



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

a magyar coaching szakfolyóirat

pénz



MAGYAR COACHSZEMLE

a magyar coaching szakfolyóirat

V. évfolyam 3. szám – 2016. július

Főszerkesztő:

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

Szerkesztők:

Ruszák Miklós

Csetneki Csaba

Szerkesztőség címe:

7636 Pécs, Szentegyház u. 34.

szerkesztoseg@coachszemle.hu

Honlap:

coachszemle.hu

Kiadó:

Magyar Coach Egyesület

7636 Pécs, Szentegyház u. 34.

Nyilvántartási szám: 01-02-0014441

A kiadásért felel:

Magyar Coach Egyesület

Felelős szerkesztő:

Dobos Elvira

A Magyar Coachszemlét a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

2012. július 12. napjával nyilvántartásba vette.

Borítóterv és tördelés:

Ruszák Miklós

Egyes grafikai elemek:

Designed by Freepik.com

TARTALOMJEGYZÉK

A MAGYAR COACHSZEMLÉ KÜLDETÉSE	4
SZERKESZTŐI BEVEZETŐ - CSETNEKI CSABA: AZ ÖRÖK TABUTÉMA	5
 HÁTTÉR	
Csillag Zoltán: A pénzügyi döntésekkel kapcsolatos irracionalitás	6
Dr. Kiss Olga: Coaching ROI dilemmák	13
Hegedűs Szilárd - Dr. Kurucz Attila	19
Dr. Gál Tímea - Árváné Dr. Ványi Georgina: Mennyit ér egy üzleti diploma?	28
 IRÁNYOK	
Dr. Kollár Csaba: Az információbiztonság-tudatosság fejlesztése a (felső)vezetők körében coaching és tanácsadás módszerével	35
 INTERJÚ	
„A rossz vezető tönkreteszi a vállalatát és az embereit gazdaságilag és erkölcsileg is” Interjú Dr. Tomka Jánossal	50
 SIKERTÖRTÉNET	
Interjú három sikeres nővel	53
 BESZÁMOLÓ	
Dobos Elvira - Ruzsák Miklós: Coaching Camp 2016. Két nap, két nézőpont	59
 VÉLEMÉNY	
Leichtman Ágnes: Szenvedély és profit	61
Papszt Krisztina: Megbirkózik a lottónyereménnyel?	64
 SZERZŐINK	
A MAGYAR COACHSZEMLÉ SZERKESZTŐSÉGE	68
	71

A Magyar Coachszemle küldetése

A Magyar Coachszemle független szakmai folyóirat. Célja, hogy elősegítse a coaching magyar nyelvű, tudományos igényű szakmai bázisának, tudástárának megteremtését, és ösztönözze a coachok, illetve a coaching határterületein dolgozó szakemberek közötti kommunikációt, hozzájárulva ezzel a coaching-szakma fejlődéséhez.

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

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

Az örök tabutéma

Szerkesztői bevezető

Pénz. Az örök téma. Megkérdezve kollégákat, barátokat, ügyfeleket a következő asszociációk jelentek meg: „A pénz a szükséges rossz; az energia áramlása; az elvégzett munka megérdemelt jutalma. Univerzális fizetőeszköz; munkánk ellentételezése; átkos és koszos; életünk elengedhetetlen része; Nagy összeveszések és félreértések forrása.”

Számos hiedelem, előítélet és egzisztenciális kérdés, félelem húzódik meg a pénz köré, és annak megítélése mögött. De a pénz az egyik legerősebb tabutéma is egyben. Büszkének lenni, szeretni, beszélni róla mind a mai napig kényes téma, pedig nem tudunk nélküle létezni, mindennapi megélhetési szükségleteinket, hivatásunkat, de még hobbinkat sem tudjuk nélküle elrendezni.

Mind egyéni, mind csoportos munkákban, akár vegytiszta coachingban, akár összetett fejlesztési folyamatokban is előkerül. Ügyfeleink kérdéseinek, problémáinak és elakadásainak nagy részében ez (is) mélyen gyökerezően van jelen. De nem kevésbé izgalmas és rendszeres téma ez szupervízióban, mentoringban, szakmai beszélgetésekben sem, hiszen nem kis beruházás coach-szakmai képződésünk, tudásunk elsajátítása, szinten tartása és továbbfejlesztése. Ki ne találkozott volna azzal a kérdéssel pályája során, hogy hogyan is árazza be magát és szolgáltatását, vagy éppen mennyit is kérhet el akkor, amikor az ügyfél kérdése pont a pénz, a megélhetés...

Ebben a lapszámunkban ezt a témát kívántuk körbejárni, kollégáinkat és szerzőinket hívva segítségül, hogy betekintést nyerjünk abba, miként is közelíthető meg a tabuk világa. Hogyan tárhatók fel a pénzzel kapcsolatos félelmeink, miként is van jelen és befolyással ez akár magán, akár szakmai életünkre. A sikerek jól mérhetőek pénzben, a bukások talán még jobban és fájdalmasabban. De a pénz minden döntésünkben, attitűdünkben, gondolatunkban jelen van.



Csetneki Csaba
szerkesztő

A Magyar Coachszemle szerkesztősége nevében jó olvasást, szakmai elmélyülést és gyarapodást kívánok, s hiszem, hogy a mostani cikkek is gondolatébresztően hatnak a nyári szabadság idején is.



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Hitelesség, etika
2016/2.

előszó



A pénzügyi döntésekkel kapcsolatos irracionális magyarázatok és megoldások

Az elmúlt években számtalan kontextusban értesülhettünk a különféle piaci szereplők felelőtlen, vagy legalábbis irracionálisnak tűnő pénzügyi döntéseiről, és azok társadalmi szintű negatív hatásairól. Míg a közbeszédben leginkább a pénzügyi szolgáltatók felelőssége, illetve a nekik tulajdonított, gyakran tisztességtelen szándék volt a fő téma, addig szinte egyáltalán nem esett szó az egyéni felelősségről, illetve arról, hogy hogyan hozhattak ilyen sokan ennyire rossz döntéseket.

A klasszikus közgazdaságtan szocializálódott szemlélőnek valóban érthetetlen lehet, miként cselekedhettek ilyen sokan nyilvánvaló gazdasági érdekeik ellen. Ezekre az elsőre megmagyarázhatatlan jelenségekre nyújt válaszokat a közgazdaságtan és a pszichológia szerelemgyerekének tekinthető viselkedési közgazdaságtan, amelynek megalkotásáért a *kutatópszichológusként* tevékenykedő Daniel Kahneman 2002-ben elnyerte a *közgazdasági Nobel-díjat* (1).

Miben is rejlik a viselkedési közgazdaságtan lényege? A klasszikus közgazdaságtani megközelítés szerint a piaci szereplők minden esetben saját legjobb érdekeik szerint cselekednek, tevékenységük egyetlen célja a hasznosság maximalizálás. A hétköznapi élethelyzetek azonban sorra bizonyítják, hogy az emberek viselkedését nem érdemes steril, racionális módon leírni, ugyanis a mindennapi szituációkban jellemzően „kiszámíthatóan irracionálisan” fognak viselkedni.

„A nyugati társadalmak egyik központi értékének tartott választás szabadsága sokak szerint napjainkra inkább bénítóan hat, boldogság helyett elégedetlenséget okozva.”

Egyre többen ismerik fel ezen új megközelítés jelentőségét: nemrégiben a Világbank jelentetett meg egy rendkívül érdekes beszámolót a viselkedési közgazdaságtan alapuló projektjeinek sikereiről. (2)

Az irracionalitás számos tényezőre vezethető vissza, amelyeket a neurológia, az evolúciós vagy a szociálpszichológia szemüvegén keresztül vizsgálhatunk. Érdekesebb lehet azonban néhány jelenség és az ezekből levezethető élethelyzetek bemutatása, illetve a jelenségek káros hatásait kiküszöbölő megoldási módok keresése.

AUTOMATIZÁLT DÖNTÉSEK

Egy modern társadalomban naponta átlagosan húszezerrel is több döntést kell meghoznunk hétköznapi boldogulásunkhoz. (3) Ebből kettőszáznál is több döntés csak az étkezésünkre vonatkozik. (4) A nyugati társadalmak egyik központi értékének tartott *választás szabadsága* sokak szerint napjainkra inkább bénítóan hat, boldogság helyett elégedetlenséget okozva.

Csak hogy az akaraterő és a döntési képesség nem korlátlanul rendelkezésre álló erőforrás. Sokkal inkább olyan, mint egy izom: minél többet dolgoztatják, annál inkább kifárad. Ráadásul míg az izomfáradásnak egyértelmű jelei vannak, agyunk nem küld tiszta jelzéseket döntési képességének csökkenéséről. A jó döntésképeség – legalábbis neurológiai szempontból – nem egy állandó tulajdonság, hanem egy naponta hosszabb-rövidebb ideig fennálló állapot. Ennek fenntartása egyszerre időgazdálkodási és önismereti feladat.

A döntési fáradtság (**decision fatigue**), illetve ego kimerülés (**ego depletion**) névvel illetett jelenségnek komoly szakirodalma van. Számos vizsgálat igazolta, hogy minél több döntést kell meghoznunk egy adott nap során, annál inkább romlani fog az újabb és újabb döntések minősége. Ilyen értelemben pedig nincs különbség az esti nasiról vagy egy áruhitel felvételéről hozott döntés között.

Az emberi agy persze rafinált szerkezet, megvannak a maga jól bevált munkakerülő módszerei: bizonyos esetekben az impulzív döntéseket választja („ott és akkor jó ötletnek tűnt”), máskor pedig az önkéntes hibernáció mellett dönt. Tehát nem dönt.

A második esetben idővel, sorozatos döntési túlterheltség esetén kialakulhat a változásokkal szemben masszív ellenállás, a status quo-hoz való ragaszkodás is. Részben ezzel lehet magyarázni, hogy sokan sokáig kitartanak kedvezőtlen pénzügyi konstrukciók, inkorrekt szolgáltatók mellett. Erre ráerősít az úgynevezett alapértelmezés-hatás (**default effect**), amelynek értelmében életünk „alapbeállításain” ritkán és csak nehezen változtatunk. Ha évek óta X pénzügyi intézménynél bankolok, miért is váltanék (az amúgy előnyösebb kondíciókat nyújtó) másik szolgáltatóhoz?

Az alapértelmezés-hatás másik veszélye, hogy hajlamosak vagyunk lehorgonyozni a kapott ajánlatok „alapbeállításainál”, így sokan számos esetben pusztán azért kötnek ki



egy előnytelen konstrukció mellett, mert pont azt ajánlották fel számukra. Ügyes értékesítők erre még ráerősíthetnek azzal, ha hangsúlyozzák, hogy az ügyfél számára referenciának tekinthető csoportok tagjai is az adott opciót szokták választani *általában*.

Német pszichológusok egy vizsgálat során arra voltak kíváncsiak, hogy egy átlagos hétköznapi során mi mindennel kapcsolatban kell döntéseket hozni. Arra a megállapításra jutottak, hogy átlagosan napi 3-4 órát töltünk el különféle kísértéseknek való ellenállás-

„Kevés elutasítottabb pénzügyi termék van a hitelkártyáknál, ennek ellenére az átlagos amerikai hitelkártya-tulajdonosnak 2,24 darab kártyán 5.232 dollár adóssága van.”

sal. (5) Mik lehetnek ezek a kísértések? Evés, ivás, alvás, pihenés, vásárlás, hogy jól megmondjuk valakinek a véleményünket és persze a szex. Minden egyes ilyen önmegtartóztatás vagy lemondás egy-egy döntéssel jár, ami tovább csökkenti az aznap „józan ésszel” meghozható döntéseink számát. Ha egy *kedvező pénzügyi ajánlat* vagy *álmaink terméke* a „megfelelő” pillanatban talál meg minket, szinte kiszámíthatóan rossz döntést fogunk hozni.

A CSOMAGOLÁS JELENTŐSÉGE

A csomagolás (**framing**), azt jelenti, hogy a különböző dolgokat nem csak önmagukban ítéljük meg, hanem a beállításuk, csomagolásuk, egymáshoz való viszonyulásuk, „keretezésük” is számít. A profi értékesítők régóta jól ismerik és kihasználják a framing adta lehetőségeket. Hasonló eredetű jelenség a korlátozott figyelem, vagyis az, hogy az emberek csak viszonylag kevés dologra tudnak egyszerre odafigyelni, így lehet, hogy a megvásárolt termékek vagy szolgáltatások nagyon drága, nagyon előnytelen tulajdonságait észre sem veszik, azokat jól el lehet rejteni előlük. Ismert tény továbbá, hogy hajlamosak vagyunk bizonyos szisztematikus statisztikai hibákra, például arra, hogy az időben közelebbi megfigyeléseknek nagyobb súlyt adjunk. Így aztán ha például egy befektetési alap az utolsó két évben nagyon jól teljesített, akkor várhatóan túl fogjuk becsülni a jövőben várható hozamát is.

IDŐBELI INKONZISZTENCIA

Döntéseink térben és időben változásra hajlamosak. Különösen igaz lehet ez olyan pénzügyi konstrukciók esetén, amelyek hatását akár évekig is érezhetjük. Egy érdekes kísérlet során arról kérdezték a tesztalanyokat, hogy azonnal szeretnék-e kapni negy-



ven dollárt vagy inkább két hét múlva hatvanat. A válaszadók nagy része az azonnali negyven dollárt részesítette előnyben. Ezután azt kérdezték tőlük, hogy egy év múlva szeretnének-e inkább negyven dollárt vagy 54 hét múlva hatvanat. Ekkor szinte mind-egyikük az utóbbit, vagyis a későbbi hatvan dollárt választotta. Bár mindkét esetben két hetet kellett várni a húszdollárnyi többletre, a nyereség a távoli jövőben szimpatikusabbnak tűnt.

A hitelkártya konstrukciók a rövid távú tartozásokra jellemzően nagyon alacsony (akár nulla), a későbbi, hosszú távúakra viszont nagyon magas kamatot írnak elő. Ez azért furcsa, mert a hitelkártya-tulajdonosok tényleges viselkedése általában nem áll összhangban az elfogadott ajánlataikkal, hiszen a legtöbben sokáig nem fizetik vissza a tartozásukat, és így sokáig nyögik a magas kamatokat. Ebből azonban az válik világossá, hogy egészen mást gondolnak arról, hogy miként fognak viselkedni, mint ahogy valójában a későbbiekben teszik. Előzetesen biztosak abban, hogy gyorsan törlesztenek, de valójában amikor már ott van az adósság, állandóan halasztgatják a visszafizetést, ami szintén a dinamikus inkonzisztenciára utal.

HIDEG-MELEG ÁLLAPOTOK

Az irracionalitás egyik legérdekesebb területe az úgynevezett hideg és meleg állapotok (**hot and cold states**) vizsgálata. Ezek lényege abban rejlik, hogy egy adott mentális-érzelmi állapotban nem vagy csak nagyon rosszul tudjuk elképzelni azt, hogy egy későbbi helyzetben miként éreznénk és gondolkodnánk. Az időbeli inkonzisztencia mellett ez a hitelfelvételek másik nagy csapdája. Elsőre jó ötletnek tűnhet megvenni azt a *gyönyörű* új autót mondjuk 84 hónap részletre, a szépség felett érzett örömet azonban hamar felválthatja a havi részletek és az autó értékvesztése miatt érzett frusztráció. Az emberiség alapbeállításként hajlik az optimizmusra és csak nagyon rosszul tudja megbecsülni egy jövőbeli negatív esemény bekövetkezésének valószínűségét.

A hideg-meleg állapotok és az inkonzisztencia együtt jó magyarázatot adnak a vallott és megélt értékek között gyakran tapasztalható diszkrepanciára. Kevés elutasítottabb pénzügyi termék van a hitelkártyáknál, ennek ellenére az átlagos amerikai hitelkártyatulajdonosnak 2,24 darab kártyán 5.232 dollár adóssága van. (6)

DEMATERIALIZÁLT VILÁG

Pszichológiai szempontból a pénzköltés egyfajta fájdalommal jár, ráadásul a veszteségeinket nagyjából két és félszer nagyobbban éljük meg a nyereségeinknél. Ebből adódóan nagyjából két és félszer olyan motiváltak vagyunk a fájdalom elkerülésére, mint az élvezetek keresésére. A különféle szolgáltatók pedig tisztában vannak azzal, hogy a

„ (...)veszteségeinket nagyjából két és félszer nagyobbra éljük meg a nyereségeinknél.”

pénz dematerializált formái (hitelkártya, online vásárlás stb.) megszabadítanak minket ettől a fájdalomtól, egy későbbi nagyobb fájdalomért cserébe. A mindennapi élet gyorsulása, a technológiai környezet, az azonnali

visszajelzések, az Y és az utána jövő generációk instant feedback igénye mind-mind olyan tényezők, amelyek a korlátlan(nak tűnő) és felelőtlen pénzköltés malmára hajtják a vizet. Életünkben egyre meghatározóbb szerepet játszanak a különféle készpénzmentes fizetési módok, sőt, bizonyos szolgáltatásokat (pl. online aukciók, webshopok, a telefonos vagy számítógépes applikációk fizetős tartalmai) már nem is tudnánk készpénzért igénybe venni. Ezen lehetőségek többsége instant jutalmazó hatással bír, a halasztott fájdalomérzetért (bankszámlakivonat kézhezvétele, rosszabb esetben fizetési felszólítás) cserébe.

ÉNVÉDŐ TORZÍTÁS

Az énvédő mechanizmusok közé sorolható énvédő torzítás (**self-serving bias**) lényege abban áll, hogy az emberek a sikereiket hajlamosabbak saját képességeik, ügyességük, tehetségük számlájára írni, míg a kudarokat inkább „kiszervezik”, külső tényezőknek tulajdonítják. Eklatáns példája az énvédő torzításnak egy amerikai kísérlet, amelyben házastársakat kérdeztek arról, hogy mekkora rész hárul rájuk a háztartási munkából. Mind a férfiak, mind a feleségek 75%-ra saccolták a rájuk eső részt. Ráadásul minél elvontabb fogalmak mentén gondolkodunk saját magunkról (például „fegyelmezettség”, „takarékoság”), annál inkább várható önértékelésünk felfelé való torzítása. A pénzügyek kapcsán csábító lehet a teljes felelősséget áthárítani az amúgy nem feltétlenül makulátlan pénzügyintézetekre, különösen ha a politikai és a közbeszéd mindent megtesz, hogy felmentse az egyént saját felelőssége alól.

MEGOLDÁSOK

Érdemes lehet a pénzügyekkel való helyes bánásmód tanulását egyfajta önismereti folyamatként kezelni. Bár jelentős egyéni eltérések lehetnek abban, hogy mennyire tudunk ellenállni a különféle kísértéseknek, illetve mennyire vagyunk konzekvensek döntéseinket illetően, a fentiekben tárgyalt jelenségek az emberek többségére nézve igaznak bizonyulnak. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy másokhoz hasonlóan nekünk is megvannak bizonyos irracionális tendenciáink, a tudatosság szintjére emelve kezelhetővé tesszük őket.

A döntési fáradtság veszélyeit enyhítendő jó módszer lehet, ha úgy tervezzük a napun-



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Pénz
2016/3.

háttér



kat, hogy lehetőség szerint maradjon tartalék agyi kapacitásunk a váratlan, ám sürgős és fontos döntések meghozatalára. Bár sokan élnek egyfajta „annyi dolgom van, hogy meghalni sincs időm” kultúrában, érdemes tisztában lenni azzal, hogy a számos egyéb negatív hatás mellett vélhetőleg még egyre rosszabb döntéseket is fogunk hozni.

Fontos lehet, hogy keressünk vagy teremtsünk döntésmentes helyzeteket: ehhez jó társunk lehet egy „buta” telefon, az elvonulások vagy egy séta a természetben (ha megoldható, térerő-mentes helyen).

Aludjunk rá egyet: bármennyire is közhelyesen hangzik, segíthet. Agyunk kedvenc és legfontosabb tápláléka a cukor (glükóz). Számos, állatokon és embereket végzett vizsgálat megállapította, hogy az agyi fáradtság egyik legjobb ellenszere a glükózbevitel. (Sajnos ez egy komoly érv a munkahelyi vagy esti nassolás mellett, illetve részben megmagyarázza számos fogyókúra próbálkozás sikertelenségét is.) Egy jó alvás és egy kiadós reggeli biztosít mindent, amire az agynak szüksége van egy jó döntéshez.

Kezdjük a nagy döntésekkel: ha elfogadjuk a döntési fáradtságról szóló teóriákat, megérthetjük, hogy a nap későbbi szakaszaiban meghozott döntéseink minősége várhatóan rosszabb lesz. Kezdjük a napot frissen, fiatalosan, és döntsünk jó nagyokat. Különösen akkor, ha a pénzügyeinkről van szó.

Ismerjük meg önmagunkat: a jó döntéshozók tudják (érezik), hogy mikor NEM bízhatnak meg saját döntéseikben és ilyenkor elhalasztják döntéseiket.

Megfontolandó módszer lehet az egészségügyben, ezen belül is a pszichiátriában gyakran alkalmazott úgynevezett **Odüsszeusz-szerződések** alkalmazása. Leleményes Odüsszeusz Kirké tanácsára emberei fülét viasszal tömte be, magát pedig az árbóchoz kötöztette, így baj nélkül hajózott el a szirének szigete mellett, és gyakorlatilag kockázatmentesen hallgathatta meg a tengeri nimfák potenciálisan halálos énekét.⁽⁷⁾ Hétköznapi helyzetekben az ilyen szerződések önkorlátozást jelentenek egy későbbi nagyobb haszon elnyerésének, vagy egy nagyobb kellemetlenség elkerülésének reményében. Egyik legegyszerűbb példája a klasszikus malacpersely, illetve a benne gyűjtött és nehezen (csak a persely szétrombolása árán) hozzáférhető pénz. De ugyanide sorolhatóak a bankkártyákra beállított napi vagy eseti költési limitek, illetve a különféle megtakarításokra vonatkozó azonnali beszédési megbízások (inkasszók), amelyek segítségével gyakorlatilag a saját pénzünket dugjuk el saját magunk elől.

Szintén érdemes lehet ráerősíteni a készpénz-költés okozta fájdalomra. Bár manapság már szinte lehetetlen bankkártya nélkül létezni, az egyes elektronikus tranzakciók utáni SMS értesítő talán bírhat kijózanító erővel.

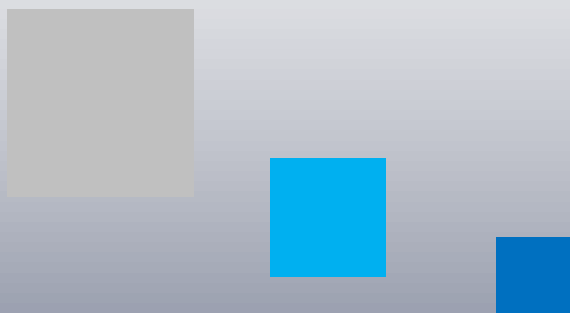
Végezetül, csak hogy érvényesüljön egy kicsit a közgazdasági megközelítés is, hasznos lehet átgondolni pénzügyi döntéseink alternatív költségét, szubjektív árát is. Ha elfogadjuk, hogy minden pénzügyi döntés (vásárlás) valamiféle lemondással jár, rögtön adódik a kérdés: miről fogok, miről kell lemondanom? Az irracionalitás újabb trükkje, hogy minél inkább „hó vége” van, minél kevesebb a rendelkezésre álló pénzünk, annál inkább fogjuk érezni a lemondás súlyát.

