

2023/2

coachszemle.hu



MAGYAR COACHSZEMLÉ

A MAGYAR COACHING SZAKFOLYÓIRAT

SZÍVVEL VEZETNI

ISSN 2063-6679



- 2** **Örvényesi Rita:** Szerkesztői bevezető
- HÁTTÉR**
- 3** **Dr. Sándor Jenő:** Középről élni és vezetni – a szív szimbólumának újragondolása
- 5** **Vizdák Károly:** Hallgass a szívedre! – Avagy így vezess jól szívközpontúan napjaink VUCA-világában
- 8** **Terjéki Judit:** A szeretet kultúrája a szervezeti kultúrában
- 19** **Dobos Elvira:** Rendszerszemléletű megközelítés a családi vállalkozások támogatásában
- MÓDSZERTAN**
- 22** **Csarnai Borbála:** Szívvel vezetni az önismereti üléseket
- 25** **Dr. Kollár Csaba:** A munkahelyi vezető társas intelligenciája, avagy szeressük és/vagy tiszteljük a takarítónót?
- 29** **Kármán Edit:** Szívvel vezetni – hogyan váljunk "egész" vezetővé?
- 35** **Nagy-Földi Zita – Terjéki Judit:** A szívközpontú vezetők támogatása
- VEZÉRFONALAK**
- 39** **Bölcскеi Mónika:** Belső iránytű a modernkori vezető szívében: Felemelő út a sikerig
- 44** **Móricz Emese:** Szívvel vezetni – a hűségéről
- 47** **Gaál Zita:** Hogyan nyithatjuk szívterünket és kapcsolódhatunk mélyebben önmagunkhoz és egymáshoz?
- 52** **Dr. Piczkó Katalin:** Szívvel vezetni – Létezhet-e szeretetkert a szervezetben?
- 57** **Szigetváry Orsolya:** Coaching szemléletű társadalom
- ÖNREFLEXIÓ**
- 60** **Örvényesi Rita:** Szubjektív önvallomás a tiszta szívvel vezetett coach-létezésről és az érzelmi vakfoltokról
- 62** **Jenei Gizella:** Vállalkozni önazonosan, vagy szerepet játszani egy életen át?
– Avagy hogyan tudod introvertáltként önazonosan és magabiztosan képviselni a vállalkozásodat?
- 66** **Csurgó Krisztina:** Megfigyelek, látok, jelen vagyok
- 69** **Páli Zsuzsanna:** Coaching szívvel és lélekkel
- 73** **Szűcsné Tóth Zsuzsanna – Dr. Kereszneyi Krisztina:** Észből szívbe – szívből észbe: két coach útjának találkozása a racionalitás és érzelmek tükrében
- GYAKORLAT**
- 77** **Tegyi Enikő:** „Szívvel vezetés” megoldásközpontúan? Érzelmek kezelése a brief coachingban
- 81** **SZERZŐINK**

MAGYAR COACHSZEMLÉ

A MAGYAR COACHING SZAKFOLYÓIRAT

XII. évfolyam 2. szám – 2023. december

Kiadó: Magyar Coach Egyesület

Nyilvántartási szám: 01-02-0014441

ISSN 2063-6679

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

Főszerkesztő: Dobos Elvira, Örvényesi Rita

Szerkesztők: Csurgó Krisztina, Gaál Zita, Jenei Gizella, Dr. Kereszneyi Krisztina, Páli Zsuzsanna

Magyar Coachszemlé szakmai nagykövete: Csetneki Csaba

Design és tördelés: Nagy András

Szerkesztőség címe: 7636 Pécs, Szentegyház u. 34.

Email: szerkesztoseg@coachszemle.hu

Honlap: coachszemle.hu



ELŐSZÓ

Amikor az „előszó” hat betűjét leírtam, percek alatt csak néztem az előttem levő üres papírt, és egyre inkább az a gondolat erősödött bennem, hogy végtelenül nehéz feladatra vállalkoztam.

Miként lehetne egy főszerkesztői előszóban összegezni a lapszám szerzőinek értékes gondolatát, a számos megközelítést, formát, véleményt. Hogyan és honnan vehetem a jogot és autoritást ahhoz, hogy bevezetőt írjak az egyéni gondolatokat, szintetizált tudást és mély érzelmeket átadó cikkekhez?

Ahogy kételkedni kezdtem, a szívem azonnal megszólalt, és világossá vált minden az agyam számára is. Az alapítás óta Elvirával és a Szerkesztőség minden tagjával tiszta jószándékkal és szívvel, szeretettel, egymás iránti elfogadó tisztelettel szerkesztjük ezt a szakfolyóiratot immár 13 éve. Emellett hálás vagyok azért, hogy megtehetjük, megengedhetjük magunknak, hogy havonta egy estét a tudásmegosztásnak, és a coach-közösség építésének szentelhetünk a PRIZMA Estekkel, melyek szintén nem a bevételről, hanem a fény és a sokszínűség megmutatásáról, megéléséről és igen, saját örömünkről szólnak.

A jelen lapszám is szívből jött létre: Terjéki Judit cikke inspirált, indított minket arra, hogy más szerzőket is bevonjunk, és egy teljes lapszámot adjunk a szívvel vezetés, a szívvel vezetetség témának. Ezért az ő írását olvashatjátok a kiadvány első blokkjában, melyet számos megközelítés, friss látásmód követ.

S most, hogy áramlani kezdtek a szavak, eltölt a szívből jövő hála érzése. Hálás vagyok a Magyar Coachszemlé létrejöttéért, azért a barátságért, melyből megszületett, és azokért a barátságokért, szakmai tiszteletért, melyek a szerkesztőségben folyamatosan jelen vannak. Hálás vagyok az elmúlt hónapokban hozzánk csatlakozott új szerkesztőtársak lendületéért, és igen, szívből jövő hálát érzek, amikor a beérkezett cikkeket mi olvashatjuk először.

Ezért hívok minden Olvasót arra, hogy csatlakozzatok a PRIZMA lapszám bemutató esthez, ahol számos szerzőnkkel beszélgethettek. Az év végi és jövő év eleji pihenés pedig időt és teret kínál a cikkek elolvasásához, hiszen különösen bő lapszám a mostani.

Főszerkesztő társam és a teljes Szerkesztőség nevében tiszta szívvel kívánom, hogy leljétek akkora örömeteket az olvasásban, mint amilyen öröm volt számunkra a szerkesztés, az írás flow állapota, és az értékes gondolatok szintetizálása.

Örvényesi Rita

alapító főszerkesztő

A Szerkesztőség tagjai: Dobos Elvira alapító főszerkesztő, Dr. Kereszneyi Krisztina, Csurgó Krisztina, Gaál Zita, Martinevicsné Jenei Gizella, Páli Zsuzsanna



KÖZÉPRŐL ÉLNI ÉS VEZETNI A SZÍV SZIMBÓLUMÁNAK ÚJRAGONDOLÁSA

Coachként támogathatom-e ügyfelemet, abban, hogy szívből vezessen? Felelős magatartás-e bátorítani, hogy valaki vezetőként érzéseire, vagy intuícióira hallgasson? Hiszen egy érzés mögött lehet pillanatnyi indulat vagy sértettség, az intuíció vagy megérzés pedig lehet szorongás vagy wishful thinking. Különösen abban az esetben, amikor egy döntési helyzet kapcsán a dilemma úgy kerül megfogalmazásra, hogy “az eszemre kellene hallgatnom, de a szívem mást súg”, véleményem szerint jó okunk van arra, hogy senkit ne támogassunk abban, hogy a szívére hallgasson. Először ugyanis azt kell megértenünk ezen a ponton, hogy mi az oka annak, hogy amikor szívből akarunk dönteni, vagy tenni valamit, akkor azonnal egy dualitásba helyezzük a fejünkkel, azaz a racionalitással. Helyes-e, hogy ebben a “képletben” a fej a racionalitást, a szív pedig az érzéseket, érzelmeket szimbolizálja?

Esszéemben amellet fogok érvelni, hogy újra kell gondolnunk, hogy helyes-e a “szív” szimbólum érzésekkel és érzelmekkel való azonosítása, valamint a “fej”, mint racionalitással való szembeállítás. Arra törekszem, hogy felvázoljak egy másik értelmezési lehetőséget, amely képes integratív módon szemlélni az embert, mint olyan cselekvő lényt, aki képes “középről” dönteni és élni.

A fej és szív szimbólumok jelentéstartalmainak a szembeállításában a nyugati civilizációnk lényege mutatkozik meg: a dolgok éles szétválasztása. Az európai gondolkodásban a humanizmus, reformáció és felvilágosodás kapcsán elindult a világ felosztása: vallás és kultúra, szent és profán, világi és egyházi hatalom, hit és tudomány, hivatásrend és magánélet, külső és belső világ (innerweltlichkeit). A szétválasztások korában az ember is két világba lett felosztva: a racionális és érzelmi. Komplet gazdaságfilozófiai modellek építenek a racionálisan cselekvő ember elképzelésére, aki költség-hason elemzéseken alapuló döntéseket hoz. Ezen világnézet szerint az érzelmeknek, érzéseknek nincsen helye a gazdaságban és a nyilvánosságban. Otthon a négy fal között, barátokkal, vagy a család körében lehet megélni azokat. Ennek a hasításnak eklatáns példája, amikor üzleti környezetben work-life balance-ról beszélünk, mintha a munka nem lenne az élet része.

Modern emberi tudatunk lassan már elképzelni sem tudja, hogy az ókori matematikusok vallásos áhítattal tisztelték a számokat, vagy hogy uralkodók álmok alapján indítottak háborúkat. Ahogyan Max Weber írta: a világunkból elveszett a varázslat (Die Entzauberung der Welt), minden cselekvé-

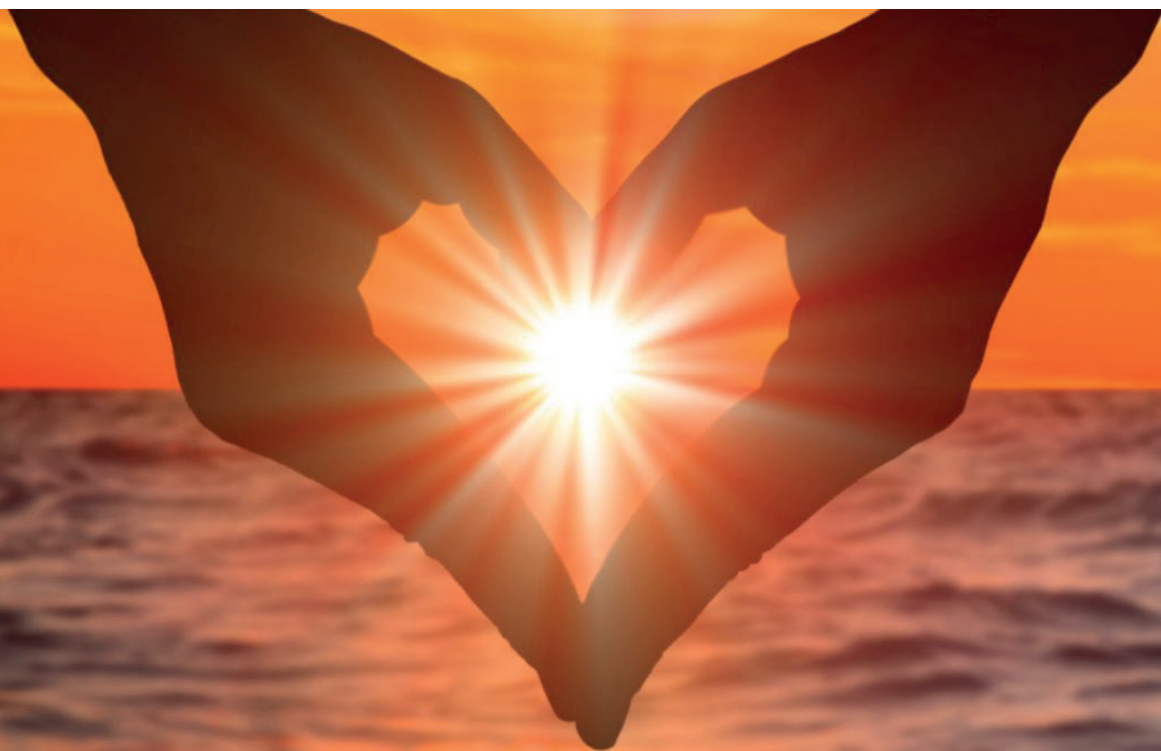
sünk forrása a racionális tudatunk. Ebben a képletben pedig a szeretet, az együttérzés a “szív oldalára” kerül, tehát egy érzés, érzelem, amelynek nincsen helye, amikor vezetői döntéseket kell hozni a politikai, vagy gazdasági élet területén. A liberális közgazdász Milton Friedman egészen odáig elment, hogy az üzleti gondolkodást és cselekvést amorálisnak tekintse, ahol nincs helye még etikai dilemmáknak sem.

Lázadásunk jogos, amikor nem akarunk mindig “fejben lenni”, de abban a pillanatban, amikor úgy gondolunk a szívre, mint az ész és értelem ellentéte, ugyanannak a jelenségnek a másik oldalára kerültünk. **A valódi probléma ugyanis maga a szétválasztás.**

Ha visszanyúlunk a szív szimbólum gyökereihez, azt fogjuk találni, hogy az ószövetségi hagyományban a szív sokkal inkább jelentette a teljes embert, vagy az ember központi részét. Ma talán azt mondanánk, hogy a szív ebben az értelmezésben a “self”. Az ember én-központja. Az ember ugyanis nemcsak átélni és reflektálni képes, hanem mindezt egy sajátos nézőpontból, az én-tudatból teszi meg. Ez a képességünk emel minket emberré. És azt a “helyet”, ahol az átélés (ézés és érzelem) és a reflexió (gondolkodás) történik hívhatjuk szívnek.

Ebben az értelmezésben tehát a szív nem ellentéte a fejnek, azaz a gondolkodásnak, hanem személyiségünk alapja és központja, amely képes integrálni az érzéseket és racionális gondolatokat. **Ezért amikor valóban szívből élünk és vezetünk akkor annak “el kell érnie” a racionális gondolkodásig, és képesnek kell lennie középről egységesen szemlélni az életet.**

Coachként pedig az a feladatunk, hogy addig támogassuk az ügyfél tudatosítási folyamatát, amíg az átélése és kognitív értelmezései a szívben valóban kibétkülnek és megbékülnek.



VIZDÁK KÁROLY



HALGASS A SZÍVEDRE

AVAGY ÍGY VEZESS JÓL SZÍVKÖZPONTÚAN NAPJAINK
VUCA-VILÁGÁBAN

Az üzleti világ gyakran és sokak számára tűnhet rideg és számokra épülő közegnek, ahol az eredmények és a nyereség fontosabbak, mint az érzelmek. Azonban azok, akik belülről ismerik ezt a világot, tudják, hogy valójában az emberi kapcsolatok és az empátia is legalább annyira előtérbe kerülnek, mint a szám adatok és a profit. Az üzleti életben a szívvel való vezetés nemcsak elismerésre méltó és etikus megközelítés, hanem hosszú távon a siker egyik kulcsa is lehet. Írásomban bemutatom, milyen szakirodalmi előzményei vannak magának a fogalomnak, miért érdemes az üzleti életben szívvel vezetni napjaink gyorsan változó világában és milyen előnyei vannak a szívvel való vezetésnek.



A „szívvel vezetés” vagy „szívközpontú vezetés” kifejezés a vezetési irodalomban nem rendelkezik egyetlen konkrét eredeti forrással vagy származási ponttal. Ehelyett ez egy olyan kifejezés, amelyet a vezetési filozófiák és elméletek kontextusában használnak, és amely az emberi kapcsolatok és az empátia szerepére utal a vezetésben. Az empatikus, szívvel és lélekkel való vezetés fogalmának kialakulásához az elmúlt évtizedben számos tudományos könyv járult hozzá. *Simon Sinek (2014) A jó vezetők esznek utolsónak*¹ című művében az empátia és a bizalom szerepére fókuszál a vezetésben, és

arra, hogy mennyire fontos, hogy a vezetők példát mutassanak és törődjenek a munkatársaikkal. *Brené Brown (2018) Bátran vezetni*² című könyvében az empátia és a sérülékenység vezetésben betöltött szerepéről ír, valamint arról, hogyan válhatunk vezetővé „teljes szívvel”. *Helen Riess (2018) Az empátia elmélete*³ című kötetében részletesen bemutatja az empátia és az emberközpontú kapcsolatok fontosságát az élet különböző területein. Rámutat az empátiaalapú és emberközpontú kapcsolatok jelentőségére, többek között az üzleti vezetésben is. Az empátia kulcsszerepet játszik az emberközpontú vezetésben és a hatékony kapcsolatok kialakításában, segít az embereknek mélyebb kapcsolatokat létesíteni, és lehetővé teszi számukra, hogy jobban megértsék mások érzelmeit és szükségleteit, valamint reagáljanak azokra.

A “szívvel vezetni” fogalomkör az empátiát, az együttérzést, az alkalmazottak és az üzleti világ többi szereplőjének jóléte iránti őszinte aggodalmat hangsúlyozza. A 2020-as évek kezdete óta mindennapjainkban számos kihívással szembesülünk, elég, ha csak a koronavírus járvány vagy az orosz-ukrán háború miatti megváltozott élethelyzetekre gondolunk. Napjaink VUCA (változó, bizonytalan, bonyolult és többértelmű) világában, amelyben mindannyian élünk, a szívközpontú vezetés több okból is különösen fontos:

- **Munkavállalói jólét:** A VUCA-világban a munkavállalók gyakran szembesülnek fokozott stresszel, bizonytalansággal és gyorsan változó körülményekkel.⁴ A szívvel vezetők prioritásként kezelik csapataik jólétét, érzelmi támogatást nyújtanak, és megteremtik a pszichológiai biztonság érzését. Ez javíthatja a dolgozók általános mentális egészségét.
- **Rugalmaság és alkalmazkodóképesség:** A VUCA-környezetek megkövetelik a szervezetektől és a csapattól, hogy rendkívül alkalmazkodóképesek és rugalmasak legyenek.⁵ A szívközpontú vezetők elősegítik a bizalom és az együttműködés kultúráját, ami megkönnyíti a csapatok számára az új kihívásokhoz való alkalmazkodást és a hatékony együttműködést.
- **Bizalom és átláthatóság:** A bizalom a hatékony vezetés sarokköve, különösen a VUCA-világban.⁶ A szívvel vezetők átlátnak a szervezet előtt álló kihívásokat és bevonják csapataikat a döntéshozatali folyamatokba. Ez az átláthatóság bizalmat épít, ösztönzi a nyílt kommunikációt, és segít az alkalmazottnak megérteni a nehéz döntések mögött álló indokokat.
- **A munkatársak elkötelezettsége és motivációja:** A szívközpontú vezetők azzal inspirálják csapataikat, hogy személyes szinten kapcsolódni hozzájuk, és megértik egyéni motivációikat és törekvéseiket. Ez a személyes kapcsolat fokozhatja az alkalmazottak elkötelezettségét, ami magasabb szintű motivációhoz vezet⁷ és ahhoz, hogy még a viharos időkben is hajlandóak legyenek a pluszlépést megtenni.

¹Simon Sinek (2014): *A jó vezetők esznek utolsónak (Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't)*. Portfolio, 2014.

²Brené Brown (2018): *Bátran vezetni (Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Heart)*. Random House, 2018.

³Helen Riess (2018) *Az empátia elmélete (The Empathy Effect: Seven Neuroscience-Based Keys for Transforming the Way We Live, Love, Work, and Connect Across Differences)*. Sounds True, 2018.

⁴Hina Akhtar (2023): *Thriving in a VUCA World: Navigating Challenges and Empowering Employees for Success*: <https://www.linkedin.com/pulse/thriving-vuca-world-navigating-challenges-empowering-employees-hina/> (letöltés időpontja: 2023. október 28)

⁵C. Kenneth (2023): *Leading to success in a VUCA world: Harnessing leadership skills for greater impact*. In: The Economic Times, 2023. április 14. <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/leading-to-success-in-a-vuca-world-harnessing-leadership-skills-for-greater-impact/articleshow/99496844.cms> (letöltés időpontja: 2023. október 26)

⁶Yeo Chuen Chuen (2021): *Effective Leadership Styles For the VUCA World*: <https://blog.acesence.com/effective-leadership-styles-for-the-vuca-world/> (letöltés időpontja: 2023. október 26)

⁷Data-On - Humanica Group (2023): *Boosting Employee Engagement: Strategies for a Motivated and Productive Workforce*: <https://www.humanica.com/en/employee-engagement/> (letöltés időpontja: 2023. október 26)

- **Tehetségek bevonása és megtartása:** A VUCA-világban a legjobb tehetségek bevonása és megtartása jelentős kihívást jelenthet.⁸ A szívvel-lélekkel vezetők olyan munkahelyeket teremtenek, ahol az emberek szívesen dolgoznak, olyan pozitív szervezeti kultúrát ápolva, amely vonzó a potenciális és már meglévő munkavállalók számára. Ez csökkentheti a fluktuációt.
- **Etika és társadalmi felelősségvállalás:** Napjaink kiemelkedő vezetői, így leginkább a szívvel vezetők prioritásként kezelik az etikus viselkedést és a társadalmi felelősségvállalást.⁹ Figyelembe veszik döntéseik hatását nemcsak a szervezetükre, hanem a társadalom egészére is. Ez az értékközpontú megközelítés javíthatja a szervezet hírnevét és hosszú távú fenntarthatóságát.
- **Érzelmi intelligencia:** A szívközpontú vezetők általában magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek, ami lehetővé teszi számukra, hogy eligazodjanak az összetett személyközi dinamikában és hatékonyan kezeljék a konfliktusokat. Az érzelmi intelligencia értékes készség egy VUCA-világban, ahol a kapcsolatok és az emberi interakciók kihívást jelenthetnek.¹⁰
- **Hosszú távú jövőkép:** Míg a VUCA-környezeteket az ingadozás és a bizonytalanság jellemzi, az igazi, azaz a szívvel-lélekkel vezetők gyakran hosszú távú jövőképet tartanak fenn.¹¹ A tartós kapcsolatok és fenntartható gyakorlatok kiépítésére összpontosítanak, amelyek segíthetnek a szervezeteknek átvészelni a rövid távú zavarokat és rugalmasnak maradni a folyamatos változásokkal szemben.

Összességében a szívközpontú vezetés számos előnnyel jár a szervezetek és az azt alkalmazó vezetők számára. A munkavállalók jóléte fokozódik és elkötelezettebbé válnak szervezetük értékei iránt. Lojalitásuk nő, könnyebb lesz őket a szervezetben tartani. A csapattagok könnyebben működnek együtt és megnő produktivitásuk. A szervezeti kultúra javul és a munkavállalók nyitottabbakká válnak a visszajelzésre. A könnyebb döntéshozatal, a megnövekedett innovációs képesség és a javuló ügyfélelégedettség egyaránt gyakran köszönhető a szívvel történő vezetésnek. A társadalmi felelősségvállalás és az etikus viselkedés szerepe megnő. A szívközpontú vezetők a VUCA-világban nem csak szervezeteik tagjainak segíthetnek a kihívások leküzdésében, hanem ők személy szerint is kiteljesedhetnek azáltal, hogy pozitív hatást gyakorolnak beosztottaik életére. Szerinted milyen egy jó szívközpontú vezető napjaink gyorsan változó világában?

⁸ Anushree Sharma (2018): Retaining talent in the VUCA times- Why and How? <https://www.peplematters.in/article/talent-management/retaining-talent-in-the-vuca-times-why-and-how-17376> (letöltés időpontja: 2023. október 31)

⁹ Kuldeep Birwal (2023): *Beyond Profit: Unveiling the Heart of Business Ethics and Social Responsibility*: <https://www.linkedin.com/pulse/beyond-profit-unveiling-heart-business-ethics-social-kuldeep-birwal/> (letöltés időpontja: 2023. október 31)

¹⁰ Héctor Andrés Orejarena, Oscar Javier Zambrano, Mauricio Carvajal (2019): *Emotional intelligence and its influence on organizational leadership in the VUCA world*. In: *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 359: https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Valdivieso-4/publication/336888960_Emotional_intelligence_and_its_influence_on_organizational_leadership_in_the_VUCA_world/links/5db8e04a92851c8180149a67/Emotional-intelligence-and-its-influence-on-organizational-leadership-in-the-VUCA-world.pdf (letöltés időpontja: 2023. október 27)

¹¹ Theo Best (2020): *Leaders: The artists of long-term vision*: <https://www.linkedin.com/pulse/leaders-artists-long-term-vision-theo-best/> (letöltés időpontja: 2023. október 27)



A SZERETET KULTÚRÁJA

A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN

Mottó:

- Mi akarsz lenni, ha nagy leszel?
- Kedves – mondta a Kisfiú
Charlie Mackesy¹

Az angolszász szakirodalomban egyre többet lehet találkozni a „heart centered leadership”, a szív-központú vezetés fogalmával. Cikkemben egyrészt röviden bemutatom, mit takar ez a fogalom, másrészt körbejáróm, hogy lehet-e, s ha igen, hogyan, milyen feltételekkel alkalmazni a hazai szervezetekben. Biztos recepteket nem tudok, nem is akarok adni, célom, hogy felkeltsem a kíváncsiságot Kedves Olvasó, és gondolkodásra, dialógusra, eszmecserére inspiráljalak arról, hogy vezetőként lehetséges-e, szabad-e kinyitni a szívünket. Illetve fejlesztő szakemberként milyen eszközökkel, milyen módon tudjuk támogatni a vezetőket, illetve a szervezeteket ezen az úton.

Hogyan talált meg a téma?

A minap egy workshopot tartottam az Alfa-Human Kft. vezetői csapatának. Pár éve dolgozom a céggel, a tulajdonos ügyvezető célja, hogy legyen egy olyan operatív vezetői csapat, amely önállóan viszi a napi ügyeket, ami megadja neki azt a szabadságot, hogy a cég jövőjének az építésével foglalkozhasson.

A mostani alkalommal – több más mellett – kerestük az erőforrásokat, erősségeket, amelyekkel már rendelkezik a csapat. A flipchartnál írtam mindazt, ami elhangzott. Jó facilitátorként csak írtam. Amikor az ügyvezető által elhangzott a szeretet, nem bírtam megállni, hogy egy piros szívet ne rajzoljak fel. Ennyi volt a személyes kommentem. Magamban pedig ujjongtam, és kellemes, melengető érzés volt bennem.

Azóta többször eszembe jut ez a momentum. Nem tudok visszaemlékezni olyan workshopra, tréningre, vagy team coaching alkalomra, ahol vezetőként valaki felvállalta volna, hogy a szeretet, mint

¹ECharlie MacKesy: A Kisfiú, A Vakond, A Róka és a Ló, Szeged, Könyvmolyképző Kiadó, 2022.

erősség, mint erőforrás bekerüljön a közös gondolkodásba. Inkább azok az emlékek jönnek elő, ahol külön felhívták a figyelmemet, hogy érzelmekről lehetőleg ne beszéljünk, maradjunk a racionalitás, a tények, számok, adatok talaján.

Miért érintett meg, és miért tartom fontosnak foglalkozni a témával?

Kezdem egy rövid személyes vallomással. Közgazda végzettséggel, sokáig a számok, az egzakt mérések, a racionalitás embere voltam. Ezt fokozatosan váltotta fel az emberek, a kapcsolatok iránti kíváncsiság, és az eredmények mögötti megfoghatatlan (?) vizsgálatának igénye. Az elmúlt években sokat tettem a személyes fejlődésemért. Rendszeresen jógázok, meditálok, elvégeztem a Watson (cselekvés orientált) team coach képzést, Ultrarövid terápiás konzulens lettem. Ezek, és a számtalan tréning, coaching folyamat, illetve könyvolvasás kapcsán ért impulzusok hatására hiszem, hogy az élet minden területén helye van az érzéseknek, és minden egyébvel szemben elsőbbsége van az elfogadó és szeretet-teli kapcsolódásnak. Meggyőződésem, hogy mindennek helye van az üzleti világban. Ha elfogadó, ítélkezés mentes, szeretet-teli kapcsolatok, bizalom és hiteles, őszinte kommunikáció mentén működik egy csapat, az mindenképpen meg fog látszani az eredményekben.

Erre két példát is hozok.

Az első saját élményem. Egy projektvezetőkből álló csapatot kellett felépítenem és rövid ideig vezetnem. A csapat tagjai egytől egyig kiválóak voltak a saját szakterületükön, páran korábban dolgoztak együtt, de mint egy együttműködő csapat, akkor kerültek össze. Vezetőként – a „klasszikus vezetői feladatokon”, mint a szervezet céljának megfogalmazása, elfogadtatása, a folyamatok és a szerepek kialakítása, a szervezetben a többi területtel és a felső vezetéssel a jó kapcsolatok kiépítése – legfontosabbnak azt tartottam, hogy kialakítsak egy olyan kultúrát, amelyben odafigyelünk egymásra, meghallgatjuk egymást, tudunk egymásra támaszkodni, segítséget nyújtani. Magam is elérhető voltam, rendszeresen tartottunk szakmai és kötetlen megbeszéléseket, sokféle módon kapcsolódtunk egymáshoz. Abban az időben a tizenegy-két fős projektvezetői csapat 100 körüli (kisebb és nagyobb) projektet vitt, a csapattagok szerették, amit csináltak. Eredménynek tartom, hogy a projekteket sikeresen (többszörre határidőben, a tervezett terjedelemben, illetve erőforrásokkal) megvalósítottuk, és nem volt hiányzás, nem volt fluktuáció. Természetesen voltak nehéz helyzetek, akadályok, konfliktusok a csapattagok között, de ezeken mindig túl tudtunk jutni. Rendben volt nem tudni valamit, kérdezni, hibázni, mérgesnek lenni és ezt kifejezni. Egy valami nem volt rendben: ha nem őszintén, elfogadóan, a másakra figyelve kommunikáltunk egymással, az ügyféllel, és a társosztályok munkatársaival.

Akkor nem tudtam, ma már azt hiszem, ebben a szívközpontú vezetés néhány alapelvét sikerült alkalmaznom. A történet több mint tíz éves, és a volt munkatársaim a mai napig jó szívvel, kellemes élményekkel, egyfajta nosztalgiával emlegetik ezt az időszakot.

A második egy olvasmányélmény, Phil Jackson önéletrajzi könyve.² „Jackson az NBA történetének talán legnagyobb trénerre. Hírnevét a Chicago Bulls vezetőedzőjeként alapozta meg: regnálása alatt – 1989 és 1998 között – a Bulls hatszor ért fel az NBA csúcsára, majd 2000 és 2010 között a Los Angeles Lakers együttesével öt bajnoki címet ünnepelhetett. Jackson tartja a rekordot a játékosként és vezetőedzőként nyert bajnoki gyűrűk számában is.”³

²Phil Jackson: Tizenegy gyűrű – A legendás NBA-edző önéletrajza, G-ADAM STÚDIÓ KFT, 2021

³Részlet a könyv ajánlójából (https://bookline.hu/product/home.action?_v=Jackson_Phil_Tizenegy_gyuru&type=22&id=327177)

A kosárlabda legnagyobb legendáival, köztük Michael Jordan-nel is együtt dolgozó edző könyvében részletesen leírja azt az utat, amelyet ő maga, és a csupa nagyszerű, fantasztikus egyéni képességű világklasszisokból álló csapata megtett, s amely elvezette őket a számtalan bajnoki címhez. Ami nekem, korábban kosárlabda játékosnak a leginkább izgalmas volt, hogy hogyan érte el (természetesen maga is szakemberek csapata tagjaként), hogy edzőként a meccseken már ne kelljen a kosárlabda pályát ábrázoló felíró táblán különböző játékvariációkat mutogatnia. Sokat tanultam abból, hogyan tanította meg a csapattagokat, hogy úgy legyenek jelen a mérkőzéseken, hogy pontosan érzékeljék a pályán folyó eseményeket, és hogy a játékot a CSAPAT a tagok belső indíttatásából, egymással tökéletes összhangban maga vezesse. Ehhez hónapok, évek bátor, következetes, tudatos munkája kellett, és az a tudás, amelyet a lelkész családból származó, Zen mesternek hívott edző a vezetési módszere kidolgozásához felhasznált. Tanulmányozta a lakota indiánok tanításait, a zen filozófiát, és Carl Rogers humanisztikus pszichológiáját. A módszer része lett az, ahogyan megtanulták egymást elfogadni, azonos hullámhosszra kerülni, kapcsolódni. Ezt Jackson a szeretet körének nevezte: „egy kör, egy kötelék, amely a mögöttem ülő játékosok között szövődött. Igaz, őszinte, egymás iránt érzett szeretet.”⁴

Eleinte nem értették a játékosok, de idővel a csapatmérkőzések előtti elmaradhatatlan rituálé lett a kör (a szeretet köre), ahogy némán körbeülnek az öltözőben és mindenki befelé figyelve, közben egymásra hangolódva átadja magát az összetartozás, a harmónia, a KÖZÖS-ség érzéseinek. Ettől „csak” egy lépés, amikor a pályán elég érezni, hogy hol a másik, és tudni, bízni abban, hogy pontosan azt és úgy fogja tenni, ahogy azt az edzéseken megbeszélték, ezerszer gyakorolták, és ahogy az adott helyzetben (ott és akkor) a legjobb. A módszer működött.

A téma iránti érdeklődésemet a kíváncsiság is táplálja. Egyre több olyan cikk, podcast, könyv jött velem szembe az utóbbi időkben, amely témája a „szív-központú vezetés”.⁵

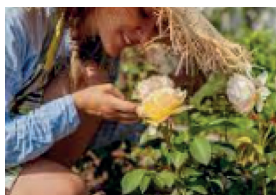
Hogyan definiálom a szívközpontú vezetést, a szíve által vezérelt vezetőt?

