



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

*a magyar coaching szakfolyóirat*

*kapcsolatok  
és kötődések*



# MAGYAR COACHSZEMLE

a magyar coaching szakfolyóirat

**IV. évfolyam 5. szám – 2015. december**

**Főszerkesztő:**

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

**Szerkesztők:**

Kovács Petra

Ruszák Miklós

Csetneki Csaba

**Szerkesztőség címe:**

1205 Budapest, Köteles u. 44.

szerkesztoseg@coachszemle.hu

**Honlap:**

coachszemle.hu

**Kiadó:**

MC Coaching & Publishing Szolgáltató Kkt.

7636 Pécs, Szentegyház u. 34.

Cg. 02-03-060349

**A kiadásért felel:**

Örvényesi Rita

**Felelős szerkesztő:**

Dobos Elvira

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

**Borítóterv és tördelés:**

Ruszák Miklós

# Tartalomjegyzék

A MAGYAR COACHSZEMLÉ KÜLDETÉSE	4
FŐSZERKESZTŐI BEVEZETŐ - ÖRVÉNYESI RITA: KAPCSOLATOK ÉS KÖTŐDÉSEK	5
ESETTANULMÁNY	
Nemes Antónia: Káin, Ábel és a coaching...	6
HÁTTÉR	
Sándor Jenő: Kapcsolat a belátás és a cselekvés között	13
Talpra állunk — interjú Dr. Juhos Andreával és Dávid Péterrel	19
IRÁNYOK	
Gaál Roland: Olyan, mint a Karácsony — szimbólumok és tanácsadás	23
Chrenóczy-Nagy Judit: Veszedelmes viszonyok	30
Hegyi Nóra: Úristen, megint meeting!	39
VÉLEMÉNY	
Tegyi Enikő: Táncos, taxisofőr és gyengéd bulldog...	45
SZERZŐINK	
A MAGYAR COACHSZEMLÉ SZERKESZTŐSÉGE	49

# A Magyar Coachszemle küldetése

---

A Magyar Coachszemle független online szakmai folyóirat, célja, hogy segítse a coachként, illetve a coaching határterületein dolgozó szakemberek közti kommunikációt. A Magyar Coachszemle küldetésének tekinti, hogy elősegítse, ösztönözze a coachinghoz kapcsolódó magyar nyelvű szakmai, tudományos igényű háttéranyag folyamatos bővülését, amely stabil bázist nyújthat a coaching szakma hazai fejlődéséhez, illetve a szakma egyre nagyobb elismertségének megteremtéséhez. Folyóiratunk feladatának tekintjük, hogy közvetítse és elérhetővé tegye a szakma hazai és nemzetközi híreit, újdonságait, ezen kívül a coaching, és a hozzá kapcsolódó szakterületek területén végzett kutatások, elemzések publikációinak teret adva szolgálni kívánja a tudásmegosztást az országhatáron túl és hazánkban egyaránt.

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





# KAPCSOLÓDÁSOK ÉS KÖTŐDÉSEK

FŐSZERKESZTŐI BEVEZETŐ

## ÖRVÉNYESI Rita

Társ-főszerkesztő



**A** karácsonyt megelőző hetekben a szeretetről, családról, kapcsolatokról szóló cukorszirup észrevétlenül folyik be a mindennapokba. A szemekbe könnyeket csaló „szeressük egymást” reklámok, a negédes dallamok, a mesébe illő képek és a közösségi média frázisokba hajló idézetei a lelkiismeretre túlzottan is hatva emelik ki a kapcsolatok fontosságát. A vallásból a mindennapi kultúrába át-emelve igyekeznek évente néhány hétre mindenkiben felébreszteni a szeretet mindenhátóságát.

Vajon az év végi ünnepek elmúltával mennyi marad a színes és mézeskalács-illatos cukormázból? Vajon a társadalmi elvárások által diktált ünnepi készülődés és rohanás, ajándékajándékhajzás és nagytakarítás során mennyire tudjuk megélni az igazi kapcsolódást? Mennyire tudunk ilyenkor elcsendesedni és önmagunkhoz kapcsolódni? Mennyire tudunk egyáltalán önmagunkhoz és ügyfeleinkhez, munkatársainkhoz kapcsolódni? Megmarad-e mindvégig a felszínes cukormáz, vagy készek vagyunk saját kötődéseinkkel, kapcsolatainkkal és önmagunkkal mélyebben foglalkozni?

Idei utolsó lapszámunk szerzői saját tapasztalataik, módszereik, munkájuk és érzéseik szűrőjén át vizsgálják meg a kapcsolatokat. Az általuk vezetett coaching-folyamatok során az önmagunkra és az ügyfelünkre irányuló állandó és folyamatos figyelem, kapcsolódás és bizalom erejét és lehetőségeit emelik ki, de több írás foglalkozik a csapattagok egymáshoz való viszonyával, a kapcsolatok által befolyásolt munkahelyi helyzetekkel és tapasztalt viselkedési mintákkal is.

Az ünnepeket követő csendesebb időszak éppen alkalmas lehet az elmélyülésre, a cikkek áttanulmányozására, és a kapcsolataink újragondolására.

Ehhez kívánunk békét, nyugalmat és örömteli ünnepeket a Szerkesztőség teljes csapata nevében!



MAGYAR  
COACHSZEMLE

Kapcsolatok és kötődések  
2015/5.

előszó

# Nemes Antónia



## KÁIN, ÁBEL ÉS A COACHING KAPCSOLAT-DINAMIKAI INTERVENCIÓ AZ INTEGRÁL COACHINGBAN

*Felszakad a szemhéj,  
Ringbe' ha születél,  
Az a te hibád, hogy  
Ábel az apád!  
Káin is csak ember,  
Működik a rendszer,  
Meg kell halni annak, aki jó!  
Szarka Tamás*

*Ha semmi sem szabályozza, a mimetikus jelleg  
az emberi viselkedés összes formáját uralja,  
megkülönböztetés nélkül.*

*René Girard*

*Káin is csak ember, működik a rendszer... Mi köze lehet a bibliai történetnek – a Káin és Ábel sztorinak – a coachinghoz? Milyen rendezőelvek, motivációs erők hatnak az emberek közötti kapcsolati térben? Ebből mi az egyéni és mi az, ami kollektív? Ezek hogyan állnak össze egészszé? Mit jelenthet ez egy kliens esetében, aki változást akar, megoldást keres a témájára? Mit jelenthet ez a rendszer szempontjából?*

Aliz – középvezető –, tizenötöd magával ül egy teremben, az asztala a terem közepén helyezkedik el. Körülötte elszórtan öten ülnek, akik az ő vezetése alá tartoznak, illetve olyanok, akiknek nem ő a vezetője, ugyanakkor a teremben ülő, vezetése alá tartozó emberek munkatársai, akikkel ők folyamatos együttműködésben dolgoznak, és akik egyúttal egy másik csoport tagjai. Egy másik teremben (a folyosó másik oldalán található szobában) ül szintén öt ember, akik szintúgy Aliz csapatának tagjai, de nem fértek be abba a terembe, ahol Aliz ül. Hangzavar van egész nap. Mindeközben Aliznak ajánlatokat kell írnia, sok milliós üzletekért felel.

Aliz egyszer, sok éve már, kapott ajándékba egy fejhallgatót egy munkatársától. Nagyon jó ideje naponta öt-hat órát úgy dolgozik a tíz-tizenkettőből, hogy a fejére rakja a fejhallgatót. A kép tehát: Aliz ül a terem közepén, olykor fejhallgatóval a fején, és belemélyed a munkájába.

Aliz tíz éve dolgozik a cégnél, pár évig a vezérigazgató (VEZ) asszisztense volt, akivel jó,



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Kapcsolatok és kötődések  
2015/5.

esettanulmány



emberi kapcsolata alakult ki. Három éve a vezérigazgató helyettes (VEZH) lett a vezetője, akkor, amikor ő is vezetővé lett kinevezve. Vele (a vezérigazgató-helyetttessel) alig találkoznak, mivel a munkája leginkább külső helyszínekhez kötött, és különben is, szívesebben beszél meg felmerülő kérdéseit a volt vezetőjével (a vezérigazgatóval).

Egy éve történt, hogy a vezérigazgató-helyettesnek új asszisztensre volt szüksége és belső embert akart maga mellé. Megkérte Alizt, hogy „adja oda” egyik emberét, Brigit úgy, hogy közben Aliz csapatának is tagja marad. Brigi és a vezérigazgató-helyettes nagyon jól megértik egymást, naponta többször beszélnek. Így az a helyzet állt elő, hogy Aliz a vezetője Briginek, ugyanakkor Aliznak vezetője a vezérigazgató-helyettes, akinek Brigi, Aliz embere az asszisztense. Brigi egyébként jó munkatárs Aliz csapatában, szakmailag mindig számíthat rá, ugyanakkor egyre inkább egy nagyhangú, meghatározó, irányító szereplőjévé vált a csoportnak. Aliz észrevette magán, hogy kerüli Brigi társaságát, csak annyit beszél vele, amennyit szükséges, „mérhetetlen dühöt érez iránta” és a csapatából is kezd „kivonulni”. Egyre többször érzi úgy, hogy a háta mögött együtt kibeszélik, és tény, hogy a csapat külön programokat szervez, amire őt nem hívják el. Egyre többet veszi fel a fejhallgatót és azon gondolkodik, hogy ő nem való vezetőnek, jobb lenne, ha átadná ezt a státuszt és feladatkört. Máskor azon is gondolkodik, hogy elmegy a cégtől. „Kíváncsi vagyok, mit szólnak hozzá, ha kilépek. Nem tudják, mit veszítenek velem. Emberként, szaktudásban.”

Aliz számára azért kérte a coachingot vezetője, hogy álljon bele a vezetői szerepbe, fejlődjenek vezetői kompetenciái, kiváltképp a kommunikációja, a csapat összetartása, a motiválás, delegálás képessége.

Aliz bizalmatlanul, a meg-nem-értettség fájdalmával jön a coachingba, miközben „össze van zavarodva”.

## *Vonzások, taszítások, ambivalenciák zajos kapcsolat-dinamikai tér*

Aliz nem tudja pontosan, mi zavarja annyira a munkahelyén, csak azt tudja, hogy amikor belép a szobába, összeszorul a gyomra, és szívesen nyúl a fejhallgatójáért. Fontolgtatja, hogy kéri „visszaléptetését”, lemond a vezetői státuszáról, neki ez nem való. Mindig érez egy feszülést a térben, ahol együtt dolgoznak, napról napra változnak a klikkek, ő valahogy egyikbe sem tartozik és nem is akar. Elhallgatások, rejtett kritikák keringenek a térben. Egy ideje egyedül ebédel, rossz a közérzete. Megtudta, hogy Brigi panaszkodott róla a vezérigazgató-helyettesnél. „Állítólag azt mondta, mérgezem a levegőt.” Hátbatá-



madásnak élte meg Brigi megnyilvánulását, mert addig úgy gondolta, azért alapvetően elvannak. Egyre inkább úgy érzi, hogy a többiek, a munkatársai elkezdtek elfordulni tőle – külön programokat szerveznek, ahová őt nem hívják. „És ráadásul én vagyok a vezetőjük. Kész rémálom az egész.” Azt mondja, hogy saját magán is meglepődik, hogy otthon, baráti körében, de még a közértben is, ő egy teljesen más ember: vidám, sokszor harsány, szeretik, ezzel szemben munkahelyén „depis”, csendes, visszahúzódó. „Akkor ki vagyok én?” – kérdezi.

A kapcsolati tér, amelynek Aliz is része, vonzások, taszítások, ambivalenciák mozgalmas, fájdalmas erőtere. Ez a kapcsolat-dinamika világa (a „Ring”). Egy zajos, igen gyorsan változó, memóriát tréningező, kompetitív emberi kapcsolatokat, fájdalmas ambivalenciát hordozó tudatállapot. Az egyén, aki nem ismeri a vonzások, taszítások erőterének jellegzetességeit, belegabalyodik és tudattalanul eszköze és (egyik) fenntartója lesz ennek a fájdalmas mintázatnak.

## *Az emberek közötti erőter mozgatója: a vágy*

René Girard francia származású tudós, akit a társadalomtudományok új Darwinjaként emlegetnek – nemrég halt meg, 2015 novemberében – az emberi kultúra eredetére, az emberi kapcsolatok mély mozgatóinak meglátására ad egy elgondolkodtató magyarázatot. Szerinte az emberek közötti erőter mozgatója: a vágy. A vágy jellegzetes megjelenése az emberek közötti kapcsolati dinamikában: az ambivalencia. Ha nem ismerjük a természetét, az hozzájárul ahhoz, hogy az ambivalenciát újra és újra termeljük.

A vágy alapvető hajtóerő az életben. A vágy szóval hasonló jelentésű szavak még például a motiváció, elvárás, kívánság, igény, szándék, törekvés. Az elmélet lényege, hogy *a vágy természete utánzó* (mimetikus) és ebből levezethető az emberi kultúra eredetének egésze, ciklusai születésének és halálának jellegzetességei, az emberi kapcsolatok mögött húzó-dó mély motivációk. A mimetikus vágy az emberi tudat egyéni és kollektív alakulásának meta-mozgatója. A vágy mindig mimetikus, azaz utánzó természetű.

Arról van szó, hogy van egy modell, akit utánzunk. A *tanulás* is alapvetően így működik, ez a vágy első megjelenési formája. Az óvodásoknál jól megfigyelhető az a jelenség, hogy bár ritkábban verődnek csoportokba, – mindenki megy a maga útján, ego-ját építgetve nagyon helyesen –, azért azt észreveszik, hogy a másik milyen játékkal játszik éppen. És akkor az a játék hirtelen nagyon kell nekik, amivel a másik játszik. Ez a vágy közvetkező megjelenési formája, a másik vágyának *elbirtoklása*. Elirigylik tőle a vágyát és ennek tiszta, egyenes kommunikációval nyomatékot is adnak, amely akár a tettlegességig is fajulhat, ha a másik nem adja oda rögtön a játékát.



És itt lép be az *erőszakos rivalizálás*, az utánzás harmadik megjelenési formája. Ugyanis ha a modell – akié az óhajtott tárgy, tulajdonság, bármi – a közvetlen környezetben van, akkor valahogy ki kell iktatni, hogy megszerezhetővé váljék a vágya. A modell így válik áldozattá: riválissá, majd a vágyán alapuló kibontakozás akadályává. Ez a **rivalizálás-játszma** lényege. Erőszak van benne, amelynek megjelenési formája a nyers erőszaktól a kompetitív, manipulatív kommunikációt felmutató játszmáig igen sokféle formát ölthet.

