KORMÁNYABLAK MENTORI FELKÉSZÍTŐ RÉSZTVEVŐI HANDOUT ANYAG

TANULÓI MUNKAFÜZET

Budapest, 2013

Kormányablak mentor felkészítő program II.

Coaching, mentoring, szupervízió

Résztvevői kézikönyv és háttér anyag

„Benned kell égjen, amit másokban akarsz lángra gyújtani!”
(Szent Ágoston)

A programot és a háttér anyagot kidolgozta és összeállította:
Salamon Hugó KONETT Team

KONETT
TEAM

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS 5

MODELLEK 7

KOMPETENCIA PIRAMIS 8

A PROGRAM ÉS A TANANYAG TUDÁS TÉRKÉPE ÉS MODELLJE 9

FELADATLAPOK 10

MEGBESZÉLENDŐ, FELDOLGOZANDÓ TÉMAKÖRÖK 11

MENTOR ÁLLJ! - FELKÉSZÜLÉS A SZEMÉLYES ZÁRÓ VISSZACSATOLÁSRA 27

SZEMÉLYES MENTORI FEJLESZTÉSI TERV 28

KÖVETÉSI NAPLÓ 30

KÉRDŐÍVEK 34

RÖVID ÉS HOSSZÚ TÁVÚ MENTORI KOMPETENCIÁK - KÉRDŐÍV 34

RÖVID ÉS HOSSZÚ TÁVÚ MENTORI KOMPETENCIÁK – KÉRDŐÍV ÉRTÉKELÉS 38

SZÜLŐ- FELNŐTT- GYERMEK ÉN-ÁLLAPOT FELMÉRŐ KÉRDŐÍV 40

A SZÜLŐ FELNŐTT GYERMEK SKÁLÁK KIÉRTÉKELÉSE 45

MENTOR KÉRDŐÍV 47

MENTOR KÉRDŐÍV - ÉRTÉKELÉSI TÁBLÁZAT 49

HÁTTÉR ANYAGOK 50

A MENTORÁLÁS 55

A MENTORÁLÁSI FOLYAMAT FÁZISAI („SAGE” MODELL ALAPJÁN) 57

A COACHING 59

A COACHING FOLYAMAT MODELLJE 61

LEGISMERTEBB COACHING MODELLEK 62

A COACHING FOLYAMAT CÉLJAI, ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS A FEJLESZTŐ FOLYAMAT LEBONYOLÍTÁSA 64

A MEGBÍZOTT COACH FOLYAMATBAN VÁLLALT KÖTELEZETTSÉGEI 70

ALKALMAZHATÓ MÓDSZEREK ÉS IRÁNYZATOK A COACHINGBAN **71**

A COACHING TÍPUSAI **74**

A COACH SZAKMAI, SZEMÉLYES ÉS SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁI **76**

