

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel



**Shadow coaching az emberi erőforrás
gazdálkodásban**

Miatovics Márta



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY
PROGRAM

Budapest, 2014

Tartalomjegyzék

I. Bevezető	4
II. A coaching elméleti áttekintése	7
1. Mi a coaching?.....	7
2. Melyek a coaching sikerkritériumai?	7
3. A coaching specifikumai	9
4. A coaching munka fókusza	9
5. A coaching munkaformái	10
6. A coach szerepe, a coach kompetenciái	11
III. A coaching munka szakaszai	13
1. Előkészítő szakasz	13
2. Munka szakasz.....	14
3. Záró szakasz	15
IV. Coaching technikák	16
1. Kérdés a coachingban	16
V. Diagnosztikák a coachingban	18
1. 360°-os vezetői visszajelzésre épülő egyéni és csoportos coaching.....	18
2. DC-re épülő egyéni vagy team coaching.....	18
3. DISC alapú egyéni-, csoport-, team coaching	18
4. Munkakör alapú egyéni coaching.....	18
5. Munkaköri team analízis	19
VI. Irodalomjegyzék.....	20
VII. Melléklet: Coaching kishoztár.....	21

I. Bevezető

A coaching fókuszában a munkáját végző ember szakmai önismeretének és szakmai személyiségének fejlesztése áll. Elsősorban felső vezetők, kulcsemberek kapják, hogy jókból még jobbak legyenek, hogy a fejlődésük által a szervezetük eredményesebb legyen. Magyarországon a coaching a versenyszférában több évtizede jelen van, az állami és nonprofit területen is, ugyan lassan, de folyamatosan növekszik ismertsége és elfogadottsága, hiszen menedzser feladatokat ebben a szférában is el kell látniuk a vezetőknek.

A vezetőkkel szemben támasztott elvárások növekedése, a nehéz vezetői helyzetekben a megtorpanások, az elakadások, a hierarchiában a vezetői magányosság foka, a kiégés veszélye, de a sikerek, erősségek számbavétele és a belőlük való építkezés nem üzletág specifikus jelenségek. Így a coaching megközelítés, módszertan sem üzletág specifikus.

A „Shadow coaching az emberi erőforrás gazdálkodásban” kurzusnak kettős célja van.

- Az egyik, hogy a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek saját élményen keresztül, esetfeldolgozások során tapasztalják meg a coaching működési mechanizmusát.
- A másik célja, hogy ismerjék meg a coaching elméletét, technikáit, módszertanát, hogy rendelkezzenek azzal a szemlélettel és tudással, amivel felismerik a coaching terepét és lehetséges célcsoportját, hogy képesek legyenek majd saját szervezetükbe beilleszteni.

A kurzus végére a résztvevők képesek lesznek arra, hogy definiálják saját feladatukat a teljes folyamatban a coaching szükségességének felismerésétől, a leendő coaching partner, vezető megszólításán, a coach kiválasztásán keresztül a szervezetben való elfogadtatásig és emberi erőforrás gazdálkodási szakemberként alkalmazni is tudjanak coach technikákat.

A modern vezetéselméletek megjelenése, a vezetői szemléletváltás, valamint az, hogy a coachingnak kimutatható gazdasági eredménye van az ideális vezetői kompetenciák megszerzésében (például: az érzelmi intelligencia fejlesztésében), nagyban segítették a coaching térhódítását.

A kimagaslóan teljesítő vezető magas érzelmi intelligenciával rendelkezik: van szakmai önismerete, önkontrollja, képes az önmotivációra és mások motiválására, vezetői empátiája, szociális készségei (kommunikációs és konfliktuskezelési készsége) fejlett. Azonban ezeket ritkán tanulja meg egyetemi keretek között, az egyetem elsősorban a szakmára készíti fel. Érzelmi intelligenciáját már munkahelyi keretek között kell fejlesztenie.

A tréning képzési forma a 80-as évek végétől napjainkig nagyon elterjedt, tematikája, módszertana sokrétű. Kevés felső vezető van ma Magyarországon a profit orientált szektorban, és egyre többen a közszolgálatban is, aki ne vett volna részt olyan vezetőképző tréningen, ahol vezetői készségeit, vezetői kompetenciát, kommunikációs készségét, a munkatárs-orientált vezetést ismerte meg, tudatosította, fejlesztette. Azonban, ha ezek a képzések túl elméletiek voltak, vagy eltértek a résztvevő speciális munkakörétől, feladataitól, ha nem volt testreszabott, akkor, ahogy a vezetők visszatértek a mindennapi rutinjukhoz, legtöbb esetben nem tudták használni a tréningen tanultakat, (pedig a tréning helyzetekben begyakorolták és azonosultak is vele), mert nem tudták az alkalmazásba átfordítani.

A terápiában megjelenő módszertanokból a 70-es évektől több is begyűrűzött a „munka terápiájába”. Ilyenek a csoportdinamikai tréningek, TA¹, transzperszonális módszerek², kommunikációs terápia, NLP³. Lewin⁴ és Moreno⁵ csoportterápiás módszerei és szemlélete pedig a csoportos önmegismerés, az „itt és most”, a szerepfejlődés dimenzióit hozta be.

A vezetők még ennyi változás és a pszichológia és pszichoterápia, a pszichológiai gondolkodás populárisává válása ellenére is gyakran irtóznak mindattól, ami „pszicho” szóval kezdődik, mert azt összekötik a betegséggel, a devianciával, vagy a kórossal. Ezért is fogadják el könnyebben a coachingot, aminek középpontjában az egészséges ember áll.

Fontos leszögezni, hogy a coaching nem terápia, hanem fejlesztési eszköz a munka világában.

Két irányból indulhat a coaching munka. Önként jelentkezik a vezető, a szakember. Maga kéri, mert hallott róla, vagy van a környezetében olyan kollégája, aki részt vett már coachingon és tapasztalja a változást, fejlődést. A másik lehetőség, hogy felkínálják számára. De ki szóljon, és hogyan tegye meg? Ki vesse fel a coachingot a felsővezetőnek? Ebben van a humán erőforrás szakembereknek fontos szerepe. Gyakori kérdés, hogyan mérhető, egyáltalán mérhető-e a coaching eredménye. A válasz, igen, mivel a kiinduló állapotfeltáráshoz képest

¹ TA: tranzakció analízis személyiség- és szisztematikus pszichoterápiás elmélet, amely a személyiség fejlődésével és a személyes változással foglalkozik.