Felhasznált irodalom

Dan Ariely: *Predictably irrational*, HarperCollins, 2008
Robert R. Cialdini: *Influence*, HarperCollins, 2006
Barry Schwartz: *Why we work*, TED Books Simon and Schuster, 2015

Jegyzetek

- (1) https://hu.wikipedia.org/wiki/Daniel_Kahneman
- (2) World Bank. 2015. World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior. Washington, DC: World Bank. DOI: 10-1596/978-1-4648-0342-0. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- (3) http://www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.html?pagewanted=all&_r=0
- (4) <http://eab.sagepub.com/content/39/1/106.short>
- (5) <http://personalerblog.com/2014/07/07/workshop-in-hamburg-das-geheimnis-kluger-entscheidungen/>
- (6) <http://www.creditcards.com/credit-card-news/credit-card-industry-facts-personal-debt-statistics-1276.php#source%2043>
- (7) Odüsszeia: XII. 39–52



MAGYAR
COACHSZEMLE

Pénz
2016/3.

háttér



Coaching ROI dilemmák

Az amerikai vállalatok évente több, mint egymilliárd dollárt fektetnek executive coachingba (Symonds, 2012). Miért teszik ezt? Miben jelentkezhethet számukra a coaching értéke? Például az ügyfél jobban kommunikál, nagyobb megértést tanúsít embertársai (családja, munkahelyi környezete) iránt, vezetőként jobban delegál, ügyesebben osztja be az idejét, jobban egyensúlyba tudja hozni a munkát a magánéletével, kreatívabb, bátrabb, okosabban vállal kockázatot, jobban viseli a bizonytalanságot, bölcsebb döntéseket hoz, jobban tud motiválni és inspirálni másokat, jobban érzi magát a bőrében, boldogabb, gyakrabban él át flow élményt... Az eredmények éppúgy megjelenhetnek a coachee személyes fejlődésében, családi viszonyaiban, általános jól-létében, magánéletében, mint a karrierlehetőségeiben, a munkájában, vagy a vezetői teljesítményében.

Az ICF megrendelésére készült PriceWaterhouseCoopers tanulmány (*ICF Global Coaching Client Study*) felmérte többek között az ügyfelek véleményét is a coaching hatásáról. Mint kiderült, az ügyfelek úgy látták, hogy javult a produktivitás: a szakmai teljesítmény, a menedzsment-készségek, az időgazdálkodás és a csapatmunka. Fejlődött a munkavállalók önbizalma, ami alapvetően fontos abban, hogy mennyire tudnak megbirkózni a kihívásokkal. Javultak a kapcsolatok, a kommunikáció készségek és a munka-magánélet egyensúly. Az ügyfelek 99%-a volt elégedett összességében a coachinggal, 96%-uk megismételné a folyamatot, és 86%-uk ítélte úgy, hogy a coaching anyagi formában is megtérült számára. (1)

Akiknek megtérült, azoknak vajon mennyire térült meg?

ROI

Minden beruházás értékelésének egyik legfontosabb szempontja a megtérülés, ahogy a legegyszerűbb befektetéseknél is azt nézzük, milyen hozamra számíthatunk. A gazdasági szervezetek vezetőinek coachingja vajon megtérül egyáltalán? Érdemes pénzt fektetni a fejlesztésükbe? A coaching sokféle fejlesztési folyamatban szerepet kaphat, melyek elsődleges célja nem anyagi (változás, life-work balance, stb.). Ám

amikor a vezetők fejlesztéséről van szó, az a legtöbb esetben üzleti döntés is, tehát érdekes a megtérülés. Ugyanakkor sem a coachok, sem a HR-esek nem szívesen foglalkoznak vele. Pedig a felsővezetői coaching a kutatások szerint a legjobb, amit a vállalatok kezdenek a pénzükkel. Egyetlen más törvényes pénzügyi befektetés sem hoz átlagosan 700%-1000% hasznot. (2) Ezt a döbbenetes számot azonban mégsem gyakran halljuk a coachok szájából.

MI LEHET ENNEK AZ OKA?

Mary Beth O'Neill (2008) három olyan dilemmát is említ, amelyek indokolhatják a coaching ROI számítás körüli bizonytalanságot. Az egyik az, hogy akik az üzleti élet humán oldalával foglalkoznak, gyakran érzik magukat elveszettnek, ha számokról és pénzügyi számításokról van szó. A második, hogy még azoknak is nehézséget okozhat, hogy az ügyfél céljait és fejlődését összekapcsolják mérhető üzleti eredményekkel, akik közülük jól boldogulnak ezen a területen. A harmadik pedig az, hogy ha a coach méri a hatékonyságot, azzal csökkenti a coachee felelősségérzetét az eredmények iránt, és ezzel éppen a coaching hatékonyságát ássa alá. O'Neill megoldása erre egy, a szerződéskötéssel kezdődő megoldás, mely azt használja ki, hogy ebben a szakaszban a coach eleve abban segít, hogy az ügyfél mérhető célokat tűzzön ki. A három kulcsfontosságú sikertényező általa megfogalmazott modellje lehetővé teszi, hogy ezeket a célokat már a kezdet kezdetén összekapcsolják üzleti eredményekkel. A folyamat végén visszatérnek ezekhez, hogy megnézzék, mennyivel sikerült közelebb jutni az egyes célokhoz. Vegyük azonban észre, hogy még ha sikerül is e célokat üzleti eredményekhez kötni, maguk az üzleti eredmények is több különböző dimenzióban jelentkeznek. Lehetnek pénzben mérhetőek, de lehet, hogy az eredeti mértékük az idő, valaminek a mennyisége illetve minősége. További elemzést igényel tehát, hogy ezeket miként lehet forintosítani. Az elfoglalt vezető elsőre talán úgy érzi, neki nincs ideje arra, hogy ezt a számítást elvégezze. Nem is biztos, hogy neki kell megtenni. Ám az biztos, hogy az adatokat a szervezet tudja legpontosabban meghatározni. A vezető felelősségvállalása a folyamat eredményessége iránt abban is kifejeződik, hogy elősegíti ezt az adatgyűjtést.

A Coaching ROI (Return on Investment) kiszámításának képlete nagyon egyszerű: a nettó hozam osztva a költségekkel.

$$\text{ROI} = \frac{\text{hozam} - \text{költségek}}{\text{Költségek}}$$

Ám hogy milyen értékeket kell behelyettesíteni egy adott coaching esetén, azt már

“(...) a fejlesztési folyamat sikere a szervezet és a fejlesztő közötti jó együttműködésen alapozódik meg.”

távolról sem ilyen egyszerű megítélni. Mennyit hozott a coaching? Mennyivel nőtt a coaching hatására a bevétel? Egyáltalán, milyen időkeretet kell figyelembe venni? O'Neill például azt írja, hogy "Ahhoz, hogy a három kulcsfontosságú sikertényező mindegyikében jelentős változás álljon be, 10-12 hónapos időkeretet kell figyelembe venni." (O'Neill 2008, 249.o.) Tehát meg kell várni egy évet akkor is, ha a coaching hamarabb véget ér. Csakhogy a hatás nem zárul le az év végével. A

coaching valójában olyan humán beruházás, amely révén a vállalat a humán tőkéjét növeli, és ez legalább addig működik, amíg az adott vezető a vállalatnál van. Valójában azonban a sikeres coaching révén a vezetők gyakran olyan változásokat hoznak létre a szervezetben, amelyek akkor is éreztetik hatásukat, amikor a vezető már nincs az eredeti posztján. A jó gyakorlatok szervezeti kultúrát formáló mintákká válva segítik a szervezet fejlődését.

De térjünk vissza a számításhoz. Vegyük egyetlen év üzleti eredmény változását! Biztos, hogy az egész a coachingnak tulajdonítható? Hogyan változott közben a piac? Mi minden hatott még az eredményre? Ezekre csak becsléseket kaphatunk. Ha ezeket is beleszámítjuk, a képlet így változik:

$$\text{ROI} = \frac{\text{hozam} \times (\text{a coaching hozzájárulásának becsült \% -os aránya}) - \text{költségek}}{\text{költségek}}$$

Vajon, aki a becslést adta, mennyire biztos abban, hogy jó becslést adott? Ha még ezt is bele akarjuk számítani a képletbe, akkor a bizonytalanság bizonytalanságával kell szembenéznünk – és számolnunk. Vagy egy másik szempontot érvényesítve: ki tudjuk-e számolni, hogyan változott volna a bevétel, ha nincs a coaching? Hogyan változtak volna a költségek? Ezt is érdemes megfontolni. És mekkorák a coaching tényleges költségei? Csak az óradíj? Vagy a vezetők munkából való kiesését is beleszámítjuk? Esetleg magának a coaching hatékonyság mérésének a költségeit is, hiszen a teljes komplex projektet akarjuk pénzügyi szempontból értékelni? Kérdések tömege áll előttünk válaszra várva.

Többek között ezért is elég sok publikáció látott már napvilágot arról is, hogy a coaching ROI miért nem igazán alkalmas a coaching "jóságának" mérésére, hogy mennyire bizonytalanok a benne szereplő becslések, hogy nincs egységes, standard eljárás arra, hogy pontosan mit is számoljunk bele. Ha egy coaching kétféleképpen számított ROI-ja



nem azonos, akkor két coaching kétféleképpen számított ROI-ja egyszerűen nem hasonlítható össze. Vagyis – ezek szerint – a coaching ROI nem mér semmit, mert nem tartozik hozzá hitelesített mérési eljárás.

Mégis, a ROI kutatás egyre erősebb. A klasszikus, legtöbbet idézett kutatások (MetrixGlobal Study, 2001 (3), Manchester Study 2001 (4)) óta egyre több adat támasztja alá, hogy a felső vezetők fejlesztése igen jól megtérülő befektetés. Ami az ICF Global Coaching Study 2007-ben még csak erőteljes igényként fogalmazódott meg, mégpedig hogy bizonyítékokon alapuló kutatások készüljenek a coaching hatásának validálására, az a következő években el is kezdődött. (5) Nemcsak empirikus vizsgálatokról van azonban szó. Legalább ilyen izgalmas kérdés, hogyan lehet a coaching ROI számításra minél jobb modellt kidolgozni. Az elméleti kutatások alapművei (Anderson és Anderson, 2004; Homan és Miller, 2008; Morgan, Harkins és Goldsmith (szerk.), 2003; Phillips, Edwards és Phillips, 2012) mellett a kutatás ma is folytatódik ezen a területen.

A coachok egy része jelentős potenciált látna abban, ha a ROI számításhoz megbízhatóbb adataink lennének (ICF Study 2012, 13.o.). Nagyjából harmaduk véli úgy, hogy a cégek figyelembe veszik a coach kiválasztásánál, hogy az illető ki tudja-e számítani a coaching megtérülését (Coutu és Kauffman, 2009, 96.o.). A cégek ennél nagyobb arányban is kíváncsiak lennének rá, ha jobban kimutatható lenne a coaching folyamat megtérülése (AC Study, 2004, 3.o.). Ugyanakkor kevés helyen rendelkeznek többel anekdotikus adatokkal. Többek közt emiatt olyanok is vannak, akiknek esze ágában sincs ROI-t számolni: a coaching ROI számítása bonyolult és nehezen megvalósítható. Sőt, volt olyan felsővezető is, aki úgy nyilatkozott, hogy nincs rá szüksége (Davidson, Rodenhi és Berman, 2006, 20.o.). Ám ez az elenyésző kisebbség. A többség nagyon is szívesen venné, ha lennének standardizált módszerek, jól kidolgozott eljárások a megtérülés kiszámítására.

MIBEN SEGÍTENE, HA SOK ADATUNK LENNE?

Ebben a pillanatban úgy érezzük, az egész problémakör nehezen átlátható, bizonytalan. Nehéz megfogni, valójában mennyit is ér a coaching. Ha még több adatunk lenne, az emberi gondolkodás számára talán túl bonyolult lenne, ám ha szisztematikusan elkezdjük gyűjteni az adatokat, előbb-utóbb elég jó adatbázisaink lesznek az elemzéshez. A legnagyobb értéke nem annak van, ha egy coach ki tudja számítani a coaching ROI-ját. Annak lenne igazán nagy értéke, ha a coachok és coachingot igénybe vevő szervezetek szisztematikusan elkezdenék gyűjteni az adatokat, és évek munkájával felépülhetne egy olyan adatbázis, amelynek elemzésével egyre jobb értékeléseket tudnánk adni a tudás-tőke coaching révén való fejlesztéséhez.



Ma a coaching hatékonyságának mérése nagyjából ott tart, mint a természettudomány a 13. század elején. Akkor kezdték el gyűjteni az empirikus adatokat, és kidolgozni azokat a matematikai módszereket, amelyek segítségével ma már szondát tudunk pályára állítani egy űrben száguldó üstökös magja körül. A társadalomtudományok számára a legígéretesebb fejlődési potenciál talán nem is annyira a matematikai számításokban, mint inkább a kvalitatív kutatómódszertan fejlődésében van. Annál is inkább, mert a coaching ROI számításnak komoly ellenfele akadt: a Coaching ROE (Return on Expectations), ami a coaching értékelésében egyre nagyobb szerepet kap.

Don Kirkpatrick eredeti négy szintes modelljét – 1) a visszajelzések szintje, 2) a tanultak szintje, 3) az alkalmazás és viselkedésbeli változás, valamint 4) a mérhető (üzleti) eredmények és a teljesítmény szintje – továbbfejlesztve az elmúlt évtizedben fia, Jim, és menyee, Wendy kidolgozták a "várakozások teljesülése" fogalmát. Ez eredetileg a tréningek értékelésére készült. Olyan holisztikus, átfogó mérési rendszer, amelybe bele kell – vagy lehet – számolni minden hasznot és jót, amit a fejlesztési folyamatból a szervezet kap (Kirkpatrick és Kirkpatrick, 2009). Kvantitatív és kvalitatív elemeket egyaránt tartalmaz,

*„Ma a coaching hatékonyságának mérése nagyjából ott tart,
mint a természettudomány a 13. század elején.”*

tehát nincs minden beforgatva egyetlen dimenzióba. Ugyanakkor hiányoznak belőle azok a becslések is, amelyek révén legalább nagyjából el lehetne különíteni, mi volt a fejlesztés hatása, és mi egyéb körülményeké. Nem is csupán mérési eljárás, hanem egy teljesen új szemléletmód, amely a teljes fejlesztési folyamatot áthatja a tervezéstől a monitoringig. Kirkpatrickék büszkén vallják, hogy nem "szeparatisták". Nem hisznek abban, hogy ténylegesen el lehetne különíteni az üzleti folyamatban az egymásra ható elemeket. Sokkal inkább hisznek a partnerségben: abban, hogy a fejlesztési folyamat sikere a szervezet és a fejlesztő közötti jó együttműködésen alapozódik meg.

A ROI és a ROE a jelenlegi felmérésekben egymás alternatíváiként szerepelnek. Valójában azonban nem zárják ki egymást. Épp ellenkezőleg. Jelenleg az eredeti Kirkpatrick modell két eltérő továbbfejlesztési vonalát képviselik. Phillips a ROI számítást Kirkpatrick eredeti modelljének a tetejére 5. szintként helyezte. Mindaz, ami a Kirkpatrick modellben szóba jöhet eredményként, az pénzügyi haszonként számszerűsítve bekerülhet a ROI számításba. Ugyanezt a megközelítést alkalmazhatjuk a ROE számításra, és akkor a ROE számítás adatai előkészíthetők a ROI számítást.

Továbbra is lényeges módszertani különbségek vannak azonban közöttük. Az egyik az, hogy a ROI számítás mindent **egy dimenzióban** fejez ki, ami kellemes végeredménynek

tűnik, hiszen a sok értékelés és számolás után végül egyetlen számot kapunk, ami könnyen összehasonlíthatónak tűnik. (Mint láttuk, módszertani okok miatt nem feltétlenül az.) A másik különbség az, hogy a ROI mindent pénzben mér, és pénzben fejez ki. Emiatt keményebbnek tűnik, hiszen **kvantitatív**. A harmadik viszont az, hogy ehhez **el kell különíteni** a coaching hatását minden más hatástól, ami az adott időszakban megjelent. Emiatt viszont többszörösen bizonytalan becsléseket tartalmaz, ami bizonytalanná teszi az végső pénzügyi értékelést. Az üzleti hitelességükre igényes coachok éppen ezért igyekeznek óvatos, **konzervatív becslésekkel** dolgozni, inkább azt feltüntetni, hogy a szervezet szakértői véleménye szerint minimálisan milyen változás tulajdonítható a coachingnak.

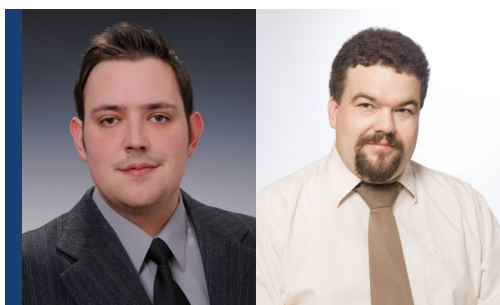
A ROI számítás ugyanúgy jó partneri viszonyt igényel mint Kirkpatrickék Business Partnership modellje. A coach kínálhat számítási módokat, képleteket, értékelési szempontokat, ám a végső döntést a szervezetnek kell meghozni, hogy számára – saját szempontjai mentén az adott pillanatban – melyik a legjobb ROI számítási mód.

Felhasznált irodalom

- Merril C. Anderson: *Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching*. MetrixGlobal LLC, 2001 <http://coachfederation.org/about/article.cfm?ItemNumber=2275>
- Diane Coutu - Carol Kauffman: What can coaches do for you? *Harvard Business Review* 2009 Január, 91-97.o.
- Susan Davidson - Harry Rodenhi - Arline Berman: *The State of Corporate Coaching in Metropolitan Atlanta's Major Corporations* Georgia Coach Association 2006
- Dianna Anderson - Merrill Anderson: *Coaching that counts: Harnessing the power of leadership coaching to deliver strategic value*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2004
- Madeleine Homan Blanchard - Linda J. Miller: *Coaching in organizations: Best coaching practices from The Ken Blanchard Companies*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2008
- ICF Global Coaching Study 2007. Executive Summary
- ICF Global Coaching Client Study 2009. Executive Summary,
- ICF Global Coaching Study 2012. Executive Summary
- ICF Organizational Coaching Study 2013. Executive Summary
- J. McGovern - M. Lindemann - M. Vergara - S. Murphy - L. Barber - R. Warrenfeltz: Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 2001. 6, 1, 1-9.
- H. Morgan - P. Harkins - M. Goldsmith (Szerk.): *Profiles in Coaching: The 2004 Handbook of Best Practices in Leadership Coaching*. Burlington, MA: Linkage, Inc., 2003
- Mary Beth O'Neill: *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. HVG Könyvek, 2008
- Jack J. Phillips - Lisa Ann Edwards - Patti P. Phillips: *Measuring the success of coaching*. ASTD Press, 2012
- Matt Symonds: Executive Coaching - Another Set of Clothes for the Emperor? *Forbes* 2011. jan 21. <http://www.forbes.com/sites/mattsymonds/2011/01/21/executive-coaching-another-set-of-clothes-for-the-emperor/#48e66e9f1d76>
- What is the Return on Investment from Corporate Coaching?* Association for Coaching Research Study. 2004.

Jegyzetek

- (1) Az adatok megtalálhatók az ICF nemzeti honlapján: <http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747>
- (2) Legalábbis nem ilyen kis kockázat mellett. 700% a medián, de a coaching ROI-t kiszámító vállalatok majdnem ötöde (19%) esetében ennél jóval nagyobb, legalább 5000% volt, és további 28% esetében 10000-49000. Vö. ICF Global Coaching Client Study Executive Summary, April 2009, 11.o.
- (3) A szokásos hivatkozási mód Anderson, 2001-re.
- (4) Ez a bevett hivatkozás McGovern et al, 2001-re.
- (5) Ilyenek például az ICF megrendelésére készült PriceWaterhouseCoopers tanulmányok: a 2009 ICF Global Coaching Client Study, a 2012 ICF Global Coaching Study, a 2013 ICF Organizational Coaching Study.



Adókerülés, *adóparadicsomok avagy az off-shore-ság nyomában*

BEVEZETÉS

Az adózással kapcsolatban számos humoros-érdekes idézetet lehet találni, elég, ha csak Madách Imre szavai jutnak eszünkbe: „...és vannak hát a népnek is jogai? Az adózáson kívül?”. Kétségtelen, hogy a modern társadalmi keretek megjelenésével, az állam szerepének erősödésével kéz a kézben járt az adórendszer, az adózás megjelenése. De ahogyan a régmúlt emberei, a ma embere is megpróbál valamilyen módon kibújni alóla, és ennek számos legális és illegális módja létezik. Írásunkban az adórendszert vesszük górcső alá, azon belül is az adó meg nem fizetésének különféle módjait, az adóparadicsomokat, és a pénzmosás jelenségét.

Az adók elődjai az első civilizációkkal együtt jelentek meg a világon, a termékeny félhold vidékén. Az adók alapvetően – az államműködés jellegéből adódóan – a mezőgazdasági termeléssel voltak összefüggésben, csakúgy, mint az ókor másik jelentős civilizációjában, Egyiptomban. A hazai adórendszer kialakulása Szent István korában történt meg, és Károly Róbert (pl. bányabér, kapuadó, egyházi adók, bányavárosok adóztatása) és Hunyadi Mátyás (pl. füstpénz, harmincadvám, városok egyösszegű adóztatása, rendkívüli hadiadó) adóreformjait is figyelembe véve, egyes elemei a 1848-as forradalomig tovább éltek.

Herich György (2015) az adófajták evolúcióját a következő kronológiai sorrendben mutatta be:

- Fejadók (termeléshez kötődő adófizetések);
- Tárgyi adók (földadó, házadó; Magyarországon: kapuadó, füstadó);
- Hozadéki adók (termelési, kereseti adó);
- Jövedelemadók (társasági, személyi, megjelenése: 1799 Anglia);
- Forgalmi adók;
- Hozzáadott érték adók (Megjelenése: 1957 Franciaország, majd elterjed az egész világon);
- Ökoadó (Jogi-közgazdasági iskola hatása);
- Ágazati különadók (Magyarországon: bankadó, telekomadó).

Az OECD a következőekben tipizálja az adókat:

- jövedelem és profitadók (hazánkban a személyi jövedelemadó és a társasági adó a jellemző példa, direkt adók, vagyis az adó alanya és teherviselője megegyezik egymással);
- társadalombiztosítási befizetések (az ún. bismarcki nyugdíjbiztosítási modell során a befizetők járulékai teremtenek jogot a későbbi nyugellátásra, mivel bérekből vonják az angol szakirodalom pay-rolltaxként aposztrofálja);
- vagyoni adók (ingatlanok értékesítés és hasznosítása, a tőkéből származó hozadékok adóztatása, hazánkban kevés kivételt leszámítva a személy jövedelemadó alá tartozik, gépjárműadó és a helyi adók közül az építményadó és telekadó);
- forgalmi típusú adók (mindenekelőtt az általános forgalmi adó);
- vámok (Európai Unióhoz csatlakozásunkat követően a harmadik országokból (nem EU tag és hazánk erre vonatkozóan nem kötött vele egyezményt) érkező termékekre vonatkozik);
- ökoadó (alapvető célja a környezetvédelem előremozdítása és a tevékenység drágítása, hazánkban a környezetvédelmi termékdíj, illetve a népegészségügyi termékdíj tekinthető ezek részének). (Lakatos, 2015)

A tanulmányunk nem a különböző adóelméleti kérdésekkel foglalkozik, hanem azokkal az okokkal és magatartásformákkal, amelyek az adók meg nem fizetésére irányulnak. Hogy John Maynard Keynes szavait idézzük: *„Az adócsalás az egyetlen szellemi tevékenység, ami némi hasznot hoz.”*

A REJTETT GAZDASÁG ÉS AZ ADÓELLENÁLLÁS

Az adóellenállás okai közül számos pszichológiai tényezőt lehet figyelembe venni, ezek a pszichikai és politikai korlátai az adózásnak. Ez előbbi elsődlegesen a nettó bér és a bruttó bér közötti különbség okozta elégedetlenségben ölt testet, míg a politikai korlát a törvények megváltoztatására irányul (Vörös, 2011). Talán meglepő, de az adóellenállás nem szükségszerűen illegális tevékenység, de megvalósulhat ilyen tényállás is.