A következő fejezetben kitekintek külföldi szakirodalomra. Ezt megelőzően összefoglalom, ahogy én közelítek a témához.

Talán könnyebb megérteni a fogalmat, ha valamilyen vonatkozási rendszerbe tesszük. Nekem ez a következő: A szíve által vezérelt vezető nem sakkjátékos, de még nem is a rózsakertész. Sokkal inkább D'Artagnan Dumas Három testőréből.



Azt a menedzser-típusú vezetőt hívom sakkjátékosnak, aki megtervezi a munkát, megszerzi, és elosztja az erőforrásokat, irányítja az embereket, definiálja a folyamatokat, a szerepeket, kiosztja a feladatokat és folyamatosan kontrollálja az előrehaladást, az eredményeket.



A rózsakertész tudja, hogy akkor lesz sikeres, ha a rózsái egészségesek és gyönyörűek, s az ő dolga ehhez biztosítani a megfelelő környezetet. Öntözi, metszi, neveli őket. A rózsakertész típusú vezető a munkatársait a közös cél érdekében motiválja, inspirálja, hogy együtt a legjobbat hozzák ki magukból.

⁴Phil Jackson hivatkozott könyve, 13. oldal

⁵A számtalan anyag közül e cikk megírásához az alábbiakat használtam fel: Joel B. Bennett, Susan Steinbrecher: Heart-Centered Leadership Lead Well, Live Well, Steinbrecher & Associates, 2022.

<https://debcrowe.medium.com/the-power-of-heart-centered-leadership-e64a93dadef9>



D'Artagnan egyike a négy muskétásnak, akiket a szívük vezérel, s az „egy mindenkiért – mindenki egyért” szellemében bármilyen nehézségen túljutnak. Csapatként működnek, maximálisan megbíznak egymásban, bátrak, őszinték, ismerik és elfogadják egymás erősségeit, és gyengéit.

Az a vezető, akit a szíve vezérel, egyenrangú, partneri kapcsolatban van a munkatársaival, hozzájuk őszinte érdeklődéssel, és bizalommal kapcsolódik, és akihez a munkatársai ugyanígy tudnak kapcsolódni.

Ezen gondolatmenet mentén a szívközpontú vezetésre a definícióm: Képesség arra, hogy olyan környezetet teremtsünk, ahol

- a közösen megértett és elfogadott szervezeti jövőkép (cél) megvalósítása érdekében együtt haladunk a csapattal,
- mindeközben egyensúlyban van az eszünk és a szívünk,
- amikor nehéz helyzetbe kerülünk, ítélkezésmentesen, minden érintettet meghallgatva, meghallva és megértve döntünk,
- az így meghozott döntésbe mindenki teljes szívvel bele tud állni, felelősséget tud vállalni érte,
- a megvalósításában a csapat együtt, mindenki a saját erősségei mentén vesz részt,
- a csapattagok autonóm módon működnek,
- mindannyian bízunk a másokban és abban, hogy mindenki teszi a dolgát, a legjobbat hozza ki magából,
- az eredmény (bármilyen is lesz) a csapat közös eredménye, amelynek tudunk együtt örülni, és tudunk együtt tanulni azokról a hibákból, amelyet a megvalósítás során elkövettünk.

Az utolsó gondolatnál – „bármilyen eredmény” – szeretnék egy kicsit elidőzni. A szívközpontú vezetéssel véleményem szerint nehezen fér össze az eredmények mindenek felett való hajszolása, a mindenáron való növekedés kényszere. Mondhatjuk-e azt, hogy a szívközpontúan vezetett szervezetekben nem a minél nagyobb profit realizálása cél, ez inkább az eredménye annak, hogy minden érintett (legyen akár tulajdonos, ügyfél, szállító, munkatárs, vagy a tágabb – és szűkebb környezet) harmóniában, a lehető legtöbbet, legjobbat kihozva az eszközökből, emberekből, kapcsolatokból tud működni?

Ha ezt elfogadjuk, azzal nem azt mondjuk, hogy nem fontos, hogy milyen árbevétel, milyen költségek és feltételek mellett ér el a szervezet. Az alap közgazdasági téziseket nem kérdőjelezem meg, a nyereségtermelő képességet továbbra is fontosnak tekintem, mindössze azt állítom, hogy nem ez a szervezet célja. Annak vizsgálata most nem célom, hogy ez esetben mi a cél, ez túlmutatna-e cikk keretein.

A szívközpontúan vezetett csapatban

- átláthatóság van,
- mindenki jólléte fontos,
- hitelesen, őszintén kommunikálnak a csapattagok (beleértve a vezetőt is) egymással,
- a kapcsolatok minősége alapvetően meghatározza az eredményeket, és az ügyfelek, valamint az összes érintett elégedettségét,
- a csapattagok felvállalják az érzéseiket és a sebezhetőségüket
- a tanulás, a fejlődés egyéni és csoport szinten is megvalósul.

A fenti felsorolás minden elemét fontosnak, kihagyhatatlannak tartom. Annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy van-e további jellemző, szívesen kinyitom.

Kitekintés az angolszász szakirodalomra⁶

Az általam vizsgált szerzők a szívközpontú vezető tulajdonságait, az általa követendő értékeket is megfogalmazzák.

Susan Steinbrecher és Joel B. Bennett, PhD a szívközpontú vezetők számára hét elvet és a hozzájuk tartozó hét, erre rezonáló értéket (virtust) fogalmaz meg.⁷ Különösen érdekesnek találom azt a megközelítést, hogy az értékek meghatározásához azt emelik ki a szerzők, hogy ezek alkalmazása esetén mi az, amit el tudunk kerülni, mire ellenszer az adott érték:

Az elv	Amiben megnyilvánul
<p>Ismerd önmagad</p> <p>Definíció: folyamatos törekvés a tükörbe nézésre, valamint önmagunk erősségeinek és a fejlődésre vonatkozó személyes lehetőségeinknek az értékelése</p>	<p>A személyes fejlődés iránt elkötelezettség</p> <p>Ellenszer mások hibáztatására, a problémák másokra vetítésére, ujjal mutogatásra, és az önmagunkkal való szembenézés hiányára</p>
<p>Ne feltételezz, ne ítélezz, értsd meg</p> <p>Definíció: hajlandóság a másik emberről jó szándékot feltételezni, ezzel együtt megadni neki a kétkedés lehetőségét; a másik megismerésének és a felé való elköteleződésnek a szándéka; elismerő vizsgálódás; Értékalapú coaching⁸</p>	<p>Elfogulatlanság, széles látókör</p> <p>Ellenszer a merev gondolkodásra, a kevés információ alapján való gyors ítélezésre, a saját elképzeléseinkhez való ragaszkodásra és a perspektíva hiányára</p>
<p>Másnak is arra van szüksége, mint amire neked</p> <p>Definíció: annak megértése, hogy nem vagyunk függetlenek, és nem sokban különbözünk a többiektől; mindannyian emberek vagyunk, hasonló fizikai, mentális, és lelki igényekkel</p>	<p>Hitelesség</p> <p>Ellenszere annak, hogy manipulatívak legyünk; a perspektíva, és a tisztánlátás hiányának, a képmutatás, a vállalati és saját image mindenáron való védelmének az ellenszere</p>
<p>Hagyd a dolgokat menni a maguk útján</p> <p>Definíció: bizalom a munkatársakban, valamint abban, hogy a dolgok okkal történnek; a folyamatban való hit</p>	<p>Elkülönülés, függetlenség</p> <p>Ellenszer a kontrollra; az eredmény, és a megoldások erőltetésére</p>

⁶Az irodalomjegyzék – a teljesség igénye nélkül – tartalmazza azokat a könyveket, cikkeket, oldalakat, amelyeket a témában elolvasásra, böngészésre javasolok

⁷Joel B. Bennett, Susan Steinbrecher: Heart-Centered Leadership Lead Well, Live Well, Steinbrecher & Associates, 2022.

⁸Az angol eredeti az Appreciative Inquiry. Az értékalapú coaching kifejezést Vásárhelyi Judit használja és mutatja be a módszert itt: Coaching alapok és irányzatok (Szerk. Kelló Éva) Akadémiai Kiadó, Budapest 2014. 101. oldal.

Az elv	Amiben megnyilvánul
<p>Tudd a szavaid és a tetteid következményét</p> <p>Definíció: összhangban lenni azzal, és tisztelni azt, ahogy vezetőként hatunk; tudni és odafigyelni arra, hogy szavainkat és tetteinket hogy értelmezhetik mások</p>	<p>Integritás, tisztesség és előrelátás</p> <p>Ellenszer a lobbanékonyagra, a rövidtávú gondolkodásra, az erkölcsi iránytű hiányára, valamint arra, ha nem ismernénk fel a vezetéssel együtt járó hihetetlen felelősséget</p>
<p>A munkatársak választanak: vagy veled mennek, vagy nem</p> <p>Definíció: felismerni, hogy a munkatársaknak gondolati és érzelmi síkon is van választási lehetőségük, mint ahogy abban is, hogy hogyan viselkednek; felismerni, hogy a munkatársak szolgálatkészsége nem mindig jelent érzelmi elköteleződést</p>	<p>Alázat, szerénység</p> <p>Ellenszer az arroganciára, önzésre, hatalomvágyra, és arra a hitre, hogy a pozícióval járó hatalom valóságos; a munkatársak értékei, és szükségletei lebecsülésének ellenszere</p>
<p>Törődj a szívvel</p> <p>Definíció: felismerni, hogy mint egyének érzelmileg, lelkileg, és fizikailag is egészségesek kell, hogy maradjunk; tudni, hogy ebben milyen példát mutatunk</p>	<p>Öngondoskodás, érzelmi egészség</p> <p>Ellenszer az egészségtelen életmódra és rossz (étkezési, a fizikai aktivitásra, pihenésre, és a stressz kezelésére vonatkozó) szokásokra; a lelki perspektíva és a lelkesítő, inspiráló munka hiányára</p>

Egy másik, a témával sokat foglalkozó szerző, Deb Crowe egy 20-as listát⁹ állított össze arra, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek a szívközpontú vezetőt jellemzik. Fontosnak tartja kiemelni, hogy nem cél, ezek mindegyikében fejlődni, vagy akár a lehető legjobbnak lenni. Az a javaslata, hogy az alábbi listából válasszunk ki legfeljebb 3-at, amelyben fejlődni szeretnénk, s fókuszáljunk arra, osszuk meg a csapatunkkal, hogy ők is tudják, hogy mi az, amiben épp változtatunk, és bátran legyünk tökéletlenek!

Íme a Deb Crow által megnevezett 20 tulajdonság, amelyből ki-kí szíve szerint választhat, s kipróbálhatja, milyen változást hoz az életében, kapcsolataiban, ha ezekben, illetve ezek egyikében, másikában fejlődik:

- Szavahihető, őszinte
- Megbízható
- Az öngondoskodás mintaképe
- Szolgáló vezető
- Széles látókörű, nyitott
- Tudatában van a hibáinak
- Élethosszig tanul
- Szenvedélyes olvasó
- Elérhető
- Stratéga
- Támogató, segíti a másik fejlődését

⁹<https://debcrowe.medium.com/the-power-of-heart-centered-leadership-e64a93dedef9>

- Figyel a szavaira
- Figyelmes hallgató
- Együttérez önmagával és másokkal
- Felelősséget vállal
- Elkötelezett
- Biztonságos, barátságos környezetet teremt
- Tanul a hibáiból
- Empatikus
- Szívesen mentorál

Joggal mondhatja bárki, hogy számtalan hasonló listával találkozott, mit kezdjen így ezzel? Egy következő cikkben szeretném körbejárni, hogy fejlesztő szakemberként hogyan tudjuk támogatni a klienseinket a szívközpontú vezetővé válásban, a szeretet kultúrájának a kiépítésében. Ennek az útnak lehet egy izgalmas szakasza, amikor kísérik a vezetőt annak átgondolásában, hogy milyen működésmód, mely tulajdonságok viszik közelebb a célja eléréséhez, és támpontokat, kapaszkodókat kínálunk ezen az úton.

A szívközpontú vezetés esszenciája

Ezt számomra Carl Rogers alábbi mondata jelenti:

Ahogy saját magam fejlődök és válok egyre érettebb személyiséggé, úgy leszek képes olyan kapcsolatokat kialakítani és ápolni, amelyek révén a másik embert, mint önálló személyiséget a fejlődésében támogatni tudom.¹⁰

Vezetőként és fejlesztő szakemberként is a legfontosabb feladatom folyamatosan tanulni és fejlődni, és ennek segítségével létrehozni egy olyan élő rendszert, amely minden egyes szereplője – legyen az munkatárs, ügyfél, vagy bármely más érintett – azt tapasztalja, hogy tápláló, egymást kölcsönösen elfogadó és tisztelő kapcsolatban dolgozhat. Ebben a rendszerben mindenki az egyéni útját járja, és felelősséggel kapcsolódik másokhoz a közös cél elérése érdekében. A tanulás, a fejlődés, valamint a rendszer, és benne az egyének személyes egyensúlyának, harmóniájának, valamint az egész fenntarthatóságának a biztosítása mindenkinek az egyéni felelőssége. És ebben az élő rendszerben mi magunkat és egymást folyamatosan fejlesztjük, alakítjuk, s válunk egyre érettebbé.

Hogyan valósítható meg a szívközpontú vezetés a gyakorlatban?

Előre bocsátom, nem tudom a választ. Bennem is számtalan kérdés van, és hallom az értetlenkedő, kételkedő, „Hogyan működhetne ez a jelen gazdasági, társadalmi, kulturális környezetben?!” hangokat. Ugyanakkor itt van a saját tapasztalatom, a bevezetőben említett szervezet: az Alfa-Human Kft, amelyik elindult a szívközpontú vezetés megvalósítása felé.

¹⁰A mondat Rogers alábbi szövegéből kiemelt résznek a saját fordítása: "This has raised in my mind the strong suspicion that the optimal helping relationship is the kind of relationship created by a person who is psychologically mature. Or to put it in another way, **the degree to which I can create relationships which facilitate the growth of others as separate persons is a measure of the growth I have achieved in myself.** In some respects this is a disturbing thought, but it is also a promising or challenging one. It would indicate that if I am interested in creating helping relationships I have a fascinating lifetime job ahead of me, stretching and developing my potentialities in the direction of growth." Carl R. Rogers: On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy, Houghton Mifflin Co, New York, 1961.

A cég a szolgáltató szektorban működő, folyamatosan fejlődő KKV, amely sikereinek alapja, hogy az ügyfelek felé megbízhatóan, pontosan szolgáltatnak, az átláthatóságra és a kölcsönös bizalomra építve. A szervezetben szinte kizárólag női munkatársak dolgoznak, beleértve Lévai Ágnest, a tulajdonos-ügyvezetőt is.

Abban, hogy a céges kultúra fontos eleme a kapcsolódás képessége, és a kapcsolatok minősége, több tényező játszik szerepet. A tényezők sorrendje egyben fontossági sorrend is:

1. a tulajdonosok¹¹ személye, személyes meggyőződései, értékei: mindkét tulajdonos számára a hitelesség, a szolgáltatás minősége, a szolgálat, a nyitott, őszinte, egymás kölcsönös tiszteletén alapuló kommunikáció a legfontosabbak,
2. a szervezetben dolgozók elkötelezettsége, a cég és a tulajdonosok felé mutatott lojalitása
3. a munkatársak egymással való kapcsolata, együttműködése,
4. az a tény, hogy a cég a szolgáltató szektorban, HR területen működik,
5. a munka jellege: a munkatársak saját feladatkörükben önállóan, az ügyfelekkel rendszeresen kommunikálva dolgoznak,
6. a szervezet mérete: 30 fő körüli a létszám
7. a cég által elért profit nem cél, hanem annak az eredménye, ahogyan a cég működik, ahogyan azt a tulajdonosok irányítják, amilyen értékeket képviselnek, és ahogyan a munkatársak egymással és az ügyfelekkel együttműködnek.

Mondhatjuk, hogy csak az 1. pontban bemutatott tényező önmagában elegendő ahhoz, hogy az Alfa-Human Kft szervezetében a szívközpontú vezetés valósuljon meg? Igen.

Nem célok most annak elemzése, hogy a vezető személye, az általa képviselt értékek hogyan határozzák meg azt, ahogyan a munkatársak érzik magukat egy szervezetben, amennyire elkötelezettek, ahogyan együttműködnek, s ahogyan az ügyfelek felé képviselik a céget. Minden tudományos elemzés, és személyes tapasztalat alapján mondhatjuk, hogy lényeges befolyással bírnak. Ez az általam vizsgált esetben is így van.

Következhethet-e ebből az a megállapítás, hogy bármilyen szektorban / környezetben, bármekkora méretű, bármilyen szervezeti – kulturális adottságokkal rendelkező vállalat alkalmas lehet arra, hogy a szívközpontú vezetést benne megvalósítsák? Bizonyos feltételekkel, igen.

Több tényezőt elemezve arra a következtetésekre jutottam, hogy a feltételeket az alábbi kettőre lehet szűkíteni:

1. Kell egy elkötelezett vezető, aki kellő rálátással bír az általa vezetett vállalatra (vagy szervezeti egységre, avagy csoportra), és aki képes a saját és szervezete erőforrásait mozgósítani.
2. Szükség van értő és hatékony külső és belső támogatásra.

Kezdjük a legfontosabbal, a vezetővel! Milyen az a vezető, aki szívközpontúan vezet?

- Érti, és tudja, hogy mit jelen a szívközpontú vezetés, és hogy milyen eredményeket lehet általa elérni.
- Hisz benne, hogy ezáltal értékesebbet, maradandóbbat, jobbat tud létrehozni.

¹¹A cég másik tulajdonosa Szabó Béla, korábban aktív részt vállalt a cég napi működésében.

- Rendelkezik legalább néhányval azon alap értékek, tulajdonságok közül, amelyek képessé teszik őt, hogy szívközpontú vezetővé váljon (lásd Susan Steinbrecher és Joel B. Bennett, PhD, valamint Deb Crowe által összegyűjtötteket).
- Megvan benne a lelkesedés, az elszántság, a türelem és a kitartás, amellyel ezen a hosszú és sok akadállyal nehezített úton végig tud menni.
- Erős a megújulásra, a (hibákból való) tanulásra, és a belső egyensúlyba való visszatalálásra való képessége.

Megvalósítható-e ez a küldetés, külső és belső támogatás nélkül? Aligha. Bármennyire is felkészült, edzett, a saját fizikai, energetikai, szakmai, érzelmi egyensúlyára odafigyelő vezető is valaki, történhet olyan esemény, amely kezelése nehézséget okoz. Mire / kire számíthat a vezető ilyenkor? Milyen támogatást tud igénybe venni, akár a szervezeten belül, akár a szervezeten kívül, vagy akár saját belső erőforrásai közül?

A következő cikkben ezt a témát tervezem alaposan körbejárni, előljáróban csak néhány gondolat:

- Hacsak nem a tulajdonos ügyvezető az, aki ezen az úton elindul, mindenképpen **kell egy szponzor**, aki megadja a bizalmat és a felhatalmazást, valamint elkötelezi magát amellett a változás mellett, amelyet a vezető meg akar valósítani, és egyfajta ernyőt is nyújt.
- **Kell egy csapat**, amelyik partner ebben az izgalmas kalandban, és amely tagjai szívesen tartoznak egy olyan szervezethez, amely az eddigiekben kifejtett értékek mentén működik és fejlődik együtt.
- **Kellenek nyitott és elfogadó munka- és/vagy vezetőtársak**, akik nem akarják megkérdőjelezni, demotiválni és visszahúzni a kísérletező kollégát / vezetőt. Kérdés, hogy elég-e az elfogadás, vagy valamilyen cselekvő támogatásra is szükség van?
- **Szükséges lehet fejlesztő szakember, coach** támogatása is, hogy legyen egy külső, pártatlan szem, fül és szív, akivel meg lehet beszélni a kételyeket, kérdéseket, és aki facilitálni tudja, hogy megszülessenek a vezető válaszai, és elhatározásai.
Kell egy „puha, meleg kuckó”, amely itt és most az otthont, a családot és a barátokat, az ő feltétlen szeretetüket, és támogatásukat szimbolizálja, ahova mindig jó megérkezni, és ahol töltekezni, megújulni, új energiára kapni lehet.
- Végül, de semmi esetre sem utolsósorban **szükségünk van saját magunkra**: a belső tartásunkra, az egyensúlyunkra, az önbizalmunkra, a hitünkre, mindarra, amivel mi magunk rendelkezünk, amelyek mozgósítása csak rajtunk múlik, s amelyek segítenek minket az utunkon maradni.

A szívközpontú vezetés megvalósításának véleményem szerint nem feltétele, de érdemes figyelembe venni további két tényezőt:

1. A vállalat mérete, felépítése

Mennyire segíti, avagy akadályozza a szívközpontú vezetés kialakítását az, hogy mekkora a szervezet, mennyire komplex és sokszínű a vállalat felépítése?

Az első válaszom a „Nagyon”. Jobban meggondolva, már árnyaltabb a kép. Abban biztos vagyok, hogy a kisebb szervezetekben – az egyszerűség kedvéért hívjuk kkv-knak – könnyebb dolga van annak a vezetőnek, aki a szeretet kultúráját akarja megvalósítani, már amennyiben a tulajdonos (akárha több is van) maga is birtokában van néhány korábban bemutatott értéknek, tulajdonságnak.

¹coachszovetseg.hu

²<https://www.coachingfederation.hu/etikai-kodex/>

Ezek közül négyet szeretnék kiemelni:

- széles látókör,
- a szoros, napi kontroll elengedésének a képessége, és a cégvezetés részére az autonóm működés feltételeinek a biztosítása,
- tanulás, és reziliencia, valamint
- hitelesség és a szolgáló vezetői működés.¹²

Úgy vélem, nehezebb dolga van a nagy multinacionális, részvénytársasági formában működő vállalatok vezetőinek. Miért?

Az általam legfontosabbnak vélt okok:

- minél nagyobb a szervezet, annál több a vezetői szint, s annál több vezetőt kell a szívközpontú működés irányába fordítani, ami hosszú időt, megfontolt, felelősségteljes kommunikációt, folyamatos tanulást, és megerősítő visszajelzést igényel;
- minél több országot ölel fel a vállalat, annál nagyobb a kulturális sokszínűség, és a változás irányítása, megvalósítása annál nagyobb odafigyelést, türelmet, érzékenységet, érzelmi intelligenciát és érzékenységet igényel;
- minél komplexebb a szervezet, minél régebbiek a hagyományok, minél inkább a szervezet legfelső szintjein fogalmazódnak meg az értékek, annál kiterjedtebb a szervezeti kultúra mint jéghegy¹³ felszín alatti része, s annál nehezebb, és több időt, valamint türelmet igényel ennek megváltoztatása.

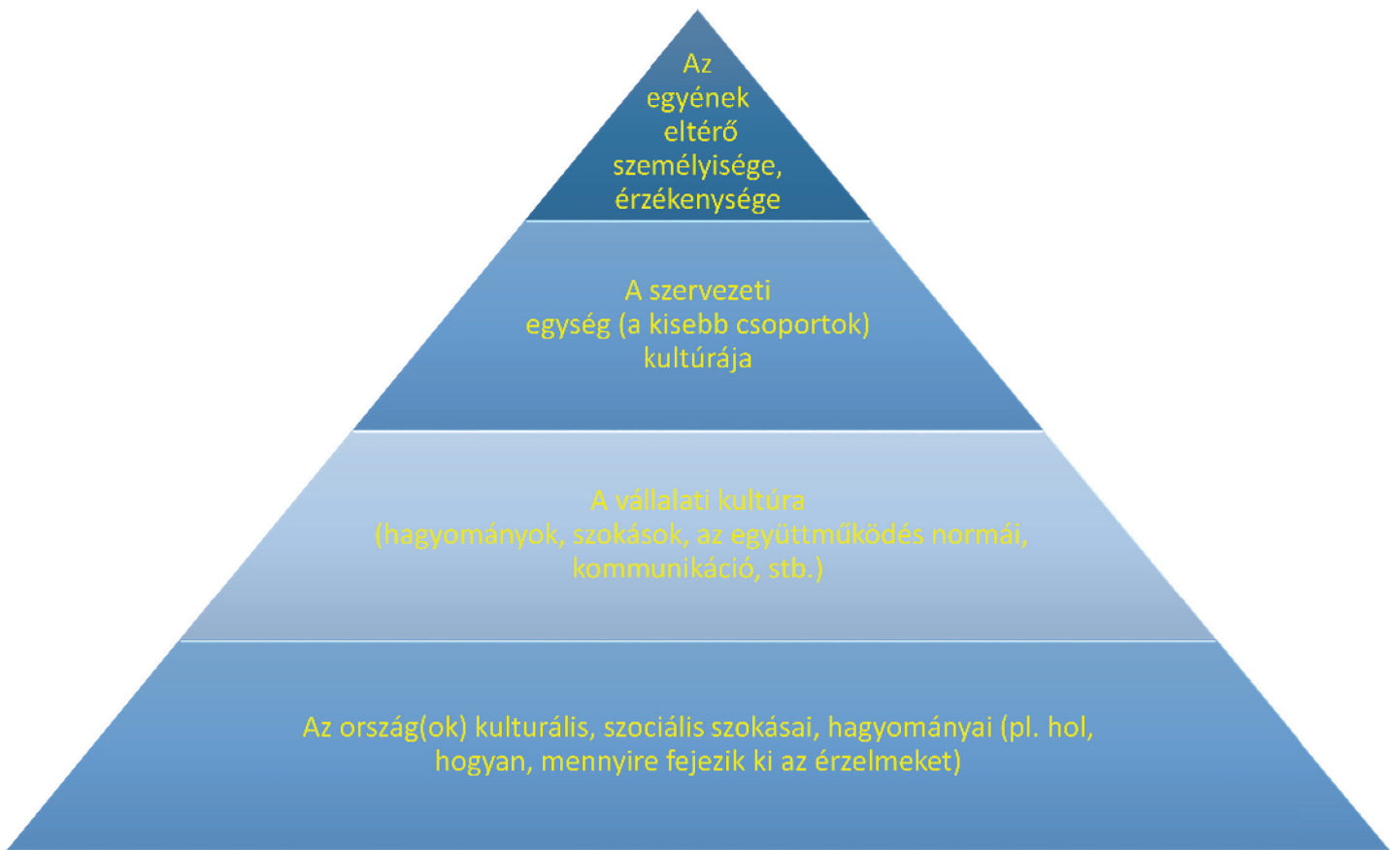
Fentiek alapján azt gondolom, hogy a vállalati szervezet nagysága és felépítése elsősorban arra hat, hogy a szívközpontú vezetés kultúrájának a kialakítása mennyi időt, energiát, és tanulást igényel. Ha óriás vállalatokban, vállalatcsoportokban gondolkodunk, akár lehetetlen vállalkozásnak is tűnhet. Ugyanakkor – saját személyes tapasztalatomból is kiindulva – hiszem, hogy bármely vezető elindulhat a szívközpontú vezetés megvalósítása felé, és kellő érzékenységgel, valamint rezilienciával jelentős eredményeket érhet el a saját hatókörén belül. Az eredmények láttán pedig megindulhat egy – akár – spontán szervezeti tanulási folyamat, amelyet érdemes tudatosítani, a szervezet által elismertté, támogatottá tenni. (De erről majd a cikk folytatásában!)

2. Környezet, kulturális adottságok, szokások

A szervezeti kultúra kérdését röviden érintettem az előző pontban, de érdemes külön megemlíteni ennek négy szintjét, amelyek mindegyikét érdemes külön – külön is, valamint egységben, egy rendszerként vizsgálni, és figyelemmel lenni rá, amikor a szívközpontú vezetést valósítja meg egy szervezet:

¹²Joel B. Bennett és Susan Steinbrecher idézett könyve (Heart-Centered Leadership Lead Well, Live Well, Steinbrecher & Associates, 2022.) alapján.

¹³A szervezeti kultúra jéghegy modelljének a megalkotását egyesek Edward T. Hall antropológusnak, mások Edgar H. Schein pszichológusnak tulajdonítják.



Az ábra olvasási sorrendje tetszőleges, a fontos, hogy tudatosan, mind a 4 szintre és ezek összhangjára figyeljünk, amikor elindulunk azon az úton, amelyen a szívközpontúan vezetett szervezetet kívánjuk megvalósítani.

Hogyan tovább?

Számtalan további kérdés, aspektus merülhet még fel, különösen a hazai alkalmazhatóságot, a megvalósítás mikéntjét, vagy akár a tapasztalatokat tekintve. E cikk megírásával a közös gondolkodást, kísérletezést szeretném inspirálni. Szívesen veszem, ha bármilyen észrevétellel, kérdéssel, tapasztalat megosztással közösen tovább tudjuk bővíteni a témát, illetve tudunk tenni azért, hogy egy kiegyensúlyozottabb, boldogabb világban élhessünk.



RENDSZERELMÉLETŰ MEGKÖZELÍTÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK TÁMOGATÁSÁBAN

A családi és céges rendszer összefonódása

Amikor a jelenségek komplex interaktív folyamatokban mennek végbe, akkor nem elég az események ok-okozati összefüggéseit vizsgálni, hanem rendszerszemléletben kell gondolkodni ahhoz, hogy megfelelően értelmezhesük őket – állapítja meg P. G. H. Gell.¹ A rendszer részei ugyanis folyamatosan kölcsönhatásban állnak egymással, a rész hatással van a magasabb szintek működésére, és fordítva, a rendszer egészének működése is kihat az egyes részekre.² Ilyen rendszerek a családok, valamint a vállalatok is. Mindkét rendszer esetében fontos az egyes elemek működését egymás és az egész vonatkozásában látni ahhoz, hogy pontos képet alkothassunk. Még összetettebb a helyzet a családi vállalkozások esetében, hiszen itt a kétféle rendszer sokszorosan átszövi egymást. **A családon belüli kapcsolatok, érzelmek, esetleges konfliktusok hatással vannak a szervezeti kapcsolódásokra, és a szervezeti hierarchia (például vezető-beosztott szerepből, tulajdoni hányadból adódóan), céges döntések, hibák, konfliktusok szintén visszahatnak a családi kapcsolatokra.** Az egészséges szervezeti és családi működés támogatása a családi vállalkozások esetében egy olyan komplex feladat, amely speciális megközelítést, és több szakterület látásmódját igényli.

Milyen megközelítéseket alkalmazhatunk?

Egy 2015-ös hazai kutatás rávilágított, hogy a családi vállalkozások támogatásában adekvát és gyakran szükséges a családterápiás módszerek alkalmazása a konzultációs folyamatban.³ A tanulmány szerzője kiemeli, hogy a családterápiás módszertant maga a rendszerszemléletű megközelítés is alkalmassá teszi arra, hogy az egyének a tágabb – például szervezeti – környezetét, kapcsolatait is vizsgáljuk. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy minden családterápiás módszert alkalmazhatunk a szervezetekben, vagy hogy a szervezeti működést hagyományosan támogató módszerek és egyéb üzleti, gazdasági ismeretekre ne lenne szükség egy ilyen folyamatban. Az azonban kétségtelen, hogy – ahogy Wieszt is rámutat –, a vállalkozás rendszere speciális módon egészíti ki a családi rendszert. Sőt, ehhez azt is hozzátehetjük, hogy a családi rendszer is speciális többlet elemeket visz a céges, szervezeti rendszerbe. Egy szervezetfejlesztési folyamat során nem elhanyagolható tényező, hogyan hatnak egymásra ezek a rendszerek, miként erősítik, vagy oltják ki egymás hatásait. **Egy probléma gyökere gyakran nem az egyénben, vagy az aktuális szituációban keresendő, hanem a családi kapcsolatokban rejlik,** és – ahogy az idézett kutatás is felhívja a figyelmünket – **ezek**

¹P. G. H. Gell (1981) idézi Kulcsár Zsuzsanna (2002): Egészségpszichológia. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó. 17. o.

²u.o.

³Wieszt Attila (2015): Családterápia szervezetekben. Családterápiás konzultáció családi vállalkozások számára. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem. Letöltés: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/880/1/Wieszt_Attila.pdf (Letöltve: 2018. 04. 09.)

a kapcsolati mintázatok megismétlődnek a vállalkozás keretein belül is. Ez kihathat a vállalkozás szervezeti légkörére, és már önmagában hordozhatja a feszültség folyamatos jelenlétét a családtag és nem családtag munkatársak számára egyaránt.

A terület jelentősége

Egy 2019-es kutatás eredményeiből kiderül, hogy a gazdasági szereplők többsége hazánkban családi vállalkozás. A kutatók kiemelik, hogy ennek a gazdasági hozadékan felül előnye, hogy a társadalmi bizalomhiány csökkenésében is szerepet játszik „*az egymás iránti tisztelet és elfogadás családi cégeken belül jellemző normáinak terjedése.*”⁴

A családi vállalkozás generációkon átívelő életben tartása azonban egyáltalán nem könnyű feladat. Az első generációs alapító-ügyvezető-tulajdonos gyakran nagyon nehezen engedi át a kezéből az irányítást, így segítő szakemberként nem egyszer találkozhatunk öszülő halántékú új generációs családtaggal, aki évek óta reménytelenül várja, hogy átadják neki a stafétabotot. És persze az is előfordul, hogy az új generáció tagjai egészen más elképzelésekkel rendelkeznek az életútjukat illetően, mint a családi vállalkozás átvétele. **Ezek hol kimondott, hol a felszín alatt meghúzódó konfliktusokat eredményeznek, amelyek határozottan befolyásolják mind a család, mind a cég életét.** Szintén konfliktusforrás lehet a testvérek együttműködése a családi vállalkozás rendszerében. A születési sorrend, vagy akár a nemi különbségek felülírhatják a kompetenciákon, szakértelmen, érdemeken alapuló feladatelosztást, vagy éppen utódlást.

