

magyar coachszemle

a magyar coaching szakfolyóirat

coachszemle.hu

2018/1



Metszetek

SZERKESZTŐI BEVEZETŐ

3 Nagy Nóra: Ahol A és B találkoznak

HÁTTÉR

4 Kiss Olga, Terjéki Judit, Peuker Gabriella, Gátfalvi Katalin, Daragics György: Önszerveződő csapatok fejlesztése

IRÁNYOK

22 Medgyesi Krisztina: Fókuszolás-orientált coaching: szelíd és eredményes út a változáshoz

30 Dr. Erős Ilona: Hasonlóságok és ellentmondások a Gestalt terápiában és a coachingban

KUTATÁS

39 Bíró Kata, Beck Péter: Edző és coach: metszet(ben) ?

47 Kondor Anna, dr. Papp-Zipernovszky Orsolya, dr. Pörzsi Zsuzsanna: ME, MYSELF AND I ...

ESETTANULMÁNY

63 Rudniczai Margit: Testorientált módszerkosár ügyfélre szabva

INSPIRÁCIÓ

69 Bakai Zsóka: Sales vs. coaching: valódi az ellentmondás?

73 F. Korcz Judit: Mesék, ékszerek, coaching

INTERJÚ

79 Viniczai Andrea: Az ügyfél teste (interjú Tegyi Enikővel)



Ahol A és B találkoznak

Úgy sejtem, mindannyiunknak van egy, vagy nem is csak egy története arról, amikor egy régi, vagy új ismerős a „mivel foglalkozol” kérdés válasza után néhány mondatban összefoglalja, neki milyen találkozása volt a coachinggal. Nekem is van ilyen történetem. Nem egyszer jött például felém az a mondat, hogy „Én is voltam már coachingon, de nekem nem jött be igazán”. „Jó, de milyen coachingon?” – szoktam visszakérdezni. „Hogyhogy milyenen, miért az nem mindegy?”

Nem mindegy.

Most inkább nem kezdek bele abba a szakmai körökben örökzöld témába, hogy léteznek nem kifogástalan pedigrével „praktizáló” pályatársak, mivel nem tisztem ítélni, és azt vallom, hogy mindenki arra talál rá, akire és ahogyan szüksége van. Belekezdenék viszont abba, hogy a coaching ma már bizony igen eltérő lehet. Függ a témától, mélységtől, és függ attól, hogy a coach hogyan, miben hisz, milyen módszer mentén viszi, kíséri, vagy csak figyeli az ügyfelét. Amikor az a mondat elér hozzám, hogy valakinek „nem jött be” a coaching, én inkább arra gondolok, hogy a módszer, a hogyan volt az, amiben nem tudott benne lenni, mintsem a coach személye, vagy szakmai felkészültsége akasztotta meg a folyamatot.

Azt hiszem szakemberként is így vagyunk ezzel: nekünk sem „jön be” minden módszer, mi sem tudunk bármiben hinni, bármivel azonosulni. Mind hisszük, hogy a coaching hasznos, érvényes és hiteles. Azt is hisszük, hogy ötvözhető, alakítható, rendszerezhető és főleg, hogy módszer-tanában lehet eltérő. Mindannyian azt keressük ebben, amit az ügyfeleink: azt ami „bejön” nekünk. Halmazokat alkotunk, keresünk, hogy abban mélyüljünk el, amiben megtaláljuk azt, ahogyan dolgozni tudunk.

Merthogy van az a halmaz, amiben már benne vagyunk, a hozott szakmánk, a tanulási, gyakorlati előzményeink, az A rész a tudásunkból, amihez keressük, jó esetben meg is találjuk a B halmazt, a módszert a maga teljességben, hogy a kettő találkozásában, metszetében legyünk szakmai értelmünkben önmagunk.

A Szemle ezen száma, a Metszetek erről szól: A és B halmazokról, arról, amit ebből az ügyfélhez viszünk, a metszetről, ahol A és B bennünk együtt van, vagy amit a társainkkal együtt alkotunk.

Nagy Nóra

Önszerveződő csapatok fejlesztése

Kiss Olga,
Terjéki Judit,
Peuker Gabriella,
Gátfalvi Katalin,
Daragics György

A teamek, amelyek egy gyorsan változó világban működnek a legkülönbébb kööttségek közepette, számos nehézséggel szembesülnek. Az önszerveződés gyakran izgalmas, lelkesítő, máskor inkább nehéz, de sohasem unalmas. E cikkben azzal foglalkozunk, hogyan működhet jól egy önszerveződő csapat, hogyan fejlődhet úgy, hogy kihasználja magából a lehető legtöbbet, amit tud.



A startup és az agilis teamek sikerei az elmúlt évtizedekben egyértelművé tették, hogy az önszerveződő csapatok is képesek magas hozzáadott értékkel, kimagasló eredménnyel dolgozni. Több izgalmas kérdés merült fel ezzel kapcsolatban:

- Hogyan érdemes vezetni az önszerveződő csapatot? Erre adnak választ az olyan új vezetési koncepciók, mint a servant leader, vagy a host leader.
- Milyen módon lehet üzletileg is életképes az önszerveződés egy gyorsan változó világban? Erre többek közt számos agilis projektszervezési módszer fogalmazódott meg. Egyre több cég választja az agilis transzformáció szépségeit, és küzd a nehézségeivel. Látják az agilitásban rejlő versenyelőnyt, de nem könnyű egy létező, nem agilis szervezetet agilissá tenni.

Mit értünk (itt, a cikkben) önszerveződő csapat alatt?

Az önszerveződő csapat ideáltípusa egy olyan team, amelynek autonómiája van a működését érintő minden területen. Természetesen a valóságban ez sohasem valósul meg tisztán, hiszen a csapatok mindig különböző mértékű, különböző területekre kiterjedő kötöttségek között tevékenykednek. Még egy független projekt team, vagy egy olyan mikro vállalkozás, amely maga egyetlen teamből áll, az is gazdasági, jogi, társadalmi, kulturális keretek között működik. Még akkor is, ha változtat rajtuk, viszonyulni fog hozzájuk valamilyen módon. Ám a legtöbb esetben az önszerveződő team nem független még ebben az értelemben sem, hanem valamilyen szervezet részeként működik. Ebből pedig gyakran származnak súrlódások, konfliktusok, még akkor is, ha az anyaszervezet támogatja az önszerveződő csapatot.

E cikkben a továbbiakban önszerveződő csapatnak tekintjük azt a teamet, amely maga választja ki a tagjait, és/vagy a meglévő tagok közötti együttműködést nagymértékben autonóm módon alakítja. Jól látható, hogy ez nem egy egzakt definíció. Nem véletlenül. Az önszerveződés határai nem jól definiáltak.

Az önszerveződő csapatok egy fuzzy halmazhoz tartoznak. Nem minden esetben egyértelmű, hogy egy csapat ide tartozik-e vagy sem. A precízebb elemzéshez minden konkrét esetben meg kell vizsgálni, milyen szempontokból önszerveződő. Pontosan mely területen van autonómiája? Hol van ennek a határa? Például ki dönthet arról, hogy ki legyen tag: egyetlen teamtag, aki „behívja a többieket”, vagy mindenki ötletelhet, és együtt alakítják ki a legelső perctől fogva az identitásukat? Szabadon alakítja a csapat a működés-módját, vagy nagyrészt igen, de azért az anyaszervezet elvárja, hogy 8-ra mindenki legyen bent a vállalatnál? Sorolhatnánk még a példákat, amelyek mind arra utalnak, hogy a csapatok elméleti szempontból nagyon széles skálán helyezkednek el.

Ennek egyik végpontján vannak az egyértelműen önszerveződő teamek. Innen széles sávban található a különböző mértékben önszerveződő, illetve egyre inkább csak önmenedzselő csapatok, míg eljutunk a túlsó végponton a szabályok által erősen körülhatárolt működésmódhoz. Itt a főnök mondja meg, mit kell csinálni, és a csapat tagjai gyakran úgy érzik, hogy a csapat autonómiája nemhogy alacsony szintű, hanem egyszerűen nem létezik. Emiatt a továbbiakban a szokásos felfogástól eltérően azt is önszerveződő csapatnak tekintjük, amelynek összetételéről egy külső vezető(ség) dönt, de önálló költségvetési egységről van szó, amelyhez erőforrásokat rendeltek, és bizonyos kereteken belül a csapat maga határozza meg, hogyan dolgozik. Tehát e cikkben azon csapatokról szólunk, amelyeknek van terük önmaguk alakítására, s ezen belül is azokról, amelyek fejlődni szeretnének.

Önszerveződő csapat vezetése

Kell az önszerveződő csapatot vezetni? Igen, bár az önszerveződő csapatoknál a vezetés nem hagyományos módon valósul meg, mivel a klasszikus vezetői funkciókat – pl. célkitűzés, motiváció, tervezés, feladatok felosztása, ellenőrzés –, vagy ezek egy részét a csapat együtt valósítja meg. Az önszerveződő csapathoz jobban illeszkedik egy *servant leader* vagy *host leader* típusú vezetési stílus. A scrum keretben dolgozó agilis csapatoknál például bizonyos projektvezetői feladatokat a *ProductOwner* látja el, aki egyben az ügyféllel való kapcsolattartás felelőse is, míg más vezetői feladatokat a *ScrumMaster*, és egy nagyobb szervezetben ezen kívül a csapatnak egy külső felettes vezetője is lehet, aki pl. értékeli az egyéni teljesítményeiket.

Vállalati környezetben általában van *külső formális vezető*, akinek abban van a felelőssége, hogy meghúzza azokat a határokat, amelynek keretén belül a csapatnak működni kell. Létrehozza azokat a működési kereteket, amiben a csapat a legjobbat tudja kihozni magából. Ezzel a felhatalmazó munkakörnyezettel tudja indirekt módon motiválni a csapatát a felelősségvállalására, a kitűzött célok elérésére.

Az is előfordul, hogy a *csapat megalakul*, majd kiemelkedik egy szakmai tekintéllyel rendelkező vezető. Ez a vezetői szerep akár rotálódhat is aszerint, hogy éppen milyen szakmai tudásra, képességekre van szükség a csapat előrehaladásához. A vezetői szerep betöltése azonban történhet "önjelölt" módon is, amikor egy domináns, vezetői hajlamokkal és magas döntéssigénnyel, függetlenségi vágyakkal rendelkező csapattag veszi kezébe az irányítást. Vagy egyszerűen valamelyik tag tudása, meggyőződése, mások inspirálásának a képessége teszi vezetővé őt. Mindegyik esetben megtörténhet, hogy a dolog egy idő után nem működik. Kérdés, hogy ezt a csapat hogyan képes kezelni.

A vezető személyének elfogadása

Ameddig az aktuális vezetőt a csapat minden tagja elfogadja, és valóban előre viszi a csapatot, valamint a tagok képesek Felnőtt én-állapotban^[1] működni, addig az adott vezetés legitim. Gond akkor van, ha a korábban kiemelkedett vezető – akár egyéni motivációból (pl. hatalom igény), akár azért, mert a csapattagoknak kényelmesebb a felelősségről lemondani (Alkalmazkodó Gyermekek én-állapot) – a vezetői szerepében a döntéseket egyszemélyben hozza meg. Ezzel a csapat belső önállóságát kezdi veszélyeztetni.

Amennyiben a csapattagok nem fogadják el a vezetőt, vagy csak komoly konfliktusok árán, akkor kérdéses, hogy bekapcsol-e az “öngyógyítás” képessége, felismeri-e a csapat, milyen okokra vezethetők vissza a jelentkező tünetek. Sokszor nehéz ezt belülről látni, ebben az esetben külső szem segíthet a kialakult helyzetet a maga valóságában meglátni. Ez a külső szem többféle lehet.

Külső támogatás

Lehet egy szponzor (a kifejezést projekt menedzsmentből ismert módon értve), akinek fontos, hogy a csapat a kitűzött célt (időben, a megállapodott költség kereten belül, megfelelő minőségben) elérje. Beléphet coach vagy egy mentor is a folyamatba, aki megfelelő eszköztárral rendelkezik, hogy tükröt tartson a csapat elé, segítsen kívülről rálátni arra, hogy a csapat milyen helyzetben van, milyen elakadásokkal küzd.

Belső megoldás

Mi a helyzet akkor, ha

- a csapatnak nincs ilyen külső vezetője, mentora, coacha;
- az önszerveződésbe az is beletartozik, hogy nekik maguknak kell megtalálni, milyen módon tudnak jól együtt dolgozni?

Sokszor ezt a csapatok maguk próbálják meg átbeszélni, megoldani. Kellő érettséggel, tapasztalattal és tudatossággal ez is működhet.

Miben áll ez az érettség, tudatosság?

- A tagok képesek egymás előtt felvállalni hibáikat, gyengeségeiket, mernek sebezhetőnek mutatkozni egymás előtt, azaz létezik a csapaton belül kölcsönös és feltétel nélküli bizalom, elfogadás.

[1] Az én állapotok fogalmát Eric Berne (1984) tranzakcióanalízise tette ismertté. Saját praxisunkban többnyire a Stewart és Joines (1998) által továbbfejlesztett változatot alkalmazzuk.

- A tagok őszintén tudnak gondolatokról, elképzelésekről vitatkozni, nem félnek felvállalni a konfliktusokat.
- Az általuk megfogalmazott célok, meghozott döntések és elhatározott feladatok mellett elköteleződnek.
- Vállalják a felelősséget, működik közöttük a vállalások természetes és egészséges számon kérése.
- Kudarccal nem egymást hibáztatják, nem bűnbakot keresnek. Ehelyett a probléma megoldására fókuszálnak, igyekeznek ezeket a helyzeteket felhasználni a csoport szintű tanulásra.
- A közös cél mindenki számára fontos, a csapat képes az erejét, figyelmét az eredmények elérésére koncentrálni.

Motiváció az önszerveződő csapatokban

Hagyományosan a vezetés kérdésköréhez tartozik, és az önszerveződő csapatok számára is fontos kérdés, hogy a csapat (egész pontosan a csapat minden egyes tagja) hogyan lesz motivált, miért is fog valamit megtenni, cselekedni. Inspiráció, vagy befolyás révén? Belülről, avagy kívülről motiválva?

Meggyőződésünk, hogy az önszerveződő csapatok egyik alap kérdése, hogy olyan emberek dolgoznak-e együtt, akiknek nemcsak közös céljuk van, de van közös "miértjük" is, aminek elérésére legmélyebb, belső meggyőződésük hajtja őket.

Jelentős sikertényező, hogy az értékrendjük fontos szempontokból hasonló legyen, s közben el tudják fogadni és becsülni azt is, amiben különböznek egymástól. Ezekkel lehet igazán sikeres egy jó (közös) ötlet megvalósítására létrejövő szakmai csapat, vagy startup vállalkozás. Épp ezért a csapat fejlesztésének egyik hatékony módja a csapat közös víziójának, értékrendjének, normarendszerének kidolgozása.

Az önszerveződő csapatok vezetése, önszervezése és önmenedzselése komplex kérdés, ugyanakkor a csapat hatékony működésének egyik kulcskérdése, hogy ebben miként lehet a csapat egyre jobb, vagyis a csapat fejlődésével és fejlesztésével foglalkozunk a továbbiakban.

Az önszerveződő csapat fejlődése

A csapatnak időre van szüksége ahhoz, hogy megtanulja megszervezni magát. Surdek (2016) ezt úgy fogalmazza, hogy szükségük van egy „homokozóra”. Ez az elképzelés egy kétfázisú szerve-

zetfejlődést jelent. Az első fázisban a csapat még csak tanulja önmagát, és csak idővel jut el a felnőtt, érett fázisba.

Ezt a modellt kiegészítenénk azzal, hogy a csapat fejlődése ekkor sem kell, hogy megálljon.

Bruce Tuckman (1965) ismert modellje szerint a csoport négy fázison megy keresztül, amíg eléri oda, hogy jól tudjon teljesíteni [*forming, storming, norming, performing: constructive action*, majd jön a szétesés, az *adjourning: disengagement*]. Tuckman modellje a megalkotásakor elég jól leírta a csoportok működését, a mai turbulens környezetben önszerveződő csapatok esetében azonban a fázisok időben másként vannak. Az önszerveződő csapatokkal dolgozó, ezek működésére rengeteg példát szolgáltató agilis működésmódban például a fejlődés nem áll meg akkor, amikor megtalálnak egy alkalmas együttműködési módot. A csapat már elért a teljesítés egy megfelelő szintjére, de folyamatosan foglalkozik azzal, hogy miképpen tudná saját hatékonyságát még tovább fejleszteni.

Meggyőződésünk, hogy – ehhez hasonlóan –, a mai világban a csapatok egyre inkább folyamatosan változni kénytelenek akkor is, ha nem agilis környezetben működnek. A külső változásokhoz való alkalmazkodás, de még inkább az, ha a csapat a változás élére akar állni, folyamatos (ön)fejlesztését igényel.

Ennek részeként lehet, hogy a csapat átstrukturálódik, megváltoztatja a szokásos szerepleosztásokat, megváltoztatja a folyamatait, vagy azt, ahogy másokhoz kapcsolódik, sőt, akár a csapat összetétele is átalakulhat. Vagyis természetes módon jönnek elő a *storming-norming-performing* fázisok gyors egymásutánban újra meg újra, akár egymással összecsúsztatva. Épp ezért komoly értéket képviselhet egy csapat számára az a képesség, ahogyan a működési kereteik, viselkedési módjuk átbeszélésével a *storming* szakasz idejét és intenzitását csökkenteni tudják.

Azok a csapatok, amelyek az érettségnek magas szintjén dolgoznak, képesek arra, hogy a *storming* fázis már ne a státus kivívásáról szóljon, azzal, hogy folyamatosan kölcsönösen elismerik egymás teljesítményét, tudását, rátermettségét. Nem arról van szó, hogy a csapat strukturálatlan, hanem hogy ebben az értelemben egyenlőknek tekintik egymást, és ez nagymértékben lerövidíti az újra formálódás idejét, hiszen nekik is szükségük van arra, hogy újra meg újra átalakítsák működés módjukat, újraosztják a szerepeket, változtassanak a mintáikon, a hagyományaikon, a kultúrájukon a változó helyzet igényeinek megfelelően.

Ezek a szituációk egy team számára komoly kihívásokat jelenthetnek. Nem véletlen, hogy a szakmai és üzleti ismeretek mellett az átalakulás menedzselésében való jártasság (*transformation mastery*) is kiemelkedő értéket képvisel az ilyen csapatok számára.

Az önszerveződő csapat, mint öntanuló szervezet

Mindezek alapján az önszerveződő csapatra úgy tekinthetünk, mint tanuló szervezetre: tanulja, és fejleszti önmagát. Ez többnyire menet közben, learning by doing formában zajlik. Alapvető számára:

1. a rendszerben való gondolkodás képessége,
2. személyes hatékonyság, az önirányítás képessége,
3. a gondolkodási minták felismerésének és megváltoztatásának képessége,
4. a személyes jövőképekhez is kapcsolódó közös jövőképzés képessége,
5. csoport szintű tanulásra és a dialógusra való képesség (Senge, 1998).

A tanulószervezeti lét itt nemcsak arról szól, hogy a csapattagok konkrét, lexikális tudásra tesznek szert, hanem arról is, hogy megtanulják egymást, megtanulnak egymás mellett és egymással dolgozni, együttműködni, értéket teremteni. Ez pedig csak rendszeres átgondolással, *how we work together* meetingekkel, *lessons learnt* megbeszélésekkel vagy az agilis kultúrában alkalmazott *retrospektívekkel* lehet (Derby - Larsen, 2006).

Az önszerveződő csapat elsődleges fejlesztési közege a tapasztalati tanulás. Kolb (Kolb-Fry, 1975) az alábbiak szerint határozza meg ennek négy elemét: konkrét tapasztalatszerzés > megfigyelés és reflexió > absztrakció és elméletalkotás > új szituációban történő tesztelés > majd folytatódik ismét a konkrét tapasztalatszerzéssel... E folyamatban az itt-és-most tudatossága és az önreflektivitás lehet a fejlesztési pont, akár a fejlesztési tartalomra, a legjobb tanulási környezetre, akár a módszerre vonatkoztatva. A reflektivitással már magát a tapasztalatszerzést is tudatosítjuk: segítünk a csapatnak, hogy észrevegye, hogy az adott helyzetben tapasztalatszerzés történt, hiszen ez gyakran észrevétlen folyamat. Ebből pedig a tanulási pontok megfogalmazásának képességével juthat a csapat egy magasabb tudatossági szintre.

Az agilis csapatok munkakörnyezete és workflow-ja ezt a reflektivitást támogatja (pl. a scrumban a daily standup, 2-4 hetes sprintek, ezek végén retrospektívek). Itt a reflektivitás nemcsak magában az egyénben jön létre, hanem a csapattagok között is, a csapattagok közötti párbeszédben, az egyének szubjektív keretrendszerében és azok metszetében. A fejlesztési folyamat során a csapattagok megtapasztalhatják, hogy a csapat önreflektivitása egy közös kontextusban (is) történik tele szubjektív megélésekkel, ahol helye van az érzelmeknek is. Az érzelmek és a szubjektivitás megjelenése azért is elengedhetetlen, mert fejlődése során fontos, hogy a csapat egyensúlyt tudjon tartani a feladatok megoldása - vagyis a teljesítmény -, és a saját maga fenntartásával, a csapattagok igényeinek kielégítésével kapcsolatos tevékenységek között (Bales, 1953).

Tudnunk kell, hogy az önszerveződő csapat tagjai is különböző tanulási stílusban tanulnak, dolgozzák fel az információt, integrálják magukba az új tudást. A cselekvő (amikor csinálja), a gyakorlatias (látja az értelmét), az elméleti (konkrét elméleti tudáshoz köti, az elmélet bemutatásával tanul) és a megfigyelő (a többiek utánzásával) típusa vélhetően mind megtalálható a csapatban. Amikor az önszerveződő csapat legtámogatóbb tanulási környezetét keressük, fejlesztőként érdemes arra gondolni, hogy egyik vagy másik stílusnak van-e dominanciája. Célszerű ezt megfigyel-nünk és ehhez igazítani a fejlesztési teret.

Együttműködő problémamegoldás

Az önszerveződő csapat számára alapvető készség az együttműködő problémamegoldás (*cooperative problem solving*). Együtt feltárni egy probléma részleteit, felhasználni az eltérő látásmódokban rejlő különbségeket, hogy több dimenzióját lássák. Felhasználni az eltérő háttértudást, hogy a megoldáshoz gazdagabb ötlettárból merítsenek. Nézőpontokat, érdekeket egyeztetni, hogy konzisztens és megvalósítható tervet tudjanak kidolgozni. A megvalósításban kiaknázni a csapattagok eltérő gyakorlati tudását, jártasságait, kompetenciáit. A monitoring során – ahogy végig a problémamegoldásban – olyan kommunikációs stílussal élni, amely nyitott, a másik érdekeire is tekintettel van, nem hibáztat, hanem megoldást keres, elfogadja a másikat olyannak, amilyen.

Az együttműködő problémamegoldás fejlesztésében nagy segítség lehet a csapat számára a teamcoaching, hiszen ott a lényeg épp az, hogy a coach ne csupán azt az adott problémát segítsen a csapatnak megoldani, amivel éppen elakadása van, hanem abban támogassa, hogy ez a közös problémamegoldás mintává, normává váljék.

*Az önszerveződő csapat fejlesztésében létfontosságú, hogy a fejlődésre való saját belső igény egyéni és csapat szinten is megjelenjen. Az önszerveződő csapatnál, ahol a kohéziót többek között az azonos vagy igen közeli alapérték adhatja, a fejlődésszemlélet (*growth mindset*) mint érték megléte fogja a saját tanulásukhoz való viszonyukat meghatározni.*

Fejlődésszemlélet–önfejlesztés

Az önszerveződő csapat, még akkor is, ha a csapatösszetétel kívülről szabályozott, lehet hogy éppen a tanulás, fejlődés mentén fogja megszervezni önmagát, akár kisebb alcsapatokban ahhoz, hogy az adott munkafeladatot a lehető legjobban tudják ellátni.

A kérdés, hogy a team fel tudja-e ismerni a saját tanulási szükségleteit egyéni és csapat szinten. Tud-e a saját fejlődési igényeihez, szükségleteihez kapcsolódni? Képes-e ezt megfelelő módon felszínre hozni, akár a csapat többi tagjával ezt megosztani? Képes-e megfogalmazni, hogy pontosan miben is szeretne fejlődni és ehhez a többiek hogyan tudnak hozzájárulni? Tud-e olyan közeget teremteni magának és a csapat tagjainak, ahol ez a tanulás meg tud történni? Nyitott-e arra, hogy a saját és a csapattagok tanulásának tanulására időnként kívülről ránézzen és abból újabb felismeréseket fogalmazzon meg?

A fejlődésszemlélet, mint közös érték felkelti és fenntartja az önfejlesztés igényét, amihez a szervezet megfelelő környezet megteremtésével járulhat hozzá. Olyan teret adva, ahol a kísérletezés nemcsak hogy megengedett, de kimondottan támogatott. Ahol a hibázások nem vonnak maguk után minősítéseket, elítélést, bünbakképzést, hanem bátorítják az ebből való tanulást, a folyamatra, történésre, kapcsolódásra való ránézést, az önreflexiót egyéni és csapat szinten.

A csapatok az "önfejlesztő csapat kultúra" megteremtésével válnak tanulószervezetté. Ebben – különösen, ha a fiatalabb generációból áll össze a csapat – közös felületek kialakításával, mindenki által hozzáférhetően, folyamatos tudásmegosztással, a digitális eszközök kihasználásával hozzák létre a közös tanulási felületet. Így formálódnak ki a tanulószervezet építőkövei (Garvin, 1993):

1. problémamegoldás szisztematikus kezelése (Itt a fejlesztés kérdései pl.: Miként alakíthatnak ki ilyen – a saját maguk számára működő – folyamatokat? Milyen jó gyakorlatok vannak ebben?)
2. saját tapasztalataik felhasználása a tanulásra (Kérdései: miként tanulhatnak a saját tapasztalataikból? Milyen intézmények, szokások, technikai felületek, stb. segíthetik őket ebben?)
3. mások tapasztalatainak felhasználása saját tanulásukhoz (Kérdései: Miként lehet egy máshol, mások által megszerzett tudást áthozni, és egy új közegben alkalmazni. Hogyan lehet az alkalmazást tanulni, tesztelni, fejleszteni?)
4. új dolgok kipróbálása, kísérletezés. (Kérdései: Hogyan lehet fejleszteni az ehhez szükséges nyitottságot, fejlődésszemléletet? Miként lehet ésszerűvé tenni a hozzá tartozó kockázatvállalást?)
5. tudás megosztása, elterjesztése (Kérdései: Milyen technikák, milyen szervezeti megoldások működőképesek a team számára ezen a területen?)