² transzperszonális módszerek: a transzperszonális latin eredetű szó, jelentése: túl a személyesen. A kifejezést Jung használta először, annak megjelölésére, hogy mindennapi világunkon túli emberi tapasztalatok is gazdagítják életünket. Ide tartoznak kiemelkedő szellemi, spirituális élményeink, meditációs tapasztalataink, a különleges csúcsmélységek, az élet sokszor fájdalmas, szenvedés teli, máskor eksztázissá fokozódó pillanatai. A transzperszonális pszichológiát fémjelzi ma többek között R. Assagioli, Ken Wilber, C. G. Jung, F. Vaughan, R. Walsh neve.

³ NLP: *neuro-lingvisztikus programozás* tapasztalatokra épülő konkrét pszichológiai, pszichoterápiás és kommunikációs technikák rendszere.

⁴ Kurt Zadek Lewin amerikai-német pszichológus, egyike a modern társadalmi-, szervezeti- és alkalmazott pszichológia úttörőinek.

⁵ Jacob Levy Moreno születési neve Jacob Levy bukaresti születésű amerikai orvos, pszichiáter, a pszichodráma alapítója, szociológus, a szociometria egyik első kidolgozója.

jól érzékelhető a változás. A coaching folyamatban a munkatársak gyorsabban fejlődnek, „érnek”, kapcsolataikat tudatosabban építik, kapcsolati hálót alakítanak ki, támogatókat szereznek, konfliktusokat tisztáznak. A változást leginkább a coaching partner környezete, vezetője, beosztottai, munkatársai, csoporttársai, és önmaga érzékeli.

A coaching folyamat során a vezetők megtapasztalják azt a működést, amellyel saját helyzeteiket más aspektusból szemlélik, fejlődik önreflexiójuk, másokkal való viszonyuk tudatos vizsgálata mindennapi működésük részévé válik. Ez kihat a többi kollégával, ügyféllel való kapcsolatukra is. Példájuk megteremti a szervezeten belüli változások lehetőségét. Beosztottaikkal történő kommunikációjukban már maguk is tudják használni a coaching folyamat során megismert kérdezési technikát, növekszik érzelmi intelligenciájuk, empátiás készségük.

A tananyag legfőbb célja, hogy a közszolgálati, emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek megismerjék a coaching szemléletet, megtapasztalják a coaching módszertan eredményét, hogy hitelesen képviseljék és bevigyék a saját szervezetükbe.

A coaching a stratégiai, integrált közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás emberi erőforrás fejlesztés folyamatai közé sorolható.

II. A coaching elméleti áttekintése

1. Mi a coaching?

A coaching személyre szabott érzelem és probléma irányultságú tanácsadás, a HR munka és a szakmai személyiségfejlesztés innovatív formája. Cél-, eredmény- és megoldás-orientált folyamatkísérés a munkáját végző szakember, adott vezető vagy team számára. Edzés, mert, ahogy a sportolókat az edző egyénileg felkészíti a versenyre és a győzelemre, úgy készíti fel a coach a vezető szakembert a számára éles, kritikus, kihívásokkal teli helyzetek sikeres megoldására. Kísérés, mert a vezető az újszerű, váratlan és nehéznek tűnő helyzetekben szakmai kíséretet kap a coach személyében. A coaching munka célja, hogy kibővítse a szociális kompetenciák körét, mert a menedzsmentfunkciók hatékony működtetéséhez nagyobb mértékű szociális kompetenciákra van szükség.

A coaching eredménye magában a folyamatban van. Az új tanulások beépülnek a gyakorlatba, mivel az esetfeldolgozás után a coaching partner kipróbálja, alkalmazza a megoldási lépéseket, a tapasztalatira a következő alkalommal visszatekint, ha szükséges korrekciót alkalmaz. A „Mit tegyek?” mellett a „Hogyan tegyem?”-re tevődik a hangsúly.

A coaching partner a megtanult ismereteknek és készségeknek a mindennapi feladatokban való működtetésére koncentrál, a meglévő ismeretek szükség szerinti átértelmezésével, adott helyzetre való aktualizálásával dolgozik. Paradigmát, szemléletet vált, a felismeréstől kezdve új megoldások felfedezéséhez jut el. Mindez nem könnyű feladat. A munkahelyi örömök, egyéni sikerek számba vételének, tudatos elemzésének kevés fóruma van, de a szakmai bánatokat sem dolgozzák fel oly módon a munkatársak, hogy abból tanuljanak ők is és esetleg mások is. A coaching olyan dialógusforma, mely a szakmai örömeiket és bánatokat tematizálja. A coaching szerepgondozás, saját élményű fejlesztő munka, amelynek célja a szakmai szerepfejlődés elősegítése, karbantartása. A szerepek tisztázására, megerősítésére, az ehhez szükséges kompetenciák fejlesztésére fókuszál. A szerepekhez tartozó új feladatokra és tanulási pontokra készít fel.

2. Melyek a coaching sikerkritériumai?

A coaching nem mindig és nem mindenhol működik, vannak sikerkritériumai. Akkor sikeres, eredményes, ha:

- a szervezeti stratégia szerves részévé válik,
- ha önkéntes és a felső vezetés, a személyzeti vezetés is maximálisan támogatja,

- egy előzetes interjú során kialakul a coach és coaching partner között a bizalom, a kölcsönös elfogadás,
- biztonságos környezetben folyik a munka, ahol a coaching partner és a coach komfortosan érzi magát, ahol nincsenek megzavarások,
- kellő idő van arra, hogy valódi fejlődés valósuljon meg, ezért a folyamat hosszát, a foglalkozások gyakoriságát a coaching partner alapállapota és az elérendő cél határozza meg,
- lehetőség van különböző coaching módszertanok közül a legmegfelelőbb alkalmazására: pld: on the job⁶ coaching, shadow coaching⁷, esetfeldolgozó konzultatív coaching, TA-, pszichodráma⁸, Gestalt⁹-, szupervízió alapú coaching,
- diagnosztikák alkalmazására (DISC¹⁰, 360-os vezetői visszajelzés stb.),
- a coaching folyamat idejére kapcsolati szerződést köt coach és coaching partnere és a szerződésben foglaltakat mindketten betartják,
- a coach szakmailag képzett szakember, aki a coach etika szerint dolgozik.