Az adóellenállás főbb fajtái Földes (2001) szerint a következők:

- adómegtagadás,
- adókikerülés,
- adómenekülés,
- adókijátszás.

Az adómegtagadás a legális és illegális minősítés mezsgyéjén mozog, alapvetően célja, hogy a kedvezőbb döntéshozatalt kikényszerítse, ami a házipénztár-adó esetében megtörtént. Kedvezőtlen esetben az adót meg kell fizetni, azok szankcióival együtt (pl.

késedelmi pótlék), ez az abszolút politikai korlát.

Az adókerülés nem feltétlenül illegális tevékenység, mivel az adózó igyekszik minden törvény adta lehetőséggel kihasználni a fizetendő adó csökkentése érdekében. Az adómenekülés során az adózó vállalkozás más országban keres megélhetést, és végez gazdasági tevékenységet. **Az adókijátszás** már egy illegális forma, mivel az adó eltitkolásával jár, amelynek akár büntetőjogi következményei lehetnek. (Vörös, 2011)

Ha már következményei lesznek az ilyen magatartásnak, akkor a jog feladata annak rendezése (bírságolás, kártérítés, büntetés) Most viszont nézzük meg: mit gondol erről a közgazdaságtan?

Az első ilyen modell Allingham és Sandmo (1972) szerzőpáros nevéhez fűződik. Véleményük szerint az adóelkerülő a lebukás valószínűsége, a bírság mértéke és előre nem látható költségek függvényében eldönti, mekkora adót nem fizet be, úgy, hogy azzal a hasznosságát maximalizálja. Ezt igazolja Slemrod és Yitzhaki 2000-es tanulmánya, amelyben Minnesota állam vonatkozásában vizsgálták meg, hogy milyen hatással van az adózókra, ha az adóhatóság ellenőrzésre felhívó levelet küld számukra. Tanulmányukban arra jutottak, hogy az ellenőrzés alá vont adózók szignifikánsan több adót fizettek be, mint akiket nem ellenőriztek, tehát korszerű statisztikai módszerekkel igazolták Allingham és Sandmo teóriáját, vagyis, hogy egyértelmű pozitív kapcsolat figyelhető meg az adófizetési hajlam és a kikényszerítő mechanizmusok megléte között. Az adózás normatív elmélete szerint az adózás több tényezőjét figyelembe kell venni, mint a méltányosság, terhelhetőség. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a költségvetési politika az adóelkerülést alapvető tényezőként tekinti, és emiatt jóval magasabbra tervezi az adóterhelést, amely társadalmilag mindenki számára káros (Slemrod, 2008).

Balog Ádám (2015) megállapítása, hogy a gazdaságra nehezedő magas adó- és járulékterhek az adóelkerülés fő okai között szerepelnek. Ezen kívül az adófizetési hajlandóságot, másképpen szólva a rejtett gazdaság nagyságát meghatározó tényező az adórendszer egyszerűsége, az állami szabályozás mértéke, az államműködés hatékonysága, valamint az adómorál (1. táblázat).

Az első táblázat azt mutatja meg számunkra, hogy a rejtett gazdaság méretének változásából mekkora mér-

A rejtett gazdaságot befolyásoló tényező	A rejtett gazdaság változásának mekkora hányadát magyarázza (százalék)
Adóterhek növelése	35-38
Állami intézmények minősége	10-12
Támogatások	5-7
Munkaerőpiaci szabályozás	7-9
Állami szolgáltatások	5-7
Adómorál	22-25
A tényezők együttes hatása	84-98

1. táblázat: A rejtett gazdaságot befolyásoló tényezők.
Forrás: Balog, 2015, 14.p

téket képes magyarázni az adott tényező. A rejtett gazdaság méretét a szakirodalmi kutatások a GDP mintegy 22-25%-ra becsülik.

Jogosan merül fel a kérdés, mi az oka a rejtett gazdaság kialakulásának? Hazánkban alapvetően három oka van:

- Az első tényező a **magas marginális adókulcs**. A marginális adókulcs nem más, mint a kedvezményekkel nem befolyásolt személyi jövedelemadó és a fizetett egyéni járulékok összessége (Benczúr et al., 2012). Ennek a mértéke a progresszió megszüntetése óta minden jövedelemkategóriában 33,5%-ot tesz ki, 2016-tól.
- A másik ok a **világrekorder áfa kulcs**ban keresendő. Semjén et al. (2009) kutatásai alapján leszűrhető az a következtetés, hogy a lakosság döntő hányada az alacsonyabb árak, illetve anyagi nehézségei miatt nem kér számlát.
- Szintén magas az összefüggés a **fizetett adó és a kapott „ellenszolgáltatás”** vonatkozásában, mint az állammenedzsment egyik fokmérője. Hazánkban általános az elégedetlenség, ez is lehet oka a rejtett gazdaság kialakulásának. A táblázat jól mutatja, hogy a három említett ok igen erős szerepet játszik a rejtett gazdaság kialakulásában, így nem véletlen a hazai méret.

Az utóbbi időben több intézkedés született a rejtett gazdaság mértékének csökkentésére, mindenekelőtt az egykulcsos személyi jövedelemadó bevezetése, a vállalkozások esetében a kedvezményes adózást nyújtó kisadózók tételes adója, illetve a kisvállalati adó bevezetése, a forgalmi adóztatásban az EKÁER rendszer, valamint a bolgár példán alapuló online pénztárgépek bevezetése. Mindezek ellenére a magas áfakulcs miatt több termék esetében csökkentésre került az áfa mérték, illetve a magas marginális adókulcs a bérversenyképesség hátráltató tényezője.

Fellegi (2013) véleménye szerint ennek eredőjeként a „fehéredés”, az adóelkerülés elleni küzdelem évről-évre hatékonyabb, ugyanakkor illúzió lenne feltételezni, hogy az adóelkerülés teljesen megszüntethető.

Az adómorál közgazdasági kutatásában 2000-es éveket követően az ágensalapú megközelítés nyer teret, amelynek eredményeképp a több lehetséges hasznosságfüggvény egyikével maximalizálták a saját hasznukat, a változók során több tényező hatását vizsgálják, hogy az adózó és adócsaló stratégiája „jövedelmezőbb-e”. (Petróczy, 2015)

ADÓPARADICSOMOK ÉS PÉNZMOSÁS

Az adóparadicsomok létrejöttét sokan a globalizáció folyamatával magyarázzák, a világ-szintű tőkeáramlásokkal. Az országok részéről megindult a verseny a pénzügyi tőkéért, és a tőkét működtető vállalatokért, vállalati csoportokért. Mivel jellegéből adódóan a tőke (persze ezen belül a pénzformában meglévő) a leginkább mobil termelési tényező, a





1. ábra: Adóparadicsomnak számító országok
Forrás: pogi.blog.fn.hu

jogi kiskapukat kihasználva számos ország igyekszik megcsapolni a globális tőkeáramlásokat kedvező adózási és/vagy adminisztrációs feltételekkel. Ki lesz ennek a folyamatnak a kárvallottja? Azok az országok, amelyek on-shore tevékenységek adóztatásával igyekeznek a költségvetési politikájukat egyensúlyban tartani. Az off-shore tevékenységek sem feltételükből adódóan törvénytelenek, csupán kreatív adózási és könyvelési megoldásokkal olyan országokba viszik a tőke hozadékait, ahol kicsi, vagy egyáltalán nincs adófizetési kötelezettség.

On-shore és off-shore

A két szó jelentése szárazföldi és tengeri (parton túli), amelyet az angolban például az olajmezők jelzőjeként használnak, szárazföldi olajmező: on-shore oilfield és tengeri olajmező: off-shore oilfield. Az országok szempontjából úgy tudjuk értelmezni, hogy az ország területén belül (on-shore) vagy azon kívül (off-shore) folytatja-e tevékenységét egy vállalat. Az on-shore tevékenységek esetében a székhely szerinti országban működik és adózik a cég, még off-shore tevékenységek esetében a székhely szerinti országban nem végez tevékenységet a cég így nem fizet, vagy csak nagyon minimális mértékű adót, esetleg illetéket. Az off-shore tevékenység az angolszász jogrendszerben alakult ki, mert az angol királynő adómentességet adott a Csatorna-szigeteknek (Guernsey, Jersey, Man-sziget) cserébe védelmi erőfeszítéseikért. Az uralkodói adómentességet gyorsan kihasználták a pénzintézetek.

Tekintsük át az egyes adóparadicsomokat földrajzi elhelyezkedésük szerint:

Közép-Amerika és a Karib-térség	Észak-Amerika (USA)	Európa	Ázsia, Óceánia, Afrika
Bermuda, Barbados, Bahamák, Costa Rica, Panama, Dominikai Köztársaság, Kajmán-szigetek	Arkansas, Oklahoma, Delaware, Utah, Florida, Washington D.C., Kalifornia, Wisconsin, New York, Wyoming	Málta, Ciprus, Svájc, Írország, Hollandia, Gibraltár, Lichtenstein	Hong Kong, Szingapúr, Dubai, Seychelle-szigetek, Új-Zéland

2. táblázat: Az adóparadicsom országok földrajzi elhelyezkedése
Forrás: Fellegi (2015) alapján saját szerkesztés

Az adófizetést, sok esetben, csakúgy, mint egy termelés tervezését, sok vállalat optimalizálható területnek tekinti, nem véletlen például az a gyakorlat, hogy a legjelentősebb készpénztermelő képességgel bíró tech óriások inkább kötvénykibocsátásból finanszírozzák az osztalékfizetéseiket az Egyesült Államokban. A látszólag irracionális osztalékpolitikai viselkedés mögött az húzódik meg, hogy ha „hazahozzák” a tőkéjük nyereségét - mivel az USA társasági adójogszabályai csakugyan, mint a hazaiak, világjövedelemre vonatkoznak- adófizetési kötelezettségnek kellene eleget tenni, és USA társasági adórendszere jóval progresszívabb a hazainál. Szintén elterjedt megoldás, hogy több országon keresztül áramoltatni a tőkét és kihasználni az országok adórendszerében meglévő kiskapukat. Erre példa a dupla ír holland szendvics nevű formáció is. A struktúra kihasználja a jogdíjak utáni adómentességet Hollandiában, illetve Írországból az alacsony társasági adó mértéket, valamint azt, hogy az üzletvezetés helyszíne alapján tekinthető rezidensnek Írországból a vállalat, vagyis, hogy ha nem Írországból történik az üzlet vezete- tése, hanem egy másik országban, akkor adómentes az ír tevékenység.

Sok esetben a versenyképességi előnyüket ennek az oknak is köszönheti a vállalat, amely felveti a tisztességtelen verseny gyanúját. Gondoljunk csak a közelmúlt személy- szállítási platformok közötti konfliktusra, ahol az újító, megosztó platform sikerét a glo- bális adóelkerülésnek és egyes adminisztrációs szabályok figyelmen kívül hagyásának köszönheti.

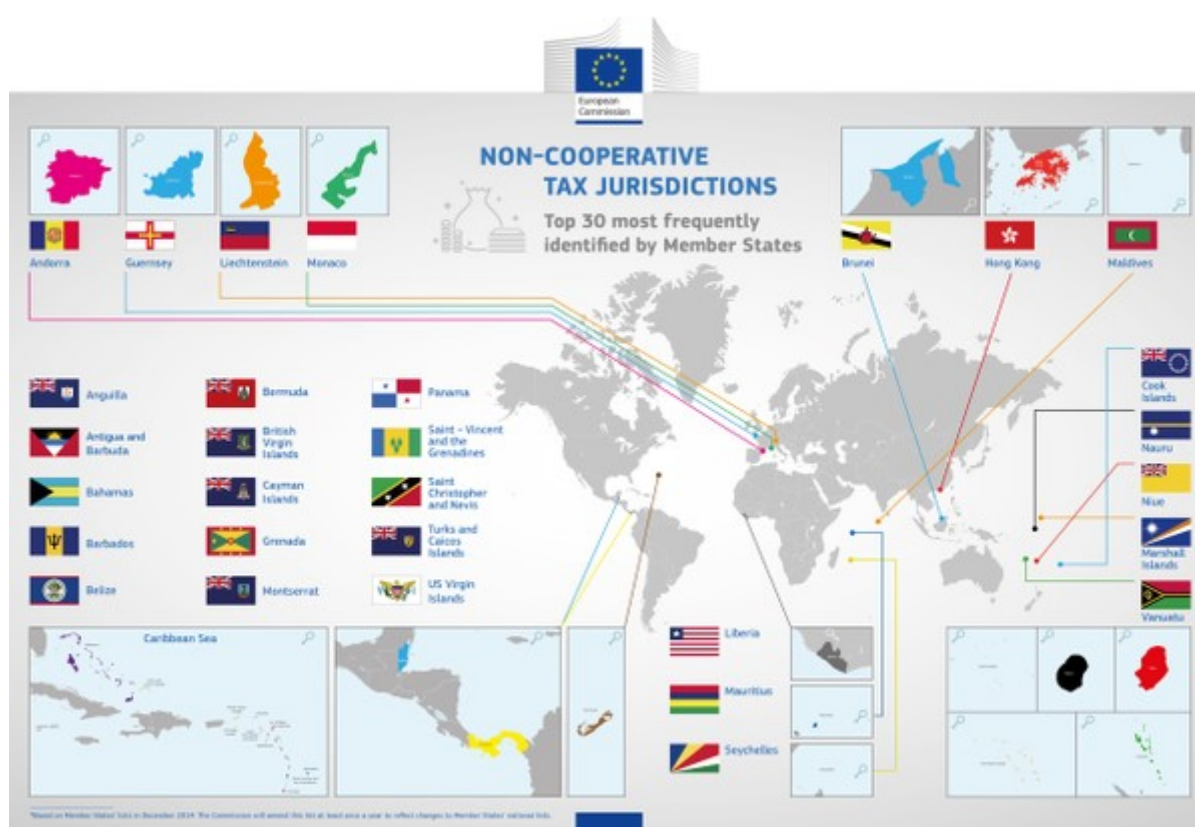
Hogyan tipizálhatóak, és melyek az adóparadicsom országok?

- **No taxhaven offshore országok** (nincs adó)
Anguilla, Cook szigetek, Aruba, Gibraltár, Bahamák, Jersey, Barbados, Man szigete, Belize, Marshall szigetek, Bermuda, Mauritius, Brit Virgin Szigetek, Seychelles, Campione, St. Kitts and Nevis, Dominikai Köztársaság, St. Vincent, Kajmán szigetek
- **Zero-taxhaven** (nincs adó a külföldi jövedelmekre)
Costa Rica, Ciprus, Hong Kong, Panama, Libéria, Szingapúr
- **Low-taxhaven** (alacsony adó)
Barbados, Luxemburg, Írország, Málta, Dubai, Monaco, Egyesült Királyság, San Marino, Holland Antillák, Svájc, Liechtenstein
- **Zero-taxhaven (US)** (nincs adó, csak minimális éves illeték)
Arkansas, Oklahoma, Delaware, Utah, Florida, Washington D.C., Kalifornia, Wisconsin, New York, Wyoming. (Fellegi, 2015)

Az 1. ábrán látható országok többsége nem adóztat, így nincsen adófizetési kötelezettség. Erre példa: Barbados, Belize, Costa Rica. Számos ország azzal is törekszik a szabályozásának egyszerűsítésére, hogy nincs bejelentési kötelezettsége, kezdő tőkéje az off- shore vállalatoknak, erre példa Dominika, vagy a közelmúlt botrányában szereplő Panama is.

Azonban nem csak a Karibi térség országai, illetve Közép-Amerika országai működnek adóparadicsomként, hanem más kontinensen is találunk nem egy olyan országot, ahol igen alacsonyak bizonyos adók kulcsai. Erre példa Lichtenstein, Montenegró, Ciprus, sőt bizonyos mértékben hazánkat is ide sorolhatjuk. Tehát nem csak egy szűk térségről van szó, hanem világjelenségről. Jogosan merül fel a kérdés, hogy mit profitálnak ebből az adóparadicsomok? Az egyik legjellemzőbb gyakorlat, hogy adott esetben az adófizetés-től mentesülés fejében éves díjat, illetéket kell fizetniük a cégeknek, amellyel gazdagodik az ország költségvetése, pl. Seychelle-szigetek, Kajmán-szigetek.

A hazai off-shore motivációkban elsődlegesen nem a társasági adózás, hanem az osztalék adózásának elkerülése játszik szerepet, mivel a társasági adózás hazánkban igen kedvezőnek tekinthető, ahogyan már a korábbiakban taglaltuk, inkább a foglalkoztatás összes terhet mutató adóék tekinthető magasnak, valamint a marginális adókulcs mértéke. Természetesen lehet ok az illegális tevékenységből származó bevétel hazai látókörből való eltüntetése.



2. ábra: Az EU-val adózás kapcsán együtt nem működő országok

Forrás: Európai Bizottság

Az alacsony adókulcsok mellett az adóparadicsomnak számító országok közreműködő készsége a másik ok, az off-shore tevékenységek növekedésének. Sok ország a kettős adóztatás elkerüléséről szóló OECD modellegyezményt köt egymással annak érdekében, hogy adózóikat ugyanazon adóteher miatt kétszer ne sújtsa, valamint a kettős

nem adózás elkerülése céljából a nemzeti adóhatóságok egymással együttműködnek, kölcsönösen adatot szolgáltatnak.

A jövő valószínűleg az adóparadicsomok gyengülését, az adóhatóságok összhangját hozhatja, mivel ezek a források nagymértékben hiányoznak a költségvetésből, és sok szakértő véleménye, hogy ezáltal a munka-tőke adóztatásának egyensúlya megbomlik, és ezért magas sok országban a munkát terhelő adó, mivel a tőkét nem tudják megfelelően adóztatni. Az EU gyakorlatában valószínűleg a társasági adó harmonizációjában is testet ölthet.

Az adóparadicsomok legális formából szerzett források mellett illegális, bűncselekményekből származó pénzek „tisztára mosására” is alkalmasak lehetnek. Milyen jelek utalhatnak a pénzmosásra? Alapvetően akkor gondolhatunk erre, ha:

- nem ismert a pénz valódi eredete és tulajdonosa;
- állandóan változik a formája, alakja;
- az eljárás, a pénz útja nem nyomon követhető;
- a pénz meglétét valaki folyamatosan szemmel tartja.

A pénz tisztává tételére több mód is létezhet, mint például az *elhelyezés*, amely általánosan készpénzformában történik, a *rétegezés*, amely célja, hogy különböző tranzakciók közé rejtse el, illetve a *legálissá tétel*, az *integrálás* mely során valamely törvényszerű tevékenységbe történik a pénzmosott pénz becsatornázása (Zéman et al., 2015).

Ezen kívül elterjedt módszerek a következők:

- bankok alapítása, különösen adóparadicsom országokban;
- Havala rendszerek működtetése, amely bizalmon alapuló átutalási rendszer több országon keresztül;
- Bitcoin rendszer, melynek lényege, hogy anonim átutalást tesz lehetővé, ezáltal akár a legális áruforgalmon túl alkalmas lehet piszkos pénzek kezelésére is;
- internetes pénz, mobiltelefonhoz kapcsolt források, melyek alkalmasak lehetnek nagy földrajzi távolságban is forgalom lebonyolítására (Katona, 2014).

A pénzmosás elleni fellépés az egész világon fontos, hiszen az efféle kétes pénzmozgások társadalmilag és gazdaságilag káros tevékenységek, például a terrorizmus finanszírozására is alkalmas lehet. Hazánkban a pénzügyi-számviteli tevékenységgel foglalkozó vállalkozásoknak kötelező pénzmosás ellenes szabályzatot készíteni 2014-től.



Az adóval való trükközés, a nem megfelelő adófizetés, az adó elkerülése az emberiséggel egyidejű tevékenység, hogy milyen jövőt tartogatnak a közelmúlt eseményei, számos kérdést vet fel. Hazánk is jelentős kárvallottja ennek, hiszen becslések szerint az államadósságunk kétszeresére tehető adót nem fizettek be. A lakosság, a választópolgárok részéről is megjelenő nyomás előbb-utóbb az off-shore tevékenységek kifehéritésére és transzparensé tételére fogja ösztönözni a politikai döntéshozókat, azonban ez előreláthatólag nem lesz rövid folyamat, ha csak az érintettek lobbi erejét vesszük figyelembe.

Felhasznált irodalom

- Allingham, M. G.–Sandmo, A. (1972): „IncomeTaxEvasion: A TheoreticalAnalysis.” *Journal of Public Economics* 1 (3–4): 323–38.
- Balog Á. (2015): Adóelkerülés és rejtett gazdaság Magyarországon *Köz-gazdaság : tudományos füzetek, 2014. (9. évf.) 4. sz. [15]–30. old.*
- Benczúr P.–Kiss Á.–Mosberger P. (2012): „Az adóköteles jövedelem rugalmassága.” In: Fazekas K.–Benczúr P.–Telegdy Á. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök 2012. Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet.*
- Fellegi M. (2013): TaxEvasionorTaxOptimization: Is thereanyNarrowPathbetweenetheTwo? *Club of Economicsin Miskolc' TMP Vol. 9., Nr. 2., pp. 35–40. .*
- Fellegi M. (2015): Adózási ismeretek. Kézirat. Budapesti Gazdasági Főiskola
- Földes (2001): Adójog, Budapest
- Herich Gy. (2015): Adótan 2015. Penta Unió Budapest
- Katona L. (2014): Hagyományos pénztovábbítási rendszerek és modern technológiák alkalmazása a pénzmosás és a terrorfinanszírozás területén *Hadtudományi szemle, 2014. (7. évf.) 2. sz. 188–198. old.*
- Lakatos M. (2015): Adózási ismeretek. BME Budapest
- Semjén A.–Tóth I. –Medgyesi M.–Czibik Á. (2009): „Adócsalás és korrupció – lakosságiérindítottság és elfogadottság.” In: Semjén A.–Tóth I. J. (szerk.): *Rejtett gazdaság: Be nem jelentett foglalkoztatás és jövedelem-elvitkolás – kormányzatilépések és a gazdasági szereplők válaszai.* Budapest: MTA KözgazdaságtudományiIntézet
- Slemrod J (2008): „Cheatingourselves: The Economics of TaxEvasion”. *Journal of EconomicPerspectives* 21(1): 25–48
- Slemrod, J.–Yitzhaki, S. (2000): „TaxAvoidance, Evasion, and Administration.” NBER WorkingPaper Series 7473.
- Petróczy D. (2015): Az adócsalás egy ágensalapú modellje. *Köz-gazdaság : tudományos füzetek, 2012. (7. évf.) 4. sz. [199]–210. old.*
- Vörös Gy. (2011): Adók versenyképességre gyakorolt hatásának vizsgálata az Európai Unióban. Doktori értekezés. Gödöllő
- Zéman Z. - Lukács J. - Túróczi I. (2015): A pénzmosás megjelenése a gazdaságban *Polgári szemle, 2015. (11. évf.) 4–6. sz.*



Mennyit ér egy üzleti diploma?