Az önszerveződő csapatok speciális fejlesztési lehetőségei és nehézségei

A nehézség éppen az önszerveződő jellegből adódik, hiszen a csapat könnyen érezheti úgy: "Mi tudjuk, mit akarunk, mire van ehhez szükségünk, a saját életünket mi alakítjuk." Nincs tehát miről gondolkodni, mert a team majd eldönti, hogyan akar fejlődni, és ehhez majd megkeresi a szükséges erőforrásokat.

Ahhoz, hogy ez működjön, arra van szükség, hogy a team pontosan lássa, milyen tudással rendelkezik, és mire van szüksége. (Ez valójában igen ritkán teljesül.) Feltehetően a saját szakterületükre vonatkozóan ezt meg tudják tenni. Ám ha a szakterületük pl. az informatika, és nem a pszichológia, szervezeti tanácsadás vagy a vezetés-szervezés, vagy a coaching, akkor épp a saját működés módjuk fejlesztése szempontjából vannak információs hátrányban. Lehetnek remek ötleteik arra vonatkozóan, hogy mit kéne megváltoztatni a működésükben, annak hatékonyságának növelése érdekében, ám ez az esetek többségében nem jól informált, átgondolt, szakértői döntés. Saját csoportdinamikájukra sem feltétlenül látnak rá úgy, mint egy ezzel foglalkozó szakember.

Az agilis módszertanok közül a scrum például a ScrumMasterek és AgileCoachok feladatkörébe utalja a csapat fejlesztésének támogatását. Ők speciális kompetenciakészlettel rendelkeznek, amelyek lehetővé teszi számukra, hogy az agilis alapelvek és praktikák alkalmazása mellett betölthessék adott esetben egy tanár, mentor, coach, facilitátor feladatkörét. Mindezekkel együtt még itt is szükség lehet külsős trénerekre, coachokra.

A nem agilis környezetben lévő önszerveződő csapatoknál is szükség van arra, hogy valaki ezeket a funkciókat betöltse. Kereshetnek maguk mellé állandó fejlesztőt, aki a csapat tagjaként vesz részt a folyamatokban, vagy külső szakember segítségét vehetik igénybe.

Az önszerveződő csapatok számára a fejlődés - és önmaguk fejlesztése élethosszig tartó folyamat. Nem egy-egy rövid folyamatra szól a fejlesztő szakember szerződése. Épp ellenkezőleg: sokkal inkább úgy lehet elképzelni, mint aki egy hosszú fejlődési folyamat egy-egy szakaszára lép be a csapat mellé. Lehet, hogy rövidebb, lehet azonban, hogy hosszabb időre. Hogy megértsük az ilyen fejlesztő szakember komplex szerepét, gondoljunk egy edzőre, aki a sportolót felkészíti a különböző versenyekre. Őt sem cserélik le félévente, és egyértelmű, hogy fontos szerepe van a felkészülésben.

Mit fontos tudni az önszerveződő csapatnak?

1. Definiálni saját magát

Egyes esetekben ezeket a csapatokat egy működő szervezet keretein belül, többé-kevésbé jól körülhatárolt és világos elvárásokkal hozzák létre. Máskor szervezeti kereteken kívül, egy ötlet megvalósítására szerveződnek ilyen csapatok. Bárhogy is történik a megalakulás, akkor is, ha a célokat kívülről határozták meg, a csapat felelőssége, hogy meghatározza a saját határait, ami nemcsak a tagokat jelenti, hanem a számára fontos értékeket, missziót, az ő saját "miértjüket" (Sinek, 2017).

2. Megszervezni önmagát – ezt is tanulni kell!

Amennyiben egy nagyobb szervezet részeként alakul meg, világos keretekre van szüksége: tudnia kell, miben rendelkezik autonómiával, és melyek azok a tényezők, amiket a szervezet sajátosságai határoznak meg. Egyszerre kell kreatívnak lennie a saját körén belül, és képesnek lennie elfogadni a szervezetre jellemző, olykor sokkal merevebb kereteket. Kezelnie kell tudni az ilyenkor jellemző kettős értékrendet, eltérő viselkedésbeli elvárásokat. Amennyiben nem egy nagyobb szervezet része, akkor ezeket a kereteket meg kell tudnia határozni a maga számára.

3. Elfogadni és kiaknázni a sokféleségben, az eltérő kompetenciákban rejlő lehetőségeket

A csapatnak általában nem kevés időre van szüksége ahhoz, hogy a tagok felmérjék, megismerjék egymást, rájöjjenek arra, hogy ki, mit, tud. Az sem triviális, hogy ezeket a tudásokat a csapat milyen módon tudja mozgósítani, a cél elérésének a szolgálatába állítani. Ahogy változik a környezet, változnak az abból érkező kihívások, feladatok, fejlődik a csapat tagjainak tudása, ismerete, tapasztalata. Kérdés, hogyan veszik észre a másik fejlődését? Hogyan tudják az újonnan elsajátított kompetenciákat a közös célok szolgálatába állítani? Ennek megválaszolására fontos időt szánni, hiszen befolyásolhatják a hatékony működést, célok megvalósulását, valamint csapatonként akár eltérő is lehet a fejlődésben rejlő erők kihasználása.

4. Úgy beszélgetni, hogy a csapatban mindenki hangja hallható legyen

Az önszerveződő csapatoknak gyakran komoly kihívásokkal kell szembenézniük, megterhelő nyomás alatt kell teljesíteniük. Ilyenkor különösen nagy odafigyelésre és tudatosságra van ahhoz szükség, hogy valamennyi csapattag – még a leginkább visszahúzódók is – elmondják, mit gondolnak egy-egy kérdésben, mit tennének az adott helyzetben. Az elkötelezettségnek (amelyről az előzőekben részletesen szóltunk) az az egyik alapja, hogy mindenki véleménye fontos, ezért mindenkit meghallgatunk. A csapat többi tagja kíváncsi rá, fontos a számukra, mi több elfogadják és tiszteletben tartják akkor is, ha nem értenek vele egyet.

5. Tudatosítani a felelősségét saját működésével kapcsolatban

A csapattagoknak meg kell tanulniuk felelősséget vállalni mindazért, amit mondanak és tesznek. Az olyan működéssel ellentétben, ahol többnyire pontosan körülhatárolt keretek között, jól definiált szabályok és egyértelmű hierarchia mentén lehetett működni, ami a felelősségi határokat is elég pontosan definiálta, az önszerveződő csapatok tagjai a működési kereteiket, a szabályaikat, vagy csak az együttműködés mintáit részben vagy egészben – attól függően, hogy egy szervezeten belül tevékenykednek vagy sem – maguk alakítják ki. Ilyenkor gyakori, hogy a tagok között nincs alá-fölé rendeltség. A saját működésével kapcsolatos felelősségének tudatosítása a csapat érettségét, Felnőtt én-állapotát növeli. Az *itt-és-most*-ban lét, az érzések, gondolatok megfogalmazása, a viselkedés tudatos megválasztása segíti a csapatot abban, hogy az energiái ne a csoportdinamika negatív jelenségeivel (bűnbakképződés, ellenállás, stb.) szembeni védekezésre fordítódjanak, hanem egy nyer-nyer helyzetet felkínáló közös tér jöjjön létre. Ebben helyet kap az egyéni autonómia és a csapat, mint egység autonómiája, önirányítási képessége.

6. Megtalálni a közös döntéshozatal számukra működő formáit

Az önszerveződő csapatok a döntéseiket is közösen hozzák, definíció szerint nincs olyan vezető, aki mindent eldönt. A döntések előkészítése (az együtt gondolkodás, a kockázatok és a döntés következményeinek a mérlegelése, az összes stakeholder igényének a figyelembe vétele) minden csapattag feladata és felelőssége. Ennek megtanulása és jól működtetése az egyének, és a csapat szintjén is kihívást jelent, hiszen korábbi mintákat és megszokásokat kell átírni, újakat kialakítani.

7. Visszatérő alapvető kérdéseket megválaszolni

A csapatnak időről időre meg kell tudnia válaszolni a „*Kik vagyunk? Mit akarunk együtt csinálni, miért és hogyan?*” kérdéseket. Előfordul, hogy a régi válaszok már nem elég jók az új helyzetekben. Ahogy a külső környezet és ezzel együtt a csapattal szemben támasztott elvárások (szervezeti / vevői / megrendelői / piaci igények) változnak, úgy van szükség e kérdéseket időről időre újra megválaszolni, vagy validálni a korábban adott válaszokat.

8. Megtalálni a számukra működő módo(ka)t a rendszeres „hogyan működünk?” megbeszélésekre

A csapat tagjai különböző vezetési és munkaszervezési mintákat hoznak (ismernek, szeretnek). Hogyan lehet ezek alapján elkezdeni a közös munkát? Hogyan lehet ezeket a mintákat koherensebbé tenni, átformálni, fejleszteni? A működést, a struktúrát a csapatnak kell szabályok és/vagy minták alapján kialakítania és megtalálnia az ezeknek adekvát szerepeket. Ahogy a csapat tanulja önmagát, ahogy folyamatosan érik a csapaton kívüli világ különböző impulzusai, és ahogy a csapattagok fejlődnek, egyfajta állandó mozgásban, változásban vannak, úgy kell időt és energiát szánni arra, hogy ezekre a csapat tudatosan és proaktívan képes legyen reagálni. Felismerni, mikor és ilyen

irányba szükséges változni – változtatni és képesnek lenni ezt megtenni: megváltoztatni a saját működési mintáin, szabályain, folyamatain. Ha kell, szerepeket megszüntetni és újakat létrehozni. Ennek a munkának a célja: megtartani a csapatnak azt a képességét, hogy időről időre kívülről lássa saját működését és fejlődését. Az agilis környezetben működő csapatokban ezek adottak: retrospektívek, ScrumMaster, AgileCoach. A nem agilis környezetben, nem agilis keretek között működő csapatoknak éppúgy szükségük lehet coaching – mentoring jellegű támogatásra, valamint rendszeres (akár heti) “Hogyan működünk együtt?” megbeszélésekre, mint az agilis környezetben működő csapatoknak.

9. Csoportdinamikai folyamatokat kezelni

A csapat tagjai eltérő vezetés-szervezési tudással, elkötelezettséggel, társas kompetenciákkal, csoportdinamikában való jártassággal, szerep- és működési mintákkal (pl. vállalkozó, vagy munkavállalói kultúrával) érkeznek a csoportba. Nagyon más élethelyzetben és tapasztalati szinten vannak a csapattagok, sőt ami ennél is fontosabb, mások az elakadásaik. Amíg ezt egy hagyományos vezetővel működő csapatnál a vezető, és a kialakított vezetési struktúra ki tudja egyenlíteni, addig egy önszerveződő csapatban ennek kiegyenlítése a csapattagok figyelmére, empátiájára és beavatkozási ismereteire van bízva. Ez rendkívül nehéz feladat, és könnyen, gyorsan vezet tagok lemorzsolódásához. Ezen kívül konfliktusok forrása is, amelyek sokszor egészen más szinten, másfajta problémák formájában (a gyökér okot elfedve) jelennek meg. Fontos, hogy ezeket a csapat felismerje, a saját csoportdinamikai folyamatait átlássa, tudatosan dolgozzon rajtuk. A szokásosnál magasabb szintű érzelmi intelligenciát igényel az ilyen nyitott együttműködési forma. Konfliktus, problémák esetén nem lehet a szabályok mögé bújni, hiszen a csapat maga alkotta a szabályokat, és szükség esetén meg is változtathatja azokat. Mindennek a nyitott, együttműködő kommunikáció lehet az alapja.

10. Tudatosan csapat szinten is fejleszteni magukat – nemcsak szakmai téren

Az önszerveződő csapat fejlesztése során – az önszerveződésben lévő tudatosság miatt – nem elsősorban konkrét kompetenciafejlesztést érdemes célozni, hanem inkább képessé kell tenni a csapatot arra, hogy önmaga fejlődését tudatosan tervezze és szervezze. Ugyanakkor nem tekinthetünk el annak lehetőségétől, hogy – a csapat fejlettsége, érettsége és igénye függvényében – szükség lehet a hagyományos fejlesztési eszközök, módszerek használatára is. A megfelelő eszköz, módszer kiválasztásánál fontos figyelembe venni, hogy magában az önszerveződésben a Felnőtt tudatossága, autonómiája, önmaga irányítási képessége áll, így az őket fejlesztő szakembernek is ehhez kell igazodnia. Hisszük, hogy a legfontosabb kihívás képessé tenni a csapatot a belülről vezérelt önfejlesztésre és a folyamatos megújulásra. Ennek egyik megnyilvánulása, ha a csapat képes felgyorsítani tagjai egyéni fejlődését is.

11. Partneri együttműködésben fejleszteni a csapatot és tagjait

Ebben a munkában mi – a csapat támogatójaként – nem a csapatot vagy a csapattagokat fejlesztjük, hanem velük fejlesztünk csapatot. Annak működését, a tagok egymáshoz való kapcsolódásait, együtt gondolkodását, kommunikációját és tanulását támogatjuk, az egyes csapatfejlődési szakaszok eltérő igényeihez alkalmazkodó eszközökkel, rugalmasan, agilisan és lehetőségként tekintve a megajánlott irányokra. Az ilyen együttműködés olyan csapattal tud megvalósulni, aki a fejlesztőhöz is partnerként viszonyul, éppúgy, ahogy a csapat tagjai egymáshoz.

Amikor a csapat fejlődése könnyen megy

Kihívás

Tapasztalataink szerint a kihívás mozdítja elő a leginkább a csapat fejlődését. Mégpedig az olyan kihívás, amely teljesíthető, ám ez nem látszik rajta azonnal. A csapatnak mozgósítania kell az erőforrásait, hogy meg tudja valósítani a célt. Meg kell haladnia önmagát, túl kell lépnie saját korábbi gyakorlatain. Amikor ez lelkesíti a tagokat, akkor esélyük van arra, hogy ezt a fejlődést úgy valósítsák meg, hogy közben az áramlat élményét is megélhetik.

A legalapvetőbb szinten – ez a fejlődés egy korai fázisa – a kihívások *kívülről* jönnek. A csapat “felveszi a kesztyűt, amit az élet dob elé”. Ilyenkor még nagyon fontos szerepet játszanak önmaguk motiválásában egyéni, külsődleges tényezők. Később a csapat már kifejezetten keresi ezeket a helyzeteket. Megtapasztalja, hogy ekkor tudja magából a legtöbbet kihozni, és egyben önmagának áramlat-élményt keres - és talál. A következő szint az, amikor már *képesek saját maguknak* ilyen kihívásokat *teremteni*. Olyan körülményeket létrehozni, olyan szituációkat megalkotni, amelyben saját magukat húzzák a fejlődés irányába. Egy olyan szintet érnek el, amelyben ezeknek a fejlesztő helyzeteknek a megélése önértékké válik. Olyankor is választják és teremtik ezeket, amikor – még – nem látszik ezek közvetlen haszna. A tudás teremtése önmagában is értékké válik. Tudatában lévén annak, hogy egy tudás alapú társadalomban ez a legfőbb értékteremtő erőforrás.

Ideális esetben a csapat dönti el, milyen irányba akar fejlődni, milyen tudást akar megszerezni – legyen szó akár elméleti akár gyakorlati tudásról. Ez a tudás lehet szakmai, de lehet humán jellegű, önmaguk fejlesztésére vonatkozó tudás is. Amerre éppen úgy ítélik meg, hogy érdemes elmozdulni. Ez azonban nem jelenti azt, hogy döntésükben ne játszhatnának külső személyek, szakértők, tanácsadók, fejlesztők. Sőt.

Az ilyen döntések jó előkészítése nélkül kevés esélye van a legjobb csapatnak is arra, hogy gyors fejlődést valósítson meg. Fontos-e a gyorsaság? Nem, nem minden csapatnak fontos. Sokféle érték, sokféle prioritás határozhatja meg, hogy a team önmaga fejlesztésében *hogyan* és *merre* akar haladni.

Összehangolódás és folyamatos újrhangolódás

Az önszerveződő csapat maga kell, hogy gondoskodjon a tagjai közötti összhangról, a nagyobb zökkenőktől mentes együttműködésről. De hogyan valósíthatják ezt meg?

Nézzünk példaként egy koncertre készülő nagyzenekart! Kiváló zenészek, egytől egyik mesterei saját hangszerüknek, az eljátszandó darabból mindenki megtanulta az általa játszandó részeket. Elég ez egy felejthetetlen élményt nyújtó koncerthez? Nem. Kell egy jó karmester, aki gondoskodik az összhangról. Egy személyben tréner, coach és mentor. Tanítja, fejleszti a zenészeket (egyéni és abban, ahogy együtt kell játszaniuk, oda kell egymásra figyelniük, érteni és elfogadni kell egymást). Iránymutatást, támogatást ad, segít megtalálni a válaszokat és leküzdeni az akadályokat. Amikor már elérték a legmagasabb szintet, akkor is jelen van. Biztonságot és a folyamatos megújulás, fejlődés lehetőségét és képességét és az együtt zenélés élményét adja a zenészeknek.

Elég-e pusztán a karmester figyelme ahhoz, hogy a zenekar muzsikájával elvarázsolja a hallgatóságot? Nem. Bármilyen gondos felkészülés, felkészítés ellenére is előfordulhat, hogy egy hang nem oly tisztán szól, mint azt szeretnék. Ki menti meg a helyzetet? Hát a csapat! A harmonikus együttműködéshez elengedhetetlen, hogy a csapatagok figyeljenek egymásra, ha valaki hibázik, akkor azt észrevegység (legalább egy tag észrevegysége) és ki-segítsék, támogassák egymást a tökéletes hangzás érdekében, ezzel nyújtva felejthetetlen élményt a hallgatóságnak.

Ha egy koncert után megkérdezed a második klarinétost, hogy mit csinált az este, biztosan nem azt fogja mondani, hogy klarinéton játszottam. Azt mondja: "Ma este Beethoven 4. zongoraversenyét adtuk elő."

A zenekar mintájára az önszerveződő csapat is választhat magának formális vagy informális vezetőt, akitől pont ezt várja: facilitáljon, moderáljon, segítsen az összhang, a közös ritmus megteremtésében.

Megvalósítható az összhang másként is. Agilis környezetben a csapat összehangolódását a retrospektív nagymértékben elősegíti. A retrospektív alkalmával a csapat visszatekint az elmúlt idő-

szakra – ami azt jelenti, hogy az elmúlt néhány hétre, amikor még elevenek az emlékek, ez az egyik fontos sajátossága az agilis működésnek – és a tapasztalatok alapján igyekeznek fejleszteni saját működését. Visszajelzéseket persze folyamatosan adnak egymásnak, de a retrospektív egy arra dedikált rendszeres esemény, hogy meghallgassanak mindenkit. Mindenkinek a tapasztalata, mindenkinek a véleménye számít. Csak úgy lehet jó akciótervet készíteni arra, hogyan fejlesszék a működésüket, ha már minden hangot hallottak, valamint képessé váltak felelősséget vállalni egymásért a cél elérése érdekében.

Amikor a működés döcög

Mikor veszi észre a csapat, hogy szüksége van segítségre?

Ha a tagok (vagy akár csak közülük néhány) kényelmetlenül érzik magukat, túl sok súrlódás, konfliktus van a tagok között (ami jelentkezhet akár rejtett formában is). Ha szervezetlen, strukturálatlan a csapat, egyszerű feladatok is rengeteg időt vesznek igénybe. Ha azt vesszük észre, hogy egyre több csapattagon mutatkoznak a stressz, a kiégés jelei. Amikor elkezdődik a lemorzsolódás: egyre több csapattag veszti el a motivációját és először csak „lélekben”, később fizikailag is elhagyja a csapatot.

Ha a kitűzött cél nem, vagy csak részben látszik megvalósulni. Ha az eredetileg tervezettnél több időt, pénzt, energiát, bármilyen egyéb erőforrást tett már bele a csapat és ez már veszélyezteti az eredményt, a működés fenntarthatóságát; végső soron a csapat nem tud eredményeket szállítani, ami előbb-utóbb pénzügyi eredménytelenségben is megnyilvánul.

Az itt felsorolt esetek közös vonása, hogy inkább megnyilvánulása, eredményei egy-egy mélyebben rejlő működési problémának. Így könnyen eshet a csapat abba a csapdába, hogy tüneti kezeléssel próbálja ezeket orvosolni. A kiváltó okok megszüntetése hiányában nagyon nagy a veszélye annak, hogy a csapat idő előtt felbomlik, nem teljesíti a kitűzött célt.

Külső vagy belső segítség?

A csapatnak kell eldöntenie, hogy van(nak)-e olyan felkészültséggel, tudással, tapasztalattal rendelkező csapattagok, akik ezt a belső fejlesztési folyamatot megfelelő eredménnyel tudják segíteni, facilitálni. Ennek hiányában, vagy olyan esetekben, amikor a csapattagoknak inkább más – az alapfeladat eléréséhez kapcsolódó – szakmai feladataik miatt nincs kellő idejük erre a tevékenységre, mindenképpen javasolt a külső segítség bevonása. Fontos hangsúlyoznunk, hogy akárho-

gyan is dönt a csapat: bevonnak-e külső szakértő segítséget, vagy saját erőből (belső coach, mentor segítségével) fejlesztik önmagukat, a legjobban megtérülő beruházás lehet az arra szánt idő, hogy tanuljanak a tapasztalataikból, és fejlesszék saját működésüket, hatékonyságukat.

Az út, ameddig a csapat eljut az önszerveződés mesteri szintjére, sok próbálkozással, kudarc-cal, konfliktussal, rengeteg tanulással (magamról, a másiktól, a kapcsolatunkról való tapasztalatszerzéssel is) jár. Kell hozzá önreflexiós képesség, egymás elfogadása, nyitottság, bizalom. Ha e területeken a csapattagok nagyon eltérő szinten vannak, és nem találják az utat egymáshoz, akkor nagyon sokat segít, sőt, elengedhetetlen is lehet a külső segítség!

A legfontosabb megteremteni a csapatban a saját tanulásuk tanulásá-ra való nyitottságot és tudatosságot: az egyéni és csapatélet különböző szinterein megjelenő tanulási helyzetek és tudások azonosításának, összekapcsolásának, és integrálásának képességét. Egyszerűen segíteni kell őket önmagát tanuló és fejlesztő csapattá válni.



IRODALOM

- Bales, Robert F.: *The equilibrium problem in small groups*. in T. Parsons, R. F. Bales and E. A. Shils (szerk.): *Working Papers in the Theory of Action*, Free Press, 1953, 111-161.o.
- Berne, Eric: *Emberi Játzmák Ford.*: Hankiss Ágnes Gondolat Kiadó, 1984
- Derby, Esther – Diana Larsen: *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great Pragmatic Bookshelf*, 2006
- Garvin, David A.: *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, 1993, July–August. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> (letöltés időpontja: 2018.02.02.)
- Kolb, David A. – Ronald Fry: *Toward an applied theory of experiential learning*. in: C. L. Cooper (ed.): *Theories of group processes*. John Wiley and Sons, New York, 1975, 33-57.o.
- Senge, Peter M.: *Az ötödik alapelv*, HVG Kiadó, 1998
- Sinek, Simon: *Kezdj a miérttel Hogyan ösztönöznék a nagy vezetők mindenkit cselekvésre* Mayer, 2017.
- Stewart, Ian Vann Joines: *A TA - ma. Bevezetés a korszerű tranzakcióanalízisbe*. Grafit Könyvkiadó, 1998
- Surdek, Steffan: *Three Common Misunderstandings Of Self-Organized Teams* Forbes 2016.12.20 <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/12/20/three-common-misunderstandings-of-self-organized-teams/2/#34b7c747180b> (letöltés időpontja 2018.02.02.)
- Tuckman, Bruce W.: *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*, 63. 1965/6, 384-399



Kiss Olga PhD

A Budapesti Corvinus Egyetemen tanít filozófiát. Az ELTÉ-n szerezte bölcsész- és természettudományos, a BME-n gazdasági-műszaki diplomáját, a GROW-ban pedig coach végzettséget. Sokféle területen tapasztalatot szerzett tanácsadóként, vállalkozóként, fejlesztőként, és vezetőként is. 2008 óta az EMCC Magyarország elnökségi tagja. Oktatóként és coachként egyaránt olyanokkal dolgozik, akik a maguk területén már bizonyították kiválóságukat. Inspirálja, ha valaki keresi a fejlődés lehetőségét. Lelkesíti, ha segíteni tud abban, hogy diákjai és ügyfelei kihozzák magukból a legjobbat.



Terjéki Judit

Watson coach, tanácsadó. HR, szervezetfejlesztői, folyamatmenedzsment, és projektvezetői tapasztalattal. Pénzügy szakos közgazdáként kezdte a pályáját, majd szerzett egy humán erőforrás szakközgazda diplomát is. Közel 20 év vállalati, ebből 14 év vezetői tapasztalattal a háta mögött lett tanácsadó. Eddigi sikereit mindig csapatban érte el, hisz a közösség erejében, az együttgondolkodásban, a közös munkában. Számára a legfontosabb a profi munkavégzés, az őszinteség és a partneri együttműködés. Missziója: Együtt cselekedni és alkotni, a tudást átadni, tanítani.



Peuker Gabriella

Tréner, szervezetfejlesztő, a European Mentoring and Coaching Council által Practitioner szinten akkreditált coach. Tagja az EMCC Magyarországi Szervezetének. Agilisan működő, vagy az agilis transzformációra nyitott szervezetek és teamek humán fejlesztése, az agilis vezetés emberi oldala, az agilis csapatok és szervezetek soft támogatása a szakterülete.