Ezek fontos információk és szempontok a humán erőforrás szakember számára, amikor a coachingot ajánlja egy munkatársának, amikor coachot választ, továbbá feladata, hogy ezeket az információkat eljuttassa a szervezet azon tagjaihoz is, akik nem vesznek részt coaching munkában. Ha nem teszi meg, akkor a coachingot, a coachot és a coacheet (coaching partnert) inkább gyanúsán méregetik a kollégák, a helyett, hogy a lehetőséget látnák benne. Abban a szervezetben, ahol nincs meg minden feltétel, ahol hiányzik bármelyik sikerkritérium, az emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek feladata, hogy ezeket megteremtsék, kialakítsák, a felső vezetést megnyerjék.

A közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó munkatársaknak tehát jól kell ismerniük a coaching terminológiáját, jellemzőit, specifikumait, hogy szakértőként tudjanak beszélni róla a döntéshozóknak és a coaching leendő célcsoportjainak, tagjainak.

⁶ Képzés, betanulás munka közben, élesben.

⁷ A *shadow coach*, árnyéktanácsadó sarkába szegődik a fejlődni vágyó vezetőnek, munkája során folyamatosan kísérvé megfigyeli őt, majd visszajelzést ad a működésére, viselkedésére

⁸ A *pszichodráma* belső lelki tartalmak, élmények, konfliktusok dramatikus megelevenítésén keresztül ható csoportpszichoterápiás módszer.

⁹ Gestalt módszer: pszichológiai irányzat, a problémák megközelítésének módja

¹⁰ Jungi alapú viselkedéstipológia

3. A coaching specifikumai

- A hangsúlyt az erősségekre és a fejlődési tartalékokra helyezi, nem pedig a hiányosságokra. (Hányszor rácsodálkozunk, hogy mennyi kiaknázatlan, mozgósításra váró belső tartalékunk van? Ez a felfedezés a talaja az önbizalom, magabiztosság, a kreativitás növekedésének, az adott vezető vagy team számára.).
- A coaching során a vezető a szakmailag „kényes” témákat is megbeszélheti a coaching szakemberrel, a szakmai „baráttal”, mivel a lelepleződés veszélye csekély.
- Emóció irányultságú tanulás valósul meg, ami a munkahelyi környezet más területén, más képzési formációban nem lehetséges.
- A szakmai személyiség szintjén folyik a munka, így az eredmény tartós, mély, és egyedi.
- A coaching partner a fejlesztés során a coaching szemléletet is elsajátítja.
- A teljes coaching folyamat konkrét, gyakorlatias, a teljességre törekszik.
- A szervezet felépítésének, történetének és kultúrájának kontextusában folyik a fejlesztő munka.
- Célja, hogy az egyén fejlődésén keresztül a szervezet fejlődjön.
- Témája és fókusza egyedi és szervezeti egyben.
- Növeli a résztvevő tudatosságát, betekintést enged arra nézve, hogy a nehéz helyzetekben átlátja-e a saját maga és a szervezet számára optimális megoldásokat.
- A folyamat új látásmódot, viszonyulási attitűdöt is átad, ami a későbbiekben automatikussá válhat.

4. A coaching munka fókusza

A coaching munka fókusza kétféle lehet. *Egyén központú*, ha a szerep és a foglalkozás van fókuszban, és *csoporthoz központú*, ha a teljes szervezet, azonban mindig a szervezet fejlesztése, eredményessé tétele a cél.

A coaching különféle helyzetekre kínál megoldásokat, s ezáltal az igényeknek megfelelően más-más orientáltsága kerülhet előtérbe:

- Teljesítmény orientált – ha egy szerepben, feladatkörben a teljesítmény javítása kívánatos.
- Interakció vagy kapcsolat orientált – ha meglévő konfliktusokat kell feldolgozni és megszüntetni, ha a kommunikációs stílus hatékonyabbá tétele a cél.

- Felismerés orientált – amikor okok feltárása, paradigma váltás, új megoldások keresése, azaz valamilyen tanulás a cél.

Alapkérdéseket tisztáz –közvetíthet a szervezeti munka értelmét illetően. Szerepmagatartást támogat – javítja a szerepek megélését, illetve tisztázhat szerepeket.

A coaching munka során a coaching partner fejlődési céljainak és elakadásainak kontextusa:

- A coaching partner és szervezete: változások, elvárások, kihívások.
- A coaching partner és a szerepe: szerepértés, szereptisztázás, szerepfejlesztés, személyes karriertervezés.
- A coaching partner belső és külső ügyfeleivel való kapcsolata: kommunikációs folyamatok hatékonyabbá tétele, kapcsolatmenedzselés, egyéni kommunikáció fejlesztése:
 - A coaching partner és vezetője.
 - A coaching partner és kollégái.
 - A coaching partner és külső ügyfelei.

5. A coaching munkaformái

A coaching leggyakoribb munkaformája az *egyéni coaching*. Vezetők, kulcsemberek, fiatal tehetségek egyéni szakmai szerepfejlesztésének, különböző elakadásainak feloldására szolgál. Az egyéni munkaformában magas az intimitás foka.

A *team coachingon* azonos szintű vezetők, vagy azonos feladaton dolgozók vesznek részt. Mindig van konkrét célja, ezért a team-fejlesztés melléktermék. Annyi ülés ajánlott, hogy minden tag legalább egyszer lehessen esethozó, amikor a team rá fókuszál. Különösen a szervezetet érintő nagy változások, a kultúraváltás és krízis idején hasznos munkaforma. Nagyobb a szervezeti hatása.

A *csopartos coaching* a különböző szervezetből jött szakembereknek, illetve egy nagyobb szervezeten belül a hasonló munkakört, feladatkört betöltő munkatársaknak szól. Összekötő kapocs lehet például a vezetői szerep, feladat, ami minden csoporttagot érint, aminek a fejlesztése mindenkinek személyes célja. Ebben a munkaformában alacsonyabb az intimitás foka. A folyamatokban tippet, ötletet, megoldásokat várnak és kapnak a csoport tagjai, melyek által jobban tudják teljesíteni a vezetői funkcióikat és vezetői repertoárjuk bővül.

