



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# BEVEZETÉS A COACHING ELMÉLETÉBE ÉS GYAKORLATÁBA

Módszertani felkészítő

Tananyagszerző: Síklaki István



# TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ .....	5
1. GYÖKERES SZEMLÉLETVÁLTÁS A VALÓSÁGHOZ VALÓ VISZONYUNKBAN.....	6
1.1. Változásvakság .....	6
1.2. Előhangolás .....	11
1.3. A tudatos akarat illúziója.....	19
2. BEVEZETÉS A COACHING GONDOLKODÁSÁBA.....	28
2.1. A coaching definíciója.....	29
2.1.1. A kliens rendelkezik a megfelelő szellemi forrásokkal .....	30
2.1.2. A coach szerep abban áll, hogy adekvát kérdéssel, bírálattal és támogatással fejlessze a kliens meglévő szellemi erőforrásait .....	30
2.1.3. A coaching az egész embert érinti.....	30
2.1.4. 2.1.4 A kliens szabja meg a napirendet .....	31
2.1.5. A coach és a kliens egyenlők .....	31
2.1.6. A coaching a változásról és a cselekvésről szól .....	31
2.2. Az érzelmi intelligencia jelentősége a coachingban.....	33
2.2.1. Tudás önmagunkról.....	36
2.2.2. Általános alapállásunk az életben .....	36
2.2.3. Az én alapállapotok megjelenése a coach szerepben .....	39
2.2.4. Coach-típusok a másikról való tudás (awareness of other) szempontjából .....	42
2.2.5. Az empátia.....	49
3. DÖNTÉSEK ÉS ÉRZELMEK.....	55
3.1. Az agy jutalmazó rendszere és a döntések.....	57
3.2. A hibákból tanulás .....	59
3.3. Amikor nincs jósolható rendszer .....	61
3.4. Irtózás a veszteségtől .....	63
3.5. Egy frappáns példa a veszteségtől irtózás következményeire .....	64
3.6. Jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok? Az intertemporális választás.....	65
3.7. A zsigeri érzések szerepe: az Iowa Gambling Test .....	67
3.8. Amikor az érzelmi sérülés előny: nincs irtózás a veszteségtől .....	70
3.9. A hitelkártya mint fájdalomcsillapító .....	71
3.10. A tudattalan gondolkodás és döntés.....	72
3.11. Tudattalan tanulás.....	75
4. A COACHING GYAKORLATA .....	76

4.1.	A rapport megteremtése.....	76
4.2.	4.2 Az odafigyelés szintjei.....	79
4.3.	Esettanulmány.....	84
4.4.	4.4 A hatékony kérdezés .....	87
4.5.	További technikák .....	92
4.5.1.	Összegzés.....	92
4.5.2.	Visszajelzés .....	93
4.6.	Technikák a változás elősegítéséhez .....	94
4.6.1.	Az élet egy napban .....	94
4.6.2.	A Johari Ablak .....	97
4.6.3.	Célok kitűzése és ennek lehetséges buktatói.....	99
4.6.4.	Az ülés menete a célok szempontjából .....	101
4.6.5.	Tranzakcionális és transzformációs célok.....	102
4.6.6.	A szerződéskötés .....	103
4.6.7.	A három- vagy négyoldalú szerződés .....	105
5.	HIVATKOZÁSOK .....	108
6.	FÜGGELÉK.....	110

## ELŐSZÓ

A képzésnek két fő célkitűzése van, amelyek a munka két eltérő szintjét határozzák meg. Az egyik szint a gondolkodással, döntésekkel, társas viselkedéssel kapcsolatos szemléletmód gyökeres átalakítása, akár úgy is fogalmazhatnánk, hogy felforgatása. Ez nagyon fontos szint, mert az európai kultúrában évezredek gyökerekkel, de különösen a felvilágosodás óta nagyon markáns emberképpel kell szembeszegeznünk a modern pszichológia és idegtudomány által feltárt működésmódot. Márpedig a hatékony coaching csak ezen a megváltozott szemléleten alapulva valósítható meg maradéktalanul.

A másik célkitűzése ugyanakkor teljesen gyakorlatias: átadni a coaching megvalósításának technikáit. Ezek a technikák az új szemléletből fakadnak, de a kettő összefüggéseinek részletes taglalása meghaladná a tanulmány kereteit, ezért megmaradunk a konkrét módszerek, példák és gyakorlatok szintjén. A két szint elválása egyértelmű, az elsajátítás folyamán váltakozva fókuszálunk egyikre és másikra. Ennek előnye, hogy nem „fásul bele” a résztvevő sem a gyakorlatba, sem a szemléleti változást megalapozó elméletbe, ugyanakkor módot ad arra, hogy az egyik üzemmódban dolgozva a háttérben érlelődjének a másik üzemmódban megszerzett ismeretek, gondolkodásmódok. Természetesen a gyakorlati szint technikái módszertani segédletként is működnek.

# 1. GYÖKERES SZEMLÉLETVÁLTÁS A VALÓSÁGHOZ VALÓ VISZONYUNKBAN

Mindennapi tudatunkkal a világhoz, valósághoz való viszonyunkat egyfelől több ezer éves kultúránk, másfelől a spontán élményeink határozzák meg. E felfogás szerint közvetlen érintkezésben vagyunk érzékszerveink útján mind a külső valósággal, mind a belső, testi és lelki világunkkal. Közvetlen tudomással bírunk az érzékszerveinket érő ingerekről, a belső motivációs és érzelmi állapotainkról, szándékainkról. Az így rendelkezésünkre álló tudatos információ közvetlenül irányítja szándékos cselekedeteinket, a szabad akaratunkkal elhatározott tervek a közvetlen okozói cselekedeteinknek. A modern tudomány (pszichológia, szociálpszichológia, kognitív pszichológia, idegtudomány, stb.) azonban ettől jelentősen eltérő képet fest rólunk, és ezt egy vezetőnek fontos világosan látni. A kognitív pszichológia és idegtudomány eredményei azt mutatják, hogy ez a mindennapi tudatos élményünk valójában illúzió: nincs közvetlen hozzáférése a tudatos énünknek sem az érzékszerveinket érő ingerekhez, sem a belső motivációs állapotainkhoz és érzelmeinkhez, sem pedig a szándékainkhoz. Nincs meg az a privilégiumunk, hogy ami elménkben lejátszódik, ahhoz a mi tudatunk és csak a mi tudatunk fér hozzá, másokkal ellentétben introspekcióval közvetlenül képesek vagyunk kiolvasni önnön észleleteinket, gondolatainkat, érzelmeinket, elhatározásainkat.

## 1.1. Változásvakság

Valójában a tudatos élményünk és a külvilág és belső világunk között egy elképesztően nagy kapacitású tudattalan rendszer közvetít, csillagászati méretekkel és összetettséggel, s ennek a rendszernek a működéséhez nem igen férünk hozzá tudatosan. Ez a rendszer folytonosan fenntartja a külső és belső világunk dinamikus szimulációját, s ez a szimulált modell jóslja, anticipálja mindazt, ami történni fog velünk, amit tenni vagy észlelni fogunk, s az érzékszerveinkből a modell irányítása alatt begyűjtött adatokat e jóslatok ellenőrzésére és az eltérések korrigálására használja. Ez a tudattalan rendszer a működéséhez fontosnak ítélt dolgokat osztja meg csupán a tudatunkkal, olyasmiket, amire nincsen kész, előre

begyakorolt, automatikus megoldása. Erre az üzemmódra szép példával szolgál a változásvakság jelensége. Ha az alábbi két képet egymás után, az első után egy kis ideig üres háttérrel mutatva levetítjük egészséges látású és gondolkodású embereknek, akkor a tapasztalatok szerint szinte senki sem veszi észre az első és második kép közötti különbséget.



Ez a változásvakság jelensége. Miért jó bizonyíték ez a tudattalan rendszerünk léteire, és a tudatos élményünket meghatározó szerepére? Azért, mert bizonyítható, hogy az agyunk, a tudattalan szimulációs rendszerünk „látta”, érzékelte és feldolgozta a változást, csak éppen úgy határozott, hogy az adott helyzetben nem fontos, s ezért nem célszerű a tudatunk igen szűk kapacitását ezzel terhelni.

Ezt az állítást pszichológiai kísérletek támasztják alá, például az alábbiak. A tudattalan információfeldolgozás egyik első vizsgálata Robert Zajonc nevéhez fűződik, aki számtalan szellemes vizsgálatban bizonyította, hogy nem tudatos, küszöb alatti ideig (20-40 ezredmásodpercig) mutatott ingerek hatással vannak érzelmi reakcióinkra, miközben a tudatos műveletek szintjén a hatásokról nem tudunk beszámolni. Ilyen küszöb alatti ideig arcok sorozatát mutatta be a résztvevőknek. Ezt követően tudatosan észlelhető ideig arcok párpainak sorozata következett, úgy, hogy a pár egyik tagja szerepelt a küszöb alatti sorozatban, a másik viszont „új” volt. Amikor arra a tudatos ítéletre kérték a résztvevőket, hogy állapítsák meg, a pár melyik tagja szerepelt a küszöb alatt bemutatott arcok sorozatában, akkor erre teljesen képtelenek voltak. Amikor viszont az volt a kérdés, hogy

válasszák ki, a pár melyik tagja a szimpatikusabb, akkor nem véletlen eredményeket kaptak, hanem jelentős mértékben jobban kedvelték a párnak azokat a tagjait, amelyeket tudattalanul „láttak”.

Beck és munkatársai ezt a Zajonc-féle kísérletet is felhasználva bizonyították már korszerű agyi képalkotó eljárást, a funkcionális mágneses rezonancia képalkotó módszert alkalmazva, hogy az agy valóban „látja” azt az ingert, amely a tudatos észlelés számára láthatatlan. Ők is



arcok sorozatát mutatták a résztvevőknek különböző technikákkal, amelyek vagy tudatos, vagy tudattalan bemutatást eredményeztek. Három bemutatási eljárást alkalmaztak. Az egyik esetben az először bemutatott arc a résztvevők szeme láttára, „morfó” technikával átváltozott a másik arccá, tehát a változás tudatos volt. A másik esetben a változásvakság technikájával mutatták be, s ennek megfelelően a résztvevők nem számoltak be változásról, abban a hiszemben voltak, ugyanazt az arcot látják még egyszer. A harmadik esetben pedig nem volt változás, ugyanazt az arcot mutatták kétszer. E közben az fMRI szkennerekben vizsgálták, hogy mely agyterületek aktívak a bemutatás alatt. A halántéklebenynek van egy területe, az ún. fusiform terület, amely kimondottan az arcok feldolgozására specializálódott. Ez a terület nem volt aktív, amikor a másodjára bemutatott arc azonos volt az elsővel, azaz nem volt változás. Azonban a változásra aktivitással reagált függetlenül attól, hogy az illető tudatában volt vagy sem a változásnak, tehát a tudattalan rendszer „látta” a tudatosan nem észlelt változást.



Ha most egy pillanatra visszatérünk a katonai repülőteres demonstrációhoz, nem szabályos kísérletként, de tettem egy tanulságos megfigyelést. Általában többszöri bemutatás sem vezet oda, hogy észrevennék a nézők a változást. Erre alapoztam a demonstrációm. Bemutattam a két képet először, mire a hallgatóságból senki sem vett észre változást. Mielőtt másodszor is megmutattam volna őket, egy kicsit beszélgettünk arról, mit láttunk. „Egy katonai repülőteret láttunk, ahol katonák szállnak be egy nagy szállítógépbe. A szállítógépeknél a legfontosabb a minél nagyobb befogadóképesség, a sebesség másodlagos, ezért jobbra légcsavaros hajtóművel látják el őket, de persze azért létezik sugárhajtásos változat is.” És ez után újra megmutattam a két képet. Ebben az esetben másodjára szinte mindenki azonnal észrevette a hajtómű eltűnését. Értelmezésem szerint az történt, hogy az első esetben az előadás kontextusában a tudattalan rendszerünk látta, feldolgozta a változást, de lényegtelennek tartotta, ezért nem terhelte ezzel az információval a tudatot. A második esetben azzal, hogy beszéltem a hajtóműről, relevánsná vált az adott kontextusban, így már fontosnak tartotta a tudattalan rendszer tájékoztatni a tudatot a változásról, mert talán kell vele valamit kezdeni, a tudattalannak pedig erre nem volt kész megoldása. Ez a demonstráció egyúttal azt is mutatja, s ez egy vezető számára rendkívül fontos lehet, hogy a figyelem fókuszán kívül történő dolgokra zavarba ejtően vakok tudunk lenni.

A változásvakágnak még sok szellemes demonstrációjával találkozhatunk, a leghíresebb ezen a linken elérhető: <http://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>. Egy kicsit hasonló demonstráció ismét arra is utal, hogy a tudattalan rendszerünk mérlegel, és a relevánsnak ítélt információt közli a tudatos rendszerrel, amit esetleg érdemes lehet fókuszáltan tovább feldolgozni. Ebben a vizsgálatsorozatban megrendeznek egy jelenetet egy egyetemi kampuszon. Egy „idegen” (a kutatók beépített embere) térképpel a kezében útbaigazítást kér. Miközben a gyanútlan megszólított útbaigazítást ad, két férfi egy ajtót cipelve áthalad közöttük, s miközben áthaladnak, az útbaigazítást kérő „idegen” helyet cserél az ajtót annak takarásában cipelő férfivel. A legtöbb esetben az ajtó elhaladtával az útbaigazító ott folytatja, ahol abbahagyta, és nem veszi észre a cserét. Ezt a jelenséget nem egészen változásvakágnak, inkább figyelmetlenségi vakágnak (inattentional blindness) nevezik. Ugyanakkor nem mindig azonos a „figyelmetlenségi” arány, függ a résztvevők kategóriájának fontosságától. Azt figyelték meg, hogy ha diákok voltak a szereplők, akkor a középkorúakat jellemezte inkább a vakság, a diákok jobban észrevették a cserét. Amikor az ajtót építőmunkások cipelték, akkor viszont 12 diákból mindössze négyen vették észre.

Ebben az igen látványos jelenségben számunkra az a lényeges, hogy megmutatja, a tudatos működésünk csupán kicsiny töredékét dolgozza fel a bennünket érő irdatlan mennyiségű információnak, s ebben éppen ezért nagyon szelektívnek kell lennie, a szűk tudatos kapacitást csak a legfontosabb dolgokra kell koncentrálnia, ezért bármit, ami nem tűnik lényegesnek, vagy könnyen kategorizálhatónak tart, figyelmen kívül hagy. Másként fogalmazva, a tudattalan, óriási kapacitású rendszer elvégzi a rutinszerű feldolgozást, és ha nem ütközik akadályba, tehermentesíti a tudatot, elzárja a tudattól az információt. Hogy érzékeltessem, milyen kapacitáskülönbségekről beszélünk, álljon itt néhány adat. Agyunkban hozzávetőleg 100 milliárd idegsejt található, s ezek mindegyik 1000-10.000 szinaptikus kapcsolatban állnak egymással. Tehát a 100 milliárd neuron mindegyikének ilyen óriási mennyiségű kapcsolata van; csillagászati méretű hálózat ez. Ráadásul ez az óriási hálózat folyamatosan működik, a 100 milliárd neuron mindegyike átlagosan másodpercenként 40-100-szor tüzel, az éppen aktív területeken pedig ez a frekvencia elérheti a másodpercenként 1000 kisülést. Ez a hatalmas hálózat önállóan is működő, specializált modulok együtteseként is felfogható, amelyeknek megvan a saját feladata, s ezt a feladatot egymással párhuzamosan képesek végrehajtani. Ehhez képest a tudatos működés egyszerre csak egy feladatra tud koncentrálni, és a tudattalan rendszerhez képest elképesztően lassú. Egy egyszerű tudatos döntés – pl. láttam-e a képernyőn egy „5”-ös számot vagy sem – reakcióideje, azaz, a szám megjelenésétől egy gomb megnyomásáig eltelt idő kb. 100 ezredmásodperc.

A változástudás vagy figyelmi vakság jelenségére számtalan szellemes kutatás kínál bizonyítékot, az internetről ki-ki válogathat számára szimpatikus demonstrációt. Ezek azonban inkább csak abban segítenek, hogy meggyőzzenek bennünket arról, mennyire korlátozott a figyelmi kapacitásunk, arra pedig következtetni engednek, hogy ehhez képest milyen óriási kapacitással bír a tudattalan rendszer, amelynek az a funkciója, hogy folyamatosan szimulálja számunkra a valóságot. Tehát egy rendkívül összetett szimulációs modellel követi a külvilág eseményeit épp úgy, mint a testünkben, elménkben zajló folyamatokat, ehhez a modellezéshez mindig használja az óriási emlékezeti rendszerünket, és azokat a terveket, vágyakat, célokat is, amelyek ugyancsak reprezentálva vannak benne. Így talán nem meglepő, hogy állandóan érik hatások ezt a tudattalan rendszert, az elvégzi a bemeneten a megfelelő műveleteket, majd azok eredményének megfelelően irányítja viselkedésünket. Ugyanakkor az a tipikus helyzet, hogy a tudatunk nem tud hozzáférni

ezekhez a műveletekhez, s így nem is tud beszámolni róluk, miközben a hatásukat megtapasztalja. Ezt a helyzetet jól ragadja meg az előhangolás (priming) jelensége. Előhangolásról általában akkor beszélünk, amikor valamilyen külső vagy belső inger a mentális folyamataink irányát szisztematikus módon befolyásolja anélkül, hogy tudomásunk volna róla. Az előhangolásban számos tényező szerepet játszhat, így például a szituációra, kontextusra vonatkozó hallgatólagos tudásunk, s az ebből fakadó várakozásaink, vagy a tudatküszöb alatt észlelt ingerek, amilyenekkel Zajonc kísérletei kapcsán már futólag találkoztunk.

## 1.2. Előhangolás

Lássunk először egy igen szép példát a kontextusból származó tudattalan várakozások hatására, amelyből arra is kapunk némi tanulságos választ, hogy miként kezeli a tudatunk azt a helyzetet, hogy egy adott módon viselkedik, dönt, preferál, stb., miközben nincs hozzáférése azokhoz a folyamatokhoz, amelyek a végeredményt előidézik. A szociálpszichológiának ebben a ma már klasszikus vizsgálatában a kutatók piackutatóknak adták ki magukat. Egy szombat délelőtt egy bevásárlóközpont előcsarnokában felállítottak egy asztalt, fölötte a „VÁSÁRLÓI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLAT” felirattal. Az asztalra kitétek A, B, C, és D betűkkel megjelölt, márka nélküli négy női nejlon harisnyanadrágot, a járókelőket pedig arra kérték, vizsgálják meg a harisnyákat és állítsák őket minőségük alapján rangsorba. A gyanútlan járókelőknek a szituációból az volt a természetes várakozásuk, hogy négy különböző harisnyanadrágot vesznek szemügyre, de természetesen épp az volt a csel, hogy négy tökéletesen azonos minőségű harisnyáról volt szó. A járókelőkben azonban a várakozásuk előhangoló hatása alatt ez nem tudatosodott, és lelkiismeretesen elvégezték a rangsorolást. Amikor megkérdezték őket, hogy milyen szempontok alapján jártak el, természetes és határozott, igen ésszerű válaszokat adtak (pl. az elasztikussága, a szövés finomsága, a selymes tapintás, stb.). Mivel a négy harisnya teljesen egyforma volt, arra kellene számítanunk, hogy azonos eséllyel kerültek a rangsor élére, azaz, mindegyiknek 25% volt az esélye, tehát az ítéletek is e körül mozognak. De nem ez történt. A tényleges rangsorolás markáns sorrendi hatást mutatott, balról jobbra haladva: A=12%, B=17%, C=31%, D=40%. Amikor ezt a lehetőséget megemlítették a kutatók a (főleg hölgy)

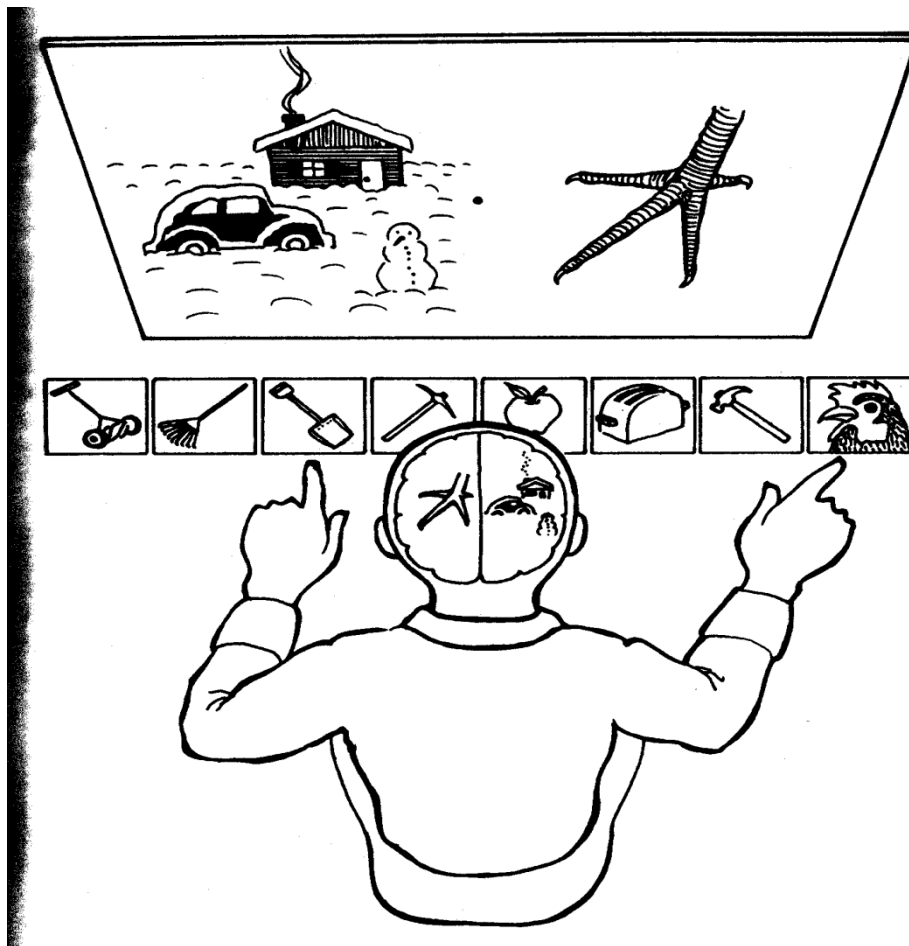
rangsorolóknak, azok felháborodottan kérték ki maguknak, hogy kétségbe vonják szakértelmüket a nejlonharisnyák minőségét illetően. Mi ebből a tanulság? Volt egy nem létező különbség, amire tudatosan számítottak a rangsorolók, s ez a várakozás szisztematikusan befolyásolta a viselkedésüket, amit azután racionálisan meg is magyaráztak, valójában nagyon ésszerű, de nem létező különbségekre hivatkozva. És volt egy létező, tényleges hatás, a minták balról jobbra sorrendje, ami ténylegesen befolyással volt a viselkedésükre, de amire nem számítottak, nem tűnt számukra ésszerűnek, s ez a hatás nem vált tudatossá, sőt, tudatosan mereven elutasították.

Egy vezetőnek tehát, ha fontos döntés előtt áll, nagyon észnél kell lennie, hogy ne hagyja a szituációból, a partnerektől kapott információból stb. származó várakozásait érvényesülni, eltorzítva a helyes helyzetelemzést és jó döntést. Segíthet, ha több független forrásból származó információval dolgozik, valamint ha az információ forrásának akkor is utánanézi, ha teljesen ésszerűnek látszik.

Ám nem csupán a tudattalan, automatikus várakozásaink működhetnek előhangolókként, hanem józan, tudatos mérlegelés számára egészen lényegtelen környezeti körülmények is. Végzős egyetemi hallgatókat kérdeztek egy állítólagos felmérés keretében arról, hogy miként látják a végzésük után a munkaerő piaci kilátásaikat. Az állítólagos közvélemény kutatók a hallgatók egyik felét derűs, napsütéses időben, a másik felét borús, esős időben hívták fel. A hallgatók igen megfontolt, racionális érvekkel alátámasztott válaszokat adtak arról, hogyan látják munkaerő piaci kilátásaikat, és természetesen fogalmuk sem volt arról, hogy az éppen aktuális időjárás jelentős befolyással volt mérlegelésükre és ítéletükre. Amikor ezzel a körülménnyel szembesítették őket, igen meg voltak rökönnyödvé, sőt bántódva. Ez bennünket már nem lep meg. Volt azonban egy nagyon tanulságos változata is ennek a vizsgálatnak. Ekkor annyit változtattak az előzőhöz képest, hogy mielőtt a kérdezőbiztos rátért volna az interjúra, egy kis előzetes csevegés közben szóba hozta az időjárást, pl. „Nálatok ott lenn milyen az idő?” Amikor ezt követően lezajlott az előző fordulóval teljesen azonos interjú, akkor nyoma sem volt az időjárás hatásának. Mondanunk sem kell, a hallgatóknak most sem volt semmiféle tudatos élményük arról, hogy az aktuális időjárás bármilyen hatással is lehetett volna a munkaerő piaci kilátásaikra vonatkozó racionális mérlegelésükre. Feltehetőleg az történt, hogy az által, hogy szóba került az időjárás, a tudattalan rendszer bekalkulálta a létezését, és mérlegelte, hogy van-e relevanciája a

munkaerő piaci kilátások szempontjából. Mivel úgy találta, hogy nincs, leszámította a szempontok közül, azaz, nem engedte, hogy az időjárás által okozott hangulati hatás befolyást gyakoroljon.

Már láttunk rá példát, hogy a tudat mást gondol a cselekvése oka gyanánt, mint ami a valóságban. Most egy nagyon szigorú módszerrel nézzük meg, hogy miként reagálunk egy olyan helyzetre, amikor nem vagyunk tudatában egy bennünket ért ingernek, és annak, hogy erre milyen reakciót adtunk, de megkérdeznek bennünket, és tudatos beszámolóval kell szolgálnunk cselekvésünk, döntésünk okairól. A példa a neurológia területéről származik. Ehhez tudni kell, hogy a két agyféltekénket egy rendkívül robusztus „kábelköteg”, a kérges test vagy corpus callosum köti össze és éri el, hogy a két félteke valós időben képben legyen arról, ami a másik féltekében zajlik. Súlyos epilepsziásoknál ennek az a hátránya, hogy az egyik féltekében lévő göcbből kiinduló roham a corpus callosum útján gyorsan át tud terjedni a másik féltekére is, ami a rohamot súlyossá, adott esetben életveszélyessé teheti. Ennek a megoldására egy műtéti eljárást dolgoztak ki, mellyel átvágják a kérges testet, s így megszakítják a két félteke között ezt a kommunikációs csatornát. Az ilyen műtéten átesett betegek (meglepő módon) semmiféle intellektuális vagy pszichés hátrányt nem szenvednek. Agyunk beidegzése olyan, hogy a két szemünk bal látótere a jobb féltekében, jobb látótere a bal féltekében van reprezentálva, és testünk jobb oldalát a bal félteke irányítja, bal oldalát pedig a jobb. Továbbá beszédközpont a legtöbb embernél csak a bal féltekében van, a jobb félteke néma, a tudatos nyelvi feldolgozásban igen csökevényes. Ezek után nézzük az alábbi ábrát!



A képen látható ember egy a fent leírt műtéten átesett, ún. osztott agyú (split brain) beteg. Egy szempillantás erejéig vetítenek neki egy képernyőt, ahol a képernyő bal oldalán egy havas táj látható, s ezt a képet a nyelv híján való jobb félteke dolgozza fel, a képernyő jobb oldalán pedig egy csirkeláb látható, amelyet a bal félteke dolgoz fel. Ez után a betegnek adnak egy képsorozatot, és arra kérik, hogy a jobb és balkezelével válasszon ki egy-egy képet, amelyről úgy gondolja, hogy kapcsolódik az imént a képernyőn látotthoz. A beteg fontolgatás nélkül kiválasztja a jobb félteke által irányított balkezelével a hólapátot, a bal félteke által irányított jobb kezével pedig a csirkefejet. Ekkor megkérdezik tőle, hogy miért éppen ezt a két képet választotta. A beteg a legkisebb habozás nélkül válaszol: „Láttam a csirkekarmot, és kiválasztottam a csirkét, a csirke ólat pedig lapáttal kell kitakarítani.” Nyelv híján a jobbfélteke által lebonyolított információfeldolgozás a havas tájról, amely a hólapát kiválasztását irányította a balkéz által, teljesen tudattalan maradt a beteg számára, s csak a nyelvvel bíró balfélteke választása vált tudatossá. Ez azonban nem űrt hagyott maga után a tudatban a jobb félteke munkája felől, hanem a balféltekében tudatosodott információt

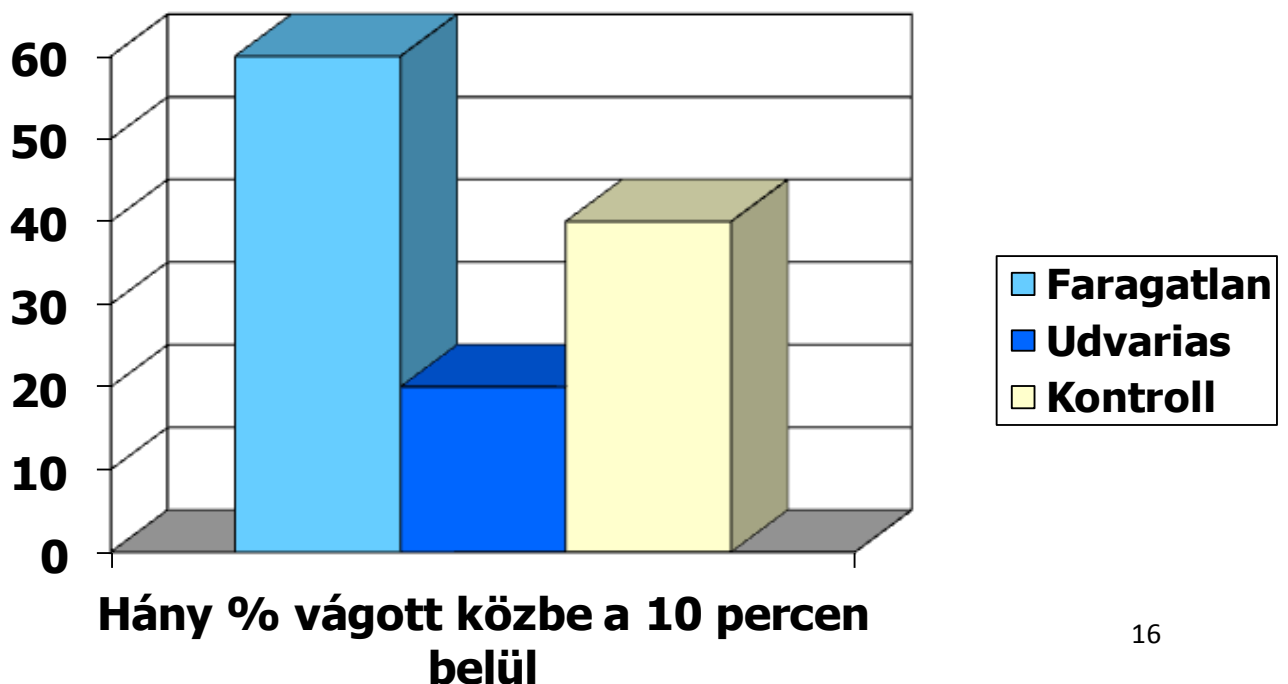
felhasználva szemrebbenés nélkül kitalált, konfabulált egy racionális választ, és abban a meggyőződésben volt, hogy ezzel tökéletes magyarázatot adott a cselekedetére. A tanulság egy vezető számára ebből az, hogy ha van egy szilárd meggyőződésen alapuló álláspontja egy döntésének okairól, akkor vessen számot azzal, hogy érhet-e olyan tudattalan hatás, ami az adott döntést befolyásolta, és próbáljon alaposan utánajárni az ilyen lehetőségeknek, mielőtt megnyugodna a felől, hogy pontosan ítélte meg a helyzetet, és benne a saját szerepét.

Egy vezetőnek fontos tisztában lennie azzal, hogy a döntését, egy tárgyaló partnerről a benyomását, a saját viselkedését erősen befolyásolni képesek olyan sztereotípiák, amelyek tudtán kívül válnak a tudattalan rendszerében aktívvá. Ismét az előhangolás jelenségével van dolgunk, de most arról az oldaláról vesszük szemügyre, hogy összetett sztereotípiák milyen hatással képesek lenni. Ennek vizsgálatát megint csak a küszöb alatti ingerléssel kialakított előhangolás segíti elő legjobban, de vannak más technikák is, amelyek ugyanezt a hatást képesek előállítani.

A vezető döntéseit, ítéletalkotását nagyon sokféle sztereotípiára képes befolyásolni, most először néhány társadalmi szempontból kevésbé kényes példával szeretnék élni. Fiatalember, egyetemi hallgatók egy csoportját az „idős kor” sztereotípiájával hangolták elő tudat alatt, míg ugyanolyan fiatalok ezen nem estek át. Az idős kor sztereotípiájához rengeteg tulajdonság hozzá tartozik, pl. a lassúbb, nehezkesebb járás, vagy a kevésbé éles emlékezet. Amikor egy szempontunkból lényegtelen feladat keretében a fiatalokat tudat alatt előhangolták az idős kor sztereotípiájára, majd a laboratóriumból távozóban titokban megmérték, milyen tempóban jutnak el a folyosó végén lévő lifthez, akkor azt az eredményt kapták, hogy az idős kor sztereotípiájával tudat alatt előhangolt fiatalok szignifikánsan lassúbb, „öregesebb” tempóban tették meg a távolságot, mint az idős kor sztereotípiájával nem előhangolt társaik. Amikor a járásuk felől kérdezték őket, természetesen nem értették, mit akarnak a kutatók, hiszen bennük nem tudatosodott, hogy megváltozott volna egy ilyen automatikus viselkedésük, mint a járás. Ez az automatikus kapcsolat visszafelé is működik. Fiatalembereket arra kérték, hogy öt percig járjanak körbe percenként 30 lépéses tempóban, ami kb. harmada egy normális fiatal ember tempójának. Utána szavak felismerésének reakcióidejét mérték. A kontrollokhoz képest a lassú járással

előhangoltak szignifikánsan gyorsabban reagáltak az öregséggel kapcsolatos szavakra, mint más szavakra.