Gátfalvi Katalin

Jogi, szakokleveles közgazdász és metálhigiéniai szakember. A közel 17 évnyi vezetői munkája során megtapasztalhatta, milyen erők rejlenek az egymást támogató, értő, egymásra odafigyelő emberekből álló csapatokban. Metálhigiéniai szakemberként láthatta, ahogyan emberek visszaszerzik életük feletti irányítást, felelősséget vállalnak önmagukért, és mindez hogyan hat a közösségben végzett munkájukra. Hiszi, hogy a közös célok megvalósításának alapja az értő egymásra figyelés, egymás támogatása, a tudás megosztása.



Daragics György

Szervezetfejlesztőként egyéneket és szervezeteket támogat a közös szabadság- és felelősségük határainak összehangolásában, hogy mindannyian önmaguk által irányított és sikeres életet éljenek. Hisz abban, hogy ez az autonóm működés a sikeres munkavégzés, továbbá minden önszerveződő csoport alapja. Ennek érdekében ötvözi a multinacionális cégeknél szerzett több mint 15 évnyi üzleti tanácsadói és szervezetfejlesztői tapasztalatát.

Fókuszolás-orientált coaching

Szelíd és eredményes
út a változáshoz

Medgyesi Krisztina

A fókuszolás nevű módszer trénerként az első coaching ülésem megtartásakor már több száz óra fókusz kísérés tapasztalattal rendelkeztem. Sokszor jöttek hozzám coachingba olyan ügyfelek, akik rendkívül okosak, már sokat gondolkodtak a témájukon, viszont nem voltak kapcsolatban a vágyaikkal, igényeikkel, érzésvilágukkal. A fókuszolás eszköztárát tudatosan használtam velük, ezáltal teljesebb, gazdagabb, és sikeres változáshozó coaching folyamatok jöttek létre. Csak később tudatosult bennem, hogy ezt fókuszolás-orientált coachingnak hívják, és európai szinten is jelen van már a coaching módszertani palettán. A cikkben a fókuszolást, a fókuszolás-orientált coachingot (FOC), és alkalmazási lehetőségeit mutatom be, gyakorlati példákkal.

Az előző évtizedekben nem csak a coaching ismertsége és népszerűsége nőtt, hanem a coaching módszerek palettája is további színekkel bővült. A coachok eszköztárának egy része (pl. Gestalt, dramatikus elemek, solution focus, stb.) a terápiás módszertanban gyökerezik. Más modellek és módszerek eleve a coaching keretrendszerében jöttek létre, például a GROW modell (Alexander, Renshaw 2005), a Vogelauer-modell, (Vogelauer 2008)), vagy éppen a tréningek és a közgazdaságtan határterületéről kerültek át a coaching szakirodalomba pl. Johari ablak, SWOT, BCG mátrix, (Komócsin, 2009). Van azonban egy olyan belső folyamat, amely minden, valódi változással járó eszköz és módszer mögött jelen van. Ezt a folyamatot Gendlin (1969) fókuszolásnak nevezte el. A fókuszolás annak a folyamata, ahogy összhangba hozzuk egy adott téma kognitív, érzelmi és testi vetületét. Mint ilyen, a fókuszolás érzelmi belátással járó változást eredményez. A fókuszolás alapkönyve 1978-ban, éppen 40 éve jelent meg először (Gendlin, 1978), a terápiás szakirodalomban pedig 1996 óta van jelen (Gendlin, 1996).

A fókuszolás háttere

A fókuszolás Eugene T. Gendlin pszichológustól, filozófustól származik. Gendlin Carl Rogers munkatársa és barátja volt a Chicago-i Egyetemen. Ő tette fel a kérdést: miért nem sikeres gyakrabban a terápia? Mitől van az, hogy egyes terápiás folyamatok működnek, a kliens változik, más folyamatokban pedig nem jön létre változás? (Gendlin, 1978) Kollégáival egy 15 éves kutatás során több ezer órányi terápiás ülés magnófelvételét elemezték, hasonlóságokat keresve a változással járó, illetve változást nem hozó folyamatokban. A válasz eltért az előzetes elvárásaiktól.

Azt találták ugyanis, hogy

- a terápiás folyamatok sikere független a terapeuta személyétől és a terápiás módszertől
- azok a kliensek, akik változnak majd a terápia hatására, már az első terápiás ülések felvételeiről is kiszűrhetőek, statisztikailag szignifikáns módon
- azok a kliensek, akik változnak majd, már az első terápiás alkalomra is úgy érkeznek, hogy egy bizonyos módon reflektálnak a saját tapasztalásaikra, képesek kapcsolódni saját magukhoz, belső állapotaikhoz
- ez a bizonyos mód pedig bárki által megtanulható.

Ennek a lépéseit dolgozta ki, és nevezte el Gendlin Fókuszolásnak.

f o c u s

A fenti állításoknak külön-külön is erőteljes hatása lehet a coaching tevékenységünkre és megközelítésünkre. Ha tudjuk, hogy mi az a folyamat, ami a sikeresen változó ügyfelekben lejátszódik, és van lehetőség ennek beemelése a coaching ülések szemléletébe és módszertanába, miért ne használjuk ezt tudatosan az üléseken, illetve a saját önismereti és szupervíziós munkánkban? Erről szól a fókuszolás-orientált coaching megközelítés.

A fókuszolás és a coaching találkozása

A fókuszolás folyamata azon alapul, hogy mindennek, ami velünk történik, akivel találkozunk, vagy amire gondolunk, van egy komplex testi leképeződése, ún. átélt érzete („felt sense”). Ez több mint egy testi jelzés (pl. viszketés) vagy egy érzés: a témára gondolva egy minden mögött meghúzódó, sokszor elmosódott vagy homályos érzet jelenik meg a testünkben. Coaching esetében lehet átélt érzete pl. az ügyfél által behozott témának, gondolatoknak; a coach és az ügyfél közti kapcsolatnak; és a coachban is megjelenhet az ügyfél által hozott téma átélt érzete. Ha sikerül ehhez az átélt érzethez kapcsolódni, és megtalálni azt a valamit, ami a legjobban kifejezi ennek a minőségét (lehet pl. szó, kép, illat, szín, íz, szimbólum, érzés, mozdulat), akkor az átélt érzet megérthetővé válik. A test el tudta mondani, amit akar. Energia szabadul fel, és létrejön az adott téma érzelmi megértése, az átélt érzet megváltozik, az ügyfél pedig új perspektívából tekint az általa behozott témára. Ezt a folyamatot újratekintve akár az adott témán, újabb információkra derülhet fény, amíg az eredeti téma végképp feldolgozásra nem kerül.

A gyakorlatban a fókuszolás folyamata (téma - átélt érzet – kifejeződés megtalálása – megértés és változás) sokszor magától értetődően, és gyorsan megtörténik. Nehéz témáknál azonban sokszor lassú a folyamat, és kihívás megőrizni a magunkra figyelésnek ezt a módját. Coachként célzottan tudjuk támogatni az ügyfelet a folyamat egyes lépéseinél tükrözéssel, kérdésekkel, az odafigyelés módjával, és a fókuszolás-orientált coaching módszertani palettájával. Így a témafelvetés kognitív, érzelmi és testi vetületei egymással összhangba tudnak kerülni, és az összhang eredményeképpen testi váltás jöhet létre, szelíden, mégis eredményesen támogatva az ügyfelet a kitűzött célok elérésében.

A fókuszolás Rogers-i szemléleten alapul: az embert önmagában kompetensnek tekinti, aki képes saját életproblémáit önerőből megoldani. A megoldás folyamata során mind a fókuszoló, mind a fókuszkiadó megengedő, elfogadó, kíváncsi attitűddel van jelen, egyenrangú, partneri kapcsolatban. Cél, hogy az ügyfél a számára fontos témákon dolgozhasson, a saját tempójában. A fókuszolás szemléletének is része, hogy ami fontos egy téma kapcsán, az megmutatja magát, érdemes bízni a folyamatban. A fókuszolás és a coaching szemlélete és emberképe ilyen szempontból összhangban van.

Ugyanakkor a fókuszolás és a coaching eltérő mértékű szabadságot ad a folyamatnak. Míg a fókuszolót segítő „fókuszkiadó” nem irányítja, hanem kísérőként támogatja a folyamatot, és egy adott téma kapcsán akár terápiás mélységek is előjöhetnek, addig a coachok felé elvá-

rás a szerződött cél szem előtt tartása, a kereteknek pedig része, hogy a coaching ülés nem terápia. Így a fókuszolás eszközrendszerét nem egy az egyben, hanem célzottan, célra, ügyfélre és a coaching műfajra szabottan tudjuk használni az ülések során. A fókuszolás-orientált coaching tehát a fókuszolás szemléletének és eszköztárának alkalmazása a coaching folyamat során, figyelembe véve a folyamat céljait, az ügyfél igényeit, és a coaching szerződés kompetencia-határait.

Hogy néz ki a fókuszolás-orientált coaching a gyakorlatban?

PÉLDA 1.

40-es férfi ügyfél, nagyon sikeres szakmailag. Percek óta beszél arról, milyen büszke a munkájára, milyen sok sikerélmény éri. Közben lassan, ritmikusan, nem túl erősen ököllel ütögeti a falat. Megkérem, hogy maradjon együtt a mozdulattal és figyelje meg mit érez, hátha a keze is hoz valamilyen üzenetet a témához, amiről beszélünk. Pici hallgatás és befelé figyelés után ezt mondja: „Miért? Miért csinálom így, mikor olyan sok, és igazából nem jó nekem?!” A fókuszolás folyamata itt gyorsan végigment: a kézmozdulatra figyelve az ügyfél kapcsolódni tudott „azzal, ami a mozdulat mögött volt”, „ami a mozdulatban kifejeződött”, az átélt érzethez tartozó üzenettel: azzal, hogy „Miért?”. A fókusz pillanat merőben új információval gazdagította azt a képet, amit addig kognitív szinten a munkájáról vallott.

PÉLDA 2.

Az ügyfél maga is végzett coach. Vágya, hogy főállásban is coachként dolgozzon, de valami visszatartja.

Ügyfél: – Nem kezdtem el hirdetni magam, nem indultam el cégek felé. Nincs honlapom sem, pedig mindig is emberekkel akartam foglalkozni. (témafelvetés)

Coach: – Milyen volt ezt kimondani? Ha erre gondolsz, megjelenik ez a téma valahogy a testedben is? (a coach fókuszolásra biztatja az ügyfelét)

Ügyfél: – Szorító érzést érzek, a mellkasomnál. (az ügyfél megérzi a mondata átélt érzetét)

Coach: – Lehet, hogy tartozik valami ehhez a szorító érzéshez: egy szó, gondolat, szimbólum, kép... (elkezdi kibontani az átélt érzetet, arra biztatva, hogy keressék meg az üzenetét, jelentését)

Ügyfél: (kis hallgatás után) – Úgy érzem, nem szabad coachként dolgoznom. (keresi az érzete jelentését és megfogalmaz egy mondatot)

Coach: – Úgy érzed, nem szabad coachként dolgoznod. (a coach tükrözi azt, amit az ügyfél megfogalmazott)

Ügyfél: – Úgy érzem, nem vagyok elég jó ebben. (...) Nem is, inkább úgy van, hogy nem szabad másoknak segítenem, amíg nem vagyok tökéletes.” (érzi, hogy az első mondat nem teljesen fedi azt, amit érez, így tovább keres, és megtalálja az érzete egy pontosabb megfogalmazását)

A témának tehát volt egy átélt érzete, ezt pedig legteljesebben a „nem szabad, amíg nem vagyok tökéletes” gondolat fejezte ki. A kimondás után könnyek jöttek, és megkönnyebbülés: az ügyfél másképp látott rá a helyzetére. Innentől tudtunk arról beszélni (átkeretezés), hogy tökéletesnek kell-e lenni segítőként, vagy hitelesnek, és miből tudná, hogy neki már szabad másoknak segítenie (solution focus eszköztár).

A fókuszolás-orientált coaching eszköztára

A fenti példákban is látható, hogy a fókuszolást többféleképpen használhatjuk a coaching üléseken. A négy fő irányt mutatom be röviden a cikk most következő részében.

1. **Ügyfél fókusz pillanata.** Segíthetjük az ügyfelet abban, hogy egy-egy lépéssor erejéig „fókuszosan” figyeljen befelé, ezt az úgynevezett fókusz pillanatot. Ehhez el tudunk indulni az ügyfél testbeszédéből (pl. kézmozdulat, arc kifejezés, levegő kifújása, valamilyen látható változás tudatosítása.) Ezek kimondása, vagy az ügyfél által kimondott gondolatok tükrözése ráirányítja a figyelmet arra, mi történik a testében, miközben a témával dolgozunk. Direktívebb, de még mindig fókuszos lépésként a téma, vagy kimondott állítás „megéreztetésével” is kezdhetünk fókusz pillanatot, pl. „Milyen volt ezt kimondani?”. Ekkor is el tud indulni a kapcsolódás az érzelmi és testi szinttel.
2. **Coach fókusz pillanata.** Az ülés során a coach is tud fókuszolni, és használni azokat a testi érzeteket, szimbólumokat, stb. amiket a saját fókuszos jelenléte során megtapasztal. Egy ügyfélnél például az első néhány alkalom után közösen értékeltük az eddig megtett utat és azt, ahogyan együtt dolgoztunk. Elmondtam neki, hogy az a megélésem, mintha egy gyönyörű, nyíló rózsza lenne a kezemben, és nem tudom, mit vár tőlem: csak öntözzem, gondozzam, és gyönyörködjek benne, vagy metsszem is – milyen mértékben várja tőlem az elfogadó jelenlétet és biztatást, és milyen mértékben a konfrontációt. A kép abból jött, hogy én fókuszoltam a köztünk lévő kapcsolatra. Segítségével könnyebben tudtuk tisztázni a szerződésünk kereteit. A coachnak van lehetősége figyelni az energiaszint változását is az ülés során, és ebből (vagy a hiányából) is tovább lehet lépni fókuszosan az ülésen. Egy megoldásközpon-

tú beszélgetés során például visszajeleztem az ügyfélnek, hogy percek óta beszél a csoda utáni állapotról, de nem érzem, hogy nőtt volna az energiaszint a szobában, vagy benne. Innen el tudtunk kezdeni beszélni arról, milyen veszélyes hinni a vágyaiban, és előjött az a feltevése, hogy ha kiáll az álmai mellett, akkor biztosan megbánt másokat. Ebből aztán garancia-kérdéssel ismét tovább tudtunk menni megoldásközpontúan: „ha nem tudnád megbántani a többieket, bármire is vágnál, akkor mire vágnál?”. Rövid idő múlva megfogalmazta álmai karriercélját. Ezt még fókusz pillanatban megéreztek, és csillogó szemmel azt mondta az új céljára: „ez a szerelem!”. Ha nem tükrözöm az energiaszint-változás hiányát, valószínűleg nem jön elő az ülés során az, ami visszatartotta a vágyaitól.

3. A FOC harmadik útja a coach eszköztárában már meglévő módszertanok tudatosan „fókuszos” használata a coaching ülés során (pl. dramatikus elemek fókuszosan, brief coaching fókuszosan, stb.) A „kifejezős” eszközök (pl. rajzolás, írás, rendszerállítás) közös eleme, hogy valamilyen külső felületen, vagy a térben megjelenítik az ügyfél belső valóságát. Ezáltal lehetőséget adnak arra, hogy az ügyfél kívülről is megnézhesse és „megérezhesse” azt a témát, amin dolgozik. Arra is lehetőség van, hogy az ügyfél valamilyen érzetet képviselő „részeivel” dolgozzunk. Kapcsolódhatunk például ahhoz a részéhez, énképéhez, aki eddig volt, és akivé válni akar, és ezeknek keressük meg a testi érzetét, vagy térben jelenítjük meg őket. A dramatikus elemek is valamilyen személyhez fűződő testi érzeteket erősítenek fel. Az érzetből aztán mondatok, üzenetek származnak, amelyek hasznos új meglátásokkal gazdagíthatják a kiindulási helyzetet. Ezeknek a módszereknek a használata során a fókuszolás sokszor implicit módon van jelen. Mivel a rajzolás, rendszerállítás, stb. önmagukban is hatásos módszertanok, a segítségükkel a fókuszolás sokszor automatikusan megtörténik (hiszen ettől működnek).



Ugyanakkor van lehetőség ezeket tudatosan „fókuszosan” használni, amit például a fókusztól-orientált művészetterápia (Rappaport, 2009) vagy a fókusztól-orientált brief terápia (Jaison, in Madison, 2014, 69. o.) meg is tesz. Módszertanukból, megközelítésükből coachként a keretek betartása mellett mi is profitálhatunk. A tükrözés, mint alapvető coaching eszköz fókusztól használatáról pedig már volt szó a cikkben. A FOC használatának nem csak módszerek, hanem konkrét témák, illetve a coaching folyamat egyes részeinek használata során is van relevanciája. A szerződéskötés, téma-választás, célmeghatározás „megérettetése”, a döntési pontoknál az egyes irányokra behozott fókuszt pillanat, a komplex témák megérzése és érzések, képek, stb. hozzá kapcsolása mind hasznos részei lehetnek a coaching üléseknek.

4. A negyedik lehetőség pedig a fókusztól használatát a coach szupervíziós és önismereti munkája során, a saját témáinak mélyebb megértéséhez, elakadásainak feloldásához. Talán ez adhatja a legtöbbet a coach működéséhez. Hiszem, hogy coachként elsősorban nem az eszközeinkkel, hanem a személyiségünkkel dolgozunk. A fókusztól remekül használható saját témáink és elakadásaink átdolgozásához, gyógyításához. A fókusztól önismereti munka egyik hozadéka az elfogadó attitűd és szeretetteljes jelenlét, ami a fókusztól folyamatokat jellemzi (Rappaport, 2009, 26. o.). A fókusztóllal végzett belső munka előre haladásával coachként nő a megtartó képességünk: érzelmileg megterhelőbb témák, helyzetek előkerülésekor mi is jobban jelen tudunk lenni annak, ami ott van. Ez növelheti az ügyfél biztonságát ahhoz, hogy a nehéz témáival ő is találkozzon, és elbírja azokat. Végző soron egyre inkább harmóniába kerülünk autentikus énlünkkel (Rappaport, 2009, 26. o.), ami a hiteles segítői működés egyik alapfeltétele.



Az elme és a test összetartoznak, együtt egy egység. Az érzelmi megértés a testben történik; a változások létrejöttéhez az adott témához kognitív, érzelmi és testi szinten is szükséges kapcsolódni. A fókuszolás-orientált coaching a fókuszolás szemléletét és eszköztárát úgy emeli be a coaching folyamatokba, hogy tiszteletben tartja coaching célrendszerét és kereteit. Finom, mégis hatékony eszközt nyújt ahhoz, hogy egy téma kapcsán a kognitív szinten túl a testi és érzelmi vetületek is hozzáférhetőbbé váljanak. Segítségével a cél eléréséhez szükséges változások komplex módon, mindhárom szinten létrejöhetnek, és az ügyfelet a céljai elérésén túl is segíthetik az önazonos működés felé. A fókuszolás nem velünk született adottság: bárki által megtanulható. Megismerése és használata nem csak coaching módszereinket gazdagítja: az önismereti és szupervíziós munka során, coach személyiségünk és jelenlétünk formálásánál is szelíden hoz látható változásokat.

Köszönöm Kántor Árpád, Molnár Emese, Pólya Judit és Szobonya László támogatását a cikk megírásában!

Irodalomjegyzék:

Alexander, G. és Renshaw, B.: *Super Coaching*, London, Random House Business Books, 2005.

Gendlin, Eugene T.: *Focusing. Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 6(1), 4-15, 1969.

Gendlin, Eugene T.: *Focusing*, New York, Everest House, 1978

Gendlin, Eugene T.: *Focusing-oriented psychotherapy: a manual of the experiential method*. New York: Guilford Press, 1996.

Komócsin, L.: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I.* Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009.

Madison, Greg (editor): *Focusing-Oriented Psychotherapy – Beyond the Talking Cure*. London, Jessica Kingsley Publishers, 2014.

Jaison, Bala: *Focusing with Solutions: How to Do Brief Therapy Deeply*. In Madison, Greg (editor): *Focusing-Oriented Psychotherapy – Beyond the Talking Cure*. London, Jessica Kingsley Publishers, 2014., 69. o.

Madison, Greg (editor): *Focusing-Oriented Psychotherapy – Innovative Theory and Applications*. Jessica Kingsley Publishers, 2014.

Rappaport, L.: *Fókuszolás-orientált művészetterápia*, 2009, 26. o

Vogelauer, W.: *A coaching módszertani ABC-je*, Budapest, Beehive Consulting, 2008.

Az Európai Fókuszolás Szövetség (European Focusing Association, EFA) hivatalos honlapja <https://efa-focusing.eu/efa-task-group-focusing-oriented-coaching-meeting/>



Medgyesi Krisztina ACC

Coach, action learning team coach, szervezetfejlesztő, tréner, fókusz tréner. 13 éve támogat egyéneket, csoportokat és szervezeteket céljaik elérésében. 6 évig volt a coaching szakmai felelőse a Magyar Telekomnál, ezalatt több mint 150 egyéni és csoportos coaching folyamatot támogatott. Küldetésének tekinti, hogy Magyarországon minél többen megismerhessék a coachingot, és jó tapasztalatokat szerezzenek vele. Coaching, team coaching és szervezetfejlesztői tevékenysége mellett fókuszolással és más testtudatos módszerekkel is dolgozik. 2012-ben végezte el a New York-i Fókusz Intézet által is elfogadott fókusz tréner képzést. A fókuszolás-orientált coaching elkötelezett híve. Minősített ARPe©, GPOP™, Hogan és SHL visszajelző. Előadó a BME munka- és szervezetpszichológus képzésén.



Hasonlóságok és ellentmondások

a Gestalt terápiaiban és a coachingban

Dr. Erős Ilona

A paradigma az elmélet általánosan elfogadott, zárt nézetrendszere. Általánosabban: A paradigma a gondolkodásoknak, vélekedéseknek, értékeknek és módszereknek a Gestaltos, illetve a coaching közösség minden tagja által elfogadott összességét jelenti.

Az alábbiakban néhányat bemutatok a Gestalt terápia, illetve a coaching paradigmáiból, összehasonlítva őket. Némelyiket meg tudjuk feleltetni egymásnak, néhányukat egymással ellentétesnek fogjuk találni.

Gestalt terápia	Coaching
Az észlelést és az értelmezést tágtítjuk	Megoldásra törekszünk
Nincs cél	Cél mentén haladnak
Itt és most	A sztori: ott és akkor
Csak akkor kérdezz, ha nem tudod a választ, és kíváncsi vagy rá	Jól kérdezz
A nyilvánvalót mondjuk ki	Az okosat mondjuk ki
A szubjektívet éljük át és értelmezzük	Az objektívet keressük
Dialógus	Dialógus
Kísérlet	Kísérlet
Jó szándékot feltételezünk	Jó szándékot feltételezünk

Mind a terápia, mind a coaching esetében „ügyfélnek” fogom nevezni a klienst, mert a Gestalt nem betegnek vagy páciensnek titulálja őt, hívén abban, hogy akármilyen beteg valaki, jobb életre vágyik, ezért nem betegként kezeljük őt, hanem olyanként, aki tenni akar a jobb életért.

Az észlelést és az értelmezést tágtítjuk (awareness) vs. a megoldásokat keressük

Az angol nyelv két szót használ arra, amit a magyar csak egy szóval, a tudatosság szóval ír le,

az awareness és a consciousness. Az awareness inkább az észrevételt jelenti, a tudatosság inkább azt, hogy megnevezem, amit észreveszek. A tudatosságnak van még egy jelentése a magyar nyelvben: az, hogy előre elhatározom, hogy mit fogok csinálni.

A Gestalt terapeutának 'nincs más' dolga, minthogy ügyfelének az érzékelését élesítse, és az értelmezési körét tágítsa, anélkül, hogy megítélést vinne bele.

Az awareness-féle tudatosságnak három zónája van. Az a felfogásunk, hogy ha abban megtámogatjuk ügyfelünket, hogy jobban kapcsolatban legyen a testével, akkor egyrészt valószínűleg egészségesebb lesz, és ami legalább ennyire fontos, hogy sokfélebb lesz az értelmezése, hogy mi történhet vele, és ezért változatosabbak lesznek a rákövetkező lépései. Ez az awareness, tudatosság belső zónája. Nagyon sok ember van, aki nem tanulta meg, vagy elfelejtették vele, mit érez, vagy érzéketlenítették.

A külső zóna a külső világgal kapcsolatban levés. Észrevenni például, hogy a másik embernek megváltozik az arckifejezése, vagy ökölbe szorul a keze.

A középső zóna az érzetek, érzékszervi információk megnevezése, a múltra való emlékezés vagy a jövő előrejelzése, vagyis a gondolkodás.

Az a felfogásunk, ha ebben a két dologban – belső - külső zóna és megnevezés, azaz középső zóna – megtámogatjuk az ügyfelet, akkor a többi lépést már maga is meg tudja tenni. Nem mindegy, hogy a gyomorban érez valamit, és ha érez, akkor úgy nevezi, hogy éhség vagy úgy, hogy feszültség. Nagyon sokan vannak, akik nem is veszik észre, hogy történik a testükben valami, és ha észre is veszik, akkor nem a releváns módon nevezik meg, ami történik. Aki éhségnek nevezi, az valószínűleg enni fog az elhízottsága ellenére is, aki feszültségnek nevezi, az keres valami más megoldást. Azaz a következő lépések, mint az energia iránya és a kontaktus, mások lesznek.



A coachingban többnyire problémák vannak, amikre megoldásokat keresünk. Keveset foglalkozunk az ügyfél érzékenységével, érzéseivel, viszont jól tesszük, ha a probléma okait feltárjuk, hogy gyökerestül szüntessük meg azt. Ez az objektív ok-okozati meggondolás viszonylag távol áll a Gestalttól. A Gestalt inkább fenomenológiai – azaz az előítéletől mentes jelenség leírása – és egzisztencialista – azaz az ember szabadságáról, döntésképeségéről vallott – felfogás.