6. A coach szerepe, a coach kompetenciái

A coach lehet külső, vagy belső coach:

- *Külső coach, szervezeten kívüli szakember:* képzése többlépcsős, rendelkezik felsőfokú végzettséggel, több száz órás önismereti munkával, coach képzettséggel, van élettapasztalata, jár szupervízióba, ahol a saját coach szerepét fejleszti, saját elakadásait tárja fel. Képes objektív, az adott szervezettől független, hierarchiától mentes reflexióra, tükröt tart a coaching partnerének. Folyamataiban az intimitás foka magas.
- *Belső coach, szervezeten belüli szakember:* jól ismeri a szervezet rendszerét, terminológiáját, az egyes szerepkörökhöz tartozó elvárásokat, az optimális és ideális folyamatokat, viselkedési mintázatokat. Rendelkezik a belső coach szerephez szükséges kompetenciákkal, részt vett angolszász coaching¹¹ szemléletű coachképzőn. Folyamataiban a szakmaiság foka magasabb, az intimitás foka alacsonyabb.

A coach kompetenciái:

- A szervezet ismerete, terepismeret:
 - nyelv, rétegnyelv a szervezetenél, zsargon, szlogen, stb.
 - a szervezeti egység története,
 - szervezeti struktúra, hierarchia,
 - széles körű formális és informális ismeretek.
- Általános kompetenciák: önismeret, a figyelni tudás, az összeszedettség, a jelenlét megteremtésének képessége:
 - érzelmi intelligencia
 - az emberek közti folyamatok felismerése,
 - kommunikációs készség,
 - pozitív beállítottság,
 - kreativitás,
 - különböző elméleti és gyakorlati módszerek ismerete, coach szakmai tudás,
 - pszichológiai alapismeretek, pedagógia, andragógiai ismeretek,
 - motivációkészség, bátorító készség, empowerment¹²,

¹¹ angolszász coaching: amikor a coach a szervezetben van, lehet egy vezető is, vagy belső coach, ugyanakkor a lehetséges eseteket, a témákat nagyban befolyásolja ez a tény.

¹² képesség tétel, az egyének, a csoportok és/vagy a közösségek átvesszik az irányítást saját életük felett, elérik saját céljaikat.

- professzionális távolságtartás, ezzel együtt azonosulás,
- pártatlanság, de a menedzsment elvárásainak, a szervezeti érdekeknek a képviselője,
- professzionális felkészültség,
- gazdag élettapasztalat, korábbi szakmai életútjából,
- szervezeti tudás, közgazdasági tapasztalat, etikus magatartás, diszkréció,
- emberszeretet,
- hivatástudat,
- diszkréció.

III. A coaching munka szakaszai

A coaching szükségletfelméréssel, állapotfeltárással és a coach konkrét munkajavaslatával indul. A találkozók, melyek döntően interaktív beszélgetéseket jelentenek, az egyén, vagy a team aktuális helyzetéből, a konkrét munkaszituációkból indulnak ki. A coaching munka téma és ütemtervét a coach és coaching partnere, partnerei a célok és a megrendelői igények figyelembe vételével együtt tervezik meg.

A coaching munka szakaszai:

<p>1. Előkészítő szakasz</p> <p>Interjú a megrendelővel, az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberrel, a leendő coaching partnerrel. Jogi szerződés kötése.</p> <p>Cél: terepkompetencia szerzése, kapcsolatfelvétel.</p>	<p>2. Munka szakasz</p> <p>Szetting (téma és ütemterv) elkészítése</p> <p>Kapcsolati szerződés kötése.</p> <p>Coaching ülések megtartása, esetfeldolgozások.</p> <p>Cél: fejlesztő munka</p>	<p>3. Záró szakasz</p> <p>A coaching folyamat zárása, értékelés, visszajelzés.</p> <p>Cél: eredmények számbavétele, további célok kitűzése</p>
---	--	--

1. Előkészítő szakasz

A coaching első lépése a szervezet, illetve a résztvevők szükségleteinek felmérése, a terepkompetencia megszerzése. A coach felveszi a kapcsolatot a coaching partnerével, mélyinterjú során megismeri a szervezetben betöltött helyét, szerepét, feladatait. Mik az erősségei, sikerei, mik a fejlesztendői, hogy érzi magát, hogyan viszonyul a coaching munkához stb.? Interjút folytat a megrendelővel (felsővezetővel, emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberrel) a coaching partner szervezetben betöltött szerepéről és a coaching munka céljáról. Ebben a szakaszban tisztázzák az alapállapotot, megfogalmazzák a célt és beszélnek a várható eredményről is. Megkötik a megbízási szerződést (ez a jogi szerződés a két szerződő fél együttműködésének technikai feltételeit - időtartam, költségek, egyéb jogszabályi feltételeket rögzítik).

A terepkompetencia a coachnak azt a képességét jelöli, hogy figyelmét a coaching partnerre, szakemberre, intézményre irányítva érzi ezek dinamikáját. A terepdinamika érzékelése,

megértése, alakítása minden coaching folyamat központi eleme. A terepkompetencia nem egyenlő a konkrét szakmai tapasztalattal, és több mint a terepről alkotott ismeretek összessége. A terepkompetencia lehetővé teszi, hogy a coachnak kellő információja, tudása legyen a szervezetről, miközben megtartja a „külső szemét”.

A terepkompetencia fókuszai:

- Intézmény, szervezet felépítése (organigram), az intézmény erőforrásai (politikai, jogi, gazdasági, szervezeti), az intézmény története, grémiumok, döntési fórumok, megbeszélések, értekezletek.
- Munkatársak, munkatársi rendszer bemutatása, munkatársak, ügyfelek jellemzői, társadalmi értékelés, saját értékelés.
- Szakemberek, formális szerepek, szerepkörök, a szakemberek képzettsége, szaktudása, kompetenciái.
- Folyamatok, rendszerek, kapcsolati rendszerek, kommunikációs folyamatok és kultúra, vezetői szemlélet, tudáskultúra (képzések, tréningek, coaching).

2. Munka szakasz

Az interjúk után kialakul a szetting, azaz a beavatkozás kívánatos és szükséges formája és módja, a feladatokra, cégre, és személyre szabott téma és ütemterve. Coach és coaching partnere, a team, csoport tagjai megkötik a kapcsolati szerződést, ami a coaching munka kereteit rögzíti. A kapcsolati szerződés a közös coaching munkamódról szól: Hogyan fogunk együttműködni?

A kapcsolati szerződés elemei: időkeretek, a hiányzás kezelése; kommunikációs stílus (tegeződés, magázódás, asszertív kommunikáció, egymás meghallgatása); közös nyelvezet, terminológia; a felelősség és szerepek tisztázása; aktivitás; a biztonság, védelem, önvédelem, titoktartás kérdésköre; merülési mélységek szabályozása, a személyes határok védelme; a coach felelőssége a résztvevők személyes integritásának védelme; egyéni, személyes önvédelem, a csoporttársak integritásának védelme.

