez alapja a kliens fejlesztésének is (*mások fejlesztése*). Képes arra, hogy felismerje a kliens szükségleteit, igényeit, és ezáltal meg tudja teremteni a *kliensközpontúságot*.

5. Társas készségek: interperszonális kapcsolatok kialakításának és fenntartásának a képessége

Képes arra, hogy a kliensből az általa kívánt reakciót kiváltsa, pozitív értelemben vett *befolyásolási* képességgel rendelkezik, azaz szakmai kompetenciájára építve alkalmazni tudja azokat a metodikákat, melyek a kitűzött coaching-cél eléréséhez fontosak. Hatékony kommunikációja az érdeklődésben és a visszajelzésben jelenik meg, konfliktuskezelés során pedig alkalmazza azokat a stratégiákat (problémamegoldó, elkerülő, versengő, kompromiszsumkereső, alkalmazkodó), melyek a helyzethez illeszkednek. Katalizálja a kliensben és a folyamatban a változást, *kezdeményszerzi*, és megfelelően kezeli azt. Építi kapcsolatait mind kollégáival, mind pedig a kliensekkel, valamint képes az *együttműködésre* a közös cél érdekében.



Az érzelmi intelligencia összetevőinek jellemzői

Az érzelmi intelligencia fentebb felvázolt összetevői hozzájárulnak a coach egyéni teljesítményéhez. A különböző képességek szoros kapcsolatban állnak egymással, melyet feedback mechanizmusok erősítenek, vagy gyengítenek (Neale, Spencer-Amell & Wilson, 2009). Az

érzelmi intelligenciát alkotó képességek egymásra épülnek. Az én-tudatosság szükséges az önszabályozáshoz és az empátiához. Az önszabályozás fontos a motivációhoz, mások motiválásához pedig a többi képesség szükségeltetik. A hatékony coach az érzelmi intelligencia magas fokával rendelkezik, így képes személyiségének folyamatos fejlődésére, szoros interperszonális kapcsolatok kialakítására, empátiás készségek kinyilvánítására, személyes integritásának erősítésére és magabiztosabb változáskezelésre (Wall, 2006). Mindezek birtokában pedig kreativitása kiteljesedik, kevesebb stressz éri, és képes arra – hosszú távú szakmai előrehaladását biztosítva –, hogy *tanul a saját hibáiból*.

„A magas érzelmi intelligenciával rendelkező coach személyiségének segítségével mélyebbre tud tekinteni a felszínnél, és a legbelsőbb mozgatórugókra is fényt deríthet.”

Jegyzetek

Wall, Bob: *Coaching for Emotional Intelligence*. AMACOM, 2006.

Goleman, Daniel: *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér Kiadó Kft, 2008.

Goleman, Daniel: *Társas intelligencia*. Budapest, Nyitott Könyvműhely Kiadó Kft, 2012.

Salovey, Peter – Mayer, John D.: *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co, 1990.

Rudas János: *Delfi örökösei*. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó, 2007.

Neale, Stephen – Spencer-Arnell, Lisa – Wilson, Liz: *Érzelmi intelligencia coaching*. Veszprém, Oktker-Nodus Kiadó Kft, 2009.