Mitől lesz sikeres a támogató folyamat?

A családi vállalkozások sikeres működésének támogatása tehát nagy kihívást jelenthet a segítő szakembernek. A vállalkozás gazdaságilag is akkor teljesít jobban, ha átjárhatóbbak a családi és vállalkozási rendszerhatárok, sikeresebben vonnak be további családtagokat és külső szakértőket, utódlás esetén érzelmileg könnyebben engedik el a céget, és pontosabban szabályozzák a cég és a család együttműködését.

Ahhoz, hogy ezeket a sikertényezőket megerősítsük, alapvetően kétféle, családterápiában ismert modell tűnik leginkább alkalmasnak arra, hogy a szervezetekkel való munkába beépítsük: a megoldásközpontú és a strukturális modell. A strukturális modell elsősorban a rendszer mélyebb átlátásában, megértésében, a megoldásközpontú modell pedig a konzultációk során nyújthat segítséget. A családi vállalkozás szervezetében megfigyelhető kapcsolódások összetettsége ezen modellek ismerete nélkül nehezen érthető meg, vagy legalábbis csupán a céges szervezeti vonatkozás értelmezhető, ami viszont nem biztos, hogy elegendő támpontot nyújt az eredményes fejlesztő folyamat-hoz.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a családi cégek fejlesztése mind gazdaságilag, mind pedig a család és a szervezet egészséges működése szempontjából nagy jelentőséggel bír. Ehhez azonban olyan szakemberekre van szükség, akik megfelelő szakértelemmel, komplex látásmóddal és kellő érzékenységgel rendelkeznek ahhoz, hogy valóban konstruktív módon közelítsenek a családi és céges kapcsolatok bonyolult rendszeréhez. Jelenleg ez leginkább több szakember együttműködésével valósítható meg hatékonyan, mivel hazánkban ma kevés az olyan szakértő, aki mind a családterápia, mind a szervezetfejlesztés, coaching, üzletviteli tanácsadás területén magasan képzett. Ugyanakkor a terület jelentősége miatt érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni erre a szegmensre.

⁴u.o. 233. o

Felhasznált irodalom és források:

Családi Vállalkozások Országos Egyesülete honlapja. Letöltés: <https://csave.hu/> (Letöltve: 2021. 12. 08.)

Drótos György – Wieszt Attila (2019): Családi vállalkozások Magyarországon. Letöltés: https://www.researchgate.net/publication/334291048_Csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon/link/5d231d58a6fdcc2462caa441/download (Letöltve: 2021. 12. 09.)

Goldenberg, H. – Goldenberg, I. (2008): Áttekintés a családról. 2. kötet. Budapest, Animula

Goldenberg, H. – Goldenberg, I. (2008): Áttekintés a családról. 3. kötet. Budapest, Animula

Kulcsár Zsuzsanna (2002): Egészségpszichológia. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.

Wieszt Attila (2015): Családterápia szervezetekben. Családterápiás konzultáció családi vállalkozások számára. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem. Letöltés: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/880/1/Wieszt_Attila.pdf (Letöltve: 2018. 04. 09.)





SZÍVVEL VEZETNI AZ ÖNISMERETI ÜLÉSEKET

*„A legnagyobb paradoxon, hogy amint elfogadom magam olyannak, amilyen vagyok, akkor tudok változni.”
(Carl Rogers)*

Segítő szakemberként, módszertani képzettségünknek és kompetenciánknek megfelelően rengeteg féle módszerrel, technikával dolgozhatunk, többféle mélységben. Bármilyen megközelítést és irányzatot is képviselünk azonban, van egy közös pontja a segítő szakmáknak, mégpedig az emberi tényező. Húsvér emberekkel ülünk szemben, akik valamilyen megélésen mennek éppen keresztül. Ezért az emberségesség, a szívvel történő jelenlét minden esetben alapfeltétel. Ehhez támpontot, szakmai keretrendszer adhat minden irányzat esetében a Carl Rogers által megalkotott humanisztikus, vagyis személyközpontú megközelítésmód. A humanisztikus szemlélet szerint 3 fő pillérnek kell jelen lennie az üléseken; feltétel nélküli elfogadás, empátia és hitelesség. Ez sokunknak ismerős lehet elméletben, azonban nézzük meg, mit is jelent a gyakorlatban, vagyis hogy a kliensekkel végzett tényleges napi szintű munkában hogyan valósul meg a szívvel vezetés.

Szívvel vezetek, vagyis egyenrangú félnek tekintem a klienst.

Hacsak nem klinikai szakpszichológusként, orvosként vagy pszichiáterként dolgozom, a mentálisan egészséges klienst nem páciensnek, betegnek tekintem, hanem egyenrangú félnek, akiben ott van a fejlődés lehetősége. Én csak kísérem, facilitálom, hogy minél teljesebb módon megismerje magát. Aki normál-neurotikus spektrumon mozog, az teljességgel és egészségesen működő személy, akiből eredendően autonóm, független és boldog személy válhat. Ebben a szellemben szerződünk az önismereti folyamatra.

Szívvel vezetek, vagyis akármivel érzékel a kliens, nem ítélek.

Segítőként meglehet az egyéni értékrendszerem, mindazonáltal nem minősítek, még magamban sem. Mögé látok a kliensem tetteinek, látom a fájdalmát, dühét, elkeseredettségét és hozzásegítem ahhoz, hogy ő is tudja látni a tettei mögött húzódó belső folyamatait. Képes vagyok a klienst teljes, sokrétű személyiségként látni. Felelősséget vállalok az érzéseimért, és ha úgy érzem, hogy triggerel a személyisége vagy a hozott témái, történetei, akkor továbbbírányítom másik kollégához, aki személyesen nem érintett. Én pedig szupervízióba viszem az esetet, egyéni terápiámban pedig továbbhaladok a témámmal.

Szívvvel vezetek, vagyis végig szem előtt tartom a kliens saját önismereti célját.

Az első ülésen segíték a kliensnek pontosan meghatározni az önismereti folyamatának célját, és minden esetben ezt szem előtt tartva vagyok jelen a beszélgetésekben. Időről időre csekkpontokat tartunk annak érdekében, hogy lehetősége legyen tudatosítani a benne zajló változásokat, és reflektálni azokra.

Szívvvel vezetek, vagyis nem irányítok, hanem kísérek.

Kísérem a felbukkanó érzéseit, kísérem a személyisége kibontakozásának folyamatát. Az elfogadó tér és az együttérzésem önmagában facilitálja ezt a nyílást, miközben igazodok az ő tempójához. Kezdetben a megtartásra helyezem a hangsúlyt, majd a bizalmi kapcsolat megszilárdulásával, amikor annak helye van, egyre gyakoribban lehetnek a konfrontáló kérdések és technikák. Nagyfokú érzékenység kell részemről ahhoz, hogy érezzem, az adott segítő-kliens kapcsolat éppen mit bír el, minek van helye és tere. Nincs két egyforma kliens, ezért minden esetben az ő folyamatához és személyiségéhez igazodok, amikor vele dolgozok.

Szívvvel vezetek, vagyis a kliensről, és nem rólam szól a folyamat.

Ha szükséges, átirányítom a megfelelő szakemberhez, tehát nem a saját szakmaiságomat akarom általa megerősíteni, bizonygatni. Figyelek a kompetenciahatáramra, és tudom, hogy minden egyes szakmai segítő irányzatnak megvan a helye a térképen, és rendkívül fontos, hogy a kliens a megfelelő kompetenciájú szakemberhez kerüljön. Segítőként azt vállalom, hogy a kliens fejlődését és jóllétét szolgálom, nem öncélúan általa tömködöm a saját érzelmi hiányaimat, ha vannak ilyenek.

Ugyanígy, felismerem, ha tényezőként van jelen, hogy épp a megélhetésemet kell biztosítanom, mert mondjuk még pont 1 kliens kellene. Főként kezdőként kísértésbe eshetünk, hogy mindenkit elvállaljunk, kompetenciahatárainkon és kényelmi spektrumunkon kívül eső személyeket is. Amint saját érdekeinket helyezzük előtérbe, a kliens folyamata már nem róla szól, hanem rólunk. Természetesen a saját egzisztenciális jóllétünk és biztonságunk jelentős alapkő lehet lelki kiegyensúlyozottságunk szempontjából, azonban fontos észben tartani, hogy egy olyan szakmát képviselünk, ahol az egyetlen állandó a változás. A klientúránkban is. Először biztosítsuk megélhetésünket akár más forrásokból, hogy a saját egzisztenciális aggodalmunk ne legyen tényező a kliens elvállalásánál, hanem a fókusz a kliensen maradhasson.

Szívvvel vezetem őt, vagyis nem általa akarok én jobban lenni, nem játszom megmentőt, messiást, mindentudó szakembert, hanem én magam olyan utat kínálok neki saját magához, amit én már bejártam, illetve folyamatosan járok. Megdolgoztam a saját elakadásaimat, és nem az anyámat, apámat, vagy a saját gyerekkori éneket szeretném táplálni azzal, hogy neki „segítek”. Tudom, hogy ő önmagában is teljes egész, még ha most nem is érzi így. Az én feladatam, hogy hozzásegítsem őt a saját elfojtott, letiltott, megtagadott érzéseire, és ahhoz a benne lévő felnőtthöz, aki tud segíteni magán, enyhíteni a saját fájdalmán.

Azaz a folyamat minden esetben róla szól. A szakmaiságommal kapcsolatos félelmeim vagy épp elégedettségem, illetve az üléseken felmerülő érzéseim pedig az enyéme. Vállalom, hogy ezzel a megkülönböztetéssel folyamatosan önreflektíven élek, és külön viszem a saját önismereti folyamatom is.

Szívvvel vezetek, vagyis szabadon hagyom a saját folyamatát kibontakozni.

Megengedő vagyok a klienssel és a folyamatával, nem a saját megoldásaimat akarom sémaszerűen ráerőltetni. Mindenkinek egyéni útja van, és a saját lelke bölcsessége vezeti őt, a saját ütemében. Természetesen ezt a folyamatot rendkívül sokrétűen lehet elősegíteni, szakmai irányzattól függően verbális és nonverbális – coaching, NLP, drámapedagógiai, művészet-, szimbólumközpontú és egyéb – technikákkal, a fókusz azonban végig azon van, hogy kész válaszok és megoldások helyett ő maga jusson el a saját felismeréseihez, összefüggéseihez, énéllapotaihoz és énrészeihez. Ha kognitív elemzések szintjén maradunk, akkor lehet, hogy ráismer mintázatokra a megértés szintjén, ami szintén nagyon értékes lépcsőfok lehet, azonban a teljességhez elengedhetetlen önmaga érzelmi átélés szintű megismerése.

Szívvvel vezetek, vagyis folyamatosan karbantartom saját lelki állapotomat.

Ahogy a sportoló is heti sportmasszázsra, nyújtásórára megy, én is járok a saját terápiámba, egyéni vagy csoportos szupervízióba, akár szakmai továbbképzésekre. Így tudom garantálni, hogy mindig egy semleges, nyitott szívű állapotban várom a kliensemét. Ha nehéz időszakon megyek keresztül, extra gondoskodást és lelki wellneszt kapok magamtól a szabadnapjaimon, hogy ugyanazt a szakmaiságot tudjam hozni az üléseken.

Szívvvel vezetek, vagyis a kliens folyamata közben magamra is figyelek.

Figyelem, hogy ha megérintődök, akkor vajon a kliens elrejtett érzelme jelenik-e meg bennem, így az „együtt-érzés” hulláma fut-e végig rajtam, vagy esetleg személyes tapasztalatból megérintődtem. Egy kis önismereti rutinnal és az ülések közbeni önmonitorozással hamar szétszálazható ez magunkban. Felismerem továbbá a saját személyes határait. A szív nem mérték és határok nélküli befogadást jelent a kliens felől, ez az együttműködés kölcsönös bizalomra alapul, tehát nekem is bíznom kell benne. A nyitott szívvel való jelenlét tehát kétirányú: benne vagyok a klienssel az ő élményébe, miközben saját énéllapotaimmal kapcsolatban is végig tudatos vagyok.

Irodalom:

Carl R. Rogers: Valakivé válni – A személyiség születése, Edge 2000 Kft., 2015



A MUNKAHELYI VEZETŐ TÁRSAS INTELLIGENCIÁJA, AVAGY SZERESSÜK ÉS/VAGY TISZTELJÜK A TAKARÍTÓNŐT?

Bevezetés

Az emóció-fókuszú társas/érzelmi intelligencia mellett az alapvetően racionális játékelmélet segítségével keresem a választ a címben feltett kérdésekre jelen írásomban, melynek elméleti háttere több mint száz évvel korábbra tehető. 1920-ban Thorndike a társas intelligencia fogalmának bevezetésével és használatával próbálta meg leírni, illetve definiálni, hogy az ember hogyan képes más emberekkel kapcsolatot teremteni, fenntartani,

illetve, hogy mi határozza meg ennek a kapcsolatnak a minőségi ismérveit. A társas intelligencia fogalomkörébe tartozik többek között az érzelmi intelligencia, a szociális érzékenység, valamint az intraperszonális készségek. Társas-, illetve érzelmi intelligencia témakörében az elmúlt száz évben számos területet (család, munkahely, iskola, stb.) dolgoztak fel kutatás, illetve könyvek formájában, többek között Goleman, Gardner, Bradberry, Greaves, melyek közül én csak a vezetői társadalmi intelligenciára fókuszálok. 1928-ban Neumann és Morgenstern indította útjára a játékelméletet, melyet aztán többek között a Nobel-díjas Harsányi tett népszerűvé. A sokféle játékelméleti modell és vélekedés ugyancsak számos területen alkalmazható sikeresen, én azonban itt is csak a munkahelyi vezető játékelméleti megközelítésével foglalkozom.

A vezető társas intelligenciája

A társadalmi intelligencia vezetőket (is) érintő fontosabb ismérvei a következők:

1. *aktív hallgatás*, mely során a vezető képes ténylegesen figyelemmel meghallgatni és meg is érteni más embert, s ezáltal a szövegnek nem csak a tartalmi mondanivalója válik világossá a hallgató számára, hanem a közlő fél (aktuális) érzelmi állapota és fontosabb szükségletei is.
2. az *empátia* segítségével vagyunk képesek azonosulni mások érzéseivel, szempontjaival, s bele tudjuk magunkat képzelni a helyzetébe, ezáltal megértőbbek és segítőkészebbek vagyunk másokkal.
3. a fejlett *érzelmi intelligencia* segítségével a vezető saját magában, illetve a környezetében lévő emberekben egyaránt képes felismerni és kezelni az érzelmeket. Ennek egyik következménye az, hogy az érzelmi kilengések időben történő felismerése révén a vezető érzelmileg stabilabb, kiegyensúlyozottabb lesz.
4. az ember társas lény, s emiatt a társas intelligenciától a *kommunikációs* készségek elválaszthatatlanok. A hatékony és fejlett kommunikáció révén a vezető a verbális, a nonverbális, illetve a metakommunikáció szintjén egyaránt képes intelligensen, a másik fél iránt tanúsított tisztelet és pozitív attitűd révén kifejezni gondolatait, ötleteit, elképzeléseit, kéréseit, érzéseit, szükségleteit, illetve eszmecsere során a beszélgetőtársát partnernek, s nem egy legyőzendő ellenfélnek tekinti.

5. munkahelyi környezetben a vezető számos esetben kerülhet konfliktusba akár közvetlenül, akár közvetetten érintett szereplőként (ez utóbbi esetben rendszerint a felek közötti konfliktust kell bölcsen megoldania). A *konfliktuskezelés* során a társas intelligenciával rendelkező személyek hamar felismerik a konfliktushelyzetet, s még annak eszkalálódása előtt képesek konstruktív, a nyertes-nyertes megoldásra fókuszáló ötletekkel segíteni a folyamatot.
6. egy vezető rendszerint inkább extrovertált, *vagyis társasági készségeinek* köszönhetően jól kezeli a különböző társas helyzeteket, felismeri helyét a csoportban, s annak hamar aktív (nem-egyszer hangadó) tagja lesz, megtalálja a közös hangot a csoport többi tagjával, hatékonyan kommunikál a többiekkel, viselkedésével a csoport fejlődését szolgálja. Jellemző rá, hogy nem csak alkalmazkodik a csoport- és társadalmi normákhoz, hanem alakítja is azokat, elfogadva azonban az adott kultúrkör szokásait.
7. a *társadalmi adaptabilitás* révén az ilyen vezetők jól alkalmazkodnak a különböző társadalmi környezetekhez és helyzetekhez, kellően rugalmasak és nyitottak más emberek, eltérő vélemények és megjelenések irányába.
8. fontos, hogy egy vezető *társadalmilag érzékeny* legyen, vagyis legyen tisztában a társadalmi igazságosság kérdéseivel, vegye figyelembe a különböző képzettségű és beosztású munkacsoportok és egyének eltérő kulturális hátterét és igényeit.
9. a fejlett társas intelligenciával rendelkező vezető törekszik a munkahelyi társas harmónia kialakítására, *fenntartására, ápolására*, vagyis arra, hogy pozitív és egészséges munkahelyi környezetet teremtsen minden munkavállaló számára, többek között azzal, hogy elősegíti a munkacsoportok közötti és a munkacsoportokon belüli harmonikus munkakapcsolatokat, ösztönzi a munkatársakat az innovatív attitűdre, az együttműködésre.

Vezető-beosztott kapcsolata a játékelmélet szerint

Miközben a társas és érzelmi intelligencia – ahogy a bevezetőben is írtam – emóció-fókuszú, addig a játékelmélet inkább az érvek/ráció mentén vizsgálja az embert, s így a vezető-beosztott kapcsolatot, elősegítve a szervezeti dinamika, a kooperatív/kompetitív játszmák és a szervezeti döntéshozatali folyamatok jobb megértését. A játékelmélet olyan, racionalitáson alapuló, logikusan levezethető matematikai és stratégiai megoldásokra épül, ahol a vezető és a beosztott kapcsolata kooperatív, nem kooperatív és egyéb játékstratégiák formájában nyilvánul meg:

1. *kooperatív játék* során a vezető és a beosztott együttműködik egymással egy közös cél érdekében, ami lehet a vállalat sikere, a munkavállalók munkahelyi jólléte, a hatékony és eredményes kommunikáció. A kooperatív játék során mindkét fél stratégiája az együttműködésre épül, vagyis az is elképzelhető, hogy mindketten saját álláspontjukat újraértékelik, hogy egy közösen elfogadott konszenzusra jussanak. A kooperatív stratégiát folytató vezetőket a munkatársak rendszerint kedvelik, szívesen dolgoznak vele együtt, úgy érzik, hogy a vezető bennük nem csak a termelő „eszközt”, hanem az embert is látja.
2. *nem kooperatív játéknál* a vezető és a beosztott(ak) között konfliktus(ok) van(nak), eltérőek és nem közös platformon levők az érdekeik, a saját vezetői, illetve beosztotti érdekeket a közös, kooperatív érdekek elé helyezik. Az ilyen munkahelyi légkör feszültséggel teli, s a státusz fenntartása miatt külső segítség (pl.: coach) nélkül rendszerint nem oldódik meg magától. Elképzelhető, hogy a munkateljesítmény időlegesen növekszik, ugyanakkor hosszabb távon csökken. A fluktuáció felerősödik, növekszik a munkavállalói táppénzes napok száma.

Szeressük vagy tiszteljük a beosztottainkat?

Sajnos meglehetősen gyakori, hogy a (felső)vezetők amint a ranglétrán egyre feljebb jutnak, eltávolodnak azoktól a munkavállalóktól, akik végzettségük/beosztásuk miatt a ranglétra legalján vannak (mint pl. a címben szereplő takarítók). Ez az eltávolodás megannyi dimenzióban értelmezhető: fizetés, beosztás, státusz, napi kapcsolatok, de értelmezhető emocionális és racionális síkon is. Az 1979-ben a Chrysler igazgatósága elnökének és vezérigazgatójának megválasztott lacoccának az életéről szóló, mára már klasszikusnak számító „Egy menedzser élete” című könyvből gyakran idézzük azt a történetet, hogy felsővezetőként együtt ebédelt a gyártósoron dolgozó munkásokkal. Egyértelmű a számunkra, hogy ez egy nemes gesztus volt, mely szimpátiát váltott ki a munkásokból lacocca irányába.

Míg a tisztelet inkább a racionális gondolkodáshoz és az erkölcsi normákhoz, addig a szeretet az emocionális kötődéshez kapcsolódik. Ha a vezető és a beosztott közötti kölcsönös tiszteletről beszélünk, akkor az azt jelenti, hogy elismerik és tiszteletben tartják a másik személy véleményét, értékeit, elképzeléseit, s kommunikációjukra az udvariasság és – ugyan kis mértékben, de – az empátia is jellemző. A racionális tisztelethez képest a szeretet érzelmi kötődést, mélyebb érzelmeket, gondoskodást jelent. Az empátia itt is megjelenik, de lényegesen hangsúlyosabban. A tisztelettel ellentétben a vezető-beosztott relációban nem mindig lehet ész érvekkel, vagy logikai döntés mentén megindokolni a szeretetet, mivel az érzelmi kapcsolat örömmel és kötődéssel jár együtt. Összefoglalva: a tiszteletre építve lehet egy szeretetteljes vezető-beosztotti kapcsolatot építeni, fordított sorrendben ez sajnos rendszerint nem működik.

Néhány gyakorlati coach módszer a vezetői tisztelet és a szeretet fejlesztésére

A (felső)vezetők körében végzett coaching/tanácsadó munka kezdetekor – amennyiben a felkérés a vezető vezetői kompetenciáinak fejlesztésére irányul – a tisztelet kimutatásának és megélésének fejlesztése mellett csak akkor lehet elkezdni párhuzamosan a társas intelligencia fejlesztését is, ha a vezető a coach szubjektív benyomása (a vezető hogyan beszél a beosztottairól, hogyan szólítja meg az asszisztensét, hogyan kér, hogyan köszön meg valamit a munkatársainak, stb.), vagy akár egy objektívebb teszt eredménye alapján már kellően fejlett érzelmi/társas intelligenciával rendelkezik. Az érzelmi/társas intelligenciával alig rendelkező, s talán még a tisztelet területén is komoly hiányosságokat felmutató vezetőknél először a tisztelet fejlesztésével érdemes kezdeni a személyiségfejlesztést.

Tiszteletadást fejlesztő módszerek:

- Empatikus kommunikáció gyakorlása
- Tudatos figyelem gyakorlása
- Kérdések és párbeszéd
- Világos értékrend megfogalmazása
- Szerepjátékok és szimulációk
- Tudatos döntéshozatal
- Konfliktuskezelési készségek
- Verbális és nonverbális kommunikáció

Társadalmi intelligenciát fejlesztő módszerek:

- Érzelmi intelligencia fejlesztése
- Empátiás gyakorlatok

- Kommunikációs készségek fejlesztése
- Konfliktuskezelés (csoportos coach módszerrel is)
- Szervezeti kultúra elemzése
- Szemléletváltás és elfogadás
- Kapcsolati háló elemzése
- Szeretnyelvek használata

Látható, hogy a két felsorolás között van átfedés, s leginkább az empátikus kommunikáció fejlesztésére érdemes hangsúlyt helyezni a következő gyakorlatokkal:

- **aktív hallgatás:** a vezető feladata, hogy közbeszólás nélkül hallgassa meg a munkatársait, figyelve azok verbális és nonverbális mondanivalójára (jegyzetelhet is közben), majd csak a végén jelezen vissza nekik, hogy megértette őket, vagy ha nem, akkor tegyen fel a megértést segítő nyitott kérdés(eke)t.
- **tükrözés:** a vezető feladata, hogy a beosztottal való beszélgetés során szóban visszatükrözze annak szavait, gondolatait, érzéseit. Lehetőleg, s elsősorban a pozitív gondolatokat. Pl.: „Örülök annak, hogy a számodra is fontos a vállalat jövője”.
- **kérdőjelek (ne csak láss, érezd is!):** a vezető olyan nyitott kérdéseket tesz fel a beosztottjának, amikor a beosztottja érzéseire, megérzéseire alapoz, pl.: „milyen érzéseid vannak a konkurenciánk új reklámkampányával kapcsolatban?”
- **szemszögváltás:** arra kérjük a vezetőt, hogy mondjon el egy történetet először a saját szemszögéből, majd a beszélgetőtársa szemszögéből úgy, hogy képzelje magát annak szerepébe, érezze át a helyzetét, lelki állapotát, érzéseit.
- **empátiás kijelentések begyakorlása:** a vezetőt a coach arra kéri, hogy az elkövetkező időszakban tudatosan használja a beosztottakkal történő kommunikáció során az olyan kijelentéseket, mint pl.: „El tudom képzelni, milyen kellemetlen lehet ez számodra”, „Ha jól értem, akkor most ezt érzed...”, „Szeretném, ha elmondanád, milyen érzések kavarnak benned most”, „Ha jól értem, akkor most nagyon boldog vagy/mérges vagy/csodálkozol”.
- **sztorimeselés:** a coach arra biztatja a vezetőt, hogy az elkövetkező hetekben osszon meg több személyes történetet magáról a munkatársaival. Így „láthatatlan” módon mélyíti el a kapcsolatát a munkatársaival. Célszerű, ha a coach segít a történetek kiválasztásában.
- **empátiabutik:** a coach arra kéri a vezetőt, hogy írja össze, majd közösen beszéljék át, hogy a coachee milyen empátiás készségekkel rendelkezik, illetve melyekkel szeretne, ha rendelkezne.
- **szimulációs konfliktusgyakorlat:** a vezető a coachal újra eljátszik egy olyan szituációt, amely a számára konfliktusos volt, de úgy, hogy most a coach lesz a vezető, a vezető pedig az, akivel konfliktusa volt.

Záró gondolatok

A munkahelyi vezető társas intelligenciája fejlesztésének egyaránt van objektív és szubjektív oldala. Az objektív megjelenik a beosztottak növekvő munkateljesítményében, s így a vállalat nyereségében, a szubjektív pedig a munkahelyi jóllétben. A coach a már korábban ismert, vagy a tanulmányomban felsorolt módszerekből válogatva képes lehet egy olyan, személyre szabott (felső)vezetői coaching ülésorozatot megtervezni, amelyiknek a végén a (felső)vezető közvetlenül, a beosztottak pedig közvetve a haszonélvezői. Ha a (felső)vezető megtanulja és a coach által javasolt házi feladatok során maga is megtapasztalja, hogy a szívvel való vezetés nem elgyengülést, hanem pont ellenkezőleg pozitív erőt jelent, akkor megváltozott (vezetői) attitűdje úgy a munkahelyi, mint más közösségekben is a csoportok és saját maga fejlődését is szolgálja.



SZÍVVEL VEZETNI

A "szívvel vezetni" szókapcsolat sok oldalról és nagyon tágan is értelmezhető. Engem is hív. Van dolgom vele.

A tudomány feltárja, hogy a szív több, mint egy mechanikus pumpa. A 90-es években az úttörő neuro-kardiológus, Dr. J. Andrew Armour megalkotta a „szív agy” kifejezést, hogy kifejezze, mennyire intelligens és kommunikatív a szív.

Életünk, csapatunk vezetésének bölcsességéhez járul hozzá, ha tudatosítjuk, hogy érzelmi állapotunk hogyan befolyásolja a döntéshozatalhoz való hozzáállásunkat.

A következőkben néhány kutatott modellen keresztül azt a komplexitást vázolom, ahogyan a szív megjelenik a vezetés gyakorlataiban. Inspirációnak szánom ezek összegyűjtését és kevésbé logikus alapon történő tálalását, hogy mindenki azt találhassa meg belőle, ami az övé lehet.

Most szívvel csinálom?

Milyen szerepe van és milyen szerepe lehet a jövőben a szívnek a vezetésben és a szervezetekben?

Milyen tudatosítás és jelenlét szükséges ezek meglátásához?

Mi lehet az első lépés ehhez?

A jövőben saját életünk vezetőiként és céges környezetben is vezetőként összetett, gyorsan változó környezettel és számos fronton megoldhatatlan problémákkal kell megküzdenünk. Nincs többé egyetlen, helyes lehetőség vagy domináns hang. Folyamatos változásmenedzsmentben gondolkodhatunk, mint sikerkritérium.

Olyan működő modellt kerestem, ahol mérések is történtek a témában. A 3 H (Head, Heart, Hand) modellt több cég és megoldás is alkalmazza különböző megértésekkel az egyes testrészek szerepét tekintve. Mi az, ami igazán fontos lehet ezekben?

1994-ben John Nicholls felvázolt egy keretrendszert a vezetői készségekről melynek még ma is érvényesek a megfigyelései.

Háromféle vezető stílust különböztetett meg:

az inspiráló vezető (Szív),

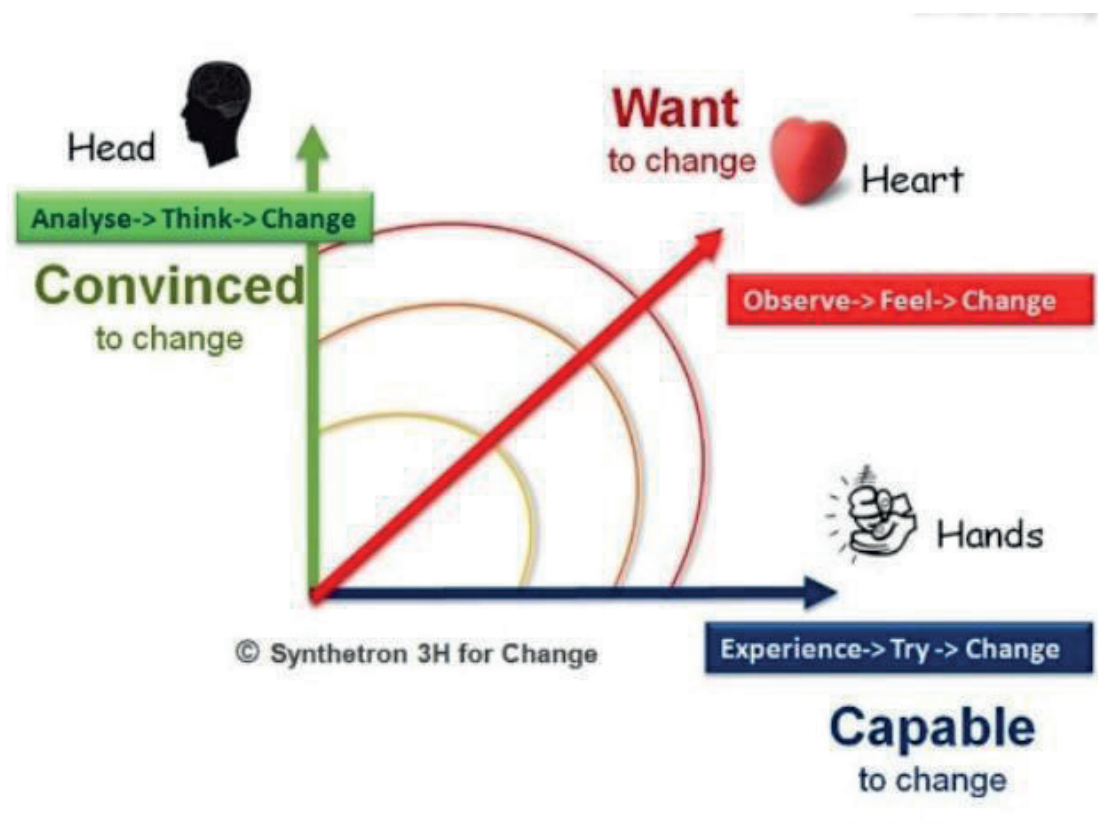
a stratégiai vezető (Fej),

és végrehajtó főnök (Kéz).

A kizárólag **Fej** vezetők kötelességtudóak, tudják, hogy el kell látniuk a teendőiket. Akiben a munkája rendkívül fontos értékeket szólít meg: **Szív** vezetővé válhat. Ő motivált, szívesen végzi a feladatait, benne van a projektek megoldásában teljes szívével, érzelmileg kötődik a munkájához és azokhoz is, akik felé a tevékenységet végzi.

Akinek minden tudás és információ, idő és jártasság a rendelkezésére áll, hogy elvégezze a munkát, ő a **Kéz** vezető. Képes rá és elvégzi. (Nicholls, 1994)

Miért is érdekes mindez, és mit jelent a gyakorlatban a 3H (Head, Heart, Hand) vezetés?



1. ábra: Head, Heart and Hands (3H) Model

Forrás: <https://synthetron.com/making-change-stick-think-of-the-3-hs-principles/>

A Head a változás indoklásáról szól, az igazodásról.

A Heart a változás lágy részéről szól, a hitről a változásban: az elköteleződésről.

A Hands a változás megvalósításának képességéről. (Celens, 2023)

Egyik sincs a másik nélkül.

A cél nem az, hogy megváltoztassuk, kik vagyunk, hanem inkább az, hogy rálássunk és tudatosítással aktivizáljuk erősségeinket, meglássuk és értelmezzük vakfoltjainkat, és úgy alakítsuk át stílusunkat, hogy hatékonyabbak legyenek, amikor különféle emberekkel kapcsolódunk és különféle helyzetekben vezetünk.

Mi a domináns stílusod?

Mik ennek a stílusnak az erősségei és gyengeségei?

Melyek a szívvvel vezetés előnyei?

A megfelelő pillanatban jó üzleti döntéseket az a vezető képes hozni, akinél a „Fej, Szív és Kéz” hatékonyan együttműködik. Aki képes a nagy képre és az üzleti célokra összpontosítani, tudja hogyan kell motiválni, bevonni, lelkesíteni az embereket, ugyanakkor pedig a legtökéletesebb projektmenedzserként képes céltudatosan végigvinni a stratégiát.