*A coaching helye az üzleti
felsőoktatásban*

Manapság intenzíven vitatott téma, hogy a mai felsőoktatás mennyire készíti fel a hallgatókat a munka világára, vagyis arra, hogy milyen gyakorlati tudással és készségekkel kell rendelkezniük, amikor kilépnek az egyetem kapuján. A profitszférában tevékenykedő munkáltatók is igen nagy elvárásokat támasztanak a frissen végzett hallgatók felé: legyenek (nagyon) fiatalok, több éves szakmai tapasztalattal rendelkezzenek, fejlett legyen az érzelmi intelligenciájuk, nagyon nagy munkabírásuk legyen, jó kommunikációs készségük legyen, tudjanak csapatban dolgozni, és még sorolhatnánk, hiszen a lista nagyon hosszú és több esetben ellentmondásos is lehet két elvárás.

Sok esetben felmerül a kérdés, hogy a különböző egyetemek által kínált gazdasági, üzleti képzések mit nyújtanak és van-e különbség a végzett hallgatók tudását, készségeit tekintve? Ezzel párhuzamosan az is felmerül, hogy mennyit érhet a piacon az a diploma, amely alapvetően elméleti képzést nyújt? És vajon mennyivel többet érhet egy olyan diploma, amely erősen gyakorlatorientált képzést nyújt, és a készségfejlesztésre helyezi a hangsúlyt?

Az Oivallus tanulmány, amely arról szól, hogy az oktatás hogyan tudja leghatékonyabban felkészíteni a hallgatókat a munka világára a 2020-as évekre, rámutat arra a tényre, hogy ajövőbeni projekteknél nagyon különböző emberek fognak dolgozni [CFI, 2011]. Egy csapatnak és tagjainak nagyon erős alapkompenciákkal és erős motivációval kell rendelkeznie majd, hogy meg tudjon küzdeni az ismeretlen szituációkkal.

Hálózatban dolgozni, tanulni egymástól és együttműködni, mások ötleteiből is építkezni azok a készségek, amelyekkel elengedhetetlenek lesznek a sikerhez. Mindezek hiányában a különböző személyiségű szakértők nem tudnak együtt, csapatban dolgozni. Ezen készségek fejlesztése tehát elengedhetetlen.

Az UNESCO meghatározta a tanulás 4 pillérét, amelyek az oktatás átalakításának leg-
alapvetőbb pilléreivé kell, hogy váljanak. Ezek a következőket jelentik:

- A tudás tanulása. Az oktatásnak biztosítani kell azokat a kognitív/elméleti eszközöket, tudást, amelyek szükségesek a világ és komplexitása megértéséhez. Ezenkívül pedig szükségesek ahhoz, hogy mindez elegendő és adekvát alapot adjon a jövőbeni tanuláshoz.
- A cselekvés tanulása. Biztosítani kell azoknak a készségeknek a fejlesztését, amelyek képessé teszik az egyéneket a hatékony részvételre a globális társadalomban és gazdasági életben.
- A létezés tanulása. Az oktatás feladata, hogy az egyénnek olyan önismereti és szociális készségek fejlesztését biztosítsa, amelyek segítik őt pszichológiai- és szociálisan valamint fizikailag "teljes" emberré válni.
- Az együtt létezés tanulása. Fontos, hogy az oktatás világítson rá az egyén számára az emberi jogokra, az egyéni belső értékekre, a demokratikus jogokra, az interkulturális megértés, tisztelet és béke fontosságára a társadalom minden szintjén, valamint az emberek közötti kapcsolatok és a harmónia fontosságára.

A hagyományos iskolai modelleken való túllépés kapcsán a legnagyobb kihívások az emberek érzelmeiben és a hiedelmeikben, értékeikben és feltételezéseikben gyökereznek. Az elérendő cél nem könnyű feladat: a reform-modellnek szakmai elkötelezettséget, politikai akaratot és kulturális elköteleződést kell generálnia egy időben [Dede, 2011].

Az oktatás feladata ennek elérése érdekében az, hogy a fiatalok számára segítséget nyújtson a vállalkozói attitűdök fejlesztésében és fejlessze a készségeiket a következő területeken:

- kreativitás,
- innovativitás,
- kockázatmenedzsment,
- project szemlélet,
- példamutatás,
- felelősségvállalás,
- önállóság, autonómia,
- célorientáltság.

A hagyományos oktatási sémák, módszertanok az üzleti és a gazdasági témák vonatkozásában elsősorban oktatásorientáltak, leginkább az elméleti és speciális tudásra fókuszálva arra készítik a hallgatókat, hogy nagyvállalatoknál dolgozzanak a későbbiekben. Napjainkban ez a helyzet változni látszik, a felsőoktatási intézmények új funkciókat kezdenek ellátni, erősítve ezzel az egyetemek harmadik missziójának küldetését [Gibb, 1996; Johannisson et al., 1998; Etzkowitz et al., 2000].

Simon Sinek Arany kör elméletét felhasználva – “Miért? – Hogyan? – Mit?” – Haase és Lautenschlager [2011] 3 fő kompetenciát és képességet határozott meg, amelyek esszenciálisak a vállalkozók számára:

1. „Tudni, hogy mit?": Tények a vállalkozások alapításával és menedzsmentjével kapcsolatban.
2. „Tudni, hogy hogyan?": McMullan és Long [1987] szerint a vállalkozás oktatásnak feltétlen tartalmaznia kell készségfejlesztést az alábbi területeken: tárgyalás, vezetés, kreatív gondolkodás és technológiai innovációs készségek. Ronstadt [1990] ezenkívül még külön hangsúlyoz olyan készségeket, mint a kreativitás, a bizonytalanság-tűrés, lehetőségek azonosítása, stratégiai látásmód, megállapodás és hálózatosodás, kapcsolatépítés. Az előbbieken említetteken kívül, Rae [1997] a kommunikációs készségeket hangsúlyozza elsősorban a meggyőzésre fókuszálva, a továbbiakban pedig a kritikai gondolkodást, a problémamegoldást és az időmenedzsment készségeket. Ronstadt [1987] szerint a vállalkozói kurzusok kialakítása során figyelemmel kell lenni arra, hogy növelje az akadályokkal szembeni éberséget már a vállalkozói karrier megindításától, valamint, hogy amennyire lehetséges felkészülten, megoldásokkal “várják” ezeket az akadályokat. Gibb [2007] a motivációt említi első helyen a vállalkozói értékek között, mely nagyon szoros relációban áll a vállalkozói gondolkodással és érzésekkel, cselekedetekkel.
3. „Tudni, hogy miért?": Johannison [1991] szerint ennek alapja a vállalkozói értékek, a célok, az önbizalom és a kitartás.

Rae és Carswell [2001] elismeri, hogy az üzleti és menedzsment funkcionális tudásanyag, az üzleti terv [„Mit?"] relatív könnyen tanítható hagyományos módszerekkel, ezzel szemben például a kreativitás és az innovativitás [„Hogyan?” és „Miért?” komponensek] egyáltalán nem.

Haase és Lautenschlager [2011] vállalkozói képzések pedagógiai hatékonyságát mérő empirikus kutatása elsősorban a “Miért” és kismértékben a “Hogyan” kérdéskörök hatásának mérésére irányult, nem utolsósorban a működőképesség miatt.

„(...)a vállalkozói kurzusok számára fontos követelmény, hogy a hagyományos oktatás helyett tapasztalati tanulási élményekhez kell juttatni a hallgatókat.”

Gyakorlatilag megállapítható, hogy szinte egyáltalán nem biztosított a hagyományos vállalkozói kurzusok, programok esetében a személyiség alapú készségek fejlesztése, úgy, mint a proaktivitás, a vezetői készségek, a kockázatkezelési hajlandóság, az éberség és a teljesítmény iránti késztetés [„Hogyan?” és „Miért?” komponensek].

A cselekvő és a tapasztalati tanulás tűnik a megfelelő módszernek arra, hogy a vállalkozói "Hogyan" adaptálhatóvá váljék a hallgatók számára. Ezzel várhatóan növekedik a pedagógiai hatékonyság, valamint a hallgatók megtapasztalják a vállalkozói lét, tevékenység különböző dimenzióit.

Haase és Lautenschlager [2011] a vállalkozást oktató szerepének megváltoztatását is javasolta. Tanári szerepe mellett és sokszor a helyett fontos, hogy képes legyen helyt állni akár facilitátorként és menedzserként, mentorként vagy coachként, attól függően, hogy mikor melyikre van leginkább szükség. Többek között működése során fontosabb, hogy "valódi" vállalkozásokkal, vállalkozókkal szervezzen tapasztalatcseréket a hallgatók számára, mint hogy tartson egy elméleti előadást.

Összegezve, a vállalkozói kurzusok számára fontos követelmény, hogy a hagyományos oktatás helyett tapasztalati tanulási élményekhez kell juttatni a hallgatókat. Ez az egyetlen út a szükséges "Hogyan?" komponens tanulhatóságához [Haase és Lautenschlager, 2011].

A TEAM ACADEMY ÉS A COACHING AZ ÜZLETI FELSŐOKTATÁSBAN

Magyarországon is vannak olyan kezdeményezések, amelyek a fent említett kihívásokra megoldást nyújthatnak. Egy ilyen kezdeményezés volt, amikor 2010-ben a Team Academy Debrecen a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán megkezdte működését. A Team Academy koncepciója Finnországból (Jyväskylä) származik. A képzésben tanulók csapatban működnek, független gazdasági formát, szövetkezetet hoznak létre és alapszakos közgazdászként diplomáznak. Valódi projektjeik vannak, amelyeken keresztül megtalálják önmagukat, érdeklődésüket és mindeközben finanszírozzák a cégük működését. A projektek és a vállalkozás gyakorlatilag keretet, tanulási környezetet biztosítanak ahhoz, hogy megtanulják hogyan is kell vállalkozni.

A Debreceni Egyetemen a Kereskedelem és Marketing, a Pénzügy és Számvitel és a Turizmus és Vendéglátás alapszakon tanuló hallgatók az 5. szemeszterük kezdetén csatlakozhatnak a képzéshez. A módszertan, ahogyan azt korábban bemutattuk, a "cselekvő tanulás" elvére épül. A hallgatók rendszerint korlátozott felelősségű társaságot alapítanak a képzés keretein belül a Cégbíráson bejegyezve. Kisebb csoportokban dolgoznak különböző projekteken. A csapatvállalkozók valódi projekteket bonyolítanak le az üzleti életben, ehhez a vállalkozásukat mintegy keretként alkalmazva.

A partnerek meg- és felkereséséért, a velük való tárgyalások megszervezéséért és lebonyolításáért, a szerződések megírásáért és a munkák elvégzéséért is maguk vállalnak tel-

jes felelősséget. A csapatvállalkozó diákok heti 2 alkalommal 5 órás tréningeken vesznek részt, aminek célja a csapat működésének figyelemmel kísérése, és ha kell beavatkozás abba. Ezek a tréningeken fokozottan figyelnek arra, hogy a dialógust, mint a tanuló szervezetek egyik alappillérét és eszközét folyamatosan alkalmazzák és gyakorolják. Ezek a tréningek az úgynevezett team coach által szervezettek és facilitáltak. A coach kérdésekkel és a dialógus irányításával dolgozik. Időnként előfordul, hogy a csapattagok (vállalkozó hallgatók) saját maguk számára is rendeznek egy-egy brainstorming alkalmat, hogy hirtelen felbukkant problémák esetén megoldást találjanak, vagy egy-egy elméleti témában prezentációt tartsanak egymásnak, ilyen módon gyakorolják az egymástól tanulást. A tréningeken dolgozzák fel az olvasott könyveket is, amelyekről a csapattagok reflexiós esszét is írnak. A módszertan az elmélet gyakorlatba való átültetését helyezi a középpontba, melyet a különböző elemek jól támogatnak. Mindemellett a gyakorlati tapasztalataikat is folyamatosan összevetik az elméletből tanultakkal.

A módszer alapját a Nonaka-Takeuchi (1995) tudásteremtés elmélete adja. A modellben szereplő lépések (externalizáció, szocializáció, kombináció és internalizáció) körforgást alkotnak, szerencsés esetben azonban nem egyszerű ismétlődésről, hanem emelkedő spirálról beszélhetünk: mások számára hasznosíthatóvá tett tudásunk kombinálódik további információkkal, majd új tudásként beépül agyunkba, és ismét átadásra vár. Eközben – ideális esetben – egyre többet tud minden érintett, röviden: tanulunk. Egy-egy vállalatban belül megszámlálhatatlanul sok, egymással átfedésben lévő tudáspirál azonosítható (Szakály, 2012).

MENNYIT ÉR ÉS MIVEL TÖBB A TEAM ACADEMY MÓDSZERTANNAL TANULÓK DIPLOMÁJA?

A Team Academy Debrecen 2010-es kezdete óta több mint 100 hallgató vett részt a képzésben. Közülük 35 alumnihallgatóval 2015-ben készítettünk mélyinterjút, amelynek az volt a célja, hogy megtudjuk, hol tartanak most, mi az, amit hasznosítani tudnak a jelenlegi munkahelyükön. Az alábbiakban ezeket a tapasztalatokat foglaljuk össze.

A megkérdezettek többsége kiemelte a **csapatmunkát, a csapatjátékot és az együttműködést**, amelynek napi szinten hasznát veszik. A másodikként kiemelt elsajátított készség a hatékony kommunikáció volt. Hasonló arányban említették meg a válaszadók a vállalkozások működtetésével kapcsolatban szerzett **gyakorlati tapasztalatot**, illetve ehhez kapcsolódóan a komplex vállalkozói szemléletet, gondolkodást, melyet egy hagyományos képzésben véleményük szerint nem sajátíthattak volna el.

A kitöltők hangsúlyozták még a gyakorlati angoltudás megszerzését, mivel volt, akit kifejezetten emiatt vettek fel a munkahelyére. Szintén sokan fontosnak tartották a képzés



során elsajátított emberismeretet, illetve önismeretet is, mivel az önreflexión keresztül a hallgatók sokkal tisztább képet látnak magukról, mint mások a saját korosztályukból, így tudatosan tudják magukat fejleszteni. Az egymásnak adott visszajelzésekből a hallgatók önbizalma is nőtt, vagy a helyére került. Ezekből következik az önállóság és kezdeményezőkézség elsajátítása is, mivel megtanulják, hogy hogyan tudnak reális célokat maguk elé kitűzni és a kitűzött céljaikat el is érni. Ezzel kapcsolatban pedig még a kitartás fontosságát is sokan megtanulták.

Többen említették a **konfliktuskezelést** is, mivel a képzés során a hallgatók megtanulják konfliktusaikat aszertíven kezelni, amelyet a hétköznapi életbe is átültetnek. A Team Academy képzésében elsajátított tapasztalatok közül megemlézték még többek között **nyitottságot**, hogy hogyan lehet másokat motiválni, illetve hogyan adják el saját magukat.

A válaszadók közül többen is megemlézték azt, hogy megtanulták, hogy a problémákat kihívásként kezeljék, mely által más szemlélettel kezelik ezeket a szituációkat. Illetve azt is elsajátították, hogy sokszor a megoldást saját magukban kell keresni.

Voltak olyan válaszadók is, akik kiemelték, hogy számukra nagyon hasznosak voltak a könyvek, amelyeket el kellett olvasniuk a képzés alatt.

A leghasznosabbnak ítélt értékek között a volt hallgatók megemlézték, hogy számukra nagyon nagy kincs az, hogy felismerték a **kapcsolati tőke** fontosságát, valamint a saját vállalkozást indítók itt jöttek rá, hogy a vállalkozói lét nekik való. Az egyik leghasznosabb dolognak tartották többen is, hogy a képzésen keresztül megtudták, hogy mire lehetnek képesek, mivel sok feladatban le tudták tesztelni a képességeiket. Többen említették a nemzetközi tapasztalatokat, illetve az elsajátított angoltudást is, mivel a Team Academy nemzetközi hálózata biztosítja, hogy gyakorolják a nyelvtudásukat és folyamatosan új embereket ismerjenek meg.

Volt olyan válaszadó is, aki a leghasznosabb magával vitt értéknek azt tartja, hogy megtanulta mennyi mindent nem tud még. Többen kiemelték a tréningeken való részvétellel elsajátított szakmai ismereteket, amelyeknek szintén hasznát veszik.

Összességében a képzésben résztvevők pozitívan értékelték a képzést és többen elmondták, hogy olyan készségeiket tudták itt fejleszteni, amelyre egy hagyományos képzésben nem valószínű, hogy lett volna lehetőségük.

A Team Academy képzésben résztvevők nem fizetnek külön képzési díjat a részvételhez, vagyis őket csak az alapszakra vonatkozó költségtérítés terheli és ezt a képzési formát hasonlóan választják, mint egy szakirányt.

Ennek ellenére nem beszélhetünk tömegképzésről és nem is ez a célunk. Évente 15-20 fő belépő hallgatóval rendelkezünk. A viszonylag alacsonyabb részvételi hajlandóság oka talán az, hogy ebben a korban (20-21 évesen) még nem annyira érettek a hallgatók, hogy a kezükbe vegyék az életük irányítását, félnek a felelősségtől és úgy vélik, hogy túl kevés szabadidejük lenne, ha a képzésben részt vennének.

A piaci visszajelzések azonban nagyon pozitívak a cégek részéről. Több helyről is kapunk olyan megerősítést, hogy most már prioritásként szerepel a cégnél, ha valaki a Team Academy-ben végzett, mert a nálunk tanulók sokkal érettebbek, többet tudnak, másabb a hozzáállásuk, fejlettebbek a készségeik, mint a hagyományos képzésben résztvevők esetében.

Véleményünk szerint egy diploma értékét nem a képzés ára maga jelenti, hanem hogy a képzésben résztvevő mennyire van tudatában annak, hogy amennyit betesz, annyit vehet ki, vagyis hogy annyit fejlődhet, amennyit ő maga szeretne egy képzés által. Ehhez nyújt teret a Team Academy az üzleti képzések esetében.

Irodalomjegyzék

- CFI: Oviallus: Finalreport. Helsinki: Confederation of Finnish Industries. [2011]
- Dede, C. (2011): 21st Century Education Requires Lifewide Learning. Harvard Business Review <https://hbr.org/2011/03/21st-century-education-require>
- Gibb, A. A. Entrepreneurship And Small Business Management: Can We Afford To Neglect Them In The Twenty-First Century Business School? British Journal Of Management, 7[4], 309–321. Doi:10.1111/J.1467-8551.1996.Tb00121.X. [1996]
- Johannisson, B., Handström, H., & Rosenberg, J. University Training For Entrepreneurship: An Action Frame Of Reference. European Journal Of Engineering Education, 23[4], 477–496. [1998]
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C.. The Future Of The University And The University Of The Future: Evolution Of Ivory Tower To Entrepreneurial Paradigm. Research Policy, 29[2], 313–330. Doi:10.1016/S0048-7333[99]00069-4. [2000]
- Haase, H., Lautenschläger, A. The 'Teachability Dilemma' Of Entrepreneurship. International Entrepreneurship Management Journal [2011] 7:145–162 Doi: 10.1007/S11365-010-0150-3 [2011]
- Mcmullan, W. E. – Long, W. A. Entrepreneurship Education In The Nineties. Journal Of Business Venturing Volume 2, Issue 3, Summer 1987, Pages 261–275 (1987)
- Ronstadt, R.. The Educated Entrepreneurs: A New Era Of Entrepreneurial Education Is Beginning. In C. A. Kent [Ed.], Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions [Pp. 69–88]. New York: Quorum Books. [1990]
- Rae, D.. Teaching Entrepreneurship In Asia: Impact Of A Pedagogical Innovation. Entrepreneurship, Innovation, And Change, 6[3], 193–227. [1997]
- Ronstadt, R.. The Educated Entrepreneurs: A New Era Of Entrepreneurial Education Is Beginning. American Journal Of Small Business, 11[4], 37–53. [1987]
- Gibb, A. A. Entrepreneurship: Unique Solutions For Unique Environments. Is It Possible To Achieve This With The Existing Paradigm? International Journal Of Entrepreneurship Education, 5[1], 93–142. [2007]
- Johannisson, B.. University Training For Entrepreneurship: Swedish Approaches. Entrepreneurship & Regional Development, 3[1], 67–82. Doi:10.1080/08985629100000005. [1991]
- Rae, D., & Carswell, M.. Towards A Conceptual Understanding Of Entrepreneurial Learning. Journal Of Small Business And Enterprise Development, 8[2], 150–158. Doi:10.1108/Eum00000000006816. [2001]



Az információbiztonság-tudatosság fejlesztése a (felső)vezetők körében

coaching és tanácsadás módszerével

Az információs társadalommal párhuzamosan futó, majd azt később leváltó digitális korban, vagy más névvel az adatok korában a korábbi korokkal ellentétben másfajta értékek kerülnek a fókuszba. A materiális világ megfogható tárgyi objektumai mellett a szimbolikus javak – értve ezalatt az adatokat, az információkat és az ezekből képzett tudást – felértékelődése figyelhető meg. A vállalatok és felsővezetők egy része már nem csak az informatikai eszközökről, s ezek fizikai amortizációjáról, hanem az ezeken levő adatokról gyakran mint a vállalat legértékesebb erőforrásáról, az adatvagyonról is beszél. A releváns adatok és információk, illetve az ezek feldolgozása és elemzése során keletkezett vállalati tudás pénzben kifejezett értéke dinamikusan növekszik, ezzel párhuzamosan azonban a (felső)vezetők és az alkalmazottak információbiztonság-tudatossága elmarad, ami közvetve-közvetlenül hatással van a vállalatok nyereségére, folyamatos működésére, piaci helyzetére. Tanulmányomban az elméleti alapvetést követően egy, a magyarországi vezetők körében a közelmúltban végzett online nagymintás kutatás információbiztonsággal kapcsolatos saját kutatásunk megállapításait elemzem, majd az információbiztonság-tudatosságot erősítő coaching és tanácsadási módszereket, elsősorban az ISO 27000 szabványcsaládban megnevezett PDCA-modell átdolgozott, kibővített változatát mutatom be.

ELMÉLETI ALAPVETÉS

A digitális kor legjellemzőbb tulajdonsága (Kollár, 2014), hogy a külvilágból érkező, s érzékszerveink által érzékelhető (látható, hallható, stb.), illetve nem érzékelhető jelenségek az információfeldolgozás minél előbbi fázisában digitalizálódnak. Az ilyen javak a hagyományos árukhoz képest sokkal gyorsabban és sokkal több emberrel oszthatóak meg (vírusszerű terjedés), s ha egy digitális adat/információ bekerül a hálózati környezetbe, akkor onnan gyakorlatilag kitörölhetetlen.

Az adatok, az információk, s az ezekből képzett tudások egy része szabadon hozzáférhető, felhasználásukról (elvileg) annak előállítója rendelkezik (Lessig, 2004). Egy másik része a vállalati, szervezeti, kormányzati/állami adatvagyon képezi, s többségüknek már belső

szabályzatok és/vagy szabványelőírások rendelkeznek többek között az adatok és információk előállításáról, tárolásáról, feldolgozásáról, elérhetőségéről, módosításáról, megoszthatóságáról, selejtezéséről (törléséről), valamint az adatok és az adattárolók fizikai és egyéb védelméről.

Muha (2004) szerint (3. rész, 3.2. fejezet, 2. o.) az „adatot, mint a támadások alapvető célját a következő rendszerelemek veszik körül:

- az informatikai rendszer fizikai környezete és infrastruktúrája,
- a hardverrendszer,
- a szoftverrendszer,
- a kommunikációs, hálózati rendszerek,
- az adathordozók,
- a dokumentumok és dokumentáció,
- a személyi környezet (külső és belső)."