A viselkedés stílusát is befolyásolhatják ilyen esetleges előhangoló tényezők. Egy kísérletben a résztvevők úgy tudták, hogy intelligencia feladatot végeznek. Ez abban állt, hogy húsz egyenként öt szóból álló kupacot a lehető leggyorsabban úgy kellett átalakítaniuk, hogy legalább négyzavas értelmes mondatok kerekedjenek ki belőlük. A teljesítményt stopperórával mérték. Ilyenkor az ember a szavak jelentésére tudatosan nem figyel oda, csak a szófajokkal foglalkozik, hogy minél hamarabb mondattá tudja őket alakítani. Amikor a feladat végén megkérdezték a résztvevőket, miről szóltak a mondatok, még csak találgatni sem igen tudtak. Az egyik kísérleti csoport esetében úgy rendezték, hogy a mondatok fele a „faragatlanság” (rudeness) tulajdonságával álljon kapcsolatban, a másik kísérleti csoportnál a mondatok fele az „udvariasság” (politeness) tulajdonságával asszociált szavakat tartalmazott, a kontroll csoportnál pedig teljesen esetlegesek voltak a mondatok. Miután a „verbális intelligencia” feladattal végeztek, elküldték a résztvevőket, hogy keressék meg a kísérletvezetőt, akivel elintézik a részvétellel kapcsolatos adminisztrációt. Úgy rendezték, hogy amikor a résztvevő kilép a laborból, tőle néhány méterre, neki háttal a kísérletvezető éppen konzultációban legyen elmerülve egy hallgatóval. A kísérletvezetőnek az volt a dolga, hogy tíz percig ne vegyen tudomást a rá várakozó résztvevőről. A kérdés az volt, hogy mennyire várják ki udvariasan, amíg a tíz perc leteltével hozzájuk fordul a kísérletvezető, vagy szakítják őt félbe a tíz perc letelte előtt. Az eredmények magukért beszélnek:





A „faragatlan” vonásra tudat alatt előhangolt résztvevők 60%-a félbeszakította a konzultációt, míg az „udvariasság” vonásával előhangoltaknak csupán 20%-a tett így.

Talán világos az ilyen modorbeli előhangolás jelentősége pl. egy fontos tárgyalás esetében. A csapda ott van, hogy az előhangolás hatása tudattalan, a vezető nem is veszi észre, hogy pl. kissé pökhendibb a stílusa, mint kívánatos volna, ám a partnerében ez tudatossá válhat, befolyásolja az ő stílusát, amit viszont már a vezető vesz észre tudatosan, és kialakul egy indokolatlan rossz alapállás. De nem csupán a stílusra lehet hatással a tudattalan előhangolás, hanem még a szellemi teljesítményre is. Amikor a résztvevőket tudat alatt a „professzor” sztereotípiájával hangolták elő, akkor egy 20 kérdésből álló kvíz játékban a kontrolloknál szignifikánsan több helyes választ adtak, míg, amikor ugyanígy a „futballhuligán” sztereotípiájával hangolták elő a kísérleti helyzet résztvevőit, akkor a kontrolloknál jelentősen rosszabbul teljesítettek a kvízben.

Egy sokkultúrájú világban, amilyenben egy mai vezetőnek érvényesülnie kell, különösen fontos, hogy a különféle kulturális, nemi, etnikai sztereotípiák ne befolyásolják kontrollálatlanul a vezető döntéseit és magatartását. Már pedig, ahogyan az idős kor sztereotípiájánál már láttuk, ezek a tudás struktúrák képesek a tudatot megkerülve működésbe lépni, és hatást gyakorolni a viselkedésre. Ráadásul éppen mert nem tudatos, a védekezés sem egyszerű az ilyen hatás ellen. Lássunk erre a kifinomult példát. Észak-Amerikában az afrikai amerikaiakkal kapcsolatos fehér sztereotípiák igen összetett, de talán az egyik leginkább stabil eleme, hogy a feketéket arrogánsnak, erőszakos fellépésűnek (hostile) tartják. A kísérlet első szakasza a nagyon alaposan kidolgozott tudattalan előhangolás volt. A résztvevők, kizárólag fehér fiatalok, úgy tudták, hogy amikor önként jelentkeztek alanyként, akkor két, egymástól független vizsgálat részesei lesznek. Az első egy munkapszichológiai, a második egy szociálpszichológiai vizsgálat lesz. A munkapszichológiai vizsgálat a vigilanciára irányul, azaz, arra a képességre, hogy az illető mennyire képes eltérni huzamos ideig a monoton feladatvégzéstől a nélkül, hogy a figyelme jelentősen lankadna. Ez a képesség számos munkakörben, pl. metróvezető, szerelőszalag, repülésirányító, stb. életbevágóan fontos. Ennek érdekében egy képernyőt kellett feszülten figyelniük, amelynek valamelyik sarkában időnként felvillant egy fénypont. Kezük egy négy billentyűből álló klaviatúrán nyugodott, és amikor a képernyő egyik sarkában felvillant a fénypont, a lehető leggyorsabban meg kellett nyomniuk az adott képernyősaroknak megfelelő gombot. Tehát

feszült figyelem, villanás, gombnyomás, s mindezt százszor. Valójában azonban a képernyő sarkában nem pusztán egy fénypont villant föl, hanem küszöb alatti ideig egy afroamerikai fiatalember arc képe. Így tehát tudat alatt előhangolták a kísérleti csoport résztvevőit a fekete sztereotípiával.

A vigilancia vizsgálat után egy másik kísérletvezető egy másik laboratóriumban a szociálpszichológiai kutatáshoz vette igénybe a résztvevőket. Felolvastak nekik társas jeleneteket, s azt kellett megállapítaniuk, hogy az epizódok főszereplője arrogánsan, vagy csupán asszertívan, határozottan viselkedik-e. Húsz jelenetet kellett megítélniük, amelyeket úgy alkottak meg, hogy a főhős viselkedése kétértelmű legyen. Például: „Kálmán addig nem hajlandó kifizetni a háziúrnak a lakbért, amíg az ki nem festeti a szobáját.” Ez éppúgy lehet kekeckedés, mint határozott érdekérvényesítés. Az afroamerikai sztereotípiára tudat alatt előhangolt fehér résztvevők a 20 jelenet túlnyomó többségében a főhős viselkedését arrogánsnak látták, míg a kontrollok kevesebb, mint a jelenetek felében ítélték így a magatartást. Tehát a tudat alatt mozgósított fekete sztereotípiát szisztematikusan befolyásolta a résztvevőket abban, hogy miként ítélnék meg társas helyzeteket, a szereplő magatartását.

A történetnek azonban még nincs vége. Ugyancsak fehér résztvevőket a fenti vigilancia feladattal előhangolták az afroamerikai sztereotípiára. Ez után belőlük, és előhangolatlan szintén fehér résztvevőkből párokat alakítottak ki, akik kitalálósdit (ma divatosabban activity-t) játszottak. Ennek a lényege, hogy az egyik fél gondol valamire és elmutogatja, a másiknak pedig ki kell találnia a mutogatás alapján, hogy mire gondolt a partnere. Ebbe a játékba némi érzelem is vegyülni szokott, mert aki gondolt és mutogat, gyakran válik türelmetlenné és bosszússá, amikor a másiknak nehézséget okoz az ő kiváló mutogatásának megfejtése. A párok egyik fele elő volt tudat alatt hangolva a fekete sztereotípiára, a másik nem, és hat menetet játszottak, háromszor az egyik mutogatott, háromszor a másik. Ezeket a játékokat videóra rögzítették, majd különválasztották a játékosok felvételeit, és levetítették őket beavatatlan nézőknek, akiknek jellemezniük kellett különféle személyiségvonások alapján a látott embereket. Számunkra most az a lényeges eredmény, hogy a beavatatlan fehér nézők szignifikánsan arrogánsabbnak látták azokat a fehér szereplőket, akiknek a *partnerét* tudat alatt a fekete sztereotípiával előhangolták. Mi történt itt? A tudat alatt előhangolt fehér játékosok a játék során átéltek enyhe frusztrációt „feketében” reagáltak, azaz,

arrogánsabbak voltak, mint a kontrollok, ezt a partnerük önkéntelenül viszonzta, s így az ő viselkedésüket a beavatatlan nézők „feketébbnek” látták. Itt már egy körkörös folyamatról beszélünk.

Általában az élményünk, mint arról már szóltunk, az, hogy cselekedeteinket tudatos szándékaink irányítják, megszületik egy gondolat, egy elhatározás, s ez lesz az oka a rákövetkező tetteinknek. Ez az élmény vezetőik esetében értelemszerűen fokozott, hiszen ők hatalmuknál fogva az elgondolásaikat más emberek rákövetkező cselekedeteire, viselkedésére is ki tudják terjeszteni, így még inkább erős az a visszajelzés, hogy az akaratuk, ha úgy tetszik szabad akaratuk érvényesül. Az élmény, ha magunkba nézünk az, hogy mintegy ki tudjuk olvasni, milyen szándékok, gondolatok, döntések eredményezték a tényleges tetteinket. Azaz, ahogy úgy érezzük, közvetlen, privilegizált hozzáférésünk van szubjektív érzeteinkhez, az érzékszerveink által felfogott dolgokhoz, vagy testünk belső visszajelzéseire, így vagyunk a szándékainkkal, akaratunkkal is. Márpedig eddig azt igyekeztünk több oldalról is bizonyítani, hogy a közvetlen, privilegizált hozzáférés valójában illúzió. A tudattalan rendszerünk működésének következménye, amely egyfelől elzárja tudatunk elől mindazokat a műveleteket, következtetéseket, amelyek működését alkotják, másfelől, ennek következtében a közvetlen hozzáférés illúzióját kelti. Most azt fogjuk megmutatni, hogy a szándékainkhoz, az akaratunkhoz sincs közvetlen, privilegizált hozzáférésünk, ez az élmény is csupán illúzió, s valójában az élményhez a tudattalan rendszerünk épp úgy következtetések útján jut el, amikor önmagunkról van szó, mint, a szuverenitás élménye nélkül, más emberek szándékait is következtetés útján ismerjük meg.

### 1.3. A tudatos akarat illúziója

Az idevágó, ma leginkább elfogadott elméletet Daniel M. Wegner fogalmazta meg a látszólagos mentális okozás elmélete keretében. Szerinte az akaratlagosság élménye valójában következtetés útján előállított konstrukció, amely akkor jön létre, ha egy adott cselekvés kapcsán érvényesül az elsőbbség, a következtetesség és a kizárólagosság elve. Ezek a következők:

- **Az elsőbbség elve:** Olyan gondolataink vannak, amelyek éppen a tetteink előtt bukkannak föl

- **A következetesség elve:** Ezek a gondolatok összhangban vannak a tetteinkkel
- **A kizárólagosság elve:** Nincsenek jelen más okok tetteink indoklására

Wegner az utóbbi tíz év folyamán munkatársaival számtalan kísérletben igazolta ennek az elméletnek a megalapozottságát. Stratégiája abban állt, hogy megmutatta, az elsőbbségre, következtetésre és kizárólagosságra vonatkozó szubjektív élményeink becsaphatók, azaz, nem közvetlenül „kiolvassuk” elménkből ezeket az élményeket, hanem – félrevezethető – következtetések útján jutunk el hozzájuk. A számtalan alátámasztó vizsgálatból lássunk egyet-egyet mindhárom elv következtetés jellegére, azaz, félrevezethető voltára.

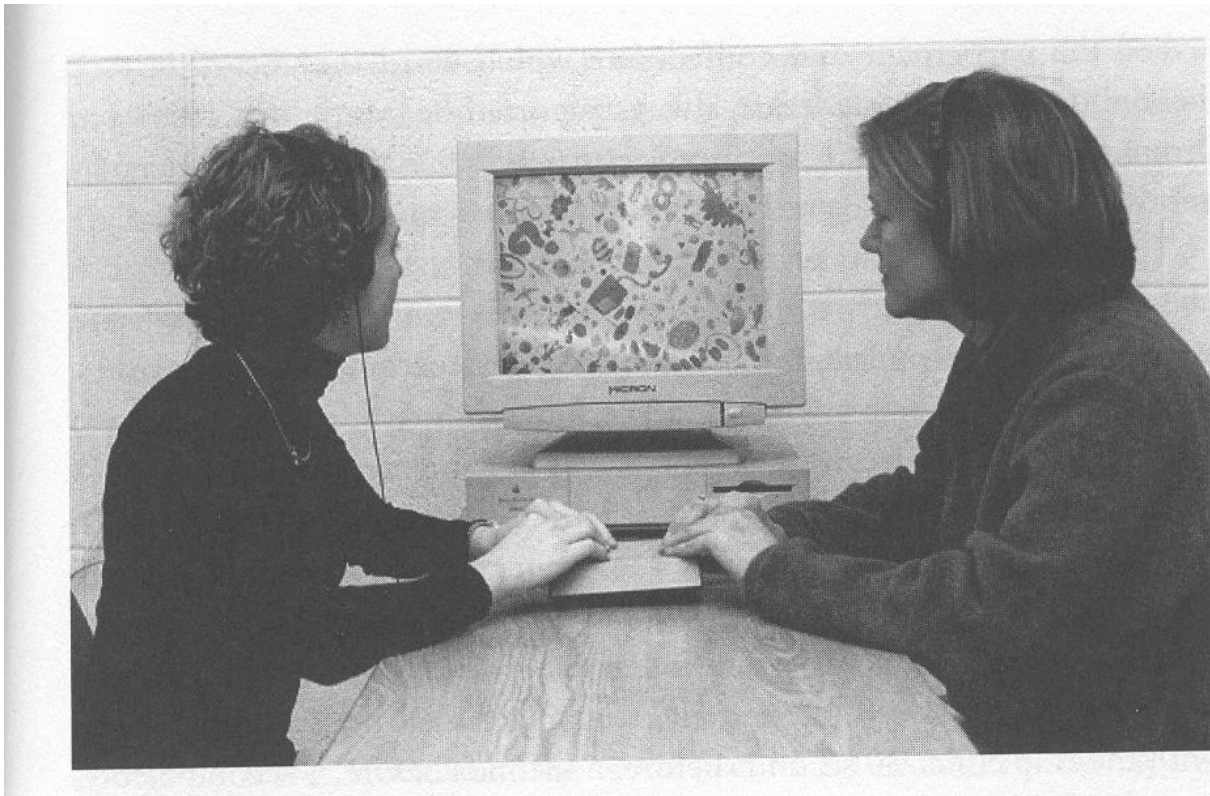
Az elsőbbség elvét egy bonyolult és szellemes vizsgálatnál játszotta ki munkatársaival. Az alapötletet az ún. ouija board adta. Ez egy legalább 150 éve népszerű okkult játék Amerikában, pszichológiai lényegét tekintve rokon az Európában ismert asztaltáncoltatással. Két ember helyet foglal egymással szemben, köztük pedig van egy 20 x 20 cm-es kis négyzetes asztalka, könnyen guruló kerekkel ellátott lábakon. Az asztalka alján van egy függőleges mutató, az asztalka alatt pedig egy ouija board, azaz, egy tábla, rajta félkörívben az angol abc betűi, számok 0-9-ig, yes, no, hello, good bye.



A két fél könnyedén ráhelyezi a kezét az asztalkára, amely kisvártatva „magától” (mint az asztaltáncoltatásnál) elindul. Jártában egymás után mutat rá a ouija board betűire, számaira, amit többnyire egy harmadik fél kiolvas, és a játékosok legnagyobb meglepetésére egyszer csak elkezdenek értelmes mondatok, általában a két emberre vonatkozó sugallatok összeállni.

Wegnerék a ouija boardot egy számítógép monitorára helyezték, az asztalka lapját egy egerre, a mutató szerepét pedig a kurzor töltötte be. Az első kísérleti próbálkozások során azt tapasztalták, hogy a résztvevők számára riasztó a ouija board okkult sugalmazásának

lehetősége, így a táblát lecserélték egy grafikai könyvből vett ábrával, amelyen rengeteg kicsiny ikon volt található (autó, dinoszaurusz, hattyú, stb.).



A két félnek tehát az asztal mozgatásával a kurzort volt módja az instrukció szerint spontán, szándékos cél nélkül mozgatni. A résztvevők fején fülhallgató volt, amelyben egy hang időközönként egy szót mondott. Ez a szó vagy a képernyőn lévő ikonok egyikére utalt, vagy ettől független szó volt. A két résztvevő egyike beépített ember volt, s a valódi résztvevőt abba a hiszemben hozták, hogy különböző szavakat hallanak a fejhallgatón. Ezt demonstrálták is, amikor a résztvevő hallott egy szót, megkérdezték a másikat, hogy ő mit hallott, s amit mondott, az természetesen különbözött attól, amit az igazi résztvevő hallott.

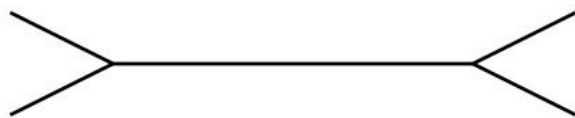
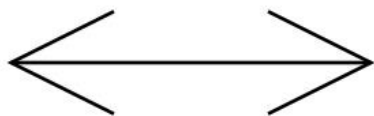
A játék az instrukció szerint a következőképpen zajlott. Miután elindult az asztalka, és a kurzor elkezdett mozogni a képernyőn, időről időre megszólalt a hang, és mondott egy szót. Olykor pedig megszólalt egy háttérzene. Az instrukció az volt, hogy amikor a zene megszólal, 30 mp-en belül álljanak meg valahol, bárhol, a kurzorral. Természetesen a szabály és az élmény az volt, hogy nem fejtenek ki erőt az asztalkára, csak hagyják, hogy menjen „magától.” A beépített embernek azonban más feladata volt. Ő a fejhallgatón olyan instrukciót kapott néhány elhangzó szavanként, hogy a szó elhangzása után 1 vagy 5 mp-cel irányítsa (csalással természetesen) a kurzort ahhoz az ikonhoz, amely megfelelt az imént

elhangzott szónak (amit persze a valódi résztvevő is hallott, s ő azt hitte, a társa mást hall). Vagy pedig ugyanezt 30 mp-el a szó elhangzása után, vagy 1 mp-cel a szó elhangzása *előtt* tegye meg. Mindkét résztvevő ölében volt egy írókönyv, amelyen 1-100-ig jelezniük kellett minden egyes megállás után, hogy érzésük szerint mennyire játszottak szerepet abban, hogy éppen az adott ikonnál állt meg a kurzor. A 0 vége azt jelentette, hogy úgy érezték, semmi befolyásuk nem volt a megállás helyére, a 100 pedig azt, hogy maximális hatással voltak a megállás helyének meghatározására. Az eredmények igen beszédesek voltak. Amikor egy gondolat a szó elhangzása formájában közvetlenül a megállást megelőzően (1 vagy 5 mp-cel) bukkant fel, akkor a megállást a valódi résztvevők nagymértékben saját akaratuknak tulajdonították, amikor a megállás késve, 30 mp múlva követte a gondolat felbukkanását, vagy már megtörtént a megállás, amikor a gondolat felbukkant, akkor viszont az volt az érzésük, hogy csekély mértékben volt befolyásuk a megállás helyére. Mi persze tudjuk, hogy soha nem volt rá befolyásuk, hiszen a beépített ember az instrukciónak megfelelően enyhe kényszerítéssel irányította minden esetben az ikonhoz a kurzort, mégis, amikor a megállás időben közel volt a gondolathoz azt megelőzve, a résztvevőnek erős illúziója volt, hogy az ő akarata érvényesült. Tehát az elsőbbségi elvre támaszkodó *következtetés* volt a szubjektív érzés alapja, s nem kivételezett hozzáférés a tényleges irányító folyamataihoz.

Lássuk, mi a helyzet a következtetés elvével! Vajon az is csupán következtetés, amely a közvetlen élmény illúzióját nyújtja? Az ehhez ismertetendő kísérletben a résztvevőt egy egész alakos tükör elé állítják, és „panyókára” a vállára adnak egy fehér köpenyt. A köpeny két ujja hátul fent a vállánál ki van vágva. A résztvevő mögé állítanak egy nála kisebb termetű embert, aki így a tükörben nem látszik. A mögötte álló ember beledugja hátulról a köpeny két ujjába a két kezét. A résztvevő tehát azt látja a tükörben, mintha az ő kezei volnának a köpeny ujjában, de természetesen tisztában van vele, hogy nem. Ekkor egy hangszóróból ütemesen egymás után húsz instrukció hangzik el a karok mozgására vonatkozóan (pl. a bal kéz ökölbe szorul, jobb kéz vízszintesen felemelkedik, stb.). A résztvevő mögött álló ember pedig pontosan az utasításokat követve mozgatja a két kezét. A résztvevőnek már az első néhány ilyen mutatvány után az a furcsa érzése van, hogy az ő gondolatai irányítják a tükörben látható kezek mozgását. Természetesen pontosan tudja, hogy nem, az ő kezei a köpenyen belül a teste mellett lógnak, mégsem képes szabadulni attól az érzéstől, mintha ő volna a cselekvő. Amikor ugyanebben az elrendezésben az történik, hogy a két kéz nem követi az instrukciókat, azaz, a mozgásuk nincs összhangban az elhangzó gondolattal, akkor

viszont nyoma sincs ennek a furcsa érzésnek, nincs a résztvevőnek olyan illúziója, hogy ő cselekszik.

A résztvevők tehát ellenállhatatlannak érzik az illúziót, kicsit úgy, mint a perceptuális illúzióknál, mint a Müller-Lyer illúzió:



ahol tudjuk, hogy a két vízszintes vonal azonos hosszúságú, mégsem tudjuk úgy látni. Ezt alátámasztja a kísérletnek egy olyan változata, amikor az érzelem kiváltását is vizsgálták. Most annyiban különbözött az eljárás a fentitől, hogy a résztvevő mögött álló ember a sorozat előtt a jobb kezével felhúzott a bal csuklójára egy gumigyűrűt, és a résztvevő szemé láttára jól kihúzta, majd elengedte, ezzel nyilvánvalóan alaposan megcsípve a bal csuklóját. A résztvevő össze volt kapcsolva a GBR készülékkel (ez a bőr ellenállásának változását méri, ami az érzelmekre adott azonnali reakció). A résztvevőnél a műszer erős érzelmet jelzett, amikor látta, mi történik, tehát empátiát érzett a kéz tulajdonosával. Ezt követte a húsz instrukció és a nekik megfelelő kézmozdulat, majd befejezésként a jobb kéz újra megcsípte a gumival a bal csuklót. A műszer ismét érzelmi reakciót jelzett a résztvevőnél. Most az egészet megismételték (a gumiszalaggal együtt) úgy, hogy a kezek nem követték az instrukciókat, azaz, nem voltak következetesek. Ebben az esetben a nyitó „gumizás” kiváltotta a résztvevőből az érzelmet, a sorozatot követően azonban semmiféle érzelmi reakció nem volt tapasztalható. Megszűnt az empátia. Mivel az érzelmi reakciót nem lehet hazudni, ez a változat ékesen bizonyítja, hogy az „aktorság” illúziója valódi volt, miközben nyilvánvalóan mégis csak illúzió volt, nem arról volt szó, hogy a résztvevő „kiolvasta” a kezei mozgását, hiszen azok nem is mozogtak.

Mint látható, már egy vagy két elv érvényesülése is megteremti az akaratlagos cselekvés illúzióját, de akkor teljes ennek az ereje, ha a kizárólagosság elve is megvalósul. Tehát már csak erről kell bebizonyítani, hogy nem privilegizált hozzáféréssel kiolvassuk a cselekedetünket, hanem következtetünk rá. Ehhez a küszöb alatti ingerlésre épített megoldást használták Wegner és munkatársai. A résztvevő most egy számítógép képernyője előtt ül, amelyen megfelelő tempóban felbukkan egy nyolc betűből álló sor. A résztvevőnek a megfelelő gomb megnyomásával azt kell minél gyorsabban eldöntenie, hogy értelmes angol szó jelent meg, vagy értelmetlen betűsor. A számítógép mérte a reakcióidőt, azaz, hogy milyen gyorsan döntött a résztvevő. A számítógép úgy volt programozva, hogy ha kb. 600 ezredmásodpercen belül megnyomta a résztvevő a gombot, akkor a képernyő elsötétült, majd kisvártatva jött a következő betűsor. De ha nem sikerült a 600 ezredmásodpercen belül döntenie, akkor a számítógép lépett és sötétítette el a képernyőt. Ez az idő úgy volt beállítva, hogy a résztvevő és a számítógép mintegy versenyt futott egymással, és a résztvevő sohasem lehetett biztos benne, hogy még sikerült időn belül megnyomnia a gombot, tehát ő volt az, aki a képernyő elsötétülését okozta, vagy kifutott az időből, és a számítógép cselekedett és sötétítette el a képernyőt. Minden menet után nyilatkoznia kellett a résztvevőnek, hogy szerinte ki okozta az elsötétülést, ő, vagy a számítógép.

A résztvevő tudta nélkül minden egyes menet, azaz, a betűsor megjelenése előtt a képernyőn 17 ezredmásodpercig, tehát jócskán a tudatküszöb alatti ideig megjelent egy-egy szó, ami valamilyen asszociációban állt az „én”-nel (angolul pl. I, my, me, self). A kontrollcsoportot alkotó résztvevőknél nem volt ilyen tudatküszöb alatti előhangolás. A résztvevők az előhangolás nyomán sokkalta gyakrabban tulajdonították maguknak az aktorságot, azaz, ítélték úgy, hogy ők okozták a képernyő elsötétülését, mint a kontrollok. Ez azt bizonyítja, hogy az aktorság élménye is olyan következtetés, amelyet meg lehet téveszteni. A történet kerektségéhez hozzátartozik a kísérlet olyan változata, ahol a 17 ezredmásodperces küszöb alatti inger olyan szó volt, ami valamiképpen istennel volt társítható. Ebben az esetben a résztvevők a kontrollokhoz képest sokkalta ritkábban tulajdonították maguknak a képernyő elsötétítését, és ítélték úgy, hogy a számítógép volt az aktor.

Az ilyen és hasonló kutatásaival tehát Wegner igazolta elméletét, a „látszólagos mentális okozás elméletét”, idézzük:



„Az elsőbbség, a következetesség és a kizárólagosság elvei irányítják azokat a következtetéseket, amelyeket az emberek a gondolataiknak a tetteikre gyakorolt hatásáról levonnak, és ezek képezik az alapját annak az élménynek, hogy céltudatosan teszünk meg dolgokat. Az akaratlagosság élménye valójában következtetés útján előállított konstrukció.”

Még egy lépéssel érdemes ezt a gondolatmenetet továbbvinni, mert akkor érhetjük el az igazán fontos szemléletváltozást egy vezető fejében. Tehát azt idáig beláttuk, hogy az ágensség élményéhez nem úgy jutunk el, hogy introspekcióval kiolvassuk azokat a dolgokat, amik elménkben zajlanak, s amelyekhez kizárólag nekünk van hozzáférésünk. Az történik tehát, hogy akár a magunk, akár valaki más cselekedetéről van szó, jóslás alapján az agyunk, a tudattalan szimulációs modellünk, összekapcsolja az okot az okozattal, majd ellenőrzi, bevált-e a jóslat. Tehát az ilyen kauzális modell nem a külvilág része, hanem a modellünk része. Ezt a tételt egy nagyon egyszerű kísérlettel bizonyíthatjuk, amely események bekövetkezésének idejére vonatkozó ítéletekkel kapcsolatos. Az esemény bekövetkezésének van egy fizikai, objektív ideje, és van egy mentális ideje, amikor számunkra tudatossá válik. A kettő eltérhet egymástól.

A résztvevőnek az a feladata, hogy amikor jónak látja, nyomjon meg egy gombot, amit kis idő múltán egy csengő megszólalása követ. A résztvevő középső, gombnyomó ujján van egy különlegesen finom időmérő műszer, amin meg kell adnia, hogy mely pillanatban nyomta meg a gombot, és mely pillanatban szólalt meg a csengő. Ez a mentális idő. A számítógép pontosan rögzíti a gombnyomás időpontját, valamint azt, hogy mely pillanatban szólaltatta meg a csengőt. Ez a fizikai idő. Egy-két próba után az tapasztalható, hogy a mentális idő szerint a gomb megnyomására egy kicsit később kerül sor, mint ténylegesen, a csengő pedig egy kicsit hamarabb szólal meg, mint ténylegesen. Az első jelenséget Benjamin Libet neurofiziológus klasszikus kísérletei alapján ismerjük: egy cselekvéshez az idegi előkészületek kb. 300 ezredmásodperccel hamarabb megtörténnek, mint hogy a cselekvés szándéka tudatossá válna. Innen a késlekedés. Mivel a modellünkben a két esemény összekapcsolódik egymással, már anticipáljuk a csengő megszólalását, noha ténylegesen még nem szólalt meg, s így már akkor tudatosodik bennünk, amikor még a fizikai inger meg sem jelent. Tehát a mentális időben a tetteink összetevői összekapcsolódnak, amit esetünkben az mutatott, hogy a mentális idő a fizikaihoz képest megrövidült.

Ehhez a jelenséghez lényeges, hogy úgy éljük át, hogy mi vagyunk az aktorok, máskülönben az összekapcsolódásra nem kerülhet sor. Ha a gomb megnyomását nem mi határozzuk el, hanem külső kényszer indítja be, akkor erről van szó. Ezt meg is valósították a kísérlet egy másik változatában oly módon, hogy a mozgatókéreg fölé helyezett intrakraniális (a koponyán keresztül hatoló) mágneses impulzussal váltották ki a megfelelő ujjmozdulatot. Ekkor tehát a résztvevő tudta, hogy nem az ő akarata volt a gombnyomás oka, így a csengő megszólalása nem kapcsolódott össze a modelljében ok-okozati párrá. Ennek az lett a következménye, hogy most a mentális idő a fizikai időhöz képest meghosszabbodott. Hiszen most nincs módom anticipálni a következményt, így a csengő megszólalását először a hallóérzékekkel fel kell fogni, fel kell dolgozni, s csak az után válhat tudatossá.

Az igazi izgalmas szakasza a kísérletnek azonban most következik. A résztvevő, aki a gombnyomás illetve a csengőhang időpontját a műszeren jelzi, most nem maga nyomja meg a gombot, hanem megfigyeli, amint valaki ezt megteszi, szabad akaratából, s ezt követi a csengőhang. Ebben az esetben ugyanaz játszódik le, mint amikor a résztvevő maga a cselekvő. Megfigyelőként is összekapcsolódik a modelljében a két esemény, ez által megjelenik az anticipáció, és a mentális idő megrövidül a fizikai időhöz képest. Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy a saját ágensségek esetében sem szükséges a privát, csak számomra hozzáférhető érzeteimre támaszkodni ahhoz, hogy az oksági összefüggés, az aktorság élménye előálljon.

Ez a helyzet pedig úgy áll elő, hogy amikor mi vagyunk az ágensek, a privát érzeteink elnyomjuk, mindazokat a műveleteket, amelyeket az agyunk elvégez, és mindazokat a következtetéseket, amelyeket levon, aktívan elzárja a tudatunk elől. Erre jó oka van. Teljesen cselekvésképtelenné válnánk, ha nem így tenné, ha minden műveletnek és következtetésnek tudatában lennénk. Tehát az agyunk kialakította azt az üzemmódot, hogy ugyanazon modellezéssel, következtetéssel dolgozik a saját viselkedésünk okaival kapcsolatban, mint más emberek viselkedésének okaival kapcsolatban, s épp ezért vagyunk képesek belépni más emberek mentális világába. Azt mondhatjuk tehát, hogy ezen működésmód következtében a társas világunkba is úgy vagyunk beágyazva, a tudattalan szimulációs modellünk közvetítésével, mint a fizikai világunkba, azaz, ezen az úton mindent, amit teszünk és gondolunk társas világunk számtalan szereplője formálja. Csak éppen mivel ezeket a

következtetéseket az agyunk elrejt a tudatunk elől, az a szubjektív élményünk, hogy autonóm egyének vagyunk, saját szuverén én-tudattal.

## 2. BEVEZETÉS A COACHING GONDOLKODÁSÁBA

Egy embernek semmit nem tudsz megtanítani.

Csak segíteni tudsz neki, hogy felfedezze magában.

Galileo Galilei

Azzal a kiábrándító meggyőződéssel kezdjük, hogy egy képzés még nem tesz coach-csá valakit. Csak a gyakorlat, és a megszenvedett tapasztalat. Ez mindenképpen szükséges, bár nem feltétlenül elégséges feltétel. Nagy gyakorlattal rendelkező szakemberek becslései szerint kb. 1000 órát kell kliensekkel dolgozni ahhoz, hogy valaki joggal várhassa el, hogy coach-nak tekintsék. Ahhoz, hogy egy coach bármilyen típusú klienssel képes legyen sikeresen dolgozni további kb. 2000 óra gyakorlat szükséges (Rogers 2008).