A változás, ami körülvesz bennünket dinamikus. A vezetésről való gondolkodásnak és megvalósításnak is célszerű dinamikusnak lennie. A vezetés egy szolgálati cselekmény, nem pedig titulus, ahogy John C. Maxwell is mondja a vezetői szintek értelmezésekor.

A VEZETÉS 5 SZINTJE

John C. Maxwell



2. ábra: (Maxwell, 2014, old.: 7)

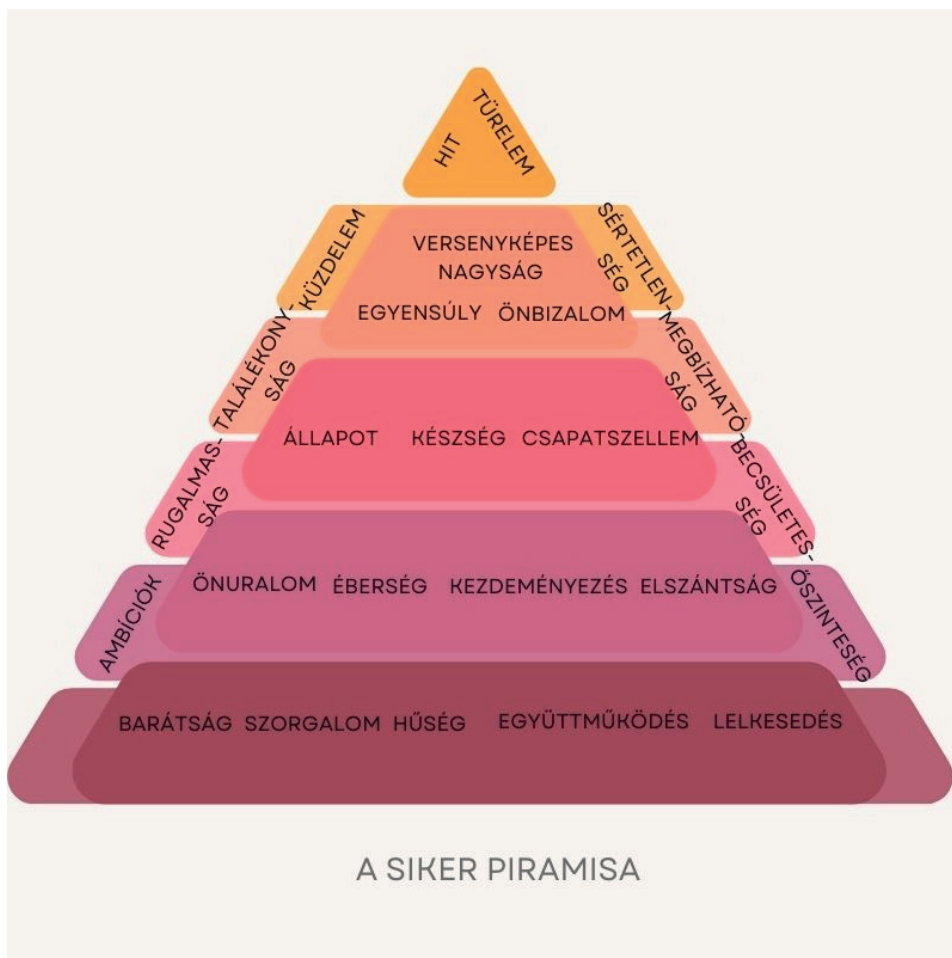
Hogyan vállaljunk kapcsolatot munkatársainkkal ahhoz, hogy valóban sikerre vigyük a szervezetünk jövőjét?

„Légy te a változás, melyet látni szeretnél a világban.” – Mahatma Gandhi.

Gandhi azt mondja, hogy nem delegálhatod a kultúra megváltoztatását. Ne kint keresd a kultúrát, az valahol benned van, az elmédben, a szívedben és a testedben.

Siker. Több megközelítés is létezik. John C. Maxwell siker piramisát hoztam ide most.

Vajon melyik összetevő tartozik a Szívhez? Melyik a Fejhez és a Kézhez? Melyikből van több erőforrásod?



3. ábra: Saját szerkesztés (Maxwell, 2014, old.: 297)

Mi az ami még sikert okoz és nincs a piramison?

„Az úgynevezett erőnk gyakran származik a félelemből, nem pedig a szeretetből. Sokszor keménynek mutatkozunk, páncél mögé rejtjük gyenge gerincünket. Más szóval mereven viselkedünk, és mindig védekezünk, hogy önbizalomhiányunkat takargassuk. Metaforával élve, ha a gerincünket megerősítjük oly módon, hogy szilárd, mégis hajlékony legyen, és izmok vegyék körül, akkor megkockáztathatjuk, hogy lágyan és hajlékonyan öleljünk. (...)”

Hogyan törődhetünk másokkal és fogadhatjuk el a törődést egyenes gerinccel, részvétellel, a félelmet hátrahagyva, valódi gyengédséggel? Hiszek abban, hogy ez akkor történik meg, ha önmagunkat megmutatjuk, és tisztán látjuk a világot- a világnak pedig hagyjuk, hogy lelkünk mélyébe lásson.” – Roshi Joan Halifax buddhista tanító, zen pap, antropológus (Brown, 2017, old.: 147)

Brené Brown Bátran a vadonban című könyvéből azt olvasom, hogy a világnak forradalomra van szüksége. Vegyük le páncélunkat, vállaljuk sebezhetőségünket, ismerjük fel az értékeinket és ezek alapján járjunk el. Ahhoz, hogy hitelesek lehessünk, nyílt szívvel kell bízunk. Lényegében Brown úgy véli, hogy bátorra válni egyfajta lázadás, mert elvetjük mindazt a képet, amit addig a vezetőkről gondoltunk és új viselkedési normákkal vértessük fel magunkat.

Milyen szerepe van a szívnek a döntéshozásban, az együttműködésben és a vezetői tevékenységek területén?

Szervezetpszichológusként Barbara Trautlein összefoglalja a Change Intelligence Use the Power of CQ to Lead Change that Sticks című könyvében, hogy ahhoz, hogy a folyamatosan változó üzleti környezethez és a kihívásokhoz alkalmazkodni tudjunk szükségünk van a fej-kéz-szív hármass vezetői stílus keverékére, ezek hatékony együtt működtetésére. Csak így, ezekkel a skillekkel vesszük majd jól az akadályokat folyamatosan gyorsuló változó világunkban.

Trautlein könyvében összefoglalja az interjúvált vállalatvezetők által leginkább követendő vezetők névsorát: Winston Churchill, Steve Jobs, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela és Jack Welch.

Megkérdezte interjúiban, hogy milyen tulajdonságok azok, amelyeket leginkább megbecsültek a felsorolt vezetőkben?

Az erős vízió, a motiváltság, a gondoskodás, és az innovatív, kitartó és etikus munkavégzés. Pont ezek tartoznak bele a „Fej-Szív-Kéz” megközelítés legfontosabb közös halmazába, ezek azok, amik különleges összhangnál, egymást erősítve, legyőzhetetlenné teszik a vezetőket.

„Szóval ez lenne az egyetlen tanácsom: ismerd meg önmagad, és tedd ezt úgy, hogy időt szakíts a szándékos gondolkodásra.” javasolja Trautlein egy vele készített interjúban (Trautlein, 2013)

Hogyan váljunk „egész” vezetővé?

Ahol a Fej célorientáltsága, a Szív bevonása, emberi, inspiráló léte és a Kéz végrehajtása is részt vesz?

Én ezt holisztikusan szemlélem és egy transzformációs folyamatnak látom, vagy ugrásnak ahogy többek között Sárvári György is vélekedik. Az Intuitív út című könyvében arra hivatkozik, hogy két japán neurológus Eiichi Naito és Satoshi Hirose vizsgálta Neymar celebrális aktivitását játék közben. Az volt a megfigyelés, hogy az esetek 90%-ában tudattalan, autopilot működésre kapcsol éles helyzetben. (Sárvári, 2019, old.: 9) Ez a fentiek tekintetében azt jelenti, hogy a játékos képes kikapcsolni a tudatos működését (Fej, Kéz) és egy autopilot vezetettségre kapcsol. Szinte öntudatlan állapotba kerül (Szív), ahol a racionalitás, elemzés, értékelés, döntés háttérbe szorul.

Mi az a körülmény, ahol ezt megtehetjük vezetőként?

Milyen szervezeti struktúrában, életszakaszban és gazdasági talapzattal képzelhető el ez a fenti működés?

Lehet, hogy az információs túlterhelésre az lesz az ember evolúciós válasza, hogy felértékelődnek a megérzései. Ha már nem tud óriási adattömeget értelmezni, afféle metafizikus intuícióval és spirituális szellemi vezetőivel konzultálva fog döntéseket hozni. (László, 2017)

Ha a szívünk az intuíciónk vajon hogyan működünk majd jól a továbbiakban?



Irodalomjegyzék:

- Brown, B. (2017). *Bátran a Vadonban*. New York: Penguin Random House.
- Celens, J. (2023). [www.synthetron.com](https://synthetron.com/making-change-stick-think-of-the-3-hs-principles/). Forrás: Making change stick – Think of the 3 H principles: <https://synthetron.com/making-change-stick-think-of-the-3-hs-principles/>
- László, K. (2017. október 13.). *Piac és Profit*. Forrás: <https://piacesprofit.hu/cikkek/klimablog/analog-lenyek-vagyunk-egy-felgyorsult-digitalis-vilagban.html>
- Maxwell, J. C. (2014). *A vezetés 5 szintje*. Budapest: Üzleti Plusz Kft.
- Nicolls, J. (1994. 09. 01.). [www.emerald.com](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739410066072/full/html). Forrás: *Leadership and Organisation Development Journal*: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739410066072/full/html>
- Sárvári, G. (2019). *Intuitív út*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Trautlein, B. (2013. 09. 09.). *Being a better change leader: Interview with Dr. Barbara Trautlein*. (Processexcellencenetwork.com, Kérdező:)



A SZÍVKÖZPONTÚ VEZETŐK TÁMOGATÁSA

Már "A szeretet kultúrája a szervezeti kultúrában" című cikk megírása közben dolgozott bennem a kérdés, hogy fejlesztő szakemberként hogyan lehet a szívközpontú vezetés kultúrájának kialakítását, az ebben elkötelezett vezetőket és csapatukat támogatni. A kérdésről Nagy-Földi Zita kolléganőmmel sok inspiráló beszélgetést folytattunk, amelyek számunkra legizgalmasabb gondolatait foglaltuk össze ebben a cikkben.



A világban tapasztalható történések milyen kihívások elé állítják a szívközpontú vezetőket?

Mark Twain szerint „A történelem nem ismétli önmagát, de rímel.” Coachként kiemelkedő hangsúlyt fektetünk arra, hogy kliensünket segítsük a mintázatok felismerésében. De mi történik akkor, ha a történések egyszerre nem rímelnek már, és a körülöttünk történő események mintázatai megtörve, nem a várakozásainknak megfelelően alakulnak?

Üdv a BANI világban!

Ahogy Jamais Cascio, a BANI koncepció megalkotója sugallja,¹ az emberek – és pláne a vezetők – manapság a VUCA világot már megeszik reggelire. Ma már a VUCA-nál nagyobb káosszal

kell szembenéznünk mind a politika, a világjárvány hatásai és az élet számos egyéb területén. A VUCA helyett a BANI immáron sokkal helytállóbb és kifejezőbb világunkra. A BANI is egy mozaikszó, amely leírja, hogyan néz ki manapság számunkra a világ:

- Ami korábban változékony volt, az mostanra törékennyé (Brittle) és megbízhatatlanná vált.
- Az emberek már nem pusztán kiszámíthatatlannak érzik a történéseket, hanem aggódnak, szoronganak (Anxious).
- A komplexitás azóta káosszá fejlődött és a dolgok nem-lineáris (Non-linear) logikai rendszerek szerint működnek, így az okok és következmények már nem számíthatók ki előre.
- Ami pedig korábban bizonytalannak vagy többértelműnek tűnt, az mára már érthetlenné (Incomprehensible) vált. Az egyes események, döntések és okok nem-lineáris következményei úgy tűnnek, mintha nélkülöznének mindenfajta logikát vagy célt.

¹A koncepciót James Cascio már hivatkozott írása alapján mutatjuk be.

A BANI új keretrendszert nyújt, hogy felfoghassuk és leírassuk a körülöttünk zajló eseményeket. Ám ennél tovább kell menjünk. A megváltozott kontextus új vezetési módszereket kíván, melyben a szívközpontú vezetésnek nagy szerepe lehet.

Törékeny környezetben rugalmas ellenálló képességre (reziliencia) van szükség

„A reziliencia a pszichológiai értelemben vett rugalmas ellenálló képesség, azaz a meglepetésekkel, változásokkal és váratlan akadályokkal való megbirkózás készsége.”²

A BANI világban nagy felelősség hárul a vezetőkre abban, hogy munkahelyi környezetben (is) bizonyítsák rugalmasságra való képességüket. Nehéz időkben az emberek tőlük várnak erőt és bátorságot, hogy új lehetőségeket találjanak, miközben megőrzik realista optimizmusuk.

A szívközpontú vezető azonban stabil önismeretére és belső erejére építve azon munkálkodik, hogy rugalmasan ellenálló csapatot építsen fel – még a krízis kirobbanása előtt. Aki szívvel vezet, az:

- folyamatosan szem előtt tartja, hogy a csapaton belüli és csapatok közötti egészséges és erős kapcsolódások kritikus fontosságúak a célok elérésében, a nehézségek kezelésében és új nézőpontok kialakításában;
- képes az apró örömeket, sikereket is meglátni és megélni a csapatával, szeme és nyitottsága van arra, hogy mi van már meg, mi az, ami jól megy.

Mindez segíti őt egy támogatóbb – reziliensebb közeg kialakításában is.

Szorogó környezetben empátiára van szükség

„Az empátia a személyiség olyan képessége, amelynek segítségével, a másik emberrel való közvetlen kommunikációs kapcsolat során bele tudja élni magát a másik lelkiállapotába.”³

A BANI világban a vezetőknek képessé kell válni a csapatuk érzelmi klímájának feltérképezésére. Meg kell tanulniuk megfigyelni, hogy miként hat a viselkedésük mások érzelmeire és képesnek kell lenniük beleképzelni magukat mások helyébe.

A szívközpontú vezető viszont nemcsak empátikus, de tud önmagával és másokkal kapcsolatban is megértő és megbocsátó lenni. A csapatát is arra ösztönzi, hogy ismerjék meg egymást, szeressék meg egymásban azt, amiben kiemelkedőek és találkozzanak azokkal a részeikkel is, amelyek nem csillognak olyan fényesen. Azt a hozzáállást, hogy ér olyannak lennem, amilyen vagyok, igazán a vezető tudja megnyitni. Ahhoz, hogy ez megtörténjen, el kell engedni azt a gondolatot, hogy a vezető mindentudó. Ami persze igen nehéz, hiszen a vezető gyakran az egész karrierjében erre a szupererőre támaszkodott. De egy ilyen empátikus légkörben, ahol a vezető és a csapattagok sem tévedhetetlenek és felvállalhatják sebezhetőségüket, a szorongást fel tudja váltani a szabad kísérletezés.

² <https://lexiq.hu/reziliencia> Letöltés ideje: 2023. 11. 02.

³ Buda Béla: Empátia – a beleélés lélektana, Gondolat Könyvkiadó, 1985.

Kiszámíthatatlan környezetben az improvizáció kap szerepet

„Az improvizálás szó a latin improvisusból ered, melynek jelentése: „idő előtt nem látott”. Az improvizáció azonban nem csupán annyiból áll, hogy valaki a helyszínen talál ki mindent. A változás élére állni és másokat vezetni olyan improvizatív folyamat, mint dzsesszt játszani.”⁴

A BANI világban egyre nagyobb az igény a szervezeten belüli együttes vállalkozói szellem kialakítására, valamint a csapatmunka és a csoportos kreativitás olyan újfajta szemléletére, ahol „csapat a hős” aki menet közben oldja meg a dolgokat. Mégis úgy tűnik, hogy az üzleti életben leragadunk annál, hogy az improvizáció egy évszázados művészeti forma, melyet főleg az előadóművészetben használnak a színészi és zenei hagyományok mentén. Így mi is zenei metaforát veszünk kölcsön a kifejtéshez.

A szívközpontú vezető tud úgy működni, mint egy jazz-zenész, akinek gyakran kotta nélkül kell játszania: így merül fel az az igény, hogy improvizálni és rögtönözni tudjon. Ugyanakkor azt is tudja, hogy a jazz kollektív művészeti forma, mely a csapat magas szintű kreativitására épül. A hangzás egységet alkot, és tükrözi a csapat szinergiáját, vagyis együttműködését. Ezért a szívközpontú vezető törekszik a pszichológiailag biztonságos közeg kialakítására, melyben a csapatát gyors helyzetfelismerésre, egyéni és a csoportos rögtönzésre és a vezetés megosztására készíti fel.

A szinte felfoghatatlan környezetben az intuíció erősítése segíthet

„Az intuíciót – amennyiben függetlenítünk a tudományos definíciótól – köznapi értelemben egyfajta belső hang, megérzés, ráérzés, jövőbe látás, hatodik érzék, szívünkre hallgatás vagy akár egy hasraütésszerű döntésként aposztrofálhatjuk.”⁵

A BANI világban a kizárólag elemző és racionális vezetői módszerek már nem minden esetben visznek sikerre, ezért a vezetőknek sokszor intuitív döntéseket is meg kell hozniuk. Az intuitív döntés vagy problémamegoldás nem szándékos erőfeszítés vagy mérlegelés eredménye. Hirtelen válik tudatossá, és elég meggyőző ahhoz, hogy aszerint cselekedjünk.

Minden vezetőben ott rejlik ez az ösztönös bölcsesség, de a szívközpontú vezető képes is meghallani a belső hangját – habár ez nem mindig könnyű, hiszen egyáltalán nem számszerűsíthető: a belső hang döntéseit nem lehet sem elemezni, sem azonnal táblázatokban vagy elemző jelentésekben értékelni, mivel az intuitív döntések a pozitív hatásukat a meghozott döntések végrehajtása után mutatják meg.

Túlzás lenne azt állítani, hogy szívvel vezetni azt jelenti, amikor a – BANI koncepció megalkotója – James Cascio által javasolt, és az előzőekben bemutatott vezetői stratégiákat (reziliencia, empátia, improvizáció és intuíció) valaki készségi szinten műveli. Viszont a szívközpontú vezetőben alapvetően megvan a hit és bizalom az önismereti folyamatban: minden történésre egy-egy olyan feladatként tekint, amit, ha megold, akkor tanulhat magáról és a tudatosság egy magasabb szintjére kerülhet. Mindemellett a BANI világ kihívásaira megfogalmazott vezetői stratégiák között erős szinergia van. Egyik erősítésével a többi is fejlődik, így könnyen ugrásszerű növekedésre képes nem csak az egyén, de a csapata is.

⁴ https://hvg.hu/hvgkonyvek/20200902_Miert_fontos_az_improvizacio letöltés: 2023. 11. 02.

⁵ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Intu%C3%ADci%C3%B3> letöltés: 2023. 11. 02.

Natalie Nixon kreativitás-stratéga szerint⁶ azok a vezetők képesek a folyamatos alkalmazkodásra az egyre bonyolultabbá váló világban, akik rendszeresen végeznek olyan gyakorlatokat, amelyekkel fejleszthetik a kreatív képességüket. A három „i” – az informálódás (kíváncsiság), az improvizáció és az intuíció – kombinációját alkalmazva gondolják át a problémákat, és dolgoznak össze másokkal. Az informálódás idézi elő azt az ugrást, amellyel az információhiány okozta szakadék leküzdhető. Általa kérdéseket fogalmazhatunk meg és átgondolhatjuk a folyamatokat. Az informálódás a bölcsesség gyökere, az empátia előfutára. Az improvizáció a minimális korlátok között zajló ötletelést, a kísérletezés szabadságát jelenti, de szabályokat, képlékeny struktúrákat is tartalmaz, amelyek abban segítenek, hogy korrigáljuk a folyamatot és elfogadjuk, ha hibáztunk. Az intuíció pedig nem szándékos mintafelismeréseket, meglátásokat tesz lehetővé.

Ha mindezt a vezetők még kiegészítik azzal az attitűddel, hogy a folyamatban elkerülhetetlenek a hibák vagy az érzelmi mélypontok, akkor azok átélésével, tudatosításával és a tanulságok levonásával kaphatják meg végül a „sérthetlenséget”, vagyis rezilienciát a jövő kihívásaival szemben.

A cikkben kifejtett 4 készség, képesség kapcsán több kérdése is lehet az Olvasónak: Hogyan építhetőek ezek bele a vezetők mindennapi eszköztárába? Egyáltalán: fejleszthetőek-e, és ha igen, hogyan? Coachként, fejlesztő szakemberként hogyan tudjuk mindebben támogatni a szívközpontú vezetőket? Ezekkel a kérdésekkel mi magunk is szembesültünk. Cikkünk következő, a Magyar Coachszemle oldalán online megjelenő részében erre fogjuk keresni a választ.

Irodalomjegyzék:

James Cascio írása a BANI koncepcióról: <https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac> Letöltés: 2023. 11. 02.

Buda Béla: Empátia - a beleélés lélektana, Gondolat Könyvkiadó, 1985.

Diana Renner – Steven D’Souza: A nemtudás Hogyan formáljuk versenyelőnyé a bizonytalanságot? HVG Könyvek, 2016.

Natalie Nixon: Kreativitásugrás - A kíváncsiság, az improvizáció és az intuíció alkalmazása a munkában, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.2020.

Julie Hay: Transactional Analysis for Trainers, Sherwood Publishing, 2012.

Elektronikus TA fogalmi szótár Háttér Kiadó Kft. http://www.hatterkiado.hu/sites/default/files/TA-fogalmi-szotar-_v1.0_2013-10-31.pdf Letöltés: 2023. 10. 29.

Brene Brown: Bátraké a boldogság, Bookline Könyvek, 2013.

Edward de Bono: Edward de Bono: Nem minden fekete vagy fehér. A kreatív gondolkodás természetrajza, HVG Könyvek, 2011.

Ginny Whitelaw: The Zen Leader 10 Ways to go from Barely Managing to Leading Fearlessly, Career Press, 2012.

⁶Lásd: Natalie Nixon: Kreativitásugrás - A kíváncsiság, az improvizáció és az intuíció alkalmazása a munkában Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.2020.



BELSŐ IRÁNYTŰ A MODERNKORI VEZETŐ SZÍVÉBEN: FELEMELŐ ÚT A SIKERIG

A vezető belső iránytűje egy rendkívül fontos erőforrás a napjainkban gyorsan változó üzleti környezetben. Ez a belső iránytű segíti a vezetőket abban, hogy megtalálják saját útjukat és kapcsolódásukat a cég céljaihoz és a szervezeti küldetéshez. A belső iránytű nemcsak egy jövőbeli irányt mutat a vezető számára, hanem segít tudatosítani azokat a múltbéli irányokat is, amelyek

elvezették őt a jelenhez. A belső munka általi felismerésekkel lesz képes a vezető nemcsak magát, de a munkatársakat is inspirálni a saját belső iránytűjük megtalálására. Ez támogatja őt a magasabb teljesítmény elérésében, továbbá a cég értékeinek, elveinek és kultúrájának meghatározásában és követésében. A belső iránytű segítségével a vezetők képesek lesznek kezelni a változó piaci környezetet, és megalapozott döntéseket hozni a vállalati stratégia fejlesztése során. A vezető belső iránytűje tehát nélkülözhetetlen a hosszú távú siker, az innováció és a hatékony döntéshozatal szempontjából.



Hiszem, hogy az igazi, karizmatikus vezetők mind rendelkeznek egy olyan stabilitással, amely nem kívülről, hanem belülről fakad. Ennek a mély bölcsességnek a megtalálására én magam is töreksem nap, mint nap és még úton vagyok. A belső iránytű a vezetőnek az a képessége, amely segítségével képes önállóan meghatározni és követni saját értékeit, hiteit és életcéljait. A modernkori

vezetésben gyakran tapasztalom, hogy a vezetőket inkább egy felvett maszk, a különböző nehéz helyzetekhez való túlzott alkalmazkodás segíti az irányításban. A maszk azt jelenti, hogy a vezetők tudatosan vagy tudattalanul nem tudják, vagy nem merik felvállalni saját értékrendjüket és álláspontjukat, helyette alárendelik mindezt mások értékeinek, nézeteinek és korlátozó hiedelmeinek. A belső iránytű arra utal, hogy a vezetők tisztában vannak azzal, hogy kik akarnak lenni, mit látnak helyesnek tenni, milyen hatással szeretnének másokra lenni, és vállalják a felelősséget a kockázatokért. Ez a belső iránytű inspirálja a vezetők döntéseit, illetve segít nekik navigálni a különböző kihívások és lehetőségek között.

A mai modern világban nem könnyű ezt a belső iránytűt megtalálni és használni. A vezetőket számos társadalmi norma követése, vállalati makró- és mikrokörnyezeti elvárások, csapatokon belüli játszmák korlátozzák abban, hogy saját belső hangjukat meghallják és kövessék. Emellé jönnek még a belső akadályok, amelyek leküzdéséhez gyakorta egészen a tudatalattiig, illetve akár több generációra szükséges visszamenni. Ismerem ezt a folyamatot, és amikor az ügyfeleimet támogatom hasonlóan kihívásos úton, akkor a megértéshez és az elfogadáshoz ez hatalmas segítséget nyújt. Amikor a túlnyomó elmemunka mellé tudatosan beemeltem az érzelmeket is, egy addig biztosnak és biztonságosnak vélt világ omlott össze bennem. Nem volt egyszerű meglátni és elfogadni, hogy a saját életemet igazából csak akkor kezdtem el élni. Egyrésztől rémisztő volt, másrésztől viszont inspiráló. Az út nem volt lineáris, és tele volt görönggyel és buktatóval. Ezután kezdtem el coach-ként is szívvel-lélekkel dolgozni. Elmaradtak az eszközök, helyette viszont megérkezett a csend, amelyben a vezetők teret kaptak felfedezni saját belső iránytűjüket. A mai napig ezzel a megközelítéssel és hittel dolgozok, és ebbe a munkába szeretném elkalauzolni az olvasót.

Egyre több vezető ismeri fel, hogy az érzelmek fontos szerepet játszanak a vezetésben. Amikor célt tűzünk ki, gyakran kérdezem meg az ügyfeleket, hogy ha nem lenne ennyi korlát, akkor az hogyan befolyásolná a céljait. Egészen addig kérdezek, amíg az ügyfelem meg nem látok akár egy apró változást is. Ezt könnyen észre lehet venni a hanghordozásán, a mimikáján vagy a testtartásán. Ha valami változik kívül, akkor biztosan belül is elindul egy új folyamat, aminek ritkán vannak tudatában az ügyfelek. Tükrözéssel visszajelek, és rákérdezek, hogy most mit érez az adott helyzettel kapcsolatban. Miután ezt tisztáztuk, összekapcsoljuk, hogy miként szól ez a tapasztalás a céljáról.

A belső iránytű mindig megmutatja az igazi utat, viszont gyakran nem állunk készen arra, hogy kapcsolatba lépjünk vele. Időbe telik megérteni, hogy mi vált ki nálunk testérzetek és érzelmek szintjén változást, és az milyen múltbéli hiedelmeket, gondolatokat indít el. Az önismereti munka minden coaching folyamat alapja. Azok a vezetők, akik jelentős mértékben maszk mögül vezetnek, nehezen kapcsolódnak össze belső iránytűjükkel. Nem ismerik, hogy kik ők igazán, vagy hogy milyenek voltak azelőtt, mielőtt elkezdtek felvenni és a világ arcára formálni a maszkot, amit viselnek. Ez a belső disszonancia érzelmek szintjén is erőteljes hullámokat képes gerjeszteni, amit nem szívesen érzünk, tehát elnyomjuk, nem fordítunk rá figyelmet és úgy teszünk, mintha nem is lenne jelen. Amikor például egy döntéshelyzetben kizárjuk az érzelmeket, az azt jelenti, hogy nem vagyunk elég körültekintőek, és nem a legjobb vagy legcélravezetőbb döntést hozzuk meg. Ahogy az elmét kielégítő adatok és tények is fontosak egy döntéshelyzetben, ugyanolyan jelentőséggel bírnak az érzelmek és a megérzések is. Szerencsére ezek coachingban fejleszthető képességek és azok a vezetők, akik mindezek fejlesztése során a kezükbe veszik a belső iránytűt, sikeresek és eredményesek lesznek.

Modernkori népbetegség a stressz és a vezetői kiégés, ezért a megelőzésre kell a legnagyobb figyelmet fordítani. Ha a vezető tisztában van az érzelmeivel, és a testérzetei által már korán felismeri

a negatív érzelmek megjelenését, akkor az megóvhatja őt attól, hogy késztetést érezzen a maszk viselésére, saját belső iránytűjének a megtagadására. Ha sokáig fennálló magas stressz alatt irányít a vezető, az negatív hatással van a csapatára is. Ebben a nyomásban nehéz hozzáférni a motivációhoz és az inspirációhoz, így a kitűzött célokat sem érik el és elmaradnak az eredmények. Ez az oka annak, hogy a legtöbb coaching alkalmat mélylégzéssel, esetleg mindfulness-szel, meditációval kezdünk. Amikor lelassítjuk a légzésünket, azzal együtt vizualizálva lelassítjuk a szívverésünket is, és lecsillapítjuk a gondolatainkat. A pillanatban hozzáférésünk lesz a nyugalomhoz, összerendeződnek a gondolatok, fókuszálttá válunk, megnyugszanak az érzelmek, biztonságban érezzük magunkat, melyre a testünk és az idegrendszerünk is pozitívan válaszol. Ebben az állapotban a vezető nagyobb eséllyel képes megerősíteni a köteléket saját belső iránytűjével, megjelennek a pozitív érzelmek, könnyebben elhiszi, hogy a témájában képes előre haladni. Akár a „Mi okoz most neked nehézséget?” kérdés feltétele előtt már más színtről indul, szinte közelebb érzi magát a megoldáshoz. Azok a vezetők, akik ezt már megtapasztalták, újra és újra át akarják élni, majd elkezdik beépíteni a vezetői eszköztárukba a légzésmeditációt vagy a mindfulness-t, és így válik a szívvel vezetés a vezetői stílusuk részévé.



A belső munka hatására megnő a vezetők önbizalma és elkötelezettsége maguk, munkatársaik és különböző stakeholdereik irányába. A szívvel vezetés alapelvei közé tartozik a meghallgatás, az empátia és a bizalom kiépítése. Ha a vezető ezen képességek birtokában van, akkor bárkivel könnyen ki tud partneri kapcsolatot alakítani. Megérti és figyelembe veszi mások egyéni szükségleteit és moti-

vációit, ezáltal hozzájárul a munkatársak motiváltabbá és elégedettebbé tételéhez. Ez a vezetési stílus továbbá erősíti a munkahelyi pozitív légkört, javítja a kommunikációt és a konfliktuskezelést. Egy szívvel vezető, a saját belső iránytűjéhez magas bizalommal kapcsolódó vezető nyitott az új ötletekre és javaslatokra, bátorítja a beosztottakat a kreatív gondolkodásra és az önálló döntéshozatalra.

Coach-ként számos lehetőségünk van arra, hogy a vezető megtalálja és megerősítse a kapcsolatot a belső iránytűjével. Fontos emlékeztetni magunkat arra, hogy a mi szerepünk elsősorban a kísérés, nem pedig a vezető helyett döntések meghozatala vagy a problémák megoldása. A vezetőnek magának kell megtalálnia az iránytűjét, és a mi feladatunk, hogy támogassuk, bátorítsuk őt ezen az úton. Az érzelmekhez való hozzáférés mindenkinél eltérő, ezért kitartónak kell lenni a folyamat során. Segítsük ügyfeleinket abban, hogy megtalálják és kifejezzék mindazt a vágyat, ami a szívünk mélyén még rejtve van. Ezt megtámogathatjuk ilyen kérdésekkel, mint például „Mi iránt vagy képes szenvedéllyel lenni?” „Milyen vágy él a szívedben a céllal kapcsolatban?” Tudatosítsuk magunkban, hogy a vágy és a cél nem ugyanaz.

Ahhoz, hogy a vezető elérje a célját, nem elég csak gondolati szinten megfogalmazni azt, hanem meg kell találni hozzá az érzelmi kapcsolódást is. Van, hogy magas az öröm, a hála, a szenvedély, és az is lehet, hogy kétségbeesés, félelem, szorongás jelenik meg a vezetőben. Ez az érzelem tudja megmutatni, hogy mennyire a mi célunkat követjük, vagy valaki más célját erőltetjük magunkra. Abban az esetben, ha a vezető nem a saját vállalkozásában vezető, hanem alkalmazottként dolgozik, gyakran olyan stratégiai célokat kell követnie, amelyek kialakításában nem vett részt. Ilyenkor is fontos, hogy megtalálja a vezető a saját belső értékrendje és hitrendszer szerinti kapcsolódást a nagy egészhez, különben a szenvedély helyén csak szenvedés marad. Ha örülünk neki, ha nem, gyakran szerepmódként tekintenek ránk az ügyfeleink. Tehát hatalmas a felelősségünk abban, hogy milyen gondolatokkal, érzelmekkel, késztetésekkel vagyunk jelen a folyamatban, és mi által inspiráljuk őket a fejlődésre. Az autentikus jelenlét nem a vezetőnél, hanem a coach-nál kezdődik.