A fentiek alapján látható, hogy az információbiztonság egy olyan komplex fogalom, ami a (1) személyi biztonság, a (2) fizikai biztonság, a (3) dokumentumbiztonság és az (4) elektronikus információbiztonság köré szerveződik. Tanulmányomban az emberi erőforrással, mint az információbiztonság kritikus tényezőjével foglalkozom, a többi területet és fogalmat csak említésszinten tárgyalom. Az emberi erőforrás a következőfontosabb tényezők miatt tekinthető kritikus területnek (Oroszi felsorolása alapján, 2008):

- Tudatlanság, szakképzetlenség
- Emberi hanyagság és figyelmetlenség
- Segítőkézség
- Hiszékenysé, naivság
- Befolyásolhatóság
- Bosszúállás
- Kényelmesség

Az ember társas lény (Aronson, 2008), aki természetéből adódóan is törekszik arra, hogy társas kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn, akár a magánéletében, akár a munkahelyén. A munkavállalók, alkalmazottak, vezetők, tulajdonosok, beszállítók, vevők, stb. – tehát összefoglalóan a vállalat külső-belső érintettjei –személy- illetve csoportközi kommunikációja során (akár a hagyományos, akár a mediatizált kommunikációt is vizsgáljuk) a hivatalos témák mellett legalább érintőlegesen a magánélet eseményei is megjelennek. A „hogyan vagy/van?” kérdésre az emberek, különösen a magyar emberek egy része rendszerint nem egy semmitmondó választ ad, hanem akár több percen keresztül is elkezd mesélni az életéről. A jó kérdező ilyen esetekben könnyen tudja úgy terelni a beszélgetés folyamatát, hogy a személyes, illetve a vállalat életéből származó bizalmas információk is elhangozzanak. Nem ritka az az eset sem, amikor a munkavállaló, de akár a (felső)vezető is a közösségi oldalakon oszt meg szerinte semmitmondó tartalmakat, me-

lyeket a szakavatott, pszichológiai manipulációhoz (socialengineering) értő szakemberek kielemeznék, feldolgoznak annak érdekében, hogy a személyt, a vállalatot, illetve a vállalat bizalmas adatait tároló rendszereket érő támadásokat tudjanak megvalósítani.

Elvárható lenne a munkavállalók, de különösen a (felső)vezetők jelenleginél lényegesen tudatosabb magatartása a(z információ)biztonság területén. Azoknak a vállalati vezetőknek, akiknél az MSZ ISO 27001 bevezetésre került, elméletileg biztonság-tudatosabbaknak kellene lennie.

Az említett szabvány 5.1. alfejezetében (28. o.) a vezető elkötelezettségével kapcsolatban így fogalmaz: „A vezetőségnek bizonyítania kell elkötelezettségét az ISMS (InformationSecurity Management System – információbiztonsági irányítási rendszer) kialakítása, bevezetése, működtetése, figyelemmel kísérése, átvizsgálása, fenntartása és fejlesztése iránt:

- a) ISMS-szabályzat kialakításával;
- b) ISMS-célok és -tervek kialakításának biztosításával;
- c) az információvédelemért viselt feladat- és felelősségi körök kialakításával;
- d) az információvédelmi célok teljesítése és az információvédelmi szabályzatnak való megfelelés fontosságának, a jogszabályok szerinti felelősségeknek, valamint a folyamatos fejlesztés szükségességének kinyilvánításával a szervezet felé;
- e) elegendő erőforrás biztosításával az ISMS létrehozásához, bevezetéséhez, működtetéséhez és fenntartásához;
- f) az elfogadható kockázati és kockázati szintű ismérvekről való döntéssel;
- g) belső ISMS-auditok elvégzésének biztosításával;
- h) az ISMS vezetőségi átvizsgálásainak lefolytatásával.”

Az alább ismertetésre kerülő empirikus kutatás eredményei sajnos rácsafolnak arra a felvetésre, hogy a vállalatok vezetői – még azok is, akiknél az ISO 27000 szabvány bevezetésre került – a digitális korban kellő (információ)biztonság-tudatossággal rendelkeznek.

EMPIRIKUS VIZSGÁLAT

2015. decembere és 2016. januárja között egy számos kérdésből álló online kérdőívvel vizsgáltuk meg a magyarországi vezetők véleményét a digitális korról kapcsolatban, *Szervezetek a digitális korban* címmel (Kollár és Poór, 2016). Vezetőnek tekintettünk minden olyan munkavállalót, akinek van legalább egy alárendelt alkalmazottja, s önálló döntési jogkörrel is rendelkezik bizonyos kérdésekben.

Összesen 406-an töltötték ki a kérdőívet értékelhető módon. Terjedelmi korlátok miatt a kérdőív részletes elemzésétől itt eltekintek, egyedül a nyitott kérdésekre adott válaszokat ismertetem.

A digitális kort leíró mozaikszavak közül a felmérésében a CAMSSA (cloud, analytics, mo-

„ (...) az adatok korában a korábbi korokkal ellentétben másfajta értékek kerülnek a fókuszba.”

bile, socialmedia, security és augmentedreality) mozaikszóhoz tartozó fogalmakat kérdeztük meg a „Kérjük, írja le 1-2 mondatban, hogy mi jut az eszébe a következő fogalomról...” kezdetű kérdésekkel. A gyakoribb és érdekesebb válaszok elemzése során kiderült, hogy a megkérdezett vezetők egy része nem is tudja, hogy mit jelent a cloudcomputing. Többen helyesen fogalmazták meg a bárhonnani könnyű elérést, a platformfüggetlenséget, a hozzáférési jogok kérdését. Sajnos kevesebb, mint 1% írt olyan vá-

laszt, ami a felhő veszélyeiről, illetve a felhő és az információbiztonság kapcsolatáról szólt. A bigdataanalytics-nél is a válaszadók negyede-ötöde írta azt, hogy nem ismeri, de szerencsére néhányan már a benne rejlő lehetőségeket is leírták (pl.: szofisztikált adatbányászat, algoritmusok használata, megalapozottabb döntések támogatása). A mobileszoftverek és -alkalmazások tekintetében a vezetők a többi területhez képest tájékozottabbak voltak. A közösségi médiánál a fiatalabbak konkrét alkalmazásokat és az alkalmazások lehetőségeit írták be válaszként, s ahogy az életkor szerint egyre idősebb válaszadókat vizsgálták, megjelentek a „jobban kellene ismernem”, illetve az „én már ebből kinőttem” típusú válaszok is. A közösségi média vállalati, azon belül elsősorban marketing és PR eszközként történő használatáról is többen tettek említést. Az augmentedreality-t a válaszadók zöme gyakorlatilag nem ismerte, vagy csak olyat írt, hogy a „jövő eszköze”, a „jövő lehetősége”.

A digitális kor biztonságfogalmánál szándékosan nem akartukszűkíteni a válaszadási lehetőségeket azzal, hogy csak az adatokra, informatikára, információbiztonságra fókuszálva kérdezzük meg a vezetőket. Ennek ellenére válaszaik szinte kivétel nélkül az adatbiztonság, a hálózati biztonság, az informatikai rendszer, a belépési kódok, a vírusvédelem köré szerveződtek, s az információbiztonság humán aspektusáról, a socialengineeringről még csak említést sem tettek.

Ugyancsak nem került említésre az alkalmazottak általános biztonság tudatosságának, illetve szűkebben értelmezett információbiztonság-tudatosságának a fejlesztése, holott több olyan, a kutatásban részt vevő vállalatról is tudunk, amelyik már több évvel ezelőtt bevezette az ISO 27000-es szabványcsaládot. Ez azért érdemel tanulmányunk szempontjából kiemelt figyelmet, mivel az MSZ ISO 27002 dokumentum 46. oldalán a 8.2.1. alfejezetben, a vezetőség felelősségénél a szabvány érthetően és egyértelműen fogalmaz: „A vezetőség követelje meg az alkalmazottaktól, szerződő felektől és a használó harmadik féltől, hogy a biztonságot a meghatározott szervezeti szabályzatokkal és eljárásokkal összhangban alkalmazzák.” A bevezetési útmutatóban pedig – tételesen felsorolva – a vezetőség felelőssége tartalmazza annak biztosítását, hogy az alkalmazottak, szerződő

felek és a használó harmadik fél:

- a) „megfelelően legyenek tájékoztatva az információbiztonsági feladataikról és felelősségükről mielőtt az érzékeny információkhoz vagy információs rendszerekhez hozzáférést biztosítanak számukra;
- b) legyenek ellátva irányelvekkel, hogy a feladatuk biztonsági elvárásait a szervezeten belül kinyilvánítsák;
- c) legyenek ösztönözve, hogy a szervezet biztonsági szabályzatait teljesítsék;
- d) egy tudatossági szintet érjenek el a biztonságra vonatkozóan a szervezeten belüli feladatokra és felelősségükre vonatkozóan;
- e) alkalmazkodjanak az alkalmazás kikötéseihez és feltételeihez, amelyek tartalmazzák a szervezet információbiztonsági politikáját és megfelelő munkamódszereket;
- f) folyamatosan megfelelő jártasságú és minősítésű legyen.”

Az elméleti alapvetésben, illetve jelen részben leírtak alapján megállapítottam, hogy a vállalati informatikai és információbiztonsági szabályozás tekintetében

- a) a vállalatok rendelkezésére állnak szabványok
- b) a szabványok rendelkeznek a vezetőkre vonatkozó biztonsági előírásokkal, illetve
- c) a vezetőség felelőssége tartalmazza annak biztosítását, hogy a vállalat érintettjei hogyan járjanak el helyesen az információbiztonság tekintetében, ugyanakkor
- d) a szabványok gyakorlati megvalósításánál sajnos nem érvényesül megfelelő hatékonysággal a (felső)vezetők biztonság-tudatosságra nevelése/coacholása, s ezért
- e) szükség van egy olyan modell/módszer kidolgozására, amelyik a szabványban ismertetett modellre építve ezt megvalósítja.

AZ INFORMÁCIÓBIZTONSÁG-TUDATOSSÁG FEJLESZTÉSE

Munkámban többek között Vogelauer (2002), Duzmath (2014), Bates (2015) könyveiben leírt, valamint a coach képzéseim során bemutatott módszereket és modelleket használtam. Ezek között az ISO 27001 szabvány 20. oldalán ismertetett PDCA (plan, do, check, act), illetve a PDCA alternatív változatai (PDSA: s – study, OPDCA: o – observation) sem szerepelnek. Azért tartom fontosnak az említett modell alkalmazását a (felső)vezetők információbiztonság-tudatosság témájú coacholása során, mert ha a vezetők ezzel a modellel a coaching-ülések alkalmával megismerkednek, majd egy másik szituációban (pl.: informatikai audit, belső információbiztonsággal kapcsolatos képzések) találkoznak, akkor eredményesebben tudnak részt venni a folyamatokban, illetve hatékonyabban

tudják vezetni/menedzselni azokat.

A szabványos PDCA-modell (szakszerűbben fogalmazva PDCA-ciklus) folyamatosan ismétlődő, négy lépésből álló menedzsment módszer. Eredeti célja szerint a termékek és folyamatok kontrolljára, illetve folyamatos fejlesztésre használják. Ez azt is jelenti coachnyelven, hogy a coach a (felső)vezetővel bizonyos időközönként áttekinti a vállalat életében zajló, információbiztonsággal kapcsolatos eseményeket, folyamatokat, majd részint tanácsadói, részint coach szerepben újra megerősítik a vezető információbiztonságtudatosságát. Ahogy Szilágyi (2014) fogalmaz: lista helyett PDCA, vagyis a biztonságtudatosság-coachingnál nem egy listát állítunk össze (bár lehetnek listaelemek), hogy min kellene a vezetővel dolgoznunk, hanem egy folyamatosan ismétlődő ciklust tekintünk át, s ha sikeres az együttműködésünk, akkor egy spirált tudunk realizálni (Deming, 1986), amelyik egyre magasabbra és magasabbra emeli a vezetői biztonságtudatosságot. A biztonságtudatosság így mindig tovább javítható, az ismétlések révén pedig a nevezett lépéseket egyre minőségibb, tudatosabb szinten tesszük meg.

Megjegyzem, hogy sajnos egyes vállalatok túlkorlátozzák harmadik fél (külső coach, vagy tanácsadó) bizalmas adatokhoz történő hozzáférését, illetve a biztonsági események megismerhetőségét – ami alapja az információbiztonságtudatosság célú coachingnak – így a coach munkája a számára biztosított információk ismeretében ugyan sikeresnek mondható, de összességében sikerebb is lehetne. A titoktartási szerződés – mely a vállalati/vezetői tanácsadás és coaching során rendszerint alapvető elvárás – kiegészítése akár az IT-vezető javaslataival hatékonyan tudja megoldani az említett problémát.

A PDCA-modellben az egyes betűk jelentése a következő:

Plan – tervezés. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a tervezés során az elvárt teljesítményt, vagy valamilyen teljesítmény-alapú szintet, illetve az ezek eléréséhez szükséges célokat és folyamatokat kell meghatározni. Egy másik megközelítés szerint (1) találkozzunk a hibával, (2) feltárjuk a hiba okait, majd (3) megtervezzük a hibajavítást. Ebben a modellben is megfogalmazásra kerül a cél, ugyanakkor a hangsúly – ahogy azt később látni fogjuk – nem megfelelő. A szabvány így ír a tervezésről: „Olyan ISMS-politika, -célok, -folyamatok és -eljárások kialakítása, amelyek lényegesek annak érdekében, hogy a kockázat kezelése és az információbiztonság fejlesztése a szervezet általános politikájával és céljaival összhangban lévő eredményeket tudjon felmutatni.”

A coaching szempontjából fontos kulcsszavak a következők:

- tervezés
- cél
- folyamat
- kockázatkezelés

- eredmények

Do – végrehajtás, cselekvés, megvalósítás. A cselekvés általánosságban azt jelenti, hogy (1) a folyamatokat elindítják, (2) a tervet végrehajtják, (3) a terméket elkészítik. Ennél a résznél beszélhetünk a megvalósítás során összegyűjtött anyagok elsődleges elemzéséről, hiszen ezek lesznek majd a későbbi részek kiindulópontjai. A szabvány így ír a végrehajtásról: „Az ISMS-politika, -intézkedések, -folyamatok és -eljárások bevezetése és működtetése.”

A coaching szempontjából fontos kulcsszavak a következők:

- adatgyűjtés
- folyamatindítás
- végrehajtás
- bevezetés
- működtetés

Check – ellenőrzés. A cselekvés részben mért és összegyűjtött adatok, illetve az ezekből képzett információ és tudás révén itt nyílik lehetőség az elvárt eredmények és az aktuális eredmények összevetésére. Ez a tervezés részben megfogalmazott célok, a cselekvés részben megvalósított eredmények összehasonlítása. Ideális esetben ezek egybeesnek, gyakorlatilag azonban mindig lesznek eltérések, ezek kiderítése a legfontosabb feladat az ellenőrzés során. Lehetőség van az adatok grafikonban történő ábrázolására, de akár saját mutatószámok képzésére is. Az itt megfogalmazott különbségek adják a megfelelő információt a beavatkozáshoz. A szabvány az ellenőrzéssel kapcsolatban így fogalmaz: „A folyamatok teljesítményének értékelése, és ahol lehetséges, mérése az ISMS-politikával, -célokkal és a gyakorlati tapasztalatokkal összevetve, továbbá az eredmények jelentése a vezetésnek átvizsgálás céljából.”

A coaching szempontjából fontos kulcsszavak a következők:

- mérés
- ellenőrzés
- jelentés/tanulmány
- átvizsgálás

Act – beavatkozás (alternatív lehetőség: adjust – igazítás). A tervezett és a megvalósult állapot közötti különbségek gyakran korrekációs intézkedéseket kívánnak meg. A beavatkozás, vagy újabban igazítás során meg kell határozni (1) a különbségek okát, (2) a változtatási helyeket, (3) szükség esetén a változtatási helyek preferenciáját, sorrendiségét, valamint (4) egyéb dolgokat is (pl.: ki a felelős, mi a határidő, stb.). A szabvány a beavatkozással kapcsolatban így fogalmaz: „Helyesbítő és megelőző tevékenységek végre-



hajtása a belső ISMS-átvizsgálás (audit) és vezetőségi átvizsgálás eredményei, illetve egyéb lényeges információk alapján az ISMS folyamatos fejlesztése érdekében.”

A coaching szempontjából fontos kulcsszavak a következők:

- korrekció, beavatkozás
- fejlesztés
- végrehajtás ellenőrzése

Ahogy korábban már utaltam rá, a szabványban is bemutatott és használt PDCA-modell eredeti állapotában véleményem szerint nem használható kellő hatékonysággal a coaching során, ezért célszerűnek tartottam, többek között Farmer (2014) ajánlása alapján átdolgozni a modellt, illetve kiegészíteni a problémamegoldás hét lépésével. Egy tíz lépésből álló modellt dolgoztam ki, az alábbiakban az egyes betűk magyarázata olvasható.

Tuning – ráhangolás. Ideális lenne, ha minden (felső)vezető megértené, hogy az adatok korábban milyen értékkel bírnak az adatok és az adattárolók, s hogy ezek elvesztése, törlése, meghibásodása, stb. mekkora, Forintban/dollárban/stb. kifejezett veszteséget jelenthet a vállalkozásnak. A kérdés tehát nem az, hogy kell-e foglalkozni a (felső)vezetők információbiztonság-tudatosságával és az (információ)biztonság iránti elköteleződésével, hanem az, hogy milyen módon. Hogyan lehet rávezetni, ráhangolni a (felső)vezetőt arra, hogy ahogy a fizikai világban levő értékeit akár otthon, akár a vállalatnál magától értetődően védi, úgy legalább ilyen gondossággal járjon el a (bizalmas) adatok, információk tekintetében. A ráhangolás gyakoribb módszerei a következők:

- esettanulmány elmesélése
- a coach saját élményének az elmesélése
- a (felső)vezető múltjában levő információbiztonsággal kapcsolatos eset átbeszélése
- tanulmány, cikk ajánlása olvasásra
- rövidebb könyv, vagy könyvfejezet ajánlása olvasásra
- releváns film ajánlása megnézésre (pl.: Youtube)

Purpose – cél. A célok kijelölésénél és meghatározásánál a coachoknak több módszer/modell is a rendelkezésére áll, én a gyakorlatban a SMART modellt szoktam használni. A SMART röviden azt jelenti, hogy a célnak konkrétan (Specific), mérhetőnek (measurable), megvalósíthatónak (achievable), relevánsnak (relevant) és időkerethez köthetőnek (time-bound) kell lennie. Bizonyos esetekben a SMARTER modellt is használom, ahol az utolsó két betű jelentése: eredmények értékelése (evaluated), tervek felülvizsgálata, módosítása (reviewed). A (felső)vezetők információbiztonság-tudatossága fejleszté-



séhez azonban jobbnak látom a klasszikus SMART modellt.

A konkrét cél az információbiztonság-tudatosság fejlesztése a (felső)vezetők körében. Ahhoz, hogy ezt a célt a (felső)vezető is magáénak érezze, azonosuljon vele, szükséges konkretizálni.

A **konkretizálás** történhet a ki, mit, mikor, hol, hogyan, miért kérdésekre adott kifejtős válaszok segítségével, vagy Wehrle (2014) skálás kérdésére adott válasszal. A kérdés így hangzik: „Kérem, képzeljen el egy 1-től 10-ig terjedő skálát, amelyen a tíznél van az ön célja, hogy információbiztonság-tudatossága az elvárt szinten legyen (meghatározott időn belül). Hol áll ebben a pillanatban?” Mivel (felső)vezetőnek tesszük fel a kérdést, lehet követő kérdéseket is feltenni, mint pl.: „ha beosztottait kérdeznénk meg, ön szerint milyen választ adnának?”, vagy „ha beosztottait kérdeznénk meg az ön információbiztonság-tudatosságáról, milyen választ adnának?”, illetve „mit gondol, mi lehet az eltérés

„Nem ritka az az eset sem, amikor a munkavállaló, de akár a (felső)vezető is a közösségi oldalakon oszt meg szerinte semmitmondó tartalmakat, melyeket a szakavatott, pszichológiai manipulációhoz (socialengineering) értő szakemberek kielemeznek, feldolgoznak annak érdekében, hogy a személyt, a vállalatot, illetve a vállalat bizalmas adatait tároló rendszereket érő támadásokat tudjanak megvalósítani.”

oka?”.Érdemes olyan kérdést is feltenni, ami az eredmény elérésére vonatkozik, pl.: „milyen eredmény elérésekor lenne elégedett magával/alkalmazottaival?”, illetve, ha emocionális megerősítést is szeretnénk, akkor „mit érezne ekkor?”, vagy „hogyan fejezné ki örömét/elégedettségét?”.

A **mérhetőség** – ahogy fentebb már utaltam a coach/tanácsadó és az üzleti partner bizalmi viszonyára –csak akkor lehetséges akár a cél meghatározásánál, akár a PDCA-modellben, ha a coach/tanácsadó hozzá tud férni az információ- és IT-biztonsággal kapcsolatos valamennyi, vagy közel valamennyi, a munkájához szükséges adathoz, jelentéshez, felméréshez, stb. Ha erre van lehetőség, akkor a különböző, az elsősorban az IT-audit során használt mérőeszközök, illetve ezek (mutató)számai segíthetnek. Ezek alapján könnyű választ adni a mi, mennyi, hány, hány százalék, stb. kérdésekre. Ha nincs, vagy csak korlátozottan van lehetőség, akkor is érdemes néhány kérdést feltenni, mint pl.:

- Milyen visszajelzések alapján fogja ön tudni, hogy elérte a célját? Ez a visszajelzés objektív, vagy inkább szubjektív?

- Összehasonlítva a kiindulási állapotot (az ön információbiztonság-tudatosság szintjét) és az elért állapotot, miben tudja megfogalmazni a lényeges eltérést? Miben várja a lényeges eltérést?

Megvalósíthatóság. Ha a (felső)vezető elég sok konkrét célt fogalmaz meg, s a coach/tanácsadó úgy látja, hogy egy PDCA-cikluson belül nem lehet valamennyit megvalósítani, akkor célszerű egy rangsort felállítani a célok között, s azt mondani, hogy az is mérhetőség, hogy ezek közül csökkenő fontossági sorrendben legalább hány valósuljon meg. A megvalósíthatóság során rendszerint a „hogyan?” kérdésekre, valamint a cél realitására keresünk választ. A (felső)vezetőknél saját információbiztonság-tudatosságuk fejlesztése mellett – összhangban a szabványban leírtakkal – további cél lehet a munkavállalók, beosztottak, alkalmazottak információbiztonság-tudatosságának a fejlesztése is. Ez pedig a megvalósíthatóságnál felveti az együttműködő csoportok, illetve a csoportos megvalósíthatóság lehetőségeit is (pl.: csoport-coaching).

Azokat a célokat tekintjük **relevánsnak**, amelyek a (felső)vezetőt, a csapatot, az osztályt, illetve akár az egész szervezetet előre viszik – jelen esetben fejlesztik az információbiztonság-tudatosságot. Az információbiztonság-tudatosság fejlesztése, mint cél, nem önálló, hanem szervesen kapcsolódik a vállalat és (felső)vezetőinek (stratégiai) céljaihoz, többek között a biztonságosabb és így kiszámíthatóbb működéshez, a nagyobb profit-hoz, a hibák/leállások minimalizálásához. Ha a spirituális menedzsment alap gondolatát idézzük, akkor a végső cél egy emberségesebb, boldogabb, nyugodtabb, biztonságosabb, jobb munkakörnyezet megteremtése, ahol mindenki tudja, hogy miért van az adott vállalatnál az adott pozícióban, illetve azt is, hogy szükség van rá, hiszen nem csak a munkája, hanem ő maga is fontos. A cél relevanciájának a vizsgálatakor meg szokták kérdezni, hogy megéri-e a cél, hogy az idő megfelelő-e, illetve, hogy megvalósítható-e a jelenlegi gazdasági-társadalmi környezetben. Határozott álláspontom, hogy az információbiztonság-tudatosságuk fejlesztése megéri, az idő elérkezett és megvalósítható kisebb-nagyobb erőfeszítések és erőforrások bevonása révén.