A jó coach ideális képe szerint nagyon magabiztosan és lelkesen képes azon dolgozni, hogy a kliens a benne lévő képességeket minél jobban ki tudja teljesíteni. A jó pszichológushoz hasonlóan őszinte és rendkívüli kíváncsiság jellemzi az emberek iránt. Lényeges tulajdonsága az átlagon felüli érzelmi intelligencia, beleértve a magas fokú önismeretet is. Képes ellenállni a legnagyobb kísértésnek is, hogy tanácsot adjon, vagy kifejezze meggyőződését arról, hogy mi a helyes. Mindig teljes személyiséggel jelen van a coaching helyzetben, miközben a jelenléte nem tolatódó, nem korlátozza a kliens kiteljesedését.

A fenti ideális kép még mindig nem eléggé maximalista, ugyanis túlságosan egyértelmű. Márpedig a coachingot az állandó kétértelműség jellemzi. Miközben igaz mindaz, amit a fenti bekezdésben az ideális coach-ról leírtunk, a gyakorlatban mindig résen kell lenni a kivételes helyzetek kezelésére. Bármennyire is alapvető az emberek iránti kíváncsiság, arra nagyon ügyelni kell, hogy ez a kíváncsiság ne a coach saját érdeklődéséből fakadjon, hanem a kliens szempontjait állítsa a középpontba. Az intuíció és az érzelmi intelligencia is alapvetően fontos erénye a coach-nak, de azt is tudni kell, hogy milyen helyzetekben fogja vissza, és támaszkodjon pl. a racionális költség-haszonelemzésre. A coaching alapelve, hogy nem adunk tanácsot, a kliensnek magának kell a megoldást magában megtalálni, mégis résen kell

lennünk, mert előállhat száz esetből egyszer, hogy életbevágó, hogy tanácsot adjunk. Az természetes, hogy szeretettel kell viszonyulnunk az emberekhez, de ezt nagyon erős kontroll alatt kell tartanunk, nem szabad, hogy az igényünk, hogy szeressenek bennünket, megakadályozzon abban, hogy szükség esetén kemények, akár könyörtelenül kritikusak legyünk a kliens érdekében. Végül mindaz a komolyság, ami a fentiekből sugározhat, nem szabad, hogy kirekessze a humort és a jókedvet a munkából. Ha az üléseken időnként nem harsan fel a falrengető kacagás, akkor valószínűleg nem halad igazán jó úton a coaching folyamat.

Végül még egy lényeges szempontot kell szemünk előtt tartani: a kliens, bármilyen nagy ember, bármekkora a hatalma, bármennyire sikeres, a coaching folyamatban változáson megy át, és ez óhatatlanul sebezhetővé teszi, megingatja a kontroll érzésében. Márpedig ettől mindannyian nagyon félünk.

## 2.1. A coaching definíciója

A coach azért dolgozik a kliensekkel, hogy fókuszált tanulás útján gyors, fokozott és fenntartható hatékonyságot érjen el az életükben és karrierjükben. A coach egyedüli célja, hogy azért dolgozzon a klienssel, hogy az elérje minden lehetőségét – ahogyan azt a kliens meghatározza (Rogers 2008).

Ha pontokba akarjuk szedni, hogy mit csinál egy coach, akkor az alábbi listát kapjuk:

- Megosztja a releváns fogalmi kereteket, képeket és metaforákat a klienssel
- Erősíti a klienst abban, hogy szigorú fegyelmezettséggel kezelje a gondolkodását, képzeletét, tervezését és várákozásait
- Kihívások elé állítja a klienst, hogy bővítse jelenlegi tudását, haladja meg jelen kompetenciáit
- Felépíti a kliensnek azt a képességét, hogy kemény helyzetekben megbirkózzon saját szorongásaival

Ebben a definícióban is és a listában is fontos figyelni a tanulás és az érzelmi intelligencia mozzanatára. Mindkettő fontos megkülönböztető sajátossága a coaching folyamatnak.

Ezeket a szempontokat célszerű alapelvekként explicit módon megfogalmazni (Rogers 2008).  
Hat alapelvekre építhetjük a coaching folyamatot:

#### **2.1.1. A kliens rendelkezik a megfelelő szellemi forrásokkal**

A klienst nem kell korrigálni, nem arról van szó, hogy valami gyengéje van, amit ki kell javítani. Ez nehéz kérdés, mert a megbízó, pl. a főnöke, aki a számlát fizeti nem egyszer így gondolja; sőt, az sem ritka, hogy maga a kliens is hasonlóan gondolkozik; a coach-nak kezelnie kell az ilyen helyzeteket. Tudatosítani kell a kliensben, hogy csak ő tudhatja, mi igazából a teendő, mert ő az, aki a helyzet teljes egészét ismeri, ő van abban a helyzetben, hogy végrehajthatja a szükséges lépéseket, és neki kell a továbbiakban együtt élni az akció következményeivel. Természetesen a coach szolgálhat hasznos információval, de a kliens döntésén múlik, hogy felhasználja-e.

#### **2.1.2. A coach szerep abban áll, hogy adekvát kérdéssel, bírálattal és támogatással fejlessze a kliens meglévő szellemi erőforrásait**

Nem győzzük hangsúlyozni, hogy a coach-nak nem a tanácsadás a szerepe. A kliens sohasem veszítheti el az önállóságát. Márpedig, aki tanácsnak engedelmeskedik, nem egészen önálló. Az ilyen viszonyból az következik, hogy a coach jobban tudja, fölényben van. Nyomban felmerül a kérdés, hogy akkor miért nem a coach van az adott vezető szerepében? A tanácsadás tehát függéshez vezet, holott a felelősség a kliensé. A coach-nak tehát arra kell a szerepét korlátozni, hogy kérdez, olyan kérdéseket tesz fel, amelyek hatására a kliens olyan területekkel kezd el foglalkozni, amelyek addig kívül estek a figyelmén, holott a megoldás szempontjából fontosak lehetnek. De ennek során mindvégig a kliens erőforrásaira épül a folyamat, és nem a coach kívülről jövő tanácsaira.

#### **2.1.3. A coaching az egész embert érinti**

Gyakori az a felfogás, különösen az üzleti coaching területén, hogy a coach szerepe szigorúan csak a munkára vonatkozik. Ez annyiban jogos, hogy a coach nem pszichoterapeuta, azonban súlyos szűklátókörűségre vall mechanikusan szétválasztani egy ember életének fő színtereit. És bár nem cél a kliens szocializációjának olyan mély megismerése, mint a pszichoterápiában, arra nyitottnak kell lenni a coach-nak, hogy az aktuális szerepbeli problémák gyökerei könnyen lenyúlhatnak a korai tapasztalatokra. Egy szülői minta gyakran önkéntelenül is erősen rányomja a bélyegét a vezetői szerephez

való viszonyulásra. És életidegen tagadni, hogy a személyes, munkán kívüli kapcsolatok, a családi élet teljesen független lehet a munkától.

#### **2.1.4. 2.1.4 A kliens szabja meg a napirendet**

Bár hangsúlyoztuk, hogy a coaching tanulási folyamat, de markánsan különbözik a klasszikus tanítástól, pl. tréningtől abban, hogy nincs előre lefektetett napirend, különösen nem a coach részéről. Lehet, hogy a coach-nak határozott elképzelései vannak a változásról, a vezetésről vagy bármi egyébéről, de ha ez a klienst nem érdekli, akkor a coaching folyamatnak nem válik részévé – legalábbis nem közvetlenül a napirend szintjén. És ez azt is jelenti, hogy amikor végére értek a kliens napirendjén szereplő témáknak, akkor véget ér a coaching is, hiába volnának még kiváló ötletei a coach-nak.

#### **2.1.5. A coach és a kliens egyenlők**

Jó, ha a coach és a kliens alapból körülbelül azonos státusúak, de ez gyakran nem teljesül. Pl. lehet egy nagy tekintélyű idősebb coach-nak egy vezetői pályája elején tartó fiatal kliense, vagy lehet egy coach-nak különösen magas státusú, nagyhatalmú elnök vezérigazgató a kliense, a coaching kapcsolatban szigorúan és teljesen egyenlő feleknek kell lenniük, akik partnerekként, a kölcsönös megbecsülés alapján dolgoznak együtt. Egyik fél sem engedheti meg magának, hogy a másiktól bármiféle ítéletet alkosson, azt a coaching folyamat idejére fel kell függeszteni. Ha akármelyik irányban felmerül a kellő tisztelet hiánya, véget kell vetni a coachingnak.

#### **2.1.6. A coaching a változásról és a cselekvésről szól**

Ha nincs is mindig explicit kimondva a kapcsolat felvételekor, a kliens mindig azért fordul a coach-hoz, mert valamit meg akar változtatni. Valamilyen tekintetben mindig nagyobb hatékonyságot akar elérni, és a coaching folyamat lényegi célja éppen az, hogy bezárja a szakadékot a lehetőség és a tényleges teljesítmény között. A coach ennek elősegítésén munkálkodik. Ebből az is következik, hogy csak olyan kliens alkalmas a coachingra, aki őszintén akarja a változást. Ez különösen akkor kényes kérdés, amikor a coachingot harmadik fél – főnök, HR-es – kezdeményezi. Természetesen arra is oda kell figyelni, hogy ne csak szavakban akarja a kliens a változást. Ha azt látjuk, hogy e tekintetben nem őszinte, akkor véget kell vetni a coaching-nak, vagy más coach-hoz kell irányítani a klienst.

Mindebből a megközelítésből adódik, hogy egy coaching általános vázlata a következő. Először is a 4. alapelvnek megfelelően a folyamat azzal kezdődik, hogy a kliens az első ülésre már egy „házi feladattal” érkezik: megfogalmazza a napirendet, pl. hogy milyen dilemmával kell szembenéznie, vagy milyen tekintetben érzi úgy, hogy a hatékonyabb működés érdekében változtatni kell. Az ülésen néhány – rendszerint 3-4-nél nem több – témát beszélnek át, és a kliens egy akciótervvel távozik a megfogalmazott célokra vonatkozóan a következő ülésig terjedő időszakra nézve. A következő ülés azzal kezdődik, hogy áttekintik, mit végzett az előző ülés óta. A valódi változások ugyanis a két ülés *között* történnek, ha erről könnyű is elfeledkezni.

A coaching meghatározásakor már szórványosan utaltunk arra, hogy mi *nem* coaching, azaz, a definíció egyik fontos mozzanata az elkülönítés a rokon területektől. Íme, a legfontosabb határterületek, amelyek mégsem sorolandók a coaching fogalma alá (Neale és mtsi. 2009):

#### *Mentoring*

A coaching és a mentorálás között az alapvető különbség az, hogy a mentorok a szakértelmüket, tudásukat és tapasztalatukat hozzák be, amit tovább adnak a mentorálynak, ahol szükséges. Így például, ha egy rangidős menedzser mentorál egy nála fiatalabbat a szervezetben, akkor modellt nyújt és megosztja a tapasztalatait, hogy milyen az, ellátni az adott feladatot, átadja az érzést, „hogyan mennek nálunk a dolgok.”

#### *Counselling (pszichológiai tanácsadás)*

Támaszt nyújt az embereknek abban, hogy miként dolgozzák fel az érzelmi kimerültséget vagy szorongást, amely megakadályozza, hogy úgy dolgozzanak, ahogyan szeretnének. A lelki tanácsadó beszélgetés hosszú időt vehet igénybe, amidőn áttekintik a múltat, megvizsgálják, hogy az ember hogyan jutott oda, ahol van.

#### *Consultancy (szakmai tanácsadás)*

A tanácsadók sokféle módon dolgoznak a szervezetekben, gyakran azért, hogy meghatározzák a probléma területeket/hatékonysági hiányokat, és tanácsot adjanak a



megoldás kidolgozásához. Tudást és tapasztalatot hoznak a maguk szakterületéről, és átadják tanácsaikat a klienseknek. A coaching, amint kifejtettük, nem arról szól, hogy tanácsot adunk, noha a kliens segítése abban, hogy hozzáférjen saját szakértelméhez, kulcstényezője a coach munkájának.

### *Tréning*

A tréning arról szól, hogy az embereket új készségekkel, nézőpontokkal és ismeretekkel szereli fel, hogy segítse személyes és/vagy szakmabeli fejlődésüket. A jól képzett tréner trenírozza/tanítja az embereket a fontos új információra, és, ideális esetben (de a tapasztalatok szerint sajnos ritkán) érinti a szóban forgó terület mindegyik lényeges aspektusát – a tudást, az attitűdöt, a készségeket és a szokásokat. A coaching nem arról szól, hogy valakit valami vadonat új dologra trenírozzunk, de nagyszerű abban, hogy támogassa a tanulást/tréninget abban, hogy valóban beágyazódják az új tudás.

Ha most pozitívan szeretnénk megragadni, hogy mi a coaching, akkor egy szinte buján burjánzó dzsungellel találjuk ma már szemben magunkat. A coaching fő ágai, az üzleti és a life-coaching ma már több tucat speciális kis ágra szakadnak. A Wikipedia pl. a coachingnak az alábbi ágait sorolja föl az alapvetőkön kívül: karrier coaching, pénzügyi coaching, személyes coaching, rendszer-coaching, egészség-coaching, sport coaching, randevú-coaching, konfliktus coaching, viktimizáció-coaching, keresztény coaching. De magán a vezetői coaching-on belül is ma már specializálódik az új vezetők, az első 100 nap, a nyugdíjtervezés, a stressz és kiégés, az új állás megtalálása, a prezentációs készségek, stb. coaching-ja. Talán nem nehéz elfogadni, hogy mi itt a hagyományos üzleti és vezetői coaching általános alapjaival és gyakorlatával foglalkozunk, és eltekintünk a specializációk taglalásától.

## **2.2. Az érzelmi intelligencia jelentősége a coachingban**

Az érzelmi intelligencia Daniel Goleman ilyen című könyve (1995) óta rendkívül divatosá vált, tudományos körökben ugyanakkor ezt a forradalmiként beállított felfogást sok kritika érte. A kérdés ilyen taglalása helyett annak gyakorlati jelentőségét fogjuk inkább tárgyalni. A

kritikáktól függetlenül egy alapos tudományos modell elég jól összefoglalja az érzelmi intelligencia lényegét, ami összhangban van azokkal az eredményekkel, amelyeket a döntés és érzelem témakörben be fogunk mutatni (ld. ott). Ez a megközelítés (Matthews, Zeidner & Roberts 2004 nyomán) az érzelmi intelligenciát négy fő ágra bontja:

- Az első ág az *érzelmi észlelés/azonosítás*, ami az érzelmi rendszerből származó információ észlelését és kódolását foglalja magában
- A második ág, a *gondolkodás érzelmi segítése*, az érzelem további feldolgozását jelenti annak érdekében, hogy a komplex problémamegoldásra figyelemmel javítsa a kognitív folyamatokat
- A harmadik ág az *érzelmi megértés*, ami bizonyos értelemben ellentétes a másodikkal: az érzelem kognitív feldolgozását jelenti
- A negyedik ág pedig az *érzelem kezelése*, amely az érzelmek kontrolljával és regulálásával foglalkozik mind saját magunkban, mind másokban.

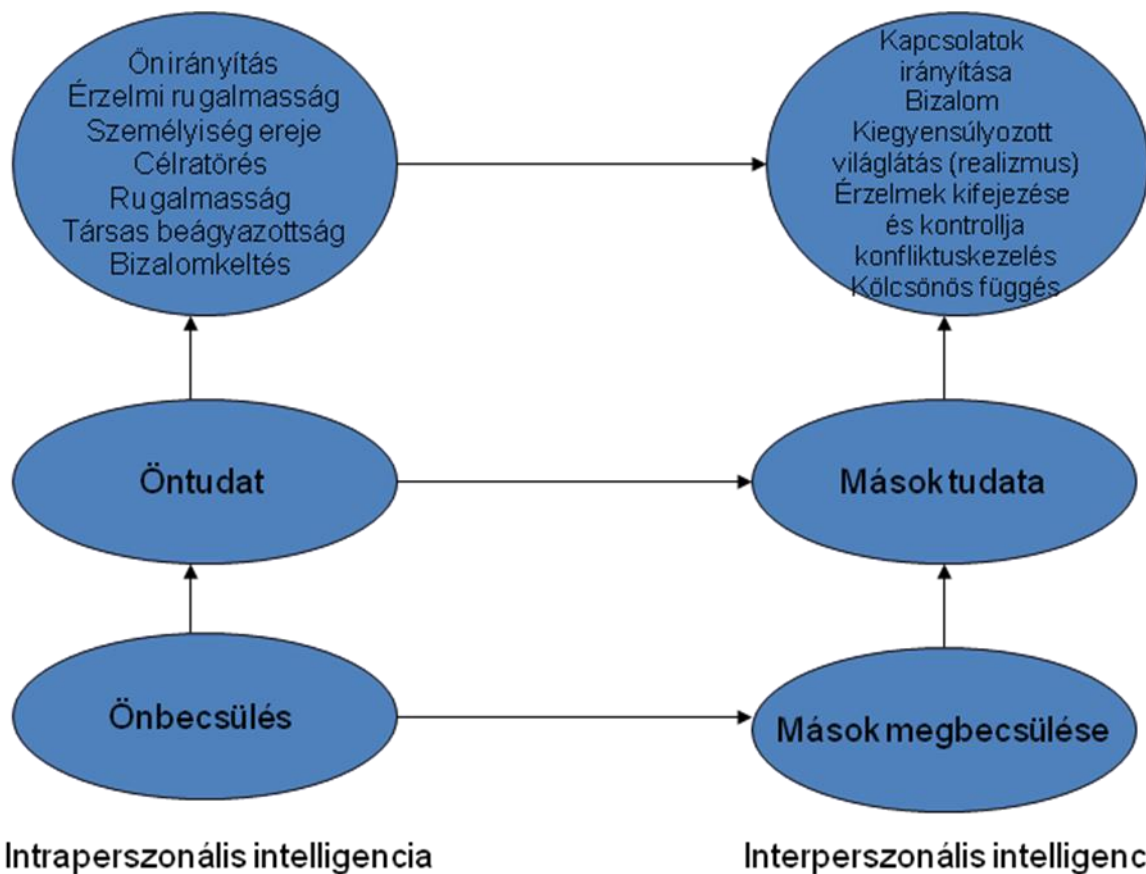
Ennek a felfogásnak a jegyében a coaching szempontjából nagyon gyakorlatias és megalapozott definícióját adja Neale és mtsi. (2009, 9. o.) az érzelmi intelligenciának:

Az érzelmi intelligencia szokáson alapuló gyakorlat arra, hogy

- felhasználjuk az érzelmi információt saját magunkról és másokról
- ezt integráljuk a gondolkodásunkba
- s ezt arra használjuk, hogy segítsen a döntéseinkben és abban, hogy elérjük, amit akarunk akár a közvetlen szituációban, akár általában az életben.

Másként fogalmazva: az érzelmi intelligencia az érzésekről gondolkodást (és a gondolkodáshoz fűződő érzéseket) használja a viselkedésünk irányításában.

Az érzelmi intelligencia működése egy másik szempontból felosztható a személyen belüli érzelmek hatékony kezelésére és a személyközi viselkedésben az érzelmi információ sikeres felhasználására. Ezeket az összefüggéseket az alábbi ábrával szemléltethetjük (Sparrow & Maddocks 2000):



Az intraperszonális intelligencia szempontjából a legalapvetőbb feltétel, hogy tekintettel legyünk önmagunkra (self-regard), amit talán az önbecsülés fogalmával ragadhatunk meg legjobban. Ez az után az önismeret, az önmagunkról való tudomás (self-awareness) közvetítésével az érzelmi intelligencia egy sor fontos összetevőjét képes erősíteni. E felfogás szerint az intraperszonális intelligencia teremti meg az alapot az interperszonális intelligencia számára, amely először is azt tételezi föl, hogy mások iránt megbecsülést érzünk (regard for others), ez által tudomást veszünk másokról, számon tartjuk, tekintetbe vesszük a velük kapcsolatos információt (awareness of others), s így jutunk el azokhoz a tulajdonságokhoz, amelyek az érzelmi intelligencia interperszonális aspektusát alkotják. Az én felfogásomban az intraperszonális és interperszonális intelligencia nem egyirányú, az interperszonális intelligencia is visszahat az intraperszonálisra, de ebben e helyütt nem kívánok jobban elmélyedni.

Az érzelmi intelligencia megragadásához és némi önismerethez hasznos lesz áttekinteni azokat a főbb skálákat, amelyeket Sparrow és Maddox dolgoztak ki (Neale és mtsi. 2009).

### 2.2.1. Tudás önmagunkról

Egyik legfontosabb képesség, hogy lehetőleg pontos képpel rendelkezünk önmagunkról, s itt az én-képnek a tudatos részére gondolunk (self-awareness). Mennyire vagyunk kapcsolatban az intuíciónkkal és az érzéseinkkel? Mennyire tudunk odafigyelni arra, amit a testünk mond nekünk? Erről részletesebben szólnak a *Döntések és érzelmek* részben. A magukról kevésbé tudomással bíró emberek ezeket az összefüggéseket gyakran nem veszik észre, vagy nem veszik figyelembe, nem tanulnak belőle. Ezt a készséget lehet fejleszteni, akár önmagunk trenírozásával is, ahogy az alábbi egyszerű gyakorlat javasolja.

#### 1. Gyakorlat

Amikor érzel valamit, állj meg egy pillanatra és gondolkozz el, kérdezd meg magadtól:

- Milyen érzelmet élek át e pillanatban?
- Hol érzem a testemben? (Gyomorremegés? Feszültség a nyakamban?)
- Miért érzem ezt?
- Mi váltotta ki?
- Milyen attitűdökhöz, vélekedésekhez vagy értékekhez kapcsolódik?

Néhány hét gyakorlással az ilyen kommunikáció az érzéseinkkel automatikussá, reflexszerűvé válik és igen hasznos mind a saját magatartásunk hatékonysága, mind a coaching tevékenység szempontjából.

### 2.2.2. Általános alapállásunk az életben

Az Eric Berne által kifejlesztett tranzakcionális analízis (Berne 1986, 1997) gondolataira építve Harris fogalmazta meg nagy sikerű könyvében (Harris 1969) azt a négy tipikus alapállást, ami a más emberekkel való viszonyban jellemezhet bennünket (megtartom az eredeti angol megfogalmazást, így terjedt el más nyelveken is, és a lefordítása igen suta volna):

1. *I'm Not OK, You're OK*
2. *I'm Not OK, You're Not OK*
3. *I'm OK, You're Not OK*
4. *I'm OK, You're OK*

1. Nem véletlenül az első az I'm not OK, You're OK. Harris erről így ír: „Élete nagyon korai szakaszában a gyerek arra a következtetésre jut, hogy „I'm not OK.” Következtetést von le a szüleiről is: „You're OK.” Ez az első dolog, amire rájön életre szóló próbálkozásai során, hogy értelmet adjon a világnak, amiben él. Ez az alapállás, I'm not OK - you're OK, élete leginkább meghatározó döntése. Tartósan rögzül és mindenre hatással lesz, amit tesz. Mivel döntés, megváltoztatható egy új döntéssel. Ám csak miután megértettük.” (1969, 34. o.).

Tehát mindannyian az I'm not OK – you're OK alapállásból indulunk, majd a második-harmadik év végére, a környezetünktől kapott impulzusok hatására vagy megmaradunk ebben, vagy átváltunk a 2. vagy 3. alapállásra, s úgy is maradunk mindaddig, amíg felnőtt, tudatos döntéssel kialakítjuk a 4. alapállást – sokan sohasem érik el ezt az állapotot.

Ez az alapállás abból a természetes helyzetből fakad, hogy a kisgyerek, testi és lelki adottságainál fogva állandóan beleütközik a korlátaiba, azt tapasztalja, hogy nem birkózik meg olyan dolgokkal, amikkel a „nagyok” igen. Az egészséges lelki fejlődéséhez rá van utalva másokra, eleinte főleg a szüleire, hogy a szükséges testi és pszichés elismerést megadják neki, amire a gyerekeknek törekednie is kell, kedvükben kell járni.

Ebben az alapállásban mindig ott van a kockázat, hogy „Az enyém jobb, mint a tiéd” című játékot játszunk. Coach-ként például az olyan klienseket részesítjük előnyben, akiről úgy érezzük, hogy részesedhetünk a hírnevükből vagy a hatalmukból. Ez az alapállás megnyilvánul a feltételes önel fogadásban, amikor olyasmi van a fejünkben, hogy „I'm OK, amennyiben ...”. Lássunk gyakori példákat a feltételes önel fogadásra:

„I am OK, amíg tökéletes vagyok.”

„I am OK, amíg én győzök.”

„I am OK, amíg sok pénzt keresek.”

„I am OK, amíg elfoglalt vagyok, szorgoskodom.”

„I am OK, amíg sok barátom van.”

„I am OK, amíg segítek másokon.”

## 2. Gyakorlat

Készítsd el a saját önbecsülésedhez tartozó „OK” listát.

2. A 2. alapállást Harris arra a fordulatra vezeti vissza, amikor a kisgyerek elkezd járni. Ettől kezdve kevésbé muszáj a szülőnek kézbe, ölebe venni, babusgatni, elmaradhatnak a létfontosságú testi érintések, azaz, a you're OK élmények forrása elapadhat. Ráadásul megszorodhatnak az összeszidások, a büntetések, hiszen mozgékonyá válva gyakrabban okoz a kisgyerek galibát, sőt, magát is „büntetheti”, hiszen gyakrabban érik kisebb nagyobb balesetek. Ha ebben a szeretetlen légkörben tölti el második életévét, akkor kialakulhat az I'm not OK – you're not OK alapállás. Itt fontos megjegyezni, hogy Harris szerint, amikor a kisgyerek erre a következtetésre jut, akkor ez integritása alapjává válik, s ettől kezdve szelektíven ragaszkodik hozzá, azaz, ha kapna is valakitől a környezetéből pozitív gesztusokat, azt nem fogadja el, mert nem illik a rendszerébe.
3. A 3. alapállás arra vezethető vissza, hogy a kisgyerekkel rosszul bánnak, fizikailag bántalmazzák. Ez sajnálatosan gyakori, sokkal gyakoribb, mint az köztudomású. Ilyenkor a fájdalommal magára maradt gyerek azt éli át, hogy amikor egyedül van, vigasztalódik, magától kap pozitív gesztusokat, tehát I'm OK, de amikor újra feltűnik a brutális szülő, jön a rettegés, hogy megint bántani fogják, innen jön a You're not OK.
4. Harris humanista felfogásában a 4. állapot jelenti a reményt. Alapvetően különbözik az első háromtól abban, hogy míg azok tudattalanok és érzelmeiken nyugszanak, a 4. alapállapot tudatos, képes a nyelvre építeni, és nyitottá válni a változásra. Ez a felfogás kicsit leegyszerűsítő és naiv, de ez nem az a hely, ahol részletes kritikai taglalására módunk volna. A coaching szempontjából az a gyakorlati jelentősége, hogy kellő tudatosítás és gyakorlás révén a legtöbbünkben többé-kevésbé dominánsan jelenlévő egyik alapállás a három tudattalan közül módosítható a sikeres társas viselkedést elősegítő 4. alapállásra.

### 2.2.3. Az én alapállapotok megjelenése a coach szerepben

1. I'm not OK – You're OK – az önalávető coach. Legfontosabb tulajdonsága, hogy passzív. Jellemző tünetei közé tartozik, hogy szándékán kívül egy követ fúj a klienssel. Ha az olyasmi mond, ami ütközik a coach értékeivel, inkább ráhagyja, nem vonja kétségbe, nem intéz kihívást. Ha magáról negatívan beszél, elfogadja. Hajlamos megragadni az alkalmakat, hogy egyetérthessen. Ha az ülés megállapodott vége leteltével a kliens még beszél, hajlamos ráhagyni, és nem tartani magát határozottan a megállapodáshoz. Ha a kliens késik, vagy át akarja tenni az ülés időpontját, túlságosan alkalmazkodó. Ezt a sort ki-ki saját feje és tapasztalatai alapján folytathatja.
2. I'm not OK – You're not OK – a reménye vesztett coach. Nevezhetjük megrekedt coach-nak. Azt lehetne gondolni, hogy ilyen nincs is, hiszen akkor miért marad a pályán. A tapasztalat szerint létezik ez a típus, és bár küszködve, magával meghasonlott lelki állapotban, de huzamos ideig működik. Sokszor nehéz a váltás. Jellemző rájuk, hogy egyfelől kételkednek saját képességeikben, másfelől maga a coaching iránt is fenntartásaik vannak, az embereket eleve nem igazán tartják képesnek az igazi fejlődésre. Mindenképpen nehezen megy számukra a munka, sok stresszel jár, és kevés a sikerélményük, nem adják őket kézről kézre a HR-esek.
3. I'm OK – You're not OK – a direktív coach. Leginkább az agresszió vonásával jellemezhetjük. Domináns szerepet vesz fel, akár öntudatlanul is. Számára a coaching azt az igényét elégíti ki, hogy irányítson, az ő akarata érvényesüljön. Hajlamos a manipulációra, ami gyakran önámítással jár együtt, tehát nem a cinikus manipuláció a tipikus. Ez egyben azt is jelenti, hogy hiányzik a kellő tisztelet a kliens iránt. Valójában tanácsot ad, de mivel ezt a coaching módszertana tiltja, rafinált kerülő úton teszi.

### 3. Gyakorlat: Az alábbi párbeszédet elemezzük a coach magatartása szempontjából!

Coach (nő): Nos, miről szeretne ma beszélni?

Coachee: Az egyik nőről a csapatomban, nehéz vele együtt dolgozni.

Coach: Pontosan mi a probléma?

Coachee: Sohasem azt teszi, amire kérem, és ez többletterhet rak rám.

Coach: Mit gondol, mi lehet az oka?

Coachee: Utálok ilyet mondani, de szerintem ez azért van, mert nő.

Coach: Hogy érti?

Coachee: Hát, a nők habókosabbak, mint a férfiak, és gyakran ígérek meg olyasmit, amit nem tudnak teljesíteni.

Coach: Mi a baj ezzel a vélekedéssel?

Coachee: Mi a baj vele? (szünet) Hát, nem hiszem, hogy bármi rossz volna vele, egyszerűen ez a helyzet.

Coach: Hogyan tudja megváltoztatni ezt a vélekedést?

Coachee: Nem akarom megváltoztatni, egyszerűen egy megbízhatóbb kollégát szeretnék.

Coach: Ha nem akar megváltozni, hogyan segíthet magán a coaching?

A direktív coach hibáját legszemléletesebben talán Karinthy Frigyes zseniális kis írása segítségével lehet átélni:

Karinthy Frigyes: Szeretem az állatot

A kis házinyúl mindjárt nagyon megtetszett, mikor a konyhában letették: buta, kedves kis szeme, ijedt szemei, és lágy, sima szőre. Azt a jellemző, gyöngéd, pártoló szeretetet éreztem, amit nagyon jól ismernek kezdő szerelmesek, akiknek kicsi és macskaszerű nőekkel akadt dolguk. Nem akarok semmit tőled, te fehér, ijedt kis nyúl, csak meg akarom simogatni a fehér bundádat, hátrafelé és óvatosan, hogy jól essék neked, ölembe vennélek, és a kis fejedet simogatnám, hogy megnyugodj, és jól érezd magad, biztonságban, és el hidd, hogy nincs okod félni, nem kell tartanod semmitől, én vigyázok rád, és megvédelek.

Ezt érzem, egészen melegen és önzetlenül, felolvadva ebben a védő, önzetlen szeretetben, és a kis fehér nyúl után nyúlok, hogy megsimogassam. A kis nyúl azonban, ijedt kis dög, riadtan lelapul, és kifut a tenyerem alól, be a konyhaszekrény alá.

Te csacsi kis nyúl, mondom neki fejcsóválva, lám, milyen kedves, ostoba, ijedt kis nyúl vagy te, hát most azt hiszed, hogy bántani akarlak, megfogni, mohón megragadni, agyonütni, megenni, mert erősebb vagyok nálad. De értsd meg, hogy szó sincsen minderről, hát persze, hogy erősebb vagyok nálad, és mindezt megtehetném, de hiszen éppen arról van szó, hogy nem akarom megtenni, nem érted? Sőt, gyöngéd és kedves akarok lenni, meg akarok simogatni, meg akarok feledkezni önmagamról, a magam jogairól, vágyairól, élvezeteiről, temiattad, akit meg akarok simogatni, hogy dobogó kis szíved megnyugodjon, és jól érezd magad, egész finom, bájos, törékeny, félénk kis lényedet.

Ezt gondolom megindult lélekkel, és egy piszkafával piszkálom a kis nyulat, hogy kijöjjön a konyhaszekrény alól, és megsimogathassam. A kis nyúl előbb húzódozik a piszkafa elől; orrcimpái idegesen, rémülten táncolnak, aztán uzsgyi, kiugrik, átfut a konyhán, bebújik egy sarokba. Utánamegyek, és óvatosan leguggolok melléje. Ejnye, mondom neki, hát milyen ostoba vagy. Nini, hiszen még sokkal jobban reszketsz és félsz, mint az imént. Persze ez érthető a te elfogult és szűk kis



értelmed szempontjából, mely azt súgja neked, hogy abban a makacsságban, amivel utánad jövök, csak a vérengző vadállatok mohósága rejtőzhet, és amely nem tudja megérteni az erősebbnek fejlettebb erkölcsi érzését és altruizmusát. Na most már aztán tényleg meg kell, hogy fogjalak, meg kell, hogy simogassalak, azzal az érzéssel, amit most érzesz irányomban, s mely vérszopó tigrisnek láttat engem, ezzel az érzéssel igazán nem hagyhatlak magadra. Be kell bizonyítsam neked, hogy mennyire tévedtél, hogy mennyire nem azért akarlak megfogni, hogy átharapjam a torkodat, hanem csak önzetlenül meg akarlak simogatni, kellemessé akarom tenni az életedet, és nem számítok se hálára, se ellenszolgáltatásra.

Óvatosan kinyújtom a kezem, s már a nyakán vannak az ujjaim, mikor egy kétségbeesett ugrással kirántotta magát, fuldokolva nyifogott, és szétterpesztett lábakkal, lihegve, halálos félelemben bebújik a kályha alá.