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÖSSZETEVŐI **77**

A COACH KULCSKÉPESSÉGEI **78**

TRANZAKCIÓANALÍZIS ALAPJAI **79**

ÉLETPOZÍCIÓK **84**

SZTRÓKOK ÉS VISSZACSATOLÁS **86**

ÖSSZEFOGLALÁS **91**

ETIKAI ALAPELVEK A FEJLESZTŐ TANÁCSADÁSBAN ÉS A COACHINGBAN **94**

A FELHASZNÁLT IRODALOM **95**

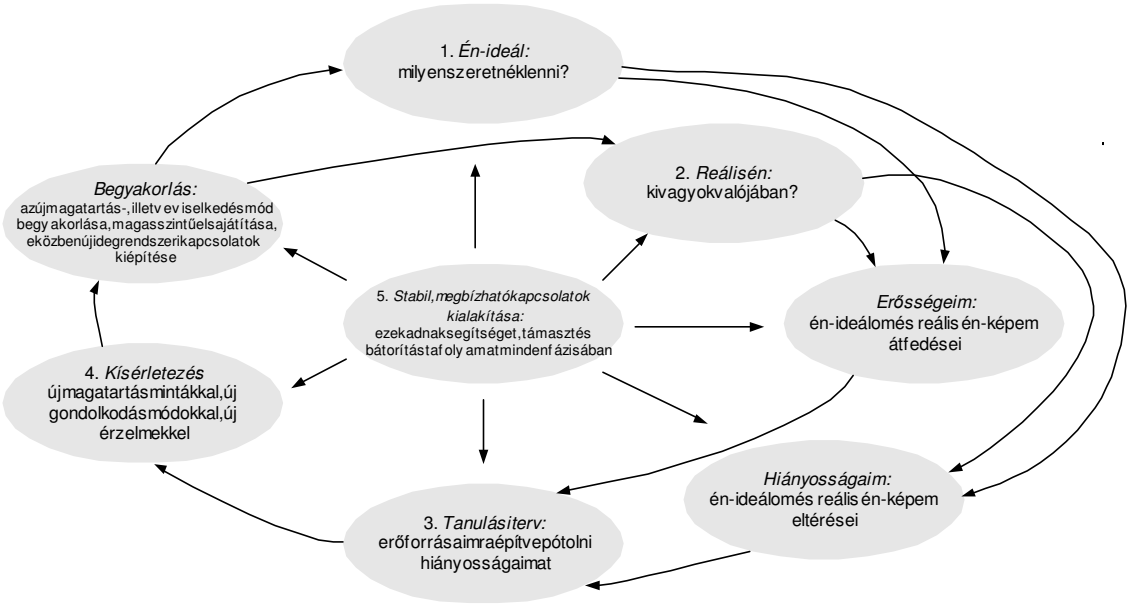
Bevezetés

A kézikönyv és a háttér anyag összeállításának alapelvei

Kézikönyvünk a Kormányablakok (továbbiakban: KAB) ügyfélszolgálatain dolgozó ügyintézők munkáját támogató mentorok és coachok személyes fejlesztésére és támogatására készült. A kézikönyvben található feladatlapokat és háttér anyagot a programban résztvevők a KAB mentorok felkészítő programjának 6-10 napjain dolgozzák fel.
A kézikönyv hármas tagolású:
Az első részben (6-8. oldal) a program alapmodelljei és a tudástérképe olvasható.
A második részben (9-50. oldal) a felkészítő program feladatlapjai és alkalmazásra kerülő kérdőívei találhatók.
A harmadik részben (51. oldaltól) a héttér anyagok olvashatók. Ebben az anyagrészben összefoglaltuk a tanácsadás folyamatát, területeit. Áttekintést adunk a mentorálás történetéből és a mentorálás folyamatáról. Az említés és az összefoglalás céljával leírjuk a legismertebb coaching modelleket. Bemutatunk egy a gyakorlatban kifejlesztett és működő coaching modellt, folyamatot és annak szakaszaihoz kapcsolódó feladatokat. Egyszerre kívánunk globális képet nyújtani, ugyanakkor bemutatni egy konkrét coaching módszertan részletes lépés- és feladatsorát.
Ebben a részben foglaljuk össze a coach kulcsképességeit, az érzelmi intelligencia területeit, amelyek elengedhetetlenek az eredményes fejlesztő tanácsadó sikeres munkájához. Bemutatjuk a tranazkcióanalízis filozófiáját és modelljét. A modellhez kapcsolódik az én-állapot profilt meghatározó kérdőív, amelynek kitöltését a programba javasoljuk beilleszteni. A bemutatott modell alkalmas arra, hogy a KAB mentorok személyiségük irányait, erősségeit, hangsúlyait e keretrendszerre támaszkodva átgondolják, elemezzék. A modell elemzése ahhoz is muníciót biztosít, hogy a résztvevők