A cél megvalósításának **időkereténél** a PDCA filozófiája miatt nem lehet beszélni végső cél eléréséről, hiszen a modell – ahogy fentebb írtam – spirális volta miatt egyre magasabbra és magasabbra emeli a szintet, az elkötelezettséget, a biztonságot. Ugyanakkor annak érdekében, hogy egy ciklus körbeérjen, mindenképp érdemes egy ciklus végét jelző időpontot megjelölni, illetve feltenni a következő kérdéseket:

- Mit fog csinálni legelőször annak érdekében, hogy fejlessze információbiztonság-tudatosságát?
- Mit fog csinálni az elkövetkező egy hétben annak érdekében, hogy...
- Mit fog csinálni az elkövetkező egy hónapban annak érdekében, hogy...
- Mit fog csinálni az elkövetkező második/harmadik/negyedik/stb. hónapban

annak érdekében, hogy...

Mivel ciklusról beszélünk, ezért érdemes arra a kérdésre is választ kapnunk a coachee-tól, hogy „mi lesz az utolsó/utolsó előtti dolog, amit tenni fog a cikluson belül információbiztonság-tudatossága fejlesztése érdekében?”. Ez az utolsó/utolsó előtti cselekedet lehet többek között egy rossz szokás végleges feladása (pl.: minden magánéleti eseményt mérlegelés nélkül kiposztol a vezető a Facebookra), vagy egy kötetlen előadás tartása a kollégáknak, hogy a vezető mit tett az elmúlt időszakban saját információbiztonság-tudatosságának fejlesztése érdekében.

A célok meghatározása után következnek a PDCA-modell egyes részei. Fentebb már utaltam rá, hogy célszerűnek, s egyben hatékonynak tartom, ha a PDCA ciklusban megjelenik a problémamegoldás 7 lépése (Vida, 2000) is, így az alábbiakban a coaching/tanácsadás fókuszában ismertetem a ciklust, az egyes ciklusokban a problémamegoldás megfelelő lépéseit, valamint a gyakrabban alkalmazott módszereket.

Plan – tervezés. A tervezés során a problémamegoldás első négy lépése kerül meghatározásra, ezek a következők:

- 1) **A probléma meghatározása.** A célok ismeretében a probléma meghatározása során a coach a coachee-val közösen (vagy, ha a tanácsadói szerepet nézzük, akkor maga a tanácsadó) meghatározza, hogy melyek a lényeges dolgok, amikkel foglalkozni kell, s melyek azok, amelyek lényegtelenek.
- 2) **Adatgyűjtés.** Az adatgyűjtéssel már a célmeghatározás során is találkoztunk, amikor a mérhetőség kérdését vizsgáltuk. Itt a fókusz azonban a probléma megértésén, az okok megkeresésén van. Célszerű lehet adatgyűjtő lapokat tervezni. A coach munka során egyfajta adatgyűjtő lapnak fogható fel a naplózás, amikor a coachee meghatározott témában, jelen esetben az információbiztonság témájában naponta, vagy legalább hetente néhány alkalommal bejegyzi a történéseket a naplóba.
- 3) **Adatok elemzése.** Az adatok elemzése során a probléma súlyponti kérdéseinek a meghatározása a feladat. A coach a coachee-val közösen néhány, az információbiztonság szempontjából lényeges okot azonosít. Ilyen okok lehetnek többek között:
 - hanyagság (pl.: védelem/őrizet nélkül hagyott informatikai eszköz)
 - kényelem (pl.: egy jelszó minden alkalmazáshoz, automatikus jelszómentés)
 - szószátyárság (pl.: edzésen a coachee elkotyogja az edzőtársának a cége informatikai hibáit, sebezhető pontjait)
 - befolyásolhatóság (pl.: a coachee a gyermeke kérésére kölcsönadja „játszani” a vállalati csúcs-laptopot)
- 4) **Okok elemzése.** Az okok elemzésénél – egyfajta őszinte tükröt állítva a coachee

elé – arra keresünk választ, hogy mi lehet az okok gyökere. A gyökér-okok vizsgálata, a „szembesítés” az alapja a (felső)vezető információbiztonság-tudatossága fejlesztésének, feltéve természetesen, hogy a (felső)vezető valóban szembesülni akar-e a gyökér-okokkal.

A tervezés során kerül meghatározásra a cselekvési terv, a terv fontosabb lépései, a lépések egymásutánisága és/vagy egymás mellett futása, az egyes lépések időkerete. Szükség lehet (coaching) eszközökre, illetve ha egy feladat túl komplexnek tűnik, akkor allépések meghatározására, valamint a kritikus út elemzésére is. Célszerű a (felső)vezető információbiztonság-tudatossága fejlesztésének a tervét leírni, szükség esetén az IT-vezetővel is egyeztetni, s inkább irányadónak kell tekinteni, semmint egy megváltoztathatatlan, kőbevésett utasítástárnak.

A tervezés során a következő módszereket is érdemes alkalmazni, főleg ha a coach inkább tanácsadónak érzi magát ezen a területen:

- Adatgyűjtő lap
- Brainstorming
- Folyamatábra
- Hisztogram
- KJ módszer
- Napló
- Ok-okozat diagram
- Pareto-elv
- Projektterv
- Szórásdiagram
- Tükör

Do – végrehajtás, cselekvés, megvalósítás. Ennél a lépésnél a tervezés során meghatározott cselekvési terv kerül megvalósításra. Itt található a problémamegoldás ötödik lépése, melynek lényege a leghatásosabb és leghatékonyabb megoldás realizálása.

A megvalósítás során a coach-tanácsadó az alábbi módszereket is igénybe veheti:

- Fadiagram
- Hálódíagram
- Mátrixdiagram

Check+Feedback – ellenőrzés és visszacsatolás. A (felső)vezetői információbiztonság-tudatosság fejlesztése során a megvalósítás/végrehajtás az ellenőrzéssel gyakorlatilag párhuzamosan halad, mivel a megvalósítási rész coaching ülései lehetővé teszik a coachnak és a coacheenak is, hogy áttekintsék, hogy az előző ülés óta milyen változások

történtek, hogyan halad a terv végrehajtása. Célszerű lehet már a tervezés résznél olyan eszközök átbeszélése és közös elfogadása, amelyek segíthetik az ellenőrzést. A hét lépéses problémamegoldás hatodik lépésével lehet itt találkozni, ez az elért hatások értékelése. Sajnos a mérnöki/informatikai megközelítés elsősorban csak az elért eredményekre fókuszál. Az információbiztonság-tudatosság fejlesztése során természetesen a coach is kiemeli, hogy a terv mely részei működnek a gyakorlatban, ezzel segítve a pozitív visszacsatolást a coachee számára. Ez különösen akkor örömteli, ha a tervben foglaltakat a coachee túlteljesítette. Lesznek azonban olyan részei a tervnek, amelyek vagy csak részint kerülnek megvalósításra, vagy egyáltalán nem. Mivel ez a folyamat elsősorban a (felső)vezetői személyiség fejlesztését célozza meg, ezért érdemes minél puhább, humánusabb módszerek közül választani, különösen azért, mert számos esetben a vezetői coaching része a life coaching is, ami érinti a (felső)vezető privát szféráját (család, barátok). Miközben a (felső)vezető a munkatársakkal és beosztottakkal kellő következetességgel jár el az információbiztonság-tudatosság fejlesztése tekintetében, s ülésről-ülésre munkahelyi sikerekről számol(hat) be, addig a magánéletben gyakran ellágyul, így a terv egyes részei nem, vagy nehezebben teljesíthetők. Segítő kérdés lehet a következő:

„Milyen módosításokat és változtatásokat lenne érdemes az eredeti terven tennünk annak érdekében, hogy az ön számára nehezebben teljesíthető célok is megvalósíthatóak legyenek?”

Vida (2000) a következő módszerek használatát javasolja az ellenőrzés során (megjegyzem, inkább a tanácsadó-vénájú coachoknak):

- Ellenőrző kártya
- Ellenőrző lista
- Hisztogram
- Ok-okozat diagram
- Pareto-diagram

Act – beavatkozás. A (felső)vezetői információbiztonság-tudatosság fejlesztésének legnehezebb kérdése a coachok számára az, hogy meddig engedje a megvalósítás-ellenőrzés-visszacsatolás során a folyamatot „szabadon futni”, s mikor avatkozzon be akár tanácsadói/szakértői határozottsággal is. A problémamegoldás hét lépéses modelljében itt található az utolsó lépés. Vida (2000) így ír erről: „A megoldás rögzítése, vagy ha a megoldás nem járt a kívánt eredménnyel, akkor visszatérés a 3. ponthoz (adatok elemzése), vagy új probléma meghatározásához.” Mivel a (felső)vezetői coaching során rendszerint a vállalati/szervezeti információbiztonság-tudatosság fejlesztésével kapcsolatos elvárásoknak kell megfelelni, ezért az igazítás/beavatkozás mértéke és mikéntje nagymértékben függhet a vállalat felelős IT-vezetőjétől. Itt – védve a coach etikus viselkedését – tisztázni kell, hogy a coach nem utasításokat hajtat végre a coaching ülések során a coachee-val, hanem a vállalati információbiztonsági célokra fókuszálva legjobb

szakmai tudása szerint próbálja fejleszteni a (felső)vezető információbiztonság tudatosságát. Az IT-vezető – különösen, ha a vállalatnál az ISO 27000-es szabvány bevezetésre került – tudja, hogy a PDCA-modell egy folyamatosan meg-megújuló ciklus, ezért a szakmailag a témában felkészült coach logikus érvekkel képes elfogadtatni vele, hogy a következő ciklusban/ciklusokban, amelyek egyébként érintik a vállalati információbiztonsági fejlesztéseket is, újra lehet foglalkozni a (felső)vezetők információbiztonság tudatosságának a fejlesztésével. A coaching szakmai folyamata tehát nem itt ér véget, hanem a következő három pontban.

Change- változtatás, módosítás. Ha az előző pontban a coach a markáns beavatkozás mellett döntött, ami érinti az előzetesen meghatározott célokat, akkor ennél a pontnál van lehetőség a terv módosítására. A terv módosítását a coachok/tanácsadók egy része nem szereti, hiszen a korábban megállapodott keretek kerülnek újrarajzolásra, újrafogalmazásra. És vannak olyan coachok/tanácsadók, akik saját személyes kudarcukként élik meg a céltól, illetve a tervtől való komolyabb eltérést. Mivel folyamatmodellről beszélünk, ezért én úgy gondolom, hogy egy ésszerű keretek közötti módosítás elfogadható.

Measurement+Summary – mérés és összegzés. A coachnak érdemes elgondolkodnia azon, hogy a részéről mi lehetett az oka annak, hogy egy komolyabb módosításra volt szükség. Ezek lehetnek szubjektív és objektív okok, mint pl.:

- szimpátia/antipátia
- idealizált, teljesíthetetlen célok kijelölése
- maximális igazodási kényszer a vállalati IT-szabályokhoz
- adatgyűjtési és -elemzési hanyagság
- túl korán/későn történő beavatkozás a megvalósítás-ellenőrzés-visszacsatolás folyamatába.

Az összegzést akkor is el kell végezni, ha a terv egyébként az előzetes elvárások szerint, vagy közel azzal megegyező módon és színvonalon valósult meg. Ennek írásos formája jó visszajelzés lehet a coachee, valamint a megbízó számára is. Az összegzés formája és tartalma lehet egyedi (a coach által használt dokumentum) és lehet olyan, amelyik már tartalmazza az ISO 27000 család szerinti és/vagy az auditor által javasolt mérési pontokat/számokat is. Ez utóbbinál célszerű felhívni a coach-kollégák figyelmét arra, hogy a humán informatikai, illetve információbiztonsági ellenőrzések egy részében csupán tesztek alkalmaznak, melyeknek értékelése során számadatokat (pontok, százalékok, osztályzatok) kapnak. Természetesen ilyen tesztekkel is lehet mérni az információbiztonságtudatosságot az egyén, a munkacsoport, illetve a vállalat egésze szempontjából, de a kiemelt pozíciókban, mint amilyen a (felső)vezetőé, ennél lényegesebben részletesebb mérésre/visszacsatolásra van szükség. Az eredmények – függetlenül a használt mérési módszerektől – a következő, módosított PDCA-ciklus célmeghatározását segítik elő.

ÖSSZEFOGLALÁS

Egy közelmúltban végzett nagymintás kutatásunk erősítette meg bennem, hogy a magyarországi (felső)vezetők alulinformáltak az információbiztonság tekintetében, s az információbiztonság humán oldaláról, illetve a socialengineeringről még csak említést sem tettek kérdőívünkben. Tanulmányomban éppen ezért a saját gyakorlatomban is használt modellt ismertetem, melynek célja a (felső)vezetők információbiztonságtudatosságának a fejlesztése. Az információbiztonsággal foglalkozó ISO 27000-es szabványcsaládban nevesített és használt PDCA-modell véleményem szerint eredeti állapotában nem alkalmas a (felső)vezetők információbiztonságtudatosságának a fejlesztésére, ugyanakkor jó alapot szolgáltat arra, hogy további elemekkel – különösen a célmeghatározással – kiegészítve hatékony módszer legyen az executive területen dolgozó üzleti coachok kezében. A (felső)vezetők információbiztonságtudatosságának a fejlesztése a 21. század elejének egyik kiemelt tanácsadási/coaching területe, különösen, hogy a témához való (felső)vezetői hozzáállás nem csak öncélú feladat, de komoly hatással van a vállalat pénzügyi helyzetére és anyagi biztonságára is. A vállalat fejlődése ma már szétválaszthatatlan a dolgozók és a (felső)vezetők információbiztonságtudatosságától. Ennek része az őket ért socialengineering típusú támadások felismerése és sikeres elhárítása is.

Irodalomjegyzék

- Bob Dates: *The littlebook of bigcoachingmodels*. Budapest, Pearson, 2015.
- Chris Farmer: *What is PDCA?* előadás, 2014. január
- Duzmath Ágnes: *Life coach tanfolyami kézikönyv*. Budapest, szerzői kiadás, 2014.
- Edwards W. Deming: *Out of theCrisis*. MIT Centerfor Advanced EngineeringStudy, 1986.
- Elliot Aronson: *A társas lény*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2008.
- Kollár Csaba, Poór József: *Szervezetek a digitális korban (rövid kutatási jelentés)*. Budapest, PREMA Consulting, 2016.
- Kollár Csaba: *Kommunikáció a digitális korban*. Budapest, PREMA Consulting, 2014.
- LawrenceLessig: *Free culture: howbigmediausestechnology and thelawtolock downculture and controlcreativity*. New York, The Penguin Press, 2004.
- Martin Wehrle: *Az 500 legjobb coaching-kérdés*. Budapest, Garbo könyvkiadó, 2014.
- Muha Lajos (szerk.): *Az informatikai biztonság kézikönyve*. Budapest, VerlagDashöfer, 2004.
- Oroszi Eszter: *Socialengineering*. Budapest, BCE, 2008.
- Szilágyi Miklós: *Lista helyett PDCA (vagy mindegy minek hívod...)*. http://vezetoi-coaching.blog.hu/2014/04/21/lista_helyett_pdca_vagy_mindegy_minek_hivod letöltés: 2016.05.20.
- Vida Csaba: *VÁLLALATIRÁNYÍTÁS IV. Módszerek és eszközök*. Pécs, PTE, 2000.
- Werner Vogelauer: *A coaching módszertani ABC-je*. Budapest, KJK-Kerszöv, 2000.
- Wikipédia releváns szócikkei

Szabványok

- MSZ ISO/IEC 27001. Informatika. Biztonságtechnika. Az információbiztonság irányítási rendszerei. Követelmények.
- MSZ ISO/IEC 27002. Informatika. Biztonságtechnika. Az információbiztonság irányítási gyakorlatának kézikönyve.

„A rossz vezető tönkreteszi a vállalatát és az embereit gazdaságilag és erkölcsileg is”

Interjú Dr. Tomka Jánossal, a *Károli Gáspár Református Egyetem tanárával*

Februárban egy Europartners konferencián ismertem meg Albrecht Fuchs urat, a Beth-El Industries alapító managing direktorát, aki 41 éve szolgáló vezetőként példaértékű elveket vall, és ezeket be is tartja. Szenvedélyesen keresem a követendő példákat, hiszen executivecoachként hivatásom a vezetők felszabadítása hogy egészséges kultúrájú vállalatokban örömet és hasznot hozó termékeket, szolgáltatásokat hozzanak létre gyümölcsöző együttműködéssel. Albrecht szerényen elzárkózott attól, hogy történetét megosszam, de kedvesen hozzájárult ahhoz, hogy példáját egyéni és csoportos fejlesztésekben felhozzam. Azóta olyan hazai vezetők gondolatait gyűjtöm – meglehetősen direkt és provokatív kérdésekre adott válaszaik segítségével – akiket érdemes követni.

Dr. Tomka János egyetemi tanár erkölcsi tartásával, szakmai igényességével, kivételes támogató attitűdjével, emberi bölcsességével, elkötelezett és felelős vezetői magatartásával, megalapozott és körültekintő véleményformálásával, a tudásmegosztás témájában írott könyveivel, a tanításai során szerzett tapasztalataival, az ifjúságért gyakorolt odaadó rendelkezésre állásával követendő példa.

Kérdéseim az erkölcsi felfogás és a pénzhez való viszonyulás témakörét érintik.



KOLOSSVÁRY JUDIT: VÉLEMÉNYE SZERINT MEKKORA A TISZTESSÉGES SZORZÓ EGY VÁLLALAT VEZÉRIGAZGATÓJÁNAK ÉS TAKARÍTÓNŐJÉNEK FIZETÉSE KÖZÖTT?

DR. TOMKA JÁNOS: Feltételezve, hogy a vezérigazgató jó vezető, véleményem szerint a tisztességes, ha az ő fizetése legfeljebb tízszerese a takarítónő fizetésének. Minden más esetben a tisztességes szorzó a nulla, azaz a vezérigazgató fizetést sem ér-



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Pénz
2016/3.

Interjú

demel, mert a rossz vezető tönkreteszi a vállalatát és az embereit gazdaságilag és erkölcsileg is.

KJ: *HOGYAN CSELEKEDETT AKKOR, AMIKOR A POZÍCIÓJÁHOZ TARTOZÓ ELVÁRÁSOK ÜTKÖZTEK AZ ÖN ÉRTÉKRENDJÉVEL?*

TJ: Emlékeim szerint soha nem kellett megalkudnom. Persze voltak nehéz döntési helyzeteim, ezek közül hadd osszak meg itt kettőt. Első a pályaválasztás: 1970-ben kitűnően érettségiztem, és minden vágyam a tanári pálya volt. Hívő keresztényként azonban csak arra számíthattam, hogy egyetem után nem lesz állásom. Így a Műegyetem villamosmérnöki karán végeztem vörösdiplomával, és a tanszékvezetőnk javasolt is tanársegédnek. Az alkalmazás előtti kötetlen beszélgetésen felmerült, hogy a KISZ tagságomat elfelejtettem jelölni a pályázati anyagomban. Mikor világossá tettem, hogy a KISZ tagság az értékrendemmel összeegyeztethetetlen, a hit és az élet értelméről kérdeztek. Több kérdést nem kaptam. A vörösdiplomámmal, kitűnő eredményű mérnöktanári oklevellel még szakközépiskolai tanár sem lehettem. Végül a Villamosipari Kutatóintézetben találtam munkát. Szomorú voltam amiért nem taníthattam, de békességem volt. 2007-ben aztán főiskolai tanár lehettem.

„Feltételezve, hogy a vezérigazgató jó vezető, véleményem szerint a tisztességes, ha az ő fizetése legfeljebb tízszerese a takarítónő fizetésének. Minden más esetben a tisztességes szorzó a nulla (...)”

A második eset 15 éve történt, amikor a KPMG-ben operatív vezérigazgató-helyettesként az új értékrend bevezetését felügyeltem. A vezérigazgató is fontosnak találta, és mindent meg is tett érte. Üdítő volt az új értékrend! Aztán néhány héten belül az egyik felsővezető súlyos etikai vétséget követett el. Megsértette a Code of Conduct egyik fontos pontját. Ez a dolgozók előtt is nyilvánvaló volt. Mivel én személy szerint is felelős voltam az értékrend meggyökereztetéséért, kértem a vezérigazgatót, beszéljünk meg. Megköszöntem neki, hogy kiállt az értékrend mellett, és hogy ez mennyire nagy jelentőségű a cég életében. Biztosítottam, hogy mindent megteszek én is, hogy ezt az értékrendet támogassam. Megemlítettem, hogy hallottam milyen vétség történt, hogy ezt mindenki tudja, és hogy milyen veszélyei lehetnek, ha más szabályok érvényesek a cég vezetőire, mint a dolgozókra, és kértem, hozzon felelős döntést. A vezérigazgató magába roskadva válaszolta, hogy ha ő ezt tenné, akkor a vezérkar hónapokon belül megszűnne.



KJ: MIT TENNE, HA HOLNAP MEGSZÚNNA A MUNKÁJA, ELTÚNNA A NYUGDÍJA, KIÜRESEDNÉNEK A BANKSZÁMLÁI, ELTÚNNA MINDEN INGÓ- ÉS INGATLAN VAGYONA, KIVÉVE AZT A LAKÁST, AMIBEN A CSALÁDJÁVAL ÉL?

TJ: Most ezt nehezen tudom elképzelni, de voltam már ehhez nagyon hasonló helyzetben. 1987-ben kezdtem – akkor még – Nyugat-Németországban dolgozni, egy év múlva tudott a családom is kijönni, harmadik gyermekünk már ott született. Remek körülmények között éltünk, és néhány évig csodálatosan éreztük magunkat. Akkor egy vállalkozásba fogtam, és a következő években feléltük az összes tartalékunkat, a vállalkozásom csődbe ment. Még a német adóhatóságnak is tartoztam. Mivel kitűnő referenciáim voltak, ismét el akartam helyezkedni. Interjúkra jártam, és reménykedtem, ám az anyagi helyzetünk egyre tarthatatlanabbá vált. Ekkor arra az elhatározásra jutottam, hogy határidőt szabok magamnak, azaz, ha újabb néhány héten belül nem tudok egyik céggel sem megállapodni, hazajövünk. Mielőtt kimentünk, volt egy kis lakásunk apósomék házában, de nem úgy képzeltük, hogy oda költözünk vissza. Röviden szólva eljött a saját magamnak szabott határidő, és – bár a feleségem még türelemre intett – családfőként kivételesen egyedül hoztam meg a döntést: hazaköltözünk.

Ekkor már annyi pénzünk sem volt, hogy a költöztetőket kifizessük – arra is kölcsön kellett kérnem. A német adóhatóságnál pedig azt vállaltam, hogy egy éven belül részletekben törlesztem az adósságaimat – bár fogalmam sem volt, hogy miből. Mi előbb érkezünk meg mint a bútoraink, és a szomszédokat meg kellett kérnem, hogy álljanak félre az autóikkal, így biztosítva helyet a kamionnak. Az egyik szomszéd megkérdezte, kik vagyunk, és mivel foglalkozom. Említettem neki röviden, hogy épp állást keresek, hogy az Andersen Consultingnál várok a sokadik interjúra. Ő rám mosolygott, és szívélyesen felajánlotta a segítségét a felesége munkahelyén, a KPMG-ben. Erről a cégről korábban egyáltalán nem hallottam, a betűszót is a gyermekeim nevének kezdőbetűjéről igyekeztem megjegyezni. A felvételi beszélgetésen egy tolmácsot is kaptam, mert én alig tudtam angolul, a vezérigazgató pedig sem magyarul, sem németül nem beszélt. Legnagyobb meglepetésemre egy beszélgetésen belül azonnal eljutottunk a fizetési igényemig is. Itt viszont már magunkra hagyott bennünket a tolmács. Azért, hogy szóban véletlenül el ne rontsam, leírtam egy papírdarabra az elképzelt összeget. Csoda történt, felvettek. Az adósságainkat néhány hónapon belül maradéktalanul vissza tudtam fizetni mindenkinek. Azóta is hálás aszívem Isten gondviseléséért. Emlékszem, azokban a nehéz hetekben Jób könyvét olvastam intenzíven.