Nyelek egyet, és érzem, hogy a vér a fejembe száll. No, igazán példátlan butasággal van dolgom. Most mit tegyek? Abbahagyjam? De akkor azt fogja hinni, hogy neki volt igaza, hogy tényleg meg akartam enni vagy agyonverni, és most kifáradva, egyelőre lemondtam szándékomról. A kályha élé fekszem, s benézek a kályha alá. Ott kucorog, apróra összehúzódva, és fekete szemeiben kimondhatatlan félelem csillog, amint tekintete az enyémmel találkozik. Most már aztán igazán megharagszom. Te számár, mondom neki elkeseredve, hát nem hiszel semmiben, ami szép és kedves? Hát nem hiszel az önzetlenségben, a gyöngédségben, hát nem hiszel a szeretetben, mely nem számít hálára? Hát hogy bizonyítsam be neked, szerencsétlen, hogy milyen alantasan, milyen megvetésre méltóan gondolkozol? Persze, a te buta és rossz kis fejedben csak aljas, durva, és erkölcstelen képzetek nyüzögnek, harapásról, verésről, az erősebb kajánságáról, amivel elpusztítja a gyöngéket... te, te undok kis féreg, hát nem akarod elhinni nekem, hogy van harmónia, van bensőséges, könnyes megindulás, mely a gyöngeség, szegénység, tehetetlenség láttán elfogja a lelket? A teremtésit annak a nehéz fejednek, csak azért is bebizonyítom neked, hogy van! Most már hirtelen és mérgesen kapok utána, erőlködöm, kivörösödöm, a nyelvem kilóg, megbotlom, leesem, négykézláb futok utána, be az asztal alá, a dézsa mögé. Beverem a fejem az ajtófélfába, kiszakad a kabátom, a fogamat csikorgatom, és egyszer már meg is kapom a füleit, de ő lihegve, most már hangosan makogva, kitépi magát, megharap, és a kamrában elbújik a hasábfák mögé. Most ott van, és nekem szét kellene szedni az egész halom fát, hogy megtaláljam. De szétszedem, szétszedem én, ha addig élek is, szétszedem, és megfogom, és megragadom a füleit, és felkapom a levegőbe, és megforgatom, és a falhoz vágom, és szétloccsantom a fejét, azt az ostoba, makacs, számár fejét, amivel nem akarja megérteni, hogy csak meg akarom simogatni.

4. I'm OK—You're OK – Az érett coach. Egészséges, érzelmi intelligenciával felvértezett coach. Határozott, de tiszteli és elfogadja a kliens értékeit. Lényegében rá jellemző leginkább mindaz, amit az ideális coach-ról fentebb elmondtunk.

#### 2.2.4. Coach-típusok a másiktól való tudás (awareness of other) szempontjából

*A másiktól fókuszáló coach (alacsony fokú éntudatosság, magas fokú tudatosság a másiktól)*

A másiktól fókuszáló coach-ok hajlamosak túlzottan odafigyelni mások érzelmi állapotaira, miközben csekély figyelmet szentelnek a saját intuícióiknak és az őket érő érzelmi nyomásnak. Ez azért mehet a hatékonyság rovására, mert az ilyen coach-ok nagyobb valószínűséggel engedik a saját ítéletüket és érzelmeiket érvényesülni a coachingban, a nélkül, hogy kellően tudatosak lennének ahhoz, hogy megálljanak és végig gondolják a reakcióikat. Így kevésbé képesek megelőzni, hogy a klienst direktív módon vezessék, ahogy a fentebb idézett párbeszéd esetében láttuk.

*Az önmagára fókuszáló coach (magas fokú éntudatosság, alacsony fokú tudatosság a másiktól)*

Az önmagára fókuszáló coach hajlamos a saját napirendjéhez ragaszkodni a kliens napirendje helyett. Az ilyen coach, aki a nélkül dolgozik, hogy gondosan megfigyelné a kliens szóválasztását, testbeszédét, arckifejezéseit és hangszínbeli változásait, valószínűleg létfontosságú információt veszít el.

*A tudatosságot nélkülöző coach (alacsony fokú éntudatosság, alacsony fokú tudatosság a másiktól)*

Talán ez a legkevésbé hatékony a négy kombináció közül. Az ilyen coach úgy tekint a coachingra, mint racionális tevékenységre, tényekre és tettekre fókuszál, de átsiklik az érzelmi jelzések fölött, akár magáról, akár a másiktól van szó. A coaching érzelmi tudatosság nélkül olyan, mint térkép és iránytű nélkül navigálni: valószínűleg nem hatékony, sok időt elveszteget, sőt, még veszélyes is lehet.

*Az érzelmileg intelligens coach (magas fokú tudatosság az énről és a másiktól)*

Mítosz, hogy a coach-nak „tisztá lapnak” kell lennie, amikor a klienssel dolgozik, megszabadítva magát mindenféle ítélettől és érzelmetől, hogy képes legyen teljesen objektíven fókuszálni a kliensre. A coach-ok nem rendelkeznek az érzelmeiket és értékeiket ki-be kapcsoló gombbal. A coach-ok valódi érzelmeiket és ítéleteiket élnek át, mint bárki más.

Azonban a magas fokú tudatosságuk saját magukkal és másokkal kapcsolatban lehetővé teszi számukra, hogy minimálisra csökkentsék önnön szubjektivitásukat, és képessé teszi őket arra, hogy túlnyomó részt a kliensre fókuszáljanak.

Az érzelmileg intelligens coach ráhangolódik a saját intuícióira és érzéseire, arra használja őket, hogy jobban megértse a klienst, miközben kézben tartja a coaching során esetleg felbukkanó erős érzelmeit. Ugyanakkor az érzelmileg intelligens coach számára tudatosodik minden olyan érzelmi támpont, amelyet a kliens küld, s ezeket a támpontokat felhasználja a kliens jobb megértésére.

#### 4. Gyakorlat

Hogyan értékeled magad egy 10-es skálán (1=nagyon alacsony, 10=nagyon magas)?

Önbecsülés (self-regard)	_____
Mások iránti figyelem (regard for others)	_____
Én-tudatosság	_____
Tudatosság a másikról	_____
Saját viselkedés irányítása	_____
Kapcsolat irányítása	_____

#### 5. Gyakorlat

Töltsd ki az Önértékelés kérdőívet (Függelék). 5=maximálisan igaz rám az állítás; 1=egyáltalán nem igaz rám az állítás.

#### 6. Gyakorlat

1. Az OK-epizódok úrlapot (Függelék) töltsd ki egy-egy felidézett konkrét epizóddal.

2. A nem I'm OK-You're OK változatok írd át ilyenre.

## 7. Gyakorlat

Töltsd ki az Érzelmek azonosítása űrlapot (Függelék).

## 8. Gyakorlat

Tanulás a múltból gyakorlat. Idézz föl két élményt és vizsgáld meg, egy mai hasonló helyzetben milyen hatással volna a viselkedésedre és az érzéseidre.

Az önismeret, a gondolkodás és az érzelem kölcsönhatása döntő jelentőséggel bír a jó vezetői teljesítmény szempontjából, ezt már eddig is több oldalról körüljártuk, és még fogjuk is. Most azt fogjuk szemügyre venni, mi történik, amikor ellentmondásba kerül egymással a tudatos gondolkodásunk és az érzelmeink. Erre klasszikus válaszokkal szolgált Freud és lánya Anna Freud az elhárító mechanizmusok elméletével (Anna Freud 1994). Ennek az a lényege, hogy ha a tudatunk olyan információval szembesül, ami elviselhetetlen szorongást vált ki, akkor valamilyen elhárító mechanizmus segítségével száműzzük az érzelmileg megterhelő információt a tudatunkból. Azóta az idegtudomány számtalan módon megerősítette ennek a mechanizmusnak a létezését, s hogy kellően érzékeltessük az erejét, egy szélsőséges, de nem ritka jelenséget hívunk segítségül. A kiváló neurológus, Ramachandran írta le az alábbi esetet (Ramachandran 2005). Az eset az anozognóziaként ismert jelenséget példázza, ami a betegségtudat hiányát jelenti. A leggyakoribb változata az, amikor agyvérzés folytán a test egyik fele megbénul, de a beteg ennek nincs tudatában, bármennyire hihetetlen is ez az ép ember számára. Valószínűleg nem véletlenül az a tipikus, hogy a jobb agyféltekében történik a sérülés, aminek folytán a test bal oldala bénul meg. Egy ilyen beteggel, akit máskülönben teljes szellemi tisztaság jellemzett, zajlott a következő párbeszéd:

- Hogy érzi magát ma, Mrs. Dodds?
- Hát, doktor úr, fáj a fejem. Tudja, behoztak a kórházba.
- Miért hozták be a kórházba?

- Hát, mert szélütésem volt.
- Honnan tudja?
- Két héttel ez előtt elestem a fürdőszobában, és a lányom behozott. Csináltak valami agyszkennelést meg röntgent, és azt mondták, hogy agyvérzésem van.
- Rendben, és hogy érzi magát most?
- Nagyszerűen.
- Tud járni?
- Hát persze. [két hete nem tett egyetlen lépést sem, ágyban fekszik, vagy kerekesszékekben ül]
- És mi van a kezeivel. Nyújtsa ki a kezeit. Tudja őket mozgatni?
- [Enyhe bosszússággal a hangjában] Hát persze, hogy tudom használni a kezeimet.
- Tudja használni a jobb kezét?
- Igen.
- Tudja használni a bal kezét?
- Igen, tudom használni a balkezemet.
- Egyformán erős mindkét keze?
- Igen, mindkettő egyforma erős. [a katasztrofális reakció veszélye: ilyenkor az orvosok abba szokták hagyni a kérdezést, mert ha hirtelen belátja a beteg a bénulását, akkor kiborul; Ramachandran óvatosan mégis folytatja]
- Mrs. Dodds, meg tudja érinteni az orromat a jobb kezével? – Nehézség nélküli megteszi.
- Meg tudja érinteni az orromat a bal kezével? -- a keze bénultan hever előtte.
- Mrs. Dodds, most érinti az orromat?
- Igen, persze, érintem az orrát.
- Ténylegesen látja magát, hogy megérinti az orromat?
- Igen, látom. Kevesebb, mint egy hüvelykre van az arcától.
- Mrs. Dodds, tud tapsolni?
- [türelmes beletörődéssel a hangjában] Hát persze, hogy tudok tapsolni.
- Tapsolna nekem?
- [rám néz, és a jobb kezével tapsoló mozdulatokat tesz, mintha egy képzeletbeli kezecskét ütne meg a középvonalban]
- Most tapsol?

- Igen, tapsolok.

Ez persze szélsőséges eset, tipikusabb, hogy az ilyen bénulásukat tagadó betegek valamilyen racionális magyarázatot fabrikálnak. Pl.

Amikor egy nőtől azt kérdezte Ramachandran, miért nem érintette meg az orrát a béna kezével, kimerülten válaszolta: „Jaj, doktor, tudja ezek az orvostanhallgatók, egész nap nyomogattak meg piszkáltak. Elegem van belőle. Nem akarom mozgatni a karomat.”

Összefoglalva, az a körülmény, hogy nem közvetlenül férünk hozzá elménk működéséhez, hanem egy belső, szimulált modell az alapja viselkedésünknek, lehetővé teszi, hogy az énünk védelmében akár ilyen extrém mechanizmusokat is bevessünk. Lényegében ma már pontos megfelelőjével rendelkezünk szinte az összes én-védő elhárító mechanizmusnak, amiket Freud és Anna Freud leírtak.

A magyarázatot ennek a belső szimulációs modellnek egy fontos tulajdonságában kereshetjük. Nevezetesen egyfelől abban, hogy a két féltekénk között markáns munkamegosztás figyelhető meg, másrészt abban, létfontosságú a mentális egészségünk szempontjából, hogy a világunkat koherensként éljük át, ami egyben a kontroll érzését biztosítja számunkra. A balfélteke specializációjában kiemelendő a nyelv. A jobb félteke nem irányítja a kimondott szavakat, hanem a nyelv finomabb aspektusaival foglalkozik, például olyan finomságokkal, mint a metafora, allegória és kétértelműség.

A félteki specializáció másik fontos területe a látás és az érzelem. A jobbfélteke egészen lát, nagyobb egységeket észlel, arckifejezéseket olvas, adott jellegű szituációkra megfelelő érzellemmel reagál. Ennek pl. az a következménye, hogy a jobboldali szélütés után a betegek derűsen közömbösek a sorsuk iránt, mert a jobbfélteke érzelmi működése híján nem fogják föl, mekkora veszteség érte őket (ez azokra is igaz, akik az eszükkel tisztában vannak a bénulásukkal). És van a félteki munkamegosztásnak egy olyan alapvető formája, ami segít megmagyarázni a tagadás olyan hétköznapi formáit is, amelyek a munkánkra, döntéseinkre, másokkal való kapcsolataikra jelentős hatással lehetnek.

Valami homályos elképzelésünk lehet arról, hogy bármely pillanatban milyen horribilis szenzoros információtömeg áraszt el bennünket, és ráadásul a belső információ, a saját érzetektől az emlékezeti működéséig, is csillagászati mennyiségű. Ezt az információtömeget folyamatosan egy koherens perspektívába, egy belső modellbe kell beépítenünk, amely

modell azon alapul, amit a világról eddig kialakítottunk. Ahhoz, hogy koherens és határozott magatartást tanúsíthassunk, ezt a horribilis adattömeget hatékonyan át kell rostálni, és stabil és belsőleg konzisztens vélekedésrendszerbe kell rendezni. Másként fogalmazva, olyan sztoriba, ami értelmet ad mindazoknak az adatoknak, élményeknek, amik bennünket folyamatosan elárasztanak. Tehát minden új információt hézagmentesen bele kell szőnünk a fennálló modellünkbe, s ezt a munkát a bal félteke végzi.

Mi történik, amikor olyan információval találkozunk, ami nem illeszkedik teljesen, vagy jól a meglévő modellünkbe? Az egyik lehetőség, eldobni az egész modellt, és előlről kezdeni az egészet, felépíteni egy új modellt a világról és magunkról. Tekintve a modell hihetetlen összetettségét, ez nyilvánvalóan nem működik. Ráadásul, ha nagyobb átalakításba kezdenénk minden apró, a modellt fenyegető információ miatt, akkor a viselkedésünk teljesen labilissá és kaotikussá válna. A bal félteke e helyett vagy teljesen figyelmen kívül hagyja az ilyen információt, vagy addig alakít, akár torzít rajta, amíg bele tudja illeszteni a meglévő modellbe, így biztosítva a stabilitást és a kiszámíthatóságot. Ez a magyarázata a mindennapi életünkben oly gyakori torzításoknak, tagadásoknak, elfojtásoknak, konfabulációknak. Ezek a hétköznapi elhárító mechanizmusok megvédnek bennünket attól, hogy a bennünket érő információáradatból írható lehetséges sztorik kombinatorikus robbanása döntésképtelenné tegyen bennünket. Ha költség-haszon elemzést végzünk, akkor nyilvánvaló, s az evolúció ezt bizonyítja, megéri az ár, amit az önámítással fizetünk a stabilitásért. Egy vezető hatékonysága szempontjából tehát lényeges azt a képességet fejleszteni, hogy az optimálisához közeli egyensúlyt tudjon tartani a balféltekei, ha úgy tetszik konzervatív, a kontrollt és a koherenciát óvó, olykor az önámításig is eljutó működés, és a jobb féltekei lázadó, kritikus, ördög ügyvédje működés között.

## 9. Gyakorlat

1. csoport. Bizonyára ismerős az a jelenség, hogy azok az emberek válnak be igazán tűzoltónak, akiket a kockázatkerülés személyiségvonása jellemez. Gyűjtsenek össze érveket, amelyek ezt a jelenséget alátámaszthatják!
2. csoport. Bizonyára ismerős az a jelenség, hogy azok az emberek válnak be igazán tűzoltónak, akiket a kockázatkeresés személyiségvonása jellemez. Gyűjtsenek össze érveket, amelyek ezt a jelenséget alátámaszthatják!

Mindkét csoportot felvilágosítjuk, hogy a feltevés, ami alapján a gondolataikat leírták, bizonyítottan téves: nincs semmi összefüggés a kockázatkereső/kockázatkerülő személyiségvonás és a között, hogy valaki mennyire válik be tűzoltónak. Itt vannak ezek a borítékok. A zárt borítékokban 18 potenciális önkéntes tűzoltó jellemzése olvasható. Válasszanak maguk mellé közülük hármat, hogy egy önkéntes tűzoltóbrigádot alkossanak! A két csoport külön-külön választ, a keresztnevekkel azonosítva az embereket.

[A tipikus eredmény, hogy a cáfolat ellenére azok, akik a kockázatkerülés és beválás összefüggéséről írtak, kockázatkerülőket válogatnak be a csapatba, akik pedig a kockázatkeresés és beválás összefüggéséről, azok kockázatkeresőket.]

\*\*\*\*\*

Ezzel az idegrendszeri mechanizmussal szépen alá tudjuk támasztani azt a szociálpszichológiai elvet, amit konzervatív információfeldolgozásnak szokás nevezni. Ahogy a gyakorlat alapját képező kutatás eredményei mutatják, ha egyszer valamilyen vélekedés kialakult bennünk, nagyon nehezen tágítunk tőle a cáfoló adatok fényénél is.

Tehát a két félteke teljesen eltérő stratégiával működik. A bal félteke azon dolgozik, hogy koherens vélekedést vagy modellt alkosson és tartson fenn, s az újonnan felbukkanó élményeket, információt beleszője, lehetőleg minél kevesebb ellentmondással, ebbe a rendszerbe. Ha olyan információ éri, ami nem illeszkedik ellentmondásmentesen ehhez a modellhez, akkor olyan manőverekhez folyamodik, mint a freudi elhárító mechanizmusok: tagad, elfojt, reakciót formál, konfabulál – bármit megtesz, csak hogy a status quo-t fenntartsa. Ez a működés lényegében az, amit Gazzaniga az értelmezőnek nevezett (Gazzaniga 2008). A jobb félteke ezzel szemben az ördög ügyvédjét játssza, kétségbe vonja a status quo-t, kutat az átfogó következetlenségek, összeférhetlenségek után. Egy ponton előállhat az a helyzet, hogy a bal félteke már nem képes tovább dominálni a jobb félteke fölött, érzelmileg olyan súlyúak a kétségek, hogy a jobb félteke képessé válik arra, hogy kikényszerítse a mélyebbre ható változást.

Már több példán láttuk, hogy a bal félteke racionalizáló, a status quo felett őrködő működésén tudat alatt átszűremlik a jobb félteke hatása. Nagyon úgy fest, hogy az átélt tudatosság a bal félteke funkciója, és a jó érzelmi intelligenciával rendelkező embereket az



(is) jellemzi, hogy viszonylag könnyebben tud ebben a tudatos dominanciában utat találni az érzelmi, a zsigeri bemenet (ld. az Iowa Gambling Test). Ezzel az átszüremléssel az elhárító mechanizmusok esetén is találkozunk, akár patológiásak, akár hétköznapiak. Íme, egy példa ismét egy anozognóziás betegről. Ramachandran adott egy ilyen tagadással védekező betegnek egy cipőt, azzal, hogy kösse meg a fűzőjét, ami nyilván csak két kézzel lehetséges. Az kínlódott egy darabig, míg végül az orvos elvette tőle a cipőt. Másnap az egyik orvostanhallgatója megkérdezte a beteget, „Emlékszik Dr. Ramachandranra?”

- Hát persze. Ő az az indiai orvos.
- Mit csinált?
- Adott egy gyerekcipőt kék pöttyökkel, és megkért, hogy kössem meg a cipőfűzőit.
- És megkötötte?
- Persze, sikeresen megkötöttem, mindkét kezemmel.

Ez „a grófnő túl sokat magyarázkodik” tipikus esete. Pragmatikai szempontból egyáltalán nem helyénvaló az a kitétel, hogy „mindkét kezemmel.” Akinek egészséges mindkét keze, annak eszébe sem jut, hogy ezt a körülményt kidomborítsa. Tehát elárulta magát, hogy tudat alatt valahol, leginkább a jobb féltekéjében, tisztában van a valóságos fájdalmas helyzettel.

- De találkozunk a reakció formációra is szép példával:
- „Tudja használni a jobb karját?”
- „Persze”
- „Tudja használni a bal karját?”
- „Igen”
- „Mindkét karja egyforma erős?”
- „Nem, a bal karom erősebb.”

A Monty Python rajongóknak itt óhatatlanul eszükbe jut a Fekete lovag epizódja a Gyalog Galoppból: <http://www.youtube.com/watch?v=2eMkth8FWno>

### 2.2.5. Az empátia

Eddig azt jártuk körül, korántsem kimerítően, inkább csak az érzékeltetés kedvéért, hogy a saját magunkról alkotott modellünk miként épül fel, és tartja fenn a működését. Ám ennek a modellnek természetesen szerves része a külső valóság, ebben pedig kitüntetett helyet kap a

társas valóság, amit más emberek alkotnak. Erre az ágensséggel kapcsolatban az 1. fejezetben láttunk szép példákat (x o.) Az empátia képessége azon alapul, hogy éppen úgy kialakul más emberek modellje, mint az önmagunkról létrejövő modell. Ennek az elgondolásnak óriási jelentőségű megerősítésével szolgált a tükör neuronok felfedezése. Rizzolati és munkatársai figyelték meg csimpánzokkal dolgozva mintegy véletlenül, hogy amikor a csimpánz egy banánért nyúl és azt megragadja, egyebek mellett egy olyan neuron csoport is aktívvá válik, amely pontosan ugyanígy válik aktívvá akkor, amikor a csimpánz megfigyeli a kísérletvezetőt, amint az megragad egy banánt. Tehát tényleges mozgás, utánzás nélkül, a neuronok szintjén szimulálja a megfigyelt mozgást, és ez homológ azzal az aktivitással, amikor a csimpánz maga hajtja végre.

Ráadásul nem csupán a ténylegesen megfigyelt mozgásra vonatkozik a tükör neuronnak ez a működése, hanem arra is, hogy olvassa a másik cselekvési szándékát, és a szándéknak megfelelő aktivitás is megfigyelhető. Hogy pontosan miként vannak a tükör neuronok behuzalozva az ilyen jósló erő érdekében, ma még nem világos. Olyasmi játszódhat le, hogy a magasabb szintű agyi területek kiolvassák a tükör neuronok kimenetét, és arra jutnak, hogy „ugyanaz a neuron tüzel az én agyamban, amely akkor tüzelne, ha én nyúlnék egy banánért, tehát a másik majom bizonyára a banánért szándékozik nyúlni.” Mintha a tükör neuronok a másik lény szándékainak virtuális valóság szimulációi volnának.

A saját magunk modelljével, az arra vonatkozó ítéletekkel behatóan foglalkoztunk az anozognóziások elhárító mechanizmusai, pl. tagadása kapcsán. Az ilyen vizsgálatok során egy meglepő megfigyelést is tettek a kutatók. Voltak olyan betegek, akik nem csupán a saját bénulásukat tagadták, hanem egy másik, legalább annyira nyilvánvalóan béna másik beteg bénóságát is. Ennek egyik lehetséges magyarázata a tükör neuronokban lehet. Amikor ítéletet, akár a szándékra vonatkozó jóslást akarunk alkotni mások mozgásáról, le kell futtatnunk a saját agyunkban ezeknek a mozgásoknak a virtuális valóság szimulációját. Ehhez nélkülözhetetlenek a tükör neuronok, s az ilyen betegeknél sérülhetnek a tükör neuronok, így nem tudták lefuttatni a szimulációt, ezért nem alkottak helyes képet a másik ember mozgásáról, ill. annak hiányáról.

Az agyműtétkor megoldható, hogy a beteg tudatánál legyen, hiszen az agyban nincsenek fájdalomérzékelő receptorok. A torontói egyetemen ilyen műtét közben rögzítették az aktivitást az elülső cinguláris tekervény sejtjeiből. Ezekről azt kell tudni, hogy reagálnak a

testi fájdalomra. Feltételezve, hogy az ilyen neuronok a bőr fájdalom receptoraira reagálnak, gyakran nevezik őket szenzoros fájdalom neuronoknak. A meghökkentő megfigyelés az volt, hogy ezek a saját bőr fájdalomérzékelő receptoraira reagáló neuronok az elülső cinguláris kéregben ugyanolyan aktivitást mutattak, amikor a beteg azt látta, hogy egy betegtársát megsúrnak! Természetesen terveztek szisztematikus vizsgálatokat egészséges önkéntesekkel és fMRI képalkotó eljárások alkalmazásával, és pontosan ezeket az eredményeket kapták. Ebben az értelemben azt mondhatjuk, hogy elmosódik a határ az én és a mások között, az érzelmek szintjén is szimuláljuk a társainkat, épp azokkal az idegi szerkezetekkel, amelyek a magunk számára állítják elő az érzelmeket.

Ezzel nagyon frappáns neurológiai alapot találtunk az empátiára. A kérdés viszont most megfordul. Ha ennyire „lejátsszuk” magunkban a másik ember tetteit és érzelmeit, akkor mi akadályozza meg, hogy önkéntelenül és vakon utánozzuk azt, amit a másik tesz. Tudjuk, hogy erre van hajlamunk. Egy sor nem verbális viselkedés esetében megfigyelték a mimikri jelenségét (pl. ásítás). A válasz valószínűleg a frontális kéreg gátló működésében rejlik. Agyunk működéséhez hozzátartozik, hogy a bal alulsó falis lebenyünk folyamatosan élénk képeket állít elő számtalan lehetséges cselekvési alternatíváról, amelyek egy adott kontextusban rendelkezésünkre állnak, s a frontális kéregünk az, amely ezek közül szelektál, és végül egy kivételével az összeset elnyomja, gátlás alá helyezi. Talán paradoxonnak hat, de úgy fest, hogy az akarat azért fejlődött ki, hogy az impulzív cselekvéseket gátolja. Azt is mondhatnánk, hogy a „szabad nem akarás” pontosabb kifejezés, mint a szabad akarat. Van olyan kórkép, amikor ezek a gátló áramkörök sérülnek, s ennek fő tünete, hogy a beteg kontrollálhatatlanul utánozza mások gesztusait – echopraxia. Az ilyen beteg feltehetőleg szó szerint átéli a fájdalmat, amikor valaki mást fájdalom ér – azaz, nem csupán a tükör neuronjai reagálnak, hanem az összes többi része is az adott rendszernek. Ezek patológiás példák, amik jól megvilágítják a lényeges összefüggéseket, de nem nehéz elképzelnünk, hogy tükör neuronjaink valamennyire normális körülmények között, egészséges embereknél is „szivárognak.” Például nézünk egy súlyemelőt, amint küzd a szakítással. Mi s tudattalanul és akaratlanul megfeszítjük megfelelőnek vélt izmainkat. Már Darwin megfigyelte, hogy amikor felnőttek egy gerelyhajítót néznek, amint felkészül a dobásra, tudattalanul megfeszítik térdeiket.

Jogosan vetődik fel a kérdés, ha ennyire empaticusan van bedrótozva az elménk, hogy a tükör neuronjaink szimulálják mások szándékait, sőt érzelmeit, akár fájdalmát is, akkor miként lehetséges, hogy megússzuk, és ténylegesen nem kell éreznünk azt a fájdalmat, amit a tükör neuronok szimulálnak? Valószínűleg arról van szó, hogy a valóságos receptoraink a bőrünkben és ízületeinkben ilyenkor küldenek egy ún. „nulla-jelet” (nem érintettek meg), ami blokkolja a tükör neuronokból jövő jeleket, s így azok nem érik el a tudatot. A nulla jelek és a tükör neuronok aktivitásának átfedő jelenlétét a magasabb agyi központok úgy értelmezhetik, hogy „empatizálj minden eszközzel, de ne érezd szó szerint a másik érzéseit.” Általánosabban fogalmazva, a dinamikus összejátszás a frontális gátló áramkörökből, a tükör neuronokból (mind frontális, mind fali) és a receptorokból származó nulla jelekből lehetővé teszi, hogy élvezzük a reciprocitást másokkal, miközben egyidejűleg megőrizzük egyéniségünket.

Ezt az elgondolást Ramachandran alá is támasztotta egy betegén végzett kísérlettel (Ramachandran 1998). A beteg elveszítette a kezét az első öbölháborúban, és ez fantomkéz kialakulásához vezetett. A beteg Ramachandran egyik kollégáját figyelte, aki simogatta és ütögette a beteg fantomkezének megfelelő saját kezét. A beteg arról számolt be, hogy nem csupán látja, de a fantomkezével érzi is, amit a kolléga a saját kezével tesz. Ennek kézenfekvő magyarázata, hogy az ép tükör neuronok a szokásnak megfelelően aktívvá váltak, de nem volt végtag, amelynek a bőrből és ízületeiből nulla-jel érkezhett volna. Így a tükör neuronok aktivitása teljes mértékben bejuthatott a beteg tudatos élményei közé. Ez kicsit úgy hangzik, mintha azt mondanánk, egyedül a bőrünk választ el a másik embertől. Ezt a jelenséget azután további betegeken is sikerült bizonyítani, és szerzett hiperempátiának nevezték el. Pozitív oldala, hogy például fantomvégtag fájdalmát sikerült az által enyhíteni, hogy a beteg látta, amint egy másik ember megfelelő végtagját masszírozzák. Sőt, amputáció nélkül is sikerült a hiperempátiát előállítani egészséges embereknél pusztán az által, hogy elzáróították a karokat a gerincvelőhöz kötő idegpályákat.

Ezt a felfogást jól alátámasztja a kognícióra vonatkozó legújabb felfogás, ami szakít azzal a hagyományos nézettel, hogy az elme voltaképpen egy általános célú számítógép, ami egy testtel van összekapcsolva. Ezt az irányzatot megtestesült kogníciónak hívják (embodied cognition), és hogy illusztráljam egy szellemesen egyszerű kísérlettel, ami egyébként a nem verbális kommunikációnak régi megfigyelésére épít. Amikor ráharapunk egy ceruzára a

szánkban keresztbe téve (mintha zabla lenne), akkor a százugunk izmai megfeszülnek, úgy, mintha mosolyognánk. Ekkor nehezünkre esik felismerni másoknál a mosolyt, de nem okoz problémát a szemöldökráncolás felismerése. Ennek az a magyarázata, hogy a mosolygást végző izmok megfeszülése elárasztja a tükör neuronok rendszerét, és így zavart okoz a cselekvés és az észlelés között. Ez is arra mutat, hogy a cselekvés és az észlelés sokkal szorosabban összefonódik agyunkban, mint azt korábban feltételezték.

És ezzel még mindig nincs megállás. Van egy kórkép, amit apraxiának neveznek. Ennek az a lényege, hogy a betegek képtelenek utánozni készséget igénylő akaratlagos mozgásokat, pl. egy szög beverését. Náluk azt figyelték meg, hogy nehezükre esik az olyan metaforák megértése, amelyek készséget igénylő cselekvésre utalnak – pl. lehozom neked a csillagokat.

Érdekes összefüggésre bukkanhatunk, ha ezeket a tükör neuronokkal kapcsolatos eredményeket átvisszük az önképünkkel kapcsolatos jelenségek szintjére. A másik nézőpontjának magunkévá tételével következményként együtt jár, hogy úgy is látjuk magunkat, ahogyan mások látnak bennünket – az öntudatosság lényeges összetevője ez. Hétköznapi nyelven: amikor azt mondjuk valakiről, hogy öntudatos, valójában ezen azt értjük, hogy tudatában van annak, hogy valaki más tudatában van neki. Végül könnyen lehet, hogy a mások cselekedeteinek és érzéseinek belső modellezésére létrejött tükör neuron rendszer embernél tovább fejlődött: befelé fordult és képessé vált reprezentálni a saját elméjét önmagának. Tehát az empátia alapját alkotó, és a tükör neuronok rendszerére épülő elmeelmélet nem csupán abból a célból döntő fontosságú, hogy intuíciónk legyen arról, mi megy végbe más emberek fejében, hanem az ember arra is elkezdte használni, hogy bepillantson saját elméjének működésébe. Nem a hagyományos tudatos introspekció útján, hanem sokkal inkább a tudattalan rendszereink intuitív módján. És ezzel a kör bezárul: az önismeret és az empátia egymástól nem elválasztható fogalmak.

## **10. Gyakorlat**

*Empátia kérdőív (Függelék)*

## **11. Gyakorlat**

*Odafigyelés kérdőív (Függelék)*

A következő három hét folyamán összpontosítsd figyelmedet másokkal beszélgetve azokra a viselkedéseidre, amelyekre alacsony pontszámot adtál. Változtass a viselkedéseden minden nap, és írd le, hogy érzed, javult-e a másokra figyelésed napról napra. Milyen előnyeit tapasztalod a változásnak?