Nincs cél vs. cél mentén haladás

A Gestalt terápiában az ügyfélnek lehet célja, de a terapeutának nem. Ő azzal dolgozik, ahogyan hat rá az ügyfél az adott helyzetben. Ez nem teljesen igaz, mert a tudatosság (ld. 1. pont) növelése egyaránt cél és módszer a Gestaltban. De ezen túlmenően a terapeutának nincs célja. A coaching azzal kezdődik, hogy meghatározzuk a célokat. Az is előfordulhat, hogy az ügyfelünk főnökét vagy a mentorát megkérdezzük, hogy milyen elvárásai vannak. Ezt minden esetben az ügyfél jelenlétében tesszük, nem játszunk postás szerepet. Ezt a hármass-ülést követően az ügyféllel együtt meghatározzuk a célokat, egészen konkrétan, hogy 6-8 hónap elteltével is tudjunk emlékezni arra, hogy mik voltak a célok, és le tudjuk ellenőrizni, hogy azok teljesültek-e. Én a gyakorlatban csak azt az elvárást fogadom el a főnöktől vagy a mentortól, amivel az ügyfél is egyetért. Ugyanis nem tudok valakit fejleszteni, ha nem ért egyet a fejlesztés céljával. Nekem az ügyfél az ügyfél, nem a szervezet vagy a főnökök.

A coaching találkozások során továbbra is igaz lehet, hogy a Gestalt coachnak nincs saját célja, csak a tudatosság erősítése. Ezek nem feltétlenül mondanak ellent. Ha az adott témákban szélesítjük az ügyfél tudatosságát, akkor bővítjük a cselekvési repertoárját is.



Itt és most vs. a sztori: ott és akkor

Már írtam, hogy a terapeuta azzal dolgozik, hogy hogyan hat rá az ügyfele itt és most. Például: dolgoztam valakivel, aki nagyon hadart, és nyomta a szöveget. Úgy éreztem, hogy a falhoz vagyok szorítva. Félbeszakítottam, és ezt mondtam neki. Nem hallgattam végig a sztoriját, erről az élményemről kezdtünk el beszélni. Ugyanakkor, ha élénk emléke van az ügyfelünknek, akkor azzal is dolgozunk, mert az az emlék „él” benne, nem hagyja nyugodni, befolyásolja az „itt és most” helyzetet, lezáratlan ügy.

Ha coacholok, akkor lehet, hogy végighallgatom, de az is lehet, hogy nem. Ha fontosnak találom a történetet, akkor igen, de ha jobban érdekel a hatása rám, akkor azt hozom be, és erről beszélgetünk. Itt mind a két eljárást alkalmazom. Valójában úgy a terápiában, mint a coachingban használhatom mind a két eljárást.

Csak akkor kérdezz, ha kíváncsi vagy a válaszra, egyébként állítást közölj vs. jól kérdezz

A Gestalt terápiában több állítás van, mint más irányzatoknál. Ha van egy feltételezésem, következtetésem, megfigyelésem, azt kimondom. Van a Gestalton belül egy olyan szigorúbb irányzat, amelyben csak a megfigyeléseket – saját érzeteket vagy az érzékszervileg felfogható információkat – mondják ki, a következtetéseket és feltételezéseket nem. Ezt azért teszik, mert a coach tekintélye megakadályozhatja, hogy a következtetéseket vagy a feltételezéseket visszautasítsa az ügyfél. A közlés után érdemes csöndben maradni, hogy az ügyfél tudjon reagálni, elfogadni vagy visszautasítani tudja a közölteket, illetve értelmezni tudja, amit tapasztaltunk.

Például: az előző példámnál maradva én közöltem az ügyfelemmel a beszorítottság érzésemet. Ezen megdöbbsent, mert bár sejtette, hogy ilyen hatással van a környezetére, de ezt még senki nem mondta neki.

A coachingban nagyon fontos szerepe van a kérdéseknek. Általában azt tanítják, hogy jól kérdezzünk, azaz nyitott kérdéseket tegyünk fel, és ne 'vezessük meg' kérdésekkel az ügyfelünket, vagyis ne tegyünk fel olyan kérdéseket, hogy „ugye, ...”. Ez – a nem megvezetés – a Gestaltban is fontos. A coachingban is alapelv, hogy legyél kíváncsi a válaszra. De a nem Gestaltos coaching nem támogatja az állítást, inkább a kérdezést.

A nyilvánvalót mondjuk ki vs. a logikusát mondjuk ki

A Gestaltban a nyilvánvalót keressük, az érzékelhetőt. Az a jó Gestalt terapeuta, aki sok mindent észrevesz, akár az ügyfelén történő változást (külső zóna), akár a saját testében (belső zóna). A jósnak az is fokmérője, hogy az ügyfelén történő változást ráhagyja az ügyfelére, hogy ő nevezze meg (középső zóna).

A coachingban az ok-okozati összefüggésben az logikusát, okosat keressük. Az a jó coach, aki okosakat, meggondolandókat mond, illetve az ügyfelét ebben támogatja.

A szubjektívet éljük át és értelmezzük vs. az objektívet keressük

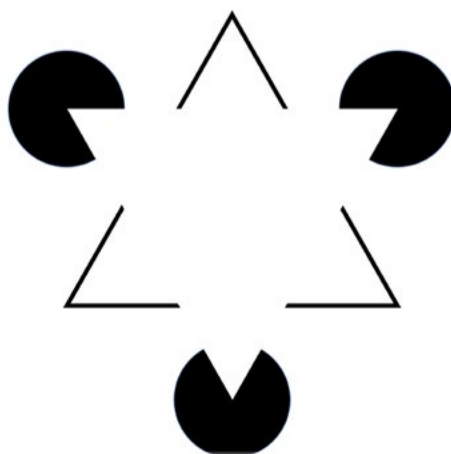
Mi a Gestaltban azt a meggyőződést valljuk, hogy minden élményünk szubjektív. Minden, amit gondolunk vagy kimondunk, az szubjektív. Amikor azért választanak engem, mint coachot, mert én objektíven látom a dolgokat, megnyugtatom a leendő ügyfelem, hogy én sem látom objektíven a dolgokat, legfeljebb szélesebb spektrumon.

Itt a feladat az, hogy átéljük, ami történik velünk. A következő lépés pedig az, hogy értelmezzük azt, amit átéltünk. Ezért fontos a kísérlet.

A coachingban az a felfogás, hogy minél okosabban állapítsuk meg az ok-okozati összefüggést, az objektív logikára törekszük. A coach és ügyfele abban a hitben él, hogy a coach objektíven tudja megállapítani, hogy mi a diagnózis, és ahhoz milyen gyógmód illik.

A kísérlet

A Gestalt kísérletező, kipróbáló irányzat. Nem az az érdekes, hogy minél jobban kielemezzük a dolgokat, hanem hogy kipróbáljuk, fejlesszük az ügyfél tudatosságát. Ezzel erősítjük a vitalitását, az életkedvét. Ez ugyanúgy megvan a terápiában, mint a coachingban. A kísérlet új értelmezéseket hoz, ezzel tágítja a lehetséges utakat. A táblában szembeállítjuk a kísérlet és a tréning-gyakorlat közötti különbségeket.



Kísérlet	Gyakorlat
A pillanattól jön	Előre tervezett
Nyitott végű	Célorientált
Közös alkotás	Az dönt, aki kiadja a feladatot
Testreszabott	Konfekció

A kísérletet az aktuális megfigyelésből kreálja a terapeuta vagy a coach. A kísérletek olyan témával foglalkoznak, amelyet az éppen megnyilvánuló fenomenológiai adatok, illetve azok ismétlődése kínál, és az ezekhez kötődő elakadásokhoz kapcsolódik.

A kísérlet által az ügyfélnek lehetősége van a tapasztalati tanulásra, hogy kipróbáljon valami újat vagy valami olyanból kapjon többletimpulzust, ami már tudatos szinten van. Ez kizárólag közös alkotásként (co-creation) jöhet létre. Az ügyfél gyengítheti a kísérletet vagy felerősítheti. Ketten találják ki a kísérlet erősségét és-vagy módját.

A kísérlet nem attól sikeres, hogy a terapeuta vagy a coach előfeltevéseit visszaigazolja, hanem attól, hogy ügyfél és terapeuta/coach tanulnak belőle. Ha tanulnak, nincs sikertelen kísérlet, hanem, akkor akármilyen szépen zajlik, nem sikeres a kísérlet.

Dialógus

A dialógus, vagyis az egyenrangú párbeszéd mindkettő Gestalt irányultságú szakmában alapkövetelmény. Ez úgy jön létre, hogy a coach/terapeuta is megoszt magáról információt, pl. a saját múltjából, vagy arra vonatkozóan, hogy hogyan hat rá az ügyfél, amikor együtt vannak.

Van olyan coaching irányzat, amelyben a coach nem ad ki magáról sok információt, és sokat kérdez. Ez létrehozza az alá-fölérendeltséget. Maguk a kérdések is, mert a coach a kérdésekkel vezeti a témát, ilyenkor az ügyfél a (meg)vezetett. A Gestalt irányzatú coachingban a coach is elköteleződik a párbeszéd mellett, ő is esendő emberként mutatja meg magát, hiszen így fordulhat elő hogy dialógus jön létre két egyenrangú ember között.

Ugyanakkor a coach dolga tartósan megtartani a rendszert érzelmileg telített helyzetben is, ehhez pedig belső erő kell. Ha az a feltevésünk, hogy aki meg tudja mutatni a gyöngeségét, sérülékenységét és így tud kapcsolatba lépni, az valójában erős, akkor ez a paradoxon nem lesz korlátozó. Ugyanakkor ahhoz is kiemelt figyelem kell, hogy a coach sérülékenységének megmutatásával ne váljék ő a folyamat központi szereplőjévé.

A coachingban sok gyakorlat kell ahhoz, hogy ne áldozzuk fel az intimitást a stratégia ol-tárán, és hogy ez értékelhető eredményhez vezessen anélkül, hogy az erőlködés elvigye a figyelmet és az energiát a jelentől, a jelenléttől.

Jó szándékot feltételezünk

Mind a terápiában, mind a coachingban azt feltételezzük, hogy jó akarattal csinálja az ügyfe-lünk, amit csinál, de a tudása eddig terjed ki. Ezért célszerű az érzékelését és az érzékelés ér-telmezését fejleszteni, pl. a kísérellettel is.

Volt egy ügyfelem, aki nem tudott uralkodni az indulatain. Kiabált, ütötte a falat, és más módon fejezte ki a dühét. Voltak kollégái, akik számára félelmetes volt a működése. Többen el akarták a szervezetből távolítani. Én meg voltam győződve, hogy jól akar, számomra ki is derült, hogy nem bírja elviselni az igazságtalanságot, és akkor gurul dühbe. Két dolgon működtünk együtt. Egyrészt azon, hogy amikor begurul, akkor nézzen körbe, és „leltározza” a fizikai környezetét, másrészt azon, hogy kicsit legyen rugalmasabb, megengedőbb.

A Gestalt irányzatú coachingot minden olyan esetben lehet alkalmazni, amikor arra van szük-ség, hogy valaki felszabadítsa, megélje és tudatosítsa saját képességeit, kapacitásait. Ez akkor történhet meg, ha mind a coach, mind az ügyfél elkötelezett a dialógus mellett. Ha ez hiányzik, akkor látszatkapcsolat van, Gestaltos értelemben nem működik.

A Gestalt terápiaiban ugyanúgy, mint a Gestalt coachingban azt segítjük elő, hogy ügyfelünk megtalálja hiteles önmagát, és vállalja fel azon jellemzőit, amelyektől menekül, amelyeket rejteget, amelyekkel nehéz szembenézni. Azaz, vállalja fel önmagát, vállaljon felelősséget a saját életéért. A tudatosság elősegítésével kiszélesednek a választási lehetőségek és hiteles élet szervezhető újra.



Dr. Erős Ilona

Eredeti végzettsége közgazdasági, aztán a kilencvenes években amerikai iskolákban tanult szervezet- és vezetésfejlesztést először magatartástudományi, majd Gestalt-terápiás alapon. A kétezres években pedig Gestalt terápiát tanult. A Flow Csoportban résztulajdonos, felsővezetőket coachol, tanítja a coacholást, és Gestalt terápiát csinál azoknak, akik hozzá jönnek valami megakadással, vagy önismeret fejlesztésének igényével. Folyamatosan publikál coacholásról, szervezetfejlesztésről, személyiségtipológia alkalmazásáról, tanulásokról, tanításokról.

Edző és coach: metszet(ben)?

Az edző szerepe az intenzíven/
versenyszerűen sportoló
felsővezetők életében



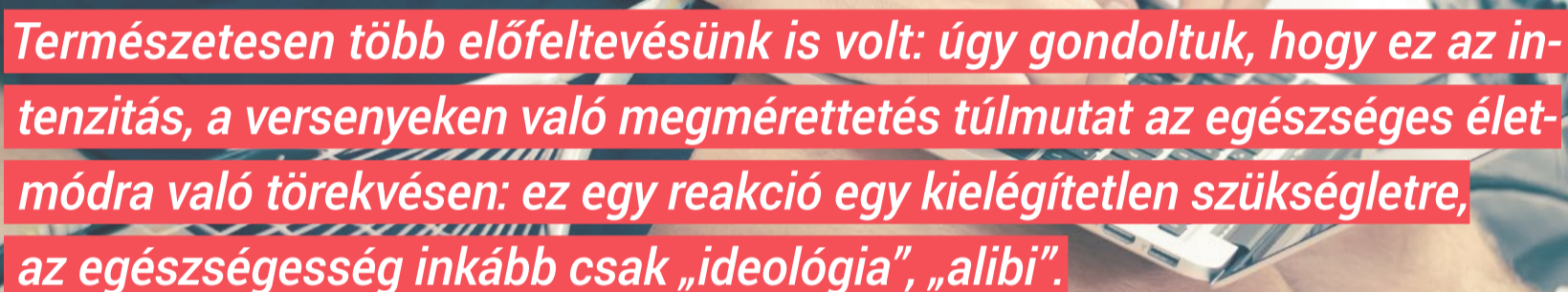
forrás: pixabay.com

Bíró Kata, Beck Péter

A napjainkban egyre inkább jellemző aktív sportolással kísért felsővezetői lét során az edző, a vezetői munka során a coach személyét szokták hasonló szerepben említeni: mindkettő feladata az, hogy személyre szabottan fejlessze a sportolót, coachet, hogy eredményesebben, hatékonyabban, sikeresebben végezhesse tevékenységét.

Az alábbiakban egy 2017-ben végzett kutatás eredményeit mutatjuk be^[1]. A kutatás olyan felsővezetők munkahelyi és sportolás során szerzett élményeit vizsgálta, akik intenzíven, és versenyszerűen sportolnak, heti minimum 8 órát, akár egy iron man versenyen való helyállást tűzve ki célul maguknak.

A kutatás relevanciáját a tapasztalat és a kíváncsiság metszete adta: szervezetfejlesztési munkáink során egyre több olyan felsővezetővel találkoztunk, akik „kellően örült” sportba vagy sportolási mennyiségbe, versenybe fektetnek sok energiát és időt. Kíváncsiak voltunk mi ösztönzi őket erre, akár tudatosan, akár tudattalanul is.



Természetesen több előfeltevésünk is volt: úgy gondoltuk, hogy ez az intenzitás, a versenyeken való megmérettetés túlmutat az egészséges életmódra való törekvésen: ez egy reakció egy kielégítetlen szükségletre, az egészségesség inkább csak „ideológia”, „alibi”.

Azon az elsődleges válaszon is túl akartunk jutni, hogy a sport kiváló stressz-levezetési lehetőség – mi lehet még az oka, hogy egyre több felsővezető tölti az idejét intenzív sportolással?

Kutatási kérdésünket így fogalmaztuk meg: „Milyen szerepet tölt be az intenzív/versenyszerű sportolás a felsővezetői létben?” Tizenkét kutatási alanyunkhoz hólabda módszertannal jutottunk, aminek következtében elsősorban hosszútávfutókkal, triatlonistákkal találkoztunk, de teniszezők, asztaliteniszezők is interjúalanyok lettek, sőt, agility sportoló is válaszolt kérdéseinkre. A kutatás első lépésében egyéni interjúkat készítettünk, majd az eredményeket egy workshop keretén belül mutattuk be nekik, azok validálásának, illetve tovább gondolásának céljával.

Az összesített eredmény számukra is meglepetést okozott, mert bár részeivel tisztában voltak, az összkép hiányzott számukra. Egyfelől sajnálattal, hogy mennyire igaz rájuk, másfelől megörülve, hogy összeáll a kép – az eredményeket elfogadták, helyeselték.

A következőkben azokat az eredményeket mutatjuk be, melyeket a felsővezetők az edzői jelenlétre, vagy épp jelen nem léte vonatkozó válaszainak feldolgozásából kaptunk, összevetve a szervezeti életben megélt élményeikkel.

Kiinduló kérdésünk „az edző” témájában az volt, hogy miért döntöttek úgy a felsővezetők, hogy

[1] A kutatás módszertanának főbb elemeit, eredményeit tekintve a coach szakma számára is releváns részleteit mutatjuk be ebben a cikkben, annak terjedelmére való tekintettel. Az érdeklődők számára további szempontokkal, eredményekkel is tudunk szolgálni.

legyen edzőjük az adott sportágban, amelyet intenzíven űznek, és jellemzően versenyeken is megmérettetik magukat?

"Volt edzőm amikor iron man-re készültem. Jóval többet csinálttott velem, kitolt a komfort zónámból."

(L)

"Nagyon hatékonyan tudok tanulni edzőtől, napról napra érzem a változást, ez inspirál."

(C)

Ezekből a válaszokból az tűnik ki, hogy fontos számukra az iránymutatás olyan területen, ahol nem mozognak komfortosan. Ez utalhat arra, hogy alázatosak egy sport, a sport mögötti készségek és tudás iránt, valamint arra is, hogy megadják másnak a bizalmat, hogy fejlessze őket, azaz nem maradhat el a két fél közötti jó kapcsolat.

"Vannak online edzéstervek, de kell egy emberhez kötődni, ettől úgy tűnik a dolog, mintha professzionálisabb lenne. Fontos, hogy jó legyen az edzővel az emberi kapcsolat, és a szakmaiság is fontos."

(G)

"Az edzésen mondja az edző, hogy "üssünk-üssünk", de én meg mondom "nyomjuk a meccset", az edző már nevet."

(K)



Ezzel párhuzamosan ugyanakkor több megkérdezett felsővezető a választás lehetőségét, adott esetben az edző leváltásának lehetőségét is hangsúlyozta az együttműködés sikeressége mentén:

"Leváltottam, most sokkal erősebb, személyre szabottabb, mert az előző csak úgy küldözgette a terveket..."

(A)

"Kell, hogy az elején tudjam befolyásolni az edzőt, kontrollálni, hogy mit ad, de utána már jó lenne, ha több szakmaiság jönne tőle és impulzust kapnék tőle."

(G)

"Csak edzővel lehet fejlődni, mert ez egy technikai sport. Váltottam már edzőt, mert nem volt hiteles. Most három edzőm van, mindegyikkel szívesen teniszezek, tudok tanulni."

(K)

A nyilatkozatok alapján az fontos egy vezető számára, hogy az edző legyen hiteles, és személyre szabott fejlesztést biztosítson számára. Ily módon, él a válogatás lehetőségével, és keresi az „ideális” edzőt.

Mindezen tényezők azért is fontosak számukra, mert a munkavilágukban nem választhatnak főnököt, a felettséssel való jó kapcsolatért adott esetben meg kell dolgozniuk – azaz nagyobb szabadságfokot élnek meg a sportolás területén az edzőválasztással.

Ezen túl, azt is többen említették, hogy azáltal, hogy ők az adott szervezet első számú emberei – vagy a felső vezetés tagjai –, korlátozottan találják a szakmai fejlődési lehetőségeket, csak úgy, mint az inspiráló közösségben való együttműködést.

"Amíg a számok megvannak, addig a tulajdonosok hagynak."

(H)

"Nehéz megfelelni a céloknak, a főnöknek, mert a rövid távú részvényesi gondolkodás ellenébe megy a hosszú távú minőségi elvárásoknak."

(C)

"Felsővezetőként én vagyok a senior, én adok, keveset kapok; sok tanácsot is kérnek tőlem. Itt nehéz tanulni."

(D)

"Most nincs kitől tanulni, nincs minta felsővezetőként a cégen belül, hisz én vagyok az első számú ember..."

(A)

Az edző további jelentős szerepet tölt be a felső vezetők számára, mégpedig a visszajelzések terén: ad visszajelzést, mégpedig őszinte visszajelzést ad.

"Az edző visszajelzéseiből láttam, hogy átolvasta az edzésnaplót, és úgy jól esett a dicsérete."

(A)

"Edzővel való sportolásban a folyamatos visszajelzés jó. Állandóan csak adok, adok a munkában, és ezért is szükséges az edző, akitől kapok. Van bennem erős motiváció, de az edző még jobban rá tud tenni. Persze, ehhez kell a hiteles edző, aki figyelembe veszi az én adottságaimat."

(C)

A munkában ugyanis ezzel ellentétes a visszajelzéssel kapcsolatos megélésük:

"Nem szóban adnak visszajelzést a tulajdonosok, inkább egy érzés, hogy elégedettek veled, megvan a bizalom, érzed, hogy milyen új típusú munkákba vonnak be."

(D)

"A beosztottaktól is kapok visszajelzést, ha kérek, és ki merik mondani, ha valami nem tetszik. Persze kicsit cukros mázban vannak ezek, de ha figyelek, ki lehet hámozni."

(F)

Az edző jelenléte arra is lehetőséget ad a felső vezetők számára, hogy egy adott területen ne kelljen a „legokosabbnak” lenniük, illetve újra élhessék a „csak” végrehajtó szerepet. Az élményeik arra utalnak ezek mentén, hogy a munkájuk okozta szellemi megterhelést egy edzői jelenlét kompenzálni tud.

"Ha megcsinálom, amit az edző ír, akkor jobb a verseny, nem tudom, miért, de működik."

(I)

"Csak végrehajtani kell, amit az edző mond, az edzés közben végre nem kell gondolkodni."

(A)

Az interjúalanyok között volt néhány, aki tudatosan nem alkalmaz edzőt a sportoláshoz, a versenyekre való felkészüléshez. Ez a tudatos nem-választás a belső kontrolljukra vezethető vissza: vannak saját maguk által tisztán ismert és tartható célok és prioritások, amelyek megadják a sportolás kereteit. Továbbá, ennek a keretnek a meghatározása van, akinek „szórakoztató”, ezért sem adja ki a kezei közül még egy edzőnek sem.

"Én tudom, hogy mikor hogyan fér bele a jövő hetemben, a szerint alakítom magamnak."

(J)



"Magamnak úgy teszem most össze a tervet, hogy élvezzem, legyen benne változatosság és illeszkedjen a család terveéhez."

(L)

"Ma már tudom, hogy ha nem csinálom, csak magammal szúrok ki, így ma már nem kell edző. A magam által állított cél legalább olyan fontos."

(D)

"Saját edzésterv összeállítása is szórakoztató, nem is adom ki, mert ez jó feladat végig gondolni."

(J)

"Kikapcsol, regenerál, stresszt levezet, ahogy magamnak alakítom. Ez többet ér, minthogy mennyire fejlődök."

(I)

Át lehet-e ültetni az edzőkre vonatkozatható gondolatokat a coachra? Van-e metszete e két területnek, szerepnek?

Ha abból indulunk ki, hogy ugyanaz az ember felsővezető, és sportoló, akkor az egyik területen megfogalmazott igények, szükségletek kielégítettsége, vagy éppen annak hiánya átültethető a másik területre is.

Például, ha a felső vezető céltudatos egy készsége, képessége fejlesztésében, és annak maga megtalálja a kívánatos módját, adott esetben ez még szórakoztató is a számára, úgy nem kell neki coach. Engedjük meg a saját idejét, saját tempóját, hiszen ezen tényezők a fejlődés irányába történő elköteleződésének – ismét bizonyosságot nyerve – befolyásoló elemei.

Amennyiben a vezető egy coach támogatásával kíván fejlődni, mindenképpen szabadságot kell neki hagyni a coach személyének kiválasztásában, hiszen a kettejük közötti bizalom, illetve a coach hitelessége és inspiráló személyisége (tudása) megalapozza a vezető fejlődését. Ha időközben kiderül, hogy nem találkozik össze a két fél szakmailag vagy emberileg, a coachváltás is lehet természetes.

(Természetesen a váltás gyakorisága és minősége sok mindent elárulhat a vezetőről, de a játzmáktól ezúttal tekintsünk el.)

Végül mi mindenre terjedhet ki a vezető elvárása a coach irányába egy coaching folyamatban? Szakmaiságra és iránymutatásra a fejlődéséhez mindenképpen, valamint arra, hogy ne önmagának kelljen mindent megfejteni, hanem hadd legyen „csak” végrehajtó. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a coach álljon át autokrata, direktív stílusba, csupán tartsa szem előtt, hogy szüksége lehet a vezetőnek szellemi kikapcsolódásra, amelynek adhat teret a coaching. Ami még elengedhetetlen a folyamatban: az az őszinte visszajelzés. A coach ugyanis azon kevesek egyike a felső vezetőt körülvevő emberek közül, aki hierarchikus kapcsolaton kívül van jelen az ő munkavilágában, így elfogulatlanabb, tisztább visszajelzést vár tőle.

Összességében a kutatás ezen eredményei megerősítették, hogy a sport világából az üzlet világába átvett coach (edző) fogalom, illetve szakma, szerep 2018. Magyarországon továbbra is érvényes (valid), néhány főbb aspektusát kiemelve a felső vezetők esetében.

Jó hír: ha jól csináljuk, még sokáig szükség lesz ránk!