AZ INTERJÚT

KOLOSSVÁRY JUDIT KÉSZÍTETTE

SIKERES nők

APWA – A Sikeres Női Vezetők Egyesülete idei konferenciája a teljesítmény ezer arcát vizsgálva nem kifejezetten női témát járt körül. Az előadók és a kerekasztal-beszélgetések résztvevői arra keresték a választ, hogy mi számít ma teljesítménynek. Mire jók a víziók és a célok? Elkötelezettség nélkül is elérhetőek-e az álmok és célok? Tudóstól az üzletasszonyig, sportolótól a művészig, számos vélemény hangzott el.

*„MINDIG VÁLASSZUK A JÓT,
AZ ÉRTÉKTEREMTŐT!”*

A konferencián Dr. Farkas Eszterrel, a Szegedi Egyetem nemzetközi díjas kutatóprofesszorával, Katona Melindával, a PWA elnökével és Kovács Adéllal, a Radnóti Színház igazgatójával beszélgettünk.

MAGYAR COACHSZEMLÉ: A PWA SIKERES NŐK KONFERENCIÁJÁN AZ EGYESÜLET ELNÖKÉT, KATONA MELINDÁT KÖSZÖNTÖM. A KONFERENCIA ALCÍME „A TELJESÍTMÉNY EZER ARCA”, ERRŐL SZÓLNAK AZ ELŐADÁSOK ÉS A KEREKASZTAL-BESZÉLGETÉSEK IS. KATONA MELINDÁT, A PWA SIKERES NŐK EGYESÜLET ELNÖKÉT KÉRDEZEM MUNKÁJÁRÓL, CÉLJAIRÓL.

MIÉRT VOLT FONTOS NEKTEK EZT A KONFERENCIÁT ILYEN KERETEK KÖZÖTT LÉTREHOZNI?

KATONA MELINDA: Az önkéntes szervező csapattal együtt a konferenciát tervezve egy főbb gondolatunk volt: szerettünk volna inspirációt, és egyfajta gondolkodásmód változást adni a résztvevőknek. Gondold végig, hogy mikell ahhoz, hogy az életedben – mindegy, bármiről beszélünk – milyen teljesítményt tudsz elérni. Láss rá arra, hogy azok a megrögzött szokások és régi dolgok már nem biztos, hogy működni tudnak.

Második fontos célunk volt, hogy változásra, fejlődésre ösztönözzük az embereket. Hogy meg-



Katona Melinda



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Pénz
2016/3.

Siker-történet

mutassuk egy sor nagyon jó stratégián, életművön keresztül, akár a sport, akár a művészvilág, a kultúra, az üzleti világ szereplőin keresztül, hogy milyen sokféleképpen lehet teljesítményt elérni. Mire, milyen jellegű képességekre van szükség ahhoz, hogy az ember elérje a kitűzött célokat és víziókat, akár egyénileg, akár szervezetileg is.

Célunk, hogy elkötelezettségre és együttműködésre bátorítsuk az embereket. Azt gondoljuk, ha együtt, közösen gondolkodunk, teszünk ügyekért és összefogunk, és találunk egy pártfogót, akkor ez a konferencia is jó kiindulási pont lehet arra, hogy új kapcsolatok, közös gondolatok elinduljanak, amik a konferenciát követően, mint az elvetett magok, csírába tudnak szökkenni.

MC: *ÖNKÉNTES CSAPATTAL DOLGOZTOK A SZERVEZÉSEN. MI VÁLTOZOTT A SZERVEZÉS ALATT BENNETEK?*

KM: Még erősebb csapattá váltunk, még jobban megismertük egymást kritikus, gyors döntést igénylő, vagy nehéz helyzetekben. Még jobban éreztük azt, hogy mennyire sok mindenre képesek vagyunk annak érdekében, hogy tegyünk fontos célokért, és mennyire fontos az az érzés, hogy nem vagyunk egyedül és tudunk egymásra támaszkodni. Vezetőként van egy mondásom: a bizalom energiát spórol. És én ennek mentén vezetem ezt az egyesületet és csapatot is. Megbeszéljük közösen, hogy mik a fő irányok és utána mindenki teszi a dolgát. Igazából nem az a cél, hogy folyamatosan egymást ellenőrizve dolgozzunk, hanem mi mindannyian tudjuk és hisszük, hogy mindenki dolgozik – annak ellenére, hogy önkéntes munkáról van szó, és mindenki a munka és hivatás mellett teszi a dolgát. Ez pedig a bizalmunkat erősíti.

MC: *A KONFERENCIÁN SZÓ VAN A CÉLOKRÓL. HOGYAN TOVÁBB A PWA EGYESÜLETTEL? MIK A CÉLJAITOK?*

KM: Van egy sor célunk és víziónk. Szeretnénk a társadalom formálásában aktív szereplők lenni. Olyan embereket szeretnénk megszólítani, akik teljesítménye példaértékű, ami példa az emberek számára. Személyesen is azt gondolom, hogy nagyon fontos inspirációt adni az embereknek.

Hogyan tovább? Újraindítjuk a mentoring programunkat, ami már eleve sikeres volt, sok területet, iparágat, kultúrát, művészetet tudott bevonítani. Nagyon sok ember vett részt benne, és szeretnénk egy aktív és vonzó közösséget létrehozni velük együtt, hogy a mentoring a kultúra részévé váljon. Célunk, hogy tudást adjanak át egymásnak a program keretében a résztvevők, és közösen tanuljunk generációtól és nemtől függetlenül.



MC: MIT ÜZENSZ A MAGYAR COACHSZEMLÉ OLVASÓINAK?

KM: Én magam is vagyok egy másik sapkában coach. Coachként nagyon nagy felelősségünk van, hogy hogyan támogatunk a fejlődésben embereket. Az az üzenetem, hogy ezt a hitvallásukat – amit egy coach megtesz a pályája elején, azt ne feledjék soha. Mindig válasszák a jót, az értékteremtőt, amivel önmagunk fejlődésén keresztül tudunk hozzájárulni mások fejlődéséhez.

MC: KÖSZÖNJÜK SZÉPEN A BESZÉLGETÉST!

KM: Én is köszönöm.

„A SIKER AZ, AMIT BELÜLRŐL SIKERNEK ÉLEK MEG”

A teljesítmény ezer arca című konferencián Kováts Adéllal beszélgettünk.

Kováts Adél 1983-ban végzett a Színház- és Filmművészeti Főiskola operett-musical szakán. Pályáját a Nemzeti Színházban kezdte, ahol 1991-ig prózai szerepeket alakított, de vendéggént operettekben, musicalekben is fellépett. 1992-ben szabadfoglalkozású művész volt egy évig, 1993-ban a Radnóti Miklós Színház tagja lett. 2016 februárjától a színház igazgatója.



Kováts Adél

MAGYAR COACHSZEMLÉ: A KEREKASZTAL-BESZÉLGETÉSBEN ELMONDTAD, HOGY NEKED NAGYON FONTOS AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNY. DE MIT GONDOLSZ ARRÓL, HOGYAN FÜGG ÖSSZE A SIKER ÉS A TELJESÍTMÉNY?

KOVÁTS ADÉL: Számomra mindig az a siker, amit belülről sikernek élek meg, a teljesítmény pedig mindig az, amikor valahogy meg tudom haladni azt, amit előzőleg csináltam, tehát az a teljesítmény, ami valamiféle kimozdulás és új dolgok létrehozása irányába, amikor valamiféle új irányba indulok. Nem az, amit minden nap és bármikor meg tudok csinálni. Ha kitűztem egy célt és azért mindent megtettem, és tudom, hogy elértem azt a célt, akkor azt sikernek élem meg, akkor is, ha az világviszonylatban nem számít óriási teljesítménynek.

MC: A RADNÓTI SZÍNHÁZ IGAZGATÓJA VAGY. MIBEN MÁSOK A VEZETŐI KIHÍVÁSAID NŐI VEZETŐKÉNT, SZÍNIGAZGATÓKÉNT EBBEN A FÉRFIAS SZAKMÁBAN?

KA: Szerintem ebben nem vagyok más vezető, mint mások. Az én helyzetem sem más, mint másoké, akik vezetői pozícióban dolgoznak. A mi szakmánkban – színigazgatóként és vezetőként – kevés a női vezető, hiszen összesen három kőszínházi női igazgató van. Ráadásul a rendezők soraiban is nagyon kevés a nő.

Annak, hogy a női vezetők miért vannak kevesebben általánosságban, nagyon sok oka van, de mindenképpen a magyar társadalomnak is sajátossága, hogy a nők sokkal nehezebben kerülnek vezető szerepbe.

MC: AMIKOR IGAZÁN NEHÉZ HELYZETBEN VAGY, AKKOR MIK AZOK A KÉSZSÉGEID, AMIKRE BÁTTRAN TÁMASZKODHATSZ?

KA: Először is talán az optimizmusom. Az, hogy minden helyzetben próbálom meglátni – a negatív helyzetekben is –, hogy azt miért kaptam, hogy milyen tanulságot kell levonni, hogy mi felé visz a történet. Ez egyfajta pozitív és spirituális gondolkodásnak a megjelenése az életemben, már elég régóta. Bármivel kapcsolatban, ami velem történik – ugye, most negatív dolgokról beszélünk – meg kell, hogy tudjam, meg kell hogy értem, hogy az mitől jött. Valahogy ennek a felismerése már elindít a továbblépés felé. Olyan, mint amikor az ember leér egy folyó aljára, és onnan elrugaszkodva elindul felfelé.

„A LEGNAGYOBB EREDMÉNY, HA A MINDENNAPI FELADATOM ELÉGEDETTSÉGGEL TÖLT EL”

2016. március 24-én rendezték meg a L'Oréal-UNESCO A Nőkért és a Tudományért programjának idei díjátadó ünnepségét, ahol a nemzetközi feltörekvő tehetségek (International RisingTalents) kategória egyik díjazottja Dr. Farkas Eszter, a Szege-di Tudományegyetem agyi keringést kutató idegtudósa, biológusa. Dr. Farkas Eszter az agyvérzést követő, az agyban hullámszerűen fellépő, és akár a kezdeti sérülés súlyosbodását is eredményező vérhiány



Dr. Farkas Eszter

okait kutatja. Kutatása eredményeként a jövőben lerövidíthető lenne a hosszú hónapokon át tartó rehabilitáció, amely során a betegek újra tanulnak járni és beszélni, így jelentősen javulhatna a betegek és a családtagok életminősége. A hullámok okainak feltárásával és megelőzésével jelentősen csökkenteni lehetne a betegeknél az agyi károsodás mértékét, adott esetben a beteg megőrizhetné a mozgás-és beszédképességét is. A díjazott a Szegedi Tudományegyetemen munkatársa, emellett egy négyéves kisfiú édesanyja.

MAGYAR COACHSZEMLÉ: ÉRLEK, BESZÉLJ EGY KICSIT ERRŐL A JELES NEMZETKÖZI DÍJRÓL!

DR. FARKAS ESZTER: Ez egy kétlépcsős kitüntetés, a L'Oréal és az UNESCO közös kitüntetése a „Nőkért és a Tudományért” program keretében. Minden évben kiírják Magyarországon, pályázni kell, majd a tudósokból álló zsűri választja ki a pályázatokat több kategóriában. Abban az évben, amikor megkaptam ezt a díjat, én a 45 év alatti kategória díjazottja lettem. Párizsban vettem át a kitüntetést az egész világból érkező nőtársaimmal együtt. Világtájanként hárman részesültünk a kitüntetésben.

MC: A KONFERENCIA KEREKASZTAL-BESZÉLGETÉSÉBEN SOK SZÓ ESETT A TELJESÍTMÉNYRŐL, AZ EREDMÉNYEKRŐL ÉS A CÉLOKRÓL. TE HOGYAN LÁTOD EZEK ÖSSZEFÜGGÉSEIT?

FE: Úgy gondolom, hogy teljesítményt csak akkor lehet felmutatni, ha az ember kitűzött egy célt, megdolgozott érte, és el is érte. Én annak a híve vagyok, hogy ha valami célt kitűzök és vállalom, hogy azt el szeretném érni, akkor addig nem nyugszom, míg azt a feladatot nem teljesítettem.

MC: MILYEN ERŐFORRÁSAIDRA TUDSZ TÁMASZKODNI?

FE: Szerintem nagyon fontos tulajdonság, hogy az ember kitartó legyen, ne adja fel félúton, és ha nehézségekkel szembesül, akkor ne lépjen hátra. Talán ez a legeslegfontosabb, illetve az, hogy az ember észrevegye az összefüggéseket abban a munkában, amit csinál. És ezen összefüggések mentén képes legyen dolgozni.

MC: EGY KUTATÓCSOPORTOT VEZETSZ. MILYEN VEZETŐ VAGY?

FE: Hát félig-meddig vagyok vezető, a kutatócsoport mindennapi munkáját én koordinálom, de a végső döntéseket a professzorom hozza. Szerintem én liberális vezető vagyok, meghallgatom minden munkatársam véleményét, mielőtt egy döntést meghozok. Illetve közösen hozunk meg döntéseket, amelyek mindnyájunkat érintenek, vagy mind-



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Pénz
2016/3.

Siker-történet

nyájunkra a vonatkoznak. Próbálunk olyan célkitűzéseket tenni és elhatározásokat hozni, amiből mindenkinek valami haszna van.

MC: *SIKERES NŐKÉNT HELYT ÁLLSZ A TUDOMÁNYOS ÉLETBEN. KIK AZOK, AKIK TÁMOGATNAK TÉGED?*

FE: Hát, a tudományos munkában nagyon fontos az a csapat, akikkel együtt dolgozunk. Támogatjuk egymást aszerint, hogy ki miben erős. Nekem családom is van, családi elfoglaltságaim is vannak, és mondhatom, hogy csapatmunka nélkül nem lenne elképzelhető, hogy minden feladat megoldásra kerüljön, ami megoldásra vár. A másik nagy támogató a családom, ők minden célom elérésében támogatnak és mellettem vannak. Nagyon szerencsésnek érzem magam, mert mind a munka, mind a család oldaláról támogatás van mögöttem.

MC: *MIT ÜZENSZ AZOKNAK A NŐKNEK, AKIK NEM ÉRNEK EL TUDOMÁNYOS SIKEREKET, DE TESZIK A MINDENNAPI DOLGUKAT.*

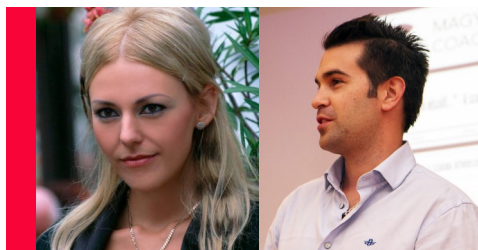
FE: Az az igazság, hogy még mielőtt megkaptam a díjat, én pontosan egy ilyen nőnek gondoltam magam: tettem a mindennapi dolgom. És nekem az a legnagyobb eredmény, ha az a mindennapi dolog, amit teszek, megelégedettséggel tölt el, és úgy érzem, hogy sikeresen elvégeztem, legyen az bármi.

L'ORÉAL-UNESCO MAGYAR ÖSZTÖNDÍJ A NŐKÉRT ÉS A TUDOMÁNYÉRT

Az ösztöndíj célja, hogy a fiatal tudós nőket és kutató szakembereket kiemelkedő és gyakorlatba vehető tudományos eredmények elérésére serkentse, továbbá ösztönözze és előmozdítsa a magyar nők helyzetét a tudományos és kifejezetten kutatói pályán, a legkülönbözőbb kutatási területeken.

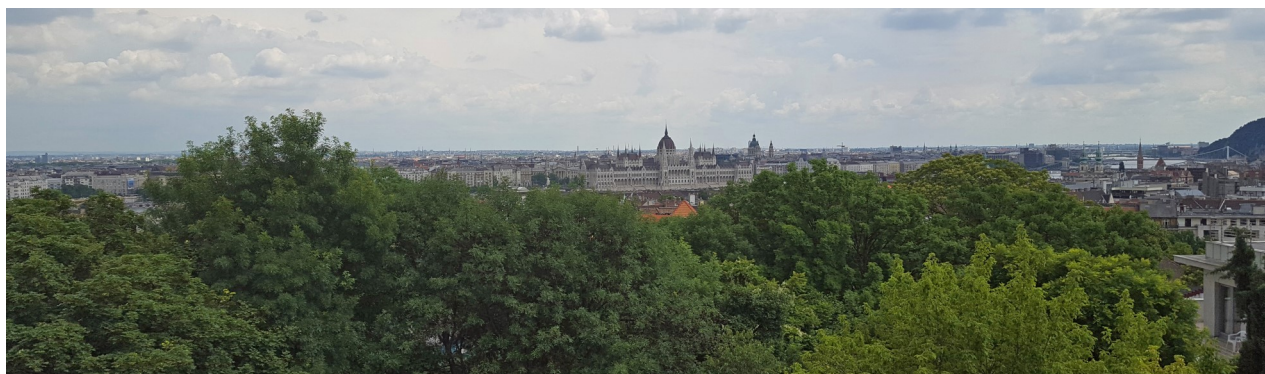


*AZ INTERJÚT
ÖRVÉNYESI RITA KÉSZÍTETTE*



Coaching Camp 2016 *Két nap, két nézőpont*

dén júniusban negyedik alkalommal került megrendezésre a Coaching Camp, ezúttal egészen megújult formában. 2013-tól 2015-ig Gárdonyi adott otthont a rendezvénynek, most azonban a résztvevői visszajelzéseket figyelembe véve egy budapesti helyszínre esett a szervezők választása. Az idei konferenciát így a város budai oldalán fekvő Európai Ifjúsági Központban rendezték, ahonnan lenyűgöző látványt nyílik a Parlamentre és a város pesti oldalára. A helyszín egyébként a parkolási nehézségektől eltekintve – hiszen diplomáciai területről van szó – minden tekintetben megfelel egy rangos szakmai konferenciának.



Az idei program felépítése az előző évekhez hasonlóan mind szakmai tartalomban, mind felépítésben magas színvonalú volt, így a résztvevők biztosan nem mentek haza „üres kézzel”. Az első napon a coaching szakma neves képviselői interaktív előadásainak lehettünk részesei. A megnyitót követően Komócsin Laura tartott plenáris előadást a self coachingról, majd a Magyar Coachszemle szervezésében Dobos Elvira és Ruszák Miklós moderálásával kezdődött egy igen aktuális, a coaching szakma egzisztenciáját érintő kerekasztal-beszélgetés a Pszichológus Kamara törvénytervezetével kapcsolatban Baska Judit, Malatinszky-Tóth Judit, Dr. Székely Vince és Földi Miklós Dániel részvételével. Sajnálatos, hogy a törvényhozás részéről meghívott képviselő a rendezvény előtt néhány nappal visszamondta a részvételt, hiszen a résztvevők egyetértettek abban, hogy a törvénytervezet a jelenlegi formájában nem tekinthető megfelelőnek sem a pszichológus, sem a coach szakma képviselői számára. A résztvevők azt is kiemelték, hogy a coach szakma részéről szükséges a képzési és minősítési keretek további rendszerezése annak érdekében, hogy a szakma megszerezhesse és megőrizhesse stabil pozícióját. Baska Judit, a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnöke megerősítette,

hogy az erre irányuló törekvés megvan, és a munkálatok is elkezdődtek a szakma részéről.

A plenáris programokat és az ebédet követően két körös szekcióülések következtek, egy időben három különböző teremben. Az első körben Barnóczki Annamária, Csetneki Csaba és van der Meer Gabriella a mentoringgal kapcsolatban tartott workshopot, velük párhuzamosan pedig Szabó Andrea a karrier-coachinggal kapcsolatban adta át inspiráló gondolatokat, illetve Kemény Péter vezette be az érdeklődőket az integrál szemlélet hét szintjébe, és segítette a résztvevőket abban, hogy valóban a nekik megfelelő célokat tudják kitűzni maguknak.



A második körben Sütöri Ágnes, Márton-Koczó Ildikó és Mákos Nándor workshopjai következtek, ahol szintén olyan módszereket ismerhettünk meg, amelyek minden coach számára hasznosak lehetnek

munkájuk során: a challenging coaching, stage coaching, és a story processing coaching került bemutatásra másfél órában.

A konferencia második napjának programja szintén újítás volt az előző Camp-ekhez képest, és kétségkívül minden jelenlévő coach számára hasznos tartalmakkal szolgált. Ezen a napon olyan multinacionális vállalatok HR vezetői tartottak előadást a coachinggal kapcsolatos tapasztalataikról, akik több éve eredményesen használják saját szervezeteikben a módszert, és kiemelkedő eredményeket értek el vele. Kifejezetten érdekes volt egymás mellett látni a különböző vállalatok, mint például a Microsoft, K&H, UPC, Magyar Telekom, vagy a Vodafone coachinggal kapcsolatos tapasztalatait, és a módszer vezetőfejlesztésbe való integrálásának eltérő gyakorlatait. Külön köszönet a szervezőknek, hogy ilyen módon is segítették a kereslet és a kínálat egymásnak való bemutatkozását, és erősítették a kapcsolódást, közös gondolkodást.

Összességében ismét egy tartalmas Coaching Camp-en vehettünk részt, ahol számos új emberrel és módszerrel ismerkedhettünk meg közelebbről. Bízunk benne, hogy már hagyományosnak tekinthető júniusi coach-tábor története 2017-ben folytatódik.



Szenvedély és profit

Soha nem vonzott a pénz. Ennek ellenére érdekes, hogy hosszú időt töltöttem el a pénz világában, közel tíz évig dolgoztam a bankszektorban marketingvezetőként.

Nem sokkal a Flow Coaching School befejezése után részt vettem egy nyílt esten, ahol a következő évfolyamra jelentkező hallgatók kaphattak tájékoztatást az iskoláról. Nekem, mint „öregdiáknak” az volt a feladatom, hogy élményeimet, tapasztalataimat megosszam az érdeklődőkkel. Itt történt, hogy egy, a pénzkereseti lehetőségre vonatkozó kérdésre válaszolva magam is meglepődtem a belőlem kiszakadó reakción: „Hogyan is kérhetnék pénzt azért, amit én ennyire élvezek?”

Akkor még nem voltam biztos abban, hogy coach akarok lenni. Ma már az vagyok. Az ülések díjazása kapcsán is változott a hozzáállásom, de szerencsére a szenvedély megmaradt.

Nemrég a GestaltHétfő Estek keretében *Szenvedély és profit* címmel tartottunk szakmai workshopot és kerekasztal beszélgetést Vinkler Zsuzsi kolléganőmmel és meghívott vendégeinkkel. Bár Zsuzsi találta ki az elnevezést, akár az én történetem címe is lehetne.

A nagy érdeklődésből és az est folyamán zajló izgalmas beszélgetésekből kiderült, nem vagyok ezzel egyedül. Sok coach és terapeuta küzd azzal, hogyan árazza be magát. Mi a

munkánk értéke és ellenértéke? Ezek összefüggenek? Miként befolyásolja mindez a coachinggal, terápiával kapcsolatos gondolkodásunkat és érzéseinket?