Coaching módszertanok a munka szakaszban:

Shadow coaching:

Célja, hogy a coaching partner személyes visszajelzést kapjon a munkahelyi viselkedésére a coachtól, akinek közvetlen megfigyelési benyomása, tapasztalata van. A shadow coaching folyamata: a munka közbeni szituációkat, megfigyelési helyzeteket kiválasztják, a megfigyelési szempontokat kitűzik. A coaching partner környezetét is felkészítik a

shadow-ra. A coach háttérben marad. A feldolgozó, fejlesztő beszélgetés során kérdéseivel, visszajelzéseivel tükröt tart, ezáltal a partner megerősödik abban, amit jól csinál, de feltárulnak a vakfoltjai is. Akciótervet készítenek a fejlesztésre, új megoldásokat keresnek. Gyakori megfigyelési helyzetek: értekezlet vezetése, prezentálás, beszámoló, tárgyalás külső partnerrel, feladatkiadás, kommunikációs helyzetek, konfliktuskezelés, visszajelzés adása, egyéni munka például: tervezés, időgazdálkodás, felkészülés egy feladatra stb. Időtartama: kísérés 1-6 óra, feldolgozás 1-2 óra.

Esetfeldolgozó konzultatív coaching:

Célja a szakmai önismeret és szakmai személyiség fejlesztése, vagy 1-1 kompetencia fejlesztése, a meglévő képességek tudatosítása, megerősítése, a fejlesztendő területek feltárása, magatartás, viselkedés, szemlélet változás elérése, szerepidentitás kialakítása, szereprepertoár bővítése. Az esetfeldolgozó konzultatív coaching munka a „múltban” kezdődik, a jelenbe az eset rekonstruálásával kerül, és a jövőre fókuszál.

A coaching üléseken esetekkel dolgozunk. Minden eset, ami a coaching partnert a munka kontextusában aktuálisan foglalkoztatja, ami vele történt, de az is, ami még előtte áll. Rekonstruáljuk az aktuális szituációt, hogy minél jobban megértse és rálásson saját működésére és képes legyen annak jobbítására.

3. Záró szakasz

A záró szakaszban lezárják a coaching folyamatot, áttekintik az elért eredményeket, a személyes fejlődés főbb tapasztalatait, a változást, elmozdulást. Mindezt ugyanabban a kontextusban, amiben a munka folyt.

- A coaching partner és szervezete.
- A coaching partner és a szerepe.
- A coaching partner belső és külső ügyfeleivel való kapcsolata.
 - A coaching partner és vezetője.
 - A coaching partner és kollégái.
 - A coaching partner és külső ügyfelei.

Folyamat végi visszajelzés a coaching munkáról: a coaching partner írásban ad visszajelzést arról, mit tanult, mit ért el és hogyan. Hogyan élte meg a coachingot, hogyan élte meg a coachot? A coach is visszajelzést ad, hogy számára milyen volt a partnerrel/partnerekkel való együttműködés. A megrendelő számára a coach az elért eredményekről, a folyamatról, a továbblépés lehetőségeiről visszajelzést ad, a kapcsolati szerződés keretei szerint.

IV. Coaching technikák

1. Kérdezés a coachingban

A kérdésfeltevés célja

A feltett kérdések arra irányulnak, hogy a coach minél pontosabban megérthesse a coaching partner által előadott történetet, esetet, hogy segítőként hatékonyabban kapcsolódhasson a szituációhoz. Ilyenkor tájékoztató, előmozdító, információt kérő kérdéseket tesz fel. A feltett kérdések már a befolyásolásra, a belső, lélektani munka elindítására ösztönöznek.

A további kérdések célja: a coaching partner esetének feltárása, a rálátás, belátás, változás elérése. Ismét végiggondolja az esetét. Új szempontok szerint néz rá, és önmagára is ránéz.

A feltett kérdések befolyásolnak, konfrontálnak és korrekcióra ösztönöznek.

- *Alapozó kérdések:* semleges, ráhangoló kérdések (a coaching ülés indítása): a cél meghatározása, információk gyűjtése, a körülmények alapos körbejárása. A coach a kutató szerepében van.
- *Problémafeltáró kérdések:* cél a probléma feltárása. Mentális területre is irányul, a coach az együtt kutató, együtt gondolkodó szerepében van a coaching partnerével. Az összefüggésekre, a különbségekre irányítja a figyelmet.
- *Rávezető kérdések:* reflektív kérdések. a lehetőségek feltárása a cél. Indirekt módon befolyásol. A coach a tükröt tartó, indirekt befolyásoló szerepében van. A leblokkolások feloldása, az önreflektív képesség ösztönzése, a saját megoldás elősegítése zajlik a felismerésen keresztül.
- *Stratégiai, összegző kérdések:* a megoldás felfedezése, új utak keresése, valamint a korrekció a cél. Összefoglaló, összegző. A direkt befolyásoló szerepében van a coach. Speciális, ideális, optimális viselkedés irányába befolyásol.

A kérdésfajták irányuk szerint:

- Jelenre irányulnak - a helyzet feltárása.
- Múltra irányulnak – tapasztalatok, ismétlődések feltárása.
- Jövőre irányulnak – lehetőségek, megoldások feltárása.

Meghallgatás a coachingban:

- *Szóra bírás:* asszertív kérdés, nyitott, biztató testbeszéd.
- *Fizikai odafigyelés:* nyitott, befogadó, odafigyelő testbeszéd.
- *Véleményalkotás felfüggesztése:* közbevágás, megszakítás kerülése.

- *Visszaadás:* lényeg kiemelése, tükrözés, visszajelzés, saját gondolatok „belefűzése”.

Tükrözés a coachingban:

Tükröt tartunk valakinek, hogy megláthassa magát. A tükrözésben benne van a tükrő tartója is. Siktükrő: objektív képet mutat, a homorú tükrő nagyít, túloz, a domború tükrő kicsinyít, bagatellizál, a görbe tükrő torzít, provokál, konfrontál.

Visszajelzés a coachingban:

Tényekre vonatkozó visszajelzés: fókusz az eset leírásán van (amit hall, lát, érzékel, azt jelzi vissza a coach).