## *Káin és Ábel és a mimetikus jelenség*

A mítoszok világa sok olyan történetet hordoz, amelyek a mimetikus jelenségről szólnak. Ilyen például a Káin és Ábel történet is. Hogyan is volt ez?

Az elbeszélő a történetet az első emberi nemzedék idejére teszi. Elénk tárja az embermivolt egyik alapvető vonását a történelem századain át: a lappangó ellenségeskedést az embertestvérek között, akik *egy őstől* származnak.<sup>1</sup> Ádám és Éva első gyermeke volt Káin, később született Ábel. Felnőttként áldozatot vittek Istennek: Káinét nem fogadta el, Ábelét igen, mivel ő hittelt ajánlotta azt fel. Káin a különbségtétel miatt haragra gerjedt és megölte Ábelt. Káin innentől kezdve folyamatosan attól félt, hogy valaki majd őt fogja megölni. Így született a káinikus kultúra, a gyilkos nemzedék, aki fél, irigykedik, üldöz: az egyikük kiiktatásából.

*Ábel, Aliz... Mi a közös bennük? Mi az üzenet? Mit lehet akkor tenni? És továbbra is: mi köze lehet ennek a coachinghoz?*

## *Mimetikus jelenség, kapcsolat-dinamika, kvadránsok az integrál coaching-intervencióban*

A négy kvadráns minden jelenség négy vetületét jelképezi, azok összefüggéseivel. Azaz az egyéni megélés és viselkedés összefügg a közössel, az ember egyszerre van jelen minden kvadránsában. Amikor egy témát, elakadást bontunk ki, fontos figyelembe vennünk minden kvadránsát, minden vetületét:

<sup>1</sup> Biblikus teológiai szótár, Szent István Társulat, 1972., 2.





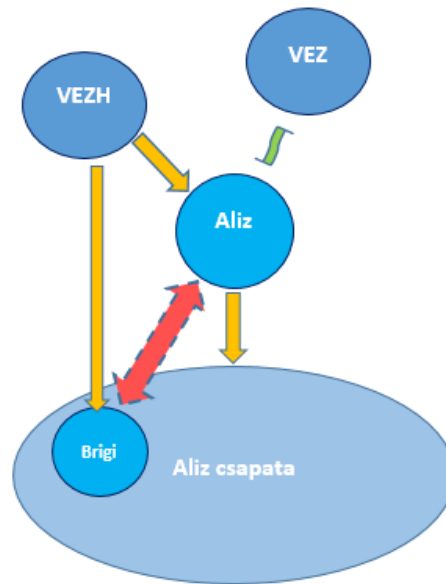
A rendszer az alsó kvadránsokban jelenik meg a modellben. Belső vetülete a BA (bal-alsó) kvadráns (a közös megélés, a rendszer belülről), külső a JA kvadráns (a közös viselkedés, a társadalom). Amikor a mimetikus jelenségről, kapcsolat-dinamikai történésekről beszélünk, a BA kvadráns terepén barangolunk. Ez a rendszer belülről: az emberi kapcsolatokat mozgató motivációk összetett, folyamatosan alakuló világa. A kapcsolat-dinamikai történések háttérében ott van a **mimetikus jelenség**, a mimézis (utánzás, rivalizálás) általi mozgatottság. Az emberi kapcsolatok jellemzője, hogy nagyon változnak, sok minden történik bennük: közeledünk, távolodunk.

A **kapcsolat-dinamika** tudománya vizsgálja az emberek egymáshoz való kapcsolódását, átrendeződését, ezeknek törvényszerűségeit, a csoportdinamikai változásokat mutató folyamatok összességét. Ki(k), mit, milyen céllal, hogyan tettek, milyen szövetséges kör(ök) vett(ek) részt benne és így tovább.

A **BA kvadráns fókuszú, kapcsolat-dinamikai intervenció** olyan kapcsolati történés, amelytől az addig futó játszma kör módosul, egészen egyszerűen: amitől ténylegesen jobb, tisztább viszonyba kerülnek egymással a résztvevők, mint amilyenben eredetileg voltak. A jobb viszony alapvetően azt jelenti, hogy elmozdulnak a kölcsönösen manipulatív kommunikáció/kapcsolódásmód irányából a tiszta kommunikáció/kapcsolódásmód felé.

Ugyanakkor fontos, hogy **minden kvadránsban dolgozzunk a klienssel**. A kapcsolat-dinamikai térkép mellett dolgozunk az integrálandó energiákkal, énrészekkel is (BF kvadráns), ezek bemozgatják a viselkedés, kommunikáció területeit (JF kvadráns), melyek „tréningezhetőek”. A szervezetfejlesztés a BA-JA kvadránsokban járul(hat) hozzá a változáshoz.

# Aliz és a kapcsolat-dinamikai tér



1. ábra Kapcsolat-dinamikai helyzetkép intervenció előtt

## A mimetikus jelenség nézőpontjából Aliz és Brigi dinamikájának állomásai:



## Kapcsolat-dinamikai intervenció Játszma-dinamikai intervenció Aliz szemszögéből

Alizzal térképeztük pontosan a játszmát: ez a látás oldotta összezavarodottságát, elvitte a saját felelősségéig, ezáltal csökkent a tehetetlenség-érzete, elkezdett kapcsolatba kerülni érzéseivel, szükségleteivel.

## Aliz vezetőjének bevonása a változásba

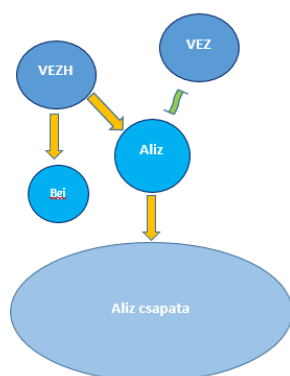
Aliz vezetőjével Aliz jelenlétében a coaching-folyamat elején arra szerződünk, hogy hat alkalom után újra leülünk és átbeszéljük, hol tartunk, van-e szükség további coaching-alkalmakra. A hat alkalom után nyilvánvalóvá vált, hogy Aliz BF-kvadránsos intervenciója (egyéni belső munka, árnyékintegráció) mellett fontos lenne kitérni a kört és releváns szereplőket bevonni a változási folyamatba, a BA kvadránsos intervenció mentén. A hármas találkozón tudunk beszélni arról, hogy milyen nehézségeket hordoz a rendszer Aliz változása kapcsán (Aliz-Brigi dinamika). Ezáltal elindult egy közeledés Aliz és vezetője között.

## Új elem belépése a kapcsolat-dinamikai folyamatba

Aliz vezetője pár nappal a hármas beszélgetésünk után megkereste Alizt személyesen, kifejezte igényét arra, hogy mindenképpen számít Alizra a továbbiakban is csoportja vezetőjeként és szeretné, ha vidámabban tudna jelen lenni a csoportjában. Aliz elkezdett megérkezni a csapatához, továbbra is félve az elutasítástól, mégis rávette magát, hogy közös programokat szervezzen számukra, és elindult egy közeledés közte és a munkatársak között. Ebben az akciójában a rá addig kevésbé jellemző kezdeményező szerepet töltötte be (identitás-váltás kezdete).

## Szervezetfejlesztés kiterjesztése további irányba

Aliz vezetője kezdeményezte, hogy beszéljünk az Alizt érintő rendszer-jelenségről, a helyzet kapcsolat-dinamikai optimalizálásáról. Ennek mentén Brigi kikerült Aliz csoportjából, Aliz a helyére új munkatársat vett fel.



2. ábra Kapcsolat-dinamikai helyzetkép intervenció után

A rendszer-játszma látásával és a változtatás melletti vezetői/rendszer-szintű elköteleződéssel az empátia és a látás, tiszta kommunikáció, integráció irányába mozdult el a „szervezetlénnyel”, és benne az egyének Aliz coachingja mentén.

Kapcsolat- és csoportdinamikai szempontból Aliz egyéni coaching-folyamata mentén elindult egy kifelé-vektor Aliz és a rendszer játszmájából, napvilágra került a benne megnyilvánult mimetikus jelenség. Újabban Aliz és Brigi hetente egyszer-kétszer együtt ebédelnek.

# SÁNDOR Jenő



## IDENTITÁS

## KAPCSOLAT A BELÁTÁS ÉS A CSELEKVÉS KÖZÖTT

### ***Bevezetés: belátás és cselekvés között***

Egy coaching folyamatban a coach azon dolgozik, hogy valamilyen változásban támogassa ügyfelét, a coacheet. Bármilyen változás látható kimenete a viselkedés, vagy magatartás megváltozása. Ez még akkor is igaz, ha egyébként nem javasolt egy néhány alkalmas coaching folyamatban a kliens viselkedésének a megváltoztatására szerződni. Az eredmény ugyanakkor kétségtelenül a legtöbb esetben ezen mérhető le.

Ahhoz, hogy a változásban tudjuk segíteni ügyfelünket értenünk kell, hogy mik egy változást leginkább befolyásoló tényezők. A coachingban is hamar megszületett az a felismerés, hogy igaz az a népszerű hétköznapi pszichológiai mondás, hogy „először a fejekben kell rendet tenni”. Azaz kognitív szinten kell beavatkoznunk, ahhoz, hogy egy viselkedési minta meg tudjon változni. A hétköznapi bölcsességet számos tudományos kutatás igazolta. Többek között Ajzen & Fishbein az indokolt cselekvés elmélet (theory of reasoned action = TRA) keretén belül mutatták be, hogy az egyén attitűdje milyen módon befolyásolja választásait és cselekvéseit.<sup>1</sup> Nem véletlen tehát a kognitív pszichológia és terápia különböző felismeréseinek és eszközeinek a népszerűsége a coachingban.

A fejekben történő munkával azonban nem történik meg minden. Morális cselekvést vizsgáló kutatók például az ezredforduló óta számtalan tanulmányban rámutattak arra, hogy nagyon kevés empirikus adat igazolja azt a feltevést, hogy a kognitív döntés és cselekvés között közvetlen összefüggés van.<sup>2</sup> A belátás nem generálja automatikusan a cselekvést. Létezik egy „gap” a tudom és teszem között, amely megértése és felfedezése még korántsem végleges. Ez a „gap” felel a motivációért. Azaz ebben a gapben történik valami, ami hatással van arra, hogy valaki meg is tegye, amit már belátott. Számtalan megközelítés közül az alábbiakban a Burke nevéhez köthető identitás kontroll el-



MAGYAR  
COACHSZEMLE

Kapcsolatok és kötődések  
2015/5.

háttér



méletének (identity control theory = ICT) legfontosabb felismeréseit mutatom be, azzal a szándékkal, hogy hozzájáruljak annak a coaching elméletébe és gyakorlatában való alkalmazásához. Abból indulok ki ugyanis, hogyha coachként többet értünk abból, ami ügyfelünk változásának az egyik legfontosabb szakaszában történik, az minden érintett javára válik.

## Az identitás kontroll elmélete

Annak a tapasztalatnak, hogy az emberi létnek alapvetően *reflektív* struktúrája van számtalan teológiai, filozófiai levezetése ismert.<sup>3</sup> Ezeknek a legfontosabb közös állítása, hogy **az ember képes reflektív kapcsolatban lenni másokkal, és képes saját magára reflektálni: történeteket mesél amelyeknek ő is szereplője, értelmezi tapasztalatait, rendelkezik egy saját magáról alkotott koncepcióval és ehhez kapcsolódó önértelmezéssel.** Az embert reflektivitása teszi képessé arra, hogy a „**ki vagyok én?**” kérdésre tudjon válaszolni, valamint önmagát másoktól független, egyedüli, és megismételhetetlen létezőként megélni. A „ki vagyok én” kérdésekre adott válaszokból épül fel egy ember személyes **identitása**. Ugyan a közgondolkodás elsősorban **Erikson** munkásságához<sup>4</sup> köti a modern kori identitáskutatást, alapvetően az ő eredményeitől függetlenül került ismét a tudományos érdeklődés fókuszába az elmúlt évtizedekben. Az identitáskutatás kortárs elméletei ugyanis a **Tajfel**<sup>5</sup> nevéhez köthető *szociális kategorizációs*, valamint **Stryker**<sup>6</sup> *strukturális szimbolikus interakcionista* megközelítéséből nőttek ki magukat. A szakirodalom<sup>7</sup> ennek megfelelően a két megközelítést külön elnevezéssel tartja számon. Előbbihez köthető az úgynevezett **szociális identitás elmélet (social identity theory)**, utóbbihoz pedig az úgynevezett **identitás elmélet (identity theory)**, amely később kiegészül **Burke** megközelítésével,<sup>8</sup> aki a *self* és az *identitás* belső dinamikájának leírásával foglalkozik. Mindkét kutatási irányzat abból indul ki, hogy a *self* reflektív. Reflexivitása által pedig képes neven nevezni dolgokat, és *kategorizálni* azokat, valamint *identifikálódni* másokkal.<sup>9</sup>

Az **identitás** egy kognitív sémaként kerül meghatározásra, amely ezeknek a **szerepeknek** vagy **szociális kategóriáknak** az internalizálásaként jön létre azáltal, hogy a személy ezeknek a kifejezéseivel sorolja be önmagát egyikhez vagy másikhoz.<sup>10</sup> Azaz arra a kérdésre adja meg a választ, hogy „ki vagyok én ebben a szerepben”, azaz „ki vagyok én, mint apa, anya, stb.”<sup>11</sup> Egy **szerep**, vagy **szociális kategória** rögzíti azokat az elvárt társadalmi és szociális viselkedéseket, amelyek egy-egy státuszhoz köthetőek, mint amilyen lehet az „anya”, „apa”, „szülő”, „orvos”, és így tovább. Mivel minden ember többféle identitással rendelkezik, ezért a **self-koncepció**<sup>12</sup> nem más, mint ezeknek a sokféle identitásoknak a fontossági sorrendbe helyezett hierarchikus struktúrája.<sup>13</sup> **Burke** továbbá ezzel kapcsolatban kiemeli,<sup>14</sup> hogy az ember identitásának és önértelmezésének nemcsak reflektív, hanem egyúttal *relációs* struktúrája van. A szerepek ugyanis sokszor kiegészítik egymást:



például ahhoz, hogy valaki apa, vagy anya lehessen, szüksége van egy gyermekre.

Az identitás és önértelmezés megalkotásának koncepciója a kutatások szerint összefüggésbe hozható az emberi *motivációval és viselkedéssel*.<sup>15</sup> A **Burke** nevéhez köthető **identitás kontroll elmélet**<sup>16</sup> szerint mindenki önazonosságra, kongruenciára törekszik, ezért az identitásalkotás folyamata egy oda-vissza dinamikaként írható le az **önértelmezés** és **önigazolás** tengelyén. Tehát egyrészt azért viselkedek valamilyen szerepelvárásnak megfelelően, mert azonosulni szeretnék vele (*önértelmezés*), másrészt azért viselkedek valamilyen szerepelvárásnak megfelelően, mert igazolni szeretném az internalizált szerepidentitásomat (*önigazolás*). Egy példával szemléltetve: Azért focizom a fiammal a kertben, mert jó apa akarok lenni. Azért focizom a fiammal a kertben, mert jó apa vagyok. Ebből a dinamikából érthető az a feltevés, miszerint az identitás *motiváló erő*, amennyiben arra sarkal, hogy egy adott személy szociális kontextusban igazolja magát.