áttekintsék kommunikációs hangsúlyaikat, azokat a csapdákat, amelyeket kerülniük kell a fejlesztő folyamatok lebonyolítása során. Ebben a részben kitérünk a sztrókok, a pozitív és negatív visszacsatolások jelentőségére, azok adásának és fogadásának szabályaira, személyes profiljára. A tranzakcióanalízis önismereti vonulata mellett képviselt filozófiája, világos, egyértelmű szerződési keretei, a nyílt kommunikációra való törekvése mintarendszert nyújt a KAB ügyfélszolgálatok leendő mentorainak és coachainak. Néhány gondolatban összefoglaljuk a kérdezéstechnika és az aktív, figyelmes hallgatás jelentőségét és fókuszait.. Bemutatjuk a coaching etikai alapelveit.
Úgy gondoljuk, hogy az összeállított kérdőívek és háttér anyagok a mentorok és a coachok jövőbeli munkáját, mindennapi fejlesztő gyakorlatát is segíthetik. A coaching, a mentoring meggyőződésünk szerint olyan fejlesztő tanácsadói tevékenység, amelyben akár a coachnig, akár a mentoring kifejezést használjuk, ugyanarról a személyes fejlesztésről beszélünk. A fejlesztés tartalmában, célterületeiben, hangsúlyaiban, az időtávokban és a személyes vagy csoportos módszerek és eszközök alkalmazásában, esetleg a fejlesztő szervezeti kötődései szerint lehet különbséget tenni. A coaching etikai alapelveinek összefoglalója után ezt a meggyőződésünket rögzítettük a háttér anyag végén.
A bevezető utolsó gondolataként fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy minden fejlesztőnek, minden coachnak, minden mentornak bárhogy nevezze is magát tudnia kell, hogy ki kell alakítania azt a saját módszertanát és fejlesztő folyamatát, amely igazodik ahhoz a szervezeti környezethez, amelynek munkatársait fejleszteni kívánja.
A KAB mentoroknak ismerniük kell a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési programot, ismerniük kell a „Jó állam koncepcióját”, az ügyfélszolgálati munkatársakkal szemben támasztott ügyfélkezelési elvárásokat, a szolgáltatói, a problémamegoldói szemléletet. Mindezek együttes ismeretéből kell kialakítaniuk azt a módszertant, amely lehetővé teszi a KAB ügyintézők folyamatos megújulását és fejlesztését.