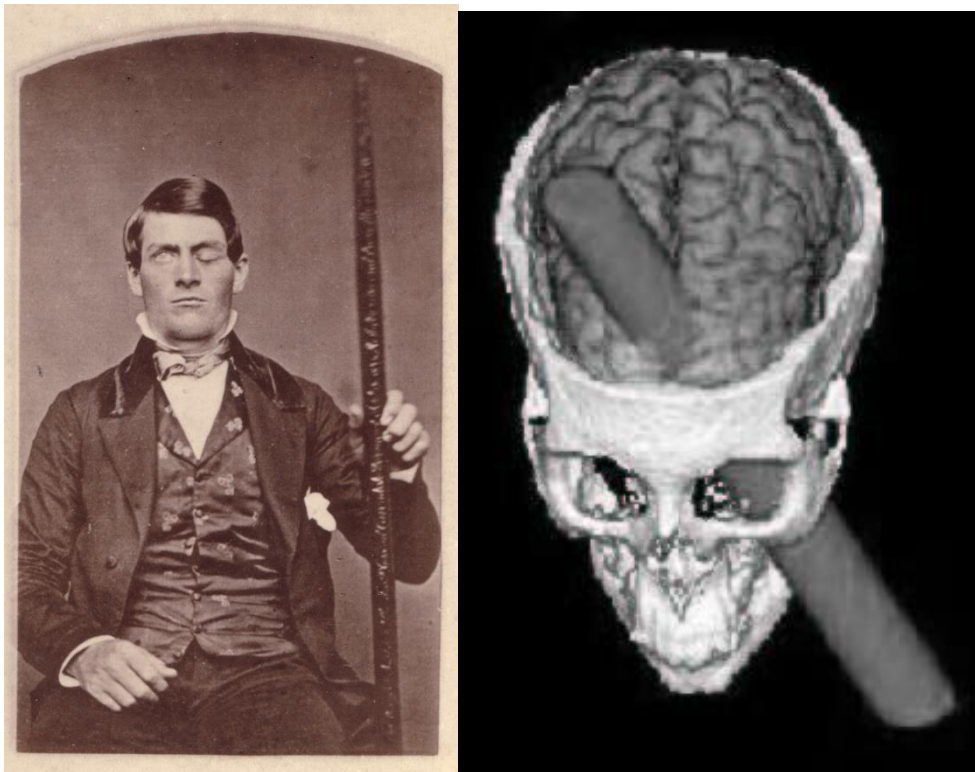
## **12. Gyakorlat**

*A kétperces nyitott kérdés kihívás*

A kérdezéstechnika a coaching egyik legfontosabb készsége. Válasszatok egy témát. Két percen keresztül csak nyitott kérdéseket tegyél föl. Ha becsúszik egy zárt kérdés, vessztedél. Ezt váltott párokkal végigcsináljuk.

### 3. DÖNTÉSEK ÉS ÉRZELMEK

Egy régi orvosi eset, aminek a jelentőségét csak lassan fogtuk fel, Phineas Gage esete. Mérnökként dolgozott az 1800-as évek nagy amerikai vasútépítésein, s az ő feladata volt a robbantások kritikus részének végrehajtása: a kőzetbe fúrt lyukba betölteni a robbanóanyagot, rá a fojtást, majd mindezt egy vasrúddal kissé tömöríteni, mielőtt a kanóc meggyújtásával a robbantást végrehajtották volna. Az egyik alkalommal azonban baleset történt, a dinamit már Takkor berobbant, amikor még csak a vasrúddal tömörítette a fojtást. Ennek következtében a vasrudat a robbanás kiröpítette a lyukból keresztül Gage bal arcfelén, bal szemüregén, a homloka tetején hagyva el a koponyáját, s így magával vitte a homloklebeny egy részét. Gage meglepő módon túlélte a balesetet, néhány perc múlva már beszélni tudott. Egy ökörszekéren levitték a néhány kilométerre lévő szállodájába, ahol orvosi ellátást kapott. Viszonylag hamar felépült, és orvosa, Dr. Harlow vizsgálatai szerint az intellektusában nem történt romlás. Felépülése után ugyanakkor a környezete drámai személyiségváltozásról számolt be, amit Dr. Harlow így írt le: „A korábban kedves, pontos, precíz és figyelmes műszakvezetőből egy fegyelmezetlen, trágár, figyelmetlen, agresszív, perverz alak lett.”



Gage esetének értelmezésében Antonio Damasio, kiváló agykutató az érzelmek szerepének jelentőségét emelte ki (Damasio 1996). Szerinte a homloklebeny adott területének károsodása, miközben érintetlenül hagyta intellektusának szinte minden területét, lerombolta az érzelmek magas szintű kontrollját, ami megakadályozta abban, hogy az élete fontos dolgaiban jó döntéseket hozzon.

A modern idegtudomány számos esetet ismer, most már sokkal felkészültebb vizsgálatokra támaszkodva, amelyek megerősítik ezt az értelmezést. Az egyik tanulságos eset Damasio betege volt, akit Elliot néven írt le a publikációiban, és aki 1982-ben kereste fel (Damasio 1999). Az előzmény az volt, hogy homloklebenyéből, kb. arról a területről, ami Gage-nél is sérült, egy daganatot távolítottak el. Az illető egy vállalat pénzügyi vezetője, az átlagosnál magasabb IQ-val rendelkező ember volt, és az IQ-ja a műtétet követően is változatlanul magas maradt. Amiért Damasio-t felkereste, az a döntési képességével kapcsolatos probléma volt. Összefoglalta a műtét utáni időszak eseményeit az életében, ami igen drámai képet mutatott: az intellektuális képességei változatlan színvonala ellenére nem tudta ellátni korábbi állását, elbocsátották, a felesége elhagyta, és egy szélhámós nő olyan vállalkozásba vitte bele, aminek következtében tönkrement. Damasio-nak az tűnt fel, hogy ezeket a



tragikus sorscsapásokat szenvtelen objektivitással adta elő. Ezért rákapcsolt egy műszert (a bőr elektromos ellenállásának változását méri), ami az érzelmek változásaira reagál, majd olyan fényképeket mutatott neki, amelyek minden egészséges emberből erős érzelmeket váltanak ki (megcsonkított holttestek, tűzvész, szexuálisan ingerlő képek, stb.). Elliot műszere az érzelmek legcsekélyebb változását sem mutatta a felkavaró fotók hatására.

Ezek és a hasonló esetek az ítélőképesség és az érzelmek kapcsolatára utalnak, közelebbről arra, hogy önmagában a legjobb elemző intellektus sem képes jó döntéseket hozni, ha a megfelelő érzelmek nem társulnak hozzá. Elliot esete ezt egészen hétköznapi példákön is drámaian igazolta. Damasio felvetette, hogy menjenek el vacsorázni, és megkérdezte, Elliotot, hogy melyik vendéglőt ajánlja. Elliot végeérhetetlenül elemezte a szóba jöhető vendéglőket, utánanézett a különböző adatoknak (forgalom, étlap, kiszolgálás, stb.), rendkívül alapos, egy volt pénzügyi igazgatótól elvárható költség-haszonelemzéseket végzett, de képtelen volt döntést hozni. Végül körbeautózta és személyesen ellenőrizte az éttermeket, de nem jött az a momentum, ami döntésre bírhatta volna. Damasio szerint azért, mert a homloklebenyének eltávolított része (ventromediális prefrontális kéreg egy része) az érzelmi rendszerünknek olyan eleme, ami nélkül a döntéseink nem tudnak megszületni. Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy az érzelmek a döntési folyamat kulcsfontosságú alkotórészei. Ha leválasztanak bennünket az érzelmeinkről, a legegyszerűbb döntés is lehetetlenné válik. Az agy, amely nem tud érezni, nem tud dönteni. A vezető számára tehát nagyon fontos mindig tudatában lenni annak, hogy érzelmek nélkül jó döntést nem tud hozni, sőt, olykor semmilyen döntést sem. Tehát az ún. „hidegfejű” döntések idealizálása az emberi gondolkodás félreértésén alapul.

### **3.1. Az agy jutalmazó rendszere és a döntések**

Majd még bővebben foglalkozunk az érzelmi intelligenciával, ami kissé eltérő oldalról fogja az érzelmek jelentőségét kiemelni. Most inkább egy másik oldalról próbáljuk a vezetői viselkedés sikerének hagyományos kulturális felfogását kritikusan szemügyre venni. A jó döntések alapja a sikeres tanulás, és ennek megértéséhez az idegtudomány fontos felfedezésekkel járult hozzá. Az egyik alapvető felismerés, aminek a részletei még nem teljesen kidolgozottak, arra vonatkozik, hogy milyen energiák segítik az agyat a tanulásban. A szálak az agy jutalmazó rendszereihez vezetnek. Az első, a maga idejében nagy port felvert felfedezés Olds és Milner nevéhez fűződik (1954). Patkányokkal kísérletezve azt figyelték

meg, hogy amikor az állatok mikro-elektróddal az agyuk egy bizonyos területét ingerelhetők egy pedál lenyomása útján, akkor ez olyan mértékű jutalom volt a számukra, hogy semmi mást nem igényeltek; ha hagyták őket, akkor a pedállal „halálra jutalmazták” magukat.

A későbbi kutatások ebből a szempontból a leginkább kitüntetett területnek a limbikus rendszer egy magját, a nucleus accumbens-t találták, amely arról nevezetes, hogy ez az egyik terület, ahonnan a dopamin nevű neurotranszmitter felszabadul, mely neurotranszmitter az agy jutalmazó rendszerének kulcsfontosságú anyaga. A középagy limbikus rendszernek nevezett agyi szerkezetei döntő szerepet játszanak az érzelmek szabályozásában, és abban, hogy az érzelmek miként vesznek részt a magasabb szintű gondolkodásban és döntésben. A neurotranszmitterek olyan speciális kémiai anyagok, amelyek két idegsejt összekapcsolódásánál, az ún. szinapszisoknál az idegi ingerületet az egyik idegsejtről a másikra átviszik. Ezek az anyagok nagyon specializáltak, és az agy különböző területein rendkívül változatos funkciókat közvetítenek. A dopamin tehát olyan kapcsolatokban játszik döntő szerepet, amelyek a jutalom, az öröm, akár az eufória élményének alapját jelentik.

Számunkra különösen fontos, hogy ez a jutalmazó rendszer a tanulás egyik legalapvetőbb mechanizmusát nyújtja, s abból, hogy a dopamin-rendszer miként tanul, fontos következtetések származnak a vezetői munka számára. A dopamin neuronok az újdonságra, a megjósolhatatlan ingerekre reagálnak. Wolfram Schultz majmokkal kísérletezett és feltételes kondicionálást alkalmazott. Egy fény felvillanását egy csepp almaszirup követte a majom szájába. A majom közepagyában lévő mikro-elektródok dopamin-felszabadulást jeleztek. Amikor ez a párosítás ismétlődött, akkor már nem a váratlanul jött appetitív ingerre, az almaszirupra reagált a dopaminrendszer, hanem az appetitív ingert jósló feltételes ingerre. Tehát a dopamin neuronok nem feltétel nélkül jelzik az elsődleges jutalmat, hanem a jóslataikhoz viszonyítva reagálnak. A dopamin reakció pozitív (működésbe lépnek a neuronok), amikor az elsődleges jutalom a nélkül érkezik, hogy jóslva lett volna. Nem reagálnak ugyanakkor a dopamin neuronok, amikor a jutalom a jóslatnak megfelelően érkezik. És negatívan reagálnak (lecsökken az aktivitásuk), amikor a jóslott jutalom elmarad. A dopamin szintjének csökkentése pedig igen erős negatív érzellel jár együtt. Tehát a dopamin neuronok a jóslat *hibájáról* számolnak be, és ezzel elindítják a viselkedés korrekcióját, azaz, a dopamin jutalmazó rendszer a hibákból tanulás elvét valósítja meg.

### 3.2. A hibákból tanulás

A mi kultúránkban feltehető, hogy a vezetők nagy része is abban a szellemben nevelkedett, amit a szólás-mondás frappánsan így ragad meg: „Saját kárán tanul a buta, más kárán tanul az okos.” A dopamin-rendszerünk azonban mást mond, szerinte az igazán hatékony tanuláshoz arra van szükség, hogy mi magunk hibázzunk, sőt, merjünk hibázni, és munkatársainkat is ebben a szellemben motiváljuk. Igen sokat mondó a Nobel-díjas atomfizikus, Niels Bohr észrevétele, aki szerint az igazán nagy tudós az, aki a saját területén már az összes elképzelhető hibát elkövette – és tanult belőle, természetesen.

Ezt a felfogást nagyon meggyőzően támasztja alá egy klasszikus pszichológiai kísérletsorozat, amelyet Carol Dweck végzett. A nagyszabású vizsgálatban 12 new yorki iskola összesen 400 ötödik osztályos diákja vett részt. A kísérlet első szakasza a jó teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzés jellegére irányult. Minden diák egy viszonylag egyszerű intelligencia-tesztet oldott meg, s mivel viszonylag egyszerű volt, jobbra sikerült is nekik, s így Dweck-éknek módjuk volt a teljesítményükről pozitív visszajelzést adni. A diákok egyik felének ez a visszajelzés a képességeiknek tulajdonította a sikert: „Biztosan nagyon okos vagy.” A diákok másik felénél arra utalt a visszajelzés, hogy szorgalmasak voltak, igyekeztek, s ez hozta meg az eredményt: „Biztosan nagyon igyekeztél.” Látszólag nem nagy a különbség, mégis drámai következményekhez vezetett.

A második szakaszban ismét intelligencia tesztre került sor, de most a diákok választhattak két teszt közül. Az egyikről azt mondták, hogy nehezebb, mint az előző, de lehet belőle tanulni. A másiktól azt mondták, hogy ugyanolyan nehézségi fokú, mint az előző. Ettől kezdve teljesen a diákokra volt bízva, hogy melyik tesztnek fognak neki. Azok a diákok, akiket az „igyekezetükért” dicsértek, tehát a szorgalmuknak tulajdonították az előző teszten elért sikerüket, 90 százalékban a nehezebb feladatot választották. Azok ezzel szemben, akik az „okosságuknak” tulajdonították az előző sikert, éppen fordítva, túlnyomórészt az azonos nehézségi fokút választották. A magyarázat eléggé kézenfekvő: fontos volt az utóbbiak számára, hogy továbbra is okosnak tartsák őket, így nem akarták kockáztatni, hogy a nehezebb feladattal esetleg felsülnek, és az lesz a látszat, hogy nem is olyan okosak. Akiknél az igyekezet volt a megerősített tényező, azt akarták – maguknak is – bizonyítani, hogy igyekvőek, vállalják a kihívásokat.

A vizsgálat harmadik szakaszában nagyon nehéz feladatot kapott minden diák, ötödikes létükre nyolcadikosok számára készített feladattal kellett birkózniuk, többnyire sikertelenül. A két csoport erre a kihívásra is egészen eltérően reagált. Az „igyekvők” belemélyedtek a feladatba, és élvezték a próbálkozásokat, az „okosak” viszont elbátortalanodtak, hamar feladták arra hivatkozva, hogy túl nehéz. A próbálkozásokat pontozták, így a nem teljesen megoldott feladatok esetében is voltak különbségek a pontszámokban. Ennek a szakasznak a végén lehetővé tették a diákoknak, hogy megnézzenek mások által produkált próbálkozásokat. A kutatók azt figyelték, hogy milyen pontszámú próbálkozásokat néznek meg a két csoport diákjai: az „igyekvők” inkább azokra voltak kíváncsiak, akik náluk magasabb pontszámot értek el, nyilván, hogy tanuljanak belőle. Az „okosak” ezzel szemben inkább olyanokat nézegettek, akik náluk alacsonyabb pontszámot értek el, nyilván, hogy helyreállítsák az önbecsülésüket.

Végül volt egy negyedik, utolsó forduló is. Ekkor mindkét csoport egy új, az első feladattal azonos nehézségi fokú tesztet kapott. Az eredmény nagyon beszédes: az „igyekvők” teljesítménye az első fordulóhoz képest közel 30 százalékos javult, az „okosak” teljesítménye ezzel szemben 20 százalékkal romlott.

### 3.3. Amikor nincs jósolható rendszer

A dopamin jutalmazó rendszere tehát nagyon robusztus tanulási mechanizmust biztosít az által, hogy a világ zűrzavarából a korrelációk alapján felállított jóslatokkal, illetve a jóslatok hibáiból tanuló stratégiával kiszámíthatóvá teszi a világot. A világ azonban nem mindig rendezett, vannak szép számmal olyan helyzetek, amikor nincs rendszer. Kérdés, hogy ilyenkor mihez kezd a dopamin-rendszerünk, és mihez kezd egy döntéshozó?

Igen szemléletesen mutatja egy egyszerű kísérlet, hogy a „normális” döntéshozót az ilyen esetek milyen csapdába csalják. Az alapkísérlet egy igen egyszerű labirintus-tanulási kísérlet patkányokkal. Készítettek egy „T” útvesztőt, ahol a T szárától indul a patkány, az étel pedig véletlenszerűen hol a bal, hol a jobb ág végén van. Véletlenszerűen, de összességében nem egyforma gyakorisággal: az esetek 60 százalékában a bal ág végén volt az étel. A patkány erre hamarosan ráérezett, s ettől kezdve azt a végtelenül egyszerű stratégiát alkalmazta, hogy a válaszótnál gondolkodás nélkül mindig balra ment, s így elérte a 60 százalékos találatarányt. Ugyanezt a T útvesztőt adták oda a Yale egyetem MBA hallgatóinak. Ők, a patkánytól eltérően, nem voltak képesek beletörődni, hogy nincs rendszer, véletlen eseménnyel van dolguk, és kitartóan próbálták megtalálni a szisztémát. Ennek az lett a vége, hogy összességében lemaradtak a patkány teljesítménye mögött, átlagosan csak 52 százalékos találatarányt sikerült elérniük.

Egy vezetőnek tehát nagyon fontos helyesen felbecsülni, hogy valóban van-e rendszer, vagy véletlennel van dolgunk, esetleg más rendszerrel, mint amit az alapvető dopamin-rendszerünk sugall. Erre igen tanulságos példával szolgált Egy kutatás, coaching összefüggésben, mégpedig a kosárlabdával kapcsolatosan (Gilovich és mtsi. 1985). Ismerték azt a vélekedést, hogy létezik a „hot hand” jelensége (a magyar kosarasok úgy mondják, hogy „elsül a keze”): ha egy játékos egymás után betalál a kosárba, akkor ebben az állapotban van, tehát nagy valószínűséggel a következő dobásai is sikeresek lesznek, ezért az a jó taktika, hogy a többiek az ilyen játékost próbálják megjátszani. Végeztek egy felmérést, ami azt mutatta, hogy az NBA komoly, szakértő szurkolóinak 90 százaléka hisz ebben az összefüggésben, és ez igaz a játékosokra, sőt a vezető edzőkre is. A két kutató ezért felkereste a Philadelphia 76ers csapatát, ahol évekre visszamenőleg nagyon pontos statisztikát vezettek az egyes játékosok találatairól. Megnézték minden dobásnak az előzményét, és azt, hogy van-e bizonyíték a forró kézre. Az adatok egyértelműen azt

bizonyították, hogy amikor egy játékos egymás után többször betalált a gyűrűbe, a következő dobásának valószínűsége semmivel nem tért el a szokásos véletlen eseménytől, sőt. Például Toney találati átlaga a vizsgált szezonban 46 volt. Amikor hármas sorozatot dobott, akkor a következő szakaszban ez az arány leesett 34-re, egy kihagyott helyzetekkel jellemzett sorozat után fölment 52-re. A magyarázat a visszatérés az átlaghoz törvényében keresendő. Ha van egy stabil átlag – pl. Toney esetében a 46-os találatarány –, akkor az ettől való nagyobb eltérést óhatatlanul a stabil átlaghoz való visszatérés követi, ha fölfelé tért el, akkor lefelé, ha lefelé, akkor fölfelé változik a teljesítmény. Ebből természetesen az is következik a coach számára, hogy hibás az eddig követett stratégia, mert ha az átlagánál jobban dobott egy játékos, akkor éppen nem a „hot hand”-ről van szó, ami az adatok szerint nem létezik, hanem annak egyre nagyobb a valószínűsége, hogy a következő dobást kihagyja, mert az átlaghoz visszatérés szabálya érvényesül, azaz, éppen, hogy nem őt kell megjátszani. Amikor a Boston Celtic óriási tekintélynek örvendő coach-ának, Red Auerbachnak beszámoltak Tversky és Gilovich kutatásáról, ezzel a megjegyzéssel tért napirendre fölötte: „Szóval végeznek egy vizsgálatot. Kevésbé nem is érdekelhetne.” És persze továbbra is esküdött a „hot hand”-re.

Hasonló tapasztalatról számolt be Kahneman, aki izraeli oktató pilótákkal dolgozott (Kahneman 2012). Körükben élt egy oktatógenerációk óta továbbadott „rendszer”: ha a tanuló pilóta szokatlanul szépen teszi le a gépet, akkor nem szabad megdicsérni, mert elbízta magát, és legközelebb rosszabbul fog teljesíteni. Ha pedig különösen rondán sikerül neki a landolás, akkor jól le kell szidni, mert akkor összekapja magát és legközelebb jobban fog teljesíteni. Mondanom sem kell, hogy ebben az esetben is az átlaghoz való visszatérésről van szó, és az a korreláció, ami oktató reakciója és a következő landolás között van, pusztán látszat, megtéveszti őket a dopamin-rendszer: rendszert keresnek ott, ahol nincs. Ez az összefüggés általánosítható a vezetői munka egyéb területeire is.

### 3.4. Irtózás a veszteségtől

A dopamin jutalmazó rendszer más huncutságokra is képes, amikor a döntéseinket befolyásolja olyan eseménynél, amelyek véletlen események, de mi mégis úgy viselkedünk, mintha volna rendszer, mint a kosárlabda edzők a „hot hand” bűvöletében. A tőzsde mozgásáról a legtöbb emberben az a kép él, hogy vannak jósolható összefüggések, holott a kutatások rendre ennek ellenkezőjét mutatják. A dopaminrendszer szerepét ebben a viselkedésben egy szellemes vizsgálsorozatban kutatták. A résztvevők számára tőzsdét szimuláltak számítógépen. Kaptak \$100-t és némi kiinduló információt a tőzsde pillanatnyi állapotáról. Ettől kezdve saját döntéseik alapján fektettek be, és figyelték, hogy miként alakul a részvényeik értéke. A játék húsz körön keresztül zajlott, és a nyereségüket – ha volt – megtarthatták a végén. Közben játszottak, agyi képalkotó módszerekkel figyelték a dopaminrendszerük aktivitását. A csel ráadásul az volt, hogy a szimuláció nem véletlenszerű volt, hanem a résztvevők tudtán kívül lejátszották a nagy tőzsdekrachokat: az 1929-es Dow Jones-t, az 1998-as Nasdaq-ot, az 1986-os Nikkei-t és az 1987-es Standard & Poor's 500-at. Mondanom sem kell, hogy a résztvevők pontosan úgy viselkedtek, mint valóságos társaik az igazi összeomlásokkor.

A dopamin neuronok itt egészen érdekes működést mutatnak. Vegyük azt a példát, hogy a játékos felteszi a portfóliója 10 százalékát, ami óvatosságra vall. A szimulált tőzsde ugyanakkor drámai emelkedést mutat, aminek következtében a dopamin neuronjai arra a várható profitra állnak be, amit *elszalasztott* a miatt, hogy csak keveset fektetett be. A dopamin neuronok kiszámítják a különbséget a tőzsdemozgás szerint jóslott és a ténylegesen realizált nyereség között, és úgy élik át, mint elmaradt jutalmat, tehát drasztikusan csökken az aktivitásuk, ami igen negatív érzelmi állapotot eredményez, és korrigálandó hibaként jelenik meg a rendszerben. Ezért az után a következő fordulóban jócskán megemelik a befektetéseiket, és így tovább, egészen a szimulált összeomlásig.

Egyelőre nem bizonyított, de könnyen lehet, hogy a dopamin rendszerrel függ össze az a viselkedés gazdaságtani jelenség, amit a Nobel-díjas Daniel Kahneman írt le Amos Tversky-vel, és amit az irtózás a veszteségtől (loss aversion) kifejezéssel illettek (Kahneman 2012). A fenti tőzsdés vizsgálat mutat rokonságot a korábban különböző összefüggésekben leírt jelenséggel. A tőzsdénél maradva, ez magyarázhatja az egyik leggyakoribb befektetési hibát is. A befektetők hajlamosak idő előtt eladni azokat a részvényeiket, amelyeknek növekedett

az értéke, mert attól félnek, hogy a már megszerzett nyereséget elveszítik, ha fordul a trend. A Kaliforniai Egyetemen Terrence Odean megvizsgálta több százezer tranzakciót, amelyeket a részvénytulajdonosok utasítására egy bróker cég évek során lebonyolított, és megvizsgálta azt is, hogy az eladás *után* hogyan szerepeltek (Barber & Odean 2002). Arra az eredményre jutott, hogy a befektetők által eladott részvények a megtartott részvényeknél 3,4 százalékkal *jobban* teljesítettek.

### 3.5. Egy frappáns példa a veszteségtől irtózás következményeire

*Az „Áll az alku” nevű televíziós műsor példa arra, hogy érzelmi alapon rossz döntést hozunk. Frank, a holland változat egyik játékosa. Hat kör után csak egy értékes bóröndje marad, ami 500.000 eurót ér. Az igazgató 102.006 eurót ajánl, ami kb. 75 %-a a teljesen méltányos ajánlatnak. Frank úgy dönt, hogy nem fogadja el. Arra játszik, hogy a következő bóröndben nem ez az összeg lesz, s így nagyobb ajánlatot kaphat az igazgatótól. Eddig az érzelmei összhangban vannak az számtannal. De pechje van, kinyitatta az egyetlen bóröndöt, amit még játékban szeretett volna tartani, az 500.000 eurós bóröndöt. Felszívja magát, felkészülve az igazgatótól a rossz hírre, aki most 2508 eurót ajánl neki, azaz, kb. 100.000 Euróval kevesebbet, mint fél perccel ez előtt. A dologban az az ironikus, hogy az ajánlat most teljesen méltányos. Akkor volna Frank bölcs, ha elfogadná az ajánlatot és ezzel csökkentené a veszteségeit. Ám ő csípőből visszautasítja. Még csak meg sem fontolja. Egy következő peches kör után az igazgató olyan ajánlatot tesz, ami 110 %-a a reális esélynek (a dramaturgia így kívánja). Frank azonban nem kíváncsi a sajnálatra és azt is visszautasítja. Miután kinyitja az 1 eurós bóröndöt, két bórönd marad, az egyikben 10, a másikban 10.000 euro. Az igazgató 6500 eurót ajánl, ami 30 %-kal magasabb, mint a maradék pénz átlaga. Frank ezt a végső ajánlatot is elutasítja, úgy dönt, kinyitja a saját bóröndjét abban a kétségbeesett reményben, hogy abban van a nagyobb összeg. Tévedett, csak 10 euro volt benne.*

*A Thierry Post vezette viselkedésgazdasági szakembercsoport alapos elemzéssel arra a következtetésre jutott, hogy Frank helyzetében a legtöbb versenyző pontosan ugyanígy cselekszik. Miután az igazgató ajánlata nagy összeggel csökken, a játékos tipikusan rendkívüli mértékű kockázatvállalási hajlamot mutat, ami azt is jelenti, hogy*



*nagy valószínűséggel visszautasít teljesen méltányos ajánlatokat is. A játékost annyira felidegesíti a friss pénzvesztés, hogy nem képes világosan gondolkodni.*

### **3.6. Jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok? Az intertemporális választás**

Láttuk Phineas Gage vagy Elliot esetében, hogy a sérülésük következtében problémát okozott nekik egyebek között a hosszabb távra tervezés. Ezt a jelenséget jól szemléltethetjük az ún. intertemporális választással. Ismerjük a népi mondást: Jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok. Másfelől sok döntésünkben, különösen a vezetői döntésekben azt a normát illik követni, hogy inkább várjuk ki a nagyobb nyereséget, és ne akarjuk impulzív módon azonnal kielégíteni a vágyainkat. Erről szól az intertemporális választás dilemmája. A közepagy dopamin-rendszerhez tartozó idegrendszeri struktúráink a „jobb ma egy veréb” elv szerint működnek, és ha ez a rendszer dominál, akkor hajlamosak vagyunk az impulzív, azonnali jutalmat eredményező döntésre. A homloklebenyünk elülső részén található bizonyos kéregterület bonyolult ingerlési-gátlási kapcsolatban áll ezzel a dopamin-rendszerrel, és adott esetben képes késleltetni a cselekvést a későbbi, de nagyobb jutalom reményében. Kutatók fMRI szkennerekben az elé a döntés elé állították a résztvevőket, hogy válasszanak: most rögtön kapnak egy Amazon könyvutalványt ajándékba, vagy 2-4 hét várakozás után kapnak egy valamivel nagyobb értékű könyvutalványt. Jól látszott, hogy amikor azt az opciót mérlegelte a résztvevő, hogy most rögtön kaphat egy könyvutalványt, akkor a közepagy dopamin-rendszer (főleg a nucleus accumbens) volt aktív, míg amikor a jövőbeli utalvány lehetőségét mérlegelték, akkor működésbe lépett a prefrontális kéreg is. Ennek az a jelentősége egy vezető számára, hogy figyeljen a körülményekre, amelyek elősegítik vagy gátolják a kétféle üzemmódot. Ugyanis a közepagy dopamin-rendszer erőfeszítés nélkül szinte automatikusan képes működni. Ha tehát a tudatos figyelmünket leköti valami, vagy fáradtak vagyunk, esetleg valami tudatmódosító szer hatása alatt állunk (egy pohár bor is elég lehet), akkor fennáll a veszély, hogy a prefrontális kéregünk nem képes közbeavatkozni, és adott esetben érvényesíteni a holnapi túzok opciót. De ilyen hatása van az alvásmegvonásnak vagy a szexuális izgalomnak is, sőt, annak is, ha önfegyelmet gyakorolunk egy bizonyos dologban (pl. megálljuk, hogy a diétánk érdekében lemondjunk kedvenc csokoládétortánkról és inkább egy kis gyümölcsöt együnk), akkor egy kis ideig

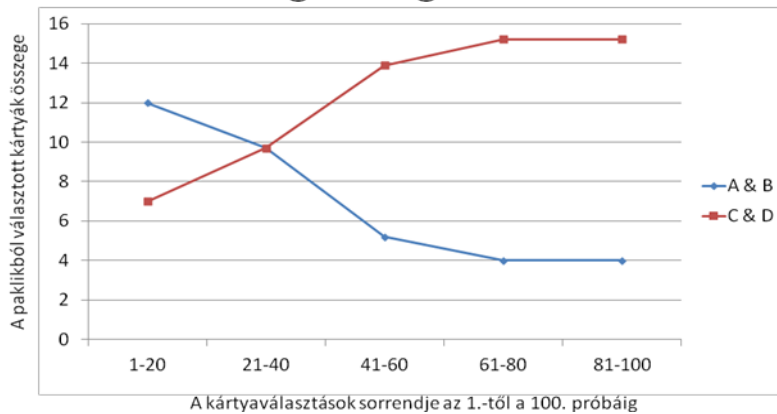
lecsökken a képességünk arra, hogy visszatartsuk középagyi dopamin-rendszerünket attól, hogy impulzív döntésre késztesse.

### 3.7. A zsigeri érzések szerepe: az Iowa Gambling Test

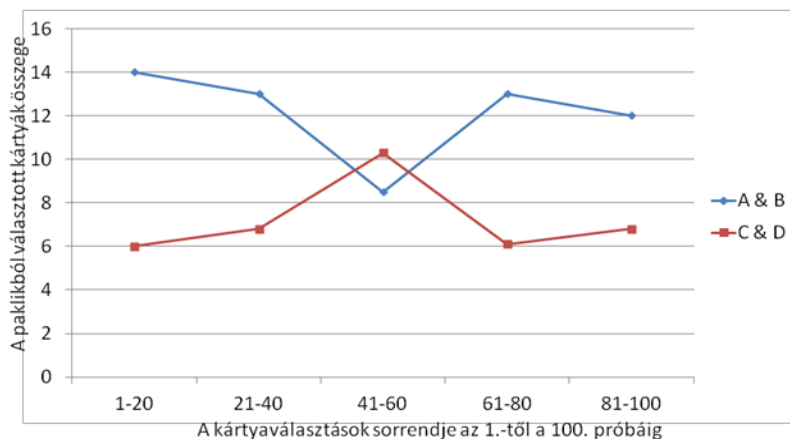
A fenti gondolatmenetből arra gondolhatnánk, hogy – a hagyományos felfogásnak megfelelően – az a jó, ha az érzelmeinket a „hideg” racionális gondolkozásunkkal kontroll alatt tudjuk tartani. Bizonyos típusú döntések esetében ez így is van. Ugyanakkor gyakran éppen a nagyobb horderejű döntéseknél tapasztalható, hogy érzelmek híján a racionális tudatunk nem képes hatékonyan működni, jó döntést hozni. Ez előállhat, amikor valamilyen oknál fogva a tudatos viselkedésünket irányító területekről leválik az érzelmi bemenet. Ennek az összefüggésnek a megértéséhez a szakirodalom legjobb példája az Antonio Damasio és munkatársai által az Iowai klinikán kidolgozott szerencsejáték, az Iowa Gambling Test (Damasio 1999).