Motiváló visszajelzés: fókusz a pozitív működésen van, a vezető önbizalmát erősíti, megerősíti, rögzíti azt, ami jó, ami az elvártak megfelel. Mit csinált a coaching partner jól?

Korrigáló visszajelzés: fókusz a negatív eltérésen, működésen van, összehasonlítja a vezető teljesítményét az elvárttal. A hibákat kiemeli asszertív módon. Mit csinált a coaching partner, ami eltér az elvárttól?

Reflexió a coachingban:

A reflexió (latin kifejezés) jelentése: visszahajlás, visszatükrözés, visszahatás, visszaverődés, tükröződés, észrevétel, megjegyzés. A coachingban a coach, a csoport tagjai és maga az esethez coaching partner is reflektál. Ráirányítja a reflektort, a gondolatait valamire, amit meghallott, meglátott, érzékelt. A reflektort egy külső pontból, más szemszögéből, más helyzetből, másnak a helyzetéből, szemszögéből irányítja arra a helyzetre, jelenségre, amiről szó van, ami az esetben a probléma. A reflexió célja: minden lehetőséget számba venni, végiggondolni. Lépései: a tények rögzítése, megállapítása, emóciók és érzések észlelése, reflexiók szavakba öntése, megfogalmazása.

V. Diagnosztikák a coachingban

1. 360°-os vezetői visszajelzésre épülő egyéni és csoportos coaching

A coaching partner a szervezetben, szakmai szerepében lévő állapotáról a 360°-os felméréssel pontos, jól értelmezhető és alapos visszajelzést kap környezetéből saját kompetenciáival, teljesítményével kapcsolatban. A coaching partner összevetheti a saját magáról alkotott képét azzal, hogyan vélekednek róla vezetői, beosztottai és azonos szinten lévő vezetőtársai, a társosztályok vezetői. A személyes visszajelzés tartalmazza az erősségeit és fejlesztendőit, jó kiindulópontja a coaching munkának. A teljes vezetői teamről csoportos összértékelés készül, ami a csoport erősségeit, fejlesztendőit mutatja meg.

2. DC-re épülő egyéni vagy team coaching

A DC (Development Center – Fejlesztő Központ) viselkedés szintű mérési eszköz a vezetők vezetői és egyéb szakmai készségeinek megfigyelésére. A DC-n részt vevő vezetőről objektív kép rajzolódik ki abban a tekintetben, hogy a pozíciójához szükséges kompetenciákat milyen mértékben birtokolja, azok milyen mértékben jelenhetnek meg a hétköznapi, tudatos viselkedésében. A DC során nem csak az tárul fel, hogy a vizsgált munkatárs milyen szinten áll, hanem az is, mi az oka, gátja annak, hogy teljesítménye jobb legyen, továbbá mi a fejlesztés legideálisabb módszere.

3. DISC alapú egyéni-, csoport-, team coaching

A megfelelő önismeret elengedhetetlen az eredményes önfejlesztéshez és mások fejlesztéséhez, a komfortos, boldog, eredményes szakmai szerep kialakításához. A DISC viselkedéstipológia a coaching partner szakmai személyiségének mélyebb megismerésére ad lehetőséget. Azt vizsgálja, hogyan oldja meg a személy a problémáit, milyen a személy kapcsolatteremtő képessége, hogy reagál a változásokra és mennyire módszeres, szabályozott, vagy független.

A coaching partner egy személyes riportban képet kap arról, milyen a viselkedési stílusa, a coaching munkában pedig arra talál választ, hogyan érdemes viselkednie másokkal. A folyamat Állapotfeltáró interjúval indul, majd a 2. coaching ülésen dolgozzák fel a személyes beszámolót.

4. Munkakör alapú egyéni coaching

A piaci viszonyok között több olyan megoldás van ma már, ahol a munkaköri profilok alapján a munkakör több dimenzió mentén és ún. normatív skálákon vizsgálódnak, teljes körű

felmérést adnak a coaching partner kompetenciáiról, így pontos állapotfeltárást biztosítanak. (Pld. Profiles tesztek) A teszt egyfelől a jelöltet önmagához viszonyítja, emellett pedig egy külső normához vagy elvárt szinthez is (beállított benchmark). Így a vezetők eredményei egymáshoz, és a munkakörükben ideális (optimális) profilhoz is hasonlíthatók. Ennek lehetőségét a közigazgatási munkakör elemzések és elkészült munkaköri profilok is lehetővé teszik.

5. Munkaköri team analízis

A munkaköri profilok alapján készített tesztekkel egy munkacsoport (team) erősségeit és gyengeségeit is fel lehet tární, úgy, hogy a team egyes tagjainak jellemzői mutatkoznak meg. Ezek a kompetenciák lehetnek pld. *ellenőrzés, szervezetheg, társas kapcsolatok, elemző képesség, türelem, eredmény-orientáltság, precizitás, érzelmek, ambíció, csoportmunka, pozitív elvárások, minőség-orientáltság.*

Az analízis után arra irányul a team coaching munka, hogy miben támaszkodhat a csoport az egyes team tagokra, mit tanulhatnak egymástól a munkatársak, illetve hol vannak hiányosságok csoportszinten.

A közigazgatásért felelős fejlesztők felismerték, hogy a közszférában dolgozó vezetők és szakemberek a velük szemben támasztott elvárásoknak úgy tudnak megfelelni, ha a szakmai személyiségükre szabott és - ható coaching módszertannal fejlesztik, támogatják őket, valamint rendelkeznek a coaching szemlélettel, a fejlesztő vezetői attitűddel. Ezért az elmúlt években több olyan kezdeményezés indult, amely a jegyzetben képviselt coaching iskola, módszertan alapján képezett belső coachokat. A képzett belső coachok pedig a közigazgatásban és a rendészetben több vezetői és ügyfélszolgálati munkatársat fejlesztettek, támogattak és érték el sikereket ezzel a coaching módszertannal.

A kurzus feladata és célja a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek felkészítése arra, hogy a coachinggal, mint tanácsadási formával számoljanak és éljenek az emberi erőforrás fejlesztés, a vezetőfejlesztés, a tehetségek gondozása, a szakemberképzés terén.