Az identitás és önértelmezés így válik az emberi magatartás, és viselkedés egyik magyarázó elemévé. Ebben az összefüggésben a *döntéseink és cselekedeteink* ugyanis az **önkifejeződés** eszközei, amely segítségével önértelmezésünknek megfelelően, igazoltan szeretnénk viselkedni. **Burke** szerint a sikeres önigazolást mindig pozitív érzések kísérik, míg a sikertelen önigazolás stressz tüneteket is okozhat.<sup>17</sup>

Az identitás kontroll elmélete megkülönbözteti egymástól a szerepidentitásokat és a **személyes identitást**. A **személyes identitás** legfontosabb formája a személy neve. A személyes indentitás elsősorban abban különbözik a szerep identitásoktól, hogy nem adott szituációkhoz kötött. A személyes identitás tehát olyan jelentések foglal magában, amelyek az egyénhez tartoznak, nem pedig egy társadalmi szerephez vagy kategóriához.<sup>18</sup> **Burke** szerint a személyes identitásnak kontroll és moderáló szerepe van azal kapcsolatban, hogy egy adott helyzet valaki számára milyen jelentéssel bír, és ez a jelentés milyen mértékben felel meg az ő önértelmezéseinek. Ennek megfelelően fog viselkedni.<sup>19</sup> Ugyanis a személyes identitások a szerepidentitásokkal ellentétben szituációtól független jelentéssel és tartalommal bírnak, ezért mintegy értelmezési standardot jelentenek a személy számára, amely abban segít, hogy saját viselkedését értékelje egy adott helyzetben. **Burke** elméletére alapozva állítja **Conger**, hogy az értékek ezért személyes identitásként működnek az ember életében, azaz moderáló és értelmező szerepük van.<sup>20</sup>



# Vitaindító: az ICT alkalmazhatósága a coachingban

Az alábbiakban néhány, az imént bemutatott elmélettel kapcsolatos felvetéssel kívánok hozzájárulni ahhoz, hogy a magyar coaching szakmában is közösen gondolkodjunk arról, hogy Burke elmélete hogyan segítheti a munkánkat.

Számtalan alkalommal figyeltem meg munkám során, hogy az ügyfelemnek van egy kerete, amin nem tudunk túllépni. Ezen a kereten belül van lehetőség a megoldások keresésére. Ez a keret véleményem szerint az ügyfél önmagáról alkotott koncepciója. Tehát nekem mint támogatónak nem elég a „milyen vagyok” kérdéssel, hanem a „ki vagyok kérdéssel” is foglalkoznom kell. Ezért minden olyan esetben, amikor a változás, amit ügyfelem megcélzott, kívül esik a self-koncepcióján, akkor először az identitásával kell foglalkoznom.

A távolról induló elméleti levezetés talán rögtön konkrétan megfogható lesz, ha egy olyan nagyon gyakori coaching témára gondolunk, mint az asszertivitás. Ha ugyanis nekem mint coacheenak, fontos része az identitásomnak a szerethető munkatárs szerepe, akkor minden cselekvésem mögött ezen szerep öngazolásának vágya húzódik meg. Hiába fogom tehát belátni kognitív szinten, hogy azért túlórázok minden nap, mert nem tudok nemet mondani; sőt még az is lehet, hogy ennek az okait is megértem (önbizalomhiány). Ha nem kezdek kialakítani egy új víziót magamról, nem lesz kellő motivációm a magatartásom megváltoztatására.

Azt állítom tehát, hogy nem csak az olyan nyilvánvaló esetekben, mint amilyen egy burn out jelenséggel kapcsolatos coaching folyamat lehet, van dolgunk az ügyfél identitásával, hanem minden olyan esetben, amikor lényegi változást szeretnénk elérni viselkedésében.



# Hivatkozások

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Prentice-Hall, inc. Englewood Cliffs, NJ, 1980
- Burke, P. J. (1980): The Self: Measurement Requirements from an Interactionist Perspective. *Social Psychology Quarterly*, 43(1): 18–29.
- Burke, P. J. 1991. Identity process and social stress. *American Sociological Review*. Vol. 56 (December: 836-849).
- Burke, P. J: Identity Control Theory szócikk in.: George Ritzer (ed.), Blackwell Encyclopedia of Sociology, Oxford, Blackwell Publishing Co.
- Burke, P. J. & Stets, J. E. (1998): Identity theory and social identity theory, An earlier version of this paper was presented at the Social Psychology Section Session on Theoretical Frameworks at the Annual Meetings of the American Sociological Association, San Francisco, 1998.
- Erikson, E. H. (1968): Identity, youth and crisis. New York: W. W. Norton Company
- Fishbein, M. (1979): A Theory of Reasoned Action: Some Applications and Implications, in Nebraska Symposium on Motivation. H. Howe and M. Page, eds., University of Nebraska Press, Lincoln, 1979, pp. 65-116.
- Fishbein, M., & Ajzen (1975): I. Belief, Attitude, Intentions and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Addison-Wesley, Boston, 1975.
- Gecas, J. (2000): Value identities, self-motives, and social movements. In S. Stryker, T. J. Owens, & R. White W. (Eds.), *Self, Identity, and Social Movements*: 93–109. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Greene, J. & Haidt, J. (2002): How (and where) does moral judgment work?, in.: *TRENDS in Cognitive Sciences*, Vol.6 No. 12, December, 2002
- Hitlin, S. (2003): Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly*, 66(2): 118–137.
- Hitlin, S. (2011): Values, Personal Identity, and the Moral Self. *Handbook of Identity Theory and Research*, 515–529.
- Hogg et al (1995): A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4): 255–269. , October 26, 2010.
- James, W. (1890): *The principles of psychology*, Vol I., 2011, New York, NY, US: Henry Holt and



Co, Inc.

Stets, J. E., & Biga, C. F. (2003): Bringing Identity Theory into Environmental Sociology.

Sociological Theory, 21(4): 398–423. , April 29, 2012.

Stryker, S. (1980): Symbolic Interactionism: A Social Structural Version. The Blackburn Press.

Stryker, Sh. & Burke, P. (2000): The Past, Present, and Future of an Identity Theory, Social

Psychology Quarterly 2000, Vol. 63, No. 4, 284-297

Tajfel, H. (Ed.) (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press

---

1 Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975; Fishbein, 1979

2 Greene & Haidt, 2002

3 James, 1890

4 Erickson, 1968

5 Tajfel, 1978

6 Stryker, 1980

7 Hogg et al, 1995

8 Stryker & Burke, 2000, 284.o.

9 Stets & Burke, 2000

10 Burke & Stets, 1998

11 Stryker & Burke, 2000

12 Mivel a self kifejezés mára beépült a vonatkozó magyar szakmai nyelvhasználatba, ezért mi sem fordítjuk le.

13 Stryker, 1989, 54.o.

14 Burke 1980

15 Burke, 1991

16 Identity control theory, Burke, 1991

17 Burke, 1991

18 Stets & Biga, 2003, 403.o.

19 Central to identity theory is the idea that identities are control systems that act to maintain congruency between perceptions of identity-relevant information (meanings) and meanings contained in the identity standard (Burke 1991).

20 Gecas, 2000; Hitlin, 2003, 2011



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Kapcsolatok és kötődések  
2015/5.

háttér



# TALPRA ÁLLUNK!

TÁMOGATÓI OLDAL A FACEBOOK KÖZÖSSÉGI PORTÁLON



## Interjú Dr. JUHOS Andreával és DÁVID Péterrel

**D**r. Juhos Andrea és Dávid Péter egy új kezdeményezést indított el egy Facebook csoport formájában, 'Talpra állunk!' címmel. Coachként, segítőként dolgozó szakemberként maximálisan támogatjuk munkájukat, és mint akik magunk is átestünk egy s más traumán, nem éppen kellemes történetesen, rendkívül hálásan üdvözljük tevékenységüket! Hogyan, miként született az ötlet, indult el a csoport, és szakmabeliként és magánemberként hogyan kapcsolódnak mindehhez - ennek kapcsán beszélgettünk velük.

„Egy kellemes nyár végi napon, baráti beszélgetés közben született meg az ötlet: hozunk létre egy önálló oldalt a Facebook-on azoknak, akik külső támogatásra, egy kis biztatásra szorulnak. Próbáljunk példamutató sorsokról beszámolva reményt önteni azokba, akik életük nehéz szakaszába kerültek” – meséli Juhos Andrea és Dávid Péter.

Andrea és Péter régóta barátok, maguk is traumák során estek át, személyes tapasztalatuk van tehát abban, milyen jelentősége lehet egy inspiráló történetnek, hogyan járulhat hozzá mások lelkesítő példája a talpra állásunkhoz.

„Eldöntöttük, hogy olyanok élettörténetét fogjuk feldolgozni és bemutatni, akiket valamilyen megrázkódtatás ért, akik azon dolgoznak, hogy saját erejükből és külső támogatással új, örömteli életet tudjanak kezdeni. Az indító interjú értelemszerűen a mi párhuzamos történetünk lett. Ezt követően heti, illetve kétheti rendszerességgel közlünk egy-egy újabb sztorit” – mondják. Először is listába gyűjtötték azokat az ismerőseiket és barátait, akikről tudták, hogy ami velük történt, az inspiráló lehet másoknak. Felhívást tettek közzé a közösségi portálon, önként jelentkezőket kérve, és a hívó szóra sokan válaszoltak. Azt is az elején eldöntötték, hogy semmilyen témát nem zárnak ki, bármilyen jellegű elbeszélést elfogadnak. Az egyetlen kikötésük az volt, hogy az emberek minden körülmények között tiszteletben tartásuk egymást, ennek érdekében a beszámolókat szerkesztik, a hozzászólásokat pedig moderálják.

„Az első tapasztalatok nagyon kedvezőek, komoly érdeklődést váltott ki a Talpra állunk!



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Kapcsolatok és kötődések  
2015/5.

hátter



című oldal. Néhány nap leforgása alatt több, mint kétszáz tagja lett a csoportunknak, és a számuk azóta is növekszik” – így Andrea. A megrázkódtatás jellegétől, a trauma mibenlététől függetlenül mindenkinek meg kell keresnie azokat a kapcsolódásokat, kötődéseket, amelyek segítenek neki az újrakezdésben. Nincs általános recept, de úgy tűnik, az emberek többségének nem elég a saját belső forrásaira hagyatkoznia, mindenki igényli a külső támaszt is. „Az általunk megismert történetekben ritkán szerepelnek professzionális segítők, például pszichiáterek, life coach-ok, terapeuták, pedig az én személyes tapasztalatom az, hogy az ő támogatásuk rengeteget jelenthet az előrelépésben” – mondja Péter.

Andrea, aki maga is dolgozik coach-ként is, ezt hallva csak bólogat, mert tisztában van a profi segítők által nyújtott támogatás jelentőségével. „Az ügyfeleim túlnyomó többsége olyan szakember, akinek valamilyen szervezeti változás miatt megszűnt a munkahelye, és újra ki kell találnia önmagát. Érdekes megfigyelni az első ülésen az emberek reakcióit, azt, hogyan mutatkoznak be, mit osztanak meg magukról, a cégüktől való elválás körülményeiről. Háromféle viselkedést figyeltem meg: vannak, akik megkönnyebbülten jönnek, mert nagyjából tudják, mit akarnak csinálni a jövőben. (Ez az esetek túlnyomó

*„A megrázkódtatás jellegétől, a trauma mibenlététől függetlenül mindenkinek meg kell keresnie azokat a kapcsolódásokat, kötődéseket, amelyek segítenek neki az újrakezdésben. Nincs általános recept, de úgy tűnik, az emberek többségének nem elég a saját belső forrásaira hagyatkoznia, mindenki igényli a külső támaszt is.”*

többségében valami vállalkozás; ők egy ilyen helyzet után semmiképp nem akarnak még egyszer alkalmazottként dolgozni és esetleg újból megtapasztalni a „feleslegessé” válás érzését.) Aztán vannak olyanok, akik ugyan szomorúak és leverték, leginkább azért, mert szerették azt, amit csináltak és váratlanul érte őket a döntés. Mégis megpróbálják feldolgozni a történeteket, és amint be tudják csukni maguk mögött az ajtót, nagy tettvágygal vágnak bele a felkészülésbe és a tervezésbe, bátran indulnak neki az új lehetőség felkutatásának. A legnehezebb helyzetben azok vannak, akikben forrong a düh és a bosszúvágy. Ők a világ legnagyobb igazságtalanságának tartják, ami velük történt, nem tudják vagy akarják elfogadni a megváltoztathatatlant, partra vetett halként vergődnek és elkezdnek kapkodni. Velük sok-sok órát kell eltölteni, amíg egyáltalán el tudunk kezdeni a jövővel foglalkozni, mert az adott lelkiállapotukban inkább árt, mint használ, ha a terveikről bárkivel beszélgetnek. Sokszor elgondolkodom azon, vajon mi befolyásolja ezeket a nagyon eltérő reakciókat. Nyilván sokat számít a személyiség, a megélt tapasztala-



tok, a környezet hatása. Fontos tényező az elengedés képessége. Életünk során sok-sok emberhez, tárgyhoz kapcsolódunk, és ezek közül a fontosakat nehéz elengedni. Amikor a férjem meghalt, el sem tudtam képzelni, hogyan lesz tovább, nem éreztem magam képesnek arra, hogy elengedjem őt és a közös életünket. Ügyfeleim egy részénél is azt látom, hogy olyan intenzíven ragaszkodnak a múlthoz, a megszokotthoz, ahhoz a szakmához, ami által meghatározzák magukat, hogy el sem tudják képzelni az életüket nélküle” – fejt ki Andrea.

A rokonok, barátok, amikor segítő kezet nyújtanak a bajba jutott embernek, szinte mindig jó hatással vannak a segítségre szorulóra. Ugyanakkor az ellenkezőjére is akad példa. „Előfordul, hogy a barát jó szándékú segítsége nem a megfelelő pillanatban vagy ritmusban talál meg minket” – mondja Péter. „Kimondottan kellemetlen és idegesítő lehet, amikor a segítő szándékú társunk mindenáron ránk akarja erőltetni az általa üdvöztőnek tartott módszert vagy megoldást, amikor ‘megmondja a frankót’. Ha ezt szelíden elhárítjuk, esetleg még meg is orrol ránk” – teszi hozzá.