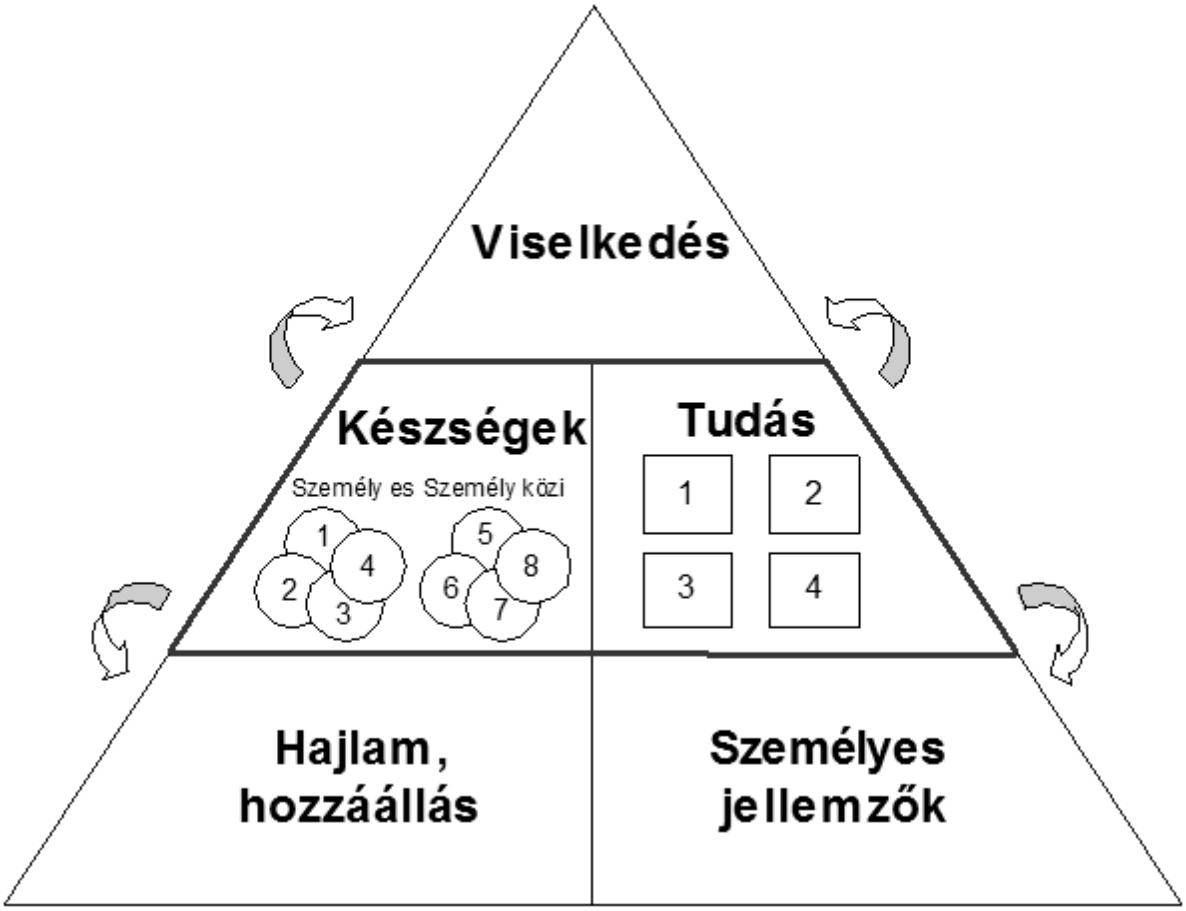
Modellek

Az önirányított tanulás modellje[1]