Az autentikus coach az, aki hű marad önmagához és az értékeihez, de nem ragad bele az állapotába. Rugalmas a helyzetekhez való alkalmazkodásra, ami nem megy ellenébe az értékrendjével és a hitrendszerével. A felszínen gyakran úgy tapasztalják meg az autentikus coach-ot, hogy egyenesen, őszintén kommunikál, nem fél kimutatni az érzelmeit, megfogalmazni a szükségleteit, miközben ezeket a helyzethez mértén tudatosan szabályozni is tudja. Az autentikus coach önazonos.



COACHING

Milyen vezetővé lehet válni olyan coach mellett, akinek szintén van hozzáférése a belső irányítójához? Olyan szívvel-lélekkel megáldott vezetővé, aki nem fél megmutatni a sebezhetőségét, empátikus, elfogadja és képes tanulni a hibáiból, tiszteletben tartja mások nézőpontját, van kíváncsisága mások perspektívájának a megismerésére, elkötelezett az etikus viselkedés mellett, bízik az intuíciójában, döntései és cselekedetei által mások példaképként tekintenek rá. Az autentikus vezető ereje abban rejlik, hogy képes kiaknázni a saját erősségeit és azokat hatékonyan használja saját maga és mások fejlesztésére.

A szívvel vezetés nem csupán egy tevékenység, hanem egy életfilozófia, melynek alapja a szeretet, a tisztelet és a tudatosság. Te hol tartasz ezen az úton, légy akár vezető, akár coach? Milyen erőforrásaidra tudsz támaszkodni, hogy kitartóan haladj tovább saját értékrended és hitrendszered jobb megismerése felé? Kívánom mindannyiunknak, hogy legyen bátorságunk, kitartásunk és erős hitünk abban, hogy mind képesek vagyunk megtalálni és megerősíteni a kapcsolatot saját belső irányítónkkal!





SZÍVVEL VEZETNI A HŰSÉGRŐL

A Magyar Coachszemle előző lapszámaiban már írtam a mélyen elkötelezett spirituális utamról, a napi gyakorlásokról és arról a személyes transzformációról, amelyet e nélkül nem tudtam volna bejárni.

A spirituális út transzformatív ereje

A spirituális út három szinten halad: Az első, amikor szorgalmasan gyakorlunk, de még azt sem tudjuk, hová vezet ez a dolog, csak azt látjuk jó esetben, hogy van egy hiteles tanítónk, akinek a tulajdonságai és az élethez való hozzáállása olyan, ahová mi is szeretnénk eljutni. A jó hír, hogy ezek a tulajdonságok még az árnyékainkkal elfedve, de már bennünk vannak, de a spirituális út előbb-utóbb előcsalogatja majd őket. Lassan 10 éve, hogy rátaláltam Thomas Hübl-re (thomashuebl.com), aki nélkül nem lennék ma az, aki vagyok. A spirituális utam ennél régebben indult, nagyon sok buddhista filozófiával, beavatással, de azzal a hiányérzettel, hogy ezek a tanítások nem igazán nekem szólnak, a közép-európai, kétyerekes, diplomás, önmegvalósító nőnek. Nagyon vágytam egy olyan kísérőre, aki két lábbal a földön jár, azokkal a nehézségekkel néz szembe, mint én, és segít abban is, hogy itt és most, hogyan legyek hiteles. Amikor „véletlenül”, egy FB-bejegyzésben elém került, rögtön tudtam, hogy igen, ő az, akitől szeretnék tanulni. A személyes megismerkedésünk után a legerősebb, amit éreztem vele kapcsolatban, hogy Thomas egy szerethető ember. Évek múlva kaptam vissza másoktól, hogy szerethető vagyok. Csak mosolyogtam magamban, és újból hálát adtam neki. Talán sikerült elérnem, hogy – végre valahára – nem a megfelelés és a teljesítmény hajt, hanem belenőttem abba, aki vagyok.

A spirituális út második szintje az, amikor már a tanítások és a tapasztalások mélységét is értjük, és elkezdjük élni, először még a „rendes” életünktől különválasztva, aztán majd egyre inkább azt a középpontba helyezve. Ezt követi a harmadik szint, amikor már tudjuk tanítani is, sőt, akarjuk átadni a tudást. Ezt persze leírni egy pár perc műve volt, azonban nekem 7 évbe telt. Először csak a belső hangom kezdett egyre hangosabban szólni, számonkérő kérdéseken keresztül: Tudod azt, hogy mihez kontributálsz? Milyen világot teremtesz magad körül? Az energiádat, tehetségedet, hitedet mire használod? és így tovább.

Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása igen mély önreflexiót kíván, és egy idő után már nem lehet magunknak sem hazudni, azzal megmagyarázni a dolgokat, hogy a világ olyan, amilyen és nekem itt kell boldogulnom. Nem jó túlságosan merevnek sem lenni, de a saját értékrendünket tiszteletben kell tartani. Egy idő után kifejezett testi tüneteim lettek, ha olyan projektben, munkakörnyezetben

voltam, ami ellenkezett a belső hitvallásommal. A változások és a változtatások elkerülhetetlenné váltak.

Kihez legyünk hűek?

„Csak akkor vagy szabad, ha ráébredsz, hogy nem tartozol sehová – mindenhová tartozol. Magas az ár. Nagy a jutalom” Maya Angelou

Hivatkozik Brené Brown a Bátran a vadonban című könyvében erre az idézetre, és rögtön el is mondja, hogy annak ellenére, hogy Maya Angelou írásai mindig is a nagy hatással voltak rá, ezzel igencsak megküzdött. Hiszen kutatóként pontosan tudja, hogy az emberi kapcsolatok és kapcsolódás nélkül életképtelenek vagyunk, a biológiánk a társas kapcsolódásokra van huzalozva. Igen ám, de mi van akkor, ha a kapcsolódás és a tartozni valahová érzése miatt feladjuk önmagunkat? Ami egy sérülékenyebb életkorban kötelező, abból hogyan tudunk autentikus, integráns felnőtté válni? Főleg olyan környezetben, amelyik nehezen tűri, vagy semennyire nem fogadja el a másságot? És hogyan tudjuk ezt úgy megtenni, hogy ne a „dafke, csakazértisről” szóljon, amely a belső harcok külső megjelenése, hanem egy békés, magával rendben lévő egyént mutasson, aki, ha kell, természetesen tud kapcsolódni és aktívan együtt lenni másokkal, de elsősorban magához hű.

Radikális önszeretet

Brené Brown ír arról is, hogy egészséges határok nélkül nem tudjuk gyakorolni sem az együttérzést, sem a transzparenciát. A tapasztalatai azt mutatják, hogy a kettő együtt jár: önszeretet és erős határok, sőt, akinek erősek a határai, azok szeretik és tisztelik igazán magukat. A könyv angol címe Braving the Wilderness, amelyben a B.R.A.V.I.N.G egy rövidítés, melyet a következőképpen lehet kifejteni:

	Magyarázat
Boundaries / Határok	Bízom benned, hogy tisztában vagy a határaidal, és betartod őket, és hogy tisztában vagy az én határimmal, és tiszteletben tartod őket.
Reliability /Megbízhatóság	Bízom benned, hogy azt teszed, amit mondasz. Nem csak egyszer, hanem újra és újra.
Accountability / Számonkérhetőség	Bízom benned, ha: ha hibát követsz el, azt elismered, bocsánatot kérsz érte és kijavítod, és ha én is ugyanezt teszem, megengeded, hogy megtegyem.
Vault / Titoktartás	Amit én megosztok veled, azt te bizalmasan kezeled, és amit te megosztasz velem, azt én is bizalmasan kezelem.
Integrity /Integritás	A bátorságot választom a kényelem helyett, a helyeset a szórakozás, a gyors és könnyű helyett. Ezen túl az erkölcs látszik a tetteimben a prédikáció helyett.
Non-judgement /Ítélezésmertesség	Összeomolhatsz, segítséget kérhetsz, és nem fogok ítélni feletted.
Generosity / Nagyvonalúság	Ha valamit elrontok, helytelenül mondok vagy elfelejtek, akkor képes vagy nagyvonalúan a legjobbat feltételezni rólam és rám kérdezni.

A szívvel való vezetésről először Adam Kahane: Power and Love, A Theory and Practice of Social Change című könyvében olvastam, amely ezzel az idézettel indul:

„A történelem egyik legnagyobb problémája, hogy a szeretet és a hatalom fogalmát általában ellentétpároként állítják szembe egymással. A szeretetet a hatalomról való lemondással, a hatalmat pedig a szeretet megtagadásával azonosítják. Arra a felismerésre van szükség, hogy a hatalom szeretet nélkül féktelen és abuzív, a szeretet pedig hatalom nélkül szentimentális

és vérszegény. A hatalom a legjobb esetben az igazságosság követelményeit megvalósító szeretet. Az igazságosság a legjobb esetben a szeretet, amely kijavít mindent, ami a szeretet ellenében áll.” – Martin Luther King Jr.

Adam Kahane 2009-ben megjelent könyve mellé, a gyakorlati megvalósításhoz Brené Browntól kaptam a legnagyobb segítséget. Mind a szeretet, a szívvel való vezetés útja, mind a hatalom kibillenhet mindkét irányba, és akkor vagy szentimentálissá és vérszegénnyé, vagy abuzívvá és féktelenné válnunk. Az egyensúlyban maradás kulcsa az az egészséges határokkal való autentikus személyiségünk felvállalása, szerepmódként szolgálva mások felemelkedéséhez is.

Tudunk-e példaként valakit említeni, aki vezetőként így működik? Talán. Hátha.

Egy spirituális tanító a Fehér Ház élén?

Szeptemberben írtam a blogomon Marianne Williamsonról, pontosan azért, mert számomra ő az, aki ezt a nagyon kényes egyensúlyt látható módon meg tudja teremteni. Az íráshoz akkor sok cikket elolvastam tőle, még több videót néztem meg és annyira jó volt látni, hogy nincs mellébeszélés, a legfontosabb problémákról beszél, de mégis van benne elfogadás és megértésre való törekvés, amely példaértékű.¹

Marianne Williamson, az író, akinek 15 könyve jelent meg idáig, a politikai aktivista és spirituális tanító elindította az elnöki székért folytatott kampányát, immáron második alkalommal, demokrata színekben (2019-ben maga lépett vissza Bernie Sanders javára). Akkor írta meg a Politics of Love című, utoljára megjelent könyvét. Jelenleg hárman vannak küzdelemben, Joe Biden mellett Robert F. Kennedy Jr. is ringbe szállt. Marianne támogatottsága ugrásszerűen megnőtt az utóbbi hetekben, különösen a fiatalok körében, a TikTok-on szinte pillanatok alatt 500 ezren kezdték követni, de ami talán még érdekesebb, hogy a republikánus oldalról is egyre többen jelennek meg egy-egy kampányeseményén.

Nem is csoda, hiszen Marianne-t hallgatni kifejezetten jó, felemelő és reménykeltő, ezt magam is állíthatom, sok-sok órányi interjút hallgattam most végig, nincs nála kertelés (no BS), azt hangosítja ki, amiről a hétköznapi emberek is beszélnek, kiemelve és ráerősítve, hogy az emberek „nem hülyék”. Nem kell, hogy a politikusok gyerekként kezeljék őket, mindenki döntésképes felnőtt ember, felelősen él és azt várja el, hogy az őt képviselő politikusok is ezt tükrözzék vissza.

Marianne egyik legerősebb üzenete, hogy a demokratákra leselkedő legnagyobb veszély 2024-ben nem Trump személye, hanem a sok távol maradó, hitét veszített szavazó, akik elfordultak a politikától. Szerinte jelenleg ő az egyetlen, aki képes mindkét oldal kiábrándult szavazóit megszólítani, sőt, meggyőzni arról, hogy van miért leadni a szavazatukat.

Egyértelmű, hogy ezzel a tisztánlátással és No BS kommunikációjával Marianne azonnal a támadások keresztútjába került: a leggyakrabban azt kifogásolják, hogy nincs politikai múltja, de nagyon könnyű gúnyolódni a spirituális útján is, vannak, akik varázsgömbbe bámulónak, vagy kristályokkal beszélgetőnek titulálják. Egy időben Oprah spirituális tanácsadója is volt, így ez az entrée komoly előítéletet vált ki azokban, akiknél ez szitokszó. Pedig a spirituális út számára is a mély és valódi transzformációt jelenti, a múlttal való őszinte és együttérző szembenézést és megbékélést annak érdekében, hogy a valódi, univerzális értékeken alapuló, a magunk és közösségeink érdekét szolgáló utat járassuk. És hogy képes erre, arra bizonyíték az a több ezer ember, akikkel az évtizedek alatt ezen a folyamaton végigment.

A cikk végére visszajutottam a spiritualitáshoz, nem véletlen, alfa és omega. A transzformációt magunkkal kell kezdeni, és csak utána jöhet mások egészséges, kölcsönös tiszteleten és integritáson való vezetése vagy kísérése. Szívvel és tudással.

¹ A teljes cikk itt olvasható: <https://emesemoricz.com/marianne-2024-egy-any-a-feher-hazban/>

GAÁL ZITA



HOGYAN NYITHATJUK SZÍVTERÜNKET ÉS KAPCSOLÓDHATUNK MÉLYEBBEN ÖNMAGUNKHOZ ÉS EGYMÁSHOZ?

Figyelem ahogy egy vezető játékosan bánik a színekkel, formákkal egy kreatív gyakorlatban egy csapatfejlesztő programunkon. Cizellátnak használja az ecsetet, amit úgy 30 éve nem fogott a kezében. Úgy tűnik nekem, hogy igazán jelen van. Elmélyülten kapcsolódik önmagával a festés áramló élményében.



„Szívvel összekapaszkodva”, Felsővezető alkotása egy csapatfejlesztő programon

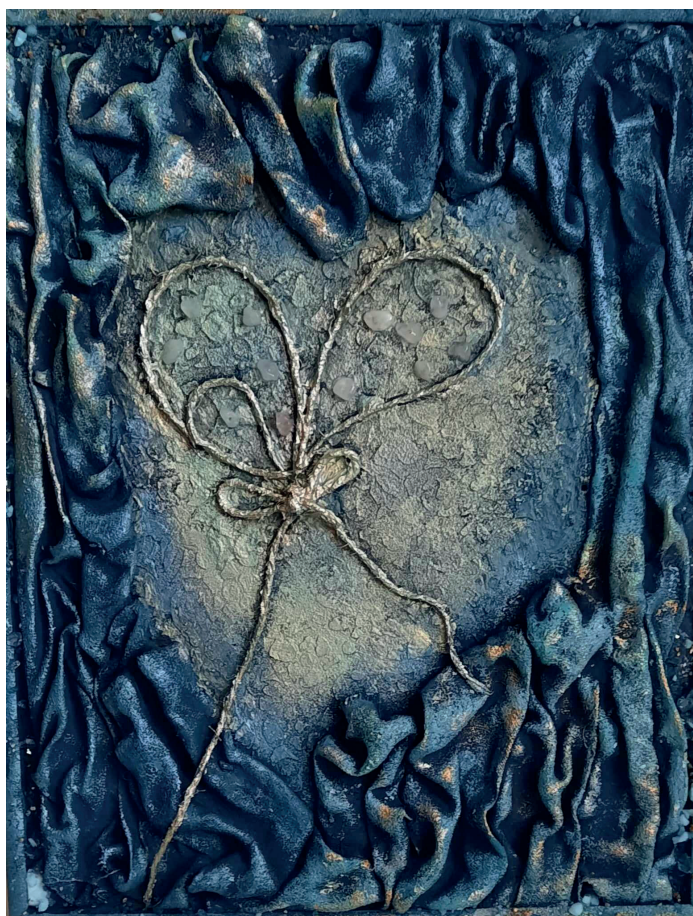
„Azért alkottam meg így ezt a képet, mert a mi csapatunkban mi nemcsak felszínesen kapcsolódunk. Mi összekapaszkodunk, úgy igazán, szívvvel! Úgy érzem, mi így szívvvel összekötve vagyunk jelen. Mi így megyünk előre.”

Csend lesz a teremben. Érzem, ahogy nyílik a szívem, ahogy megérint minket az alkotás és a vezető szavai, jelenléte. Majd csapattársai visszajelzésekkel inspirálják őt. Immáron nemcsak körben ülünk, hanem egy egységben, „szívkoszorúban” kapcsolódunk egymással.

Hogyan tudjuk elérni, hogy akár saját életünkben, akár fontos kapcsolódásainkban, csapatunkkal, a természettel, otthonunkkal a Földdel is szívvvel vezetett kapcsolódást alakítsunk ki?

Ahogy haladok előre saját utamon, egyre mélyről jövőbben érzem mennyire szükség van a szeretet energiára a világban. Különösen röviddel egy világjárvány után, gazdasági nehézségek, háborúk idején. Földünk, környezetünk is egyre intenzívebben jelzi, hogy több védelemre, óvásra lenne szüksége. Hiszem, hogy elsősorban a szívterünk tágításával, fényesítésével, az egymáshoz kapcsolódó szeretetli kapcsolati háló erősítésével vezethet az út egy együttérzőbb világhoz.

Az amerikai HeartMath Intézet kutatásai is arra utalnak, hogy több ember szívritmusa, szívkoherenciája és a Föld mágneses mezője között is lehet összehangolódás. Ehhez az intézet szívkoherencia és relaxációs gyakorlatokat és alkalmazást is fejlesztett, amelyek akár a közös kapcsolódást, gyakorlást is lehetővé teszik. Ez pedig kihatással lehet az egész közösség érzelmére és jóllétére.



Gaál Zita – Mezei Annamária – „Szívbeli összekötöttség”

Ahhoz, hogy egymásra hangoltabban, szívvel vezetve tudjunk kapcsolódni, John Gottman, a világhírű amerikai terapeuta egy mozaikszóban adott meg konkrét irányvonalakat. A szakember párkapcsolatokra fókuszál, ajánlása viszont valamennyi kapcsolatunk jobb minőségéhez hozzájárulhat. Az ATTUNE, azaz egymásra való hangolódás lépései inspiráltak a szívvel vezetettség feltárásában.

A szívvel vezetettség témakörét egyedien láthatjuk, értelmezhetjük, élhetjük meg. Így az ATTUNE modell konkrét lépéseihez egy-egy vezetőt, művészt is megkérdeztem, számukra mit jelent szívvel vezetni.

Awareness- azaz a **tudatosság**, ez alapvető jelentőséggel bír. Tudatosan, éberem jelen vagyok, lehorgonyozott vagyok az itt és mostban. Elengedem a múlton való esetleges rágódást, a jövő bizonytalanságának félelmét. „Megérkezett” vagyok a jelen pillanatban. Ebben az állapotban nagyobb hozzáférésem van intuíciómhoz, legbensőbb világom sugallataihoz.

Nagyobb eséllyel vagyok képes feltérképezni saját és a partnerem érzelmi állapotát.

Tánya Vasziljeva repülőmérnökként dolgozott. Több mint egy évtizeddel ezelőtt festőművész testvérétől kezdett festést tanulni. Lírai absztrakt stílusban bontakozott ki. Számos önálló kiállítás alkalmával mutatta be művészetét. Tánya saját területén, a festés példáján keresztül ahhoz ad inspirációt, hogyan élhetjük át a flow állapotot, hogyan hallgathatunk intuíciónkra.

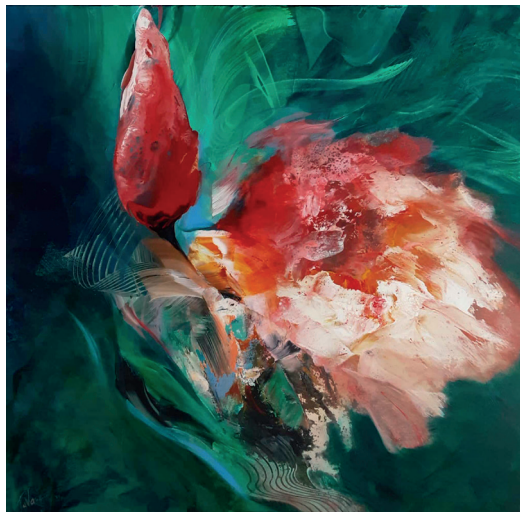
Mit tehetek, ha szeretném elérni a flow-t, az alkotás legmisztikusabb élményét? A flow számomra olyan, mint a szerelem, az érzés belül robban, letaglózza az elmét, a testet. Meg kell szervezni az optimális körülményeket, egyedülletet, térben és időben is. Az alkotásra ráhangolodok, ehhez ki kell üríteni az elmémet.

A világom ilyenkor egy gömbre szűkül. Benne vagyunk mi hárman: én, a vászon és a festék. Ez a dolog csakis erről a hármasról szól. Itt és most kezdődhet a tánc. Itt és most csak az számít, milyen színű festéket választok az első ecsetvonáshoz; egyenes vagy görbe vonallal teszem fel, vagy lezse-



Mezei Annamária, 13 éves, „A szeretet fényt ébreszt”

ren kiöntök egy pacnit. És ha két szín összeolvadt a vásznon, megérzem, vajon ők melyik harmadikat kérik tőlem maguknak. Mert biztosan kérnek, csak meg kell hallanom őket. Elképzelem, mintha én is velük együtt olvadnék szét. Bátornak kell lenni: el kell viselni a kudarcokat. Igen, a kudarcok elkerülhetetlenek, az amatőröknél ugyanúgy, mint a mestereknél. A munkámat pedig mindig csak a saját korábbi alkotásomhoz mérem.



Májusi szél kép



Szerenád kép



A nyár illatai

Turning toward – őszinte, **valódi kíváncsisággal fordulok magam és a másik felé.** Mozgat a másik világa és mélyről jövő érdeklődéssel fordulok irányába és ezt ki is fejezem számára.

Egerházi Attila, a Székesfehérvári Balett Színház igazgatója, koreográfusa úgy véli **vezetni csak szívvel lehet.** Ehhez a felsőbb énnel való kapcsolódás szükséges. Ezzel a szívbeli vezetéssel és összehangoltsággal az 5 éves születésnapját ünneplő társulat nemcsak hazai hanem nemzetközi elismertséget szerzett a világ színpadjain. Úgy véli, egy művész a tehetségét a Jóistentől kapja. Felelőség ezt a tehetséget folyamatosan „etetni”, kitartóan gyakorolni.

A művészeti vezető és társulata hisz **az egymásra való odafigyelésben, a közös értékekben.** Bátor álmaik és víziójuk van a jövőre nézve. Küldetésük jelentőségteljes lenyomatot hagyni a világban a tánc, a testbeszéd, a zene ősi, egyetemes nyelvével. Ehhez pedig a társadalomnak és a gazdaság szereplőinek is tudatosan **a művészek felé kell fordulni** és aktívan támogatni ezt az értékeremtést. Hiszen a művészet képes táplálni szívet, lelket.



A Székesfehérvári Balett Színház társulata

Tolerance – türelmes, toleráns vagyok, észlelem a köztünk lévő hasonlóságokat. Ez erősíti a hidat köztünk és elfogadással vagyok az eltéréseink iránt is. Tisztelettel fordulok magam felé és nyitottan fogadom a másik fél valóságát, eltérő ötleteit, meglátásait.

Horváth Hella, origami művészként vált ismertté. Most akril festményei és a paverpol szobrásztechnika által teljeseedik ki. Bár gyökeresen megváltozott az élete egy súlyos betegség után, mégis szívesen beszél a vele történekről, a képein, alkotásain keresztül is.

Hella úgy véli, a dolgokhoz való hozzáállásunk, a lelki érettségünk, a saját személyiségünk szűrőjén át adott reakciónk, a szemléletünk tükrözi, hogy a lelkünkben, a szívünkben a szeretet által vezérelten élünk-e. Minél inkább így élünk, annál toleránsabbak vagyunk. Képesek vagyunk a szívünkre ölelni a világot, az embereket, vagy akár az eseményeket, az impulzusokat, amik érnek minket. Egy magasabb megértés fokán tudunk rátekinteni a világra. Mindannyian önmagunkhoz képest tudunk a legjobbak lenni, magunkhoz képest tudunk megértők és befogadók, toleránsak lenni.

A tolerancia azt is jelenti Hella számára, hogy mennyire tudunk elfogadni másokat és saját magunkat, mennyire vagyunk elutasítók, kritikusak. Az elfogadás nem egyetértést jelent, hanem azt, hogy szeretettel és nyitottsággal, empátiával fordulunk bármi és bárki felé. Megtanuljuk elfogadni a magunk és mások korlátait, ítékezés helyett.



Tükörkép – paverpol kép

Darvak kép

Korlátok nélkül

Horváth Hella

Understanding - megértés, nyitott szívvel, megértéssel viszonyulok magam és a másik iránt is. Mélyíti a kapcsolatunkat, ha jelezzük egymás felé a megértési szándékunkat verbálisan és a testbeszédünkkel egyaránt.

Horváth Nikolett, rehabilitációs szaklogopédusként dolgozik, illetve a Stroke Neuro Rehab csapat tagjaként strokeon átesett érintettek rehabilitációjával is foglalkozik. Egy team coaching alkalmon fogalmazta meg számára mit ad a megértés. „Szerintem a megértés a teljes, előítéletmentes, alázatos figyelmen, odafigyelésen alapszik. Ez a leföldelt, az adott pillanatra való koncentráció segíti a másik fél megértését.” A szívvel való kapcsolódás mindig is jelen volt Nikolett életében. Az utóbbi időben ezt még inkább tudatosította. Gyerekekkel, különleges bánásmódot igénylő gyerekekkel, felnőttekkel egyaránt dolgozik. Az a megélése, hogy ez túlmutat a fejlesztői munkán. Ez egy igazi szívtérből való kapcsolódás. Kliensei úgy vélik, ez a szívből jövő összeköttetés tesz hozzá hitelességéhez.

Non-defensive listening - a **védekezés mentes meghallgatás**, rohanó világunkban ez bizony sok esetben kihívás. A jó minőségű meghallgatás bizony gyakorlást igényel. Teljes figyelemmel a másik félre koncentrálok és nem a saját mondandómat szövegem belül. A minőségi figyelem, a nyitott szívvel való hallgatás nagy mértékben hozzájárulhat a szeretetteljes kapcsolódásainkhoz.

Mezei László PCC, több mint 12 éve coach, team coach, és 18 éves tréneri tapasztalattal rendelkezik. Meghatározó érték számára a jó minőségű odafigyelés, amikor beszélget mind a szorosabb családi, baráti kapcsolataiban, mind a fejlesztői munkájában. Tudatosan fejleszti is ezt a készségét, hogy a coaching ülésein is még jobb minőségben és meghallgatással legyen jelen. László úgy véli, hogy az ítékezésmentes, figyelmes, empátikus meghallgatás lehetővé teszi, hogy az emberek közelebb kerüljenek egymáshoz és érzelmileg is kapcsolódjanak. A jelenlét, a tiszteletteljes figyelés, a nyitott kérdések és összefoglalások jelezhetik partnerünknek, hogy velük vagyunk, látjuk, halljuk őket. Nem a mondat végét várva, hanem kíváncsian.

David Brooks, többek között a kapcsolatok mélyítésének lehetőségeivel is foglalkozó író így fogalmaz: „ Mindenki jóval érdekesebb annál, mint azok a sztereotípiák, amelyeket róluk formálunk. A kapcsolataink az élet alapvető valóságai. És az élet minősége azoktól a kapcsolatoktól függ, amelyeket építünk.”

Empathy – empátia, átmenni a partner világába, érzékelni az ő állapotát, érzelmeit. **A valódi empátiával nem ragadok bele a másik fél érzésvilágába, képes vagyok onnan visszatérni.**

*Papp Zoltán, egy autóiipari vállalat termelési vezetője abban hisz, hogy **csakis szívvel lehet jól vezetni**. Az ilyen vezetésben jön létre az a híd, kapcsolódás, amely a csapattagokat annyira átenergetizálja, hogy képesek szívvel-lélekkel tenni a közös célok eléréséért. Ebben a kapcsolatban az emberek érzik, hogy a vezető a legteljesebb empátiával fordul az irányukba. Ez hozza létre a közös hullámhosszot, lobbantja lángra a motivációs tüzet.*

Az embereink viszonzozzák a teljes odaadást, a nyitott szívvel való odafordulást. A kulcs: szeretni kell tudni. Ez lesz a jó teljesítmény és csapatmunka titka. Tehát igazi szeretet kell és még valódi alázat, mert ez szolgálat. Zoltán azt hangsúlyozza, azért tud nagyon szeretni, mert Istentől tanulta a szeretet. Amit megsejt az ő szeretetében, ez a szeretet áramlik tovább a vezetői munkájában, az életében.

A fenti vezetők, művészek gondolatai is megvilágítják milyen sokszínűen, egyedien értelmezhetjük a szívvel való vezetést. Természetesen a logikának, a racionális gondolkodásnak is számottevő szerepe van döntéseinkben, céljaink elérésében, a csapatok, közösségek működésében, életvezetésünkben. Egy harmonikusabb, együttérzőbb, autentikusabb kapcsolatokra épülő világ megteremtéséhez azonban jó hallgatni szívünk érzéseire, sugalmazásaira, értékeire.

Rabindranath Tagore így fogalmaz, „A szeretet a legnagyobb boldogság, amit az ember elérhet, mert csak a szeretet által tudhatja meg azt, hogy több önmagánál, és hogy egy a mindenséggel.”



SZÍVVEL VEZETNI LÉTEZHET-E SZERETETKERT A SZERVEZETBEN?

„Minden kapcsolatunk minősége egyenes arányban van azzal, hogy önmagunkkal milyen viszonyban vagyunk.” James Hollis

Coachként dolgozva valószínűleg mindannyian számtalan alkalommal találkozunk különböző szervezetekben a vezetők oldaláról a következő méltatlankodással:

„A dolgozók nem önállóak, képtelenek felelősséget vállalni, mindent nekem kell megmondanom még azt is, amit józan paraszti ésszel is ki lehet találni.”

„Folyton rajta kell tartanom a szemem, hogy mi történik. Egy pillanatra sem tudok hátrat fordítani. A munka végén meg kiesik a kezükből a toll vagy a laptop. Nem a feladatra fókuszálnak, hanem az időt nézegetik.”

„Az a baj, hogy hiányzik a kreativitás. Félnék a változástól, a szokások rabjai. Megőrülök attól, amikor arra hivatkoznak, hogy így szoktuk.”

Miért?

Coach-ként a fejünkben kóborló hipotézisek lehetnek ilyenkor.

Az egyik talán a bizalom köréhez köthető. Vajon milyen lehet a bizalom szintje a vezető és a csapattagjai között? Mennyire bíznak meg kölcsönösen egymásban? Milyen példát mutat a vezető és mit tesz a bizalom megteremtéséért?

A másik a pszichológiai biztonság megléte vagy hiánya (Edmondson, 2018). Mennyire lehet személyes kockázatot vállalni? Milyen a szervezeti kultúra, a légkör, a csapathangulat? Mennyire lehet hibázni, mi történik, ha valaki valamit elront? Hogyan kezelik a problémákat és hogyan működik a vezető nehéz helyzetekben?

Másrésről egy másik szinten felvetődik annak a kérdése is, hogy maga a vezető milyen viszonyban van önmagával. Hogyan bánik saját magával, mi a viszonya a „belső kritikussával” (Eugene Gendlin, 1981). Hiszen ez a bánásmód vetül ki óhatatlanul a szervezetre.

Simon Sinek egy TED előadásában (Sinek, 2009) egy olyan történetet mesél, amikor az afgán háborúban egy amerikai hadoszlopot hirtelen megtámadtak.

A csapatot bekerítették, és a vezető néhány emberrel a golyózápór ellenére a sebesült katonákat próbálta menteni egy helikopterbe. Egy kamera közben mindezt rögzítette. Azt is, ahogy éppen egy komoly sérüléssel vonszolt be egy katonát, akit utána kénytelen volt otthagyni, hogy további társait mentse. Mielőtt azonban magára hagyta volna, homlokon csókolta. Hogyan válik valaki ilyen parancsnokká? Aki az életét kockáztatja másokért és azt teszi, amire a másiknak éppen legnagyobb szüksége van? Szeretettel fordul hozzá. Ugyanis ott, ebben a szélsőséges helyzetben megjelent a szeretet.

Mitől lesznek ilyen vezetők? – teszi fel a kérdést Simon Sinek.

Olyan, aki nem felülről irányít és feláldozza az embereit az eredményekért, hanem adott esetben, ha szükséges, ő maga áldozza fel saját magát az embereiért. Megkérdezve a hasonló helyzetet megélt parancsnokokat, a válasz: a bizalom. Annak a bizonyossága, hogy fordított helyzetben a másik katonára is ugyanezt megtenné érte.

Ez az értékrend, ez a magas fokú bizalmi szint, csupán a hadseregben létezhet? Az életveszélyes vagy szélsőséges körülmények hívják életre? Vagy vannak más olyan szervezetek, olyan vezetők, akiknél megjelenik a bajtársiasságnak, a felelősségnek, az elköteleződésnek, a bizalomnak, az önfeláldozásnak, sőt a szeretetnek valamilyen megnyilvánulása?

Vajon létezik-e szeretet, szeretet alapú kapcsolódás az üzleti világban, lehetséges-e ez egy profitorientált szervezetben?

Vajon ez a kettő, az üzleti eredmény és a szereteteli viszony köszönő viszonyban sincsenek egymással, végképp antagonisztikus ellenfélként méregetik egymást vagy összebékíthetőek, kiegészíthetik egymást?

Hiszen eredményt kell produkálni. Megfogható, kézzelfogható elvárások vannak, határidők és „kellék” és az ezeknek való megfelelés.

Létezik-e egy szervezeten belül ez akkor, amikor kívül piaci verseny van, riválisok, akiket fontos lenne legyőzni?

Törvényszerű-e az, hogy „ami kint az bent”?