„Mostanában épp a Berkeley-n végzek egy pszichológiai kurzust, a címe ‘A boldogság tudománya’ – veszi át a szót Andrea. „Sokat foglalkozunk azzal, hogyan lehet megtalálni az életben a megelégedettséget, a belső nyugalmat, és elfogadni, hogy mindenki életében lesznek nehéz helyzetek, de még ezekben is meg lehet találni a kapaszkodókat. Számomra a hála témája volt az igazán izgalmas, itt ugyanis azt tanultuk meg, hogy még ha a legmélyebb gödörben is vagyunk, ott is lehet, sőt kell találni dolgokat, amiért hálásak vagyunk. Ha ez sikerül, akkor ezeket a kisebb-nagyobb traumákat is könnyebb átvészelni. Érdekes ezeket a dolgokat rendszeresen leírni, mert nagyban segíti a kilábalást. Amióta megismerkedtem a háláról szóló pszichológiai kutatásokkal, minden új ügyfelemet arra kérem, minden ülésre úgy jöjjön, hogy hoz minimum öt olyan témát, szituációt az életéből, amiért hálás. A habitusuktól függően nagyon különböző dolgokat szoktak hozni az emberek a gyerekek puszipjától a naplementén keresztül a garázsajtó megjavításáig. De mindenkin látom, hogy a gyakorlat révén kezdenek megnyugodni, kisimul az arcuk, és még a legvehemensebbek is kevesebb frusztrációval élik az új életük mindennapjait” – mondja Andrea.

„Nincs két egyforma helyzet, és miután mi emberek is nagyon különbözőek vagyunk, nincs egy, minden szituációra alkalmazható megoldás sem. Sajnos vagy nem sajnós, de senki sem rendelkezik a bölcsek kövével, a kristálygömbbel, a csodaszerrel, a gyógyírral, amely minden fájdalmat csillapít” – hangsúlyozza Péter. „Épp ezért a Talpra állunk! című oldalon olvasni lehet majd olyan történeteket is, amelyek első pillantásra kilógnak a sorból, amelyeknél nem magától értetődő, mi segített a történet hőségének a magára találásban, a továbblépésben, vagy miért emeltük be a sorozatba. Nem ritka, hogy csőstől jön a baj. Egyszerre vagy szinte egy időben több és többféle baj is rázúdul valakire. Különö-

sen fájdalmas, ha egy igaznak hitt barát vagy egy közeli hozzátartozó okoz közvetve vagy közvetlenül fájdalmat vagy csalódást. Ha a fájdalom okozója valamelyik szülőnk, testvérünk vagy gyerekkori barátunk, a keletkező sebek általában mélyek és nehezen gyógyulnak” – mondja Péter.

„Márpedig a megrázkódtatások gyakran gyerekkorunkban vagy fiatal korunkban érnek minket, épp a családuk körében” – veszi át újra Andrea a szót. „Erre is több történetünk lesz, mint ahogyan arra is, hogy a család és a barátok milyen rengeteget tehetnek a gyorsabb talpra állás érdekében. Szerintem külön kategóriát képeznek a hívő emberek. Akár vallásos hitről, akár más típusú lelki elköteleződésről beszélünk, az a tapasztalatom, hogy a hívő emberek hamarabb magukra találnak, erősebb szálak fűzik őket az élethez, könnyebben visszanyerik a lelki egészségüket” – mondja. „Ami nekem és az ügyfeleimnek sokat segít az elengedésben és a jövő tervezésben, az a Zorro körnek nevezett technika. Ennek a lényege, hogy amikor olyan feladat vagy élethelyzet előtt állunk, amelyet úgy érzünk, hogy képtelenek vagyunk megoldani, mert olyan súlyú, akkor mindig csak a legelső és nagyon egyszerű lépést tervezzük meg. Ez abban segít, hogy azt érezzük, van az életünkben olyasmi, amit nem tudunk kontrollálni, de olyan is, amit viszont tudunk. Például, hogy holnap fotót csináltatok a LinkedIn profilomhoz, vagy elmegyek futni stresszoldó kezelés gyanánt. A kis célok elérése sikerélményt ad, ez pedig munícióként szolgál a következő célok kitűzéséhez és eléréséhez. Ha valaki átmegy egy nagy veszteségélményen, annak sokkal nehezebb lesz a mély kapcsolódás valami újhoz. Magamon azt figyeltem meg, hogy sokkal könnyebb lett az elengedés és mindig, mindenre van egy B tervem. Nem vagyok biztos benne, hogy ez a legjobb megoldás, de nekem működik” – állítja Andrea.

„Nem akarjuk előre elárulni a történeteink csattanóját, de több olyan hétköznapi hőst is bemutatunk majd, akik elképesztő mélységű gödörből tudtak kikászálódni. A gyógyíthatatlan betegség, szeretteink elvesztése, kapcsolódásunk a környezetünkhöz egy-egy traumatikus élethelyzetben, a veszteségek feldolgozása, az elengedés művészete, a gyász és az átélt tragédia feldolgozása mind-mind olyan életfeladat, amely erősen próbára tesz bennünket. Az egyik történetünk főszereplője arról számolt be, hogyan jutott el az önismereti képzésen keresztül odáig, hogy felismerje: arra kell feltennie az életét, hogy másoknak segítsen magukra találni, meggyógyulni, ép testben, ép lélekkel folytatni az életüket. Egyikünk sem terapeuta, habár Andrea coach, de mindketten nyitott lélekkel fordulunk másokhoz, és mindketten a magunk bőrén tapasztaltuk meg, milyen jól jön a segítség. Azt reméljük, ezekkel a történetekkel segíteni tudunk egy kicsit” – mondja befejezőképpen Péter.





## OLYAN, MINT A KARÁCSONY SZIMBÓLUMOK ÉS TANÁCSADÁS

**E**gy tanácsadási folyamatban – és a coachingot, mint tanácsadási folyamatot is ide sorolhatjuk – nagyon sok olyan eszköz van, amelyek nélkül lehet sikeres egy jól felkészült szakember, de birtokukban a siker sokkal valószínűbb.

Ilyen eszköz lehet az, hogy a szakember legyen képes megismerni és ráhangolódni partnere szimbólumkészletére a raport folyamatban, folyamatosan képes legyen segíteni őt a szimbólumok használatában, és tárja fel saját, valamint partnere szimbólumkészlete és annak értelmezése közötti különbségeket, a feltárt ismereteket pedig forgassa vissza a tanácsadási folyamatba.

Ez a megközelítés nagyon egyszerűnek tűnik, mégis az a tapasztalatom, hogy az alkalmazása nehézségeket okoz a gyakorlati munkában, pedig nagyon fontos lenne, hogy helyesen történjen. Írásomban ezen technikák használatával, valamint a szimbólumok és a helyzetek közötti összefüggések kezelésével kapcsolatban szeretnék néhány gondolatot megosztani.

## *Szimbólumhasználat és kompetenciahatárok*

A szimbólumokat jelentéshordozóként azonosíthatjuk, melyek legtöbbször személyes, szubjektív tartalmakkal is összekapcsolódnak, és ezek a szubjektív tartalmak olyan egyéni jelentésvilággal ruházzák fel az egyes személy elméjében élő képeket, melyektől az egyedi, megkülönböztethető és különleges lesz. Ez az axióma az, ami meghatározza mindazt, amit gondolok és a következőkben kifejtök a szimbólumok használatáról a coachingban.

A szimbólumokat a pszichoterápia a kezdetektől használja a terápiás folyamatban, mert értelmezésükkel a jelennel, a megélt valósággal való kapcsolódás kialakításával közelebb lehet kerülni és fel lehet szabadítani a mélyebb és elfedett tudati (tudattalan) tartalmakat. Ez a tény sokszor be is határolja a szakmai gondolkodást a szimbólumok nem terápiás célú felhasználásáról, pedig az elhatárolás egyszerű, ha szem előtt kell



tartjuk a coaching folyamat célját, vagyis figyelembe vesszük a tanácsadási szerződésünk tartalmát és a kompetenciahatárainkat (tehát a tanácsadó ismerje a szimbólumok értelmezésének és felhasználásának nem terápiás lehetőségeit stb..). Nagyon is fontos ez az elhatárolás, ugyanis a coach a tevékenysége során – nem kellő rálátással és elhatárolással – szimbólumok segítségével olyan területre csúszhat át a folyamatban, amelyhez a szakmai kompetenciái nem megfelelők, és amely során mind a partner személyiségének integritása, mind a szerződésben vállalt feladat, mind a szakmai alapelvek sérülhetnek, tehát egy eredményes coaching helyett egy rossz terápiás folyamat lesz a végeredmény.

Ha már a szimbólumoknál tartunk, nézzük meg mindezt egy szimbólum segítségével: a coaching folyamatokban a szimbólumhasználat olyan, mint az áramlatokat figyelembe véve úszni a tengerben, a pszichológiai (életvezetési) tanácsadás olyan, mint a könnyűbúvárkodás, a pszichoterápia pedig mint a mélytengeri búvárkodás. Mind a három feladat meghatározott kompetenciakészlettel végezhető el, de ahogyan egy szál fürdőruhában és felkészültség nélkül senki sem kezdene mélytengeri búvárkalandokba, úgy a coaching folyamatban sem kezdhet el a coach terápiás módszereket és mélységeket érinteni.

## *Olyan, mint...*

Gyakran felmerül a kérdés, hogy miért érdemes szimbólumokat használni a coaching folyamatban, és ha használunk, akkor hogyan kell azokat észlelni, feltárni, hasznosítani.

Kezdjük a legelején, a „miért” kérdéssel!

Még a képzett szakembereknek is nehéz azonosítaniuk saját érzelmeiket azokban a helyzetekben, ahol erős érintettségük van, így olyanoktól, akiknek ez nem része mindennapjaiknak, még kevésbé elvárható, hogy ezt megtegyék. Viszont egy hasonló helyzettel való megfeleltetés, vagy egy szimbólum használata nagyon megkönnyíti az érzések, a helyzetben átéltek azonosítását. Nézzük ezt egy példán keresztül:

**Coachee:** Mikor a sok feladatot megkaptam, az kezelhetetlen volt.

**Coach:** Mi történt akkor önnel?

**Coachee:** Nem tudtam mihez kezdjek először.

**Coach:** Milyen érzés volt ez Önnek?

**Coachee:** Nem tudom megmondani. Borzasztó!

**Coach:** Mihez hasonlított?

**Coachee:** Mintha egy oszlophoz lennék kötözve, és jönne egy nagy hullám, amely maga alá temet.

Aki dolgozott már tanácsadóként, jól tudja, hogy a fenti párbeszéd akkor következhet be, ha a partner képes és kész az absztrakcióra, valamint ha a tanácsadó felkínálja és segíti, hogy az érzések, érzelmek megfogalmazása helyett ilyen módon azonosítsa a hely-

*„Még a képzett szakembereknek is nehéz azonosítaniuk saját érzelmeiket azokban a helyzetekben, ahol erős érintettségük van.”*

zetét.

Az előző részben tárgyalt kompetenciahatárok is kirajzolódnak itt. A fenti mondat után a coach dolga az, hogy partnerét mentálisan megerősítve ahhoz segítse, hogy technikákat, valamint a saját énjét használva megtanulja megelőzni azt, hogy a sok feladat hatására egy korábbi élmény tudat alatti tartalma aktiválódjon. Vagyis felkészítse, edzze partnerét az ilyen helyzetekre.

Természetesen az etikai normákat és kompetenciahatárait betartva jeleznie kell a coachee felé, hogy bizony vannak olyan elakadásai, melyeket terápiás helyzetben kellene megoldozni, és semmi esetre sem dolga, hogy azonosítsa a korábbi emléket, vagy megpróbálja feloldani az elakadást (jelen esetben firtassa, hogy az oszlophoz kötés, vagy a hullám élménye milyen módon azonosítható saját élettörténetében, esetleg selftörténetében).

A párbeszédéből az is kiolvasható, hogy a folyamatban – a kommunikációs és érzelmi elakadások feloldására – milyen módon lehetséges a szimbólumok és hasonlatok alkalmazása.

A példában nem tiszta szimbólum, hanem egy hasonlat fordul elő mélyebb, többszörös és rejtett szimbolikával. Hiszen a szimbólum itt kettős: egyrészt a megkötözöttség, vagyis a cselekvésképtelenné tétel, másrészt a mindent elborító ár (tisztán akkor jelene meg, ha a partner egyértelműen azonosítaná például az áradást, a fuldoklást, az érzés pedig például a félelem, a szorongás lenne).

A coach ehhez olyan módon jut el, hogy az érzelmek megfoghatatlanságát elfogadja ügyfelétől, és helyette a szimbólumok, a hasonlatok, az absztrakciók felé nyitja meg a kommunikációt. A félig zárt kérdést („milyen érzés”) kinyitja azzal, hogy szabadjára engedje partnere fantáziáját, miközben a helyzet és az ahhoz köthető érzelmi töltések nem vesznek el, sőt fókuszálva megfogalmazhatóvá válnak.

Látható tehát, hogy a hasonlatok, a képi gondolkodás felé való terelgetés a coaching folyamatban eredményezheti olyan tartalmak megjelenését, melyek sokkal közelebb viszik a coacheet saját működésének megértéséhez és kontrollálásához, miközben nem



történik meg a kompetenciahatárok megsértése.

A folyamat alatt – főleg ha a partner megszokja a képi gondolkodást – sokszor sikkadhatnak el szimbólumok, hasonlatok, melyek fontos szerepet kaphatnának a megoldáskeresésben. A szimbolika legtöbbször – ahogyan az már kiderülhetett a figyelmes olvasónak – hasonlatok képében jelenik meg. Ennek oka pontosan az, hogy a szimbólumokkal a partner magyarázni kívánja helyzetét, érzéseit, reakcióit, így a hasonlatokban fellelhető „mint” kifejezéssel szinte minden esetben találkozhatunk a szavak szintjén.

## Egyéni szimbólumkészletek

A szimbólumok, használatakor nagyon könnyen eshet a coach abba a hibába, hogy a hasonlatokban megjelenő hasonlítórol (szimbólumról) egészen más kép él a fejében, mint partnerének, és saját szimbólumkészletéből kiindulva vezeti tovább a folyamatot. Ez nem csak akkor jelenhet meg, ha nagyon különböző kulturális háttérrel rendelkező coachról és coacheeról van szó, hanem általában is.

Nézzünk ismét egy példát:

### **Ezt mondja:**

Coach: Mihez hasonlított ez a helyzet?

Coachee: Olyan volt, mint egy családi ebéd gyermekkoromban.