Bíró Kata

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



Beck Péter

Közgazdász, majd szakközgazdász végzettséget szerzett, majd akkori érdeklődésének megfelelően reklámügynökségnél helyezkedett el – ügyfélkapcsolati munkakörben. Az itt eltöltött szűk tíz év során szerzett tapasztalatait (kommunikáció, értékesítés, tárgyalástechnika stb.) kezdte el először átadni megbízói igényei alapján. 2006 óta dolgozik szervezetfejlesztő trénerként, tanácsadóként, melynek során a készségfejlesztések bővülő köre mellett egyre inkább a szervezetek folyamatokban kísért fejlesztésében találta meg a hozzá legközelebb álló területeket. Főbb érdeklődése területe a vállalatok, szervezetek rendszereinek összefüggései, azok egymásra hatása. Az egyéni fejlesztések során elengedhetetlennek tartja a minél szélesebb körű önismeret elmélyítését, hiszen meglátása szerint a fejlődés csak úgy lehet érdemi és megalapozott, ha az egyén tisztában van saját indulási pontjával, illetve az elérni kívánt állapottal egyaránt.

*„Me, myself and I
Have just one point of view
We're convinced
There's no one else like you”*

(Allan Roberts and Alvin S. Kaufman)

A történetek újraírásának lehetősége a narratív tanácsadói gyakorlatban

ME, MYSELF AND I...

Kondor Anna, dr. Papp-Zipernovszky Orsolya,
dr. Pörcki Zsuzsanna

A fenti mottó egy sokak számára ismerős dalból származik. Irving Gordon szerzeménye, szövegét Allen Roberts és Alvin S. Kaufman írta. Többek között és talán legemlékezetesebben Billie Holiday amerikai énekesnő adta elő, először 1937-ben.

Nem véletlen, hogy zenei példák szerepelnek cikkünk elején, hiszen egy olyan lehetséges irányt szeretnénk bemutatni a tanácsadói gyakorlatok közül, amely az élettörténet kreatív alakításának lehetőségére fókuszál, alapvetően arra, hogy életünk társszerzőiként komoly jelentősége van annak, hogy mindazt, amit teszünk, illetve ami megtörténik velünk milyen szálra fűzzük fel, milyen értelmezést hozunk létre, hogyan írjuk meg illetve át saját történetünket. Egyfajta kreatív invenció, a komolyan vett játékosság is része lehet ennek, Mark L. Savickas emiatt a jazzhez hasonlíttja a tanácsadói tevékenység gyakorlatát.

„Metaforikusan az élet-designnt a jazzhez szoktam hasonlítani. Az ember nem tud jazzt játszani anélkül, hogy ismerné a kottát, ám a jazz muzsikuskok nem kottából játszanak. Inkább a kottát kreatívan használják, és néha a hangok között játszanak. A rezponzív tanácsadók, akik ismerik az élet-design diskurzust és a karrier konstrukciós elméletet magabiztosan improvizálhatnak, hogy az egyes ügyfelek sajátos igényeit kielégíthessék. Picasso szavaival, „Tanuld meg a szabályokat, mint egy szakember, hogy azután megszeghesd őket, mint egy művész.” (Mark L. Savickas, 2015)

Tanácsadás és identitás

A tanácsadói szakma jelentőségének megnövekedése szerte a világon tapasztalható folyamat. Ennek számos oka van, többek között az is, hogy az identitás problematikussá vált mai poszt-posztmodern korunkban.

„Az út az identitás felé egy folyamatban lévő csata, eldönthetetlen küzdelem a szabadság utáni vágy és a biztonság szükséglete között, amelyet a magánytól való félelem és a cselekvésképtelenségtől való rettegés kísért.”

– írja Zygmunt Bauman Liquid Life (Cseppfolyós élet) című művében (Bauman, 2005, 45. oldal). A 2017-ben elhunyt lengyel származású, de élete javát Angliában töltő szociológus szerint az értéként felfogott és érvényesített jelenségek lehetetlenítik el az egyén és a közösség helyzetét egyaránt.

Ma minden az individuumból szól

Legyél egyedi, egyéni, mindenkitől különböző – paradox módon a belülről jövő, autentikus és kiemelkedő dolgok megkeresése, magunkévá tétele és prezentálása társadalmi nyomássá vált. Az egyedi az, ami különbözik másoktól – ennél fogva óhatatlanul is dependens, más tényezőktől függő, relatív fogalom.

Jelentős további tényező a média életünkre gyakorolt hatásának megnövekedése is. A rádión, a televízión keresztül, nagy mennyiségű információ vált gyorsan átadhatóvá. A konkrét márkaépítés a javak cserélődéséhez tartozó kommunikáció elsődleges módjává vált. Azt a társadalmat, amelyben ez megtörtént, nevezik mediatizáltnak, fogyasztóinak, fejlett kapitalista társadalomnak, és ez a berendezkedés magában hordozza a márkázás kulturális jelének ebből következő előfordulási módjait is. A márkák és a reklám, a mediatizáció 20. századi robbanásához képest a mai kort az információáramlás kétirányúsága határozza meg. Minden egyes személy lehetőséget kap arra, hogy magának márkát hozzon létre, tudatosan építse fel azt. A globalizáció, az internet, és az egyéni önmegvalósítás korában a „brand jelensége” a személyes márka. A legszűkebb értelemben vett egyén márkázásának kora a valaha létezett legszélesebb körű, legtöbb egyént magába foglaló közösségben.

Mindenesetre az identitás egyfajta bizonytalansága kétségtelenül érzékelhető, tapasztalható. Erről dr. Stark András, a nemrégiben elhunyt kiváló pszichiáter egy interjúban így nyilatkozott:

„...úgy gondolom, hogy a történelmi tudat a fiatal generációk számára már kevésbé fontos identitásképző elem. Sőt, egy kicsit félek attól, hogy a kultúrának, a művészetnek a történetisége, a 20. századi avantgárd és a modern művészetek nem annyira fontosak és érdekesek a mai huszonévesek számára. ... Látok ma egy újfajta identitás-bizonytalanságot. Nekünk szerencsénk volt, mert voltak olyan történelmi dátumok, olyan időszakok, amelyeknek a történelmi jelentősége érzékelhető, reflektálható volt. Ma kevesebb ilyen identitásképző, társadalmi jelentőségű és hatású elemet érzékelek, persze lehet, hogy ez egy torz percepció a részemről.”

(Dobos, Kovács, 2017)



Talán az sem véletlen, hogy a narratív identitás fogalma, a narratív megközelítés megjelenése a pszichológiában párhuzamos a fenti identitás bizonytalanság erősödésével. Ha felidézzük a sokat emlegetett posztmodern problematikát, miszerint a posztmodern a nagy narratívák megszűnése, felfüggesztődése, és ezek helyén töredékes, kis történetek megjelenése, jobban érthetővé válik, hogy miért lesz akkora szerepe, miért kerül középpontba a narratíva. A narratív pszichológia egyik jelentős állítása, hogy az identitás az ember által elmesélt történetekben alakul ki. A nagy narratívák immár nem (vagy csak ritka esetben) határozzák meg az egyéni identitás kialakulását, így kap annál nagyobb szerepet az, hogy ki-ki hogyan szövi élete eseményeit történetté, egészé. Meggyőződésem, hogy a tanácsadás jó esetben az ügyfél egyedülálló történetével kapcsolatos közös munkálkodás^[1]. Szakmai pályám ennek a végtelenül egyszerűnek ható gondolatnak a tényleges megértése, és következményeinek belátásán való munkálkodás. Korán felismertem, hogy a kommunikációs és közgazdasági szakértelmemet a történetekkel és ezeknek a személy életében betöltött szerepével kapcsolatos tájékozottság megszerzésével kell kiegészítenem.

Személyes háttér

Kommunikációs cég vezetőjeként 10 éve folytatok personal branding tanácsadást, általában olyan vállalatvezetők számára, akik jelentős pozíciót foglalnak el a magyar gazdasági életben. Ügyfeleim az eltelt 10 év során különböző életkorú, végzettségű szakemberek közül kerültek ki, döntő többségükben férfiak, de a legutóbbi években már – tükrözve a társadalmi változásokat is e téren - előfordulnak női vezetők is. Munkám során azt tapasztaltam, hogy akkor fordulnak hozzám ügyfelek személyes márképítésre vonatkozó kéréssel, amikor az életük valamilyen értelemben fordulóponthoz érkezik, vagy fordulópontot sejteneik bekövetkezni az előttük álló közeli jövőben. Ezen fordulópontok tükrözik egyrészt a gazdasági élet mozgásait, másrészt azonban ügyfeleim egyéni élettörténetében azonosítható eseményekhez kötődnek. A szakmai karrier olyan állomáshoz közeledik, amikor jelentős változások válnak szükségessé, vagy jelentős döntések meghozatalára van szükség, amelyek hordereje meghaladni látszik az egyén kapacitásainak mértékét. Előfordul, hogy látszólag a helyzet nem kritikus, azaz „minden rendben van”, de a konzultációk korai fázisában nyilvánvalóvá válik, hogy ez valójában csak a látszat, és alapvető strukturálási szükséglet mutatkozik. (Példaként említeném az egyik ügyfelemet, akinek rendkívüli sebességgel felívelő karrierje olyan módon alakította át életét, hogy az ehhez való alkalmazkodás, ennek feldolgozása, az ezzel kapcsolatos reflexió kidolgozása nélkül féltő volt, hogy a röppályán hasonló sebességű zuhanás következhet be. Azaz, ebben az esetben épp a siker mértéke

[1] Az E/1-ben írt személyes tanácsadói tapasztalatok az első szerzőhöz, Kondor Annához kötődnek.

és intenzitása tette szükségessé a személyes márképítési tanácsadás során végzett munka elvégzését.) Közgazdászként, pénzügyi, gazdasági és kommunikációs területen kezdtem tanácsadói tevékenységemet, de már szinte a kezdetektől egyértelművé vált, hogy a pszichológia jelentős szerepet kell, hogy kapjon az ügyfelekkel folytatott munkámban. Hosszú éveken keresztül ezt oly módon oldottuk meg, hogy cégünk állandó kapcsolatot tartott pszichológus szakértővel, akivel folyamatosan konzultáltunk, időről időre szupervízióra kértünk fel. A személyes márképítési folyamat részeként pszichológiai tesztek is alkalmaztunk, amelyek értékelését pszichológusok végezték el. Ez az együttműködés nagyon termékenynek és hasznosnak bizonyult, azonban egyre inkább éreztem, hogy sokat lendítene ügyfeleimmel folytatott kommunikációmban, ha én magam is szakértelmet szereznék ezen a területen. Néhány évvel ezelőtt, olyan kutatómunka elvégzését határoztam el, ami segíthet annak megértésében, hogy milyen folyamatok zajlanak az általam gyakorolt personal branding tanácsadásban, és választ adhat arra a kérdésre is, hogy miként lehet a személyes márképítést továbbfejleszteni, olyan tartalommal egészíteni ki, ami a lehető legalkalmasabban képes reagálni jelen korunk kihívásaira, az ügyfeleimet érintő aktuális dilemmákra. A kutatás megkezdésekor egy dolog volt számomra egyértelmű, hogy az általam folytatott tanácsadás talán leghangsúlyosabb része az, amikor ügyfeleim elmesélik történetüket, és ebből a történetből kiindulva, és ezen együttesen dolgozva maga a történet narrációja alakul oly módon, hogy elősegítse a következő életszakasz, döntések, irányok körvonalazását. Ezért is döntöttem úgy, hogy olyan pszichológiai irányzattal végzem majd kutatásomat, amely a történetet helyezi megközelítése középpontjába. Ez az irányzat pedig nem más, mint a narratív pszichológia. Eddigi szakmai tapasztalatom lehetőséget biztosít ahhoz, hogy volt ügyfeleimmel, illetve olyan ügyfelekkel, akikkel aktuálisan zajló folyamatom van, narratív interjúkat végezzek.



Jelenleg zajlik az elkészített interjúk feldolgozása, de már ezen a ponton is ígéretes az anyag a várható eredmények vonatkozásában, és alátámasztja azon feltételezésemet, hogy a narratív interjú gazdag tárháza lehet a tanácsadói folyamat továbbfejlesztését célzó kutatásoknak.

„A narratív pszichológiai elméletek ...az elbeszélést olyan reprezentációs és prezentációs formának tartják, amely anyagi, empirikus tulajdonságai, gazdagsága, struktúrája és az identitással való kapcsolata révén nemcsak, hogy komplex pszichológiai folyamatok hordozója, hanem az empirikus vizsgálat megfelelő alapja is (László, 2008).”

(idézi, Papp-Zipernovszky, 2012, 26. o.)

Narratológia, narratív pszichológia

Donald P. McAdams egy interjúban az alábbiak szerint idézi fel a narratív pszichológia korai időszakát:

„Több mint egy évszázadon keresztül, a kutatók megpróbálták összerakni, hogy milyen nyersanyagokból áll össze a személyiség, mi az, amitől Anna Anna és András András. Az egyes szám első személyből származó magyarázatot hosszú időn keresztül nem vették figyelembe - azt, hogy az emberek hogyan mesélnek az életükről, és arról hogy kik ők, és miért azok, akik. A történetek csak történetek végtére is.”

A 2006-ban megjelent „A megváltó én” című könyv szerzője, aki a Northwestern egyetem professzora azután így folytatja:

„Nos, azt találtuk, hogy ezek az elbeszélések minden percben irányítják a viselkedésüket, és nem csak az határozzák meg, hogy hogyan tekintünk a múltunkra, hanem azt is, hogy hogyan látjuk magunkat a jövőben.”

(Carey, 2007)

A narratív elmélet szerint identitásunk kialakulása szoros összefüggésben áll azzal, hogy milyen történetet mesélünk el arról, hogy mi minden történt velünk. Identitásunk kialakításában ezek szerint nem csak azzal veszünk részt, hogy bizonyos lényegi kérdésekben döntéseket hozunk, értéke-

ket választunk, nézeteket vállalunk fel sajátként, hanem azzal is, hogy életünket az általa saját magunknak és másoknak elmondott történet által alakítjuk mintegy egészé. Döntő jelentősége lesz ezek alapján annak, hogy milyen szálra fűzzük fel az eseményeket amelyek megtörténnek velünk. A narratív pszichológia a pszichológia legújabb kori jelentős irányzatainak egyike, a narratíva szerepének, jelentőségének felismerését a filozófiának illetve a bölcsellettudományoknak köszönheti. A történet előtérbe kerülésének kezdetét Alasdair MacIntyre filozófus az Az erény nyomában (After Virtue) című 1981-ben megjelent munkájához szokás kötni. Ekkortól számítjuk a társadalomtudományok úgynevezett narratív fordulatát. Nem egyszerűen a történetek hangsúlyosabbá válásáról van itt szó, hanem azok centrális, meghatározó szerepéről, hiszen MacIntyre szerint az élet lényegében „elbeszél (illetve elbeszélhető) történetek szövedéke” az ember „történetmesélő élőlény”^[2] (MacIntyre, 1999, 216. oldal), aki ezáltal saját maga krónikásává, történészévé válhat (Mink, 1981). MacIntyre azt is hangsúlyozza, hogy a puszta pszichológiai tulajdonságok nem adnak magyarázatot a személy időben megmaradó folyamatosságára (Matti Hyvärinen, 2006). Magát a narratív pszichológia kifejezést Theodor Sarbin vezette be (László, 2008). Sarbin elméletéről László János az alábbiakat írja:

„Sarbin szerint az én-elbeszélés vagy élettörténeti elbeszélés egy identitás terv kibontakoztatása, amelyben az elbeszélő (az I) felépíti én-jét (a me-t). Mindabból, ami az elbeszélésbe bekerül (vagy kimarad), következtetni lehet az elbeszélő én vágyaira, céljaira, elkötelezettségeire. A következtetés alapjait az elbeszélés belső tartalmi és az elbeszélés társas, kulturális és történeti értelmezési horizontjára vonatkozó kontextuális ismeretek adják”

(László 2008 cit.: Görgőy, 2015)

Papp-Zipernovszky (2012) az alábbiak szerint számol be a személyes történetek előtérbe kerüléséről az én-pszichológiában:

„Az én és a személyes történetek egymásra utaltságát, bensőséges viszonyát az 1980-as évektől kezdte a pszichológia felfedezni, érdeklődésének középpontjába állítani. A narratív pszichológia egyik axiómája szerint élményeink narratív szervezése az ön- és világmegértés egyik formája, valamint a kommunikáció kitüntetett módja. A reprezentáció-

[2] „Egy központi tétel kezd formát ölteni: az ember cselekedeteiben, viselkedésében, fikcióiban lényegileg történetmondó élőlény. Nem lényegéből fakadóan olyan történetek mesélője, amelyek igazságra törekzenek, hanem története folyamán válik azzá. Az ember számára azonban nem a szerzőségét illető kérdés a döntő; a „Mit tegyek?” kérdésre csak akkor tudok válaszolni, ha tudok válaszolni az azt megelőzőre is: Milyen történet vagy történetek szereplője vagyok?” Ez annyit jelent, hogy egy vagy több nekünk tulajdonított szerepben- melyekbe besoroltak bennünket – lépünk a társadalom színpadára, s azért kell megismernünk, hogy melyek ezek, hogy képesek legyünk értelmezni mások reakcióit, és azt is, hogy feltehetőleg hogyan fogják értelmezni az általunk nekik adott válaszokat. A gyermekek a gonosz mostohákról, az elvesztett gyerekekről, a jó, de félrevezetett királyokról, az ikreket szoptató farkasokról, az örökségből nem részesülő legkisebb fiúról, akinek helyt kell állnia a világban, a legidősebb fiúról, aki dőzsölő életmódjával eltékozza az örökséget, hogy aztán száműzetésbe menvén disznók között éljen stb. szóló történetek hallgatása során tanulják meg jól vagy rosszul, hogy mi a gyermek és mi a szülő, mi lehet annak a drámának a szereposztása, amelybe beleszülettek, és hogyan is működik a világ. Történetek nélkül a gyerekek cselekedeteikben és szavaikban egyaránt azonnal nyugtalanul dadogni kezdenek, elvesztvén támaszukat. Ennélfogva bármely társadalmat (beleértve a sajátunkat is) csakis a kiinduló drámai eszköztárát alkotó történeteken keresztül tudhatunk értelmezni.” (MacIntyre, 1999)t

központú elméletek az elbeszélő szöveg és a humán kognitív rendszer között feltételezett strukturális izomorfiából indulnak ki (Bruner, 1986; László, 1998), amely szerint a történetek sémaszerűen vezérlik tapasztalataink kódolását, tárolását és előhívását. Vagyis a kultúrában létező, különböző szociális viszonyrendszerekbe ágyazott személy rendelkezik narratív identitással: képes önmagáról, élete eseményeiről jól szervezett történetként gondolkodni (McAdams, 1995). A jól szervezett történetek elsődleges mintáit pedig olyan kulturális produktumok hordozzák, mint az irodalom vagy a filmek, amelyek autonóm intencionális hősök interakciói köré épülnek, és időben kibomló, kauzálisan összekapcsolt események során próbálják az olvasót az emberi vágyak közt eligazítani (Mar és Oatley, 2008)."

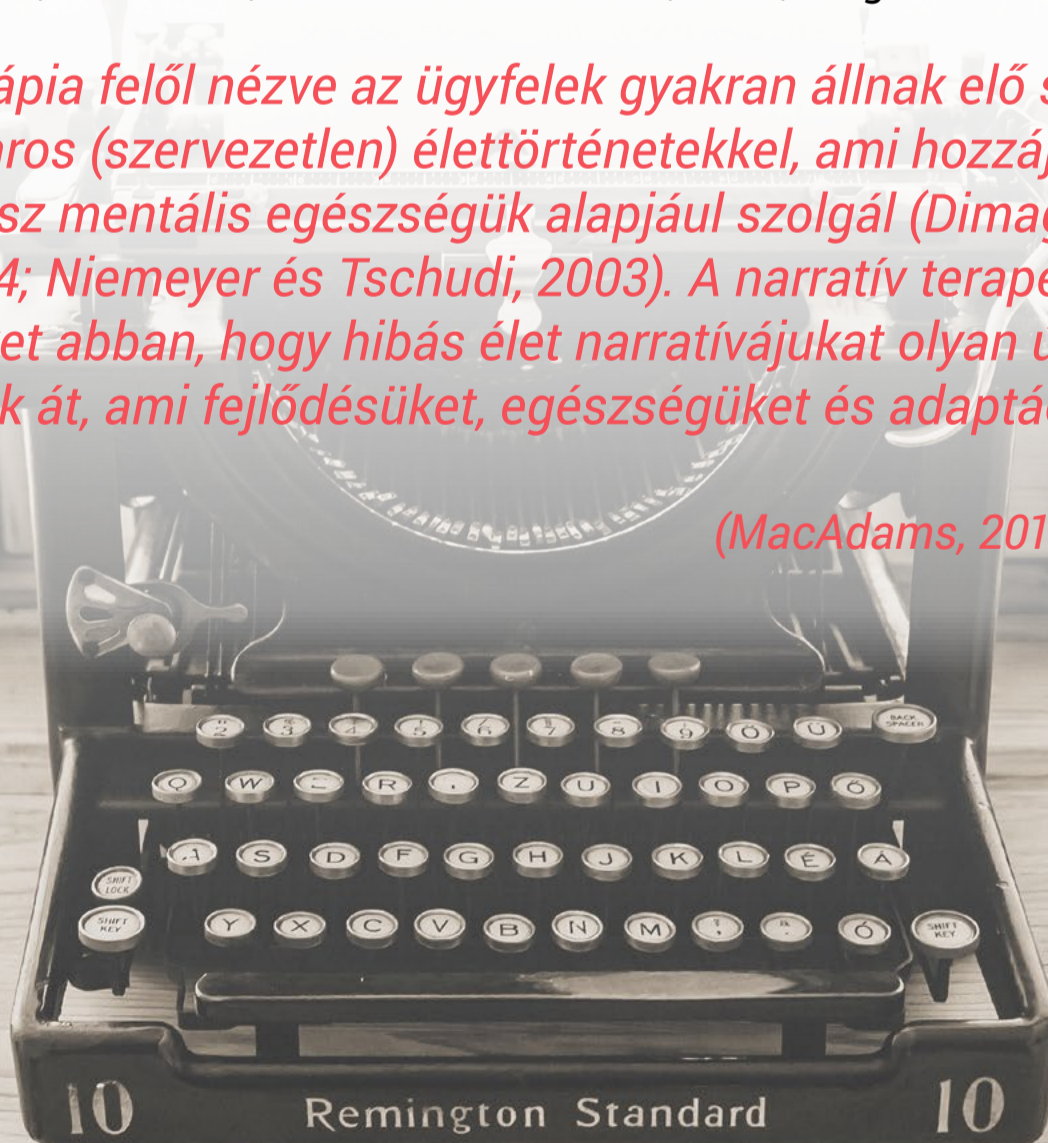
(Papp-Zipernovszky, 2012, 17. o.)

Narratív terápia és tanácsadás

A legutóbbi években egyre növekszik azon klinikai és tanácsadással foglalkozó pszichológusok száma, akik a pszichoterápiát alapvetően a történet újraalakításában és helyrehozatalában látják (Angus & McLeod, 2004; McAdams, Josselson és Lieblich, 2006; Singer és Rexhaj, 2006).

„A narratív terápia felől nézve az ügyfelek gyakran állnak elő szétesett vagy zavaros (szervezetlen) élettörténetekkel, ami hozzájárul tüneteikhez és rossz mentális egészségük alapjául szolgál (Dimaggio and Semerari, 2004; Niemeyer és Tschudj, 2003). A narratív terapeuták segítik ügyfeleiket abban, hogy hibás élet narratívájukat olyan új történetté alakíthassák át, ami fejlődésüket, egészségüket és adaptációjukat erősítheti.”

(MacAdams, 2010, 248. oldal)



Tanácsadói pályám másik – ám a fentiekkel szorosan összefüggő- eleme, meghatározó folyamata a minket körülvevő világ megváltozása, átalakulása volt az elmúlt évtizedekben. Amikor tanácsadói tevékenységemet elkezdtem, világviszonylatban előtte jártunk az úgynevezett digitális forradalomnak, Magyarországon pedig éppen az újrarendeződés zajlott, amelyben ügyfeleim között különféle korú és szocializációjú munkavállalók is voltak. Abban az időszakban a karrierút még sokkal egyenesebb vonalú volt, nem volt példa nélküli az, hogy valaki egyetlen cég alkalmazásában állt egész életében. Azóta azonban drámai fordulat állt be a munkaerőpiacon, a karrier már nem egy vállalathoz, céghez kötődik, sokkal inkább a „mindenki a maga sorának kovács” érvényesül, a karrier terhe, felelőssége, nehézsége szinte kizárólagosan az egyénre hárul. Nagyfokú alkalmazkodóképesség, változásra és váltásra való nyitottság szükséges ahhoz, hogy valaki relatív stabilitással vehessen részt a munkaerőpiac versenyében. Lezajlott a digitális forradalom, és ügyfeleim számára a működési mechanizmusok és szabályok újratanulása égető szükségszerűséggé vált. Mára egészen más környezetben kell, hogy megtalálják helyüket, változtatni tudják azt, ha szükséges. (Nyilván a fiatalok belenőttek ebbe a helyzetbe, és az ő számukra nem jelentkezik komoly kihívásként mindez.) Az alábbiakban a munkaerőpiac átalakulásának egy sajátos következményét szeretném bemutatni a tanácsadó tevékenysége szempontjából. Ez a szakmai identitás folyamatos átírását követeli meg egy cseppfolyósabb gazdasági-társas környezetben – vagyis a jelenség azt a társadalmi közeget idézi, melyben a narratív identitás-elméletek kapaszkodót, értelmezési lehetőséget nyújtottak.