A résztvevők egyik fele egészséges volt, másik felének az érzelmi működése zavart volt, a prefrontális kéreg megfelelő területe (VMPFC) nem kapott megfelelő beidegzést a közepagyri érzelmi központokból, mindenekelőtt az amygdalából. Damasio-ék egy kártyajátékot állítottak össze, amelyben 100 lap volt négy pakliba rendezve. Ha az A vagy B pakliból húzunk, akkor a lapot felfordítva azt látjuk, hogy nyertünk \$100-t. Ha a C vagy D pakliból, akkor csak \$50 a nyereség. A résztvevők erről semmit sem tudtak, teljesen rájuk volt bízva, hogy melyik pakliból húznak. Voltak azonban váratlan büntető lapok is. Például húz a játékos 10 kártyát az A vagy B pakliból és ezzel keres \$1000-t, közben azonban húz 5 váratlan büntető lapot is \$250 és \$350 közötti értékkel, és összességében ezek nyomán veszít \$1250, tehát nettó mínuszban van; a C vagy D pakliból húzva 10 kártyával csak \$500-t keres, de a büntetése csupán \$250, tehát összességében nyer. A játékosok rá voltak kapcsolva az azonnali érzelmi reakciót mérő műszerre (a bőrellenállás változását mérte). A húzások a következőképpen alakultak:

## Az Iowa Gambling Test: egészségesek

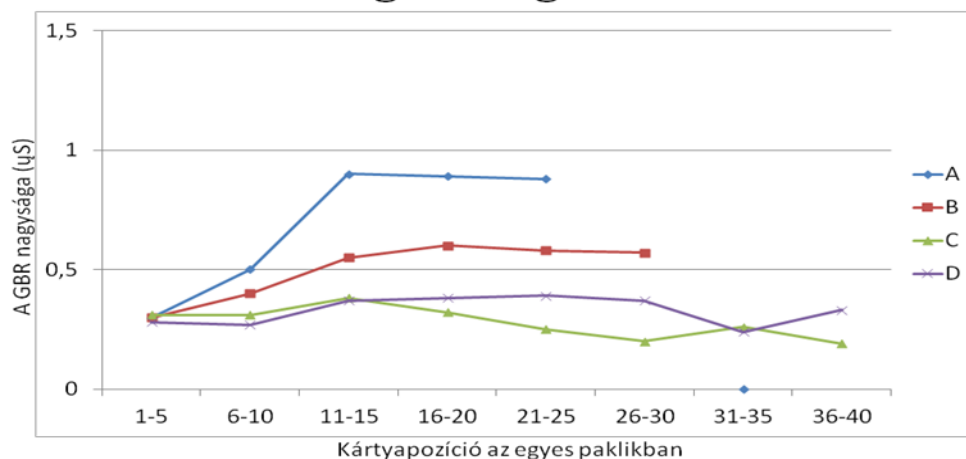


## Az Iowa Gambling Test: VM prefrontális kéreg sérültek

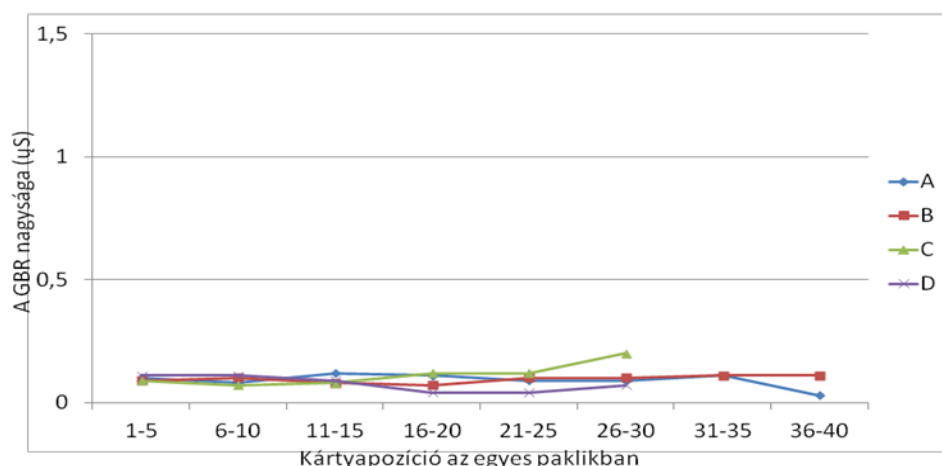


Jól látható, hogy mind az egészséges, mind a VMPFC sérült játékosok eleinte a nagyobb nyereséget biztosító A és B paklikat preferálták. Az egészségesek kb. a 30. húzás környékén következetesen átváltottak a C és D paklikra. A VMPFC sérültek némi bizonytalanság után az A és B paklikhoz ragaszkodtak, és összességében is jóval többet húztak ezekből. Ennek következtében természetesen az egészségesek a játék végén nyereséggel, a sérültek veszteséggel álltak föl az asztaltól. De mit mutatott vajon az érzelmi reakciót mérő műszer?  
Íme:

## Az Iowa Gambling Test: Egészségesek



## Az Iowa Gambling Test: VM prefrontális kéreg sérültek



Amint látható, az egészséges érzelmekkel rendelkező játékosok viszonylag hamar elkezdtek markáns (negatív) érzelmi reakciót adni, valahányszor az A vagy B pakliból húztak, míg a sérült játékosok semmiféle érzelmi reakciót nem mutattak egészen végig. Ami különösen fontos a szempontunkból, az a döntések tudatos megalapozása. Minden tíz húzás után megállították a játékosokat, és megkérdezték őket, hogy van-e valamilyen stratégiájuk, észrevettek-e valamilyen rendszert. Ennek alapján négy szakaszt lehetett jól megkülönböztetni:

1. **Büntetés előtti szakasz:** ekkor még csak kóstolgatták a paklikat, nem élték át a büntetés élményét, mert a húzások csak nyereséget hoztak – ekkor nincs érzelmi reakció

2. **Sejtés előtti szakasz:** elkezdtek büntetéssel találkozni, de sejtelmük sem volt, milyen összefüggések vannak a játék mögött – egészségesek itt már mutatnak (negatív) érzelmi reakciót, noha még semmiféle rendszerről nincsen sejtelmük sem! Az agyuk még nem tudja, de a „szívük” már sejt, hogy valami baj van az A és B paklival; VMPFC sérülteknél nincs semmilyen érzelmi reakció
3. **Sejtés szakasza:** az egészségesek kezdték pedzeni, melyik paklik kockázatosabbak, de nem voltak benne biztosak – egészségeseknél van érzelmi reakció, VMPFC sérülteknél sem sejtés, sem GBR válasz nincs
4. **Fogalmi szakasz:** az egészségesek többsége számára világossá váltak a feladat összefüggései (70%), melyek a jó, s melyek a rossz paklik, az érzelmi reakció megmarad, de a döntés már tudatosan történik, 30% számára nem válik tudatossá, ők az érzelmek alapján döntenek -- helyesen; VMPFC sérülteknek a fele számára tudatosodik az összefüggés, de nincs érzelmi reakció, és nincs változás a preferenciában

Amikor a VMPFC sérültek közül azokat, akik rájöttek a szisztémára, megkérdezték, hogy miért tartottak ki mégis a „veszélyes” paklik mellett, akkor racionalizáló válaszokat adtak, pl. „Megpróbáltam kideríteni, mi történik, ha továbbra is a \$100-os paklikat játszom meg...” vagy „Gyorsan vissza akartam nyerni a veszteségeimet és az \$50-os paklik túl lassúak voltak...”

### 3.8. Amikor az érzelmi sérülés előny: nincs irtózás a veszteségtől

Térjünk még egy pillanatra vissza a veszteségtől irtózás jelenségére, és nézzük meg, hogy a VMPFC sérültek döntései hogyan viszonyulnak az egészséges, a véletlen eseményekben is rendszert kereső emberek döntéseihez. Ismét befektetési játékról, most egy egyszerű befektetési játékról volt szó. A résztvevőnek minden menetben arról kellett döntenie, hogy befektet-e 1 \$-t, vagy sem. Ha a résztvevő úgy döntött, nem fekteti be, akkor megtarthatta, és a játék áttért a következő körre. Ha úgy döntött, befekteti, akkor odaadta a dollárt a kísérletvezetőnek, aki feldobott egy pénzérmét. A fej azt jelentette, hogy a résztvevő elveszítette az 1 \$-t, az írás pedig azt, hogy 2,50 \$-t jóváírtak a számláján. A játéknak 20 menet után volt vége. Ha az ember teljesen racionális, akkor mindig befektet, hiszen a várható összérték a befektetés esetén mindig magasabb, ha befektet, mint ha nem. Ha minden körben befektet, 13 % az esélye, hogy a végén kevesebbje lesz 20 \$-nál, ami a soha

nem befektető eredménye. Vagy másként, minden menetben a várható érték \$1,25, ha befektet, \$1, ha nem.

Az eredmények ebben az esetben érdekes, de teljesen logikus módon a dopamin érzelmi rendszerük tekintetében sérült emberek előnyét mutatták. Az egészséges érzelmi agyú résztvevők csak a menetek 57,6 %-ában választották a befektetést, továbbá a befektetési hajlamuk nyomban megcsappant egy vesztes kör után. Az érzelm átélésére képtelen betegek ezzel szemben az esetek 83,7 %-ában választották a befektetést, és a végén jelentősen több pénzre tettek szert, mint az egészségesek. Ráadásul ellenállóbbak is voltak a veszteségtől irtózás hatásaival szemben: egy vesztes pénzfeldobás után 85,2 %-ban választották a befektetést, azaz, a pénz vesztese éppen arra sarkalta őket, hogy befektessenek, mert akkor jobb az esélyük a veszteségük kompenzálására. Végeredményben a játék végén a betegek átlagosan \$25,7-t, az egészségesek csak \$22,8-t nyertek.

### **3.9. A hitelkártya mint fájdalomcsillapító**

Végül egy mindennapi példával is szeretném megvilágítani az veszteségtől irtózás jelenségét, ez pedig a hitelkártya használata. Amikor készpénzzel fizetünk, akkor kézzelfoghatóan átéljük a veszteség kellemetlen érzését. A hitelkártyával fizetéskor az élmény jóval absztraktabb, nem vagy jóval kevésbé éljük át a veszteséget. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a hitelkártya „érzésteleníti a fizetés fájdalmát”. Ezt az anekdotikus tapasztalatot jegyárverés segítségével vizsgálták amerikai kutatók. Az amerikai profi kosárlabda bajnokság egyik legnépszerűbb csapata a Boston Celtics. A meccseik iránt mindig nagyobb az érdeklődés, mint a stadion befogadóképessége, különösen, ha egy másik sztár együttest, pl. a Los Angeles Lakers-t látja vendégül. Egy ilyen alkalommal jegyárverést rendeztek a stadion két jól elkülönült helységében, és az egyik helyszínen csak készpénzért, a másikon csak hitelkártyával lehetett licitálni. Az utóbbiak átlagosan több mint kétszer olyan magas összegig mentek el a licitben, mint az készpénzesek.

### 3.10. A tudattalan gondolkodás és döntés

Végül tekintsük át a kognitív pszichológiának azokat az eredményeit, amelyek bizonyos típusú feladatok esetében a tudattalan gondolkodási folyamatok fölényét mutatják, s ezek a folyamatok könnyen lehet, hogy felhasználják az érzelmeket is, bár ennek bizonyítása még előttünk van. Egy ép eszű vezető számára a „tudattalan gondolkodás” valószínűleg fogalmi ellentmondásnak tűnhet, hiszen a gondolkodást hagyományosan definíció szerint tudatos folyamatnak tartjuk. Mégis, vannak már régebbi tapasztalatok, amelyek meg kell, hogy ingassanak ebben a hitünkben.

Az egyik előfutára a mai tudattalan gondolkodás irányzatnak Timothy D. Wilson egy szellemes vizsgálata (Wilson 2010). A híres amerikai fogyasztói magazin, a *Consumer Reports* egyik száma egy teszt eredményeit közölte, amelynek során ételszakértők a piacon lévő 45 féle dzsemet pontozták és rangsorolták 16 különböző tulajdonság alapján. Wilson kiválasztotta a rangsor 5., 11., 24., 32. és 44. helyezettjét, és ezeket pontoztatta és rangsoroltatta laikus egyetemi hallgatókkal. A laikus hallgatók értékelése meglepően közel állt a hivatásos ételszakértők ítéletéhez ( $r=0,55$ ). A vizsgálat másik változatában azonban Wilson nem csupán arra kérte a laikus hallgatókat, hogy kóstolják és rangsorolják a dzsemeket, hanem arra is, hogy indokolják meg, minek alapján állították fel a rangsort. Ez a kérés drámaian lerontotta a laikus hallgatók teljesítményét, ebben az esetben gyakorlatilag köszönő viszonyban nem volt az ő ítéletük a hivatásos ételszakértők ítéleteivel ( $r=0,11$ ). Mi történt itt? A magyarázat az lehet, hogy azt a bonyolult mintázatot, amiből egy dzsem megítélése kialakul, a tudattalan, érzelmi feldolgozás jól kezeli, a tudattalan egyidejűleg, tehát párhuzamosan képes „súlyozni” rengeteg szempontot. Ezzel szemben az indoklási instrukció hatására a hallgatók átváltottak a tudatos, racionális üzemmódba, ami szekvenciális, egyszerre csak egy szempontot tud szemügyre venni, megítélni, egy másikkal összehasonlítani. Ezáltal az összkép, az „erdő” szem elől tűnt, és az éppen vizsgált tulajdonság, a vele kapcsolatos elvont vélekedések, stb. betolakodtak, és mint „fák” eltakarták az erdőt. Ráadásul azzal már többször találkoztunk, hogy amikor a tudatunk nem fér hozzá egy folyamathoz, következtetéshez, ingerhez, akkor nem jön zavarba, konfabulál valamilyen racionálisnak tűnő magyarázatot. Ezek a laikus hallgatók is gyártottak racionális magyarázatokat, és ezekre alapozták az ítéletüket. Tehát az átkapcsolás a tudattalan, érzelmi feldolgozásról, a tudatos, „hűvös”, racionális feldolgozásra gyakran súlyosan lerontja az ítélet, a döntés minőségét. Nagyon fontos tanulság ez vezetőik számára.



Német kutatók demonstrálták igen meggyőzően, hogy mennyire hatékony tud lenni az olyan információfeldolgozás, ami teljesen kívül esik a tudatos figyelmen (Betsch és mtsi. 2006). A résztvevőknek azt a feladatot adták, hogy egy televízió képernyőjén reklámokat figyeljenek, harmincat egymás után, azzal, hogy utána majd kérdésekre kell válaszolniuk a reklámokkal kapcsolatban. Tehát arra lehetett számítani, és a résztvevők is erről számoltak be, hogy minden tudatos figyelmüket a reklámokra fogják összpontosítani. Mialatt a reklámok mentek, a képernyő alján, mint a CNBC csatornán, folyamatosan tőzsdei részvényárfolyamok futottak. Ezek fiktív cégekről szóltak, és úgy voltak megszerkesztve, hogy látható legyen, az előző napi kereskedéshez képest hogyan változott az egyes részvények ára (pl. ELSKAR+6 azt jelentette, hogy hat euróval többet ér a frankfurti tőzsdén). A reklámok alatt futó adatok összesen 75 hozaminformációt tartalmaztak az öt részvényről (egyenként 15 érték 15 kereskedési napról). Ezeket összekevert sorrendben futtatták, de úgy állították őket össze, hogy az öt A-E részvények 300-700 DEM (akkor még márka volt) között változó összegeket eredményeztek.

Miután a résztvevők feszült figyelemmel végignézték a 30 reklámot arra számítva, hogy azokról fognak kérdéseket kapni, váratlanul az egyes részvényekről kellett ítéletet mondaniuk, rangsorolniuk kellett, mennyire tartják jónak. Az ítéletek tökéletesen tükrözték a tényleges értéknövekedéseket, az A→E sorrendet. Ez attól különlegesen izgalmas eredmény, hogy a résztvevők még csak fel sem tudták idézni, hogy milyen részvények futottak a képernyő alján, az volt az élményük, mintha akkor látnák őket először, amikor odaadták nekik megítélésre!

A mai tudattalan gondolkodás kutatások egyik legfontosabb képviselője az amszterdami kutató Ap Dijksterhuis. Az ő vizsgálatai nagyon gyakorlatiasak, mindig olyan típusú döntések körül forognak, amelyek Wilson klasszikus kísérletéhez hasonlóan egyidejűleg sok információ feldolgozását követelik meg, pl. ingatlanvásárlás vagy használtautó vásárlás (Dijksterhuis 2004). Alább az utóbbi típusból mutatunk be egyet, ami egy kicsit arról is ad támpontot, hogy kb. milyen nagyságrendnél célszerű a szekvenciális, tudatos gondolkodásról, a párhuzamos, tudattalan, érzelmekeket erősebben mozgósító gondolkodásra átváltani.

A résztvevők olyan emberek voltak, akik éppen használtautó vásárlását fontolgatták. Számukra használtautó magazinokból összeállítottak egy-egy leírást négy használtautóról. A leírások alapján a négyből az egyik nyilvánvalóan objektíve a legjobb ajánlat volt, volt két

közepes, és egy egyértelműen leggyengébb. Miután áttanulmányozták a leírásokat, választaniuk kellett, melyiket tartják legjobbnak. Három feltétel szabályozta a három csoport döntését. Az egyik csoportnak a leírások áttanulmányozása után azonnal meg kellett hozniuk a döntésüket. A résztvevők kb. fele a legjobb ajánlat mellett tette le a voksát. Egy másik csoportnak öt perc állt rendelkezésre, hogy fejben végiggondolja a leírásokból kapott információt, és ez után választottak. Jobb teljesítményt nyújtottak, mint az előző csoport. A harmadik csoportnak is volt öt perce, de a szellemi kapacitásukat lekötő feladatokat, anagrammákat kellett megoldaniuk az alatt az idő alatt, így megakadályozták őket a leírásokból megismert információ mérlegelésében. Nekik sikerült a legkisebb arányban a legjobb alternatívát választani. Hát ez nem tűnik nagyon meglepő eredmények. Most azonban több információt kaptak a leírásokban és a használtautók ennek alapján 12 kategóriába lettek sorolva. Ekkor teljesen ellentétes eredményeket kaptak: akiknek volt idejük nyugodtan, racionálisan megfontolni, mérlegelni a kapott adatokat, azok az esetek kevesebb, mint 25%-ában választották az objektíve ideális autót; akiknek az elterelő feladattal lekötötték a tudatos figyelmét, azok az esetek közel 60%-ában az objektíve legjobb alternatívát választották. Amint látható, viszonylag hamar elérjük azt a határt, amin túl a tudatos mérlegelés inkább rontja, mint javítja a döntés minőségét. A racionális agy a figyelem fókuszálásával kénytelen túlságosan leegyszerűsíteni a helyzetet, és bizonyos paraméterek így óhatatlanul és esetlegesen megnövekedett súlyt kapnak az ítéletben. A közigazgatás gyakorlatában nem ritkák az olyan mértékben összetett, egyszerre sok tényező mérlegelését igénylő feladatok, ahol jobb eredményt érhetünk el akkor, ha segítünk a tudattalan, párhuzamos gondolkodásunknak. Ennek technikáját leginkább a kreativitás pszichológiájától tanulhatjuk el, ahol az inkubáció jelensége lényegében a tudattalan, párhuzamos gondolkodás hatását mutatja. Miután összegyűjtöttük, megismertük a lehető legtöbb rendelkezésre álló információt az adott kérdésben, ne kezdjük el szisztematikus, racionális mérlegeléssel kialakítani az döntésünket, hanem tegyük félre, foglaljuk le a tudatunkat egyéb tevékenységekkel, s csak egy idő után térjünk vissza a kérdéshez, és rögzítsük a zsigeri érzésünket a jó megoldást illetően. Ezt azután már alá lehet támasztani racionális okfejtéssel, most már nem fenyeget a veszély, hogy nem látjuk a fától az erdőt.

Talán segít felfogni ezt a hétköznapi gondolkodásunk számára nem magától értetődő jelenséget, ha egy kicsit elgondolkozunk az agy működésére vonatkozó néhány adaton. Számítások szerint az öt érzékszervünkből másodpercenként 11 millió információegység éri

el idegrendszerünket. A legmegengedőbb becslés szerint 40 információegységet vagyunk képesek tudatosan feldolgozni másodpercenként. Az érzékszerveink másodpercenként kb. 11 millió bitet kezelnek; ebből kb. 10 millió a vizuális rendszer kapacitása. Ha magunkban olvasunk, maximum másodpercenként 45 bit feldolgozására vagyunk képesek, ha hangosan, akkor csak 30-ra. Amikor számolunk (pl. két számot összeszorozunk), akkor csak 12 bit a kapacitásunk. Ha most figyelembe vesszük, hogy bizonyos számítások szerint egy szokványos lakásvásárlási döntéshez kb. 6,6 milliárd bit információra van szükség, akkor belátható, hogy ez a tudatos agyunk számára nem járható út (a fenti sebességet alapul véve kb. négy évet venne igénybe egy ilyen döntés meghozatala, ha közben mással nem foglalkoznánk).

### 3.11. Tudattalan tanulás

Befejezésül lássunk egy olyan vizsgálatot, amely nem a tudattalan gondolkodás, hanem a tudattalan tanulás jelentőségére világít rá. Itt is arról van szó, hogy ha egyszerre túlságosan sok mindent kell(ene) a sikeres tanuláshoz észben tartanunk, akkor a tudatos tanulással sokkal kisebb hatékonyságot érünk el, mint a tudattalannal, s ráadásul ez nem elhatározás kérdése, az ilyen komplex összefüggések nem is válnak számunkra tudatossá a teljesítmény jól dokumentálható javulása ellenére (Lewicki és mtsi. 1988).

A résztvevők egy négy részre osztott számítógép képernyőt néztek, kezüket egy négy gombból álló billentyűzeten tartva. Időnként felbukkant valamelyik negyedben egy nagy X. A résztvevőnek az volt a feladata, hogy amilyen gyorsan csak tudja, nyomja meg azt a gombot, ami az adott negyedhez volt rendelve. Az X-ek látszólag teljesen véletlenszerűen bukkantak fel, de valójában, a résztvevők tudta nélkül egy nagyon bonyolult szabályt követve 12 lépéses ciklusokban jelentek meg. Bizonyos számú próba után újra és újra megkérdezték a résztvevőket, hogy tapasztalnak-e valamilyen szabályszerűséget az X-ek felbukkanásában. A válasz mindvégig tagadó volt. A reakcióidő eredmények ugyanakkor azt mutatták, hogy a résztvevők egyre jobban megtanulták a szabályt, mert a teljesítményük folyamatosan javult, egyre rövidebb reakcióidővel nyomták meg és egyre kisebb hibaszázalékkal a megfelelő billentyűt. A végén már az volt a benyomás, hogy nem is reagálnak, hanem előre számítanak rá, hogy a következő X melyik negyedben fog megjelenni.

Ekkor a kutatók váratlanul megváltoztatták a szabályt. A következmény a teljesítményre nézve katasztrofális volt, és a résztvevőket ez nagyon megzavarta, mert nem tudták mire vélni a hirtelen teljesítménycsökkenést. A dolog pikantériája, hogy a résztvevők pszichológusok voltak, és úgy tudták, hogy a kísérlet az implicit tanulást vizsgálja (ami mellesleg igaz is volt). Amikor megkérdezték őket, hogy mi lehet a teljesítményük hirtelen leromlásának oka, mindenféle racionálisnak ható konfabulációval álltak elő (pl. hogy biztosan küszöb alatti ideig elterelő ingereket kezdtek vetíteni nekik), arra az egyre nem gondoltak, hogy az X-ek felbukkanásában rendszer volt, amit ők tudat alatt megtanultak, s ami hirtelen megváltozott. Amikor ezt a vizsgálatot végezték, az érzelmek szerepét a gondolkodásban még nem vizsgálták olyan intenzitással, mint azóta, de Damasio-ék Iowa Gambling Test-jének tanulságai alapján feltételezhetjük, hogy az érzelmek valami módon ebben az esetben is szerepet kaptak a tudatalatti tanulásban.

## **4. A COACHING GYAKORLATA**

Először áttekintjük azokat a legfontosabb technikákat, amelyek a sikeres coachinghoz nélkülözhetetlenek, majd megbeszéljük a lebonyolítással kapcsolatos legfontosabb gyakorlati kérdéseket.

### **4.1. A rapport megteremtése**

Az első és talán legfontosabb feltétel a rapport kialakítása és fenntartása a klienssel. Ehhez először is szükség van egy ítéletmentes alapállásra. Ennek a jelentőségét majd még kicsit részletesebben kifejtjük. Itt abból a szempontból érdemes hangsúlyozni az ítéletmentességet, hogy a valódi rapport a kliens feltétel nélküli elfogadásából alakulhat ki. Félreértés ne essék, ez nem azt jelenti, hogy a coachnak elvtelenül szeretnie kell a klienst, bármilyen is, csupán azt, hogy ítélet nélkül, semleges objektivitással nyugtázza, hogy a kliens ilyen. Persze azért az a tapasztalat, hogy a coach kedveli a kliensei többségét, már csak azért is, mert ha úgy érzi, nagyon taszítja, akkor az a helyes, ha nem vállalja vele a

coachingot, pl. egy kollégához irányítja. A pszichológiai mechanizmus lényege, hogy amikor feltétel nélkül elfogadod a klienst olyannak, amilyen, a bibircsókjaival együtt, akkor a viselkedésed kongruens lesz, s ha kongruens a viselkedésed, akkor már meg is teremtetted a rapportot.

Ebből a hozzáállásból következik, hogy a coach felkínálja a lehetőséget a kliensnek, hogy felfedezze, egész emberként is értékelhetik, olyannak, amilyen, túllépve a feltételes elfogadáson. Ez az ítékezésmentes hozzáállás annyira ritka azokban társadalmakban, ahol a coaching kibontakozott, hogy a kliensek eleinte kételkedéssel fogadják, s így az a tapasztalat, hogy az első egy-két ülésen a klienst némi óvatosság, bizalmatlanság jellemzi. Ezen a coachnak türelemmel túl kell tennie magát. Ehhez nagy szüksége van arra a fajta önismeretre, amellyel már korábban foglalkoztunk. Ha a coachnak ezeken nem sikerül túllépni, nem képes megvalósítani az ítékezésmentes, feltétel nélküli elfogadást, akkor a kongruenciát csak mímelni fogja, de nem lesz valóban kongruens – márpedig a kliens az ilyen különbséget akár tudatosan, akár ösztönösen nyomban kiszúrja.

Ezért tehát alapvetően fontos, hogy a coach folyamatosan kongruens tudjon maradni. Ez nem könnyű feladat, és legalább hat erős pszichés tényező van, ami ellene hat (Rogers 2008).

### *A félelem*

A coach félhet attól, hogy nem elég jó, ami voltaképpen a már ismert I'm not OK, you're OK alapállás megnyilvánulása. Ez a félelem fokozott önmagára figyelmet von maga után, s ez megakadályozza a coach-ot a rapport kialakításában. Ezzel együtt kialakulhat némi kongruencia és rapport, de azon az áron, hogy a kliens vezeti a coach-ot, s nem jól összehangolt páros táncot látunk.

### *A túlzott vágy arra, hogy kedveljenek bennünket*

Ez rokon a félelemmel, társul hozzá a kellő önbizalom hiánya: „Ha ellentmondok neki, nem fog kedvelni” – duruzsol gyakran tudat alatt a coach fejében. Ez működik egy hétköznapi baráti beszélgetésben, a kapcsolat megóvása érdekében az ellenvéleményünket gyakran megtartjuk magunknak, de a coachingban éppen hogy aláássa a hitelességet és a rapportot.

### *Ítékezés*

A coach, különösen, ha kezdő, nem tudja teljesen felfüggeszteni az ítéletét a kliens valamilyen tulajdonságával kapcsolatban. Ez lehet a foglalkozás (pl. „Ki nem állhatom a brókereket/üggyédeket/rendőröket/ingatlan ügynököket, stb.”), de lehetnek értékek, öltözködés, nemzetiség, vallás, személyiség, bármi. Fontos, hogy baj akkor van, ha az ítékezés valahol kiszivárog, legkönnyebben a tudattalan, automatikus, főleg nem verbális, illetve a verbálishoz kapcsolódó stílusbeli és egyéb szociolingvisztikai szinteken. Az ilyen típusú önismeret és gyakorlat ezért igen fontos a coach számára.

#### *Értékek implicit ráerőltetése a kliensre*

Itt is az a fő veszély, hogy öntudatlanul kiszivárog valamilyen értékbeli elvárás a coach részéről, ami akaratlanul is feltételelessé teszi a kliens elfogadását. A kliensben pl. kialakulhat az érzés, hogy a coach csak akkor értékeli, ha a sikereiről beszél (miközben a coach szándéka szerint lehet, hogy csak a pozitív megfogalmazások felé igyekszik terelni a klienst), vagy érezheti úgy a kliens, hogy „Ez a coach akkor van elemében, ha sírok.” (noha lehet, hogy a tudatos szinten a coach az érzelmek szabad kifejezését bátorítja). A lényeg itt is az ellentmondás a coach tudatos, explicit viselkedése és ennek ellentmondó, tudattalan implicit viselkedése között.

#### *A coach lélekben nincs ott*

Ez akkor fordulhat elő, ha a saját életében annyira sok minden gyűlt össze, hogy nem tud teljesen „jelen lenni”, nem tud kellően koncentrálni.

#### *A coach nincs tudatában valamilyen szokásos viselkedésének*

Mindannyiunkat jellemezik automatikusan megrögzült kommunikációs szokások, például kialakulnak manírjaink. Gyakori, hogy a coach kialakítja az energikus kommunikációs stílust, ami általában jót is tesz a coaching ülések dinamikájának. Ha azonban ez reflektálatlan manírrá válik, akkor akadálya lehet a rapportnak. Például a kliens kissé tétova, lassúbb, lankadtabb stílusban beszél, de a coachban ez nem válik tudatossá, rutinból az energikus, lendületes, bizakodó stílusát hozza. Vagy mindannyiunknak megvannak a kedvenc metaforáink, amelyek általában jól szoktak működni egy bizonyos helyzetben. Ha a coach nem elég érzékeny, és nem figyel fel arra, hogy a kliens egy adott helyzettel kapcsolatban

egy másik hasonlathoz vonzódik, önkéntelenül is erőltetheti a saját jól bevált metaforáját. Itt is az önismeret és az implicit viselkedés minél alaposabb ismerete segítheti át a coach-ot.

#### *Amikor borul a szinkron*

Bizonyos értelemben a rapport fenti öt akadály is a szinkron hiányával volt kapcsolatban. Itt inkább azt érdemes kidomborítani, hogy milyen jelei vannak annak, hogy valamiért átmenetileg vagy tartósabban megszűnt vagy lecsökkent a szinkron a kliens és a coach között. Vannak olyan helyzetek, amikor a szinkronból rövid időre kizökkenés jót is tesz a dinamikának, de ez csak akkor, ha tudatos és kontrollált. Ha önkéntelen és tartós, akkor tönkretelheti az egész ülést. Ezért fontos, hogy a coach-nak legyen egy kis belső antennája, ami jelez, ha fellépett a hangulati szinkron hiánya. Íme, egy lista a leggyakoribb tünetekről:

- Türelmetlenül babralsz az óráddal vagy a gyűrűddel
- Órára vagy karórára pillantasz, ami azt jelzi, hogy mennél már tovább
- Pislogás nélkül bámulsz a másakra
- Lóbálsz a lábadat – idegességet vagy türelmetlenséget sugallhat
- Karba tett kézzel ülsz, mintha védenéd magad a másik gondolataival szemben
- A székedet enyhén elfordítod a másiktól
- Hátradőlsz a széken, amikor a másik előredőlvén ül
- Beszéd közben arcodat érinted, ez féltékenységre utal, különösen, ha a szád előtt van a kezed
- Orrodát dörzsölsz, félrenézel – néha hazugságra utal
- Homlokodat vagy a szemöldöködöt ráncolod
- A szemkontaktus kerülése érdektelenség vagy bizonytalanság jele lehet

#### **4.2. 4.2 Az odafigyelés szintjei**

A rapport mellett, és arra épülve másik kulcsfontosságú készség, ami a coaching gyakorlatát élte, az odafigyelés a másokra. Az odafigyelésnek három szintjét szokás megkülönböztetni a coachingban (Whitworth, Kimsey-House, & Sandahl 1998; Rogers 2008).

## 1. szint

Ezt a szintet nevezhetjük a laikus szintjének is, a szerzők inkább a kliens szintjeként beszélnek róla, mert a kliens számára természetes és normális, hogy magával van elfoglalva. Csak arra kell törekednie, hogy a sztoriját jól adja elő, és hogy olyan kérdéseket fogalmazzon meg, amelyek arról szólnak, hogy mi jó származik számára a coachingból. A baj akkor van, ha a coach működik az odafigyelésnek ezen a szintjén, amikor magán jár az esze, nem a kliensen. A kezdő coach-okra leselkedő egyik legnagyobb veszély ez. Néhány jel, amiből a kezdő coach sejtheti, hogy ezen a szinten dolgozik:

- Azon kapod magad, hogy újabb és újabb tényeket kérdezel a klientsőtől, olyasmiket, amiket ő magától nem említett: „mennyi; mikor; ki; mi a szerkezete; mi a története.”
- Észreveszed, hogy nyugtalan vagy, a belső dialógusod a szorongásról szól:
  - Mit kérdezzek ez után?
  - Elég jó volt ez a kérdés?
  - Kitart ez az egész ülés végéig?
  - Kedvel engem a kliens?
- Tanácsot akarsz adni
- Magadról beszélsz: sok az „én”, „nekem” stb.

Példa az 1. szintű beszélgetésre (Rogers 2008 nyomán)

Kliens: Javulnom kell a delegálásban. Jelenleg heti 70 órát dolgozom.

Coach: Igen, ez tényleg nem jó ötlet; lestrapálja magát.

Kliens: De nem nagyon látom, mi egyebet tehetnék, annyira sok a munkánk.

Coach: Valószínűleg ki fog derülni, hogy az egészséget egy kicsit rosszul csinálja. Van egy nagyon jó hand out, amit megmutathatok. Nagyon sok kliensnél jól működött, biztosan be fog válni.

Kliens: Hát...

Coach: Annak az elemzésével kezdődik, hogy tipikusan hogyan telik el a napja. Van itt egy példányom. Dolgozzunk vele most?

Ebben a példában a coach túlságosan törekszik arra, hogy szakértőként pozícionálja magát. Segíteni akar, de nem figyel oda, mert a saját napirendje útban van, és így tanácsadáshoz folyomodik, mielőtt még kiderítette volna, mit akar a kliens.



## 2. szint

Ez a jó, képzett coach normál szintje. Megvan a rapport, jól szinkronban van a testtartás, a hangerő, az energiaszint, stb. A beszélgetés menete egyenletesen halad előre, de úgy, hogy főleg a kliens beszél. A coach tartja magát a kliens napirendjéhez, a kérdéseiben a kliens szóhasználatát követi, nem fordul elő, hogy tanácsot adna. Kizárólag jó kérdéseket tesz föl (ld. kérdéstípusok, 80. o.), és arra is figyel, ami nem hangzik explicit el, csupán implikálva, a sorok között.