### **Ezt gondolja (saját élménye alapján):**

Coachee: *Mint amikor gyerekkoromban minden családi ebédnél gyomorgörccsel és félelemmel vártam, hogy lesz-e veszekedés a szüleim között.*

Coach: *Mint amikor egy szép nagy család valami finomat ebédel, és egy jót beszélgetnek közben.*

A fenti példán is jól látszik, hogy az egyéni szimbólumkészlet, vagyis a jelentéshordozók és a hozzájuk kapcsolt szubjektív tartalmak nagyon különbözőek lehetnek. A családi ebédre az a kép él a legtöbb ember fejében, hogy egy asztalnál körben ülnek az emberek, és esznek. Azonban a szubjektív része már nagyon más lehet, hiszen az egyéni élményvilág átszínezi azt alaposan. Amennyiben a coach a saját szimbólumkészletén és értelmezésén próbálja meg kezelni a fenti esetben a családi ebédet, úgy a tanácsadási folyamat félresiklik.

Az egyéni szimbólumkészlet tehát minden esetben egyéni értelmezéseket is feltételez, melyet a coach csakis partnerétől szerezhet meg.

A helyes kompetenciahatárok itt is csupán arra vezethetők vissza, hogy mit gondol az adott szimbólumról a coachee (a hasonlat hogyan segít megvilágítani az adott helyzettel kapcsolatos érzéseket, élményeket, attitűdöket), az a kérdés, hogy miért gondolja az



adott szimbólumról azt, amit gondol, már terápiás kérdés. Különösen fontos, hogy még egy mélyen integrált és alaposan megdolgozott személyiséggel bíró tanácsadó (esetleg terapeuta) sem jogosult annak eldöntésére, hogy az adott szimbólumkészlethez kapcsolódó egyéni értelmezések, valamint az ahhoz kapcsolódó élmények a személyiséget a normalitás tartományán belül teszik-e értelmezhetővé, avagy sem!

## *Raport, kapcsolat és az egyén szimbólumkészlete*

Egy coaching munka elején nagyon fontos, hogy a partner érezze és megérezze az elfogadást, a figyelmet, és a kapcsolatépítés (raport) folyamata sikeres legyen. Ennek egyik alapvető segítője lehet – ahogyan azt Rogerstől megtanultuk – az empátia, a hitelesség és az elfogadás. A coachee szimbólumvilágát, az alapvető fogalmakhoz (munka, család, szórakozás, szeretet, kapcsolat, vezetés stb.) kapcsolódó személyes szubjektumainak feltárása és regisztrálása vezethet oda, hogy képesek legyünk érteni és megérteni a másik személyének (saját univerzumának) összetevőit, rálátással bírjunk mondandójára, annak jelentésvilágára, a szavakon túli tartalmakra egy olyan folyamatban, melyet a coach irányít és vezet, de saját szubjektumával semmiképpen nem ural. A kapcsolatot erősíti, ha a fogalomhasználat elfogadását, valamint a személyes jelképrendszer visszajelzését észleli a coachee.

A kapcsolat elején szükséges meggyőződni arról, hogy a coachee mennyire képes saját élményvilágáról tényszerűen beszélni, illetve mennyire képes az absztrakcióra. Az elvont, társított gondolkodás és a jelképhasználat (szimbólumhasználat) olyan kompetencia (ismeret, készség, attitűd), melynek fejlesztése szinte minden coaching folyamat esetén fontos, így – akár kitérőként – érdemes beiktatni a folyamatba, hiszen nem csak magára a fejlesztési folyamatra, de a személy önkifejezésére és kommunikációjára is jelentős pozitív hatással lehet.

Egy coaching folyamatban lényeges elem (és ez így van bármilyen tanácsadási folyamat esetén is) a coach folyamatos ráhangolódása partnerére.

Ennek egyik megjelenési formája az empátiás beleérzés, melynek megvalósulása esetén szavak nélkül is érzékelhető a partner aktuális mentális és emocionális állapota, sőt mely esetén a coach akár a coachee szimbólumkészletét használva jelezheti vissza, hogy milyen módon érzékeli a helyzetet. Ennek két járulékos haszna is van: egyrészt a sikeres és helyes (tehát a coachee által valóban, és nem csak a coachsal való azonosulás miatt elfogadott) hasonlatok esetén erősíti a kapcsolatot a folyamatban. Másfelől ha sikertelen, az pedig jelezheti egyrészt a coach által felügyelt kapcsolat sérülését, nem teljes voltát, a coachee felkészületlenségét (tehát azt, hogy a coach rosszul méri fel és/



vagy értékeli partnere állapotát, helyzetét), másrészt pedig a coach szupervíziós szükségletét, vagy akár fejlődési szükségletét az empátia, vagy egyéb szakmai ismeretek területén. Ezen szükséglet a coach esetében akkor különösen szembetűnő, ha többször és több partner esetén fordul elő akár folyamatában, akár bizonyos élethelyzeteiben.

## *Karácsony mint szimbólum a coachingban*

A karácsonyi ünnepkör szimbolikája rendkívül összetett. Szinte az összes vallás és az összes nép esetében található olyan ünnepkört, amely a téli napfordulóhoz, vagyis a december 21-i, vagy a körüli időponthoz köthető, és valamilyen módon a világosság, a fény, a Nap, az Isten győzelmét hirdeti a sötétség, a gonosz felett. Ettől az időszaktól ismét egyre hosszabbak a nappalok, rövidülnek az éjszakák, tehát a fény a sötétségen a szó szoros értelmében arat győzelmet.

A Karácsony Bálint Sándor leírása alapján „Jézus Krisztus földi születésének emléknapja: az öröm és békesség, a család és gyermekség, az otthon és szülőföld ünnepe”. Ennek társadalmiasodása korunkban – az Y-generációt, és azt megelőzően születetteket figyelembe véve – a családról, a békéről, a boldogságról kellene szóljon, legalábbis belső elvárásként ez fogalmazódik meg.

Karácsonyi képeslapokon ma is a „Békés/Boldog/Kellemes” (elő)jelzővel illetik az ünnepet, tehát a béke, a boldogság, a kellemesség kapcsolódik hozzá a szóhasználatban is. Ezzel szemben korunk elmagányosodó, „szingli”, pénzközpontú, a fogyasztói attitűdre épülő világában sokkal inkább a jómód, a pénz, az étkezés, a tökéletesség látszata, a szeparáció ünnepe lett. Sokakban félelmet, feszültséget, szorongást okoz a karácsonyi ajándék vásárlása, az év zárásával járó számvetés kényszere és a mérleg egyenlege, az

***„...a jelképhasználat olyan kompetencia melynek fejlesztése szinte minden coaching folyamat esetén fontos hiszen nem csak magára a fejlesztési folyamatra, de a személy önkifejezésére és kommunikációjára is jelentős pozitív hatással lehet.***

egyedülléttől való félelem, a családtól és a környezettől származó esetleges megítélése, vagy pont a családdal való összezártság.

Ebben az időszakban a napfény hiánya és a szorongások miatt nagyobb a valószínűsége a depresszív, és/vagy feszült hangulatnak. A Karácsony a coachingban két módon is megjelenhet ezek szerint: egyrészt a Karácsony közeledtével több olyan élményanyag is



aktiválódhat, melyeket korábbi karácsonyokon élt át az egyén (akár gyermekkorban, akár felnőttként), másrészt, ha a Karácsony, mint szimbólum jelenik meg, úgy nagyon pontosan körül kell járni annak bővebb jelentéstartalmát. A második esetben érdemes figyelembe venni, hogy a téli napfordulóhoz köthető közös szimbólumhasználatban a „sötétségbe menés” és reményvesztettség, valamint a fény (vagy a Megváltó) megszületése és a remény megjelenése dominál.

Emellett az egyéni szubjektív jelentéstartalomban megjelenhet a kellemes és boldog családi karácsonyi idill, de akár a magányosság, a nélkülözés, a negatív élmények is. Az első esetben pedig érdemes a coaching folyamatban megvizsgálni, hogy az adott pszichés státusz, valamint az esetlegesen abból adódó szakmai elakadások mennyiben függenek össze az adott időszak által megprovokált személyes emlékekkel, és hogy ezek coachingon belüli segítése hogyan lehetséges. Ilyenkor – hasonlatosan a krízisintervenciós folyamatokhoz – az egyéni erő mobilizálásában, valamint a fókuszváltásban lehet segítségre a coach. Ehhez a folyamathoz érdemes ekkor felhasználni a szimbólumokban megismert fényt, a győzelmet, a reményt, melyeknek mélyebb tartalmú ismeretetésével segíthető a partner.

## *Játék és szimbólum*

A szimbólumok használata a coachingban egyszerre könnyű és nehéz. Ahogyan az olvasás során is kiderült talán, sok buktatója és nehézsége van, de egyszerre nagy segítség is lehet coachnak és coacheenak. Nézzünk végezetül egy játékot, melyre meghívom most az olvasót (előbb olvassa végig a cikket, a játékot csak utána kezdje meg, saját felelősségére):

Válasszon ki egy szimbólumot, mely – Ön szerint – leginkább meghatározza Önt. Ha ez megvan, gondolja végig, hogy milyen jelentéshordozót is kapcsol hozzá, amely – jelzőként – megvilágítja azt a jelentésvilágot, ami alapján ön ezt választotta, és írja le az öt legfontosabbat.

Most kérje meg három barátját, három családtagját és három munkatársát (tehát összesen kilenc személyt), hogy csak a szimbólumhoz kapcsolódva írják le (mondják el, és Ön jegyezze fel) azt az öt jelzőt, ami leginkább megvilágítja számukra azt, hogy az adott szimbólum mit jelent, leginkább – és érdemes erre fókuszálnia és fókuszáltatnia – milyen tulajdonságokkal bír.

Végül hasonlítsa össze azt, hogy az adott szimbólum hogyan él az Ön fejében, és mit gondolnak róla mások, az Ön szociális mezőjében. Ez rávilágít arra is, hogy a saját magáról kialakított szimbolikus képe, valamint a mások visszajelzésében az Ön által választott szimbólumról kialakított kép mennyire esik egybe. Érdemes megismételni a játékot





úgy, hogy a kérdezettek tudják, hogy a szimbólumot Önmaga jellemzésére használta. Ennek elemzéséből a saját és mások által Önről kialakított kép eltéréséről kaphat visszajelzést.

Mindezt a játékot stabil személyiség mellett szabad csak elvégezni. Ez, valamint az elvárt és valós kimenet, esetleg az ezek közötti különbség rámutat arra, hogy miért fontos a kapcsolati szerződés és a kompetenciahatárok betartása, valamint a munka a személyes szimbólumkészlet figyelembevételével. Minden cselekedetünk, vagy bennünket kívülről ért inger hat ránk, változtat rajtunk, befolyással van ránk. Ezt a befolyást a szimbólumokkal való munka erősíti, felnagyítja, sokszorozza. Segíti az önkifejezést, a visszajelzést, az empátia fejlődését.

Remélem az olvasó is kedvet és információt kapott ahhoz, hogy elkezdje, vagy folytassa a szimbólumokkal kapcsolatos munkát.



---

## Chrenóczy-Nagy **Judit**



### VESZEDELMEK VISZONYOK

#### *KAPCSOLATOK ÉS KAPCSOLÓDÁSOK A TRANZAKCIÓANALÍZIS SZEMÜVEGÉN KERESZTÜL*

**S**zámos cikk és könyv született már az emberi kapcsolatokról és azok lélektani hátteréről. Kapcsolataink minősége és mennyisége nagymértékben meghatározza életminőségünket.

A kapcsolatok tekintetében jellemzően két téma kerül elő egy coaching folyamat során:

1. Az ügyfél egyik kapcsolatában konfliktus jelentkezik, ami nehezíti az együttműködést akár szakmai, akár magánéleti területen. Egy ártatlannak induló beszélgetés komoly nézeteltérésbe, vitába torkollik, vagy megszakad azelőtt, mielőtt a kérdés megoldódna, vagy nem a várt eredménnyel zárul le.
2. Az ügyfél a coaching folyamat során megosztja, hogy sokszor úgy érzi, hogy kapcsolatai sivarak, magányos, egyedül van.

Tranzakcióanalízist (TA) tanult coachként szívesen használom ilyen esetekben a TA által kínált eszközöket.

A cikk első felében a tranzakciók elemzésén keresztül bemutatom, hogyan tárhatók fel a személyes konfliktusok és hogyan lehet a megoldás irányába segíteni az ügyfelünket. A második részben röviden bemutatom, hogy a TA milyen eszközöket használ az intimításra való készség fejlesztésére, illetve hogyan segíti az ügyfelet abban, hogy nagyobb tudatossággal, spontaneitással és intimításra való készséggel leváljon sorskönyvéről, és szabadon, autonóm módon élje az életét.

## 1. Kapcsolódások, avagy tranzakciók a Marslakó szemével

Ahhoz, hogy az emberi kapcsolatokról a TA nyelvén beszélhessünk, fontos megismerni a TA-ban használt személyiségmodellt.

Az emberi személyiség felépítését a TA az én-állapot modell segítségével írja le és elemzi. Az én-állapot Eric Berne (1984) leírása alapján érzések és tapasztalatok együttese, amely közvetlenül kapcsolódik a megfelelő magatartási mintázottsághoz.

Három én-állapotot különböztetünk meg mindenkinél, ezek a következők:

Szülői (SZ),

Felnőtt (F) és

Gyermeki (GY) én-állapot.

Minden egyes én-állapot meghatározott viselkedések, gondolatok és érzések összessége.

A **Szülői** én-állapotban a szülőktől (vagy szülőfiguráktól) másolt minták jelennek meg. Értékítéleteink, előítéleteink, követett szabályaink, származásunkból, nevelésünkől hozott tapasztalataink itt foglalnak helyet.

A **Felnőtt**-ben az "itt és most"-ra adott közvetlen reakciók találhatók, amikor az összes elérhető erőforrásunkat képesek vagyunk mozgósítani a helyzet megoldása érdekében.

A **Gyermeki**-ben a gyerekkori mintázatokat játsszuk újra. Itt raktározódnak el a szerzett tapasztalataink, érzéseink, következtetéseink. Ez az én-állapot felelős a kreativitásért. Minden én-állapotnak fontos helye és szerepe van abban, hogy egészségesen, jól működjünk.



Amikor másokkal kapcsolatba lépünk, akkor minden egyes kapcsolatfelvétel során a kommunikációnk egy meghatározott én-állapotból indul, és a partner válaszreakciója is egy jól meghatározott én-állapothoz kapcsolódik.

Ezeket a kommunikációs szituációkat Berne tranzakciónak nevezte.