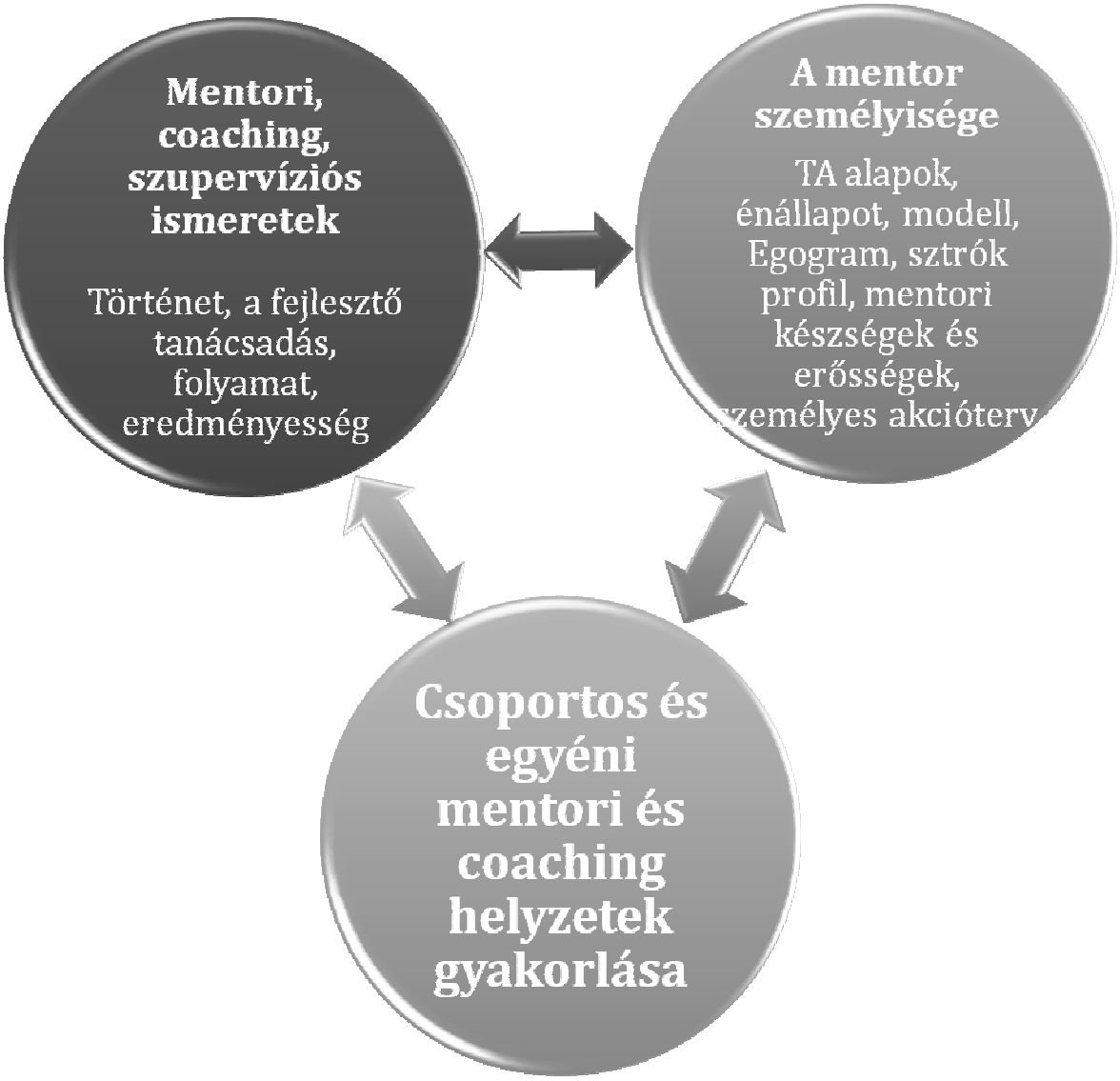


[1] Daniel Goleman – Richard Boyatzis – Annie McKee: A természetes vezető

Kompetencia piramis



A program és a tananyag tudás térképe és modellje



Feladatlapok

1. számú feladat

Bemutatkozás egy kicsit másként – életem meghatározó mentora

Kérjük, idézze fel azt az embert, aki az Ön személyes pályája, életútja (szakmai, privát) alakulására meghatározó hatással volt.
Szánjon erre öt percet és írja le a nevét. Lehet több név is, de háromnál ne legyen több.

Néhány gondolatban foglalja össze, hogy melyek voltak azok a dolgok, amelyek Önre különösen meghatározó hatással voltak. Írja le személyiségét, néhány jellemző, általa közvetített értéket és normát.

Támogató csoportom tagjainak felsorolása:

1.

2.

3.

A támogató csoport tagjai a „Mentor állj! típusú gyakorlatokban az öt napos program során nem változnak. A csoport állandó ezzel is segítve a kellő mélységű kapcsolat kialakulását és a fejlesztő tanácsadás különböző négyszemközti és csoportos üléseinek lebonyolítását

2. számú feladat – Mentor állj! I.

A következő gyakorlat célja, hogy nyitó, csoportos coaching ülést tartsanak. A csoportos ülést támogató csoportokban bonyolítsák le. Az ülést vezeti a program előző szakaszában megválasztott coach. Az ülés céljai: az első öt nap tapasztalatainak összegzése, a második szakasszal kapcsolatos elvárások és a támogató csoport tagjaival kapcsolatos személyes elvárások megfogalmazása.

Megbeszélendő, feldolgozandó témakörök

- Tapasztalatok és legfontosabb tanulságok szintetizálása az első öt napról, a tréneri felkészítésből.

- Mi lenne fontos a számomra ebben a programban?