Lehetséges mindeközben megtartani az emberi kapcsolatokban mindazt, ami a szeretet alapú kapcsolódás alapja, élménye, a szükségletek kölcsönös figyelembe vételével?

Sőt, felmerülhet a kérdés, hogy mindezen elvárásokkal és keretekkel együtt egyáltalán másképpen működünk-e egy szervezetben, a munkahelyen, mint egyébként? Esther Perel pszichoterapeuta és párkapcsolati szakértő szerint alapvető kapcsolati paradigmáinkat, mintáinkat és működésünket ugyanúgy behozzuk a munkahelyre és ez befolyásolja, hogy mennyire bízunk a másokban, hogy hogyan kommunikálunk egymással és azt is, hogy hogyan működünk vezetőként (Perel, 2019). A csoport közegében ugyanúgy megjelenik az „áttétel”, az „ismétlési kényszer”, életre kelnek sorskönyvi üzeneteink, önszabotáló sémáink, elhárító mechanizmusaink, sőt gyermekkori traumáink.

Egy vezető, ha alkalma nyílik rá, tudattalanul éppen a saját magában lakó univerzumot kezdi el megvalósítani, kiterjeszteni a szervezetre, belső hitrendszerével és működésmódjával és belső kritikával együtt.

Ahhoz pedig, hogy mindezt felmérje, tudatosítsa, lássa saját előrevivő vagy korlátozó szemléletmódját, mintáit, folyamatos önreflexióra van szüksége.

Érdeemes önvizsgálatot tartanunk magunkban is, a kérdést tehát kitágítva, szinte minden kapcsolatainkra: miért nehéz szeretnünk egymást és önmagunkat akár coach, akár vezetői, akár saját emberi részünket tekintjük:

Saját szocializációnk során, szinte mindannyian érintettek vagyunk a következő paradigmák bekebelezésében:

1. a boldogságot kívülről kell megszerezni, kívülről fakad
2. az a boldog, aki sikeres
3. a siker birtoklás, materiális javak, hírnév, hatalom, pénz
4. ha boldog akarok lenni, akkor sikeresnek kell lennem
5. akkor vagyok szerethető, ha sikeres vagyok, ha bizonyítok, ha kézzelfogható eredményeket teszek le az asztalra
6. akinek nincsenek jól meghatározható céljai haszontalan, szerencsétlen
7. a céljaim eléréséhez, a sikerhez erősnek kell lennem, folyton figyelmem kell erre
8. kitartónak, erős akarátúnak kell lennem, akinek folyton kontrollálni kell a dolgokat, kézben kell tartani azokat
9. én magam egy elkülönült, „bőrzacskóba zárt lény vagyok”
10. bárki lehet potenciális ellenfél, aki nem én vagyok, aki kívül van
11. le kell győznöm másokat, akik a bőrzacskón kívül vannak, különben ők győznek le
12. a világ egy veszélyes hely tehát, ahol a szeretet helyett tülekedés, és verseny van, nyertesek, és vesztesek sora
13. azontúl, hogy a másik ember rivális, és ellenfél lehet nincs közöm hozzá, mert MÁS, és nem ÉN
14. résen kell lennem, mert a boldogságot kívülről lehet megszerezni, és hosszú sorban állnak érte, ahol nagy a tülekedés, a verseny, a potenciális ellenfelek hada

Mindez pedig akár a közösségi, a munkahelyi kapcsolatokban, de néha még a családjunkban is gátol bennünket abban, hogy tiszta szívvel kapcsolódjunk egymáshoz. Ez a hitrendszer ott tornyosul előttünk és klienseink előtt, még akkor is, ha valaki nagyon elkötelezetten próbál egy pozitív mini univerzumot kiépíteni saját szervezetében.

Ráadásul akármilyen tudatosak, önreflektívek vagyunk és sikerül is a hétköznapiak során a fejünkből leköltözni a szívünkbe, amikor megjelenik a stressz, feszültség, könnyen elveszik az addig bejárat út és életre kelnek megélt korábbi élményeink, melyek egy destruktív üzemmódba röpítenek.

Rálátni ezekre a változás első lépcsőfoka, de még nem a változás maga.

Szeretkertet a szervezetben?

A Szeretkertet című könyvem szimbólumrendszere eredetileg a párkapcsolathoz született. A metaforák segítségével két ember bebarangolhatja a kapcsolatának különböző területeit (pl. sziklakert-konfliktusok; fa-énkép; ösvény-kommunikáció; tó-tükör/visszajelzések, lugas-intimitás, kerítés-határok). Felismerheti azt, hogy maga a kapcsolat is egy entitás, amely egy élő, lélegző rész. Akárcsak egy kert, ugyanúgy gondozást igényel. Különböző területei vannak, és a szimbólumok, hasonlatok segítik egy-egy terület működésének mélyebb feltárását, megértését. Aztán rájöttem,

hogyan ugyanaz a szimbólumrendszer működik az önmagunkhoz való viszonyulásban is, ebből alakult ki a Szeretetkertben önmagunkkal könyv. A saját magunkhoz fűződő viszonyunknak is megvannak a különböző területei, ugyanúgy értelmezhető az önmagunkkal való kapcsolatban.

Változik-e mindez, ha belépünk a munkahelyre? Vajon létezhet-e, értelmezhető-e ez a szimbólumrendszer a szervezeti működésben is? Tekinthezünk-e a munkahelyi kapcsolatainkra is úgy, mint egy potenciális szeretetkertre? Szemléletem szerint igen.

Vezetőként hogyan tudjuk gondozni ezt a kertet és milyen hatással van ez az eredményességünkre?

Vizsgáljuk meg együtt:

Szívvvel vezetni számomra azt jelenti, hogy vezetőként folyamatosan törekszem az alábbiakra:

- ugyanúgy figyelek mások szükségleteire, fontosak számomra, akár csak a saját szükségleteim
- a kommunikációban partnerként tekintem a másikat, törekszem arra, hogy erőszakmentesen fogalmazzam meg, ha valami nem tetszik. Hiszen abban a pillanatban, ahogy életre kel a bennünk élő sakál, amint mások fölé helyezem magam, megszűnik a partnerség. Félelmet keltek és elveszítve tudatosságomat lerombolom az addig esetleg kialakított bizalmat
- szívből beszélek, tehát kifejezem érzéseimet, szükségleteimet, vágyaimat, belső megélesemet
- empatikusan reagálok mások fájdalmára, negatív érzéseire
- empátikus vagyok önmagammal kapcsolatban is, figyelek saját érzéseimre, szükségleteimre. Hallom a belső kritikusat, de nem csupán belülről, hanem kívülről is. Tudom, hogy dolgom van velem.
- úgy járok a munkahelyemre dolgozni, hogy minden nap tanulhatok valamit. Hogy a hibázás kultúráját alakítjuk ki. Úgy tekintünk rá, mint az élet természetes velejárójára, mint fejlődésünk lehetséges lépcsőfokaira.
- vezetőként felvállalni a saját sérülékenységemet és hibáimat nem könnyű, ugyanakkor ezzel mintát nyújtok vezetőként arról, hogy ezt a többiek mennyire tehetik meg.
- minden akadály az tulajdonképpen egy teszt, visszajelzés arról, hogy hol tartunk a saját fejlődésünkben.

A bizalomnak és a pszichológiai biztonságoknak fontos része az, hogy mi történik „hibázások” kapcsán.

Akkor tudunk kreatívak lenni és kiteljesedni, ha merünk kockázatot vállalni, ha szabadon ki tudjuk magunkat fejezni és valóban saját magunk lehetünk. Ha ehhez van egy biztonságos tér és közeg. Ha egy vezető képes olyan szintű pszichológiai biztonságot teremteni, melyből képesek mások elfogadásra, az odafigyelésre és az elismerésre. Ezek a szükségleteink mélyebből fakadnak és jobban befolyásolják hosszú távon a motivációnkat és elköteleződésünket, mint a külső ösztönzők. Hogyan lehet mindennek a megteremtésében egy vezetőt támogatni?

Az első lépés a belátás, a tudatosítás. Ebbe beletartozik, hogy vezetőként rátekintek a saját működésemmre és a csapatomra, esetleg a szervezet működésére. Milyen szemlélettel és paradigmákkal

rendelkezem? Milyen mintát nyújtok? Hogyan hatnak ezek másokra? Milyen vezetői hozzáállás az, amelyre én vágnék fordított helyzetben és ehhez képest hogyan működöm én magam vezetőként? Milyen elakadásaim vannak? Milyen önszabotáló sémáim vannak? Milyen előrevivő és destruktív kommunikációs mintáim vannak? Milyen kapcsológombjaim vannak, melyek kiváltják, előhózzák a tudatosságot megszüntető korábbi élményeimet?

Hogyan bánok magammal, milyen a viszonyom a belső kritikussal?

1. A második lépés lehet egyfajta mentorálás, ugyanis sokszor hiába van meg a szemléltetváltás, a belátás, nincsenek meg azok az eszközök, kommunikációs, például erőszakmentes stratégiák, amelyek a szívvel vezetést támogatják. Gyakran találkozom vele akár párkapcsolati, akár munkahelyi konfliktusok során, hogy nincsenek igazán konstruktív mintáink az érzéseink és a szükségleteink kifejezésére vagy akár az elismerésre, a pozitív visszajelzésre.
2. A harmadik lépés lehet coach-ként a kísérletezés, az új minták alkalmazásának követése. A fenti készségek, kompetenciák mind tanulhatóak és beépíthetőek a vezetői eszköztárba, amelynek nem csak közvetlenül egy-egy kapcsolatra lehet hatása, de a vezetői minta révén akár az egész szervezetet megmozgathatják.
3. Az utolsó lépcső az akadályok elhárítása, amit azért tartok fontosnak, mert akarva vagy akaratlanul, de természetünkénél fogva minden változásnál hajlamosak vagyunk visszanyúlni a régi, már ismert és megszokott működésünkhöz. Korábbi élményeinket egy pillanat alatt aktíválják külső ingerek, belülről érkező impulzusok. (Mick Cope vödröknek nevezte ezeket, amelyek lehúznak, visszahúznak.)

Mindehhez coachként a vezető partnerei lehetünk a saját magunkra való rátekintésben, önreflexióban, a változásra való fogékonyságban, a nehézségek leküzdésében. Sőt, pozitív mintát is nyújthatunk egy olyan kapcsolódásra és kapcsolatra a közös munkában, amelyben elfogadással, szeretettel és valóban szívvel vagyunk jelen. Kliensünkkel s önmagunkkal egyaránt.

A fenti gondolatokat lekerekítve búcsúzóul egy útjelzőtábla a hibázásokhoz való önreflektív hozzáállásról:

„Amit meg kell bocsátanunk másoknak, talán önmagunk legrejtettebb része.” *Gerald J. Jampolsky*

Irodalom:

Amy Edmondson: Fearless organization. Hoboken, John Wiley & Sons, 2018.

Dr. Piczkó Katalin: Szeretetkert. Budapest, Kulcslyuk Kiadó, 2021.

Dr. Piczkó Katalin: Szeretetkertben önmagunkkal. Budapest, Tolerance-Training Kft., 2022.

Eugene Gendlin: Focusing. New York, Bantam Books, 1981.

Gerald G. Jampolsky: Megbocsátás. Budapest, Édesvíz, 2001.

Perel, E. (Host). (2019). How's work? [Audio podcast]

Sinek, S. (2009). Why good leaders make you feel safe [TED Lecture].



COACHING SZEMLÉLETŰ TÁRSADALOM

Sokszor érintjük a coaching szemléletű vezetés témakörét, de mi lenne, ha coaching szemléletű emberek, társadalom venne körül bennünket? Ennek a felvetésnek mentén írom gondolatébresztő szándékkal cikkemet.

Támogatóként küldetésemnek tartom, hogy erősítsem az emberekben, az egészségük nagymértékben függ egészséges tudatuktól, tiszta és egyszerű gondolataiktól. Stresszt csökkenteni a legfontosabb világunkban, mert ez a legtöbb betegség alapja. Sokféle stresszforrást ismerhetünk, mint például túlterheltség, alváshiány, meg nem értettség, nem megfelelő kommunikáció, elégedetlenség, érzelmek elfojtása.

A magyar nyelv „egészség” szava az „egész” szóból ered. Egészségessé válni, azt jelenti, hogy valaki kiteljesedik, egészsé válik. Hogyan váljunk „egésszé”, mint most amilyenek vagyunk? Dr. Máté Gábor szerint, az egész kétféle módon lesz kevesebb: vagy valamit elvesznek belőle, vagy úgy megromlik a belső harmónia, hogy az együttműködő részek tovább nem tudnak együttműködni. A stressz felborítja a belső egyensúlyt. Ha képessé válunk, hogy tiszta elmével nézzünk magunkba, őszintén, felfedezve önmagunk elrejtett dimenzióját, akkor megfelelően tudunk magunkról gondoskodni. Az egészség felé való első lépés, ha felhagyunk azzal a pozitív gondolkodással, ami kizárja valóságunk negatívnak ítélt részét. A valós pozitív gondolkodás azt jelenti, hogy tudjuk, képesek vagyunk a teljes igazsággal szembenézni, ezért magabiztosak leszünk. Az egészséghez fontos elérnünk azt, hogy negatívan is gondolkozzunk, vegyük észre, mi az, ami nem működik, mi nincs egyensúlyban? Ezek a kérdések segítik azon stresszhatások felismerését, amelyek felelősek lehetnek belső egyensúlyunk felborulásáért. „A test lázadása” (Dr. Máté Gábor, 2003)

Legutóbbi cikkemben említettem, a jövő 10 legjobb munkakészségét és a munkavállalói átképzés szükségességét. Másik irányból megközelítve, az „átképzést” elkezdhetnénk fejben is. Miért is ne és vajon hogyan lehetne felnőtteket, gyermekeket, a társadalmat coaching szemléletre tanítani, megismertetni, ha még nem ismerik, a gondolkodás, megértés, ezen formáját? Nem tudhatjuk meddig élünk, meddig lehetünk egészségesek, miért ne próbálhatnánk ki előttünk lévő években másfajta gondolkodásmódot, mint amit eddig használtunk? Fizikai megerőltetéssel nem jár, de igaz, hogy sok munka lesz benne. Hiszen vannak pontok, amikor önmagunk megszokott, rutinból működő viselkedésformájával kell szembeszállni és számunkra teljesen idegen reakciót kell adnunk egy kommunikációs helyzetben. Kipróbáljuk. Mi történhet? Tapasztalunk valami újat, másfajta érzéseket ismerünk meg, sikerélményünk lehet. A jó hír, hogy másodszori próbálkozásra már nem lesz idegen a másfajta viselkedés.

Mire lenne szükség?

- nyitottságra és türelemre önmagunkkal és másokkal szemben;
- empátiára;
- bizalomépítésre;
- tényekre való rávilágítás képességére;
- visszajelzés adására;

Ahhoz hogy az átalakulást megkezdjük, fontos hogy szeressük magunkat. Ha még nem szeretjük eléggé, vagy nehéz, akkor egy kis részt kell találni, amit szeretünk magunkban. Ha már vezetünk autót, napirendet, embereket, gyerekeket, akkor önmagunkat is vezethetjük „szívvel”, szeretettel. Van, amikor könnyen és természetesen megtaláljuk az utat, hogy szívvel vezessük önmagunkat, de előfordul, hogy messzebről kell indulnunk. Nyilván, ez göröngyösebb út, de járható.

Amikor eltávolodunk önmagunktól és önszeretet helyett önutálat veszi át az uralmat, tehetünk ellene. Megpróbálhatunk javítani magunkon, tompítva az önutálat érzését. Megfelelni jobban önmagunknak, valaminek, valakinek, talán még nem is tudjuk kinek vagy minek. Próbálhatunk kedvesebbek, pozitívabbak lenni. Érezhetjük, hogy valamit el kell engednünk, fejlesztenünk kell magunkat. A nagy kérdés az, hogy elérkezünk-e valaha és ha igen, mikor ahhoz az érzéshez, hogy jó vagyok úgy, ahogy vagyok. Hogyan lehet nehéz érzésünket elfogadni? Ha szomorú vagy, esetleg feszültséget érzel, egy pillanatra állj meg és figyelj. Ne próbáld rögtön megoldani vagy elengedni. Légy kíváncsi, mi lehet ez az érzés, adj neki időt és hagyd, hogy addig maradjon, ameddig akar, mint egy kedves vendég. Előfordul, hogy az önszeretet nehezen indul el magunkban, számos gyakorlat létezik, amivel be lehet építeni a mindennapjainkba így szokássá lehet alakítani.

- Reggelente mondj köszönetet a testednek hogy felébredt.
- Öltözködj úgy, hogy jó érzéssel nézz tükörbe.
- Mások kritizálása helyett engedd meg nekik, hogy olyanok legyenek amilyenek.
- Fogadd örömmel a dicséreteket és dicsérdj te is!
- Ha elfoglalt vagy és rohansz mindig, legyenek olyan perceid, óráid, napjaid, amikor saját társaságodban érzed jól magad. Ezt tudatosan tervezd be.
- Néha állj meg, találj valamit, amiért hálás tudsz lenni, valami szépet, ami feltölti lelkedet.
- Mosolyogj többet és nézd a hatást, amit kiváltasz szeretetelli kisugárzásoddal.
- Mozogj minden nap, olyan mozgásfajtát találj, amit szeretsz.
- Bátran dobj ki dolgokat, ne hagyd, hogy régi dolgok rád rohadjanak.
- Ha valamit készülnél megtenni, amihez nincs kedved, állj meg és gondold végig tényleg fontos-e. Hozhatsz néha olyan bátor döntést, hogy amit nem szeretsz, azt nem csinálod.
- Amiken nem tudsz változtatni, arra kevesebb figyelmet fordíts, szemben azzal, amire van befolyásod.
- Figyelj arra, hogy olyan helyzetekkel, emberekkel vedd körül magad, akik segítenek, hogy szeresd önmagad.
- Este légy hálás testednek és az életnek hogy egy teljes napot kaptál ajándékba.

Az önszeretet, öngondoskodás nem jelenti azt, hogy mindent egyedül kell megoldani. Előfordulhat, hogy olyasmire van szükségünk, amihez külső segítséget kérünk. Talán mert nem tudjuk önmagunknak megadni, mint például egy hátmasszázs vagy edzésterv készítés. Testi-lelki egészségünknel

fontos megtalálni az egyensúlyt önállóságunk és a másokra hagyatkozás között. „Mit üzen a lelked?” (Dr. Buda László, 2016)

Hogy lehetünk coaching szemlélettel önmagunk vezetői? Legyünk nyitottak, fogadjuk el önmagunkat, ha jókedvünk, ha rosszkedvünk van, csodálatos és borzalmas napokon is. Fogadjuk el, hogy környezetünk úgy jó, ahogy van, vagyis, ha valakivel nem szimpatizálunk ma, nem jövünk jól ki vele, akkor valószínűleg ez holnap is így lesz. De elfogadjuk ezt a helyzetet, hiszen más ember természetére nem vagyunk hatással.

Mit tegyünk a múlttal? Éljük együtt vele, hiszen változtatni nem tudunk rajta, de megtalálhatjuk benne azt az erőforrást, ami ma hasznunkra válhat.

Mit tegyünk a jelennel? Éljük meg, álljunk meg, szeressük magunkat és szeretteinket. Sírjunk, ha fájdalom ér, nevéssünk, ha öröm ér, ünnepeljük sikereinket.

Mit tegyünk a jövővel? Tervezzünk, tűzzünk ki apró vagy nagyobb célokat, bízzunk, tegyünk meg mindent, amit tudunk. Neveljük, tanítsuk a jövő nemzedékét. És ha ma nem sikerül, mit történik? Akkor ma megpihenünk, holnap folytatjuk tovább szívvel vezetve önmagunkat és másokat, amíg megadatik.



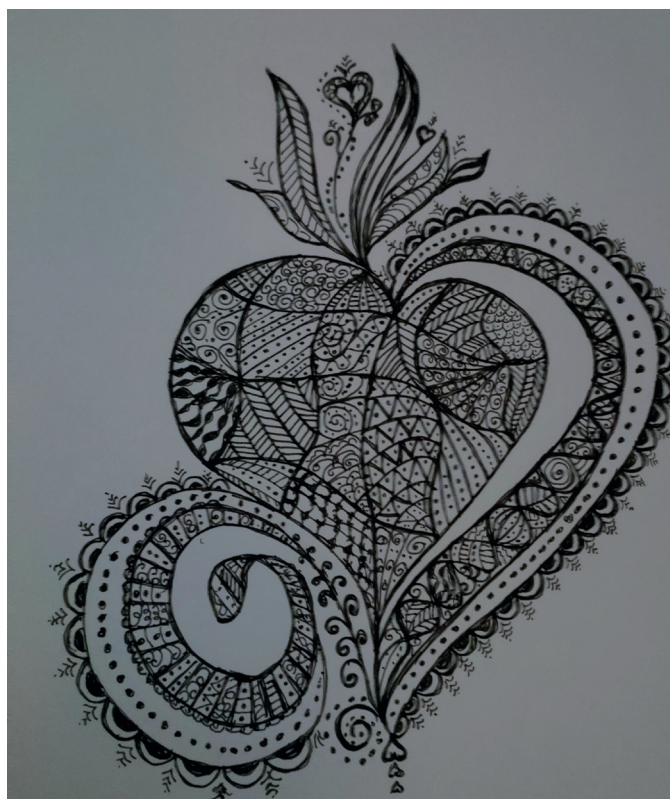
SZUBJEKTÍV ÖNVALLOMÁS A TISZTA SZÍVVEL VEZETETT COACH-LÉTEZÉSRŐL ÉS AZ ÉRZELMI VAKFOLTOKRÓL

A létezés szelektív vakság – fogalmaz¹ Georg Spencer-Brown. A coachként létezés a szelektív vakság csökkentésére tett folyamatos erőfeszítés, törekvés és elhivatottság. A coach oklevél megszerzésekor, kezdőként azt gondoltam, hogy enyém a világ. Most már tudom, hogy bár a képzés alatt ez jelentősen csökkent, mégis óriási vakfoltom volt önmagamra. Az eltelt 13 év nagyon sok változást hozott az életemben. Néha azt gondoltam, hogy a vakság helyetti fény bánt, sért, elvakít. Amit láttam, az fájt, amit

érezem, attól szenvedtem. De a korábban vakfolt által fedett érzések, gondolatok idővel erősebbé, rugalmasabbá és reziliensebbé tettek.

De mi is az a vakfolt?

A vakfolt biológiai fogalom: a szemünk azon része, ahol a látóideg áthalad a retinán az agy felé. A látóideget is tartalmazó idegsejtek alkotta csővezeték egyfajta „lyukat” alkot a retinán, így a látótér egy részét nem érzékeljük, mivel itt nincsenek fényérzékelő fotoreceptorok.



Ha a coach nem lát, mert a vakfoltja csökkenti az ügyfélre irányuló látóterét, megértését, akkor nem tud mély bizalomban és intimitásban kapcsolódni az ügyfeléhez, vagy nem, illetve részben lát rá ítélezésmentesen és objektíven a coaching-folyamatra. Ha önmagammal kíméletlenül őszinte vagyok, a coachkarrierem elején bizony óriási vakfoltokkal rendelkeztem.

„A vakfolt felfedezésével az is nyilvánvalóvá vált, hogy legfőbb észlelőszervünk, a látás – minden látszat ellenére – nem folytonos, hanem szakadásos. Az agy, a komputer működéséhez hasonlóan, a hiányzó adatokat a környezők alapján kiegészíti, mintegy interpolálja. Az észlelésben jelenlévő szakadás nem egyedülálló hiányossága megismerő képességeinknek. Az észlelés e jellemzője az észnek is sajátja: a magasabb eleműveletek rendszerében is van mindig egy „vakfolt”, egy „lyuk”, egy szakadás a logikai kontinuumban.”²

¹Georg Spencer-Brown (Laws of Form. Allen & Unwin, London, 1969, 140.)

²J.A. Tillmann: A vakfolt hosszú árnya in 2000 Irodalmi és társadalmi hetilap, 2011. 6. lapszám

Ha coachként szakadós az érzékelésünk, akkor nyilvánvaló, hogy nem teljes figyelmünk és fókuszunk irányul az ügyfelünkre.

Ráadásul coachként az a küldetésünk, hogy ügyfeink számára lehetővé tegyük vakfoltjaik felfedezését, megértését, és engedjünk rálátást elakadásaik megtalálására és a cselekvés szabad lehetőségeire.

Ezért szakmai elhivatottságunk és kötelességünk, hogy felfedezzük, megértsük és csökkentjük saját, akár szelektív vakosságunkat vagy érzelmi vakfoltjaink kiterjedését, mely coach-működésünkre hat, befolyásolja azt, gátolva a hatékony kapcsolódást, támogatást, elfogadást, kísérést az üléseken.

Önmagam számára öt plusz egy szintet határoztam meg, hogy érzelmi és coach-működési vakfoltjaim minél inkább megengedjék, lehetővé tegyék a coaching-partnerhez, az ügyfélhez való tiszta kapcsolódást.

Az első és minden coach számára „magától értetődő” napi gyakorlat a tiszta szívvel és szívből jövő jó szándékkal vezetett folyamatos önvizsgálat, önreflexió. A jutalom, vagy ha tetszik eredmény pedig a működési módok, érzések, tapasztalások és gondolatok – a szív, a szellem és a cselekvés összekapcsolódása.

A reggeli és esti mentális gyakorlataim, a mindfulness meditációk és a naplóírás mellett néhány buddhista gyakorlat támogat ebben.

A második szint a folyamatos tanulás. Az elme és a szív kitérítése, az új élmények, tudás és tapasztalás beengedése lételemem. Amikor könyvet, képzést vagy mestert választunk, az ösztön vezérel, a belső megérzés és a szív, az elme pedig engedelmessé válik, tanul. Átkeretezem a helyzeteket, rögzítem a tanulást, a tapasztalást minden fontos és kevésbé fontos időszilánkban. Ítéletmentes jelenléttel, az érzékek kiélesítésével, saját érzéseim rezgésére való reflektálással. Tanulok. Tudatosítok. Szeretem.

A harmadik szint a rendszeres szupervízió, mely a vakfoltokra úgy enged rálátni, hogy a coach külső nagyítóüveg, prizma segítségével mélyítheti saját önismeretét, önmaga megértését, mely az elfogadással és pozitív megerősítéssel vérteti fel a coach tudását, önbizalmát és szakmai hitét.

A szupervízorom bizalma erősít ebben, ahol ő vezet engem tiszta szívvel.

Egyre mélyülve a negyedik szint számomra a mentor-coaching, mely coach szakmai fejlődésem, a munkám fejlesztését szolgálja mind kognitív, mind érzelmi szinten. A szívvel és tiszta jó szándékkal vezetett mentoring alkalmak ahhoz járulnak hozzá, hogy a coach-működés tudatossá váljon. A felismerésekért és a tisztánlátásért hálával tartozom a mentor-coachomnak.

Az ötödik szint a terápia, ahol a legmélyebb gondolatok nyílnak, ahol a szívem, lelkem biztonságban van.

Ahol mélyen, a test minden sejtjében tanulom önmagam, tudva, hogy a terapeutám tiszta elfogadással vigyázza a kitárt szívem.

A következő, azaz a +1 szint számomra a legmélyebb érzelmi munka: a spiritualitás, az önmagamhoz kapcsolódás. Az ülések előtti átlézés, a tudatos jelenlét és a képességemben rejlő hit erőt ad. Azért, hogy – amint a mentor-coachomtól tanultam – puha és mégis erőteljes legyen a hangom és a jelenlétem a coachingok során. Hogy tudjam elfogadni és tiszta szívvel, szeretettel vezetni önmagam az életben, a coach-létben. Mert csak akkor van elegendő erőm ahhoz, hogy az ügyfelem is megtartsam.

Egyre tisztábban látva, újabb és újabb vakfoltokat felszámolva, szívvel, elfogadással és szeretettel, jó szándékkal vezetem önmagam a szakmámban és az életben. Mert csak e módon tudok mások – a gyermekeim, a családom, a barátaim, a kollégáim és ügyfeleim számára – hiteles kísérő lenni.



VÁLLALKOZNI ÖNAZONOSAN, VAGY SZEREPET JÁTSZANI EGY ÉLETEN ÁT?

AVAGY HOGYAN TUDOD INTROVERTÁLTKÉNT ÖNAZONOSAN ÉS MAGABIZTOSAN KÉPVISELNI A VÁLLALKOZÁSODAT?

A vállalkozói lét sokszor magányos. Különösen akkor, ha egyedül vállalkozunk. Ugyan miénk a szabadság, de miénk egy személyben a felelősség is. Hogyan döntünk? Merre indulunk? Mit vállalunk be és mi az, amit nem merünk?

Vajon hány vállalkozó próbál megfelelni annak, amit elvárnak tőle, és hányan vannak azok, akik csak a szívükre hallgatnak és önazonos vállalkozást építenek?

Introvertáltként ez különösen nehéz. Valószínűleg a legtöbben gyerekkorunktól fogva azt hallgatjuk, hogy:

- „Legyél már egy kicsit bátrabb!”
- „Nem szabad ennyire félnünk és szégyenlősnek lenni!”
- „Legyél bevállalósabb!”
- „Állj bele és csak csináld! Menni fog!”

Ezek a mondatok szépen lassan beépülnek a személyiségünkbe. Elhisszük magunkról, hogy mi félnünk, bátortalanok és visszahúzódók vagyunk. És ez nem jó.

Vajon mi kell ahhoz, hogy vállalkozóként a szívünkre hagyatkozzunk?

Mi kell ahhoz, hogy ne akarjuk megjátszani magunkat a siker érdekében?

Mi kell ahhoz, hogy felismerjük és vállaljuk valódi személyiségünket, és erre alapozva önazonosan építsük és vezessük vállalkozásunkat?

Ha röviden szeretnék válaszolni, akkor csak annyit mondanék: önismeret.

De tudom, hogy ez nem ilyen egyszerű. Saját bőrömön tapasztaltam meg. Időbe telt, mire rájöttem, hogy az a rossz érzés mélyen legbelül abból ered és abból táplálkozik, hogy nem vagyok, nem lehetek önmagam. Eleinte csak azt éreztem, hogy nem vagyok elég jó. Valahogy sehol nem találtam a helyem, hiába próbálkoztam. A környezet sem volt igazán támogató. Egy idő után kezdtem elhinni, hogy ennek így kell lennie. Én soha nem fogok beilleni a sorba, soha nem leszek olyan ügyes, eredményes és sikeres, mint mások.

Ezek a körülmények beárnyékkolták a tanulmányaimat, illetve kezdő munkavállalóként az első munkahelyemen eltöltött éveket is. Az élet azonban úgy hozta, hogy a gyermekeim megszületése után nem mentem vissza az alkalmazotti létbe, hanem vállalkozást indítottam. Máig nem teljesen értem ezt az erős elszántságot, de nagyon örülök, hogy végre hallgattam a belső hangomra.

Persze az indulás nem volt könnyű. Vállalkozóként belecsöppentem egy olyan környezetbe, ahol az iskolához hasonlóan úgy tűnt, hogy csak a hangosoknak adatik meg a siker. De itt már nem akartam elfogadni ezt. Nem akartam elhinni, hogy csak akkor lehetek sikeres, csak akkor tudok segíteni az embereknek, ha nyomulok és ha állandóan jelen vagyok. Engem ezek nagyon kimerítenek. Én elfáradok az állandó készenléttől és interakciótól. Akkor már tudtam, hogy ezek a módszerek egyáltalán nem passzolnak a személyiségemhez. De azt még nem tudtam, hogy mi az, ami igazán illik hozzá.

Elindultam egy önismereti úton. Meg akartam tudni, hogy milyen személyiség vagyok. Miért nem illek bele a sorba, és mit tehetek, hogy végre én is sikeres legyek. Önazonosan sikeres.

Az utam során sok vállalkozót ismertem meg. Olyanokat is, akik annak ellenére, hogy nem érezték jól magukat tőle, mégis egy szerepet kezdtek játszani. Másnak mutatták magukat, mert úgy gondolták, hogy csak így lehetnek sikeresek.

A mai modern világunk az extrovertáltaknak kedvez. Pörgős, impulzusokkal teli és gyorsan változó. Láttam, hogy olyan vállalkozók, akik inkább introvertált beállítottságúak, hogyan igyekeznek megfelelni ennek a képnek. Láttam a küzdelmeiket, és láttam azt is, ahogy egyenes úton rohannak a kiégés felé. Sokan észrevétlenül.

Láttam, mert akkor már pontosan tudtam, hogy mi a helyzet. Sok kutatás után rájöttem, hogy a személyiségem milyen fontos a vállalkozói utam során. Felismertem, hogy csak akkor fogok tudni hosszú távon kitartani, értéket teremteni és segíteni az embereknek, ha önazonos tudok maradni. Nem lehet egy életen át szerepet játszani. Különösen a mostani felgyorsult világunkban nem, hiszen ma elég egy-két kattintás és egyből kiderül, ha valaki csak játszik. Az önazonosság lett a kulcs. Számomra az önazonosság jelenti a hitelességet.

Többé nem volt kérdés, hogy az egyetlen helyes út az önazonos vállalkozás. Már tudtam, hogy az egész életen át való szereplés, az álarc mögé bújás nem lehet a siker kulcsa.

Önazonosan vállalkozni, szíveddel vezetni introvertáltként

A felismerés azonban még nem jelentette az automatikus sikert. Rá kellett jönnöm, hogy sok tévhit övezi az introvertáltságot. Olyanok, amelyeket korábban én is elhittem. Kérdés nélkül.