A tranzakciókat három fő csoportba soroljuk:

1. Kiegészítő vagy párhuzamos tranzakciók
2. Keresztezett tranzakciók
3. Rejtett tranzakciók

A **kiegészítő tranzakciók** esetén a megkérdezett abból az én-állapotból válaszol, amit a kérdező megszólított, és válaszát a kérdező kiinduló én-állapotához intézi. Ezek a tranzakciók a végtelenségig folytathatók.

Példa (Felnőtt-Felnőtt):

„Milyen idő van kinn?”

„18 °C és esik”



A **keresztezett tranzakciók** esetén a válasz nem a megszólított én-állapotból indul, és nem a kérdező induló én-állapotába irányul.

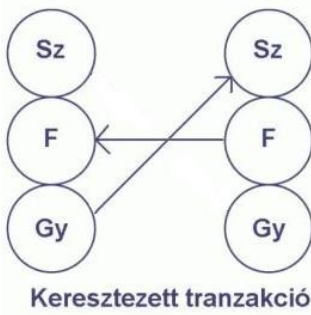
Példa (Felnőtt-Szülő):

„Nem láttad a jegyzetfüzetemet?”

„Miért engem kérdezel megint?! Ha rendesen elpakolnál magad után, nem rajtam keresnéd a dolgaidat állandóan!”

A keresztezett tranzakciók megszakítják a kommunikációt, és vagy az egyik, vagy mindkét felet arra ösztönzik, hogy én-állapotot váltson. Ezek a tranzakciók a játszmák kiindulópontjaként szolgálhatnak, ha mindkét partner nyitott rá.



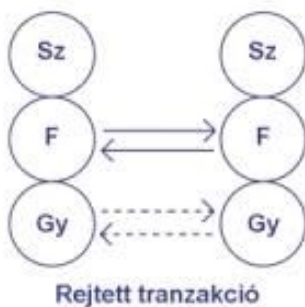


A **rejtett tranzakciók** esetén a kérdező egyszerre két üzenetet küld. Az egyik a nyílt vagy társadalmi szintű üzenet, a másik a rejtett vagy pszichológiai szintű üzenet. Ez a játsz-mák igazi alapja. A rejtett tranzakciók esetén a viselkedésbeli kimenetet mindig a pszichológiai szint határozza meg.

Példa:

„Önnek remekül áll ez a ruha, de azt hiszem, ez túl drága Önnek.” (Társadalmi szinten: F-F, Pszichológiai szinten: GY-GY)

A rejtett üzenet lehet tudatos döntés eredménye, de lehet nem tudatos is. Az előbbi esetben manipulációról beszélünk. A megkérdezett bár meghívást kap arra, hogy a rejtett üzenetre reagáljon, de ezt a meghívást nem kell elfogadnia.



A coaching folyamatok során, ha a téma egy kapcsolati probléma feltárása és megoldása, akkor első körben a kapcsolatban megjelenő tranzakciókat vizsgáljuk meg.

A **diagnózis** avagy feltárás szakaszában tisztázzuk, hogy az adott típusú tranzakció egy konkrét személyhez, egy helyzethez kapcsolódik, vagy csak bizonyos körülmények együttes meglétekor fordul elő. Fontos, hogy a szituáció elemzésekor ne csak az elhangzott szavakra figyeljünk, hanem feltárjuk azokat a viselkedési mintákat, kapcsolódó gondolatokat és érzéseket, amelyek együttesen megjelennek az adott pillanatban. Megfigyelőként fontos információt hordoz az, ahogy ügyfelünk mesél a helyzetről, illetve hogy milyen non-verbális minták kapcsolódnak a beszámolóhoz, milyen érzelmeket hív elő a szituáció felidézése. Mi az ügyfelünk jellemző én-állapota az adott szituációkban? Milyen külső és belső visszajelzést kér, kap az adott helyzet kapcsán? Milyen érzéseket

*„A coaching folyamatok során, ha a téma egy kapcsolati probléma feltárása és megoldása, akkor első körben a kapcsolatban megjelenő tranzakciókat vizsgáljuk meg.”*

---

keltének benne ezek a visszajelzések? Megjelenik-e valamilyen játszma az adott kapcsolatban? Ha igen, mi annak a játszmának a pontos menete? Melyek a tipikusan megjelenő mondatok, viselkedési minták? Hol, mikor, hogyan történik a fordulat? Milyen érzések maradnak a játszma végén? A kapcsolatban megjelenő érzések autentikus érzések, vagy fedő érzések?

A fenti szempontok összegyűjtése után közösen átbeszéljük az ügyféllel, hogy mi van most. Sokszor pusztán a valóság ilyen szintű összefoglalása már magával hozza a felismerést azzal kapcsolatban, hogy hol van „elaknásítva” a terep.

A TA szerint minden egyes cselekedetünk célja a túlélésünk. Tehát minden látszólag értelmetlen viselkedési minta mögött pengeéles logika húzódik meg, amit az illető még kisgyermekként összerakott magában. Ez a túlélési stratégia szolgál a belső (sokszor rejtett) motivációnk alapjául. A folyamat során feltárt összes apró momentum tudatosítása a változás előfeltétele.

Ezek után meghatározható a **cél**. Kapcsolati problémák esetén segít, ha minél pontosabban leírjuk a kívánt állapotot. Milyen viselkedési minták, gondolatok, érzések jelennek meg akkor és ott? Melyik én-állapotban vagyunk? Hogyan hozhatjuk egy szintre a társadalmi és pszichológiai szintű üzenetet (más szóval hogyan válunk kongruenssé önmagunk érzéseivel).

A következő lépésben összegyűjtjük, hogy milyen **erőforrásai** vannak az ügyfélnek. Melyek azok a képességei, erősségei, amik segíthetik őt a változási folyamatban? A belső erőforrások feltérképezése mellett összegyűjtjük a külső erőforrásokat, hogy kik azok az emberek, közösségek, akik segíthetik őt a változásban.

Ezután ügyfelünk megalkotja saját **cselekvési tervét**, ami hozzásegíti célja eléréséhez. Ekkor már magasabb fokú önismerettel, nagyobb éberséggel képes figyelni magára, a helyzetekben megmutatkozó viselkedési mintáira. Hamarabb észreveszi, ha érzékeny területre kerül. Tudja, hogyan használja erősségeit, kihez fordulhat további támogatásért, és egyre többször lesz képes ezekben a helyzetekben erőforrásait mozgósítani és egy másfajta kimenet felé irányítani a folyamatot.



Coachként fontosnak tartom kiemelni, hogy a folyamatban végig a jelenre, az „itt és most”-ra fókuszálunk, valamint arra, hogy az ügyfél jobban tudja kezelni a jövőben előforduló helyzeteket.

## 2. Kapcsolataink mélysége – időstrukturálás

Berne szerint az élet egyik legnagyobb problémája az idő strukturálása. Az, hogy hogyan töltjük az időnket sokat elárul arról, hogy milyen mélységű kapcsolatokat alakítunk ki a környezetünkben.

Miért fontos ezzel pszichológiai szinten foglalkozni? Időtöltésünk módja sokat elárul a személyiségünkről. Ezen keresztül adunk és kapunk elismeréseket (sztrókokat), és ezzel szabályozzuk azt, hogy milyen minőségben adunk teret arra, hogy másokhoz kapcsolódjunk, mások hozzánk kapcsolódjanak.

A tranzakcióanalízis 6 különböző időtöltési módot határoz meg:

- Visszavonulás
- Rítusok
- Időtöltés
- Aktivitások
- Játzmák
- Intimitás

Az időstrukturálás vonatkozásában két dolgot érdemes kiemelni. A sztrókok mennyiségét és intenzitását tekintve a játzma és intimitás esetén adjuk/kapjuk a legtöbb sztrókot. Ezzel együtt viszont itt futjuk a legnagyobb pszichológiai kockázatot is.

Nézzük át röviden, melyik mit takar:

**Visszavonulás:** egyedüli időtöltés, amikor az egyén nem lép kapcsolatba a környezetével vagy azért, mert nem akar, vagy azért, mert nem tud. Ilyenkor a legkisebb a kockázata, hogy bárkitől sztrókot kap, legfeljebb magának adhat valamilyen elismerést.

Példa:

A pár, vagy család tagjai elvonulnak, az egyik fél olvas, a másik fél egy másik helyiségben zenét hallgat.

**Rítusok:** jól bejáratott, programozott társadalmilag bevett szokások (pl. üdvözlés).





Pszichológiai értelemben adunk-kapunk elismeréseket egymásnak, de ezek előre jól kiszámíthatóak, emiatt a kockázat kicsi.

Példa:

„Jó reggelt, hogy vagy?”

„Jó reggelt, köszönöm jól, remélem Te is!”

**Időtöltés:** Társasági beszélgetések általános témákról, amivel kitölthetjük a közös időt. A kockázat nagyobb, mivel nem csak előre koreografált minta szerint történhet a beszélgetés, és a sztrókok minősége sem kiszámítható.

Példa:

„Mit szólsz ehhez a novemberi meleghez?”

„Hihetetlen. Tegnap 20 °C volt, ismét megdőlt a melegrekord.”

**Aktivitások:** Csoportos együttműködés egy meghatározott cél elérése érdekében. A csoport tagjai nem csak beszélnek egymással, hanem közösen oldanak meg egy feladatot. Munkahelyen jellemzően így töltjük az időnk nagy részét.

Példa:

„Gyere, kérlek tartsd ezt a képet, amíg bejelölöm a falon, hogy hova fúrjam a lyukat.”

„Rendben, de szerintem jobb lenne előtte kimérni.”

**Játszmák:** Rejtett, elhallgatott motívumok által inspirált, erős érzelmekkel átszőtt és sztrókok intenzív cseréjével tarkított érintkezés, amely egy előre jól látható kimenet felé halad. Mivel nem teljesíti be a felek titkolt várakozásait, emiatt újra és újra ismétlődik. Itt jelennek meg a rejtett, kétszintű tranzakciók. A sztrókok intenzitása jóval nagyobb, és a pszichológiai kockázat is magas. A játszma végén mindkét fél rosszul érzi magát.

Példa:

„Géza! Kérlek nézd meg az összeállított javaslatomat, mielőtt beadom a vezetőségnek. Neked sokkal nagyobb tapasztalatod van ebben.” „Megnéztem. Összeségében jó lett, én még részletezném a megvalósítás konkrét lépéseit. Azon szokott ugyanis elúszni egy ilyen project.”

„Igen tudom, de ilyen részletességgel még nem áll rendelkezésemre az összes információ.”

„Szívesen segítek végiggondolni.”

„Nagyon kedves vagy, de erre nekem most végképp nincs időm. És végső soron nem gondolom, hogy ezen múlhat bármi. Mindenesetre köszönöm.” „Igazán nincs mit, sajnálom, hogy nem tudtam segíteni.”





A kérdező csalódott és magában azt gondolja:

„Ez a Géza megéri a pénzét, nem segített a hozzáállásával, csak felidegesít.”

Géza magában ezt gondolja:

„Nem értem, megkér, utána elutasítja segítségemet. Lehet, hogy mégsem vagyok alkalmas arra, hogy szakmai segítséget nyújtsak neki?”

**Intimitás:** Minőségi idő, ahol a bizalom, a nyitottság kerül előtérbe. Az együttléte nyilván felvállalt célja, hogy egymásnak őszinte sztrókokat adjanak és kapjanak. Ez az a forma, ami lehetőséget teremt az autentikus érzések megélésére. Az intimitás előfeltétele, hogy aktív Felnőtt én-állapotban vagyunk, tehát gondolataink, érzéseink a jelenhez kapcsolódnak, nincs rejtett szándékunk, nem befolyásolnak múltbeli szülői minták.

Példa:

a. „Köszönöm Neked, hogy segítettél a vizsgára felkészülni. Nélküled nem ment volna ilyen simán.”

„Fontos vagy nekem, a Te sikered az én örömöm. Én is sokat tanultam tőled ez időszak alatt. Nagyon értékes embernek tartalak.”

b. „Beszélünk kell a gyerekekkel kapcsolatban. Elfogadhatatlan számomra, hogy ilyen későn jár haza.”

„Drágám, 18 éves, nagy fiú. Már tud magára vigyázni.”

„Nem értek veled egyet. A mai világban sokkal körültekintőbbnek kell lennünk, mint a mi időnkben.”

„Értem, hogy aggódsz. Én is félttem a fiunkat. Beszéljük meg, mi legyen a közös álláspontunk felé. Fontosnak tartom, hogy ne tegye ki magát felesleges veszélyeknek, és azt is, hogy döntéseiben önálló legyen. Annyi mindent megoldottunk eddig is közösen, ez is menni fog.”

Miért fontos az időstrukturálásról beszélni, amikor a kapcsolatok minőségén dolgozunk?

Coachként sokszor tapasztalom azt, hogy az ügyfél vágya egy mélyebb kapcsolat kialakítására nincs összhangban azzal, hogyan tölti az idejét, mennyi kockázatot hajlandó bevállalni a másikkal való kapcsolatban.

Ilyenkor segít neki, ha megvizsgálja saját időstrukturálási szokásait. Ennek kapcsán meg tudjuk nézni, hogy mi lenne számára a kívánatos állapot. Az időstrukturálás közös elemzéséből feltárható, hogy melyek azok a félelmek, amelyek visszatartják attól, hogy a kockázatosabb, de nagyobb nyereséget hozó időtöltési formát, az intimitást válassza és például az „időtöltést” vagy „aktivitást” átfordítsa „intimitássá”.



Az időstrukturálási szokások egyediek, az egyén személyiségéből, korábbi tapasztalataiból fakadnak. Egy kapcsolati probléma esetén segít, ha a másik fél időstrukturálási szokásait is megnézzük. Könnyen lehet, hogy az ő sztrók-igénye és kockázatvállalási hajlandósága más. Nem az a cél, hogy az időstrukturálási arányokat összesimítsuk. Sokkal inkább az, hogy a közös időben az 'Intimitást' növeljük. Ezzel mélyül a kapcsolat. Például ha egy párnál az egyik fél visszahúzódóbb, a másik aktívabb, akkor a fókusz arra célszerű helyezni, hogy az együtt töltött minőségi időben erősödjön az intimitás (pl. az időtöltéssel szemben). Ez egy tudatosabb, világos, őszinte kommunikációval elérhető. Az időtöltés többi, nem destruktív formáit pedig mindenki a számára legkedvezőbb arányban használja fel (tehát pl. az egyik társaságba megy, amíg a másik visszavonul).

A fenti példák – reményeim szerint – jól szemléltették a TA sokszínűségét, és azt az átlátható strukturált keretrendszert, amit ez az elmélet biztosít egy konkrét eset értelmezéséhez kapcsolódóan. A TA kiválóan alkalmazható minden olyan esetben, amikor az emberi kapcsolatok, kapcsolódások a téma, mind a feltárás szakaszában, mind a változási folyamat támogatásánál.