A munkaerőpiac megváltozásának drámai és alapvető következményei

„A munka a 21. században szorongással és bizonytalansággal tölti el az embereket. Korábban, a 20. század stabil alkalmazási helyzet és biztonságos szervezetei szilárd alapot nyújtottak ahhoz, hogy az ember felépítsen egy életet és elképzelje a jövőjét. Az efféle stabilitás és biztonság mára teret adott a flexibilis munka és a cseppfolyós szervezetek újfajta szociális rendjének, ami az embereket mérhetetlen gondnak teszi ki (Kalleberg, 2009). Ebben az új rendben az emberek hányódnak miközben igyekeznek feltérképezni jövőjüket, formálni identitásukat és fenntartani kapcsolataikat. Mindeközben a globális gazdaság új kérdéseket vet fel a munkában töltött élet vonatkozásában – az egyik legjelentősebb ezek közül az, hogy milyen módon képes az egyén egy életen át tartó munka

váltásokban egyensúlyozni anélkül, hogy elveszítené szociális identitását és érzetét?

A digitális forradalmat kísérő „dejobing” vagy „munkanélküli munka” a hosszú távú munkákat rövidtávú projekteké alakítja, ezzel egyre nehezebbé válik a karrier megértése azon elméletek mentén, amelyek a stabilitást hangsúlyozzák a mobilitással szemben.

Az új munkaerőpiac arra hív, hogy a karriert ne életreszóló elkötelezettségként tekintsük egy munkaadó felé, hanem mint amelyben szolgáltatásokat és készségeket adunk el egy sor alkalmazónak, akiknek szükségük van arra, hogy egy projektjük megvalósuljon.

Miközben a karrier elkötelezettségből flexibilitásba megy át, a karrier tanácsadás formájának is meg kell változnia. Olyan karrierre vonatkozó elméleteknek és technikáknak kell kialakulniuk, amelyek jobban segíthetik az alkalmazottakat szerte a világon abban, hogy alkalmazkodni tudjanak a cseppfolyós társadalmakhoz és a rugalmas szervezetekhez. Hogy jobban tudják segíteni ügyfeleiket abban, hogy életüket megtervezzék (design) a 21. században, sok karrier tanácsadó belefogott, hogy átalakítsa praxisát”

(Savickas, 2011).



2015-ben jelent meg Life Design Manual címmel az a tanácsadói anyag, amelyben a fentiekben leírt változások tükrében a szerző, a korábbi tanácsadói irányok (vocational guidance, career education) helyett egy harmadik típusú tanácsadói gyakorlatot mutat be, amely meglátása szerint hatékonyan segítheti az ügyfeleket (Savickas, 2015) Ez a tanácsadási irányzat narratív pszichológiai alapú, és az ügyfél életéről elmondott történet alakításának lehetőségéből indul ki. Azt tapasztaltam, hogy a tanácsadói munka jelentős része az ügyfél történetével kapcsolatos munkából áll.

Az élettörténet és az identitás szoros összefüggése egyértelmű, mint ahogy az is, hogy a válságok, a krízisek illetve a jelentős (nehezen megválaszolható) kérdések felbukkanása is az ügyfél önmagáról elmondott történetében beállt elakadásokkal esik egybe.

Az ügyfél támogatása bekapcsolódás az ügyfél történetmesélésébe, illetve olyan lehetséges történetészövési alternatívák közös kutatása, amelyek továbblendíthetik a szakmai illetve személyes élet kríziséből ügyfelünket. Tanácsadói tevékenységem kezdeti szakaszában pszichológus bevonásával tevékenykedtem, mindazon esetekben, ahol ennek szükségességével kapcsolatos gyanú felmerült. Tanácsadói folyamataimban a pszichológiai szupervízió is jelen volt, azaz, mindazon esetekben, ahol a legkisebb bizonytalanságot is éreztem, pszichológus kollégámmal konzultáltam arról, hogy szükségesnek látja-e a pszichológiai segítséget. Egyre inkább azt éreztem azonban, hogy bizonyos pszichológiai képzettség valamennyi folyamatban, minden egyes tanácsadói munkámban elengedhetetlen vagy legalábbis jelentős mértékben gazdagíthatja illetve előre lendítheti a folyamatot.

A történet jelentőségének felismerése, a narratológia társulása a pszichológia diszciplinájával az elmúlt évtizedek egyik leggyümölcsözőbb társulásaként jelent meg a narratív pszichológia területén. Terápiás irányzatként megjelent a narratív terápia, amelynek megszületését Michael White és David Epston neve fémjelzi (hazai alkalmazásainak áttekintését ld. Papp-Zipernovszky, Kómár és Hegedűs, 2015). A narratív terápia az ügyfelek erőforrásaira helyezi a hangsúlyt, segíti őket abban, hogy alternatív történeteket tudjanak mesélni magukról, olyanokat, amelyeket a problémáik magyarázatára szolgáló dominánsabb történetek árnyékolnak be.

Finom kérdező technika alkalmazásával a tanácsadó együttműködik az ügyféllel abban, hogy dekonstruáljon történeteket és alaposan megvizsgálják együtt a problémákat, mintha olyan újságírók lennének, akik egy hír nyomába erednek.

A posztstrukturalista terápiás/tanácsadói gyakorlat azon a felismerésen alapul, hogy az emberek több egymással összefüggésben álló narratívával rendelkeznek, amellyel értelmet adnak annak, hogy kik is ők valójában. Ezek a történetek ugyanakkor az identitásra és a hatalomra vonatkozó kulturális diskurzus által is formálódnak. A narratív terápia célja, hogy elősegítse a páciens narratívájának újra-mesélését, újraértékelését és újra-alkotását az általa preferált élet és kapcsolati viszonyok vonatkozásában.

John Launer (2015) írja le a narratív tanácsadást meghatározó alapelveket. A narratív tanácsadás a terápiás gyakorlatból átemelheti ezeket az alapelveket, amelyek komolyanvétele hozzájárulhat az ügyfelekkel folytatott munka színvonalának garantálásához. Ezeket az alapelveket azért tartom fontosnak megemlíteni, mert ügyfeleimmel folytatott munkámban megtapasztalhattam ezek jelentőségét. Launer három ilyen elvet ír le:

1. Minden gyógyító beszélgetés közös történetmondás egy formája.

Launer itt egyrészt azt mutatja be, hogy a páciensek történetekben számolnak be problémáikról és ezek általuk vélt okairól, másrészt hangsúlyozza annak szükségességét, hogy a terapeuta maga is involválódjon, bevonódjon a történetbe. „Valakinek a történetét meghallgatni sohase volt és sohase legyen annyi, hogy „csak hallgatom”. Már a puszta cselekedettel, hogy odafigyelünk a másakra, lehetővé tesszük a történet kiteljesedését és kiterjesztését. Ha a kérdések, amelyeket felteszünk, odafordulóak és intelligensek, és érzelmileg hangoltak, a pácienseink vagy a kollégáink azt fogják magukon észrevenni, hogy olyan dolgokat mondanak el nekünk, amelyeket nem terveztek elmondani, sőt talán nem is gondoltak rá korábban.”

2. A történetek mindig változnak a párbeszéd folyamatának során.

3. Az embereknek meg kell őrizni a sajátjukként a történeteiket.

„A narratív praxis lényege, hogy valóban nagyon komolyan veszi azt az elképzelést, hogy mi magunk konstruáljuk a valóság megértését azokon a történeteken keresztül, amelyeket mesélünk. Komolyan veszi filozófiai szinten, mint egy fontos megállapítást arról, ahogyan az emberek megteremtik a saját világukat. De komolyan veszi te-

rapiás szinten is, mert elkötelezett amellett a foglalkozás mellett, amely meghallgatja mások történeteit, kérdezi őket, és lehetséges utakat ajánl új történetekhez olyan módon, hogy hozzásegítse őket ahhoz, hogy megírják a saját következő fejezetüket, hogy teremtsék újra történetüket, ahogy azt az ausztrál terapeuta Michael White leírta (White és Epston, 1990).” (Launer, 2015, 211. o.)

Narratív módszerek a tanácsadásban

A narratív tanácsadói gyakorlat az ember történetmesélő természetén alapul. Azon, hogy történetekben alakul identitásunk, történetekben dolgozzuk fel mindazt, ami történik velünk. Hangsúlyozza a történetek azon kapacitását, hogy meghatározzák milyen módon éljük meg /át a személyes és szakmai életünk eseményeit, folyamatait.

„A narratív alapú megközelítések az (ön)kifejezés tartalmi és formai jegeit helyezik a középpontba, a felhasznált szavak erejét, a sorrend fontosságát, a felépülő történet intra- és interperszonális hatásait. A probléma megfogalmazása, az önismeretbe ágyazódó belátás a szakmai identitást is alakítja. A mindennapokban felbukkanó konfliktusok történetként való elbeszélése narratív megnyilvánulás, ami a terapeuta vagy csoportvezető segítségével az élettörténetbe helyezve alapvető én-(újra)teremtő gyakorlatként is működhet. Péley (2013) megfogalmazásában ugyanis „az elbeszélés képessége összekapcsol bennünket másokkal és lehetővé teszi, hogy szelektív módon emlékezzünk vissza a múltra, miközben az elképzelt jövőbeli lehetőségeinket formáljuk”.

(Papp-Zipernovszky és munkatársai, 2015, 263. o.)

Úgy is fogalmazhatnánk, hogy történetekben éljük meg és dolgozzuk fel önmagunkat és a minket körülvevő világot, emberi kapcsolatainkat, szakmai történéseinket. Ami velünk történik az már megtörténtkor is értelmeződik, majd a későbbiekben újra vagy átértékelődhet. Bizonyos időszakokban, helyzetekben szükséges lehet új történetek, új értelmezési irányok kialakítása, és ennek terepe lehet a narratív tanácsadás folyamata. Hogyan éljük meg, hogy elveszítjük a munkánkat? Az, hogy milyen módon leszünk képesek az előttünk álló jövőt elképzelni vagy feltérképezni, nagyon nagy mértékben múlik majd azon is, hogy milyen történet következő állomását keressük. Ez a megközelítés különösen hasznos lehet akkor, amikor nincs átfogó, társadalmi szinten érvényes narratíva, amely segítheti az egyént önmaga meghatározásában és organizációjában, orientálhatja az őt körülvevő világban való tájékozódáshoz. Ugyanakkor

manapság az individuális, egyéni útkijelölés a domináns, ennek nyilvánvaló jele a személyes márka építés népszerűsége és az igény, ami az ezzel kapcsolatos tanácsadói tevékenységre mutatkozik.

A személyes márkaépítés folyamatának rendkívül gyümölcsöző továbbadói gyakorlatunkba.

Konklúzió

A digitális forradalom az elmúlt alig két évtizedben gyökeresen megváltoztatta a minket körülvevő világot. Ahogy a már említett szerző Zygmunt Bauman ezt leírja (Bauman, 2010) a world wide web, az információs sztráda, ami biztosítja számunkra, hogy felfoghatatlan mennyiségű adat, tény, tudás, információ álljon rendelkezésünkre minden pillanatban, miközben megoldást nyújt a korábbi generációk információhiányának problémájára, új problémával szembesít. Azzal, hogy miképpen tájékozódjunk abban a világban, ahol minden tudás elérhető, és hogy maradjunk talpon a ránk zúduló információk közepette. Mára teljesen átértékelődött az olyan szavak jelentése, mint tudás, szakértelem, hozzáértés, felkészültség, informáltság stb. Miközben ezek valaha fokmérői lehettek a jó szakembernek, mára olyan jelzőkké „üresedtek”, amelyekkel nem igazán hozhatjuk létre azt a distinkciót, amely egy munkavállalót a másiktól pozitív értelemben megkülönböztet. A „nagy tudású” kifejezés – ha egyáltalán adekvát még a használata – nem azt jelenti, hogy rendelkezik egy bizonyos mennyiségű, relatíve széleskörű ismerettel, hanem talán azt, hogy rendelkezésre álló ismeretekhez való hozzáférésben otthon van, és megfelelő mértékben képes szűrni a releváns információt a haszontalantól^[3].

Ebben a helyzetben nyilvánvalóan a multidiszciplinaritás a tanácsadói munkában már nem csak afféle többletként jelentkezik, hanem egyenesen alapvető szükségletként. Ügyfeleinket leggyakrabban a tájékozódásban kell segítenünk, és ami ennél is fontosabb, már nem csak egy világban hanem egy megkettőződött valóságban, mivel a virtualitás, a média világa is valóság, még ha virtuális valóság is. Nem véletlen, hogy a personal branding tanácsadás a kezdetektől fogva az ügyfelek virtuálisan közvetített identitásának megformálását is alapvetőnek tekintette, mi több sokszor épp annak lehetünk tanúi, hogy – erősen megkérdőjelezhető módon – szinte kizárólagosan erre helyezi a hangsúlyt. Nyilván érthető ez a tendencia, hiszen a kezdeti

[3] „Hogy a hosszú történetet röviden elmeséljük: ez a világ, cseppfolyós modern világunk folyamatosan meglep bennünket: ami bizonyosnak tűnik és megfelelőnek ma, lehet, hogy holnapra feleslegessé, hóbortossá válik, tévedésnek, amit meg fogunk bánni. És azt gyanítjuk, hogy ez valóban be is fog következni, így azt érezzük, hogy éppúgy, mint a világnak, amely otthonunk, nekünk lakóinak, kik alkalmasint tervezői, cselekvőinek, használói és áldozatai vagyunk, minden pillanatban ugrásra készen kell állnunk. Változásra készen, a manapság divatos kifejezéssel, rugalmasan. Tehát egyre több információra vágyunk azzal kapcsolatban, hogy mi zajlik körülöttünk és mi az, ami valószínűsíthetően meg fog történni. Szerencsére, olyasmivel rendelkezünk, amiről szüleink nem is álmodhattak: rendelkezésünkre áll az internet, az „információs sztrádák”-nak köszönhetően valós idejű összeköttetésben állunk a planéta minden szegletével és csücskével, és mindez elfér a markunkban, zsebben hordozható telefonokon és ipodokon, éjjel nappal elkísérve minket bárhová. Szerencsére? Végtére is, nem lehetünk ebben olyan biztosak. Mivel az információhiány, a bajt, amitől szüleink szenvedtek, felváltotta egy talán szörnyűbb veszedelem, ez pedig az információ-áradat, amely elnyeléssel fenyeget. Fullasztó jelenléte arra késztet, hogy úszunk vagy búvárkodjunk benne (ami más, mint a szőrfőzés és a sodródás, ám ez szinte lehetetlen. Hogyan különíthetjük el azokat a híreket, amelyek számítanak, az irreleváns és haszontalan szeméthalmoktól? Az értelmetlen zajból hogyan szűrjük ki értelmes üzeneteket? Ellentmondó vélekedések és javaslatok zűrzavarában úgy tűnik nem rendelkezünk olyan cséplőgéppel, amely segíthetne az igaz és az értékálló magvait a hazugságok, az illúziók és a szemét pelyvájától elválasztani.”(Bauman, 2010)

időszakban ez volt az a terület, ami a korábban szocializálódott generációk számára teljesen ismeretlen terep volt, nem mozogtak benne olyan otthonossággal, mint a ma gyakran digitális bennszülötteknek nevezett ifjúság, akiknél már szinte megállapíthatatlan, hogy koragyermekkoruk mely pontján kapcsolódnak rá a webre. Az identitás vonatkozásában ez – némiképp leegyszerűsítve – azt jelenti, hogy nem egy, hanem – legalább – két identitással dolgozunk, a „valós” és a virtuális identitással. Némiképp illuzórikusnak tűnhet azt remélnünk, hogy a kettő között szerves kapcsolódás lehet, ugyanakkor munkám során erre mindvégig nagy hangsúlyt igyekszünk fordítani.

Egy dolog azonban bizonyosnak tűnik. Ebben a nehezített helyzetben különösen fontos szerepet kap az, hogy az ügyfél, a személy önmaga történetét, saját identitását képes kihámozni az azt körülvevő információ áradatban.

Nem arról van csak szó, hogy a nagy narratívák megszűnésével az identitás megkonstruálása elveszíti a fősodor adta támpontokat, hanem arról is, hogy ugyanakkor egy olyan közegben kell ezt a konstruktív munkát elvégeznie, amelyet az értelmezések túlcsoportulása jellemez, azaz, kiismerhetetlen labirintusként érezheti magát a rendelkezésre álló interpretatív metropolisban. A narratív pszichológiai megközelítés ebben a labirintusban igyekszik segítséget nyújtani, és a mitológiai analógiát tovább fejtve, Ariadné fonala az egyén élettörténete, amely – Mc Adam alapján – a szakmai élet kreatív történetének és a szeretet személyes történetének összefonódásából szövődik.

Felhasznált irodalmak:

Angus, L. E., & McLeod, J. (2004). Preface. In *The Handbook of Narrative and Psychotherapy* (pp. ix-xii). Michigan: Sage.

Bauman, Zygmunt: *Liquid Life*. Polity Press, 2005, Cambridge.

Bauman, Zygmunt: *44 Letters from the Liquid Modern World*, Polity press, 2010. Cambridge

Boga Bálint: Az idős ember és a narratív identitás. *Kultúra és közösség* 213/3 http://www.kulturaeskozosseg.hu/pdf/2013/3/2013_3_04.pdf letöltés ideje: 2018 január 5.

Carey, Benedict: *This is Your Life (and How You Tell it)*. *The New York Times*. 2007. 05. 22. <http://www.nytimes.com/2007/05/22/health/psychology/22narr.html> letöltés ideje: 2018 01. 10.

Dobos Elvira, Kovács Petra: „Látok ma egy újfajta identitásbizonytalanságot”. *Interjú Dr. Sark András pszichiáterrel*.

<http://coachszemle.hu/rovatok/interju/513-latok-ma-egy-ujfajta-identitas-bizonytalansagot-interju-dr-stark-andrassal.html> letöltés ideje: 2017 december 30

Görgőy Rita: Élettörténet és identitás a szociális reprezentáció és a narratív pszichológia felől. *Kultúra és Közösség*. 6. évfolyam 3. szám (2015)

László János (szerk): *Narratív pszichológia*. Kijárat Kiadó, Budapest, 2001

Hyvärinen, Matti: *Towards a Conceptual History of Narrative*. <http://www.uta.fi/yky/yhteystiedot/henkilokunta/mattikhyvarinen/index/TCH-hyvarinen.pdf>

Matti Hyvärinen, Anu Korhonen & Juri Mykkänen (eds.) 2006 *The Travelling Concept of Narrative Studies across Disciplines in the Humanities and Social Sciences* 1. Helsinki: Helsinki Collegium for Advanced Studies. 20–41. letöltés ideje: 2017 december 28.

Launer, John: *Conversations inviting change. (Változásra hívó beszélgetések: a narratív orvoslás alkalmazása a gyógyító foglalkozások támogatására. ford: Zípernovszky Kornél)* In: Csabai M. & Papp-Zípernovszky O. (szerk.), *Gyógyítók egészsége: A hivatás kihívásai és a változás lehetőségei (207-227 o.)*. Budapest: Oriold és Tsai Kiadó - A Gyógyító Nőkért Alapítvány.

MacAdams, Dan P. *The Redemptive Self, Stories Americans live*. Oxford University Press, 2006

MacAdams, Dan P.: *Personal Narratives and the Life Story*, In: *Handbook of personality. Theory and research*. Oliver P. John, Richard W. Robins, Lawrence A. Pervin szerk. Guilford Press, New York 2010. 3rd ed. p. 248.

McAdams, D. P., Josselson, R. & Lieblich, A. (2006). Introduction. In D. P. McAdams,

R. Josselson, & A. Lieblich (Eds.). *Identity and story: Creating self in narrative* (pp. 3–11). APA Books.

Alasdair MacIntyre: *After Virtue*. University of Notre Dame Press, 1984, 2nd edition. Notre Dame, Indiana. p. 216 magyarul megjelent: Alasdair MacIntyre: *Az erény nyomában*. Bp., Osiris. 1999.

Mink, L. O. 1981 *Everyman his or her own annalist*. *Chicago Journals Critical Inquiry* 7:777.

Papp-Zípernovszky O.: *A személyiségkoherencia és az esztétikai válasz összefüggései: A művészetbefogadás pszichoanalitikus és narratív pszichológiai vizsgálata*. Doktori értekezés, PTE, BTK, Pszichológia Doktori Iskola, Elméleti Pszichoanalízis Program, 2012.

Papp-Zípernovszky O., Kómár R., Hegedűs K. (2015). *Segítő történetek: Egy narratív módszer tanulságai segítő foglalkozásúak tréningjében*. In Csabai M. - Papp-Zípernovszky O. (szerk.), *Gyógyítók egészsége: A hivatás kihívásai és a változás lehetőségei (257-295. o.)*. Budapest: Oriold és Tsai Kiadó – A Gyógyító Nőkért Alapítvány.

Péley Bernadett: *Élettörténet – fejlődés és patológia. A narratív szemlélet és módszer haszna a diagnosztikában és a terápiában*. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2013, 68. 1. 141–157.

Savickas, Mark L.: *Career Counseling. Theories of Psychotherapy*. Kindle Edition. loc. 204. American Psychological Association, United Book Press, Baltimore, 2011

Savickas, Mark L.: *Life Design Manual*. 2015. ISBN (13: 978-0-578-16546-2). <http://www.vocopher.com/LifeDesign/LifeDesign.pdf> letöltés ideje: 2018. január 4.

Singer, J. A., & Rexhaj, B. (2006). *Narrative Coherence And Psychotherapy: A Commentary*. *Journal of Constructivist Psychology*, 19, 209–217.



Kondor Anna

közgazdász, a Goodwill Communications ügyvezető partnere. Szakmai tapasztalatait elsősorban pénzügyi magánbefektetők, kockázati tőke-befektetők, bankok és biztosítótársaságok számára végzett kommunikációs tanácsadás, valamint tőzsdéi és tőzsdére igyekvő társaságok számára végzett tranzakciós és befektetői kommunikáció területén szerezte. Az utóbbi években egyre inkább a stratégiai tanácsadás és a vezetői pozicionálás (CEO branding, personal branding) területén vezet projekteket. A Goodwill Communicationst, 15 éve, 2003-ban alapította, amelyet azóta ügyvezető partnerként irányít.



Dr. Papp-Zípernovszky Orsolya

Egyetemi tanársegéd az SZTE Klinikai-, Egészség- és Személyiségpszichológia Tanszékén. 2002-ben szerzett Pszichológus diplomát az ELTE Személyiség- és Egészségpszichológia programján, 2006-ban pedig az ELTE Magyar nyelv és Irodalom szakán. 2003-tól a PTE BTK Pszichológia Doktori Iskola Elméleti Pszichoanalízis Programján doktori tanulmányok keretében foglalkozik a művészeti befogadás pszichoanalitikus és narratív elméleteivel, empirikus elemzéseivel. Személyközpontú terapeuta módszerspecifikus képzettséggel rendelkezik. Krónikus pszichiátriai problémával élőknek tart irodalomterápiás foglalkozásokat a Soteria Alapítványnál.



Dr. Pörzsi Zsuzsanna

főiskolai docens 1998-2010-ig a PTE, 2016-tól a METU oktatója. Oktatott tárgyak: esztétika, művészetelmélet, művészet és kortárs reflexiók a kulturális valóságra, műkritika, kreatív gondolkodás, művészetpszichológia. Fő kutatási terület, kortárs fenomenológia, felelősségetika, a sebezhetőség fogalmának jelentősége, filozófia és pszichoanalízis lehetséges találkozásai, a filozófiai gondolkodás gyakorlati alkalmazásai, kortárs kritikai gondolkodás. Házasság, három gyermek édesanyja.



Testorientált módszerkosár ügyfélre szabva

Rudniczai Margit

Írásomban egy ügyélfolyamat néhány témáját emelem ki és mutatom be. Ügyfelem a negyvenes éveinek derekán jár, tehetséges, okos férfi mégis azt érzi, hogy nem tudja kibontakoztatni az életét.

Fontos számára a testi tudatosság és szabályozás, több éve harcművészetet is tanul ennek támogatására. Szisztematikusan dolgozunk vele családi csomagjainak átértékelésén, szakmai és személyes identitásának csiszolásán. Folyamatunk igényalapú és nem előre rögzített alkalom alapú. A vele való munka során változatos és integrált eszköztárat alkalmaztam, hogy az aktuálisan hozott téma megdolgozásra tudjon kerülni. Közös munkánk vezérfonala a „Ki vagyok én?” és a „Hogyan kerülhetek egyre mélyebben kapcsolatba a saját sorsommal?” kérdésének egyre mélyebb rétegű kibontása. Ehhez a vezérfonalhoz választottam az identitás keresés egyik emblematikus meséjét, Andersen Rút kiskacsáját, hogy keretezze írásomat.

"Több bölcsesség van a testedben, mint a legmélyebb filozófiában."

Friedrich Nietzsche

Magánpraxisom rendszerállításra alapozott. A rendszerállítás egyfajta színpadra hasonlít, eseményeket és kapcsolatokat jelenítünk meg általa térben és időben. Egy mozgó képsor jön létre, amiből következtetések vonhatóak le az adott helyzetre vonatkozóan, akár egész komplex körülményekkel vagy kapcsolatrendszerekkel összefüggésben is. Olyan ez, mint egy jéghegy, a tudatosult rész a jéghegy csúcsa, a víz alatt azonban egy sokkal nagyobb, a tudatos én számára nem elérhető információhalmaz található.

A rendszerállítás módszereleme, az ún. képviseleti vagy reprezentáló érzékelés ahhoz segít hozzá minket, hogy testi átéléseken keresztül a jéghegy víz alatti részéből egyre több információhoz férjünk hozzá az érzeteinken keresztül. Az, hogy a reprezentáló érzékelés hogyan történik, jelenleg nem tudjuk pontosan. Használjuk a jelenséget mind az életvezetési mind az üzleti problémák megoldásában. A rendszerállítást alkalmazzuk önmagában, használjuk coaching folyamatba illesztetten és társítjuk terápiás folyamatokkal is – attól függően, hogy az ügyfélnek mire van egyrészt igénye, másrészt szüksége.

A coaching egyik új ágában, a vezetői döntéshozatali folyamatokat testi megéléseken keresztül támogató szomatikus coachingban ugyanolyan kiemelten kezelik az egyes megélt állapotokat és a testen keresztül beszélő intuíciót, mint a rendszerállításban.

„A kiskacsa hát behúzódott a sarokba, és ott búslakodott. Maga sem tudta, mi ütött belé: egy napon igen megkívánta a friss levegőt meg a napfényt; víz után vágyakozott, úszni szeretett volna. Addig-addig sóvárgott, míg végül kiöntötte szívét a tyúknak.