A leggyakoribb ezek közül az, hogy az introvertált emberek visszahúzódnak és félénkek. De ez nem feltétlenül van így. Csupán annyi történik, hogy bennünket lemerít a túl sok interakció. Elfáradunk benne, és szükségünk van a feltöltődésre. Mivel az introvertált személyiségű emberek elsősorban a csendből és az egyedüllétből nyerik az energiájukat, ezért a visszahúzódnak sokan összekeverik a társaságkerüléssel.

Sokszor hallom azt a tévhitet is, hogy az introvertáltak nem szeretik az embereket. Ezt is határozottan megcáfolom. Tény, hogy a legtöbb introvertált értékeli az egyedül töltött időt, de ez nem azt jelenti, hogy teljes mértékben kerüljük az embereket. Egyszerűen szeretjük olyanokkal tölteni az időt, akik fontosak a számunkra. Megválasztjuk, hogy mikor és kivel szeretnénk együtt lenni, azért, hogy megóvjuk az energiáinkat.

Ugyancsak gyakran találkozom azzal a tévhitel is, amely azt állítja, hogy az introvertált személyi-

ségű emberek nem lehetnek nagyszerű vezetők. Úgy gondolom, hogy a vezetés nem korlátozódik csupán egyes személyiségvonásokra. Sokkal fontosabb az, hogy mennyire ismerjük önmagunkat, mennyire vagyunk tisztában az erősségeinkkel, az egyediségünkkel, és mennyire tudjuk ezeket jól kiaknázni.

Saját példám és a munkám során szerzett tapasztalatok alapján 5 fontos területet látok, amelyet neked introvertáltként figyelembe kell vened ahhoz, hogy önazonosan tudj vállalkozni, illetve önazonosan, szívből tudj vezetni.

1. Saját hang

Fontos, hogy megtaláld a saját hangod. Elengedhetetlen, hogy tudatosítsd magadban, hogy az introvertáltság nem hátrány. Fogadd el, hogy nem kell mindig hangosnak lenned ahhoz, hogy meghallják a hangodat. Azt tapasztalom, hogy az introvertált személyiségű emberek gyakran jeleskednek az írásbeli kommunikációban, és ez a kifejezési forma ugyanolyan erős lehet, mint a verbális kommunikáció. Legyen szó átgondolt e-mailek, cikkek, blogbejegyzések készítéséről, vagy erős közösségi média jelenlét kialakításáról szemléletformáló bejegyzésekkel, introvertált vezetőként jelentős hatást érhetsz el, ha írási készségeidet használod ötleteid és meglátásaid megfogalmazására. Fordíts időt arra, hogy meghallgasd a szíved hangját, elcsendesedj és befelé figyelj. Nagyon sok mindent megtudhatsz önmagadról, ha időnként felerősíted és táplálsz ezeket a belső hangokat. Ismerd meg és használd tudatosan a saját erősségeidet, fogalmazd meg, hogy te miben vagy egyedi, majd így építkezz. Ha így teszel, akkor valóban önazonosan fogod járni a saját utad. Azt az utat, amelyen a szíved vezet és amellyel pozitív hatással lehetsz mások életére.

2. Erős identitás

Az önazonosság és a cél megtalálása döntő jelentőségű az introvertált vezetők számára. Ez az identitás gyökerezhet személyes meggyőződésben, illetve valamilyen értékbe vagy ideológiába vetett hitben egyaránt. Fontos, hogy megismerd magad és tudd, hogy számodra mi a legerősebb motiváció.

„Az élet titka az, hogy megfelelő megvilágításba helyezzük saját magunkat. Egyeseknek ehhez egy erős reflektorfényre van szükség a Broadwayn, míg másoknak egy lámpás is elegendő egy íróasztalon.”

Susan Cain

3. Napirend

Ahhoz, hogy sikeres vezető váljon belőled fontos, hogy rendelkezsz egy pontos jövőképpel, küldetéssel és célkitűzéssel. Tudnod kell, hogy merre tartasz, mert csak akkor tudod kiszűrni azokat a dolgokat, amelyek nem szolgálják célod elérését. Ha cél nélkül vágsz bele a vállalkozásodba, esetleg cél nélkül próbálsz vezetni egy szervezetet, akkor soha nem fogsz tudni jó döntést hozni, ha egy új lehetőség kerül az utadba. Ha ugyanis nem tudod a célt, akkor azt sem fogod tudni felmérni, hogy az új lehetőség segít-e elérni azt vagy sem.

4. Határok

A határok felállítása az egyik legfontosabb feladat introvertált vezetőként. Bár az együttműködések, az online és offline megjelenések rendkívül értékesek, elengedhetetlen az egyensúly megteremtése

azért, hogy megóvd energiáidat és elkerüld a kiégést. Fontos, hogy tanulj meg nemet mondani akkor, amikor úgy érzed, hogy elfáradtál, amikor a szíved azt súgja, hogy feltöltődésre van szükséged. Ugyanakkor az is fontos szempont, hogy megfelelően mérlegeld a szervezeten belüli felelősségeidet, és hatékonyan tudd ellátni a feladataidat.

Számunkra, introvertáltak számára nagyon fontos, hogy igazán mélyen, a szívünkkel tudjunk kapcsolódni. Ám ez sok esetben sérülékennyé, sebezhetővé tesz bennünket. Éppen ezért fontos a határok felállítása és betartása is.

Törekedj az egyensúlyra úgy, hogy közben önmagadra is vigyázzol!

5. Öngondoskodás

Vezetni nem csak másokat, hanem önmagadat is kell. Ahogy én látom, önmagunk vezetése tulajdonképpen nem más, mint egyfajta öngondoskodás. Különösen fontos ez akkor, ha introvertált személyiséggel élsz. Nem szabad túlhajszolnod magadat, nem szabad túlságosan kifelé tekintened és másokat figyelned, és nem szabad megpróbálnod olyannak lenni, amilyen valójában nem vagy. Sokkal fontosabb, hogy megismerd saját magad, feltérképezd a saját készségeidet, képességeidet, erősségeidet, majd ezekre alapozva olyan stratégiát dolgozz ki, amely figyelembe veszi saját energiaszintedet és szükségleteidet. Lehet, hogy nem is gondolnád, de egy kimerítő munkahét során a rövid szünetek beiktatása jelentősen tudja növelni a hatékonyságot. Ha eddig úgy tekintettél egy-egy nehéz időszakra, hogy nem szabad megállni, akkor itt az ideje, hogy átkeretezd ezt a gondolatot magadban, és végre elkezdj odafigyelni önmagadra.

Nagyon fontos a türelem, a pozitivitás és a nyitottság. Ne próbáld siettetni a folyamatokat, ne hasonlítgasd magad másokhoz és ne bántsd magad azért, mert ők már előrébb járnak. Tudatosítsd önmagadban azt, hogy hol tartasz az utadon, és hidd el, hogy minden a megfelelő időben történik. Őszintén és mélyen hallgass a szívedre, maradj önazonos, pozitív és nyitott, figyelj, hallgass és tekints érdeklődéssel a körülötted lévő világra. Hallasd a hangod és törekedj arra, hogy azokhoz is eljusson, akiknek igazán szükségük van rád.

„A világítótoronyok nem szaladgálnak oda-vissza a parton, hogy megmentésük a hajókat. Ők csak ott állnak és ragyognak.”
Anne Lamott



MEGFIGYELEK, LÁTOK, JELEN VAGYOK

Csak azoknak a szülőknek szükséges „nevelniük” a gyermekeiket, akik nincsenek megelégedve az önmaguk által modellként közvetített viselkedéssel és szokásokkal.

El lehet képzelni, mekkora ellentmondás és hitelvesztés következik be, ha ezen elmélet mentén, valóban elkezdsz „nevelni” a szülő.

Iskolai well-being koordinátorként sok dolgot értékeltem át magatartást és kihágásokat, szabályszegéseket illetően.

De mégis hogyan lehet elég jó mintát nyújtani ahhoz, hogy elkerüljük az üres szónoklatokat és érvénytelen mondatokat és mi köze mindennek a szívhez?

Méltónak lenni az élethez

Nagyon távolról indítok, ha azzal kezdem, hogy szülőként és pedagógusként is önmagam tisztelete lenne az első alapfeltétel ahhoz, hogy hiteles emberként álljak a világ és a gyerekeim előtt. Azért távoli ez, mert ezen a ponton nagyon sokunk vesztegel, ebben a szakaszban rengetegen vagyunk elakadva.

Önmagam tisztelete egy tágabb olvasatban csupán annyit tesz, hogy méltónak találom magam a létezésre, hiszen az élet is kiválasztott engem. Megszülettem. Létezem.

Ha szétnézünk a természetben azt találjuk, hogy minden létező besorolódik egy fajta rendbe. A Rendbe. Ebbe a Rendbe vagyunk mi is betagozódva, akkor is, ha erről nem tudunk. Ebben az a megnyugtató, hogy ez a fajta rend, a maga speciális hierarchiájával az embert tette meg a legmagasabb fokon és minőségben szervezett élőnek. Ha pedig mi egyenként egy ilyen kiemelt helyen állunk ebben a rendben, akkor ezt illik felelősséggel és hálával kezelni.

Azaz a morális minimumaink fokozatos növelését kellene a mindenkori célként megfogalmazni. Ha ebben a folyamatban tudatosan benne vagyunk, ha egy sokkal magasabb szintű morális belső tartás felé igyekszünk, máris a lehető legjobb modellt adhatjuk szülőként.

Szível-aggyal

Természetesen nem mindenki tart ugyanott a jobb emberré való válás útján és ez így van jól. Mindannyian tanuló úton vagyunk és mindannyian tanulunk egymástól. Ezek a metszetek azt is megen-

gedik, hogy akár egy tudatosabb ember tanuljon meg valami fontosat egy éretlenebb személyiségtől és persze fordítva is van lehetőség a tapasztalásra.

A végtelen számú tanulási lehetőség mátrixa oda-vissza hat egymásra, ezért aztán nem ritka, hogy szülőként, felnőttként a sokkal fiatalabb gyermekeinktől tanulunk meg a fejlődésünkhöz elengedhetetlen dolgokat.

A kérdés az, hogy mikor kell e tanulási folyamatban a szívünkkel szűrni az életet és mikor az agyunkkal?

A kontroll elvezet a szabadsághoz

Mindenképp meg kell tapasztalni azt, amikor agyból, kognitív szinten működünk és hozunk döntéseket. Rutint kell szerezni abban, amikor azt gondoljuk: lehetséges, hogy minden kontrollt mi gyakoroljunk a saját életünk felett.

Majd, amikor az élet olyan helyzeteket hoz, melyek arra tanítanak, hogy talán mégsem a 100%-os irányítás és felügyelet lesz a megelégedett élet kulcsa, szépen lassan átgondoljuk azt is, hogy mi lenne, ha lejjebb adnánk a kontrollból és hagynánk, hogy az élet csak úgy megtörténjen.

Ez sokkal inkább bátorság, mint agyból meghozott döntés kérdése, kvázi ugrás az ismeretlenbe. Ezen a ponton lép be a szívvel élés/látás/értékelés az életünkbe: visszaveszünk önmagunkból, arroganciánkból és teret engedünk az életnek. Átrendezzük a saját fontosságunkról alkotott gondolatainkat, a mindenhatóságunkba vetett hitünket és fejet hajtunk a létezés előtt.

A szív világa

Amikor elkezdjük újra megismerni a szív szűrőjén keresztül tapasztalva a világot, az életet és önmagunkat, automatikusan olyan dolgokat fogunk leredukálni a mindennapjainkban, mint pl. az önzés, bosszú, irigység, merevség, neheztelés, megfelelni vágyás, kilátástalanság, ítélezés. Ezzel párhuzamosan pedig egyre rugalmasabbá, játékosabbá, szabadabbá, könnyedebbé és kreatívabbá válunk. Egyszerűbb lesz tehát rajta kapni magunkat, amikor visszazuhanunk a régi „agyból” élésbe, hiszen a szorongásaink mértéke azonnal elkezd megnövekedni.

A szív világában nincs félelem és nem azért, mert valamiféle rózsaszín ködben járunk, hanem, mert hitet és bizalmat építünk az élet folyásába.

A szívvel élés óráiban jelen vagyunk, átengedjük magunkon azt, ami érkezik és ragaszkodás nélkül engedjük tovább azt, ami távozik. Nem folytatjuk meg elvárásokkal, merevséggel, félelemmel az egyébként magától is jól működő folyamatainkat.

Pedagógusok, szülők, ha szívvel vezetnek

Elvárások helyett határvonalakban érdemes gondolkodni, amikor fiatalokkal dolgozunk együtt. Békésebb, korrektebb, kifinomultabb és sokkal kiszámíthatóbb is, ha nem magunkat és a saját elvárásainkat állítjuk a fókuszba, hanem egy fajta közös morális szabályrendszer kereteit mutatjuk be a fiataloknak.

A határvonalak (keretek) sokkal inkább sávok, mintsem kifeszített szögesdrótok. A sáv megengedi ugyanis, hogy -rosszabb és jobb napok függvényében- egészen a szélére húzódjunk vagy szabadon bejárjuk azt.

Egy-egy intézmény szabályainak betartatása általában úgy történik, hogy azok megszegése esetén, a következmények mindenki számára ismertek és egyértelműek, kivételek pedig nincsenek.

Felnőtként azonban azt is szem előtt kell tartanunk, hogy mi volt egy-egy tanuló motivációja, amikor szabályt segegett. Ha agyból döntenénk, feketén-fehéren követnénk a szabályszegéshez tartozó következményeket.

Amikor szívvel próbáljuk értelmezni az esetet, muszáj számba venni a miértek legmélyebb bugyrait. Azzal együtt, hogy természetesen a tanulók részesülnek a megfelelő következményekben, az eset nem zárult le. Ha ennyiben hagynánk, ha nem lenne utánkötés, akkor kizárólag agyból értelmeznénk ezeket a fiatalokat.

Amikor szívvel is szeretnénk jelen lenni, holisztikusan kell rátekinteni a rendbontásra. Az egész embert kell látnunk az ő saját környezeti hatásaival együtt az adott etikai rendszeren belül.

Konfliktusmenedzsment szívvel

A mi intézményünkben az egyik leggyakoribb konfliktus abból adódik, amikor egy-egy iskolai dolgozó személyeskedésnek veszi a tanulók magatartás problémáit, amikor a tanárok nem tudnak hátrébb lépni és kívülről szemlélni a helyzetet.

Bevonódni a tanulók játszmájába azt jelenti, hogy kiestünk a szív szűrőjéből és visszazuhantunk az elvárásokkal teli, frusztrált, agyból való működésbe, ahol az egónk átvette az irányítást. Márpedig egy-egy elmérgesedett helyzetből soha nem lesz kiút, ha megduplázzuk a stressz-szintet.

Ez egy nagyon nehéz szakasz és csakis a kitartó gyakorlás tudja elhozni azt a helyzetet, amikor már nem lesz hatással ránk a tanulók saját frusztrációja és vezetőként, bölcsen képesek leszünk elnavigálni a diákat a belső motivációból fakadó belátás állapotába. Okosan, megfontoltan, agyból-szívből felváltva elemelve a konfliktust jutunk eredményre.

Másokat szívből is támogatni tehát egy saját magunkkal kezdődő kaland. A saját magunk belső világának tisztításával párhuzamosan leszünk egyre hatékonyabbak abban, hogy jól kísérjük azokat, akik ránk vannak utalva.

Folyamatos önelemzést és önreflexiót, külső visszajelzéseket igénylő folyamat ez. Olyasmi, amibe nem lehetséges csak egy kicsit vagy fél lábbal belemenni. Vagy beleadjuk mindenünket szőröstül-bőröstül, fájdalmainkkal, sérelmeinkkel, merev meggyőződéseinkkel, örömeinkkel, reményeinkkel együtt, vagy jobb el sem kezdeni és tovább élni az életünket abban a meggyőződésben, hogy mi csupán a körülmények áldozatai vagyunk.



COACHING SZÍVVEL ÉS LÉLEKKEL

A materiális világkép elhatalmasodásával, egyre nagyobb szerepe lett a logikus elmének, a fejünk egyre nagyobb hangsúlyt kapott, sőt átvette az irányítást az érzelmek felett. Az őseink még gyakran hallgattak a szívükre és ezt teszik ma a természeti népek is. Az emberekkel foglalkozó szakmák számára is elengedhetetlen, hogy a folyamatban szívvel is benne legyenek.

A coaching ereje mélyen emberi szinten rejlik. A coaching nem csak egy szakmai tranzakció, hanem egy olyan folyamat, amely során két ember – a coach és az ügyfél – intenzív és őszinte kapcsolatot alakít ki.

Szív és Ész - érzelem és értelem

Anatómiai értelemben a szív egy izmos szerv, mely keringésünk központja. A lélektan szempontjából azonban az érzelmek központja, amely nem csak a minket ért fizikai hatásokra reagál, hanem a pszichikaiakra is. Rengeteg kifejezésünk van az érzelmek sokszínű megfogalmazására, melyekben a „szív” szó szerepel, pl.: repes a szíve; meghasad a szíve; összeszorul a szíve.

„Szívemből szólok.” „Szívem mélyén tudom.” – ugye milyen gyakran mondjuk ezeket a mondatokat? Nem is hinnénk, mennyi igazság van bennük. Kutatók ugyanis igazolták, hogy nem az agyunk, hanem a szívünk irányít, a szív szava dönt.

A kaliforniai HeartMath Institute kutatásokat végzett a szív és az agy kölcsönhatásainak területén. Az eredmények alátámasztják, hogy a szívnek sokkal nagyobb erőtere van, mint az agynak, ez körülbelül 2,5 méter. A szívünk egy közvetítő, mely minden érzésünket elektromos hullámokká alakítja és így kommunikál a többi szervvel. Ebből arra lehet következtetni, hogy az agy nem önállóan cselekszik, hanem a szív jelzései szerint.

Az intuíció a szív minősége, melynek megtapasztalása visszaállítja az agy és a szív egyensúlyát. Az intuíció térnélküli, időtlen, lehetőséget ad egy tágabb valóság megismerésére. Az intuíció elengedhetetlenül megjelenik a coaching folyamat során, amely folyamat nem mechanikus művelet, hanem emberek közötti kapcsolódás őszintén, bizalommal. Az intuíció nem előítélet, hanem egy érzés, amelyet akkor tapasztalunk meg, ha nem csak az elménket, hanem a szívünket is kinyitjuk az ügyfél felé. Ezáltal hatékonyabban tudunk kérdezni, tükrözni.



Mit jelent számomra a “szívvel vezetés”?

I. Empátia és figyelem:

A coaching folyamat legelső lépése az empátia és figyelem. A coachnak képesnek kell lennie arra, hogy figyelmesen, nyitott szívvel hallgassa az ügyfelet, és megértse az érzéseit, gondolatait és kívágásait.

II. Inspiráló cél kitűzése:

A coaching során segítünk az ügyfélnek megtalálni és megfogalmazni ösztönző célokat, olyan célokat, amik “megdobogtatják a szívét”.

III. Az Érzések fontossága:

Az érzelmi oldalnak is helye van a coaching folyamatban. Az ügyfél érzésekkel történő tudatos munkája segíthet az önismeret fejlesztésében és az érzelmi intelligencia erősítésében. A coaching nem csak a célok elérése, hanem az utazás és a személyes növekedés élménye is. Az ügyfelek a szívvel vezetett folyamat során megtapasztalhatják a mély és tartós változást, amelyre vágytak.

IV. Értékek:

A folyamat során lényegesek az értékek, vagyis azok a gondolatok, hitvallások, amik mentén a coach és az ügyfél az élethez, az emberekhez, a történésekhez viszonyul. Ezek a vezérfonalak mélyítik a bizalmat, a kapcsolódást.

V. A sikerek ünneplése:

Az elismerés és büszkeség erős motivációt nyújthat az ügyfélnek, segíthet fenntartani az elkötelezettségét a folyamathoz. Ne feledjük azt sem, hogy a coaching során nemcsak az ügyfél, hanem mi magunk is változunk és növekszünk.

VI. Hála:

Szívünk megnyitásának kulcsa a hála érzése. Az ügyfél részéről hála a felismerésekért, a coach részéről hála az ügyfél bizalmáért, a folyamatért.



Zárszó

Ahhoz, hogy szívvel és lélekkel tudjunk benne lenni egy folyamatban, elengedhetetlen, hogy mi coachok is rendben legyünk saját magunkkal. Az életünk során átélt nehézségek és az ezekkel kapcsolatos megküzdési stratégiáink segítséget nyújtanak az ügyfél jobb megértésében, az elfogadásban. A megtapasztalt krízisek előnnyé kovácsolódnak a kapcsolódás során, hiszen hitelesen tudunk jelen lenni.

Számomra a szív és az ész kéz a kézben járnak. Nem tudom magamról leválasztani a megéléseimet, a családi háttéremet, az értékrendemet, de helyükön tudom kezelni ezeket, önazonosan. Ha a nyomógombjaimat benyomja egy-egy mondat, helyzet, arra magyarázatot keresek kollégákkal történő beszélgetések során vagy szupervízióban. Az önfejlesztés soha nem ér véget, de a lényeg, hogy rendben legyek önmagammal, "a szívem dolgaival", mert akkor az ügyfél számára hasznos tudok lenni.

Az írásomat Nábrády Mária pszichológus, családterapeuta gondolataival szeretném zárni: „Ha az értelem és az érzelem egy irányba mutat, akkor sínen vagyunk, de ha nagyon eltér a mondandójuk egymástól, akkor álljunk meg összerendezni magunkat, mert lehet, hogy másik vonatra kell szállnunk.”

Irodalomjegyzék:

HeartMath Institute. (2012). Heart-Brain Interactions. Utolsó elérés ideje: 2023.10.28. <https://www.heartmath.org/articles-of-the-heart/the-math-of-heartmath/heart-brain-interactions/>

Nábrády M. (2015). A megtévesztés művészete. (137.oldal). Libri Kiadó

Képek forrása: pixabay.com



ÉSZBŐL SZÍVBE -SZÍVBŐL ÉSZBE: KÉT COACH ÚTJÁNAK TALÁLKOZÁSA A RACIONALITÁS ÉS ÉRZELMEK TÜKRÉBEN

Két coach, két út, akik aztán életük egy pontján összetalálkoznak, és onnantól kezdve óhatatlanul is hatnak egymásra. A kollegialitás mellett összeköti őket a coaching iránti bizalom és elköteleződés, a mások segítése iránti vágy, még ha más köntösbe bújtatva is manifesztálódnak ezek saját coaching folyamataik során. Ebben a cikkben nem titkolt célunk hidakat építeni és inspirálni másokat, rámutatva arra, hogy bár különböző alap hozzáállással indultunk és eltérő személyiségjegyekkel rendelkezünk, a másikkal való nyitottság és együttműködés nyomán képesek vagyunk arra, hogy közös nevezőre jussunk és együtt alkossunk.

Érzelmeik és a tudás jelentősége a coaching folyamatban

Az érzelmekhez való kapcsolódás a korai coaching szakirodalomban inkább váltott ki távolságtartást, mely abból való félelemből fakadt, hogy az érzelmekkel való munka során átlépünk a kompetencia határokon és kikerülünk a coaching keretrendszeréből.¹ Ez a narratíva azóta változott, és ma már nem kérdés, hogy

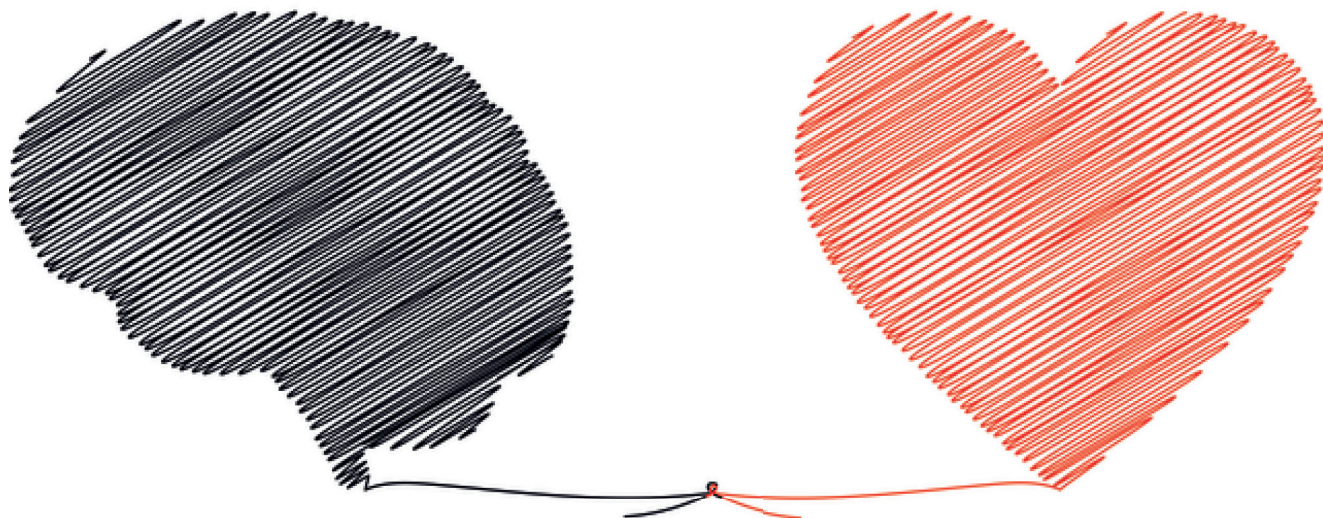
az érzelmekkel való munka elengedhetetlen,² ha sikeres coaching folyamatot szeretnénk lefolytatni.

Ugyanakkor az is tény, hogy a megfelelő háttértudás megléte sem kevésbé fontos, hiszen enélkül, még ha képesek vagyunk is megérezni az ügyfél problémáit, sokkal nehezebb ennek komplex összefüggésrendszerét átlátni, rávilágítani és artikulálni azt. A coaching folyamatok során nem kevésbé fontos a megfelelő célkitűzés, a folyamat nyomon követhetősége és mederben tartása, mely képességek jobban kapcsolódnak a racionalitás eszközrendszeréhez.

Tudásunkat nem csak az elvégzett képzések, elolvasott könyvek adják, hanem az az élettapasztalat és magunkkal való érzelmi munka is, mely által komplexitásban és rendszerszinten is jobban rálátunk a működési folyamatokra, összefüggésekre, motivációkra.

¹Cox, E. & Bachkírova, T. (2007). Coaching with emotion: How coaches deal with difficult emotional situations. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 178–189.

²Cox, E. & Patrick, C (2012). Managing emotions at work: How coaching affects retail support workers' performance and motivation. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(2).



Szívünkhöz kapcsolódás az ész erejével

Értelem és érzelem kapcsolata régóta foglalkoztatja a gondolkodókat, írókat, költőket, művészeket sokféle formában. Az ész oldalát elsősorban a racionalitás, a kognitív megoldások adják: a logika, kritikai gondolkodás, az analízisre való képesség egy-egy coaching folyamat során, míg a szív oldalát az érzések és megérzések, az intuíció, inspiráció, mély kapcsolódásra való képesség felől közelítettük meg.

A cikk ötlete onnan indult, hogy szakmai tevékenységünket és személyiségünket látva megállapítottuk, hogy coaching karrierje kezdetén egyikünk egyértelműen az ész és racionalitás vonalát, másikunk az érzelmek és intuíció irányát tartotta inkább sajátjának. Azon gondolkodtunk, hogy ezen alapbeállításunknak vajon milyen nyoma maradt a későbbi coaching személyiségünkre, használt módszertanainkra nézve? Számunkra is érdekes felfedezéseket tettünk, ahogy előre haladtunk a cikk háttér munkájával, hogy ez a kérdés összetettebb, és ha első látásra talán nem is gondolnánk, sokkal több a közös pont és kevesebb a különbség közöttünk, mint azt elsőre gondoltunk volna.

Kezdeti gondolkodásunk során a két területet teljesen külön kezelve kezdtük el feltárni. Ezek voltak az induló kérdéseink:

Érzelmekhez kapcsolódó induló kérdések:

- Mi segíti az ügyfelet, hogy szívből merjen kapcsolódni? Milyen szinten tudom ezt támogatni coachként a folyamatban?
- Tudom-e a kliens saját szívéhez kapcsolódását elősegíteni?
- Tudok-e lelkesíteni?
- Tudom-e átadni, hogy ez a lelkesedés ne hozzám, hanem önmagához és a céljaihoz kapcsolja a kliensemet?
- Milyen érzelmekkel nem szeretek dolgozni?

Racionálitáshoz kapcsolódó induló kérdések:

- Miért ezt a célt fogalmazza meg az ügyfél? Miért fontos a számára, hogy ezen dolgozzon?
- Mik azok a technikák, amik fogódzkodót adhatnak a céljai megvalósításához?
- Mi az első lépés, amit tehet magáért, a célja eléréséért?
- Hogyan győzheti le az elé kerülő akadályokat az ügyfél? Milyen eszközök, erőforrások vannak a kezében?

Aztán ahogy többet beszélgettünk arra jöttünk rá, hogy bár kezdetben más nézőpontokat helyeztünk jobban előtérbe, coach utunk mostani állomásán már sokkal közelebb állunk egymáshoz, mint azt elsőre gondoltuk volna. Ahogy tártuk fel a témákat az ész és a szív kapcsolatára vonatkozóan, megállapítottuk, hogy mindkettőnk szakmai és önismereti fejlődésének lényeges pontja volt **az önmagunkhoz és a jelenhez való mély kapcsolódás kérdésköre**, mely mind az érzés mind az értelem oldalát összefonja.

Kapcsolódás önmagunkhoz

Az, hogy mennyire vagyok együttérző másokkal, függ attól is, hogy mennyire tudok együttérző lenni magammal szemben, felismerem-e, hogy mik azok a fájdalmas témák, melyeket nem dolgoztam fel. Coachként közelebb kerülhetünk saját magunk fájdalom pontjaihoz, ha nem félünk ezeken saját magunk is végigmenni, és ha egy coaching folyamat során szembe tudunk nézni azzal, hogy mik azok a témák, melyekre a kliens fájdalma világít rá, mutat tükröt a számunkra. Az érzelem megélése az a kapocs, ami önmagammal, másokkal, Földünkkel összeköt. Ez jó esetben a megértés, elfogadás, együttérzés útja, kikerülve a félelem és ezáltal a szorongás csapdáit.

És bár az érzelem megélése fontos, de az odáig vezető út nagyon is gyakorlatias és racionális technikákból is állhat. Ezek közül mi az alábbiakat használjuk sokszor a folyamatainkban:

- Erőforrásleltár, sikerleltár összeállítása
- Jó szokás kiépítése önértékelés erősítésére: javasoljuk a kliensnek, hogy minden este írjon össze legalább 10 dolgot, amit jól megcsinált aznap (egész apróság is lehet).
- Javasoljuk a kliensnek, hogy képzeljen el egy olyan pozitív szereplőt belső hangjai között, aki mindig elfogadó és a nehéz helyzeteket is pozitívan tükrözi vissza számára, pl. egy jótündért.

Jelenhez való kapcsolódás lehetőségei

Mesei gondolattal indítva: amikor megkérdezik az öreg pásztort, hol a világ közepe, fogja a botját, leteszi a földre és azt mondja, itt, ahol állok. Coaching tapasztalatunk alapján sokat számít, hogy képesek legyünk ezt **az élményt ne csak felszínesen, de mélységeiben is átélni, meglegyen a világunk középpontja, ami a viszonyítási pontunk.** Coach oldalról ez segíti azt, hogy igazán ott tudjunk lenni a segítő folyamatban, észreveggyük, amikor saját életünk eseményei elviszik a fókuszot az ügyféllel a jelenben történő találkozásról. A kliens oldaláról pedig ez ad alapot, mintegy szilárdot lépcsőfokot, melyről tovább lehet lépni a mély megélés és ezáltal a változás felé.

Az alábbiakban néhány hatékony módszert soroltunk fel, melyeket az önmagunkhoz kapcsolódás elősegítésére lehet használni mind az önfejlesztés mind a coaching folyamatok során:

- Az érzelmek és (test)érzetek megfogalmazása és az ezekkel történő munka, ami kognitív szinten jobban kezelhető rendszerbe helyezi az érzéseket, és összekapcsolja a fizikai valóságot lelkünk megélésével. Képi metaforával élve az érzelmeket mint vizet pohárba töltjük. Részben ezen kérdések letisztázását segíti a mindfulness, a Hawkins féle elengedés technika és az embodiment is.
- Érdeemes tudatosan használni olyan eszközöket, amik lehetőséget adnak szabad asszociációra és az érzések bővebb kifejtésére – Érzelemkártya, Érzésvirág, képkártyák
- Az erőszakmentes kommunikáció – melyet sokszor a kommunikáció krémjének is neveznek – egyik fő kérdése az érzelmek és hozzá kapcsolódó szükségletek megfogalmazása jelen fókusszal.

Az ész gyakorlati lépéseit segíti a szív

A coaching másik fontos idősíkjája a jelenen túl egyértelműen a jövő. A közös gondolkodás során azt helyeztük a középpontba, hogy mik azok a cselekvéssorozatok, melyet a kijelölt célunk megvalósítása érdekében tehetünk. De egy ilyen racionálisnak tűnő dolognak mi köze lehet a szívhez? A jövő vizsgálatakor mindig döntést kell hoznom, melyik is az az irány, amelybe a továbbiakban menni szeretnék. **A döntés ugrás az ismeretlenbe (esetleg az ismeretlenség mértéke a változó), és talán elsősorban racionálisnak tűnik, bőven van érzelmi vonatkozása is. A coaching folyamat célja, hogy egy reális, elérhető célt fogalmazzon meg, de ugyanakkor tisztában legyen a döntés érzelmi hátterével, mozgatórugóival is.** Minél pontosabban elképzelem amit szeretnék, minél inkább képes vagyok vizionálni és érzelmileg kapcsolódni ehhez a képhez, annál nagyobb belső hajtóerőt kapok a megvalósításához. A jövővel kapcsolatos kérdéskörnél azonban alapvetően a konkrét célok kitűzése áll a középpontban. A legracionálisabban talán a hosszútávú cél lebontása közben gondolkodunk, amikor lépésnyi, emészthető cselekvéseket határozunk meg a magunk számára, melyeket rendszeresen és konzekvensen megvalósítunk – kisebb nagyobb mértékben – a vágyott cél elérése érdekében.