## Irodalomjegyzék

- Berne, Erik: Emberi játszmák, Gondolat Kiadó 1984  
Stewart, Ian – Joines, Vann: A TA-Ma, Xenia Kiadó 1994  
Járó Katalin (szerk.): A Játszmák világa, Háttér Kiadó 2011  
Widdowson, Mark: Transactional Analysis- 100 key points and techniques, Routledge 2010





## ÚRISTEN, MEGINT MEETING! *HOGYAN VÁLIK VESZTESÉGTERMELŐ ÜZEMBŐL JÓ CSAPATMUNKÁVÁ?*

**M**int mindenkinek, nekem is sok rossz élményem van az értekezletekkel kapcsolatban. Tudom milyen érzés, amikor együtt sodródunk tehetetlenül és közben arra gondolunk, milyen sok egyéb feladatunk van, amivel haladhatnánk, kimerülünk és csalódottak vagyunk, pedig a legjobb szándékkal érkeztünk. Szerintem az értekezletek nem a feladatokról, hanem a kapcsolatokról szólnak. Ezt szeretném ebben az írásban megmutatni.

Nem emlékszem a pontos dátumra, mikortól lettem az értekezletek szerelmese. Sok év, sok workshop és team coaching eredményeképpen alakult így. Megbízóim – azok a vezetők, akiknél kihelyezett munkaértekezleteket facilitáltam – sokszor kérdezték: hogyan tudnának hasonló stílusban értekezletet vezetni, mik azok a dolgok a workshop eredményén túl, amiket haza tudnak vinni? Láttam, ahogyan vezetők és csapatok szárnyakat kaptak, miközben saját napirendi pontjaik mentén, saját telephelyükön dolgoztak és őszintén meglepődtek, mennyire élvezik, és milyen eredményesek tudnak lenni együtt.

*„Legtöbbször azonban a meetingek nem működnek ilyen ideálisan. Nem véletlenül válnak a munkahelyi lét egyik legnépszerűtlenebb, legkevésbé hatékony részévé.”*

Hiszek benne, hogy a csapatmunka helye az értekezlet. Nem kell elmenni sehova. Sokkal inkább ott kell lenni, jelen lenni. A csapatépítés nem hoz létre eredményes és hatékony értekezletet, de a színvonalas értekezletvezetés létrehozza a jó csapatmunkát. Számomra az a legnagyobb öröm, ha ezt a tudást átadhatom, és abban segíthetek egy vezetőt, hogy személyes ha-

tékonyságát értekezletvezetési gyakorlatán keresztül növelje.

## *Személyes hatékonyság és szervezeti eredményesség az értekezletek minőségének függvénye*

Személyes hatékonyság szempontjából a helyzet a következőképpen fest: a vezető tart valamennyi értekezletet. Jó esetben megszületnek a döntések, fontos kérdések mentén közös nézőpont és megértés jön létre, ezután mindenki tudja mi a dolga, összehangolt cselekvéssorokkal a csapat továbbra is mozgásban tartja a dolgokat. A vezető továbblép és idejét a soron következő feladataira szánja.

Legtöbbször azonban a meetingek nem működnek ilyen ideálisan. Nem véletlenül válnak a munkahelyi lét egyik legnépszerűtlenebb, legkevésbé hatékony részévé. Sok esetben kérdések maradnak nyitva, bizonytalanság marad a rendszerben, a vezető és csapata megpróbál önszerveződő módon végére járni a közös témáknak sok-sok négy szemközti egyeztetés, levelezés és telefonálás segítségével, amiből persze újabb bonyodalmak származnak. Magyarul, eltöltötték az időt egyszer az értekezleten, aztán hosszan dolgoznak még azon, hogy utólag megoldják azt, amit ott nem sikerült. Erre mondhatjuk, hogy a rossz értekezlet veszteségtermelő üzem, dupla munka. Ha ezt a szervezeti szinten szeretnénk megragadni, akkor azt mondhatjuk, hogy az alacsony határfokkal működő értekezletek nagyon lassítják a rendszert, miközben nagyon sokan kapkodva és duplán hajszolják magukat benne. Ez hangulatromboló és kimeríti az erőforrásokat.

A csapatmunka és az együttműködés kollektív jelenség. Megtanulni, és gyakorolni is csak közösen lehet. Lássuk be, hogy a szervezeti életben olyan magas igény van az együttműködésre és a csoportban történő produktív együttgondolkodásra, hogy ezt az igényt a kihelyezett együttműködés fejlesztő workshopok és csapatépítések régóta nem szolgálják ki. A csoportmunka gyakorlásának, a közös gondolkodás rituáléinak legkézenfekvőbb terepe maga az értekezlet.

A jól kialakított és fegyelmezetten vezetett operatív értekezletek a legtöbb helyen nagyon flottul működnek. A csoport közös gondolkodási és tanulási képessége viszont kulcsszerepet játszik azokon a találkozókon, ahol a résztvevők őket érintő, hűsbavágó kérdésekről szeretnék döntésre jutni, ahol valódi közös megoldásokat keresnek nyomasztó, bizonytalan helyzetekre. A stratégiai kérdések közös értelmezése és mélyebb megértése teszi lehetővé, hogy az érintettek kapcsolódni tudjanak valami olyan célhoz,



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Kapcsolatok és kötések  
2015/5.

IRÁNYOK

ami túlmutat egyéni munkájukon és eredményeiken. Az összes projekt ebben a halmazban keresendő. Projektértekezleteken, de menedzsment teamekben is törvényszerű, hogy minden téma mentén érdeklentétek vannak. A vezető feladata, hogy olyan rendszert és teret hozzon létre, amiben a résztvevők biztonságban érzik magukat, képesek az eltérő nézőpontokat kezelni és valódi megegyezésekre jutnak.

## *A tét megemelkedik, avagy amikor a dolgok felgyorsulnak*

Vegyünk egy rendszerszemléletű megközelítést. Az értekezlet egy összetett rendszer. Azt, hogy miként boldogulunk összetett rendszerekben az első ilyen rendszerben, a családban tanuljuk meg. Mindenkinek vannak olyan történetei, amelyek megmutatják ezeket a viselkedésmódokat. Könnyen feltárható, hogy

- hogyan leszünk úrrá félelmeinken és bizonytalanságunkon,
- hogyan kerülünk a középpontba,
- hogyan bújunk el a figyelem elől,
- hogyan szállunk ki egy helyzetből,
- hogyan reagálunk a feszültségre,
- hogyan hozunk létre kapcsolatokat egy csoportban,
- hogyan törekszünk a sikerre és
- hogyan adjuk és fogadjuk a szeretetet.

Saját alaptörténeteink nagyon erős hatással vannak jelenünkre, arra, hogy bizonyos helyzetekben milyen megoldást választunk. Minél gyorsabb és összetettebb egy helyzet, amiben vagyunk, minél nagyobb feszültséget élünk meg, annál magasabb a tét és annál valószínűbb, hogy valamelyik alaptörténetünk fog újból lejátszódni. A csoporthelyzetek pedig rendkívül gyorsak és interakcióban gazdagok, tehát megemelik a tétet. Még a csend is sűrű.

A legtöbb coachingban megtörténik az a felismerés, hogy a vezetők nem készülnek fel erre a gyorsulásra és a figyelmüket nem tudják áthelyezni arra a szintre, ahonnan értékelhető visszacsatolásokat gyűjthetnek. Továbbra is jobban figyelnek az egyéni megmozdulásokra, mint a csoportfolyamatra, bekapcsolnak saját vészreakcióik és automata-pilótájuk, lejátszódik valamilyen alaptörténet.

Általában ez az a pillanat, amikor odaszal a kapcsolódás: a vezető elsodródik a csoporttól és önmagától. Az energiamozgósítás szempontjából ez túlreagálás vagy alulreagálás





lehet. Ha túlreagálják a helyzetet, túl sok energiát mozgósítanak, sokat beszélnek, túlzottan kézben tartják, a dolgokat, gyakorlatilag úgy mentik a csoporthelyzetet, hogy dominánsak lesznek és elnyomják a csoportot. A másik esetben alulreagálják a helyzetet, kengedik a kezükből az irányítást, kívülről nézik a vitát, vagy párbeszédet, tulajdonképpen elbűjnek.

Tipikus vezetői reakciók arra a helyzetre, amikor az energiák meglódnak:

- „Nem tudtam mit tegyek, nem avatkoztam közbe, vártam, hogy mi sül ki belőle, gondoltam, hogy majd lejátszák egymás között.”
- „Kénytelen voltam újból elmondani az egészet előlről, mert láttam, hogy mindenki a sajátját hajtogatja.”
- „Már akkor láttam, hogy úgysem lesz jó vége, szóval úgy döntöttem, hogy napoljuk el és foglalkozunk azzal, aminek a végére is érünk.”
- „Több ilyen értekezletet nem tartottam azóta sem, helyette a sürgős tennivalókkal foglalkozunk.”

## *„Én és ŐK” - ahogyan kapcsolódunk, vagy ahogyan nem*

Milyen érzelmi megterhelést jelent az értekezlet a vezetőnek? Sokan mondják, hogy a vezetés magányos dolog. Bele vannak kódolva olyan elemek, melyek bizonyos helyzetekben elszigetelik egymástól a vezetőt és a csoportot. Lehetnek például olyan bonyolult és átmeneti szervezeti helyzetek, amikről a vezetőnek több információja van, de nem oszthatja meg. Saját kudarcai, aktuális sérelmei és a menedzsment teamben jelenlévő bizonytalanságok alááshatják önbizalmát és érzelmi stabilitását. Nem teheti meg, hogy az őt terhelő stressz feloldását saját csoportjában keresse, ezzel egyedül kell megküzdenie. Saját sikerei elérésében azonban a csoportjára van utalva, és az összehangolt, motivált, értelemmel megtöltött közös munka feltételeit ő tudja megteremteni.

Kapcsolódás és párbeszéd nélkül ez nem megy. Kapcsolódni viszont a csoporthoz kell és nem a tagokhoz. A csoporthelyzet a vezető számára először távolságot teremt, nem tud a csoporthoz úgy kapcsolódni, mint az egyénekhez külön, ezt érzi is. Távolságként és veszteségként éli meg.

- „ Mindenki máshogy beszél... egymásnak szerepelnek.”
- „Cinkosan összenéznek, vagy együtt hallgatnak.”
- „Nem olyan őszinték, mint négyszemközt.”





Hogyan lehet ezt az átmeneti veszteséget ellensúlyozni? Hogyan lehet elfogadni, hogy ők most közelebb vannak egymáshoz (nem biztos, de innen nézve), mint hozzám?

A csoportban mindenki erős érzelmi szállal kapcsolódik egymáshoz és a vezetők sokat tesznek azért, hogy a hétköznapokban részei legyenek ennek az érzelmi hálónak. Ezt leginkább sok négyszemközti beszélgetéssel érik el, azzal, hogy mindenkire időt szánnak és erősítik a személyes bizalmat.

Néhány munkatársukkal komoly tanulási folyamatot élnek át, mire létrejön a zökkenőmentes munkakapcsolat. Ennek az összeszokásnak feltétele a bizalom, a megnyílás, a sebezhetőségünk, önmagunk felvállalása, megmutatása, a folyamatos figyelem és időbefektetés. Ugyanezt egy másik szinten, csoporthelyzetben megélni sokkal nehezebb és összetettebb folyamat. Sok tudatosságot és energiaráfordítást igényel.

Hogyan tudok egy értekezleten vezetőként túllépni a felületes együttműködésen, a gyors információcserén és megnyitni a lehetőséget a csoportban a valódi kapcsolódás, a közös fejlődés irányába? Hogyan tudom létrehozni a teret, amelyben biztonságban vagyunk, elengedhetjük a felesleges a félelmeket, amiben nem kell egymásnak megfelelnünk, helyette képesek vagyunk gondolatainkat szabadon áramoltatni, azok különbözőségére közösen rácsodálkozni és ezáltal szabadon kapcsolódni?

Ezekre a kérdésekre keressük a választ a vezetői coachingok jó részében. Az értekezletekkel való munka a vezető önmagához való kapcsolódásának minőségét helyezi a középpontba, mert a kollektív gondolkodás terét csak önnön forrásával és missziójával kapcsolatban lévő vezető tudja kialakítani és fenntartani.

## *Ahogy ez a valóságban zajlik*

A látványos javulást az értekezletek eredményességében már jó tervezéssel el lehet érni. A coaching akkor aktuális, amikor a terv már jó, a rendszer pedig elvileg rendben van, de mégsem működik.

László néhány hónapja dolgozott a csapatával. Korábbi munkahelyén számos olyan folyamatot kialakított, ami az új helyen is hasznosnak tűnt. Ezeket meg is valósították. Az operatív értekezletek flottul mentek addig a pontig, amíg a számokat ellenőrizték. Amikor azonban valamilyen probléma hátterét szerették volna feltárni, rögtön vitába fulladtak. A vita nem volt hosszú, de eredménytelen. László újból és újból a kályhától kezdve

elmagyarázta, hogy minek miért kell úgy lennie, és bőségesen alátámasztotta álláspontját szakmai indokokkal, számokkal. Rengeteg dolgot mondott, amit mindannyian tudtak már. Bebizonyította, hogy ért a munka szakmai részéhez is, nem csak menedzser. A csoport akkor megadta magát, de legközelebb újból lejátszódott ugyanez. A csoportból elhangzó ellentétes véleményeket László minden alkalommal egy szakmai kiselőadással fojtotta el. Utána természetesen sok idejébe került, hogy helyreállítsa a jó kapcsolatot azokkal, akikkel hevesen vitázott, mert szüksége volt arra a támogatásra, amit a mindennapi beszélgetések során kapott tőlük.

L: Gyerekkoromtól is mindig a teljesítményeimből merítettem az önbizalmam. Ha ezt elérem, jó leszek, ha *azt*, akkor még jobb. Valami örökös bizonyítási vágy volt rajtam és még mindig.

N: Mi van, ha most nem kell bizonyítani?

L: Nem tudom.

N: Mit szeretnél?

L: Szeretném, ha mindent nyugodtan meg tudnánk beszélni.

N: Ők mit mondanak, amikor elindul egy ilyen helyzet?

L: Amit szoktak. Nem sokat, csak azt, amit eddig mindig.

N: Te miket mondasz?

L: Én is ugyanazt.

N: Ők mit szeretnék?

L: Gondolom bizonyítani, hogy jól gondolják, amit gondolnak.

N: Gondolod, hogy gondolják, hogy bizonyítaniuk kell?

L: Gondolom, most gondolod, hogy gondolom, hogy gondolják...