– Mi bajod? – ámult el a tyúk. – Már belehibbantál a semmittevésbe! Tojjál tojást, vagy tanulj meg dorombolni, meglátod, kigyógyulsz a bolondságaidból!”

Hans Christian Andersen

A „merre tovább a karrieremben?” témáján padlóhorgos rendszerállítással térképeztük fel az ügyfél implicit tudását az egyes lehetőségekről. Minden őt érdeklő lehetőséget sorba állítottunk és mind az ő, mind a sorsa szemszögéből megvizsgáltuk. A munka első feltérképező szakaszában minden lehetőségre rátekintettünk a fenti két nézőpontból és át is élte őket az egyes padlóhorgokra ráállva. Ezzel a módszerrel az átéléseken keresztül elvégezte az egyes lehetőségek úgynevezett ökológiai gyorsvizsgálatát is. Az ökológiai vizsgálat az NLP célokkal kapcsolatos eszköztárának fontos eleme. Arra szolgál, hogy modellezni tudjuk a jelenben a célélérés (jövőbeli esemény) hatására kialakuló új kontextust és össze tudjuk vetni a jelenlegi (célmegvalósulás előtti) állapottal. Így megvizsgáljuk, van-e valahol érdekellentét vagy értékellentét, mely akadályozhatja a célmegvalósulást. Az átélés az ökológiai vizsgálaton kívül remek visszajelzés arról is, hogy az identitás egésze mennyire „díjazza” az adott lehetőséget, mennyire képes azonosulni vele.

Azokat a lehetőségeket érdemes a vizsgálat második körében (a második kör szolgál az ökológia mélyebb vizsgálatára) megtartani, melyek erőteljes jó érzéseket okoznak az ügyfélnek, ezekben képes erőforrásait maximálisan mobilizálni és ezek azok, melyeket normál stressz szinttel képes megvalósítani.

A két szempontú vizsgálat (ügyfél és ügyfél sorsa) rejtetten arra is remek lehetőséget ad, hogy a személyes sors adta lehetőségekre tudjunk igent mondani, s olyan utat válasszunk az életünkben, melyek egy magasabb (meta) nézőpontból is helyesek számunkra és minden érintett számára.

„Aztán lehullott a hó, beköszöntött a hideg-hideg tél. A kiskacsának szakadatlan úszkálnia kellett, hogy be ne fagyjon körülötte a víz, de a lék, ahol úszkált, minden éjjel keskenyebb lett. Olyan kemény hideg volt, hogy a jég ropogott, mint az üveg, s a kiskacsa már a lábával törögette a lék vékony jégvártyáját. A végén minden ereje elhagyta, s belefagyott a jégbe.

Másnap reggel egy paraszt ment arra, meglátta, fabocskorával föltörte a jeget, és hazavitte a kiskacsát a feleségének. Ott a melegben aztán feléledt a dermedt kis jószág.”

Hans Christian Andersen

A „hogyan kezeljem a munkahelyi stresszt?” témájában wingwave coaching ülés sort tartottunk. A wingwave coaching kötött folyamatú ülésvezetés. Az ülés során izomteszttel föltérképezzük, konkrétan mi az a mozzanat, ami stresszt okoz, feltérképezzük azt, hogy ez a stressz, ami az ügyfélben megjelenik inkább testi vagy inkább érzelmi színezetű és feltérképezzük azt is, hogy a stresszt okozó érzések kitől származnak (saját érzések vagy átvett érzések a másik belső reprezentálásán keresztül) és mikor keletkeztek. Ez után 'integetéssel' (a szem mozog jobbra és balra, követve a coach ujjainak mozgását) vagy taktilis ingerekkel, (néha zenével) segítünk, hogy az érzelmi csomag feldolgozhatóvá váljon. Ügyfelem esetébe el tudtuk érni, hogy emésztőszervi érintettsége és mozgatórendszeri érintettsége is jelentősen javuljon az ülés hatására. Az egyes problémáelemek testi átélésein keresztül sikerül több testpáncél mintázatot (Wilhelm Reich terminusa) azonosítanunk, mellyel már korábban is szembesült, itt pedig a kioldódásokon dolgoztuk.

„A szegény kiskacsát mindenki üldözte, még a tulajdon testvérei sem állhatták, s ha szóltak hozzá, csak így: – Bárcsak elvinne a macska, te utálatos szerzet! – Az anyja se volt jobb hozzá: – Ó, csak már ne látnálak! – A kacsák csípték, a tyúkok vágták, még a szolgáló is rúgott rajta egyet, valahányszor etette az aprójószágot.”

Hans Christian Andersen

A „nekem támadnak az emberek és megszégyenítenek” témáján rendszerállításra alapozott munkával dolgoztunk, melyet a bioszisztemikus szomato terápiából ismert kulcsmozdulattal való munkával egészítettünk ki.

Ügyfelem jártas a családállításban és családi témáinak zömével már dolgozott családállítással. Emiatt ezen a tipikusan családi témán (szégyen) rendszerállítási módszerrel dolgoztunk, hogy messzebről tudjunk ránézni a mozgató erőkre. A Nelles által kifejlesztett LIP (Lebensintegrationsprozess) munka egyénire adaptált változatával végeztük el a szégyen-munkát. A LIP Nelles hét szintű (a hét csakrának megfeleltetett) tudatmodelljén alapszik és célja az ember tudati fejlődésének elősegítése. Emellett remekül informál arról is, hogy az adott problematikával összefüggő tudati tartalmak melyik életszakaszban keletkeztek (például: 1-es csakratér: magzati kor, 2-es csakratér: gyermekkor, 3-as csakratér: fiatal felnőttkor, 4-es csakratér: felnőttkor). Fontos célja a munkának az, hogy tájékoztasson arról, hogyan tud belépni az egyén egyre nagyobb része a szív és felnőttiség terébe (4-es tudatszint és egyben a szívcsakra szintje).

Ebben a munkában alapvetően ügyelünk arra, hogy ne menjünk át a családállítási térbe, de képesek legyünk tudatosítani, hogy hol történt elakadás. Az elakadások felszabadítására és múltba helyezésére remekül használható a tényeket leginkább leíró oldó mondat és a kulcsmozdulat is.

Mivel teljesen nyitott hozzáállást szerettem volna ügyfelemtől, ezért egyszerűen csak leraktam a LIP munkaterét (anélkül, hogy a csakrákról vagy a tudati fejlődésről bármi szó esett volna) és elkezdtünk az adott módszertan szerint dolgozni az egyes számozott pozíciókkal. Ahol elakadt, ott a pozíción jellegzetes mozgásminták jelentek meg, s a kulcsmozdulat ebből került kiválasztásra. Ezt ismételte többször, hogy a nem szabályozott érzésekkel telített élmény (reaktív működési mód) képes legyen a szabályozottság és a tudatosulás terébe lépni az ügyfél idegrendszerében és pszichéjében egyaránt.

„A fiatal hattyú azt se tudta, hová legyen a nagy megtiszteltetéstől. (...) Boldog volt, nagyon boldog, de mégsem fuvalkodott fel, mert a jó szív sohasem kevély. Arra gondolt, mennyit üldözték és csúfolták, most pedig mindenki a szépséges madarak legszebbikének mondja. Az orgona-bokor ágai lehajoltak hozzá, megsimogatták; melegen, nyájasan sütött a tavaszi nap, s a fiatal hattyú szíve csordultig telt örömmel. Megrázta finom tollait, karcsú nyakát magasra emelte, s forró hálával mondta:

– Álmodni sem mertem volna ennyi boldogságról, amikor még rút kiskacsa voltam!”

Hans Christian Andersen

Eddigi tapasztalataim alapján érdemes több módszertant is elsajátítani, hogy az eszköztár egyre szélesedjen és az ügyfél igényeihez a leginkább illeszthető kerüljön alkalmazásra.

Ugyanakkor van egy állandó elem, bármilyen módszertant ajánlunk az ügyfélnek. Ez megelőz minden módszertant. Ez pedig a személyes kapcsolati dimenzió. Csak akkor tudjuk jól kiválasztani, hogy milyen módon kísérjük az ügyfelet, ha a vele kialakított raportunk mély és bizalommal teli. Ehhez pedig szükséges, hogy önmagunk folyamatos „fenését” elvégezzük a saját önismereti folyamatainkon keresztül. Nem csak az ügyfeleinknek, magunknak is célszerű szem előtt tartani azt, hogy a változás életünk lényege és ehhez bizony hajlandónak kell lennünk időnként arra, hogy lemondjunk arról, akinek hisszük magunkat (én-vesztés), hogy elérhessük azt, akik vagyunk.

Felhasznált idézetek

Hans Christian Andersen: *A rút kiskacsa*; Forrás: <http://mek.oszk.hu/00300/00309/00309.htm#9> (letöltés: 2018. 01. 21.)

Ajánlott irodalom

Cora Besser-Siegmund & Harry Siegmund: *Wingwave coaching*; Z-Press Kiadó Kft., 2011.

Wilfried Nelles: *Az életben nincs visszaút*, Bioenergetic Kiadó, Budapest, 2010.

Maurizio Stupiggia: *A bántalmazott test*, Oriold és társai, 2016.



Rudnicsai Margit

Közgazdász, coach, nemzetközi minősítéssel (DGfS) rendelkező rendszerállító, kiképző rendszerállító. 10 éven keresztül kontrolling területen dolgozott egy élelmiszeripari cégnél. 9 éve saját vállalkozásában dolgozik. Több civil projektet generált pályázati íróként az egészségfejlesztés, a munkaerő-piaci re-integráció és fiatalok munkaerő piacra lépése témakörökben. Melyekben projektmenedzserként, pénzügyi vezetőként illetve szakmai megvalósítóként vett részt. 5 éven keresztül tanított rendszerállítást a magyarországi Hellinger Intézet szervezésében. Jelenleg újonnan alapított rendszerállítást oktató iskolájában tanít és saját praxist folytat. A coaching és mentoring területén egy civil szervezet akkreditált képzését végezte el, módszer specifikusan pedig a wingwave coaching, a Theta Flating coaching és a párkapcsolati coaching területén képződött.

Sales vs. coaching: valódi az ellentmondás?

Bakai Zsóka

Sales és coaching, sales-coachként definiálom magamat, az értékesítés a szakterületem. A coach, a sales-es, coaching módszertannal. A metszetek kapcsán osztom meg gondolataimat, már az első hallásra megtetszett a téma. Ez az, ez a nekem való terep! – volt az első gondolatom. Nem ellentmondás ez? Hogyan fér meg a tények, számok, eredmények pörgős, hajtós világa a lágyabb, fejlesztő, odafigyelő hozzáállással? Az értékesítési szemlélet és a támogatás, bátorítás, személyiség fejlesztés – Van, lehet köze ennek a két területnek, kifejezésnek egymáshoz? Vannak-e, és ha igen hol közös pontok, mi van e két külön világ metszetében?

Induljunk el a kályhától, vagyis a definícióktól.

Mit jelent tulajdonképpen az eladás, és az a fajta bátorító, támogató, személyiségfejlesztő szemléletmód, amit coachingnak neveznek?

Nézzük csak, mi az értékesítés? Ezt a folyamatot, nagyon leegyszerűsítve, így lehet leírni: a bizalom kiépítésével kezdődik, majd a pontos igényfelmérésen át a szükséges és megfelelő termék/szolgáltatás bemutatásán át a vásárlás, eladás (ez nézőpont kérdése) megtörténte, fizetés, a lezárás, majd az utógondozása, követése a történeteknek.

Mi a coaching? Egy folyamat, személyre szabott készség fejlesztő, nevelő, edző tevékenység, amelyben egy adott probléma, elakadás, dilemma megoldása történik.

Mit csinál az értékesítő? Megtalálja a lehetséges legjobb megoldásokat az ügyfele egy adott problémájára, igényére.

Mit csinál a coach? Az ügyfél igénye szerint, az általa diktált tempóban haladnak a vágyott, kitűzött cél elérése felé, empátikus hozzáállásával segíti ügyfelét a problémájának megoldásában.

Mi a metszet, a közös rész, ami ebben is abban is megtalálható?

Egyrészt maga a személy, a stílusával, tudásával, szemléletmódjával. Másrészt a módszertani eszközök közül talán az egyik legfontosabb, a kérdések használata, a tudatos kérdezéstechnika.

A coachingra jellemző a strukturált kérdések használata. Coachként szoktam is mondani, hogy nem én vagyok a megmondó ember, én „csak” kérdezek. Az értékesítő alap eszköztára a kérdezéstechnika, alapelve, hogy aki kérdez, az vezet. Közös az eszköz, a metszet másik eleme tehát a kérdések.

Időzzünk viszont kicsit a metszet meghatározó eleménél, vagyis magánál a személynél!

Az ember, az a valaki, aki egyrészt keresi a problémájára, dilemmájára, elakadására, igényére a számára ideális megoldást – hívhatjuk ügyfélnek, kliensnek, leendő vevőnek.

Másrészt az a személy, aki felismeri, felismerteti a problémát, dilemmát, elakadást, igényt – ő a coach, a bátorító, vagy az értékesítő, eladó, aki tudásával, tapasztalatával segít megtalálni az ideális megoldást, terméket, szolgáltatást.

Az ember két szerepben: a coach, értékesítői tapasztalattal, szemlélettel, és a harctéren edződött értékesítő a coachok világában.

Mikor melyik üzemmódban vagyok éppen? Mitől függ? Mikor váltok coachból értékesítővé? Hol a határ és hol a metszéspont?

*Szakmai körben, coachok, trénerek, más segítő szakmában dolgozók
összejövetelén megállapítást nyert, hogy akarjuk, nem akarjuk, ebben
a szakmában is, mint az életünk minden szerepében, a hétköznapi in-
terakciókban bizony „szélszezünk”, tetszik, nem tetszik, mindennap el-
adunk, coachként is értékesítünk. És miután a coach a személyiségé-
vel dolgozik, egyértelmű, hogy leginkább önmagunk vagyunk a „termék”.*

Na jó, jó, de mikor, honnantól lesz a coach értékesítővé? Mindig és mindenkor - mondom én nagy vehemenciával! Különösen addig fontos az értékesítési szemlélet, amíg a coach keresi az klienseket. Egyrészt folyamatosan értékesíti portfékáját, vagyis önnön magát, személyiségét, keresi a kapcsolatot a lehetséges új ügyfelekkel.

(Itt már hallom is, ahogy többen fogalmazzák meg azon véleményüket, miszerint nem a coachnak kell keresnie az ügyfelet, hanem az ügyfelek találják meg, vagy ajánlásra érkeznek! Igen, van ilyen is, sőt az még jobb és sokkal egyszerűbb, amikor ajánlanak engem, a coachot. Szerintem azért ez utóbbiból sem biztos, hogy ügyfelünk lesz.)

Nagyon vékony a határvonal a coaching és a saleses attitűd között, amikor már dolgozunk az ügyfelünkkel, amikor már benne vagyunk a folyamatban. Nos, szerintem ott a kérdés, hogy belülről, tudom, érzem, hogy mikor, melyik identitásom dominál? Érzem, hogy mikor kell finomítani, váltani? Vagy éppen akkor ott mi a szükséges: a coaching, avagy a szélszes tapasztalat? Itt a folyamatos önreflexió tudás, képesség és gyakorlás elengedhetetlen!

Ez utóbbira saját esetpéldával szolgálok:

Én úgy dolgozom, hogy amikor egy folyamat végére érünk az ügyfelemmel, akkor zárásként, a közös munkánk összegzéseként arra kérem, hogy írja meg néhány mondatban a véleményét, ő hogyan élte meg, milyen tapasztalásai, (pozitív és negatív érzetei, félelmei) voltak egyrészt a coachingról, mint módszertanról, másrészt kérek visszajelzést a coachról, mint személyről is. Számomra az egyik legmeghatározóbb visszajelzést egy másik coachtól, de ügyfelemként kaptam. A szakmatársam, coach kollegám hatalmas elméleti tudással rendelkezett, színvonalas, sok sok órás képzés sorozat után érkezett hozzám. Azzal keresett meg, hogy szeretné coach önmagát definiálni, ez alapján beindítani coaching vállalkozását, vagyis a marketing és értékesítési rendszerének kiépítését, és annak a működését elindítani. Megjegyzem, nagyon örültem az óriási és egyben nagyon szép feladatnak! Visszajelzésében többek között kitért arra, hogy nagyon állhatatosan és finoman, mégis konkrétan és határozottan tereltem a kitűzött célja felé. Ez a határozottság számára már nyomulás volt, és ezt ő úgy élte meg, hogy a sales-es szemléletemet bizony kicsit nagyon „túltoltam”.

Tanulság, értékes visszajelzés volt ez nekem. A határokat bizony fel kell tudni ismerni, és tudni kell tartani. Mikor és meddig maradok coach szerepben?

Mikor lépem át – érzékelem-e, hogy átléptem – az értékesítési attitűdbe? Coachként hol van a cél- és eredményorientáltságom határa? És váltok, válthatok-e „nyomulós”-ba.

Mindenkinél máshol van a határ, más a tartalma a metszetnek. Érdemes ezen, módszerspecifikusan, rajta tartani a szemet és a fület.



Bakai Zsóka

Business és life coach, önismereti tréner. Sales szemléletű coachként, a coaching módszertanával dolgozó salesesnek vallja magát. Több mint húsz év értékesítési gyakorlati tapasztalatát az FMCG szektor szaklapjainál értékesítési vezetőként szerezte. Kereskedelmi üzemgazdásznak tanult, szakmai pályafutását a gazdasági életben, a versenyszférában töltötte. 2012-ben választotta új hivatásként a coachingot, business coachként mikro és kisvállalkozókkal dolgozik szívesen, azokkal, akik a vállalkozásukon – és nem a vállalkozásukban – akarnak dolgozni. Magánéleti elakadásokban a változás, változtatás, válás, elengedés, „újra-tervezem önmagam” témakörökben fordulnak hozzá legtöbbször a kliensei.



Mesék, ékszerek, coaching

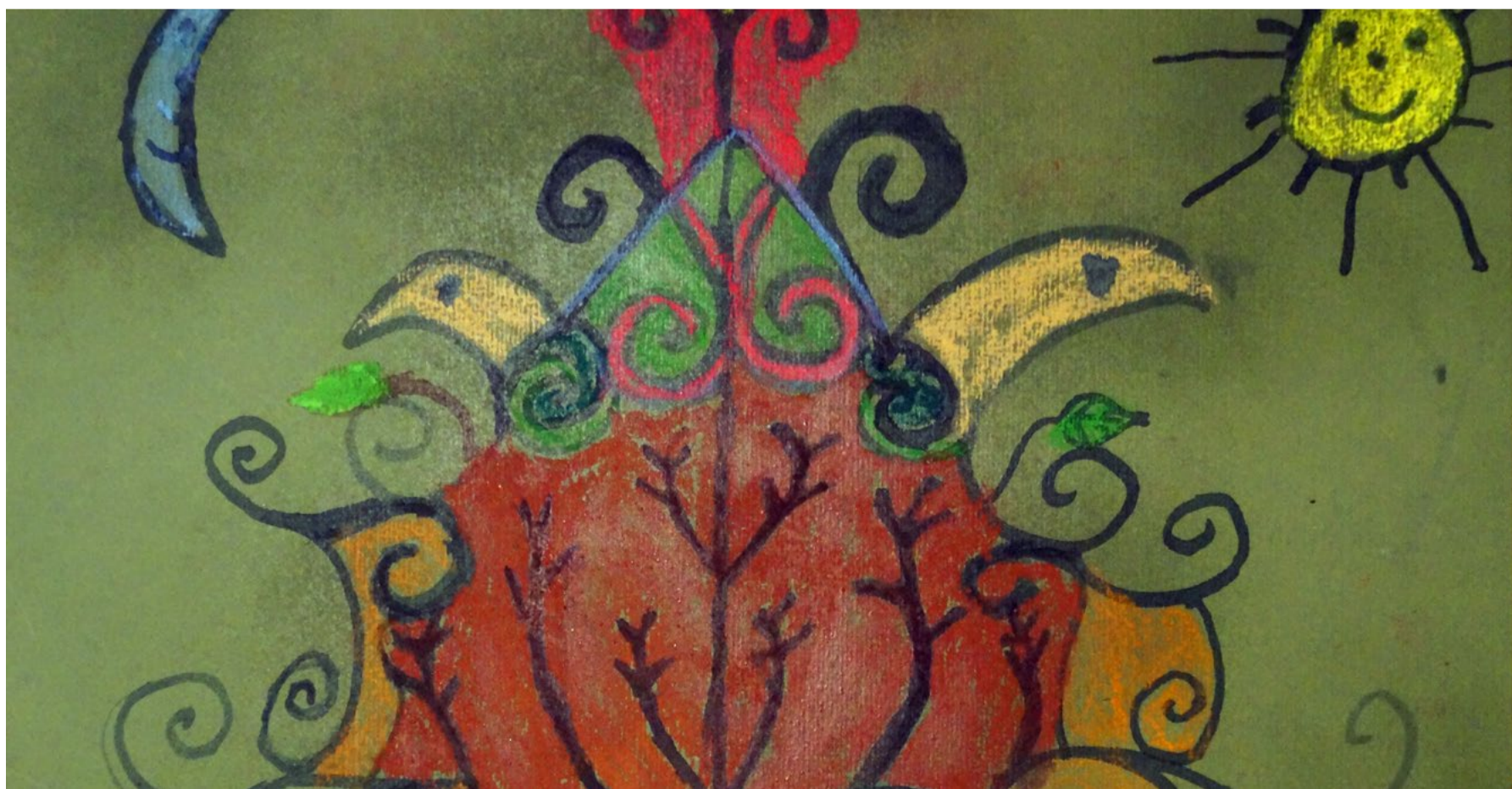
F. Korcz Judit

Kalandjaimról a mesékkal, a coachiggal, a mesecoachinggal már írtam a VEZETŐ című lapszámban (2016). Azóta csak fokozódott mindez. Kezdetben ugyanis még alkalmanként egy-egy mesével kezdtem óvatos kísérletbe, hogy vajon működik-e csoportos coaching helyzetben.

Működött! Mindig. Nem kísérték örökké fanfárok és tűzijáték, de hozott tanulást, új szempontot, mélyítést valamennyi mese a maga módján, és voltak magasba röpítő pillanatok is bőven. Akkor újabb lépésre szántam magam, és új kérdést tettem fel: vajon ha a világ nagy mitológiai, teremtés-történetei mind egy töről fakadnak, és a hősök bejárja általuk a maga útját, akkor ez érvényes-e a magyar népmesék hőseire is? Van-e népmesehős útja?

Próbálom felidézni a magam halmazait. Van belőlük bőven...A metszeteik is ehhez mérten bonyolultak... Két halmaz, három vagy négy közös része...

Melyik tudást kell előhívni, hogy egy embert közelebb segítsünk a saját megoldásaihoz...? Lehet-e menni ezen az úton a mai időkben is? Van-e olyan támogató ereje, megfejthető tudása, életrevalósága a mesének, hogy előrevigyen? Lehet-e egyetlen mesével dolgozni heteken át? És persze: miért hasznos ez, és kinek a számára? Persze kiderült, hogy lehet... Sok-sok magyar mesénkben járja a hős az „Ezerarcú hős” útját. Kalandra hívásokkal, mélységekkel, magasságokkal, a régi dolgok halálával, az újak feltámadásával, a visszahozott elixírrrel... Hol hasznos ez? Milyen közegben érdemes mondani, játszani, élni a mesét? Milyen élethelyzetekben? Csapatoknál, csoportoknál mindenképpen. Ha valóban el kell valamiben mélyülni. Ha tapasztalatot kell szerezni arról, hogy valamit úgy csináljunk, ahogy addig még egyébként senki sem. Ha valami aktuálisan éppen nagyon nehéz. Ha sorra vennénk végre, hogy milyen kalandjaink is vannak, és ránéznénk, hogy hova visznek. Ha tapasztalat kell arról, hogy valami igazán fontos, és igazán rajtunk múlik. Ha élményt szeretnénk a saját királyságunkról...