VI. Irodalomjegyzék

- Bagdy Emőke, Wiesner Erzsébet szerkesztők: Szupervízió: egyén – csoport - szervezet, Supervisió Hungarica sorozat IV. kötete, Print-X-Budavár Kiadó, 2005. ISBN: 963 86545 5 4
- Bakacsi Gyula és társai (2004) Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó Budapest. 2004.
- Berne, Eric: Emberi játszmák. Háttér Kiadó, Budapest, 1984. ISSN 1217-0364, ISBN: 963 8128 33 X
- Csepeli György: Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 1997. ISBN: 963 3791 685
- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. ISBN: 9789630583406
- Goleman, Daniel: Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest, 1997. ISBN:963 8128 66 6, ISSN:1217-0364
- Klein Balázs – Klein Sándor (2006) A szervezet lelke, Edge 2000 Bp., Budapest, 2006. ISBN: 9789639760226
- Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 2001. ISBN: 963-00-7008-1
- Sárvári György: Mi a coaching? Szupervízió és coaching folyóirat 6. évfolyam. 2008/ 2. szám
- Tringer László: A gyógyító beszélgetés. Medicina Könyvkiadó Zrt. Budapest, 2006. ISBN: 9789632429359
- Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, 2002. ISBN: 963-224-665-9

VII. Melléklet: Coaching kishótár

Agresszió: Az állatnak és az embernek a saját fajtájára irányuló harcias ösztönei. (K.Lorenz)
A versengéshez, és az érdekérvényesítéshez kapcsolódó érzelem és viselkedés.

Akvízió: A coaching iránti igény felkeltése, és a konkrét folyamatok megszervezése.

Alku: Az a folyamat, amelynek során az interakcióban résztvevő személyek érdekeit (az egyetértés céljából) megpróbálják egyeztetni.

Attitűd: Viszonyulás, beállítódás. A szocializáció (társadalmi tanulás) folyamán elsajátított minta, minták, melyek elemei érzelmi, tudati és viselkedési jellegűek.

Attribúció: "Tulajdonítás" Az a mechanizmus, amely révén a velünk kapcsolatban álló személyeknek valamilyen szándékot, törekvést tulajdonítunk.

Azonosulás: Identifikáció, főleg érzelmi alapon más személy, tárgy értékeit, jellegzetességeit, véleményét, attitűdjét magunkévá tesszük, ahhoz hasonlóan igyekszünk viselkedni.

Autonómia: Önrendelkezésre való jog, és annak megjelenítése, megélése.

Belátás: az egyén egy addig ismeretlent, valami fontosat felfedez magáról - a viselkedéséről, motivációjáról, a szakmai működéséről és ezt meg is fogalmazza, tudatosítja.

Belső coach: a coach a szervezet része, vagy a szervezetben betölt más szerepet is, azonban nincs hierarchikus kapcsolat közte és a coaching partnere között.

Belső dialógus: A coach azon képessége, hogy nemcsak a környezetével és a coaching partnerrel van kapcsolatban, hanem saját belső világával is autentikus módon folytat párbeszédet.

Coaching: A szakmai személyiség innovatív fejlesztési formája, a foglalkozásbeli örömeit és bánatokat tematizálja. Cél-, eredmény- megoldás és változás orientált munkamód.

Csoport coaching: A különböző szervezetből jött szakembereknek, nagyobb szervezeten belül egymással nem szoros kapcsolatban állóknak szól. Összekötő kapocs lehet a vezetői szerep, feladat, ami személyes cél. Közös vonás a coaching munkában való részvétel igénye.

Csoportdinamika: A csoportot, mint funkcionális egységet tekintő, a tagok közötti kapcsolatok ok-okozati rendszerét tételező pszichológiai irányzat, amely a csoportlélektani ismeretek gyakorlati alkalmazását szorgalmazza a munkahelyeken, az iskolákban, családban

és az egyéb együttlétek során. Központi fogalmai többi között a csoportnormák, szerepek, státusz, befolyás, konfliktus, hatalom, konszenzus, a csoport fejlődési fázisai, lényegi szerepet játszanak a csoportokkal, teamekkel végzett coaching munkában.

Csoportfolyamat: A csoport működése során lezajló folyamatok milyensége, a csoport dinamikai működését leíró események, történések összessége.

Csoportnorma: Olyan íratlan szabály, a csoport közösségi állásfoglalásait, ítéleteit és konkrét tevékenységét szabályozó elv, a csoport vagy spontán módon alakított ki, vagy pedig közösségi állásfoglalás útján tett magáévá, sajátított el. Követelményként funkcionál, olyan igényként, amelyet a csoport egésze támaszt minden egyes tagjával szemben, és amelyhez való igazodás az egyén csoportban maradásának feltétele. A norma megsértését a csoport szankcionálja.

Egyéni coaching: Egyéni szakmai problémák, szakmai szerepek kezelésére szolgál.

Egyensúly: működőképesek vagyunk, folyamatosan alkalmazkodunk a világhoz és saját belső késztetéseinkhez. A coaching segíthet abban, hogy megértsük: mikor vagyunk egyensúlyban, mi az, ami kimozdít belőle, és hogyan tudunk egy új egyensúlyi helyzetet teremteni magunknak.

Ellenállás: Egyes csoporttagok, vagy a csoport egészének olyan reakciója, amely objektíve gátolja a csoport munkáját, függetlenül attól, hogy mögöttük valamilyen védekező mechanizmus ismerhető fel, vagy éppen az indulatáttétel megnyilvánulásai.

Előítélet: Bizonyítékok, ellenkező tapasztalatok hatására sem módosuló téves ítélet, általánosítás, információhiány, erős érzelmi töltés jellemez (pozitív, negatív).

Empátia: Beleérzés, a másik érdekeibe való beleélés képessége.

Érték: Az egyén számára jelentőséggel bíró, társadalmilag kialakult és formálódó, a tudatban hierarchikusan szerveződő, a viselkedést meghatározó kategória.

Feedback: A coaching partner működéséből adódó, a coaching helyzetben és kapcsolatban megjelenő érzések, jelenségek visszajelzése, figyelembe véve a partner teherbíró képességét.

Frusztráció: Céljai elérésében, az általa kívánatos állapot elérésében akadályozott személy lelkiállapota.

Hatalom: Az a "képesség", amivel az egyik ember eléri, hogy egy másik ember megtegyen valamit, amit egyébként nem tenne meg. Erőtöbblet, mely lehet személyes, vagy hierarchikus,

s mellyel lehet élni, nem élni és visszaélni. A hatalom gyakorlása pozícióból adódó lehetőség arra, hogy a magatartás változatokat korlátozod-e, vagy elősegíted.

Hierarchia: Szervezeteken, csoportokon belüli alá-, fölérendeltségi viszony.