N: Mit?

L: Hogy nem bízom bennük.

László az egyéni coaching során azon dolgozott, hogy önbizalmát erősítse, jobban bízjon magában és a tapasztalataiban, és ne a csoporttól várja a megerősítést ezekre. A helyzet azért tudott sokáig eszkalálódni, mert a csapattagok is a szakmai tudásuk megkérdőjelezését látták abban, ahogyan őket a vezetőjük alkalmanként kioktatta. Ők nem kiselőadással, hanem értetlenséggel harcoltak. A kapcsolódás egy másik szinten, egymás tudásának elismerésével létre is jött. Megnyílt a tér a párbeszédnek, ami megoldásokhoz vezetett. Az értekezlet-fókuszú team coaching során sokat megtudtak magukról, mint csoportról, valamint egymás gondolkodásmódjáról, prioritásairól, munkamódszeréről. Erősödött a csapatszellem és a csoport önmagába vetett hite.

Az értekezlet egy tabu téma. Egyenként nagyon könnyű beszélni erről minden vezetővel, végtelen sok a kérdés és sérelem, az önvád és a vágyakozás, ez a téma mégsem lett soha a szervezeti képzések zászlóshajója. Pedig ez megkerülhetetlen, akkor is, ha igen szenzitív.

Ha Téged is érint ez a kérdés, ne várd meg, amíg a távolság állandósul közted és a csapatod között! Még az elején tudatosítsd magadban, hogy mi a vezetői missziód, a legjobb éned, amit vezetőként tudsz kibontakoztatni! Ha ehhez tudsz kapcsolódni bármikor, akkor képes leszel jelen lenni a csoportodban akkor is, amikor az események felgyorsulnak.





## TÁNCOS, TAXISOFŐR

ÉS GYENGÉD BULLDOG – LÁBNYOMOK NÉLKÜL

COACH ÉS ÜGYFÉL KAPCSOLATA A  
MEGOLDÁSKÖZPONTÚ BRIEF COACHINGBAN

Úgy tűnik – és felmérési eredmények is igazolják –, hogy az ügyfél erőforrásain túl (40%) a coach és az ügyfél között kialakuló kapcsolat (30%) határozza meg a coaching beszélgetés sikerét. Az alkalmazott módszertan harmadiként, szerényebb 15%-kal szerepel a listán.<sup>1</sup> Mint a táncban: a coach és ügyfele közötti interakciókban lépésről lépésre kiépülő bizalom, biztonság, nyitottság olyan minőségek, melyek jól leírják ezt a kapcsolatot. Ezeket coachként érzelmi-morális érettségünkkel, integritásunkkal, a figyelmünk, a jelenlétünk minőségével, és a coachingról alkotott előfeltételezéseinkkel szinte láthatatlanul, erőteljesen alakítjuk.

Ebben az írásban a téma: hogyan befolyásolja a coach és ügyfele között a kapcsolatot konkrétan brief coaching szemlélete, megközelítése, eszközei? Hogyan hat vissza a 15% a 30%-ra, mi az, ami sajátosság egy jól képzett, tapasztalt brief coach figyelmének, jelenlétének, láthatatlan előfeltételezéseinek minőségében? Hogyan más egy brief coach?

Kölcsönveszem a Chris Ivesontól többször hallott metaforát: a brief coach először is nagyon tudatos, sőt, céltudatos *taxisofőr*. Jön az utas és ő azt kérdezi: „Hová megyünk?”. Nem az ügyfél élethelyzete, feltételezett „problémája” után érdeklődik. Nem információért kérdez ugyanis. Az ülés minden pillanatát nagyon tudatosan coach és coachee közötti, közös nyelvhasználatban megvalósuló valóságteremtésnek tekinti – és nem a múlt, hanem a jövő teremtését tekinti közös célnak. Ha ezt könnyedén, magabiztosan, érzékenyen, jól kapcsolódva teszi (a 30%), tapasztalataim szerint az ügyfél – esetleg kis meghökkenés után – örömmel beszáll ebbe a taxiba, és elkezd megfogalmazni élete új narratíváját: a számára kívánatos jövőét, majd, a coach további, működő megoldásokra irányuló kérdéseire azét a jelenét, melyben őt támogató erőforrások vannak.

Ebből sejthető, hogy a brief coach afféle *gyengéd „bulldog”* is egyben: természetes derűvel, optimizmussal, viszont kitartóan és következetesen tartja kérdéseivel, visszajelzéseivel az ügyfelet ebben a jövőt és erőforrásokat konstruáló fókuszban. Nem hagyja elterülni, visszacsúszni a problémafókuszú beszédmódba. Megint csak: ha ezt empátiával,

személyességgel, jól kapcsolódva teszi (a 30%), akkor az ügyfél hagyja meggyőzni magát, szívesen lépked vele – és növekvő örömmel, bizalommal és önbizalommal veszi észre, hogy halad!

Mindeközben a brief coach „nem tudja jobban”, ami az ügyfele dolga, sőt (a módszer egyik szülője, Insoo Kim Berg szerint) „nem hagy lábnyomot ügyfele életében”. Láthatatlan előfeltételezései között szerepel, hogy ő itt nem segít (nincs az ügyfélnek rá szüksége), nem kérdőjelez meg (az ügyfél tudja, mit akar, és képes is arra, hogy megvalósítsa), nem bírál felül (az ügyfél teljes felelősséggel dönt a saját élete témáiban) – csak és kizárólag: ügyfele számára előrevivő kérdéseket tesz fel, így van jelen.

Úgy tapasztalom, hogy az ügyfelek zöme nagyon szívesen, örömmel, és sokszor hálával fogadja ezt a számukra olykor szokatlan szabad teret, felelősséget, és a beléjük vetett feltétlen bizalmat. Rohamosan, akár percről percre nőnek fel a felelősségteljes feladathoz, valósággal kihúzzák magukat a tiszteletteljes kérdésektől, a tiszteletteljes erőforrásvisszajelzésektől. Ki félénken, nekibátorodva, ki azonnali felszabadultsággal és természetes lendülettel él a lehetőséggel: elképzeli, megfogalmazza saját jövőjét, és közben érzelmeiben, testében is megéli „legjobb önmagát” (nagyon jó az angol kifejezés: „their best self”).

Hiszen a taxisofőröködés, a bulldogság, a „nem tudás” voltaképp ugyanazt a célt szolgálja. A brief coach a maga nagyon határozott szemléleti keretével az ügyfélből egyfelől igyekszik felszínre segíteni önmaga lehetséges legjobb változatát – és megoldásközpontú eszközeivel (például a skálázással) az ügyfél által szolgáltatott bizonyítékok alapján rábizonyítja, hogy ez így is van. Elsősorban nem „dicsérget (ez hierarchiát feltételez, ami épp nem építi az ügyfelet), hanem olyan erőteljes szelektív fókusszal kérdez és tükröz, hogy már egy ülésben is erőteljesen, olykor gyökeresen átalakul az ügyfél érzékelése, értékítélete – önmagáról.

Az ülések végén, ha a brief coach jól végezte a dolgát, az ügyfél hálás – önmagának. A coach „csak” kérdezett és „csak” észrevette azt a sok értéket, amit az ügyfél mondott – nyilvánvalóan minden előremozdító muníciót az ügyfél hozott.

Kezdő brief coachként szoknom kellett ezt a szerénységet és alázatot. A legnagyobb siker, és talán mindannyiunkkal megesett már legalább egyszer: az ügyfél az ülés végén feláll, és kifelé menet nem érti, miért fordult coachhoz.

---

<sup>1</sup> Duncan, Hubble, Miller eredményeit Szabó Péter is idézi a brief coach előfeltételezéseiről szóló „Frissített programmal” című, klasszikus cikkében.

---

# SZERZŐINK

## *Chrenóczy-Nagy Judit ACC*

Tanácsadó és business coach. Business coachként és facilitátorként dolgozom elsősorban vezetői tanácsadás területén. Ügyfeleimet abban segítem, hogyan lehetnek eredményesebbek mind munkájukban mind magánéletükben, hogyan építhetnek tudatosabban az erősségeikre, vehetik észre a lehetőségeiket, hogyan találhatnak megoldást kérdéseikre. Tanácsadói munkámban az üzleti etikához kapcsolódó programok megvalósításában segítem ügyfeleimet. 2011 óta tanulom a TA-t, azóta folyamatosan használom ezt a módszertant az ügyfeleimmel való munkámban is.

## *Dávid Péter*

Eredetileg külpolitikai újságíró volt, onnan váltott át a céges világra. Sokáig egy nagy nemzetközi vállalat magyarországi kommunikációs vezetőjeként dolgozott, majd a cég központjában, külföldön töltött éveket regionális vezetőként. Hazatérése után újabb váltás következett: az Amerikai Kereskedelmi Kamara ügyvezető igazgatójaként működött közel hat éven át, utána pedig egy PR-ügynökség kérte fel, hogy legyen vezető tanácsadó náluk.

## *Gaál Roland*

Szakmai tevékenységének középpontjában 20 éve a munkaerő-piaci kompetenciák mérése, fejlesztése, a képessé tevés áll. Gyakorlati szakemberként több tréning megközelítésnek, kompetenciamérésnek, komplex fejlesztési program kidolgozásának volt tevékeny részese, nemegyszer kezdeményezője. Legfőbb identitásának a trénerséget tekinti. Pszichodrárában Ildikó Mävers és dr. Pintér Gábor, coachingban Miatovics Márta tanítványának tekinti magát. Jelenleg a közigazgatásban dolgozik vezetőként.

## *Hegyi Nóra*

Szervezeti coach, vezetési-tanácsadó, meeting-mentor. Munkájának alapja a rendszerszemléletű megközelítés és a dialógusalapú közösségfejlesztés. Lean-coachként figyelt fel az értekezletekben rejlő kihasználatlan erőforrásra, azóta vezet programokat az értekezletkultúra javítására.



## *Dr. Juhos Andrea*

A Lee Hecht Harrison Magyarország ügyvezető partnere. 15 éve foglalkozik vezetőfejlesztéssel és vezetői coachinggal. Coach diplomáját Londonban, a CIPD-nél szerezte. Ügyfelei Magyarország vezető vállalatainak közép- és felsővezetői. Az Amerikai Kereskedelmi Kamara igazgatósági tagja, és a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci reintegrációjával foglalkozó Salva Vita Alapítvány kuratóriumi tagja.

## *Nemes Antónia*

Integrál szemléletű coachként működöm. Munkám fontos része, hogy segítek klienseimnek új nézőpontokat találni céljaik, egy számukra illeszkedő, hatékony, önmegvalósító életvitel eléréséért. Bölcsész végzettséggel rendelkezem, a felnőttoktatás-, tanácsadás vizeiről a coaching felé eveztem öt évvel ezelőtt. A coaching szemlélet az integrállal számomra olyan szabadságot, teret biztosító tartópillére a változásnak, amelyet megfelelően nyitottnak, tágasnak, befogadónak és árnyaltnak látok.

## *Sándor Jenő*

Tréner, kvalifikált business coach, doktorandusz, pszichodráma asszisztens. Egyetemistaként a non-profit szférában kezdett el csoportbeszélgetéseket moderálni és fiatalokat mentorálni. Teológus-lelkészként végzett, tanult 2 évig szociológiát, majd továbbképzéseken vett részt, ahol pszichológiával, csoportvezetéssel foglalkozott. A BKF Coach – üzleti edző szakirányú továbbképzésének a szakvezetője, valamint gazdaságetikából írja a doktori munkáját.

## *Tegyi Enikő PCC*

Coach, team coach, coach tréner. Egyike az elsőknek, akik brief coachinggal kezdtek dolgozni magyarországi szervezetekben. Személyes coachingon túl vezetői csoportokban és teamekben, vezető- és szervezetfejlesztő, valamint 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.

# A MAGYAR COACHSZEMLÉ SZERKESZTŐSÉGE

**Dobos Elvira**

**alapító, társ-főszerkesztő**

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

**Örvényesi Rita**

**alapító, társ-főszerkesztő**

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

**Kovács Petra**

**szerkesztő**

Kovács Petra vagyok, pszichológus. 2011-ben végeztem a Pécsi Tudományegyetemen, felnőtt klinikai és egészségpszichológia szakirányon. Angliában a mindfulness meditáció elméletét és gyakorlatát tanultam. Jelenleg kutatóként és oktatóként dolgozom a Pszichológia Doktori Iskola Elméleti Pszichoanalízis programján belül. A pszichológia számomra egy hatalmas, korlátok nélküli tér. Legkedvesebb területeim az álmok, az emlékezet és az önismeret. Utóbbi nem csak szakmai szempontból tartom izgalmasnak, hanem a személyes élmények lehetősége miatt is. Az elmúlt években önmagam megismerésének lépcsőit jártam, saját határaitam feszegettem, kipróbáltam egyéni és csoportos módszereket is. Célom megosztani az olvasókkal az önismeret mindenki számára járható útjait szakmai ismereteim és saját tapasztalataim segítségével.

## Ruszák Miklós szerkesztő

Ruszák Miklós vagyok, szociológus, az Erfo Nonprofit Kft. belső tréner. Az Esztergár Lajos Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ családgondozójaként évekig dolgoztam nehéz helyzetben lévő emberekkel, családokkal. Meggyőződésem, hogy a coaching szemléletmódja, az egyéni felelősségvállalás ösztönzése nagy segítség lehet ezen a területen is. Ügyfeleimet ezért arra ösztönzöm, hogy saját maguk erősségeire építve találjanak kiutat a hullámvölgyekből. Úgy gondolom, hogy a coaching-szemlélet alkalmazása mindenki életében pozitív változásokhoz vezethet.

## Csetneki Csaba szerkesztő

Mérnöki és tanári diplomám megszerzése után éveket töltöttem szolgálatban a Malévnél, ezzel párhuzamosan dolgoztam egy felsővezetői tanácsadó cégnél, valamint hosszú és sikeres versenytáncos pálya áll mögöttem. A lehetetlen lehetővé tétele, a nyitottság, az új nézőpont, az akadályok leküzdése, a közös munka és a kitartás énem részévé vált. Évek óta foglalkozom sport mentál tréninggel, coachinggal, business coach diplomámat a BKF-en szereztem meg.

A tanácsadói és a szolgáltatói szférában megszerzett tapasztalatom, emberismeretem, tanulási és fejlődési vágyam, illetve versenyzői múltamból adódó kvalitásaim egy általam mélyen hitt és vallott filozófiában fogalmazható meg: Nem az számít az életben, hogy megtaláljuk, hanem az, hogy megteremtjük magunkat!

Magyar CoachszeMLE

2015/5.

Kapcsolatok és kötődések



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

ISSN 2063-6679

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

Minden jog fenntartva.