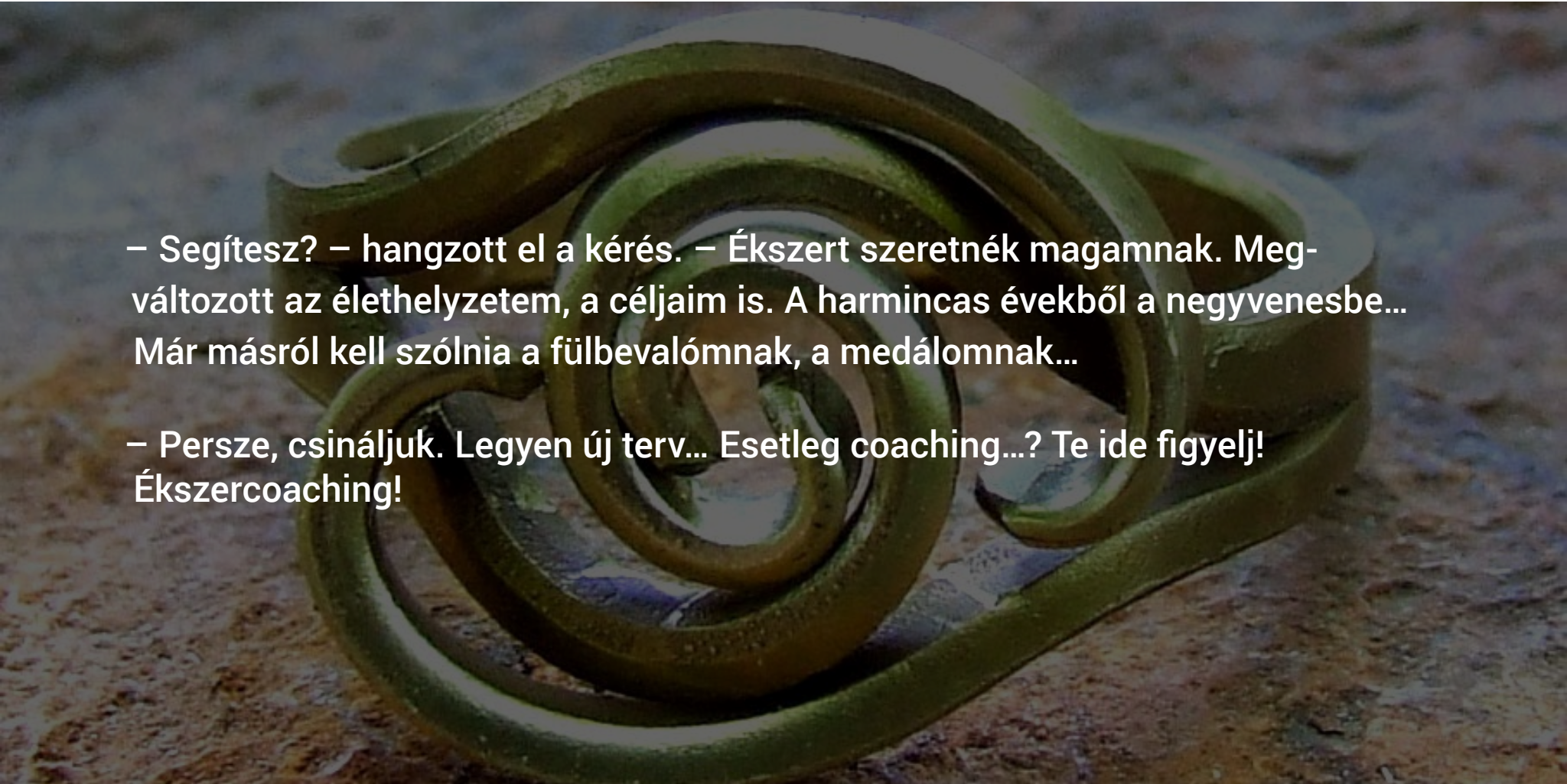
Újabb metszet, a csoportokhoz

Kapcsolat különféle betűjelű generációkkal, nevezetesen két évtizedes drámapedagógusság okán, megtoldva azzal, hogy három fiatal ember anyja is vagyok. Vagyis élő kötelék azokkal, akiknek régen a mesét mondták (mert azok nem a kisgyerekeknek szóltak, hanem az ifjaknak, a felnőtteknek). Többek között azért, hogy legyen élmény, tapasztalat, segítőtárs az útjukon. Ne tanmese, példázat, szájbarágós tanács, hanem valódi támogatás. Az „Ipszilonok” és „Zék” számára a mese: egy végletekig tömörített fájl. Elképzelhetetlenül nagy tudás elképesztően kicsire csomagolva. Amit nagyon különleges módon lehet kibontani, amiben meg kell fejteni a kódokat, az összefüggéseket, és ami SOHA nem fed fel az összes titkát, hanem mindig csak éppen annyit, ami a hősnek kell a kalandjához. Amilyen zseniálisak a fent említett „bonyolult” fiatalok, olyanok a meséik is, amikkel megszólíthatók. Mert megszólíthatók a mesével, csak érteni kell a módját. Tulajdonképpen az egyetlen titok, hogy hitelesnek kell lenni a mesékről való tudásban, és az ifjakban való hitben meg bizalomban...

Végül, kicsit félve említem, van még egy metszet. Mert ez talán még annál is meredekebb, mint azt elhinni - pedig így van-, hogy ha egy szervezet mesecoachingba küld egy csapatot hozzánk, akkor az a csapat a magyar népmesék támogatásával egy hónap alatt csodákat fog tapasztalni a fejlődésében.

Tehát az utolsó metszet: coaching ékszertervezéssel

Igen tudom... A mesék még „emészthetők” coachingban, a történetmesélés erejéről már könyvek is szólnak, de ékszerekről – tudtommal – még nem esett szó ilyen vonatkozásban.



– Segítesz? – hangzott el a kérdés. – Ékszert szeretnék magamnak. Megváltozott az élethelyzetem, a céljaim is. A harmincas évekből a negyvenesbe... Már másról kell szólnia a fülbevalómnak, a medálomnak...

– Persze, csináljuk. Legyen új terv... Esetleg coaching...? Te ide figyelj! Ékszercoaching!

Én hiszek abban a gondolatban, hogy „Nem az ősoket kell követni, hanem azt, amit az Ősök követtek...” (Kassai Lajos) Azon kívül jóban is vagyok az ősökkel, bízom abban a kultúrában, amit kaptunk meséinkkel, tárgyainkkal, szokásainkkal. Bízom ebben az örökségben, és talán ezért is van, hogy nem tudok máshogy gondolni a magyar hagyományra, mint élő, állandó forrásra... Szóval... A régiek tudták olvasni a képek üzenetét. Festették, faragták, szőtték, hímezték, és értették. Százféle formában megtestesülve mindig ugyanarról szóltak ezek a jelek: az életről, az útról, a próbákról, a győzelmekről.

A mindenségről, a teljességről. Ráadásul nagyon is személyesek voltak... Nem készült tulipános láda „csak úgy” általánosságban, hanem pont annak a hajadonnak készült, akinek az életét majd végigszolgálta, róla szóltak a ráfestett - faragott jelek, őt támogatták az élete útján. (Helyenként konkrétan olyan fokban személyre szabottan, hogy az illető lány méretére csinálták, hogy halála után majd abban távozzon a világból...)

Hogy jön ide a coaching?

Azért mégsem tekinthetjük coaching témaválasztásnak az ékszertervezést! Vagy itt nem is ékszertervezés folyik ...? Vagy nem elsősorban az? Igazság szerint a lényeg: a tárgy megszületése. Lehetne falikút, kulcstartó, vagy táska is. A lényeg: az én jelképeim, formáim, álmaim öltönek testet egy tárgyban, ami számomra kifejezi azt, aki most vagyok, és azt is, akivé válok. Az ékszer persze egy nagyon alkalmas tárgy erre, ráadásul pedig családi halmaz/ metszet folytán még kivitelezhető is a műhelyünkben...

Van az az ékszer, amit nem lehet csak úgy egyszerűen megvásárolni, kivenni a vitrinből, lekasztani egy áruházi kampórol... Szóval az a fajta, amiből nincs is két pont egyforma, tehát az biztos, hogy nem sorozatgyártásban készül. Ilyenhez persze úgy is hozzá lehet jutni, hogy valaki megálmodja (mondjuk egy ötvösművész...), és el is készíti. Esetleg rá lehet találni, ha nagyon keressük, ráadásul viszonylag rövid idő alatt . Sőt, ha egyenesen a „forrásra” bukkan az ember, vagyis a készítőjére, akkor általában még extrákkal is kérheti, ami tovább fokozza a személyre szabottságot.

Minek a közös tervezés? Mitől több akkor ennél az „ékszercoaching”? Miért van szükség arra, hogy megfogalmazzam, képpé tegyem azt, amiről szeretném, hogy kifejezzen engem? Az említett „ékszeres”ügyféllel már dolgoztam korábban coaching folyamatban. Tudtam, hogy ott tart az útján, hogy megspórolná már az „áltémákat”magának, de nehézséget okoz számára

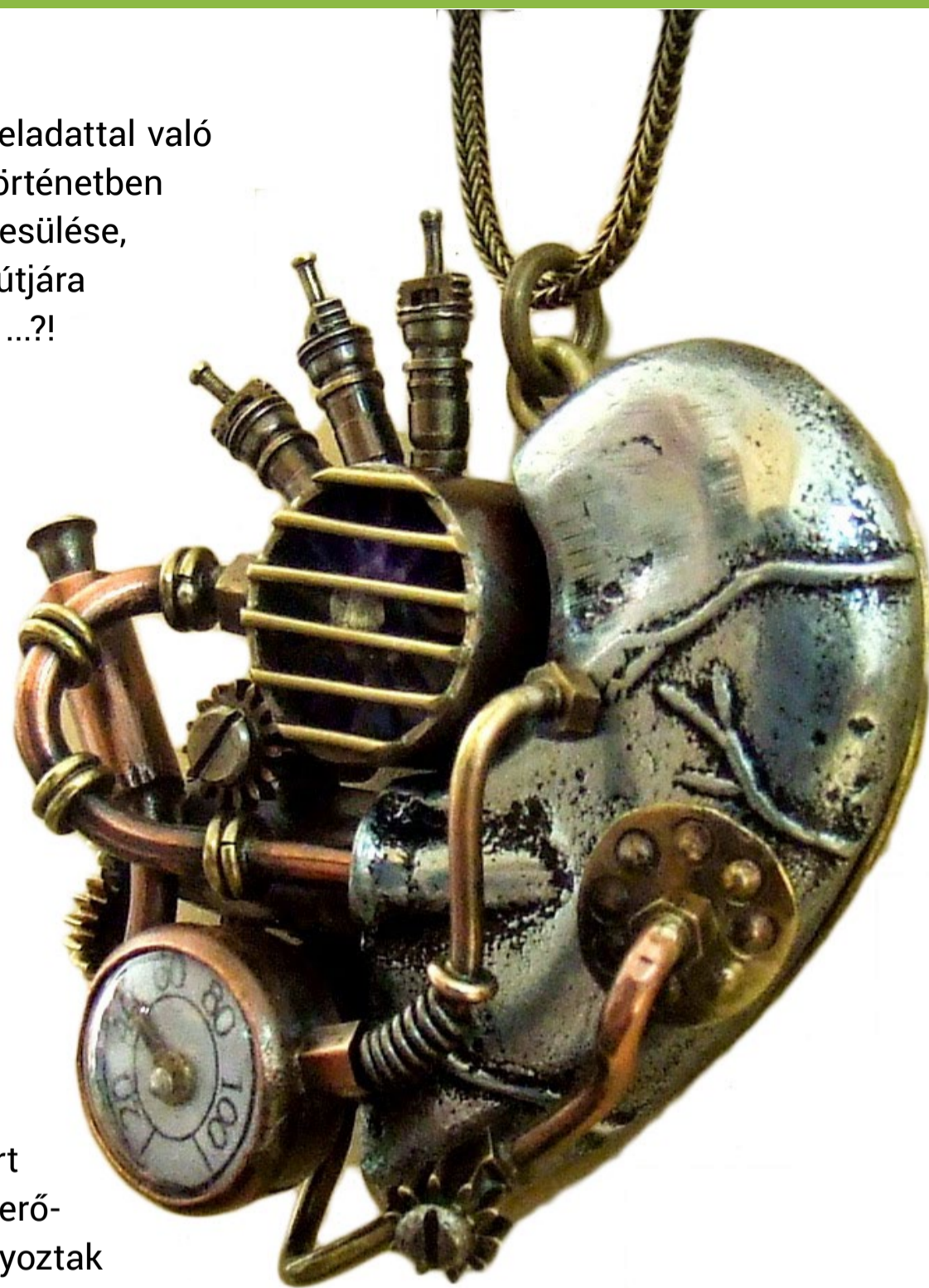
az igazi cél megfogalmazása, az igazi feladattal való szembenézés ... Az ékszer ebben a történetben annak a mély szükségletnek a megtestesülése, hogy engedélyt adjon magának a valódi útjára való rálépésre. Milyen ékszer képes erre ...?! Igazából bármilyen.

A metszet: több, mint 20 éve foglalkozom vizuális neveléssel

(Egy darabig feszengve mondtam rá, hogy sajátos rajztanítás, de igazság szerint senkit, soha nem tanítottam meg látvány szerint lerajzolni semmit.) Szóval én csak gyerekeket kísértem azon az úton, ami visszavezet a saját belső világukhoz, teremtő képeikhez, elsősorban az érzelmi intelligenciájuk fejlesztése érdekében, másodsorban az alkotás okán. Ezek a képek pedig valahogy nagyon erősen tudtak kapcsolódni a magyar díszítőművészet jeleihez. Talán ezért alakult úgy, hogy a megszületett képek erősek lettek látvány szerint is, és nem hiányoztak senkinek sem a „gyümölcsös kosár” típusú feladatok. Mindez jelentős halmaza volt az életemnek, sőt tulajdonképpen az összes pedagógiai kalandozásomból a legtovább maradt fenn, mint módszer, vagyis talán a legjelentősebb lett közülük...

A metszet: kreatív, felszabadító eszközök, mesék, jelle tömörített képek behívása a coaching folyamatba

Ékszertervezünk, majd valóságos tárgyá alkotjuk azt. Tudunk testet adni az álmoknak. Ékszerre fordítva testet ölt a vázlat: honnan, hova akarok jutni, mit akarok önként, szabad vállalással magamra venni, milyen jellel hívom be azt az erőt, ami engem segít? Mivel tudom ezt kifejezni? Mivel rendelkezem már most is, és miben akarok fejlődni, hogy a legjobbat alkossam meg, amit tudok? Mi történik itt tulajdonképpen? Az ügyfél megfogalmazza a jelenlegi helyzetét (esetleg jelképet is adva hozzá), majd megtervezi a kívánatos változást, szem előtt tartva az erőforrásait, stb. Születik egy terv. Ha ezután igazán mélyre akar menni, akkor nem áll meg



a tervnél, hanem részt vesz az elkészítésben is, vagyis tényleges tapasztalatot szerez arról, hogyan váltható valóra az álma. Nyilván terve válogatja, hogy milyen mértékben kapcsolódhat be ebbe valaki, de mindenképpen nagy haszonnal jár, ha a TEREMTÉS folyamatát megtapasztalja, ha ténylegesen megcsinál valamit a tervéből, még ha csak egy pici dolgot is. Az „alkotóképes vagyok” érzése meglehetősen magas energiaszintet jelent! Az ékszercoaching, szemben a mesével egyéni, személyre szabott lehetőség. Izgalmas, új nézőpont saját magunkra.

Metszetek. Az életünk tulajdonképpen halmazaink és metszeteink bonyolult világa...

Személy szerint nagyon szeretem, ha kereken, szervesen kapcsolódnak egymással a dolgok, ha van átjárás, összefüggés, fejlődés. Ha az „új” hozzáépül a „régiehez”, ha folytatása annak...

Coachnak lenni pedig ezért (is) csodálatos: mindent, amit valaha elkövettünk, megéltünk, megtanultunk, minden szerepet, amit az élettől kaptunk hozzákapcsolhatunk a hivatásunkhoz. Lehetőségünk van arra, hogy életünk színeivel, ízeivel, illataival támogassuk a fejlődést.

Az EMBERÉT



F. Korcz Judit

Tréner, teamcoach, facilitátor, coach, drámapedagógus, kulturális menedzser. EGÉSZBEN szeret és tud dolgozni. Ez azt jelenti számára, hogy a meglévő tapasztalataihoz, tudásához építi hozzá az ÚJAT. Hisz abban, hogy az élet minden területén emberek vannak, egyetemes emberi problémákkal és örömeikkel. A coach hivatás számára annak a lehetősége, hogy közelről figyelheti az emberi fejlődést. „Minden, ami most valóság, valaha egy álmképpel kezdődött.” Számára a legizgalmasabb munka: azoknak a fejlődését támogatni, akik ezeket az álmképeket valósággá tudják tenni... A mesék mindig fontos szerepet játszottak az életében. Az Önismereti Mesecoachingot négy éve álmodta valósággá. 2016-ban jelent meg az első regénye: TULIPÁNOS MESÉK – LILI Idén őszre várható a második része: IDA



Az ügyfél teste

Szeizmográf - mikroállítások a brief coachingban

Viniczai Andrea

Tegyi Enikő idehaza a brief coaching megkerülhetetlen alakja. Számtalan szakmai rendezvényen mutatta be szerethetően a megoldásközpontú módszertan működését és hatékonyságát. Egy ideje a brief coaching hangsúlyosan kognitív kereteit megtartva, tapintatosan fel is állítja az ügyfelét, ha a helyzet úgy kívánja: cselekvésre, mozgásra ösztönző eszközöket is becsempész az ülésekre. Nem csoda, első szakmájában színkritikus volt: a drámai interakciók mindig vonzották. Erről faggattam.

Honnan jött az ötlet, hogy „hozzányúlj” a brief coaching jól bevált, jól működő módszertanához?

Mindig szerettem az integrált megoldásokat: amikor egymást építik, gazdagítják különböző személetek, iskolák, eszközök, hogy létrejöjjön valami még erőteljesebb. Orosz-angol szakos voltam, korán megtanultam „közlekedni” a keleti és a nyugati kultúrkör között. Amikor kineziológiát tanultam, élveztem a nyugati pszichológia és a keleti mentális eljárások „házasságát”. Első szakmámban színházzal foglalkoztam, vonzottak a drámai interakciók – a másodikban nyelvekkel: érdekelt a tudatos, pontos nyelvhasználat. A brief coachingban mindez egymásra talál: nyugati terápiás gyökerek és a buddhista filozófia, érzelmi interakciók és pontos nyelvhasználat. Tíz éve élvezem a brief coaching erejét, szellemiségét, finomságait, etikáját. Sok körülötte a félreértés: kevesen ismerik épp a komplexitása, a szépsége oldaláról a sok szempontból egyszerűnek látható megoldásközpontú coachingot, számomra a brief coaching az ügyfél szabadságának, belső erejének tapintatos, finom megnyitásáról szól. Ami azonban kezdetől némi nehézséget jelentett nekem: a megoldásközpontú brief coaching eredendően erősen kognitív módszer. Fő ereje a nyelv fókuszált, végtelenül tudatos használata azért, hogy az ügyfél egy számára vonzóbb jövő lehetőségét alkothassa meg a beszélgetésben, a maga világában. Ha brief coachingról olvasunk, majd minden publikáció a nyelv hasznos, és még hasznosabb, tudatos használatáról szól – és ez fontos. Évek óta igyekszem magam számára, a képzéseimre járók számára egyaránt átadhatóvá tenni, hogyan dolgozunk a brief coachingban az érzelmekkel - másképp. Brief beszélgetésben nem beszélünk az érzelmekről, hanem a nyelv tudatos művészetével segítjük megteremteni az új valóságokban keletkező új érzelmeket - és beforgatni energiájukat a további valóságteremtésbe. Némi keresgélés után izgalmas felfedezéseket tettem e téren az elmúlt években: találtam módot, remek eszközöket arra, hogy a beszélgetés, a nyelv szokásos és számomra nagyon fontos brief kereteit megtartsuk, mégis lehetőséget adunk az ügyfélnek arra, hogy fölálljon, megmozduljon, elkezdje használni a testét és érzelmeit az ülésen, belelépjen különféle pozíciókba, fizikailag is érzékeljen különböző lehetőségeket – és ne csak beszéljen róluk. Mindez még inkább felgyorsítja, lerövidíti az ülést, a munkát. Inspiráció volt Szabó Gabi cselekvésorientált coaching munkája, számomra a megoldást két német megoldásközpontú kolléga, Dr. Petra Müller-Demary és Rita Klemmayer új fejlesztései hozták, melyeket Belgiumban láttam tőlük: Matthias Varga von Kibed „systemic constellation” néven ismert rendszerállítási módszertanából emelnek át lenyűgöző erejű eszközöket a személyes coachingba – én úgy látom, munkájukkal megújítják, továbbfejlesztik a megoldásközpontú coaching módszerét.

Miben segít ez az új „nyelv”?

Tapasztalataim szerint a coaching üléseken rendre eljön egy pont, amikor számomra egyszerűen nehéz továbbvinni a témát pusztán úgy, hogy csak beszélünk róla. Az ügyfélen látom, jár a keze-lába, miközben arról mesél, mi lesz majd másképpen, így, vagy úgy.... Már-már kipattan a székből. Örülök, hogy lettek jól kidolgozott, konkrét eszközeim arra, mit tegyek azt követően, hogy tapintatosan megkérem az ügyfelet: ha nem bánja, álljon fel. Van jól működő mikroállítás,

mikrokonstelláció, ha pl. konfliktushelyzetben van az ügyfél; ha valami miatt nehezen mozdul előre, bár pontosan tudja, látja, mit szeretne; ha le szeretne tenni olyan felelősséget, ami valójában nem hozzá tartozik, vagy épp visszavenné a saját felelősségét valamilyen téren, tehát tisztázná a határait – tipikus coaching témák, helyzetek ezek. Azzal, hogy az ügyfél kijelöl bizonyos, számára releváns, fontos pozíciókat, lehetőségeket, melyeket a térben mozogva, fizikailag is bejár, megtapasztal, testi érzeteivel is tapasztalatot gyűjt, érzékeli a különbségeket: teste egyfajta szeizmográfként működik. A beszélgetés szintjén végig megoldásfókuszú folyamatot vezetünk. Kicsit talán nehéz lehet így elképzelni...

■ Mondanál példát?

Eléggé ismert „mikroállítás” a tetralemma, vagy multilemma eszköz, segít talán elképzelni, mi történik. Az ügyfél dilemmával szembesül, választania kell. Megkérjük, találja meg a térben, hová tenné az A opciót: beleáll, és testi érzetei, érzései, gondolatai támadnak. Ehhez képest elhelyezi a B opciót, és ugyanúgy beleáll: mások itt az érzetek, gondolatok, cselekvések. Rövid idő alatt rengeteg információt szerez, nem is kell, hogy mindent megfogalmazzon. Elég, ha érzi. Pontosán érzékeli a különbséget, ide-oda is lépkedhet a lehetőségek között, jár-kei a térben, saját kivetített mentális terében, saját mentális valóságában és közben konkrétan megéli a választási lehetőségeit. Számptalan olyan érzés és gondolat bukkanhat felszínre, amelyekkel nem kerülne kapcsolatba, ha egy asztalnál ülve boncolgatnánk a témát. Én magam is szeretem végig csinálni a multilemmát, amikor döntés előtt állok: legutóbb, amikor beleálltam az első opcióba, éreztem, hogy korlátoz, és szorongat ez a verzió, nem lesz jó. A második alternatívában szabadabbnak éreztem magam, de rideg, magányos helynek érzékeltem ezt a helyet – világos lett, szintén nem választanám, azt is tudtam, miért. Aki ismeri az eljárást, tudja, hogy következik a „mindkettő”: lássuk, mit érzek, mi jut itt eszembe, mi lehet itt, mit hoz a konyhára ez a pozíció? És milyen az, ahol „egyik sem”? Rendszerint még az adott gondolkodási mintában mozgunk itt, csak próbálunk kilépni belőle. Az igazán izgalmas lépés most következik: milyen az a



lehetőség, ami „valami egészen más”, az eddigi gondolkodási rendszeremet meghaladó megoldás, pozíció? Mit tudok érzékelni belőle itt, a tér kijelölt pontján állva? Mit érzek? Mit gondolok? Mit teszek, és nem teszek itt? A térbe kihelyezve, mozgásban, testben, tartásban, metakommunikációban is megtapasztalva a választásainkat, másképp gondolkodunk, mint egy széken ücsörögve. A bejárt – sokszor keresztül-kasul bejárt – út után leülünk az ügyféllel, megbeszéljük, összegezzük, mit élt át, mi változott – és mi következik mindebből.

■ Szükséges-e az eszköz használatához előzetes tanulás, gyakorlás?

Egy újfajta, méghozzá erőteljes nyelv a mikroállítás a coachingban, a brief coaching szokásos, amúgy is erőteljes keretein belül. Megvannak a maga szabályai, megvan a maga „nyelvtana”, sokat tanultam, gyakoroltam, gyakorolom. A brief programom ráépítő moduljába, melyet már némi tapasztalattal rendelkező coachoknak indítottam tavaly először, már beépítettem két napot, melyen a mikroállításokat, a brief coachingban lehetséges dramatikus, mozgásos elemeket tanuljuk: brief alapokon, brief keretek megtartásával - a brief szemlélet is tovább mélyül. Nagyon szerették a coachok. Az elsajátított, begyakorolt első elemek után némi gyakorlattal persze szabadabban is kombinálhatók az elemek. Egyetértek Feldmár Andrással: minél kevésbé tetten érhető egy „eszköz”, annál inkább az ügyfél saját, belülről vezérelt folyamata, ami segítő és ügyfél között zajlik.

■ Mit adott neked ez a módszer?

Új dimenziókat nyitott meg nekem ez a „nyelv” a coachingban, varázslatos, elmélyült jelenlétet az ügyfél és jómagam, mint coach számára. Látom és élvezem az erejét. Pontosan oda tudunk nyúlni, ahol a változás muníciója, az érzés születik, mindezt úgy, hogy közben megtartjuk a brief coachingra annyira jellemző sajátos, végtelenül tiszteletteljes teret, tiszteljük az ügyfél autonómiáját, önszervező erejét és gondoskodunk a tiszta, világos, biztonságos határokról. Mindent sikerül beépítenem a munkámba coachként, amit azért tanultam valaha, mert szenvedélyesen érdekelt. *És: egyre kevésbé tetten érhető módon.*



Tegyi Enikő

PCC coach, team coach, coach tréner. Egyike az elsőnek, akik brief coachinggal kezdtek dolgozni magyarországi szervezetekben. Személyes coachingon túl vezetői csoportokban és teamekben, vezető-és szervezetfejlesztő és rezilienciát erősítő programokban is használja a megoldásközpontú brief coachingot. A Magyar Pszichológiai Társasággal közösen indított „Brief coaching a vezetésben, a szervezetben” című program coachképző tréner, a megoldásközpontú brief coachingról és sokoldalú alkalmazásáról szóló cikkek szerzője. Honlapja: www.solutionfocus.hu



Viniczai Andrea

Life és business coach, tréner, újságíró. Húsz éve foglalkozik emberek támogatásával és az írással. A szakma alapjait a Magyar Televízióban sajátította el, majd tanított, sajtófőnökként dolgozott, rádiózott. Publikált a legjelentősebb magyar magazinokban (Nők Lapja, Nők Lapja Évszakok, Gentleman magazin, Hamu és Gyémánt, Éva, Manager magazin, stb.). Coachinggal és személyiségfejlesztéssel kapcsolatos szakmai cikkeit a HR Portálon lehet megtalálni. Hobbijait és hivatását ötvözve kitalálta a Running&Coaching szolgáltatást, melynek során a szabadban, sportolás közben folytat coaching üléseket, illetve coaching alapú tréningeket kínál többféle témakörben.

C MAGYAR
COACHSZEMLE

magyar
coachszeMLE

2018/1

coachszeMLE.hu

Metszetek

ISSN 2063-6679