Amikor az út maga a cél

A közös utazásunk végére, melynek apropója ennek a cikknek a megírása volt, mi magunk is gazdagabbak lettünk az alábbi meglátásokkal: a szív képes közelre és távolra is látni, de az ész adja a keretet és dolgozza ki a lépcsőfokokat.

Bővebben: az érzéseinkhez való kapcsolódás képes arra, hogy leföldeljen a jelen pillanatában és muníciót adjon a jövő céljainak megvalósításához, addig a racionalitás képessége biztosítja, hogy a kitűzött célok kereteket kapjanak, megvalósításra kerüljenek a megfogalmazott lépéssorozatok által. **Úgy gondoljuk, hogy az életben és a coaching folyamatokban egyaránt szükség van mind a racionalitás szilárd talajára mind pedig az érzelmi megélésekre ahhoz, hogy önmagunk lehető legjobb változata legyünk a mindennapok során.**



„SZÍVVEL VEZETÉS” MEGOLDÁSKÖZPONTÚAN? ÉRZELMEK KEZELÉSE A BRIEF COACHINGBAN

Egy Pilinszky idézettel kezdem, Popper Péternek mondta a költő a segítő szakmákról: „Ti úgy gondoljátok, hogy az életben problémák vannak és megoldásokra van szükség, én meg úgy gondolom, hogy az életben tragédiák vannak, és irgalomra van szükség.” Megoldás kontra irgalom.

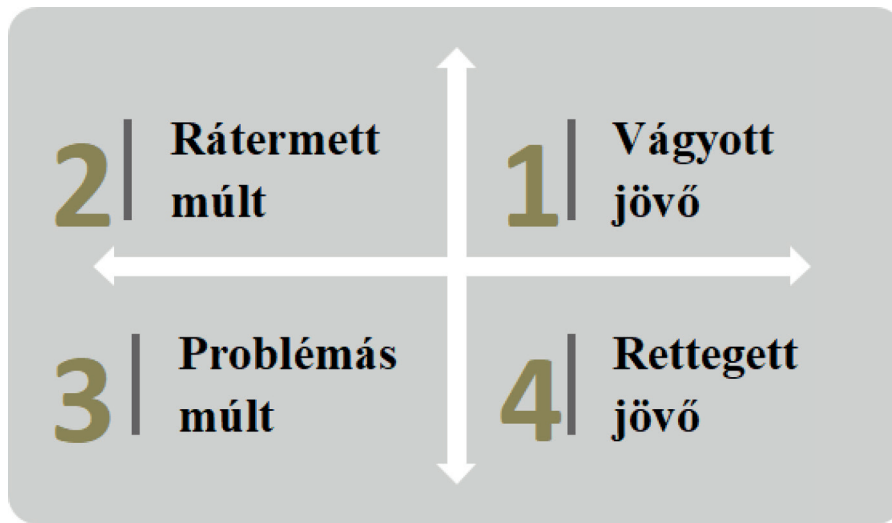
Coachképzőként gyakran hallok hasonló felvetést. A coaching beszélgetés hagyományosan elfogadott célja az ügyfél *cselekvési lehetőségeinek* professzionális, partneri bővítése – új megoldások kidolgozása, ha úgy tetszik. Hogyan viszonyul ez a „szívvel vezetés” igényéhez? Hogyan legyek *együttérző elfogadással* jelen a másik ember számára, miközben felelős is vagyok a folyamatáért? Megoldás ÉS irgalom?

Megoldásközpontú brief képzéseken, előadásokon így szokott elhangzani a kérdés, „módszerspecifikusan”: „Értem én, hogy a (brief) coachingban használjam tudatosan a nyelvet, kérdezzek a jövő és az erősségek irányában, hadd konstruálja meg az ügyfél, mit akar illetve mit csinál már jól, ez viszi előre, rendben. Na de hogyan dolgozzak az ügyfél érzelmeivel?”

Milyen érzelmekkel hogyan dolgozzunk?

Fontosak az érzelmek, az ügyfél érzelmei. Engedélyt kérünk, mielőtt érzékeny témáról egyáltalán kérdezzük, ez így etikus, így emberséges. És valóban, az ICF kompetencia markerek között is ott találjuk PCC szinten: „A coach kérdéseket tesz fel az ügyfél érzéseiről, vagy feltárja azokat”.

Szakmai tanulmányaim, beszélgetéseim során az az értésem alakult ki, hogy érzelmi munkán a coachingban azt értjük, hogy amikor az ügyfél behozza a problematikusnak érzékelt kiinduló helyzetéhez kapcsolódó élményeit, elkezd beszélni róluk, a coach megkérdezi: „Mit érzel?” Az a célja, hogy az ügyfél tudatosítsa, nevezze meg a helyzethez kapcsolódó érzéseit (nevezzen meg valamilyen érzést, amit igaznak érez a maga számára), és ennek, ha jól értem, az a praktikus haszna, hogy 1. az ügyfél gondolkodni kezd az érzéseiről, ami a megélt, nem kifejezetten komfortos érzés intenzitását csökkenteni szokta, 2. növeli az ügyfél növeli saját tudását saját maga vissza-visszatérő működéseiről.



DOQ: Dialogikus Orientációs Kvadráns (Moon, 2020)

Ha az ügyfél által a beszélgetésbe hozott tartalmakat Haesun Moon kanadai coach és tanuláskutató szemléletes rendszerében nézzük, úgy tűnik, a szakmai közmegegyezés szerint elsősorban a *problémás múlt*hoz, *vagy rettegett jövő*hoz tartozó olyan beszélgetésszakaszokat tekintjük érzelmi munkának, amikor az ügyfél teret kap arra, hogy 1. érzékelje, vagy felidézze a probléma-szituációhoz kapcsolódó feszítő, diszkomfortos, „negatív”, „toxikus” stb. érzéseit, érzelmeit, 2. nevet adjon ezeknek és 3. a coach segít neki gondolkodni ezekről az érzelmekről, gondolkodáshoz, viselkedéshez kötni, *analizálni* őket olyan kérdésekkel, mint pl.: „Mikor tapasztaltál hasonlót?”, „Mit jelent számodra ez az érzés?” stb. A folyamat leírására a „mélyre megyünk” kifejezést többször hallottam: a „mély” kifejezés jelentése ebben a kontextusban az erős feszítő, diszkomfortos, „negatív”, „toxikus” stb. érzelmek feltárása, értelmezése, elemzése, úgy értem.

Ez az eljárás tapasztalataim szerint valóban segít az ügyfélnek abban, hogy *alkosson egy történetet a korábbi tapasztalatairól*, önmaga múltbeli érzelmi, gondolkodási, viselkedésbeli szokásairól. Két körülményt szeretnék említeni. Először: ez a fajta probléma- és múltcentrikus „érzelmi munka” önmagában még nem elég ahhoz, hogy az ügyfél új cselekvési lehetőségekről is képet alkosson – előbbutóbb az ülésen mindenképp érdemes áttérni a továbblépési opciók kidolgozására, ami a coaching definiált célja. Ennél fontosabb: a problémás múlt érzelmeinek elemzése tapasztalataim szerint elvezethet az ügyfél feszítő, diszkomfortos stb. érzéseinek erősödéséhez ott az ülésen (hiszen ezeken az érzéseken és tapasztalatokon van a figyelem). Felmerül a kérdés: mikor lépelem át pontosan a coaching és a terápia határát? Tudok valódi felelősséget vállalni ügyfelem és a folyamat biztonságáért? Tudok-e szakszerűen bánni esetlegesen kinyíló akár traumatikus érzésekkel is? Tudom-e szavatolni, hogy az ügyfél az ülés végén cselekvőképesebb, mint az ülés elején – hiszen erre szerződtem vele coachként?

Sokszor hallom: a megoldásközpontú munka nagyon kognitív, brief coachingban nem foglalkozunk érzelmekkel. Most a brief coaching gyakorlatából szeretnék megosztani pár módszertani gondolatot az „érzelmi munka” más olyan lehetőségeiről, melyeket jó évtizede biztonságosnak látok a coachingban.

Pozitív érzelmek tudatos „teremtése” és adatgyűjtés - a vágyott jövőben

A brief coaching közismert módszertani eszköze a csodakérdés, csodaszekvencia: szerződéskötés után a vágyott jövő részleteiről kérdezzük az ügyfelet, az általa behozott jövőbeli, vágyott tartalma-

kat pedig beépítjük saját kérdéseinkbe és reflexióinkba, elismerve, visszaerősítve, amit hallottunk. Kevesebben értik, miben is áll ennek technológiája, mik azok a „mikroleírások”. Pedig az ügyfél egy brief ülésen akár a beszélgetés 90%-ban az új, vágyott valósága praktikus, megfigyelhető „mikroleírásait” fogalmazza meg: 1. saját viselkedése kívülről is megfigyelhető változásait, 2. ki mindenki veszi észre ezeket és 3. mi lesz ezek kihatása, valamint visszahatása - a változást követően, akár holnap.

Felmerül a kérdés: hol van itt érzelmi munka? Hiszen, mint minden brief képzésen, most is azt hangsúlyozom: a „felszínen” mozgunk. Az új, vágyott valóság kívülről megfigyelhető jeleit építjük, konstruáljuk, dolgozzuk ki az ügyféllel a beszélgetésben.

Lássunk egy példát! Szerződéskötés után vagyunk az ügyféllel: vezető beosztásban dolgozó, kiégés közeli nő, a mai ülésen anyaként konkrét lépéseket szeretne találni arra, hogy hangot találjon kamasz fiával: „lássák” egymást és békében éljenek – mert tragikus a helyzet. Leginkább vadkanként morognak egymásra. Az ülés 5. percében elhangzik a csodakérdés:

Coach: „Mi az az első pont, amikor, tegyük fel, holnap, észreveszed, hogy hangot találtatok, „látjátok” egymást, és békében éltek Danival?”

Nagy csendekkel, el-elakadó lélegzettel az ügyfél kiküzdí magából:

Ügyfél: „Az első különbség akkor van, amikor reggel kijön a szobájából.”

Coach: „Mit veszel észre azon a napon, amikor, mint mondtad: megtaláltátok a hangot, látjátok egymást és békében éltek?”

Ügyfél: „Feltűnik, hogy milyen nyugodt, kedves az arca. Hogy ő egy érzékeny fiú.”

Coach: „Nyugodt, kedves, érzékeny, azt mondd. És feltűnik. És még mi?”

Ügyfél: „Látom a fürkésző tekintetén, hogy mennyire fontos neki, hogy azt lássa, számíthat rám és szeretem. Látom, hogy mennyire törekeny valójában.”

Coach: „Látod, hogy fürkésző a tekintete, hogy törekeny. Hogy fontos, hogy számíthasson rád. Önmagadon mi az első jel, amit észreveszel?”

Ügyfél: „Valahogy ... felé lépek, hogy megöleljem..., de előbb megkérdezem, ő is szeretné-e.”
Ezen a ponton folynak a könnyei, rázkódik a zokogástól.

Coach (halkan): „Ömlenek a könnyeid és ráz a sírás. Mit jelent számodra ez a változás, amiről most beszélsz?”

Ügyfél: „Hatalmas megkönnyebbülés ez nekem. Azt hittem, soha nem tudom már elképzelni, hogy átélem: tudom jól szeretni a fiamat.”

Coach: „Megkönnyebbülés. Tudom jól szeretni a fiamat. Átélem! Mit mond Daninak az, hogy átöleled, ÉS előbb megkérdezed, ő is szeretné-e?”

Ügyfél: „Azt hiszem... talán felfogja, hogy nem kell félnie tőlem. Sem az akaratomtól, sem az érzéseimtől. Hogy adok neki választási lehetőséget.”

Mi történik tehát a vágyott jövő mikroleírásaiban? 1. A szereplők viselkedésének *vágyott változásairól* kérdezzük. Eközben, igen, a „felszínen” dolgozunk: ki mit vesz észre a változás jeleiből – és mire mi az észrevett jelek megint csak konkrétan észrevehető kihatása. 2. Coachként észrevevesszük továbbá és visszatükrözzük az ügyfél érzelmi-testi változásait, miközben a vágyott valóságáról beszél.

Adatot gyűjtünk tehát – nem a múltban, hanem a vágyott jövőben. Nagyon pontosan az ügyfél szavaiból és a konkrét coach-megfigyeléseinkből építkezünk. Tapasztalataim, és a brief ülések mikroelemzésén alapuló nemzetközi kutatások szerint, ha el tudjuk érni, hogy az ügyfél sokat és részletgazdagon beszéljen a vágyott jövője konkrét jeleiről, érzelmileg elkezdi átélni a saját vágyott jövőjét az ülésen (hangsúlyozom, részletgazdagon: ki, mikor, mit, hogyan, hol *csinál* tetten érhetően más-képp), akkor olyan *reális élményt alkot* saját új valóságáról, hogy „színes-szagos”, érzékletes tapasztalati valóságként megkelelkezik a tudata számára ez a jövő. Érzelmileg is megteremtődik önmaga jövőbeli változata: megváltozik a tartása, fizikai jelenléte. Belépett a részletgazdagon („felszínen”) leírt jövőjébe – és megéli az ülésen.

Hogyan folytathatjuk a munkát az ügyféllel a megélt, átélt jövőben?

3. Feltehetünk kérdéseket arról, mit jelentenek számára a konkrét változások, amikről beszélt és az érzelmi változások, amiket épp tapasztal. 4. NEM kérdezzük meg: „Mit érzel?”, hiszen az *ügyfél gondolkodni kezdene az érzéseiről és kikerülne az érzés intenzitásából*. A „felszíni” mikro-leírásokkal megteremtődött *pozitív érzések, érzelmek energiáját tudatosan használjuk* viszont, a vágyott jövőben lehetséges további cselekvési lehetőségek megfogalmazására. Példánkban:

Coach: „Ezzel a megkönnyebbüléssel, ezzel a tudással, hogy tudod jól szeretni a fiadat és talán ő sem fél már Tőled: mi lesz a következő jele holnap, hogy valóban látjátok egymást, megtaláltátok a hangot és békében éltek?”

Röviden összefoglalva: a vágyott jövő valóságának mikroleírásai pozitív érzelmi energiákat építő módszert kínálnak a coachingban az érzésekkel, a teljes emberrel történő munkára. A mikro-leírások hatására megteremtődött érzelmi állapotokban már lehet és nagyon érdemes érzelmi adatot gyűjteni – a vágyott jövőben, nem a múltban. Ha nincs pszichológus végzettségünk (nekem nincs), ez jóval biztonságosabb.

Mint a példában láthattuk: a jövőben is „leesnek a húszfillérek”. Miközben a vágyott változásokat fogalmazza, arra is rájön az ügyfél, mit „hibázott el”, mit nem látott a múltban.

Felhasznált irodalom:

Moon, H. (2019). Making progress visible for learners of solution-focused dialogue. *InterAction: The Online Journal of Solution Focus in Organisations*, 11(1), 4.

Moon, H., 2020 Coaching: Using Ordinary Words in Extraordinary Ways in: S. McNamee, M.M. Gergen, C. Camargo-Borges and E.F. Rasera (eds) *The Sage Handbook of Social Constructionist Practice* (pp.246-257) London, Sage.

Iveson, C. and McKergow, M. (2016). Brief Therapy: Focused Description Development *Journal of Solution-Focused Brief Therapy*, Vol 2, No 1, 1-17

Bölcseki Mónika

ADHD coach, tréner, facilitátor, Dr. Máté Gábor Együttérző feltárás megközelítésével dolgozó szakember

Repülök – tudatosan, mégis spontán. A madár csak élni, röpdülni vágyik. Én is így vagyok ezzel. Szükségem van a végtelen térre, amiben hagynak szárnyalni, kibontakozni. A vágyaim folyamatosan visznek előre, új utak felfedezésére. Az akadályok tanítanak, megerősítenek. Mindig megtalálom a módját, hogyan bontsam le, vagy kerüljem ki azokat. Magabiztosan haladok előre, a megérzéseimre hallgatva szállok tovább, majd találkozom egy jobb önmagammal. Biztonságban érzem magam, mert megtart a tér, szárnyam erős. Messzi röpdülök, és föntről belátom az egész tájat. Tudom hová tartok. Képzés-fejlesztési szakemberként is ez az érték vezérel. Bizalmat és teret adok ügyfeleimnek, hogy bátran szárnyaljanak és fejlődjenek. Támogatom őket abban, hogy saját ütemükben meghódítsák végtelen égboltjukat. Hiszem, hogy nemcsak vágyainkban, de ébren is van szárnyunk, csak meg kell tanulni repülni.

Csarnai Borbála

Integrál önismereti és párkapcsolati mentor

Az ELTE pszichológia karán végeztem pedagógia szakon, később angol nyelvű szakfordítóként helyezkedtem el, ahol az évek során Erasmus programokban résztvevő fiatalok és amerikai orvostanhallgatók képzési programjában segédkeztem szervezési és jólléti mentorként. Az elmúlt 10 évben rengeteg saját élményű egyéni és csoportos terápiás foglalkozáson vettem részt, és szakmailag is tovább képeztem magam. Jelenleg főállásban integrál önismereti mentorként tevékenykedem, egyéni klienseket kísérek önismereti folyamat keretén belül. Munkám során a hagyományos feltáró beszélgetést drámapedagógiai, relaxációs, önkifejezést segítő és mozgásos elemekkel vegyítem. Az egyéni segítő beszélgetések mellett időszakosan csoportos önismereti táncprogramokat vezetek.

Csurgó Krisztina

Iskolai Well-being és magatartás vezető. The Cognitive Behavioral Intervention for Trauma in Schools (CBITS) program koordinátora

Ha családokat szeretnénk gyógyítani és az önismereti útra lépésre inspirálni, több fronton kell megtennünk mindezt. Az iskolai well-being programok sokat segítenek abban, hogy jól kiegészítsék mindazt, amit otthon kap vagy épp nem kap meg egy-egy tanuló a saját önismeretének és személyiségfejlődésének kapcsán. Ha az oktatási intézmények felvállalják a nevelés aspektusát és felelősséget vállalnak a gyermekek testi, mentális és érzelmi jóllétéért, akkor lesz esélyünk egészségesebb társadalmakat építeni.

Dobos Elvira

Diplomás üzleti coach, mentálhigiénés szakember, szervezetfejlesztési tanácsadó.

A MyPro Solutions ügyvezető társ-tulajdonosa, és a MyPro Analytics szervezetdiagnosztikai rendszer alapító társtulajdonosa. A Magyar Coachszemle alapítója, társ-főszerkesztője. A Magyar Családterápiás Egyesület tagja. 2016-tól a Magyar Coach Egyesület elnöke, 2022-től a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnöke. 2006 óta folyamatosan jelennek meg szakmai cikkei és szakfordításai, rendszeres előadója szakmai fórumoknak és konferenciáknak. 2015 óta kiemelten foglalkozik a KKV vezetők szakértői támogatásával.

Gaál Zita

Executive és Business Coach, International Trainer

18 éve dolgozok fejlesztő szakemberként. Közgazdász és angol bölcsész szakon tanultam egyetemen. Coaching végzettségemet 2011-ben szereztem, később tréner, facilitátor és team coaching képzésen vettem részt. 3,5 évig egy brit nagyvállalat senior tréneréeként és coachként, team coachként vezetők és csapatok fejlődését is szolgálhattam. Vezető tréner voltam a coaching szemléletű vezetőfejlesztő programoknak és a high potential, tehetség programnak. Aktívan részt vettem a stressz menedzsment, mindfulness, rezilienciaprogramok tervezésében és megtartásában. Őszintén hiszek a kapcsolódás, az összekötöttség erejében. Tisztelettel, odafordulással, egymás emelésével, érzékenységgel és kíváncsisággal bátor, jó értékekre épülő célokkal csodálatos dolgokat teremthetünk.

Jenei Gizella

Business coach és mentor

Vállalkozóknak segítek önazonos, magabiztos online jelenlét kialakításában és vállalkozásuk fejlesztésében. Szívügyem az introvertáltak és az érzékeny személyiséggel vállalkozók támogatása. Hiszem, hogy egy vállalkozás építésében az alapok letétele a legfontosabb, ehhez pedig stabil önismeretre van szükség, mert ha a vállalkozó bizonytalan, akkor a vállalkozása is az lesz.

Kármán Edit

6 éve tudatosan része a coaching az életemnek. Közgazdász múlttal, szervezetfejlesztői folyamatokkal a hátam mögött egy holisztikusabb megközelítésben hiszek. 3 éve a természetben sétálva is kísérek coaching folyamatokat. Az a tapasztalatom és kutatásaim is alátámasztják, hogy a tudatosítást és a jelenléteket is erősen támogatja és kreativitásra is ösztönöz ez a két körülmény folyamatunk során. Leginkább önismereti utunkat támogatja, melyben legbelső természetességünkhöz kapcsolódunk.

Hiszek ebben a mélyre ásásban önmagunkkal, mert működik. A sétálva, olykor a természetben megállva jelenléteket megtett út és az ott eltöltött idő rendkívül jól mintázza gyorsan változó környezetünk kihívásait, gyakorlati talajt is teremt új szokásainkhoz.

Dr. Keresneyi Krisztina

Diplomás business és team coach, közgazdász doktor, munkahelyi mentálhigiénés szakember

Már közgázos tanulmányaim alatt is jobban vonzódtak azok a tárgyak, melyek az emberekhez kötődtek, és az ő támogatásukhoz kapcsolódtak. Ezt az érdeklődésemet és mély motivációt forgattam át aztán coach képzésekbe, majd a mentálhigiénés képzésbe is. 2019-től a MyPro Solutions szervezetfejlesztő cég társtulajdonosa, az Eötvös József Főiskola adjunktusa, 2020-tól a Magyar Coach Egyesület titkára, 2021-től pedig a Magyar Coachszemle szerkesztője vagyok.

Dr. Kollár Csaba

Kommunikációtechnikai mérnök, okleveles kommunikációs szakember, elektronikus információbiztonsági vezető, a közgazdaságtudományok doktora (PhD)

A katonai műszaki tudományok (biztonságtudomány) habilitált doktora (Dr. habil.), kibernetikus, tanácsadó, coach, mediátor. Kutatási területe a digitális kor társadalmi vetületei és gazdasági hatásai, kiemelten az információbiztonság humán aspektusa, az információbiztonság-tudatosság fejlesztése, az ember-robot interakció, az okosváros, a mesterséges intelligencia, a társadalmi kredit rendszer, a domotika. Az Óbudai Egyetem tudományos főmunkatársa, a Mesterséges Intelligencia Műhely vezetője, az MTA IX. Osztály Hadtudományi Bizottsága által minősített Biztonságtudományi Szemle szerkesztőbizottságának tudományos titkára, az Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskolájának és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskolájának az oktatója, témavezetője. Elnök a szakmai képesítő vizsgákon. A PREMA Consulting vezető tanácsadója és coacha, a Magyar Hadtudományi Társaság és a Humán Szakemberek Országos Szövetsége szakértője. 2018. negyedik negyedétől a Mesterséges Intelligencia Konzorcium tagja.

Móricz Emese

Vezetőfejlesztési specialista

Hiszem, hogy akkor válunk igazán vezetővé, ha megtaláljuk azt a belső motivációt, amely túlmutat a célok elérésén. Az inspiráló vezetők képesek belülről szenvedélyt sugározni, ismerik önmagukat, felemelkedtek kudarcaikból, és ezzel a belső erővel képesek szervezetüket sikerre vinni. Támogatom partnereimet abban, hogy ezt a belső erőt fejlesszék magukban. 25+ éves pályafutásom során 10 éve hoztam meg azt a döntést, hogy vezetőkre és vezetői teamekre specializálódok. Ha fenntartható változást akarunk elérni, akkor az a környezet, amelynek a létrehozásáért a vezetők felelősek, legalább annyira fontos, mint azoknak az egyéneknek a fejlesztése, akik ebben részt vesznek. Vezetői team-eknél ezért arra fókuszálok, hogy ez a "konténer", amely stabil és robusztus hátteret adja minden vállalat sikeres működéséhez, létrejöjjön és hosszú távon jól működjön. Egy folyamatosan változó és kiszámíthatatlan világban élünk, ezért a stabilitást, amelyhez időről-időre vissza tudunk kerülni, belülről kell megteremtünk, egyéni és csapat szinten is.

Nagy-Földi Zita

Kifejezetten jó barátságban van a változásokkal, erre épül a személyes életútja és szakmai karrierje is. Fejlesztő szakemberként első sorban az emberi működésekre és a változással való kapcsolatunkra szereti irányítani a figyelmet, hiszen ez az egyéni vagy akár szervezeti rugalmasságunk alapja is. Egyetemi diplomáját műszaki menedzserként szerezte, így több műszaki területre is rálátása volt. Több mint 10 éves HR pályafutása során dolgozott HR projektmenedzserként, HR Business Partnerként, trénerként és változásmenedzserként is. A Vodafone Magyarországnál szervezetfejlesztési vezetőként ő felelt a vállalat toborzási, szervezetfejlesztési és kultúratranszformációs stratégiájáért. Jelenleg a Corvinus Egyetem Vállalati belső és vezetői coach képzésére jár.

Örvényesi Rita

Okleveles business- és teamcoach, tréner, kommunikációs és L&D szakértő

Több mint harminc éves üzleti és vezetői tapasztalata van, 13 éve dolgozik coachként. Nemrégiben a Daimler hazai Mercedes gyár munkatársait támogatta belső coachként és trénerként személyzet-, szervezetfejlesztés és change management területen. Legfrissebb üzleti tapasztalatait banki, pénzügyi és biztosítási szektorban szerezte vezetőfejlesztési program szakmai felelőseként. A tanulás és önfejlesztés folyamatosan az élete része. Az általa kísért fejlesztési folyamatokba beépíti az elsajátított agilis módszertanokat, szimulációs tréning-módszereket és a design thinking, valamint a gamification elemeit is. Coaching üléseket, workshopokat és tréningeket német nyelven is vezet. A Magyar Coachszemle, az első magyar coaching szakfolyóirat alapítójaként és társ-főszerkesztőjeként 2011 óta a coach-szakma hitelességének növelésén dolgozik. 2017-ig a Magyar Coach Egyesület média-tanácsadója, 2017-2018 között az ICF Magyar Tagozatának kommunikációs és programigazgatója, 2021-től a Metropolitan Egyetem Business és Team-coach képzésének oktatója. 2022. márciusától a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnökségi tagja. Jószolgálati tevékenysége a siket- és nagyothalló közösség egyéni és team-coaching támogatása, részt vesz a jelnyelvi oktatók továbbképzésében és a jelnyelvi tolmácsok képzésében is.

Páli Zsuzsanna

Life-, business és team coach, kommunikációs szakember, kineziológus

Tanulmányai: Business és team coach (Budapesti Metropolitan Egyetem), Life coach (Empower Fejlesztő Központ), Kineziológus (Európa Akadémia), Kommunikációs szakember (Kodolányi János Egyetem), Diplomás ápoló (Semmelweis Egyetem). 8 évnyi egészségügyi tanulmány után rájöttem, hogy a hagyományos orvoslás-ápolás világa nem az, amiben hittem és hiszek, számomra sohasem csak a beteg test létezett, hanem a lélek is. A gyakorlatok és a munkám során szívesen ültem le a betegek mellé beszélgetni és sokszor tapasztaltam, hogy egy szó, egy érintés, egy mosoly felbecsülhetetlen gyógyító hatással bír. Többféle tanfolyamot végeztem és rengeteg értékes emberrel találkoztam, akik nagyban hozzájárultak a sorsom alakulásához. Néhány éve megtalált a coaching is, amely még mélyebb önismeretet és szélesebb eszközpalettát adott. 2007 óta segítem a hozzám forduló útkeresőket.

Dr. Piczkó Katalin

A Szeretkert megálmodója

Pszichiáter, párkapcsolati szakértő, tréner, coach, a Szeretkert programjának kialakítója

„Több mint 20 éve foglalkozom párkapcsolati tanácsadással, oktatással/edukációval. Leginkább tolmácsnak érzem magam, aki magyarról-magyarra fordít, és feltárja, hogy a hibáztatások mögött milyen szükségletek húzódnak meg. Hogyan lehet konstruktív módon kommunikálni, úgy, hogy a másik azt hallja, amit valóban szeretnének? Úgy kezelni a konfliktusokat, hogy azok egyszerre segítsék a szükségletek kölcsönös kielégítését és ugyanakkor fennmaradjon a közelség, az intimitás, a szereteteli kapcsolódás.”

Dr. Sándor Jenő

**A Budapesti Metropolitan Egyetem Business és Teamcoach képzésének szakvezetője,
a Baker Street's Training Kft. alapítója és ügyvezetője**

Teológiából szerzett diplomát és tudományos fokozatot. Több módszerspecifikus képzésen vett részt, többek között kvalifikált business coach, és pszichodráma vezető minősítést szerzett. Tíz éve vezet fejlesztési projekteket különböző szervezetek számára. Kiemelt fejlesztési területei az interkulturális együttműködés, ügyfélélmény központú értékesítés, valamint vezetői együttműködés. Kutatóként a vállalkozók személyes identitásával foglalkozott. Önkéntesként két civil szervezet elnökségi tagja és elnöke.

Szigetváry Orsolya

Miért pont a coaching lett a hivatásom? Tudtam már gyerekkoromban is, hogy mindegy milyen szakmát választok, a legfontosabb hogy emberek legyenek körülöttem, emberekkel foglalkozhassam. Lehettem volna légiutaskísérő, idegenvezető. Végül egy nagy cégnél kötöttem ki, ahol számos munkatársamat támogathatom a háttérből. Ennek ellenére belül vágytam arra, hogy természetemből fakadó támogatási, gondoskodási igényemnek még több teret adjak. Ekkor találtam rá a coachingra. Hálás vagyok, hogy segíthetek azoknak, akik megtisztelnak bizalmukkal és azért is, hogy a coaching élethosszig tartó fejlődésre sarkall. Tanulhatok Tőletek akár beszélgetés, akár hallgatás során. Ahogy Forrest Gump mondta: „Az élet olyan, mint egy doboz bonbon: az ember nem tudhatja, mit vesz belőle.” A coaching pont ezt jelenti számomra, soha nem tudhatom, mit veszek ki belőle.

Szücsné Tóth Zsuzsanna

Business és team coach, az Eötvös József Főiskola oktatója, közgazdász, mentálhigiénés szakember

Szeretek kilépni a gondolkodási keretekből, a tudás, az élet különböző területeit több oldalról, nagyobb perspektívából, holisztikusan szemlélni. Gyakorlati szinten pedig folyamatosan képezem magam újabb módszerek megismerésével, és a családom, főleg a gyerekeim által képződöm. Legújabb irányvonalam az erőszakmentes kommunikáció. Fontos számomra követni a szívem szavát, ami erősen azt súgja, hogy önismeretünk fejlesztése és mások segítése ebben a világ fejlődésének egyik legfontosabb útja, hiszen a boldogabb emberek boldogabb és jobb világot teremtenek.

Tegyi Enikő MCC

Coach, team coach, mentor coach, coaching-szupervizor

12 éve dolgozik coachként egyéni ügyfelekkel, csoportokkal. Ügyfelei jellemzően informatikai, telekom-munikációs, pénzügyi, gyártó cégek, SSC-k. Fókuszterület, erőforrás-tudatosság, inspiratív erő és könnyedség jellemzi munkáját. Nyelvi, újságírói, közgazdász végzettséggel váltott, coaching tanulmányait Magyarországon, Angliában, Belgiumban végezte. 2010 óta vezet független coaching, coach képző, tréner cégét. Brief coaching a szervezetben, vezetésben programján a megoldás-központú coaching sokoldalú szervezeti alkalmazását tanítja a hallgatóinak, több egyetemen vendégtagként. Nemzetközi ACC és PCC asszesszor.

Terjéki Judit

Pénzügy szakos közgazda végzettséggel rövid időn belül a számok helyett az emberek felé fordult, majd humán erőforrás menedzserként szakközgazdaként különböző szervezetekben sokfajta HR szerepkörben dolgozott. Közel 20 éve szabadúszóként szervezeteket, csoportokat, csapatokat és egyéneket támogat abban, hogy az általuk megálmodott változtatásokat meg tudják lépni. Szervezetfejlesztő, HR tanácsadó, tréner és Watson coach.

Vizdák Károly

Business és life coach, group & team coach, okleveles közgazdász, szakfordító

Közgazdász diplomáját 2006-ban szerezte a Budapesti Corvinus Egyetemen, 2011-ben ugyanitt végzett angol-magyar társadalomtudományi és gazdasági szakfordítóként és tolmácsként. Üzleti coach tanulmányait 2017-ben, a group & team coach képzést pedig 2022-ben fejezte be a Coach Akadémián. Az elmúlt 15 évben több multinacionális cégnél dolgozott, elsősorban ügyfélszolgálati, IT és projektmenedzser területen. Angol és német nyelveken felsőfokon, spanyolul középfokon beszél. 2020 szeptembere óta a Budapesti Corvinus Egyetem munkatársa, jelenleg stratégiai feladatokat támogató tanácsadóként. A „Bárcsak 20 évesen tudtam volna mindezt!” és a „Sikeres csapatok” című könyvek fordítója, coachként jelmondata: Soha nem késő, hogy azzá válj, aki lehettél volna!