Példa a 2. szintű beszélgetésre

Kliens: Javulnom kell a delegálásban. Jelenleg heti 70 órát dolgozom.

Coach: Ez durván hangzik. Hogy fogjunk hozzá?

Kliens: Hát, szerintem én jól csinálom, de a stábom azt mondja, hogy nem. Nem tudom, igazából hogy értik.

Coach: Pontosan mit mondanak magának?

Kliens: Az egyik példa az lehetne, hogy az asszisztensem azt mondja, állandóan ellenőrzöm, de másként hogyan tudhatnám meg, hogy hogy mennek a dolgok?

Coach: Ellenőrzés ... Szóval ez a visszajelzése. „Megtudni, hogy hogy mennek a dolgok...” Úgy hangzik, mintha sok minden aggasztaná. Akarja, hogy maradjunk ennél, mint hasznos példánál?

Kliens: Igen, rendben.

Coach: Akkor képzeljük el, hogy én vagyok az asszisztense, pontosan hogyan adná ki nekem a feladatot.

## 3. szint

Ezen a szinten van mód elérni az ülés csúcspontjait. Az alap a 2. szint, ha az adja a beszélgetés zömét, akkor már nem lehet nagy baj. De igazán sikeres coaching akkor jön létre, ha a coach megérzi, hogy mikor kell az érzelmeket intenzíven bevonó, a kliens számára már kockázatot is jelentő témára fókuszálni. Ezen a szinten, az érzelmekről beszélés nélkül is erős az empátia, a coach érzi, hogy érzelmileg szorosan kapcsolódik most a klienshez. Az ilyen pillanatok a szokványos, hétköznapi baráti beszélgetésekben rendkívül ritkán fordulnak elő. Ebben különleges a jó coaching, hogy összesűrűsödnek a dolgok, s ennek a pillanatait képviseli az odafigyelés 3. szintje.

Példa a 3. szintű beszélgetésre

Kliens: Javulnom kell a delegálásban. Jelenleg heti 70 órát dolgozom.

Coach: Ez durván hangzik. Hogy fogjunk hozzá?

Kliens: (egy kis csend és nevetés)

Coach: (lágyan) Szóval? (Újabb szünet) Ez a nevetés feszültnek hangzott.

Kliens: Az is. Nem bírom ezt az iramot. A munkatársaim azt mondják „beleavatkozom”, de nem tudom, másként hogyan tudnék mindent az ellenőrzésem alatt tartani. Tönkreteszi a magánéletemet, és ha nem vigyázok, az egészségemet is. A feleségem panaszkodik, hogy sohase lát, és már nem is emlékszem az idejére, hogy mikor fektettem le a lányomat, mert mindig olyan későn megyek haza. Minden reggel már 4.00-kor fölébredek, és nem tudok visszaaludni, mert aggaszt a munka. Rettenetes feszültség.

Coach: Tehát rettenetes feszültség, és mintha nagyon sok minden múlna ezen, az állás, az otthon.

Kliens: Rettenetes. Olyan teher ez, amit nem akarok.

Coach: A teher elég súlyos szó. És azt is érzem, hogy eléggé nagy a hajlandósága letenni ezt a terhet és valami mást csinálni?

Kliens: Igen, bár nem látom, mi lehetne az. De igen, kész vagyok rá...

Coach: És az egyik az, hogy a kontrollérzésről szól. Kezdhethjük azzal, hogy megnézzük, hogyan kapcsolódik ez ahhoz, ahogyan delegál?

Érdeemes szemügyre venni a három legfontosabb csapdát, ami arra leselkedik, hogy a coach meg tudjon maradni az odafigyelés második szintjén, s esetleg el tudjon jutni a 3. szintre is.

### *1. csapda: A kérdésnek álcázott tanács*

Mivel ezek a hétköznapi nyelvhasználat bevett fordulatai, az ülés hevében könnyű belecsúszni. Például:

Gondolt arra, hogy... ?

Jó ötlet volna, ha... ?

Leellenőrizné ezt valaki mással?

## 2. csapda: A „miért” kérdés

Első pillantásra teljesen jóhiszemű nyitott kérdésnek hat egy „miért” kérdés. A gyakorlatban az vele a baj, hogy egyrészt oksági magyarázatot kér, márpedig épp a valódi okok vannak rejtve egy ilyen helyzetben, s azokat közvetett úton együtt kell feltárni, másrészt óhatatlanul becsempészi a felelősségre vonás mozzanatát.

## 3. csapda: Kutatás adatok után

Ez rejtettebb csapda, de azért csapda. Tegyük fel, hogy van egy új kliensed egy szervezettől, amit nem ismersz. A kliens elkezd beszámolni egy problémáról, ami a csapat egyik rosszul teljesítő tagjával kapcsolatos. Az lesz a kísértés, hogy:

- Kérj egy szervezeti diagramot
- Magyarázzon meg ismeretlen rövidítéseket, amiket használt
- Állapítsd meg, mekkora a csapat, és hogyan viszonyulnak a szerepeik a problémás kollégához
- Megkérdezd, milyen idős a csapat szóban forgó tagja, és mióta dolgozik az adott munkakörben
- Megkérdezd, hogy mi a neve a szóban forgó munkakörnek, stb.

Mindez szükségtelen. A kliens már úgyis birtokában van ezeknek az adatoknak, így nincs sok értelme rákérdezni. Sokkal fontosabb olyan területekre vinni a klienst, amiket nem vett még fontolóra, és ami más jellegű kérdések megfogalmazását jelenti. Ennek a viselkedésnek a legvalószínűbb magyarázata ismét a coach szorongása:

- Tényleg értem a kliens szervezetét? (valószínűleg nem, de nem is kell)
- Mennyire hasonlít ez a csapat más csapatokhoz, amiket más szervezetekből ismerek? (Lényegtelen – lehet, hogy hasonlít, lehet, hogy nem)

Ezt a kényes interakciót megközelíthetjük az érzelmileg intelligens és nem intelligens coach kommunikációjának vizsgálata felől is. Itt tanulságos lehet egy eset rövid szemügyre vétele (Neale és mtsi. 2009).

### 4.3. Esettanulmány

*Dóra egy mobiltelefon cég értékesítője. Szigorú értékesítési célkitűzései vannak minden hónapban, s a fizetése részben fix, részben forgalom utáni jutalék. Dóra minden hónapban elmarad néhány százalékkal a céltől, amitől kevesebb a jutaléka, és a főnöke, Dani minden hónapban az irodájába hívatja, és megkérdezi, mit tudna másként csinálni, hogy teljesítse a célkitűzést, ő pedig mindig ugyanazzal a megjegyzéssel válaszol: „Ne engem hibáztass, én mindent megteszek – nem én szabom meg a teljesítési célt.”*

Mi hát a válasz? Vegyük újra szemügyre Dóra helyzetét, és nézzük meg, hogyan tehetett volna föl neki a főnöke segítő coaching kérdéseket:

**Dóra: Ne engem hibáztass, én mindent megteszek – nem én szabom meg a teljesítési célt!**

Dani: Tudom, Dóra, keményen dolgoztál ebben a hónapban. Mi segített azokhoz a számokhoz, amiket elértél?

Dóra: Hát azt hiszem, csak szerencsém volt némelyik vevővel, akik bejöttek, de ez olyan frusztráló. Minden hónapban épphogy egy kicsit lemaradok; ez mindig így van.

Dani: Akkor milyen célokat tűznél ki magadnak, ha tehetnéd?

Dóra: Ez hülye dolog, mert én nem szabhatom meg a célkitűzésemet, ez nem így működik itt!

Dani: De ha mégis megtehetnéd?

Dóra: Hát, szerintem egy kicsivel alacsonyabbra venném, hogy teljesíthetők legyenek.

Dani: Mi egyebet tudnál tenni?

Dóra: Hát, talán mondhatnám magamnak, hogy egy hónapban megteszem ezt a plusz mérföldet, és meglátom, sikerül-e.

Dani: Milyen lenne a jövő hónapban elérni ezeket a célszámokat?

Dóra: Fantasztikus lenne! Úgy érezném, hogy ténylegesen elértem valamit! Óriási lenne, ha meg tudnám mutatni nekik, hogy megcsináltam!

Dani: Mi lenne benne fantasztikus? Mit kapnál attól, ha teljesítenéd?

Dóra: Sikeresnek érezném magam, tudnám, hogy jó munkát végeztem, és úgy érezném, hozzájárultam a cég sikeréhez.

Dani: Akkor mit tehetnél másként a jövő hónapban?

Dóra: Biztosan tudnám növelni a forgalmamat, ha történne valami ilyesmi.

Dani: Mi volna, ha összedobnál néhány ötletet, és átbeszélhetnénk őket?

Hogyan zajlott volna Dóra beszélgetése, ha egy az érzelmi intelligencia kiaknázásában járatos coach lett volna a partnere?

**Dóra: Ne engem hibáztass, én mindent megteszek – nem én szabom meg a teljesítési célt!**

Coach: Tudom, Dóra, keményen dolgoztál ebben a hónapban. Mi segített azokhoz a számokhoz, amiket elértél?

Dóra: Hát azt hiszem, csak szerencsém volt némelyik vevővel, akik bejöttek, de ez olyan frusztráló. Minden hónapban épphogy egy kicsit lemaradok; ez mindig így van.

Dani: Akkor milyen célokat tűznél ki magadnak, ha tehetnéd?

Dóra: Ez hülye dolog, mert én nem szabhatom meg a célkitűzésemet, ez nem így működik itt!

Coach: De ha mégis megtehetnéd?

Dóra: Hát, szerintem egy kicsivel alacsonyabbra venném, hogy teljesíthetők legyenek.

Coach: Mi egyebet tudnál tenni?

Dóra: Hát, talán mondhatnám magamnak, hogy egy hónapban megteszem ezt a plusz mérföldet, és meglátom, sikerül-e.

Coach: Milyen lenne a jövő hónapban elérni ezeket a célszámokat?

Dóra: Fantasztikus lenne! Úgy érezném, hogy ténylegesen elértem valamit! Óriási lenne, ha meg tudnám mutatni neked, hogy megcsináltam!

Coach: Mi lenne benne fantasztikus? Mit kapnál attól, ha teljesítenéd?

Dóra: Sikeresnek érezném magam, tudnám, hogy jó munkát végeztem, és úgy érezném, hozzájárultam a cég sikeréhez.

Coach: Milyen érzés lenne a siker?

Dóra: Pezsdítő lenne; tele lennék energiával.

Coach: Mi az, ami fontos abban, hogy megmutasd másoknak, meg tudod tenni?

Dóra: Szerintem fontos, hogy elismerjék, hogy rászántad valamire az időt és energiát. Nem jöttem rá, hogy a frusztrációm egyik oka, hogy senki nem tett megjegyzést arra, amit jól csinálok, márpedig én szeretem, ha értékelnek. Hát nem mindenki így van ezzel?

Coach: Mondj valamit a hozzájárulásról. Azt mondtad, úgy éreznéd, hozzájárultál a cég sikeréhez. ...

Dóra: Hát mi egy csapat vagyunk, és az jó, amikor a csapat jól teljesít, és szeretek benne részes lenni. Azt hiszem, ha az jár az eszemben, hogy a célkitűzéseim elérése az egész boltnak hasznára válik, akkor az inspirálhat, hogy beletegyem azt a pluszt!

Dóra elkezdte összekapcsolni a céljait a személyes értékeivel. Elkezdte látni, hogy az erőfeszítései e célok elérése érdekében ténylegesen azt támogatják, ami számára fontos. Segítene neki, hogy az értékeinek éljen. Hogyan haladhat innen tovább?

Coach: Abból, amit itt nekem elmondtál, szerinted mi motivál, hogy elérd azokat a célokat?

Dóra: Szerintem az motiválna, hogy hozzájárulok a csapat sikeréhez, hogy elismerést kapok, amiért elérem személyes céljaimat, és a jól végzett munka érzése.

Coach: Beszélgetésünk legelején a frusztrációról beszéltél, amiért a célkitűzéseid mindig elérhetetlenek, és hogy nincs beleszólásod. Mibe van beleszólásod?

Dóra: Hát, azt hiszem, kezdem felismerni, hogy tudnék nagyobb erőfeszítést beletenni, és hogy új ötletekkel is előállhatok. Szeretek kreatív lenni!

Coach: Még miben van szavad?

Dóra: Talán, hogy mennyire felizgatom magam. Az nem segít senkinek!

Coach: Mi egyebet veszel észre magadon, amikor frusztrálnak érzed magad?

Dóra: Nem tudok világosan gondolkozni, kevesebb erőfeszítést teszek, valószínűleg a vevőkkel sem beszélek olyan kedvesen!

A coach hozzásegítette Dórát, hogy jobban megértse, hogyan reagál, és mit érez ebben a szituációban. Most kezdi érezni, hogy nem kevés „ellenőrzése” van a szituáció fölött. A coach most elkezd Dóra attitűdjei mögé nézni:

Coach: Mi fog itt változást előidézni?

Dóra: Nem vagyok biztos benne, hogy kellően fel tudom szívni magam erre a játékra.

Coach: Mitől gondolod ezt?

Dóra: Hát, az idén még nem értem el a célkitűzéseimet. Nem vagyok benne biztos, hogy képes vagyok rá!

Coach: Mikor volt, hogy elérted a célkitűzésedet?

Dóra: Hát, ez nincs kapcsolatban, de tavaly sikerült megnyernem a teniszversenyt! De az más.

Coach: Miben más?

Dóra: (kis gondolkodás után) Talán nem is annyira más. Azt gondoltam, nem leszek képes rá, de tényleg győzni akartam, úgyhogy eléggé rábeszéltem magam.

Coach: Egyéb?

Dóra: Jó sokat gyakoroltam és töltöttem némi időt a tenisz edzővel, hogy tanuljak tőle.

Coach: Akkor mi jött le ebből a tapasztalatból?

Dóra: Áttekinthetném, hogyan adok el most, és talán kérhetnék a kollégáktól néhány tippet. Igazából tetszene is nekik!

Dóra most már kezd rálátni néhány olyan vélekedésére, amelyek esetleg tudattalanul visszatartották. Most már másként néz bizonyos dolgokra, mindenféle lehetőségeket lát. Mit kell Dórának tennie, hogy elérje a célkitűzéseit? Milyen pozitív magatartásokat akar kialakítani ennek érdekében?

Coach: Nézzük, mit csinálsz, amikor szembetalálkozol a dologgal? Mit teszel, amikor frusztrált vagy, mert úgy látod, nincs sikered?

Dóra: Azt hiszem, eléggé agresszívvá válok, nem fizikailag, de elkezdek kiabálni, még talán kicsit durva is leszek! Szerintem valószínűleg látszik a frusztráció, mert kevesebbet mosolygok, és az emberek ezt szóvá is teszik. Rendszerint harapós vagyok. Azt hiszem le is állok azzal, hogy próbálkozzak. Rendszerint az a vége, hogy arra gondolok, „Hát már megint, egy újabb hónap a célkitűzés alatt,” és feladom.

Coach: Mi lehetne másként?

Dóra: Észben tarthatnám ezt a beszélgetést. Ha idegesítem magam és feladom, az igazából egyáltalán nem segít.

Coach: Akkor mit fogsz tenni?

Dóra: Figyelni fogom, hogy mikor kezdek pánikolni az eladási számaim miatt, és emlékeztetem magam, hogy sikeresebb vagyok, amikor nyugodt vagyok. Utána fogok nézni, hogyan lehetek kreatívabb abban, hogy több vevőt vegyek rá a vásárlásra.

#### 4.4. 4.4 A hatékony kérdezés

A coachingnak abból az alapelvéből, hogy a coach nem ad tanácsot, hanem közvetett úton igyekszik a klienst rávezetni, hogy maga találjon rá a számára megfelelő és alkalmazható megoldásra, következik, hogy a kérdezésnek alapvető jelentősége van folyamat sikere szempontjából. Vegyük most szemügyre kicsit közelebbről, mi kell ahhoz, hogy a kérdések csakugyan hatékonyan működjenek, illetve, hogy milyen kérdések nem hatékonyak, vagy egyenesen rontják a siker esélyét. Amint az alábbiakból látni fogjuk, voltaképpen egy kérdésfüzér alkotja a coaching folyamat gerincét.

A coaching tapasztalok alapján a leginkább bevált kérdéstípusok általános jellemzőit emeljük ki először (Rogers 2008):

- A kérdések mentesek a tartalomtól
- Rövidek
- Nem szerepel bennük az „én” szócska
- Gördülékenyen viszik előre a gondolkodást: először arra irányulnak, hogy a kliens fogalmazza meg a problémáját; utána abban segítenek, hogy a kliens célként fogalmazza át a problémáját; majd arra vezetik rá a klienst, hogy különböző

cselekvési lehetőségeket fogalmazzon meg; végül segít megfogalmazni az elhatározott cselekvés első lépéseit.

Lássuk akkor a konkrét kérdéstípusokat!

#### 1. Mi a probléma? Miről van szó?

Ez a kérdéstípus tartalommentesen, s így bármiféle sugalmazás nélkül kéri a klienst, hogy fogalmazza meg a problémáját. Ilyenkor fennáll a veszély, hogy a kliens Ádámtól, Évától indul, és nagyon hosszadalmasan magyarázza a problémáját. Ezt hasznos lehet elvágni a kérdés olyan változatával, ami arra kéri, összegezze, mi a tényleges problémája.

#### 2. Mitől lett ez most probléma?

Az a tipikus, hogy nem hirtelen felbukkanó problémával jelentkezik a kliens, többnyire már hosszabb ideje küszködnek vele, és természetesen ezt a küszködést érzelmek is kísérik. Azután adódik valami esemény, ami közvetlen provokációként hat, ez is jobbra erős érzelmektől kísért, s ez az impulzus hozza a klienst a coachingba. Fontos tehát tisztázni a kiváltó eseményt, egyrészt később hasznát vehetjük az információnak, másrészt a vele mozgósított érzelem adhat majd energiát a megoldást jelentő változáshoz.

#### 3. Kié a probléma?

Ezt a kérdést érdemes hamar tisztázni. Ha ugyanis nem a kliensé a probléma, akkor nincs értelme az ülés idejét rápazarolni. Alapelv ugyanis, hogy csak a probléma tulajdonosát lehet coach-olni. Vannak kliensek, akik azért jönnek coachingba, hogy kiderítsék, miként változtathatnának meg valaki mást, miközben a coaching alapfeltevése, hogy csak magunkat változtathatjuk meg. Ezzel a kérdéssel vissza tehetjük a felelősséget a kliens vállára, hogy vállalja a probléma bármely részének tulajdonosságát.

#### 4. Mennyire fontos a probléma (1-10 skálán)?

A kliens a coaching helyzetben gyakran gondolatfüzerekkel van elfoglalva, és amikor különböző problémákat megnevez, gyakran nem mérlegeli azok jelentőségét. Márpedig ha a probléma nem fontos, akkor kár rá időt vesztegetni. Érdemes ezért egy-egy problémát a



felvetődésekor nyomban pontoztatni 1-10 skálán, és az olyan problémákkal nem érdemes foglalkozni, amelyekre kis fontolgatás után a kliens 5-nél alacsonyabb értéket ad.

5. Mennyi energiája van a kliensnek a probléma megoldása számára (1-10)?

A kérdés egyáltalán nem triviális, igen érdekes helyzetek állhatnak elő. Előfordulhat pl., hogy a kliens mondjuk 9-es értéket adott a probléma fontosságára, de erre a kérdésre azt válaszolja, hogy csupán 3-as szinten van energiája a megoldás keresésére. Az ilyen ellentmondások nagyon tanulságosak lehetnek, és közelebb vihetnek a probléma gyökeréhez. Éppen ezért nem is szabad annyiban hagyni, érdemes folytatni pl. egy olyan követő kérdéssel, hogy pl. „Mire volna szüksége, hogy az energiája elérje a 8-as vagy 9-es szintet? Figyeljünk fel rá, hogy ez a kérdés is tartalommentes, de a válasz szinte biztos, hogy rávilágít valami belső akadályra, amivel utána lehet dolgozni.

6. Implikációk: milyen következményekkel járna, ha semmit sem tenne a probléma megoldására?

Ennek a kérdésnek az a célja, hogy tudatosítsa a kliensben, hogy megrekedt, s ezzel fokozzuk a rossz érzését. Egy olyan helyzetben, mint a kliens, aki valamilyen problémával küzd, gyakran úgy képzeljük, hogy a problémás helyzet örökké tart, holott a szívünk mélyén érezzük, hogy ez nem így van. Azzal, hogy a kérdés segítségével arra készítjük, tegye explicitté ezt a megrekedtség érzését, és így fokozzuk a rossz érzését, éppen energiát tudunk gerjeszteni a változáshoz.

7. Mit próbált már eddig?

Ez a kérdés egyrészt segít a coachnak abban, hogy ne próbálja olyan irányokba terelni a klienst, ami meddő. Amiről kiderül, hogy a kliens már megpróbálta vagy legalábbis fontolóra vette, azt fölösleges előlről újra kezdeni. Másrészt a kérdésre adott válasz sokat elárul arról is, hogy milyen a kliens gondolkodása, hogyan próbál egy ilyen problémát megoldani. A legtöbb coaching problémára a kliens már jelentős energiát és gondolkodást fordított. A coachnak tudnia kell, hogy mit eredményezett ez az energia és gondolkodás. Ha a kliens még semmilyen próbálkozást nem tett eddig, akkor az is izgalmas téma lehet.

8. Képzeld el, hogy a probléma meg lett oldva. Mit látna, hallana és érezne ekkor?

Az a természetes, hogy mindaddig a kliens a problémával van elfoglalva, bele van zuhanva. Erről meggyőződhetünk a nem verbális viselkedéséből, ülémódjából, testtartásából, hanghordozásából. Ezzel a kérdéssel megszondázzuk, mennyire vannak erőforrásai. Ha vannak, és általában vannak, csak a helyzet nem készíti őket a mozgósításukra, akkor a kérdés hatására megváltozik az alapállásuk: egyenesebben ülnek, kevésbé gondterhelt a mimikájuk, általában a megkönnyebbülés látszik rajtuk. Az is fontos, hogy az erre a kérdésre adott válasz önkéntelenül felfedi a kliens valódi célját. Ha kellő időben feltesszük ezt a kérdést, és kb. ebben a fázisban van ennek a kellő ideje, akkor megelőzzük, hogy a tényleges okok helyett a tüneteket kezeljük.

9. Mi állja útját az ideális kimenetelnek?

Ezzel a kérdéssel azt érezzük el, hogy a kliens elkezd tágabb kontextust is figyelembe venni a probléma mérlegelésekor, és jó esetben ez új felismerésekhez juttatja.

10. Hol látja a saját felelősségét abban, hogy a dolgok eddig így alakultak?

Kliens mindig épp úgy része a problémának, mint ahogy része a megoldásnak is, ezért ez a kérdés nagyon lényeges. Explicitté teszi ezt az összefüggést, és arra ösztönzi a klienst, gondolja végig, hogyan tartotta fenn maga is – akár tudattalan szinten is – a problémát a saját viselkedésével.

11. Milyen jelei mutatkoznak annak, hogy a dolgok kezdenek jobbra fordulni?

Bármilyen rémes is a helyzet, valami azért mindig van, ami működik, legalább csírájában. Ezért nagyon fontos, hogy ezt észrevegye, tudatosítsa a kliens, mert olyan kiindulópontot nyújt, amelyre a változás folyamatát rá lehet építeni.

12. Képzeld el, hogy éppen nagyon világos és eleven az elméd. Ebben a világosfejű állapotban mit mondanál erről a problémáról?

Abból indulunk ki, amikor ezt a kérdést feltesszük, hogy bármennyire is zavarodottnak érzi magát a kliens, valamilyen szinten mégis csak sejti vagy tudja, hogy mit is kéne tennie. Lehet ezt a kérdést egy kicsit közvetettebb, játékosabb módon is feltenni, talán jobban is működik: „Ha adnék neked egy tablettát, amely tartalmazza az összes bátorságot és belátást, amire

szükséged van, mit tennél?” Az a tapasztalat, hogy a kliensek erre a kérdésre szinte mindig azonnal képesek válaszolni, ami magukat is meglepi, és komoly ösztönzést és energiát ad a változáshoz.

13. Milyen cselekvési lehetőségek vannak ebben a helyzetben?

Eddigre elég sok szemszögből körüljártuk a problémát, így elérkezett az idő, hogy a kliens elkezdje számba venni a változás lehetőségeit.

14. Milyen kritériumok alapján fogja megítélni a cselekvési lehetőségeket?

Az opciók akkor igazán hasznosak, ha rendelkezésre áll egy kritériumrendszer, amelynek alapján meg lehet ítélni és össze lehet hasonlítani őket. Néhány tipikus lehetséges kritérium: praktikusság, költségek, összeállítás a kliens értékeivel, idő, stb.

15. Ezen kritériumok alapján melyik cselekvési lehetőség tűnik a legjobbnak?

Elérkezett az ideje, hogy ráközelítsünk a cselekvés kérdéseire, akár úgy is, hogy egyelőre csak fontolóra vesszük őket.

16. Akkor most mi a következő lépés?

Különböző fajta válaszok lehetségesek, de mindenképpen valamilyen cselekvést kell, hogy előirányozzanak. Lehet pl. az, hogy még további kutatásokat végzünk bizonyos kérdések tisztázása érdekében, lehet az, hogy összehozunk adott partnerrel vagy partnerekkel egy beszélgetést, de akár az is, hogy meghozunk egy fontos döntést az életünkkel kapcsolatban.

17. Mikor fogja meglépni?

Fontos, hogy egy határidő kitűzését és a mellette való elköteleződést elérjük, mert akkor van igazán esély arra, hogy a kliens ténylegesen tenni fog valamit, ténylegesen változtat valamit a coaching eredményeként.

## 4.5. További technikák

### 4.5.1. Összegzés

Bizonyos pontokon sokat segít a coaching folyamatnak, ha a coach összegzi, amire éppen jutottak. Természetesen ezt is a lehető legkevésbé direktív módon, pl. „Egy kicsit elvesztettem a fonalat, megpróbálhatom összefoglalni, amit megértettem?” Ez nem csupán a félreértések elkerülését célozza, bár abból a szempontból is fontos, hanem egyben a rapport fenntartását, jelzést, hogy a coach elmélyülten figyel a kliensre.

Kezdő coach-ok számára további haszna lehet, hogy segít túltenni magukat az 1. szintű odafigyelés pánikján (ld. ott). Ha a coach tudja, hogy mindig folyamodhat az összegzéshez, akkor nyugodt lehet, hogy mindig van valami mondanivalója, ami tiszteletet mutat a kliens iránt és visszazökkenti a coach-ot a kerékvágásba.

A valódi összegzést az alábbiak jellemzik:

- Semmilyen saját ítéletet nem tartalmaz.
- Nem értelmez.
- A kliens nyelvét használja.
- Kérdéssel fejeződik be – „Jól értem?”, vagy „Korrekt összegzése ez annak, ameddig jutottunk?”
- Valóban összegzés, ezért rövid, és nem papagájszerű ugyanolyan hosszú parafrázisa annak, amit a kliens mondott.

Néhány hasznos fordulat:

Azt hiszem hasznos volna összegeznünk, hol tartunk most...

Úgy látom három vagy négy fő gondolat van, amit megfogalmazott...

Ellenőrizhetem, hogy tényleg megértettem a mondanivalóját? Ön tehát úgy érzi, hogy ...

Nos, akkor hogy összefoglaljam...

Vagy akár egészen röviden, „Tehát dühös/szomorú/boldog/össze van zavarodva”.

#### 4.5.2. Visszajelzés

Nagyon sokan vagyunk, akik mélységesen félünk a visszajelzéstől. Például egy nagyszabású kutatás amerikai menedzserek körében azt az eredményt hozta, hogy csupán a minta fele kért valaha is visszajelzést a munkájáról. A kutatás során számtalan okot neveztek meg a megkérdezettek, amelyek között szép számmal voltak ismerős elkerülési indítékok és stratégiák is:

*A szülőktől függés gyerekkori élményének újraéledése:* a visszajelzés újraélesztheti azt az érzést, hogy gyerekek vagyunk, akiket nálunk hatalmasabb szülők neveltek fel. A visszajelzést kapó attól retteg, hogy összeszidják, mert viselkedése elmarad a szülői ideáltól. Ez lényegében a freudi felettes én, vagy a tranzakcionális analízis szülői én-állapota.

*Halogatás:* A visszacsatolás potenciális alanya tudja vagy sejti, hogy valami nem stimmel, de nem tud megbarátkozni a gondolattal, hogy feltárja akár csak magának is, de különösen nyilvánosan.

*Tagadás:* Az önámításnak az a fajtája, amikor azt mondjuk magunknak, hogy jobbra fordulhatnak a dolgok, ha egyszerűen nem veszünk tudomást a problémáról.

*Kotlás:* A illető beteges módon belefeledkezik a negatív dolgokba, ezeken rágódik, ráadásul óriási érzéket tanúsít a balsejtelmek iránt. Így az ilyen rágódás eredményeként már előre kialakul benne a rémület, hogy mit is fedezhet fel egy visszajelzés.

*Féltékenység:* a visszajelzés alanya arról fantáziál, hogy mások az ugyanilyen visszajelzés szerint pozitívabb képet mutatnak, s fél, hogy a negatív összehasonlításból meggyengült önértékeléssel fog kikerülni.

*Ön-szabotázs:* ez elég faramuci, de létező stratégia, és a kontroll kényszeres igényével áll kapcsolatban. Ha valami negatív visszajelzésre számít, akkor mindent megtesz azért, hogy az be is igazolódjon. Rokona az analitikus önsorsrontásnak, vagy a szociálpszichológiából ismert önmagunk hátrányba hozásának (self-handicapping).

A coaching folyamatának egészében fennálló feladat, hogy – ha van – áttörjük ezt az ellenállást a visszajelzéssel szemben, s ennek jelentőségét már tárgyaltuk az önmagunkról való tudás témájánál (ld. ott). Ezért mindig nagyon fontos, hogy a kliens röviden foglalja

össze az addigi életét. Ugyanakkor, itt a gyakorlati részben érdemes felhívni a figyelmet néhány pontra, ahol óvatosan kell eljárunk az önismeret irányában tett lépéseink során.

- A coachingban nem pszichoterápiát vagy pszichoanalízist végzünk. Ezért arra biztassuk a klienseket, hogy fél óránál ne szánjanak többet a történetük elmondására.
- Ha a kliens ellenáll, ne erőltesd.
- Magyarázd el, hogy miért kérdezed, a fenti magyarázatot felhasználva.
- Biztosítsd a bizalmas adatkezelésről.
- Légy felkészülve katartikus reakciókra olyan kliensek részéről, akik gyerekkori traumát éltek át, mint gyerekmolesztálás, egy testvér vagy szülő halála.
- Nem a te dolgod, hogy értelmezz, ezt hagyd meg a kliensnek.
- Ne számíts rá, hogy ebből az ülésből megismered „a teljes igazságot” – ez rendszerint túl korai. Pl. egy homoszexuális férfi még esetleg nem beszél a nemi beállítódásáról, mert ebben a fázisban még nem érzi, hogy megbízhat benned.
- Lehet, hogy eltérő hangsúlyokat igényelsz a coaching elvárt jellegének megfelelően. Pl. azok a kliensek, akiknél a várt fókusz a karrier coaching, hasznos, ha több kérdést kapnak az eddigi pályaválasztási döntéseikről.
- Fennáll a veszély, hogy túlbecsülöd a korai tapasztalatok, a gyerekkori szocializáció jelentőségét.

#### **4.6. Technikák a változás elősegítéséhez**

Most áttérünk a coaching gyakorlatának azokra a tágabb aspektusaira, amelyek a változást megalapozhatják, s amelyeket megismerni és mozgósítani kell ehhez: értékekre, célokra, a coaching folyamat számára alkalmasság kérdéseire.

##### **4.6.1. Az élet egy napban**

Ez a gyakorlat természetes módon hangolja rá a klienst arra, hogy a hétköznapi életén átszüremlő, annak eseményei segítségével megragadható értékrendszeréről kezdjen gondolkodni, a nélkül, hogy valami megerőltető, elvont feladat elé állítanánk. Az instrukció

mindössze annyi, hogy írja le egy tipikus, látszólag unalmas napját: hánykor kel fel, mit eszik és iszik a nap folyamán, hogy jut el a munkába és vissza – végig egészen lefekvésig.

Egy ilyen bemelegítés után fel lehet tenni a kérdést a kliens felé, hogy mi az, ami igazán fontos számára az életben. Ilyenkor általában különösebb gondolkodás nélkül jönnek is a válaszok, a leggyakoribbak mindenekelőtt a család, azután a karrier, a barátok, a pénz. Ezek a válaszok kiindulásnak rendben vannak, de nem értékek. Amit viszont reprezentálnak, azok már értékek, tehát innen kiindulva kell az értékeket megközelítenünk. Ehhez fel kell tenni a következő kérdést: „És mit ad ez neked?” Vegyük a család példáját. Van, aki erre a kérdésre azt válaszolja, hogy „odatartozást.” Mások azt mondják, hogy „biztonságot”, „szeretetet”, „gondoskodást”, „mókát,” stb.

Fontos észben tartanunk, hogy a különböző értékek különböző emberek számára mást és mást jelentenek, tehát a nem szabad, hogy a coach az érték megnevezésével beérje, és a saját jelentését helyettesítse be.

### **13. Gyakorlat: Mit jelent a tisztelet?**

Gondolj a „tisztelet” értékre: mit jelent számodra? Írj 4 szót, ami „tiszteletet” jelent számodra:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Nagyon fontos éppen ezért, hogy a coach ne elégedjen meg az értékek egyszerű megnevezésével, mert az még csupán a felszín, holott az értékek mélyen az érzelmekben gyökereznek. Egy példával hadd illusztráljam, miként kerekedhet ki egy kép egy kliensről, ami később a coaching folyamatban nagyon hasznos tud lenni.