*„Nem az a kérdés,
hogyan ki mennyit
szeretne kifizetni
hanem, hogy
mennyit tud. Azaz,
hogyan mennyit
ér meg neki.”*

A jó coach olyan, mint a bor? Aki nem ért hozzá az árcímke alapján kis szerencsével be tudja kategorizálni a minőséget? Aki drága, az valószínűleg jó is?

A válasz ennél összetettebb. Egy sikeres life coach ismerősöm megjegyzése érdekes adalék lehet a kérdésben. Tavaly nyáron látogattam el

„Létrehoztunk egy közösségi teret, ahol professzionálisan dolgozó, tapasztalt coachok találkozhatnak olyan társadalmilag hasznos célokért dolgozó szervezetek vezetőivel, amelyek nem engedhetik meg maguknak ezt a kiadást.”

hozzá, hogy meg-
nézzem új munkahe-
lyét, amit több coach társával
együtt egy Oktogonhoz közel eső
klasszikus, nagy belmagasságú polgári
lakásban bérel. Két ülés között a konyhában beszél-
gettünk, és meglepően nagy volt a csend, egyik szobában
sem dolgoztak.

„Áhh, jegyezte meg lemondó fintorral, ők is business coachok, mint Te. Annyit keresnek, hogy nyáron simán kihagyhatnak két hónapot. Ilyenkor leköltöznek a Balatonra.”

Egy life coach, vagy egy terapeuta ezt nem engedheti meg magának? Kevesebbet érne a munkája? Egy fillérrel sem. Azonban más a life coaching és a terápia pozicionálása, így az ellenértéke is. A magyarázat pedig pofon egyszerű és kicsit közhelyes is: nem mindegy, hogy valaki magánemberként, zsebből fizeti az ülést, vagy a cége számolja el a HR-, tréning- vagy fejlesztési keret terhére. És ez így, persze, meglehetősen igazságtalan.

Én ezzel az igazságtalansággal, executivecoachként, nem vagyok kibékülve. Amivel kompenzálni tudom, az a saját árazási stratégiám, amit a CommonPurpose Egyesület alapítójától tanultam. A társadalmilag felelős vezetők képzésében tevékenykedő egyesületben külön árazás van a non profit, a for profit és a közszféra vezetőinek fejlesztésére. Még ezen belül is rugalmasak a keretek, közösen egyeztetik az árat.

Nem az a kérdés, hogy ki mennyit szeretne kifizetni hanem, hogy mennyit tud. Azaz, hogy mennyit ér meg neki.

Jó ideje tesztelem ezt a stratégiát. Nekem is külön árazásom van a non profit és civil szektorban dolgozók számára, és van egy for profit (kis- és középvállalati, nagyvállalati) áram. Amikor leülök beszélgetni valakivel, általában „től-ig árat” mondok és sokszor érek izgalmas meglepetések, hogy ki hogyan reagál erre.

Volt már olyan éppen munkanélküli, karrierváltásban lévő tréner ügyfelem, aki a legmagasabb kategóriát választotta, és olyan jól menő üzletember is, aki a legalacsonyabbat. Én azt a minimum árat határozom meg, aminél nem szívesen mennék lejjebb. Így minden alkalommal elégedett vagyok, miközben nagyon érdekes folyamat megfigyelni a reakciókat, válaszokat, és azt is, hogy mindezt magam hogy élem meg.

Ha pszichológiai oldalról vizsgálom ezt a kérdést, a reklámok és a marketing által sugallt



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Pénz
2016/3.

Vélemény

heurisztika –ami jó, az drága; ami drága, az biztosan jó – alapján az önértékelésemnek is illeszkednie kellene a folyamat árazásához. De ez nem így van.

A legjobban ugyanis a pro bono folyamatokat becsülöm. Félreértés ne essék, semmi problémám nincs azzal, ha valaki egy általános iskolai tanár fél havi fizetését keresi meg egy felsővezetői coaching üléssel. Inkább azzal van bajom, hogy a tanároknak ilyen alacsony a keresete, és hogy egy iskolaigazgató (vagy pedagógus, edző, állami alkalmazott orvos, nonprofit vagy civil vezető, illetve a közsférában dolgozó) nem tud business coachingra menni.

Az is lehet, hogy ez bennem még mindig egyfajta kompenzáció a tíz év bankszektorban töltött időre. Mindenesetre egy olyan ösztönző erő, ami egy különleges projekt, a Coach4Good elindítására sarkallt. Küldetésünk támogatni a társadalmilag hasznos célokért dolgozó vezetőket.

Létrehoztunk egy közösségi teret, ahol professzionálisan dolgozó, tapasztalt coachok találkozhatnak olyan társadalmilag hasznos célokért dolgozó szervezetek vezetőivel, amelyek nem engedhetik meg maguknak ezt a kiadást.

Coachinggal támogatjuk azokat, akik másokat támogatnak. A kezdeményezésben résztvevő coachok számára pedig lehetőséget teremtünk arra, hogy új szektorokban is tapasztalatokat szerezzenek. Ezzel egyidejűleg olyan szakmai műhelyt is alapítunk, ahol helye van a különböző szektorokban dolgozó coachok tudásmegosztásának.

És ezt óriási lelkesedéssel, szenvedéllyel csináljuk. Számomra ez a legnagyobb profit.





Megbirkózol, a lottónyereménnyel?

Aminap egy riportra kértek fel. Mit ajánlanék annak, aki megnyeri a lottófőnyereményt, mibe fektesse be a pénzt? – kérdezték. Ezt a kérdést nem szokványos pénzügyi tanácsadói, hanem coaching szemlélettel válaszoltam meg.

Az összeg 767 millió forint. Hatalmas mennyiségű pénz. S milyen sokan ábrándoznak, hogy megnyerik a "lottóötöst". Gondolatban már költik: sorolják, mit vesznek, mit valósítanak meg az összegből.

A jelenlegi körülbelül 165 000 forintos átlagfizetésből élő ember 4648,48 hónapig, azaz valamivel több, mint 387 évig élhetne a jelenlegi nyeremény összegéből.

Hihetetlen, igaz? Egy átlagos élet időtartama csupán ennek töredéke, de a pénz mégsem tart néhány évnél tovább.

A pénz és a gazdagság nem szükségszerűen azonos.

A legtöbb ember megdolgozik azért, hogy előteremtse a pénzt az alapvető dolgokra, és arra a luxusra, amelyet szeretne.

„Ha nagyobb vagyon áll a házhoz, az nem old meg minden gondot. A pénz – bár sokan az ellenkezőjét gondolják – egyáltalán nem oldja meg a problémákat, hanem gyakran súlyosbítja azokat.”

Akár sok, akár kevés pénzed van, a gazdagsághoz fűződő viszonyod mindenképpen fontos tényezője annak, hogy elégedett vagy-e a helyzeteddel, az életeddel.

A pénz azonban nem mindig jelent nagyobb boldogságot. Ha nagyobb vagyon áll a házhoz, az nem old meg minden gondot. A pénz – bár sokan az ellenkezőjét gondolják – egyáltalán nem oldja meg a problémákat, hanem gyakran súlyosbítja azokat.

A gondok túlnyomórésze az ember életében nem anyagi természetűek.

A szegénység a legtöbb érintett életében nem maga a probléma, hanem csak az eredménye egy életmódnak, mentális és lelki beállítottságnak. Ezért sem segít ezen a helyze-

ten semmit a pénz.

Gondoljunk a lottónyertesekkel kapcsolatos statisztikákra, adatokra, ilyen például a Business Insider gyűjtése.

A nyeremény átvétele után mindössze egy évvel a nyertesek elképesztő mértékű boldogtalanságról számoltak be. A nyertesek nem csak boldogtalanok, hanem néhány éven belül sokkal rosszabb anyagi helyzetűek lettek, mint a nagy pénzösszeg megnyerése előtt voltak.

Persze ez nem jelenti azt, hogy minden milliomos boldogtalan.

Az dönti el, hogy megtartod vagy lerombolod a boldogságra való képességed, hogy mit csinálsz a pénzzel és a kapcsolataiddal.

Ha gazdagságról beszélünk, főleg arra gondolunk, hogy mennyire vagyunk anyagilag biztonságban, olyan életvitelt tudunk-e biztosítani magunknak, amelyet szeretnénk; tudunk-e és mennyit félretenni a jövőnkre...

MIÉRT VESZÍTIK EL A LOTTÓNYERTESEK A NYEREMÉNYÜKET?

A legtöbb nyertes nincs mentálisan felkészülve a nagy összegű pénz fogadására, megtartására, gyarapítására. Nem tudatosak, nem terveznek. Megvesznek egy vagy több sokmilliós ingatlant sokmilliós rezsiköltséggel, luxusautót, s milliomos életszínvonalon élnek, szórják a pénzt két kézzel. Az eszükbe sem jut közben, hogy nem érkezik pénzpótlás, ha nem gondoskodnak róla.

Praxisomban nem fordult még elő, hogy valaki a lottónyeremény fogadására való felkészülésben kért volna segítséget. De ahhoz már kértek segítséget, hogy az anyagi biztonságot elérjék, hogy a munkahelyváltásból, pozícióváltásból keletkező többletjövedelmet okosan gyarapítsák; hogy az anyagi biztonságukat elérjék, megerősítsék.

Sokan sajnos csak akkor kérnek segítséget, amikor már túl vannak minimum egy nagy rossz pénzügyi döntésen, amelyen már sokat buktak.

HOGYAN SEGÍTHETŐ AZ ANYAGI BIZONYTALANSÁGBÓL VALÓ KILÁBALÁS COACHINGGAL?

Az anyagi biztonság, s a bőség elérése csak úgy valósul meg, ha fejlesztjük a józan, gyakorlati érzéket az alapvető pénzügyekhez.

Lehet, hogy Te is találkoztál már azzal a nehéz helyzettel, amelyben a kiadások összege, meghaladja a bevételek összegét. Nehéz élvezni az életet úgy, hogy azon aggódsz, ki tudod-e fizetni a számláidat, tudsz-e ételt venni...

Már akkor felmerülhet az anyagi bizonytalanság érzete, ha önálló életet kezdesz; lakbért



vagy hiteltörlesztést kell fizetned Ez a bizonytalanság még tovább fokozódhat, ha elveszíted az állásod, munkád, megbízásod; nehézkesen megy a vállalkozásod. A folytonos aggodás visszatart attól, hogy valóra váltsd álmaidat, s a meg nem valósított álmok akadályozzák a biztonság megteremtését, amelyre vágysz.

Ez egy ördögi kör. De ebből a körből ki tudsz kerülni, csak alkosd meg a saját életstratégiádat, alkosd meg a saját pénzügyi szabályaidat.

Ebben segít a coaching.

A pénzügyi tervezési képesség fejlesztésére bemutatok egy általam kipróbált, s javasolt módszert:

- Légy őszinte magadhoz! Tudod-e pontosan, hogy mennyit és mire költesz havonta valójában? Szánj rá egy hónapot, írd össze az összes kiadásod.
- Legyen költségvetésed! Kevés pénzből is lehet boldogan élni, de a boldogtalanság garantált, ha számolatlanul költekezel.
- Célozd meg azt, hogy minden hónapban kevesebbet költesz, mint a jövedelmed. Ha elkészült a költségvetésed, dönts el, mennyi tartalékot képzél havonta. Ezt az összeget, tedd félre már hó elején. Ha minden hónapban félreteszel magadnak egy fix összeget, sokkal jobban jársz, mintha csak ész nélkül takarékoskods.
- A tervezést, megtakarítást tekintsd függetlenségi stratégiának. Álmodozz egy kicsit arról, milyen lehetőségeket tartogat a megtakarítás. A megtakarításod, a félretett pénzed a függetlenséged záloga, úgyhogy érdemes arra koncentrálni, ami pozitív cselekvésre sarkall.
- A tervedhez szerezz segítséget! A befektetési kérdésekben fordulj szakképzett pénzügyi vagy adótanácsadóhoz.
- Építsd fel a pénzcsinálási stratégiádat. Nincs egyetlen, üdvöztető módszer a személyes és az üzleti vagyon megszerzésére. Ha valaki ennek ellenkezőjéről akar meggyőzni, az el akar adni Neked valamit.
 - Először dönts el, mivel szeretnél pénzt csinálni: a munkáddal, vállalkozással, ingatlannal, vagy tőkebefektetéssel!
 - Válassz 3 lehetséges pénzcsináló módszert, ami tetszik neked. E témákban kezdj kutatómunkába, olvass a neten, könyveket; beszélgess a mentoroddal, a példaképeiddel!
 - Addig ne kötelezd el magad semmire, amíg fel nem halmoztál hatalmas tudást a három választott témádban!
 - A pénzt nem szabad elherdálni. Inkább tartson tovább, de igyekezz a lehető legjobb döntést meghozni. Könnyen előfordulhat, hogy a végén rengeteg választási lehetőséged lesz, ami kárpótol minden kutatásban fektetett időért.

Mialatt írod a költségeidet – hogy tisztában légy azzal, mire, mennyit költesz – figyeld az

*„Ez egy
ördögi kör.
De ebből a
körből ki tudsz
kerülni, csak
alkosd meg
a saját
életstratégiádat,
alkosd meg
a saját pénzügyi
szabályaidat.”*

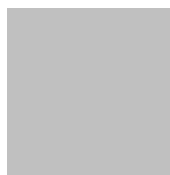
érzéseidet. Milyen érzés költségvetést készíteni? Hogy érzed magad, ha figyeled a költségeidet, s tartod magad a saját tervedhez?

Talán élvezed, hogy Te kezded irányítani az életedet, s kezded uralni a pénzügyi helyzetedet?

Vagy megijedsz attól, hogy ilyen szigorú szabályokat állítasz magad elé? Kérdezd meg magadtól, mi okozza az ijedtséget: az, hogy szereted a spontaneitást, s úgy érzed a költségvetés gúzsba köt?

Rengeteg kérdés, s feladat, amellyel meg kell birkózni, ha a pénz okos felhasználása, gyarapítása, s egy kiegyensúlyozott, mentális és anyagi bőségben élt élet a cél.

Mindez sokkal könnyebb lehet, ha a helyes válaszok, megoldások megtalálására választasz egy Veled együtt gondolkodó, a döntéseket támogató szakértőt, pénzügyi coachot.



MAGYAR
COACHSZEMLE

Pénz
2016/3.

Vélemény

Szerzőink

CSILLAG ZOLTÁN

Reklámszakember, valamint MBA végzettséggel rendelkezik HR szakirányon. Tizenegy évnyi hazai és külföldi cégvezetői tapasztalattal a háta mögött váltott az üzleti coaching területére, ahol kis- és középvállalkozások, valamint multinacionális cégek vezetőit támogatja szakmai kiteljesedésükben. Emellett jelenleg is interim vezetőként dolgozik egy horvátországi cég felépítésén. Az Etalon Coaching Társaság névadója és alapító tagja.

DR. GÁL TÍMEA

Adjunktus, tréner, team coach. 2012 szeptemberében csatlakozott a Team Academy Debrecen csapatához. Küldetése a fiatalok segítése és motiválása, hogy megtalálják az életben a helyüket és coach-ként hozzásegíti őket a kitűzött céljaik eléréséhez. Elhivatott a fiatalok vállalkozóvá válásának támogatásával kapcsolatban. Folyamatosan fejleszti és képzzi magát, hogy minél magasabb színvonalú munkát végezhesen. Évek óta kiemelkedő szerepet tölt be a Team Academy Debrecen életének és eseményeinek szervezésében.

ÁRVÁNÉ DR. VÁNYI GEORGINA

Adjunktus, coach, tréner. 2010 óta vesz részt a Debreceni Egyetemen a Team Academy Debrecen nevű vállalkozás/vállalkozó fejlesztő képzésében. A kezdetektől kiemelkedő szerepet játszott a Team Academy életének, eseményeinek szervezésében, valamint a rendszer kialakításában és továbbfejlesztésében, a módszertan hazai adaptációjának sikeressége érdekében. Az egyetemi munka mellett multinacionális és hazai kis- és középvállalatok, valamint egyéni vállalkozók számára is szolgáltat fejlesztő programokat. Tevékenységei középpontjában a közösség-, a szervezet- és a vezetőfejlesztés áll. A coachingon belül szakterülete az együttműködés fejlesztés és a team coaching.

LEICHTMAN ÁGNES

Marketing-kommunikációs szakértő, executive coach. Mindig is foglalkoztatott, hogy mitől válik valaki jó vezetővé, fontos számomra a női vezetők, a női egyenjogúság kérdésköre. Közel tíz évig dolgoztam a bankszektorban marketing vezetőként. Coachként a leadership kérdéseken túl marketing témákkal és a személyes márka építésével is foglalkozom. Sok esetben ezek összefüggenek: ahhoz, hogy valaki jó vezető legyen fontos, hogy ismerje önmagát, értékeit és erősségeit, amire támaszkodni tud. Korábban sok szervezetben végeztem önkéntes munkát, miközben kerestem a saját ügyemet. A Coach4Good kezdeményezés egyik alapítójaként úgy érzem, megtaláltam küldetésemet.

DR. KISS OLGA

A Budapesti Corvinus Egyetemen tanítok filozófiát. Az ELTÉn szereztem bölcsész- és természet-tudományos, a BME-n gazdasági-műszaki diplomát, a GROW-ban pedig coach végzettséget. Sokféle területen tapasztalatot szereztem tanácsadóként, vállalkozóként, fejlesztőként, és vezetőként is. 2008 óta vagyok az EMCC Magyarország elnökségi tagja. Oktatóként és coachként egyaránt olyanokkal dolgozom, akik a maguk területén már bizonyították kiválóságukat. Inspirálok, ha valaki keresi a fejlődés lehetőségét. Lelkesít, ha segíteni tudok abban, hogy diákjaim és ügyfeleim kihozzák magukból a legjobbat.

DR. KOLLÁR CSABA

Kommunikációtechnikai mérnök, okleveles kommunikációs szakember, a közgazdaságtudomány doktora, a Magyar Tudományos Akadémia Köztestületének a tagja. 2003 óta foglalkozik az információs társadalommal, a digitális korról, az adatok korával. Rendszeresen publikál hazai és nemzetközi folyóiratokban, szakírói munkáját többek között az MTA és a Magyar Marketing Szövetség az év szakcikke pályázaton III. helyezéssel ismerte el. Jelenleg a SZIE GTK-n, illetve az NKE Katonai Műszaki Doktori Iskolájában oktat és kutató. Tudományos tevékenysége mellett a PREMA Consulting családi vállalkozás vezető tanácsadójaként és coachaként a vállalatok és (felső)vezetők számára elsősorban a humán információbiztonság témájában ad tanácsot, illetve erősíti biztonság-tudatosságukat.

KOLOSSVÁRY JUDIT

Felsővezetői tréner, executive coach, angolul és németül beszél. 20 év Citibank, ebből 12 év vezetői, 7 év régióigazgatói felelősség, 4 év KPMG Akadémia vezető tréner, HH holland akadémia etika tréner, 4 év ING, majd xPand International executive coach. Mostanra sok mindenről kiforrott véleménye van, de kíváncsi, nyitott természet, így folyamatosan tanul. Szenvedélye a rejtett értékek felszínre hozása, a vezetők inspirálása, és annak láttatása, hogy saját és cégük eredményei embereik boldogulásának függvénye. Eszközei a humor és a játék, hiszen azt mindannyian halálosan komolyan vesszük.

PAPSZT KRISZTINA

Pénzügyi tanácsadó, coach vagyok. Több mint 20 éves munkám során pontosan látom, milyen nehéz a bevételeket beosztani, kevesebbet költeni. Küldetésem, hogy a pénzügyekben kevésbé jártas embereknek segítsek pénzügyeik hatékony menedzselésében, az anyagi biztonságuk megteremtésében. Így megszabadulnak attól a frusztráló érzéstől, hogy hó végére elfogy a pénzük, nehezen képeznek tartalékot, az optimális megoldás keresése közben elvesznek az információrengetegben.

A Magyar Coachszemle szerkesztősége

DOBOS ELVIRA

ALAPÍTÓ, TÁRS-FŐSZERKESZTŐ

Coach - üzleti edző diplomát a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szerzett. 2006 óta folyamatosan jelennek meg szakmai cikkei és szakfordításai, rendszeres előadója szakmai fórumoknak és konferenciáknak. 2008-tól 2014-ig a Pécsi Tudományegyetem oktatója. A vezetői és karrier coaching mellett 2013 márciusától munkaerőpiaci reintegrációt elősegítő tréningeket, egyéni és csoportos coachingot vezet megváltozott munkaképességű, illetve hátrányos helyzetű emberek számára. Egyéni és teamekkel folytatott coaching folyamatokban több, mint 2000 óra tapasztalattal rendelkezik. 2016-tól a Magyar Coach Egyesület elnöke, a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnökségi tagja.

ÖRVÉNYESI RITA

ALAPÍTÓ, TÁRS-FŐSZERKESZTŐ

Kommunikációs szakértő, marketing szakember. Több mint húsz év szakmai és vezetői tapasztalattal rendelkezik multinacionális vállalati környezetben. Szakterülete a stratégiai tervezés, a kereskedelmi és marketing szervezetek és munkafolyamatok kialakítása, fejlesztése, hatékonyságának növelése. Szívesen foglalkozik Public Relations feladatokkal is. Coach-diplomáját a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szerezte. A forprofit feladatok mellett a nagyothallók és siketet coaching támogatását végzi társadalmi felelősségvállalásként. Az Óbudai Egyetem vendégoktatója, az ICF Magyar Tagozatának elnökségi tagja..

TORNALLYAY ÉVA

SZERKESZTŐ

Közgazdász, üzleti és karrier coach, team coach, a Kalangu Coaching alapítója, világutazó. Nyugat Afrikában nőtt fel, angol nyelvterületen, felnőttként pedig élt Barcelonában. Több mint 20 évig a nemzetközi idegenforgalomban dolgozott, ebből 10 évig saját cége vezetőjeként. Coachként egy tudatos karrierváltás eredményeként kezdett el dolgozni. Munkájában ötvözi a más kultúrákból és utazásai során eltanult értékeket, szokásokat, valamint a pszichodráma és a Gestalt coaching eszközzeit. Az Álommunka Projekt elindítója, társíró a Dial a Guru - Awaken Your True Potential angolai kiadású önfejlesztő könyvben.

RUSZÁK MIKLÓS

SZERKESZTŐ

Egyéni és team coach, tréner, szociológus. Szakterületei a társadalmi folyamatok, szervezetszociológia, generációk közötti együttműködés, férfiak és nők együttműködése munkahelyi környezetben. A Magyar Coach Egyesület alelnöke, a Magyar Coachszemle szerkesztője, 2012-ben a Pécsi Tudományegyetem óraadó oktatója. 2011 óta segíti megváltozott munkaképességű emberek társadalmi és munkaerőpiaci reintegrációját. Több, mint 1300 óra tréning és tanácsadói tapasztalattal rendelkezik.

CSETNEKI CSABA

SZERKESZTŐ

Mérnöki és tanári diplomája megszerzése után éveket töltött szolgálatban a Malévnál, ezzel párhuzamosan dolgozott egy felsővezetői tanácsadó cégnél, valamint hosszú és sikeres versenytáncos pályára áll mögötte. A lehetetlen lehetővé tétele, a nyitottság, az új nézőpont, az akadályok leküzdése, a közös munka és a kitartás ez idő alatt énje részévé vált. Évek óta foglalkozik sport mentál tréninggel, coachinggal, business coach diplomámat a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szereztem. 2014-től a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola meghívott oktatójaként dolgozik, az ICF Magyar Tagozatának elnökségi tagja.

Magyar Coachszemle

2016/3

Pénz



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

ISSN 2063-6679

coachszemle.hu

Minden jog fenntartva.