- Elvárásaink a támogató csoport tagjaitól (konkrét kérések megfogalmazása)

Támogató csoportom tagjai	**Elvárásom, személyes fejlődésem érdekében mit/miket kérek tőled ebben az öt napban? (specifikus elvárásokat fogalmazzon meg)**

3. számú feladat

A módszertani gyakorlás négy ülésének szereposztása (ki, melyik ülést vezeti mentorként, coachként, szupervizorként)

Ülések és témáik:

Ssz.	Az ülés témája/ tréning nap	Módszer	Időkeret	Ülésvezető mentor neve
1.	**Hogyan látom magamat és hogyan látom a jövőbeli mentori és coaching munkámat?** 7. nap délelőtt	Csoportos coaching gyakorlat levezetése és feldolgozása támogató csoportokban	Gyakorlat és megbeszélés: 40' Visszacsatolás a vezetésre: 20' Összesen: 60'	
2.	**Tanulságok, eszközök, módszerek a fejlesztő folyamatban** **Feldolgozandó témakörök:** • eddigi tanulságaim, tapasztalataim • a fejlesztő folyamat során alkalmazható módszertani eszközökkel kapcsolatos kérdéseink, dilemmáink • további személyes tapasztalatok, javaslatok az alkalmazható eszközökről 7. nap	Tapasztalat-összegzés, módszergyűjtés, dilemmák megbeszélése és feldolgozása	Egyéni munka 10' Három témakör feldolgozása: 30' Visszacsatolás 20' Összesen: 60'	
3.	**Személyes mentori gyakorló konzultáció** Lehetséges hívókérdések a személyes konzultációhoz: • Hogy van a nyolcadik nap végén? • Miért vállalta ezt a feladatot? • Mit jelent számára mások fejlesztése? • Most hogy látja magát, mire támaszkodhat, mi az, amikben jó, amik ebben a munkában erősségei lehetnek? • Miben kell fejlődnie ahhoz, hogy eredményes fejlesztő (coach, mentor) legyen? • Aktuálisan a helyzetből és a partner által elmondottakból következő nyílt kérdés 8. nap	Akvárium gyakorlat, majd plenáris visszacsatolás	Konzultáció 30' Visszacsatolás 30'	

Ssz.	Az ülés témája/ tréning nap	Módszer	Időkeret	Ülésvezető mentor neve
4.	**Személyes gyakorló konzultáció akvárium gyakorlatban** Lehetséges hívókérdések a személyes konzultációhoz: • Hogy van a kilencedik nap végén? • Miért vállalta ezt a feladatot? • Mit jelent számára mások fejlesztése? • Most hogy látja magát, mire támaszkodhat, mi az, amikben jó, amik ebben a munkában erősségei lehetnek? • Miben kell fejlődnie ahhoz, hogy eredményes fejlesztő (coach, mentor) legyen? • Aktuálisan a helyzetből és a partner által elmondottakból következő nyílt kérdés 9. nap	Akvárium gyakorlat, majd plenáris visszacsatolás	Konzultáció 30' Visszacsatolás 30'	
5.	**A fejlesztő tanácsadás nyitott kérdései. Félelmeim és aggodalmaim a fejlesztő tanácsadás folyamatában Hívókérdések:** • Melyek azok a további kérdések, amelyek leendő mentorként felvetődtek bennem? • Aggodalmaim és személyes félelmeim a mentori munkával kapcsolatban • Kérdések a programvezető tanácsadóhoz 9. nap	Gyűjtés, szintetizálás, félelmek ki- és megbeszélése Csoportos mentoring gyakorlat	Gyakorlat-vezetés és visszacsatolás az előzetesen elkészített forgatókönyv alapján Egyéni munka feladatlap alapján 10' 40' csoportmunka 20' visszacsatolás az ülésvezetésre	
6.	**Záró visszacsatolás** 10. nap	Mindenki, mindenkinek ad visszacsatolást – megerősítések, javaslatok, közben megfigyelések és visszacsatolások a mentori fejlesztő beszélgetésekre	Minden résztvevő	

Visszacsatolások néhány szempontja

A visszacsatolás szempontjai:

- Célra tartás, eredményesség:
- Időkezelés, időkeretek tartása
- Csoport tagjainak aktivizálása, bevonása
- Stílus, kommunikáció

4. számú feladat – Belső mentor, külső coach?