Coach: Juli, azt mondtad, ma az értékeiddel akarsz dolgozni, hogy rájössz, igazából mi az, ami motivál téged.

Juli: Igen, úgy érzem elvesztettem a motivációm és változást akarok. Már arra is gondoltam, hogy otthagynom az állásomat.

Coach: Akkor most felteszek néhány kérdést, és azt szeretném, ha ösztönösen válaszolnál, ami éppen eszedbe jut. Kezdjük azzal, hogy mi az, ami tényleg fontos neked az életedben?

Juli: Nem kérdés, hogy a családom – a férjem és a gyerekeim

Coach: Mit hoz az életedbe a családod?

Juli: Szeretem az együtt töltött időt. Érzem, hogy tartozom valahova, és az élményeim megosztása is nagyon fontos számomra.

Coach: Tehát az odatartozás és a közös élmények fontosak?

Juli: Abszolút. Az a szeretet is nagyon fontos számomra, amit érzek a családom iránt, és amit kapok tőlük.

Coach: Mi egyéb fontos még neked?

Juli: Hát, a karrierem az volt, a legutóbbi időig az volt. A munka megváltozott, és igazából most már nagyon unom.

Coach: Mi változott meg benne számodra?

Juli: Hát inkább új ötletek és munkamódszerek kitalálásáról szolt, most meg inkább az adminisztrációról és unalmas munkafolyamatokról szol.

Coach: Tehát mit kaptál a munkádtól, mielőtt megváltozott?

Juli: Rengeteg lehetőséget a kreativitásra, de ez már nincs.

Coach: Miben találsz örömet, amikor nem dolgozol?

Juli: Szeretek sétálni, gyakran megyünk el a családdal hétvégénként és kirándulunk együtt. Az fantasztikus.

Coach: Mit ad neked a kirándulás?

Juli: Igazi menekülés a számomra, és az egész a lazításról szol.

Coach: Ha azt kérdezném, hogy mi böki a csőrödet, vagy mi bosszant, mit mondanál?

Juli: Nem bírom mások intoleranciáját, különösen a munkahelyen és a hírekben. Már attól is begurulok, ha beszélek róla.

Coach: Ha az intoleranciától begurulsz, és megfordítanád a dolgot, mi az, ami fontos számodra.

Juli: A méltányosság rendkívül fontos nekem.

Coach: Összefoglalva, a valahova tartozás, az érzelmek, élmények megosztása, a szeretet, a lazítás, a kreativitás és a méltányosság fontos neked?

Juli: Teljes mértékben. Ez én vagyok.

## **14. Gyakorlat: határozd meg értékeidet**

Itt az idő, hogy elgondolkozz az értékeidről! Mi az, ami valóban motivál? A táblázat kérdéssort tartalmaz, amire válaszolj intuíción alapján, ami elsőre eszedbe jut.

### **Érték kérdések**



1Mi az, ami igazán fontos számodra az életben?

1a Mit ad ez hozzá az életedhez?

2. Mi egyéb fontos még neked az életben?

2a. Mit ad ez hozzá az életedhez?

3. Milyen tevékenység tölt el élvezettel?

3a. Mit ad ez neked?

4. Mi bosszant föl? Mi csípi a szemed?

4a. Ha xyz fölbosszant, képzeljük el, hogy megfordítjuk, mi az, ami fontos számodra?

Ha azonosítottál hat értéket, írd be a táblázat bal oldali oszlopába. Utána a jobb oldalon értékeld 1-10 között, hogy mennyire fontos jelenleg az adott érték az életedben (1=egyáltalán nem; 10=teljes mértékben).

Érték	Pontszám

#### 4.6.2. A Johari Ablak

A szervezetpszichológiából jól ismert és évtizedek óta használt módszer ahhoz segíti hozzá a klienst és a coach-ot, hogy tisztába jöjjenek azzal, milyen területeken milyen ismeretekkel rendelkezik a kliens a társas viszonyaiban.

# A JOHARI ABLAK

Tisztán látható	<p><b>A vakfoltom:</b>  <i>Nem látom magamról a pluszokat és mínuszokat, de mások látják</i></p>	<p><b>Az aréna:</b>  <i>Világosan látom magamról ezeket a pluszokat és mínuszokat, és mások is látják</i></p>
Amit mások látnak	<p><b>Az ismeretlen:</b>  <i>Rejtve van előttem és mások előtt is</i></p>	<p><b>A homlokzat:</b>  <i>Látom ezeket a dolgokat magamról, de elrejttem mások elől</i></p>
Nem látható tisztán		
	Amit én látok	Tisztán látható

A négy terület egymáshoz viszonyított mérete az, ami lényeges, és ez minden embernél más és más, de nem örökre rögzített, mód van az arányok változtatására. Ideális Johari ablaknak azt tartják, ahol az „Aréna” jelentősen nagyobb, mint a másik három terület. Lényeges az elgondolás szempontjából, hogy az egyik ablak méretének változása hatással van a többi ablak méretére. Az Aréna azt az énünket reprezentálja, amit megosztunk másokkal. Amikor tehát ez a legnagyobb, az azt jelenti, hogy az én nézetem az erősségeimről és gyengéimről hasonló ahhoz, ahogyan mások látják az erősségeimet és gyengéimet. Ez jelentősen hozzájárul a hitelesség és megbízhatóság benyomásához, hiszen a velünk kapcsolatban álló emberek tudják, hogy az, amit látnak belőlem, és a valódi énem egybeesik.

Az olyan ember, akinél a „Homlokzat” a legnagyobb ablaktábla, igyekszik eltitkolni magáról dolgokat, s életének jelentős része azzal telik, hogy fenntartsa ezt a homlokzatot, védelmezze mindazt, amit a titkának gondol. Kíséri az a félelem, hogy egyszer csak csalót lepleznek le benne. Az ilyen élet nagyon kimerítő lehet, rengeteg értékes energiát képes felemészteni a bujkálás.

Az sem szerencsés konstelláció, ha a „Vakfolt” a legnagyobb ablaktábla, mert az ilyen ember jellegzetesen végig csetli-botolja az életét vaktában, a nélkül, hogy fogalma lenne arról, mások hogyan látják az erősségeit és gyengéit. Ha pedig az „Ismeretlen” ablaktábla a legnagyobb, az önismeret komoly hiányáról árulkodik, az illető rejtély magának is, de másoknak is.

Az „Aréna” ablaktábla tehát kívánatos, hogy relatíve nagy legyen. Ha szükséges a növelése, akkor erre két, egymást nem kizáró mód kínálkozik. Az egyik, hogy visszajelzést kérünk az emberektől. Láttuk, hogy ez nem könnyű, bátorságot, lelkierejét igényel, de megéri. Ez úgy növeli az „Arénát”, hogy csökkenti a „Vakfoltot”, mivel arra kérjük az embereket, osszák meg velünk, hogyan látnak bennünket. Az „Aréna” növelésének másik módja a feltárulkozás: elmondani másoknak az érzelmeinket és gondolatainkat.

A Johari Ablak a coachingban egyszerűen és hasznosan alkalmazható. Első lépésként felvázoljuk a lényegét és elmagyarázzuk, utána pedig megkérjük a klienst, rajzolja meg a saját Johari ablakát. Az igazán fontos tartalom abból származik, amikor elmondja, hogy melyik ablakot milyen tapasztalatok alapján rajzolta akkorára, amekkorára, a coaching folyamat szempontjából pedig különösen nagy hozadéka van annak, amikor ezt a coach és a kliens megbeszéli, különös tekintettel arra, hogy milyen változást szeretne ebben a kliens – persze ha szeretne.

#### **4.6.3. Célok kitűzése és ennek lehetséges buktatói**

A célkitűzés fontos. Fontos a kliensnek, mert a cél kitűzésének folyamata tisztázza, hogy pontosan mire is van szüksége és mit akar kihozni a coachingból. A tisztán látás már önmagában motiváló, és elindítja a változás egész folyamatát. Fontos a coach számára, mert e tisztán látás nélkül nem fog tudni dolgozni a klienssel. A célok kitűzésekor azonban számos buktató leselkedik a coaching folyamatra, amikre oda kell figyelni a coachnak:

- A coach feltételezi, hogy mindketten tudják, mi az ülés célja, de ezt nem tisztázza explicit módon, márpedig lehetséges, hogy a kliens számára a valóságos cél valami más.

- A coach összetéveszti a kliens felelősségét a napirend megszabásában, és a coach felelősségét, hogy tisztázzák és explicit felvázolják a célt. Míg a kliens dolga a napirend megalkotása, a coach feladata, hogy a napirend elemeit a célok kereteibe illessze, amelyeken a coach és a kliens dolgozni tudnak. Hiba feltételezni, hogy a kliensek az ülésre tökéletesen megformált célokkal fognak érkezni. Sokkal gyakoribb, hogy a kliens és a coach az ülés egyes egységeinek első felét azzal tölti, tisztázza, pontosan mi is a cél. Ha a kliens számára már eleve világos volna a cél, akár egyáltalán nem is volna szüksége coachingra.

- Célként azt tűzni ki, hogy változzon meg olyas valaki, aki nincs jelen. A kliens azt mondja:

Rémes a főnököm – Ki nem állhatom.

Itt van ez a rosszul teljesítő ember a csapatomban.

Olyasvalakivel dolgozom, aki becsapja a vállalatot.

Itt az a csapda, hogy fel lehet tenni egy csomó kérdést a jelen nem lévő emberről: Milyen idős? Mi a szerepe? Mi az a viselkedésében, ami annyira bosszantó? Hacsak nem kezeli a coach jól a helyzetet, hamarosan a spekuláció birodalmában jár a beszélgetés: Szerinted miért viselkedik így? Mit gondolhat, amikor ezt teszi? Hogy érzed, miként reagálna, ha ezt vagy azt tennéd? Az ilyen spekuláció azonban teljesen terméketlen a coaching és a kliens változása szempontjából, drága időt visz el, sőt, még a védekező elterelés célját is betöltheti.

- A megnevezett cél túlságosan nagy ahhoz, hogy bármely egyetlen ülésen föl lehessen dolgozni. A kliens számára az a felszabadító érzés, hogy a benne felgyülemlett problémákra, feszültségekre most megoldást találhat, oda vezethet, hogy nagy, átfogó célokat fogalmaz meg. Pl.: Tudni szeretném, mihez kezdjek életem hátralévő részével.

Szeretnék boldogabb lenni.

Tudni szeretném, miért vagyok 40 évesen még mindig szingli.

- Végül az is előfordulhat, hogy kiderül, a kliensnek igazából nincsenek is a coachinggal céljai. Eljött, mert divatos dolog, mert a kollégája már volt, mert kíváncsi, mi is lehet

ez, mert elküldte a főnöke, stb. Ilyenkor célszerű tisztázni ezt a helyzetet és megszakítani a coachingot.

Tegyük fel, hogy egyik buktató sem akadályozza a coaching munkát. Ekkor először is észre kell venni, ha még nincs cél, amin a klienssel dolgozni lehet. Ha a coach észreveszi, hogy pl. az ülésből már eltelt 5 vagy 10 perc és még nem egyeztek meg célban, akkor emlékeztesse a klienst, ne hagyja kibújni ez alól. Fontos, hogy a célként megnevezett problémát pozitív formában fogalmazza meg, mert negatív célokkal nem lehet dolgozni. Az például nem lehet cél, hogy szeretnéd elkerülni, hogy veszíts a teniszben. Az cél, hogy szeretnéd megnyerni a meccseidet. Vagy pl. a kliens azt mondja, hogy „Nem tudom, maradjak-e a jelenlegi állásomban, vagy keressek egy menedzseri állást.”, akkor a coach ezt átfordítja pozitívba, pl. „Tehát az ülést arra szeretné használni, hogy világossá váljon az ön számára, hogy melyik utat válassza?”

Fontos, hogy az operativitáson legyen a hangsúly. Ehhez érdemes ügyelni rá, hogy a cél tartalmazza a „hogyan” kifejezést. Ha a probléma dilemma, mint a legutóbbi példánkban, akkor a cél lehet annak a megvilágítása, hogy mi is a probléma lényege, és nem kell feltétlenül ott rögtön megoldást találni rá; vagy lehet ilyenkor a cél az összes alternatíva számbavétele és felmérése, és a végleges döntés meghozása. A célt lehetőleg pozitívan fogalmazza meg a kliens, olyan formában, mintha már el is érte volna, és most a célállapotot írja le.

#### **4.6.4. Az ülés menete a célok szempontjából**

Legyen a kliens egy újonnan kinevezett felsővezető, aki aggódik, hogy kellően kompetens-e az általa megörökölt vezetői csapat. Az ösztönei azt súgják, hogy több kollégától meg kell válni. A célját, azaz, a kívánatos célállapotot így fogalmazza meg: „Van egy lojális és magasan teljesítő csapat körülöttem. Mindannyian elérik a célkitűzéseiket, és tisztelik őket azok az emberek, akiknek a vezetői.”

- A coach megkéri a klienst, hogy a cél-meghatározási űrlapot küldje vissza az ülés előtt.
- A coach arra kéri a klienst, hogy az egyszerű ülésre készülési űrlapot, amelyet e-mailben a coach minden ülés előtt elküld neki, töltsse ki. Ebben a coach arra kéri a

klienst, hogy gondolja végig azokat a cselekvési pontokat, amelyekben az előző ülésen megegyeztek, továbbá jegyezzen föl minden fontos eseményt, ami a két ülés között történt. Az űrlap két-három cél megfogalmazásának is helyet hagy.

- Magán az ülésen először arra kéri a klienst a coach, hogy fogalmazza meg napirendjét az egész ülésre. Arra is kéri, hogy állítson föl a napirendi pontok között prioritási sorrendet, és egyezzenek meg mindegyik pontra nézve egy hozzávetőleges ráfordítandó időben.
- Amikor egy újabb napirendi ponthoz érnek, coach és kliens kissé részletesebben újra megfogalmazzák az adott célt.
- Az ülés végén a coach visszajelzést kér arról, hogy a kliens szerint mire jutottak azokban a célokban, amiket az ülés számára megfogalmaztak.

#### **4.6.5. Tranzakcionális és transzformációs célok**

Érdekes különbséget tenni a coachingban kétféle cél között. Vannak olyan célok, amelyek konkrét teljesítményre irányulnak, ezeket nevezzük tranzakcionális céloknak. Itt olyan konkrét feladatokra kell gondolni, amelyeket a kliens el akar végezni, meg akar valósítani. Ezek lehetnek saját magának kitűzött célok, de származhatnak külső kényszerből is, a hangsúly mindenképpen a rövidtávú teljesítményen van. Gyakran felfoghatjuk olyan meta-céloknak is, amelyek egyúttal a kudarc elkerülését, a sikerélmény megszerzését, s ez által az önbizalom erősítését szolgálják. Íme, néhány példa:

- Beiratkozok a konditerembe és hetente kétszer eljárrok.
- Az osztályértekezleteken betartom és tartatom a kitűzött időt.
- Elmegyek egy állásinterjúra.
- Felveszek egy új marketingigazgatót.
- Hatásos prezentációt tartok az igazgatótanácsnak a jövő héten.
- Értékelem az egész stábom teljesítményét augusztus végéig.

Ezek nagyon rendjén való célok, önmagukban is, és az önbizalom erősítő hatásuk tekintetében is. Azonban a transzformációs célok sokkal nagyobb hatásúak, és a coachingban ezekre érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni. Ezeknek a céloknak befelé irányul a fókuszuk, és

tanulási folyamatra irányulnak, Segítségével szert tesz a kliens arra a képességre, hogy a jövőben bármikor a most megoldotthoz hasonló probléma vagy dilemma elé kerül, akkor azzal hatékonyan meg tudja birkózni. Ez nyilván hosszú távú cél. Azért is fontos, hogy a coachingban a hangsúly a transzformációs célokon legyen, mert paradox módon a rövidtávú tranzakcionális célok nem egyszer ütköznek a hosszú távú transzformációs célokkal, mert figyelmet és energiát kötnek le, ráadásul könnyen eltakarják a kilátást a hosszú távú célokra. Az optimális megoldás, ha a coach el tudja érni, hogy a kliens a praktikus rövidtávú céljait át tudja alakítani hosszú távú, tanulási, transzformációs célokká. Ilyen átfogalmazásra látunk alább néhány példát:

<b>Tranzakciós cél</b>	<b>Transzformációs cél</b>
Beiratkozok a konditerembe és eljárók hetente kétszer.	Felfedezem, mit élvezek és tudok fenntartani, hogy növeljem fizikai állóképességemet, és ehhez elkötelezem magam.
Hatásos prezentációt tartok az igazgatótanácsnak a jövő héten.	Fokozom a tudatosságomat, hogy mitől hatásos egy prezentáció, és ezt a tudást erőfeszítés nélkül alkalmazom, valahányszor prezentálnom kell.
Értékelem az egész stábom teljesítményét augusztus végéig.	Kialakítom, hogyan kell jól bánni a kollégák teljesítményével; kifejlesztem a készségemet, hogy bármikor képes legyek rá.
Elmegyek egy állásinterjúra.	Hatásosan és összeszedetten mutatom be magam bármely helyzetben, amikor a figyelmem fókuszában vagyok vagy másokkal versengek.

#### 4.6.6. A szerződéskötés

Először bemutatunk egy szerződés mintát egyéni coachingra (Neale és mtsi. 2009), majd szemügyre vesszük, hogy miként célszerű egy többszereplős megegyezés során eljárni (Rogers 2008).

Coaching szerződés

mely létrejött

(kliens)

És (Coach) között

Amikor arra vállalkozom, hogy coach-olom Önt, kötelezettséget vállalok, hogy rendelkezésre állok a megegyezett időpont(ok)ban és bizalmas, titoktartást vállaló kapcsolatot nyújtok Önnek problémák és nehézségek feltárása és a változás irányába való elmozdulás érdekében. Vállalom, hogy támogatom Önt ebben a folyamatban.

Amikor arra vállalkozik, hogy coaching szolgáltatást vesz tőlem igénybe, akkor elkötelezi magát a nyíltság és őszinteség mellett, beleegyezik, hogy vállalja a coaching idő kihasználásának optimalizálását. Az Ön szándéka, hogy kiválóbbá váljon és fejlődjön, a sikeres coaching folyamat kulcstényezője.

A coach-olhatóság érdekében Önnek biztosítania kell, hogy:

- ☐ Komoly a szándéka és vágya a változásra.
- ☐ Hajlandó a tanulás új formáit megpróbálni, igazat mond, tartja magát ahhoz, ami mellett kötelezettséget vállalt, és azonnal tájékoztatja a coach-ot, ha a dolgok nem működnek az Ön számára.
- ☐ Hajlandó feltárni, kétségbe vonni és megváltoztatni gondolatokat, érzéseket és cselekedeteket, ha úgy érzi, ez haszonnal jár az Ön számára.
- ☐ Megérti, és úgy fogja föl, hogy a coach Önre, az Ön céljaira, és legjobb érdekeire összpontosítja figyelmét. Az Ön coach-a nem ad utasításokat, és nem hoz ítéleteket.

#### *Bizalmas adatkezelés*

A coaching szolgáltatás bizalmas a coach és a kliens között kivéve az alábbi eseteket:

- ☐ Előre megegyeznek a felek, hogy az ülések előrehaladását meg fogják vitatni a felső vezetéssel.
- ☐ Ha a kliens azzal a céllal ad át információt a coach-nak, hogy azt másokkal megbeszélje.
- ☐ Ha a kliens olyan információt ad át a coach-nak, amely köthető a kliens vagy mások lehetséges fizikai károsodásához.

#### *Ülések törlése*

Ha egy ülés időpontját meg akarja változtatni, akkor a coach-ot írásban értesíteni kell a lehető leghamarabb, de minimum három munkanappal a tervezett ülés előtt. A teljes coaching díj kiszabásra kerül, amennyiben a változásokra kevesebb, mint három nappal korábban kerül sor.

#### *Időtartam és befejezés*

A kezdő coaching megegyezés időpontja:

Ezeknek az üléseknek az vége felé megbeszélésekre kerül sor az előrehaladásról és a következő lépésekről. A coaching befejezésének írásban kell történnie, és az utolsó ülés előtt meg kell történnie, hogy legyen idő a lezárásra.



*Klienshez kapcsolódó dokumentumok*

A coach által készített minden feljegyzést biztonságban kell tárolni és bizalmasan kell kezelni.

A megegyezést elolvastam és megértettem.

Név: (Kliens)

Aláírás:

Dátum:

#### **4.6.7. A három- vagy négyoldalú szerződés**

Az üzleti coachingban bevett gyakorlat, hogy a szerződést megelőzően háromoldalú megbeszélésre kerül sor a kliens főnökét bevonva. Ha az adott szervezetnél a HR-vezető erősen be van vonva az ilyen folyamatokba, akkor vele még kiegészülhet ez a megbeszélés. Ennek a megbeszélésnek fő célja megismerni a szervezet nézőpontját arról, hogy mit vár a coachingtól. Egyben nagyon fontos hozadéka a majdani coaching folyamat számára, hogy egyfelől bepillantást enged a szervezet kultúrájába, másfelől elejét veszi, hogy túlságosan egyoldalúan érvényesüljön a kliens nézőpontja. Egy tipikus lebonyolítás forgatókönyve valahogy így alakul:

A találkozó előtt

Először is a coach kéri a kliens beleegyezését. Ha elzárkózik, akkor nem kerül sor megegyezésre. Természetesen a coach elmagyarázza, hogy ez milyen előnyökkel jár, és a klienst kéri meg, hogy vegye fel a kapcsolatot a főnökével. Ez fontos, mert így nála marad a kontroll és a felelősség. A megbeszélés megszervezése során minden résztvevőnek e-mailben is elmondja a coach a megbeszélés célját, és azt, hogy összesen mintegy két óra hosszat vesz igénybe. A coach szerepe a beszélgetés facilitálása. Ezt még nem tekintjük coachingnak, bár úgy célszerű, ha a megegyezett coaching óradíjat számoljuk föl. A cél tehát a szervezet igényeinek felmérése.

## 1. szakasz: találkozás a főnökkel

A coach az első harminc percet a főnökkel négyszemközt tölti. Gyakori, hogy a coaching indítéka a potenciális kliens teljesítményével kapcsolatos probléma. Ilyenkor a főnök többnyire sokkal őszintébb a coach-csal, mint a klienssel valaha is volt. Erre, ha szükségét látja, a coach közvetlenül rá is kérdezhet, pl. „Mennyire volt eddig ezekben a dolgokban nyílt X felé?” Fontos néhány kérdést itt föltenni a főnöknek, ez később a klienssel való célkitűzések során fontos lesz: Ideális esetben mi fog megváltozni, ha ez a coaching sikeres lesz? Mi a tét a szervezet számára?

Hogyan fogjuk kiértékelni ennek a coaching folyamatnak a sikerét?

## 2. szakasz: főnök, kliens és coach

A coach megkéri a klienst, hogy csatlakozzon a megbeszéléshez, és a következő negyven percben a coach facilitátorként működik. A coach arra ösztönzi a főnököt, hogy a szervezet céljait és nézőpontját ugyanolyan módon fogalmazzza meg, mint azt tette a négyszemközti szakasz folyamán. A klienst pedig arra ösztönzi, mondja el, az ő néző pontja a szervezet igényeiről hogyan viszonyul a főnöktől hallottakhoz. Ha megfelelő a főnök és a szervezeti helyzet, érdemes bevonni a „házi feladatokba” a főnököt, pl. visszajelzések érdekében. Mennél nagyobb nyitottságot képes és hajlandó vállalni a kliens azzal kapcsolatban, ami az üléseken történik, annál jobb kimenetelre lehet számítani. Ebben szerepet kap a szervezeti bizalom, a célok átlátható és nyilvános volta, továbbá a nyilvános elköteleződés a kliens részéről. Persze kiderülhet, hogy a probléma maga a főnök—kliens viszony. Ilyenkor célszerű felajánlani egy facilitált megbeszélést a pár számára, ami megteremtheti a lehetőséget a coaching eredményessége számára, vagy akár ki is válthatja a coachingot.

Ebben a szakaszban a coachnak késznek és határozottnak kell lennie a vitára, ha irreális elvárásokkal találkozik, ezeket érdemes előre megkérdőjelezni, és megfelelő egyetértésre jutni.

### 3. szakasz: kliens és coach

A coach most kér negyven percet arra, hogy a klienssel kettesben megvitassák, készen áll-e a coachingra, vagy sem. Ez különösen fontos akkor, ha ez az első kapcsolatfelvétel a coach és a potenciális kliens között. Ha egy kliens csak vonakodva, ímmel-ámmal menne bele a coachingba, akkor jobb nem elvállalni. Ezt a beszélgetés során tisztázni célszerű, például ilyen kérdések segítségével: Milyen érzései vannak mindazzal kapcsolatban, amit az imént hallott? (előfordulhat, hogy a klienst sokkolta vagy felbőszítette, amit a főnöktől hallott) A cége biztosítja az időt és a finanszírozást a coachingra, de Önön múlik, hogy él-e vele vagy sem. Hogy érzi, vágjunk bele? Milyen aggályai vagy fenntartásai vannak ezzel a dologgal kapcsolatban?

### 4. szakasz: áttekintés a coaching végén

Amikor a coaching folyamat befejeződött, fontos egy áttekintő találkozót tartani a főnökkel és a klienssel. Ennek fő célja, hogy a kliens lehetőséget kapjon rámutatni, hogy megváltozott, miben változott, ez miként fog megjelenni a mindennapi gyakorlatában. A főnöknek gyakran kiforrott képe van a kliensről, ami igen nehezen változik, és nem biztos, hogy magától is észreveszi a változást. A kliens számára nagyon frusztráló lehet, ha komoly lelki erőfeszítések árán változáson megy keresztül, ezt azonban nem nyugtázza a cég, és mindenekelőtt a főnök. A coach itt is csak facilitál, nem fűz explicit értékelő megjegyzéseket, de segít a kliensnek megfogalmazni azt, amiről úgy véli, hogy megváltozott, s a főnököt is arra ösztönzi, hogy fogalmazza meg a tapasztalatait.

## 5. HIVATKOZÁSOK

Barber, Brad M. & Odean, Terrance (2002) Trading is hazardous to your wealth: The common stock investment performance of individual investors. *Journal of Finance*, 55, 773-806

Berne, Eric (2008) *Emberi játszmák*. Budapest: Háttér Kiadó

Berne, Eric (2008) *Sorskönyv*. Budapest: Háttér Kiadó

Betsch, T., Kaufmann, M., Lindow, F., Plessner, H. & Hoffmann, K. (2006) Different principles of information integration in implicit and explicit attitude formation. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 36., No. 6., 887-906

Damasio, Antonio (1996) *Descartes tévedése*. Budapest: Aduprint

Damasio, Antonio (1999) *The feeling of what happens*. New York: Hartcourt

Dijksterhuis, Ap (2004) Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87, No. 5., 586-598

Freud, Anna (1994) *Az én és az elhárító mechanizmusok*. Budapest: Párbeszéd Könyvek

Gazzaniga, Michael (2008) *Human. The science behind what makes us unique*. New York: Harper-Collins

Gilovich, Thomas, Vallone, Robert, & Tversky, Amos (1985) The hot hand in basketball: on the misperception of random sequences. *Cognitive Psychology*, Vol. 17, 295-314

Goleman, Daniel (2008) *Az érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó

Harris, Thomas, A. (1969) *I'm OK-You're OK*. New York: Harper & Row

Kahneman, Daniel (2012) *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Kiadó

Lewicki, P., T. Hill, & Bizot, E. (1988) Acquisition of procedural knowledge about a pattern of stimuli that cannot be articulated. *Cognitive Psychology*, 20, 24-37

Maddoscks, J., & Sparrow, T. (2000) *The Individual and Team Effectiveness Questionnaires*. JCA Occupationa Psychologists, Cheltenham (idézi Neale és mtsi. 2009)

Matthews, Gerald, Zeidner, Moshe, & Roberts, Richard, D. (2004) *Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: The MIT Press

Neale, Stephen, Spencer-Arnell, Lisa, & Wilson, Liz (2009) *Emotional Intelligence Coaching. Improving Performance for Leaders, Coaches and the Individual*. London: Kogan Page

Olds, James, & Milner, Peter (1954) Positive reinforcement produced by electric stimulation of septal area and other regions of the rat brain. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Vol. 47, 419-427

Post, Thierry et al. (2008) Deal or No Deal? Decision making under risk in a large-payoff game show. *American Economic Review*, March.

Ramachandran, Vilayanur, S. (1998) *Phantoms in the Brain: Probing the Mysteries of the Human Mind*. New York: Harper-Collins

Ramachandran, Vilayanur, S. (2011) *The Tell-Tale Brain*. New York: W.W. Norton & Company

Rogers, Jenny (2008) *Coaching Skills. A Handbook*. 2nd ed. London: McGraw-Hill

Schultz, Wolfram (1998) Predictive reward signal of dopamine neurons. *Journal of Neurophysiology*, Vol. 80, 1-27

Whitworth, L., Kimsey-House, H., & Sandhal, P. (1998) *Co-active Coaching*. Palo Alto, CA: Davies Black Publishing

Wilson, Timothy D. *Ismeretlen önmagunk. A tudattalan új megközelítése*. Budapest: Háttér Kiadó

Nemzeti Közszerológati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszeczenyiterv.gov.hu](http://www.ujszeczenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## 6. FÜGGELÉK

### Önértékelés

Állítások	5	4	3	2	1
Rendszeresen pozitív gondolataim vannak magammal kapcsolatban					
Jobbára optimista vagyok					
Nem esik nehezemre „nem”-et mondani és őszinte magyarázattal szolgálni					
Szánok rá időt, hogy megemésszem a pozitív visszajelzést, amit az emberektől kapok					
Ritkán, vagy sohasem törekszem arra, hogy másokat hibáztassak					
Nem kerülöm a konfliktust, de határozott, pozitív módon állok hozzá					
Ritkán, vagy sohasem kritizálom a testi megjelenésemet					
Ritkán, vagy sohasem vágyom rá, hogy valaki más legyek					

## OK-epizódok

<p>I'm not OK, you're OK</p> <p>Szituáció:</p> <p>Gondolat:</p> <p>Érzés:</p> <p>Cselekvés:</p>	<p>I'm not OK, you're OK</p> <p>Szituáció:</p> <p>Gondolat:</p> <p>Érzés:</p> <p>Cselekvés:</p>
<p>I'm not OK, you're not OK</p> <p>Szituáció:</p> <p>Gondolat:</p> <p>Érzés:</p> <p>Cselekvés:</p>	<p>I'm not OK, you're not OK</p> <p>Szituáció:</p> <p>Gondolat:</p> <p>Érzés:</p> <p>Cselekvés:</p>

## Érzelmek azonosítása

<i>Amikor...</i>	<i>Gyakran...</i>
Egyik kollégám nem köszön	
Kis híján elütök valakit az autómmal	
Ügyetlenséget csinálok	
Kritizálják a munkámat	
Megdicsérik a munkámat	
Elkések egy találkozóról	
Valaki más elkésik a találkozóról velem	
A repülők 2 órát késik	
Unalmas feladatra kérnek	
Ráunok valamire	



## Empátia

<b>Viselkedés/tudat</b>	<b>Gyenge</b>	<b>Átlagos</b>	<b>Jó</b>
Nem szakítok félbe másokat			
Megkérdezem, hogy érzik magukat			
Elismerem mások érzéseit			
Jól kezelem a haragot és a negatív érzéseket			
Jól viselem a csendet			
Észreveszem, ha mások kényelmetlenül érzik magukat			
Bátorítok másokat, hogy kifejezzék érzelmeiket			
Mások közelsége és érzelmeik természetesek számomra			
Nem vonok le elhamarkodott következtetést mások érzéseiről			
Észlelem, és jól olvasom mások testbeszédét			
Nem zavar, ha mások kifejezik érzelmeiket			
Jobbára nyitott kérdéseket teszek fel			
<b>Összesen</b>			

## Odafigyelés

Állítás	Pont
Elterelik a figyelmemet olyan gondolatok, amelyeknek semmi közük ahhoz, amit a másik mond	
Abbahagyom a figyelést, mert azt tervezem, hogy mit fogok mondani.	
Elkezdek jelzőket aggatni a másakra annak alapján, amit mond.	
Csak a másokról már meglévő ismereteid szűrőjén át figyelek rá.	
Félbeszakítom a másikat.	
Nem hagyom, hogy a másik a saját gondolatmenetét kövesse.	
Úgy ülök, hogy a másoknak nehéz legyen szemkontaktust tartani velem.	
Odafigyelek a másik nem verbális viselkedésére.	
Nem igazodok a másik testbeszédéhez.	
Hagyom, hogy elvonják a figyelmemet a körülöttem történő dolgok.	
Címkéket használok, pl. „Hát végül is férfiből van, nem?”	
Prédikálok – megmondom a másiknak, mit tegyen.	
Hamar állítok föl diagnózist, és a szerintem helyes válasszal szolgálok.	
Lesöpöröm mások aggályait, mondván, hogy csacsкасágok vagy lényegtelenek.	
Kliséket kínálok föl, pl. „Mindig van valahogy.”	
Bagatellizálok a dolgot, mondván, hogy nem érdemes izgatnia magát miatta.	
Hamis megnyugtatóssal szolgálok, pl. „Ne aggódj, addig biztosan nem fajul a dolog.”	
Türelmetlenséget mutatok, amikor a másik hosszabban magyarázza a szituációt.	
Egyetértést mutatok, amikor meg kellene kérdőjeleznem, amit mond.	
Nem fogadom el a másik érzéseit, pl. „Butaság így érezni.”	
Úgy fordítom a beszélgetést, hogy rólam kezdjen szólni és ne a másokról.	