Indulatátítétel: Saját tudattalan, fel nem ismert érzések kivetítése, áttevése egy másik személyre. A helyzettel nem magyarázható, irracionális érzelmi dagály vagy indulatkitörések jellemzik.

Interakció: Két személy egymással verbális, vagy nem verbális üzenetet vált. Társas kapcsolat és kölcsönhatás, amelyben az egyének gondolkodását, érzelmeit és viselkedését mások tényleges, feltételezett, vagy mögöttes jelenléte befolyásolja.

Interkulturalitás: A szervezet vagy csoport tagjai körében megjelenő kulturális különbségek hatásának vizsgálata, és kezelése. Fontos, hogy adott esetben felismerjük, hogy a feszültség az interkulturális különbségekből adódik, és ne foglalkozzunk vele a személyes szinten. Aknázzuk ki az interkulturális különbségekben rejlő innovatív erőt.

Kapcsolati szerződés: Az együttműködés közösen kialakított feltételrendszere, nem jogi.

Kérdés: A coaching intervenciós eszköze. A coachingban elsősorban nem azért kérdezzük, hogy információhoz jussunk, hanem hogy a kérdezett saját magáról jusson többlettudáshoz.

Kognitív disszonancia: Egymásnak ellentmondó két vagy több gondolati tartalom együttes jelenléte a tudatban.

Kohézió: A csoport tulajdonsága, összetartozását fejezi ki, az együttlétre, illetve az együttes tevékenységre irányuló akarat, szolidaritás, közösségi érzés. A kohézió a csoportban maradásra, illetve a csoport elhagyására irányuló erők eredője.

Kommunikáció: A szó a latin communis = közös szóból ered. Amikor kommunikálunk, közösséget akarunk létesíteni valakivel, vagy meg akarunk osztani egy információt, gondolatot, érzést, állásfoglalást. A kommunikáció lényege, hogy egy bizonyos hírrel kapcsolatban "egy hullámhosszra hangolja" az adót és a vevőt.

Kompetencia: készségek, képességek összessége.

Komplementaritás: A személyközi kapcsolatok egyik szabályozó elve, amely szerint az interperszonális kapcsolatok a kiegészítő jellegű szükségletek, elvárások talaján jönnek létre.

Konfliktus: Belső konfliktus: Egymással összeegyeztethetetlen motivációk egyidejű hatása a személyben. Külső konfliktus: Egymással ütköző érdekek személyek között.

Konformitás: A csoport értékeihez, normáihoz, attitűdjeihez, szabályaihoz, ítéleteihez való igazodás. Akkor jelenik meg, amikor valaki a csoport vélt vagy valódi nyomásának hatására megváltoztatja a véleményét, vagy viselkedését.

Kongruencia: Hitelesség. Olyan mértékben és annyit jelzek vissza a saját érzésimből, amennyi a helyzetnek megfelel. Megfelelek annak a követelménynek, hogy ön azonos legyen a viselkedésem.

Kultúra: A kultúra az a tájékozódási rendszer, amely általánosítja a helyzeteket és meghatározza a viselkedésünket. Szimbólumokból épül fel, és társadalmilag továbböröklődik.

Motiváció: Belső ösztönzők és külső mozgatóerők rendszere.

On the Job: a coach meghatározott és előre megbeszélte szempontok szerint megfigyeli munka közben a coaching partnerét, működésére visszajelzést ad, megbeszéli a továbblépés lehetőségeit.

Önreflexió: Rálátás saját magunkra, és az ebből önmagunkra vonatkoztatható tudás.

Reflektív kérdés: A coaching eszköztárának speciális alapeleme, amely azt a feladatot látja el, hogy a coaching partner önreflexiós képességét fejlessze.

Szakmai személyiség: Az egyén azon ismereteinek, képességeinek, kompetenciáinak gyűjtőfogalma, amelyek megjelennek a munkahelyen, a munkavégzés közben, a szakmai ismeretek konkrét alkalmazása során.

Személyes tanulás: kognitív és emocionális tudástöbblet, amelyet a coaching folyamatban saját magamról elsajátítok.

Szerep: kötélem az egyén és a szervezet között. Az a pozíció, amire a cég az egyént szerződteti. A szerep tisztázás a coaching központi eleme, és azt jelenti, hogy a szervezetnek milyen elvárásai vannak a vezető, menedzser, szakember felé, és hogy az egyén a szakmai személyiségén keresztül hogyan képes ezt betölteni.

Szerepészlelés: Miként fogjuk fel a tőlünk elvárt szerepeket, és eszerint viselkedünk-e.

Szerepazonosság: Ha a szerep összhangban van értékeinkkel, hiedelmeinkkel.

Szerepkonfliktus: A szerepeink olyan elvárásokkal, helyzetekkel, értékekkel szembesítenek, melyek nem egyeztethetők össze erkölcsi felfogásunkkal.

Szervezet: Piaci viszonyok között működő kapcsolati rendszer, a célorientált együttműködés helye.

Setting. A coaching beavatkozások kívánatos és szükséges formája és módja, téma és ütemterv.

Szupervízió: Hivatásgondozás. Interdiszciplináris tudományterület és tevékenység. A szakmai személyiség fejlesztésének leghatékonyabb, legkorszerűbb és komplex módja.

Team: A heterogén csoportok sajátos fajtája. A különböző szakterületek képviselőinek. önkéntes együttműködése valamilyen komplex feladat elvégzésére.

Team coaching: Vezetői szintű, vagy azonos feladaton dolgozók csoportja alkotja. Mindig van célja, ezért a team-fejlesztés fontos, de melléktermék.

Tükrözés: Annak a hű, verbális és nonverbális visszaadása, ahogyan a coaching partner a folyamatban működik.

Ülés: A találkozók elnevezése a coaching folyamatban.

Változás: Az egyének szakmai helyzetének alakítását, a munkahelyi együttműködés, a hétköznapi munkafeltételek, emberi kapcsolatok, viselkedések, koncepciók, szemlélet változásait szolgálja.

Védekező (elhárító) mechanizmus: tartós vagy ismétlődő működés, amely célja a belső konfliktusokkal együtt járó feszültségek, szorongások megelőzése, illetve megszüntetése vagy csökkentése, a személyiség épségének, integritásának, alkalmazkodó képességének megőrzése.

Viszont-indulatáttétel: Amikor a csoporttag saját tudattalan szükségletei és konfliktusai határozzák meg a csoporttagokra adott reakcióját.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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