Kérjük, gondolja át a következő kérdéseket és néhány gondolatot, ami most eszébe jut, rögzítsen magának. Hívókérdések:

Melyek lehetnek a belső szervezeti tagként dolgozó mentorok előnyei és korlátai?

Melyek lehetnek a külső coachok munkájának előnyei, hátrányai?

5. számú feladat – programvezető tanácsadóval történő 6. nap végi konzultáció tapasztalatainak összefoglalása

Tréning nap:	**Időpont:**
Tapasztalataim, tanulságaim a személyes konzultációt követően:	

6. számú feladat - felkészülés és forgatókönyv készítése a választott témákra és a záró visszacsatolásra

Kérjük, tervezze meg az ön által választott téma feldolgozásának módját a mellékelt terv sablon felhasználásával. A sablont kiegészítheti, tetszőlegesen alakíthatja. A négyszemközti záró visszacsatolásra még lesz további ideje fölkészülni. Most érdemes mindazt összegyűjteni, amit eddigi tapasztalatai alapján támogató csoportja tagjainak szívesen visszajelezne.

Idő / percben	Téma/feldolgozandó kérdés	Fejlesztendő kompetencia	Módszer/eszköz

7. számú feladat – Mentor állj!

Hogyan látom a magamat és hogyan látom a leendő, jövőbeli mentori, coaching munkámat? Gyakorlat levezetése és megbeszélése feladatlap alapján támogató kiscsoportokban.
A gyakorlat végén visszacsatolás a csoportos mentoring, coaching gyakorlat levezetésére

Ez a rajz helye:

8. számú feladat – Mentor állj!

Tanulságok, eszközök, módszerek a fejlesztő folyamatban

Hívókérdések:

- eddigi tanulságaim, tapasztalataim

- a fejlesztő folyamat során alkalmazható módszertani eszközökkel kapcsolatos kérdéseink, dilemmáink

- további személyes tapasztalatok, javaslatok az alkalmazható eszközökről

Visszacsatolás a strukturált megbeszélését vezető mentornak/coachnak.

A visszacsatolás szempontjai:

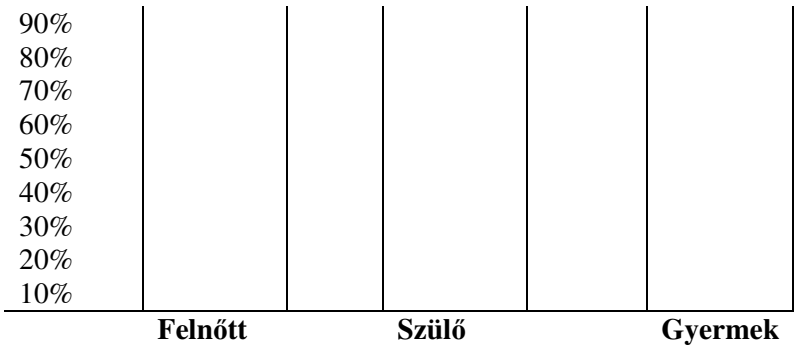
- Célra tartás, eredményesség
- Időkezelés, időkeretek tartása
- Csoport tagjainak aktivizálása, bevonása
- Stílus, kommunikáció

9. számú feladat – programvezető tanácsadóval történő 7. nap végi konzultáció tapasztalatainak összefoglalása

Tréning nap:	**Időpont:**
Tapasztalataim, tanulságaim a személyes konzultációt követően:	

10.számú feladat – Egogramm

Tegyük képileg is szemléletessé az Ön kérdőív alapján kialakult profilját. Az Sz oszlopba rajzoljuk be a Szülői én-állapotnak megfelelő százalékot, az F oszlopba a Felnőtt én-állapotnak megfelelő %-t, a Gy oszlopba pedig a Gyermeki én-állapot %-t.
Ezután satírozzuk be a vonalak alatti mezőt.



11.számú feladat – sztrók profil[2]

Jim McKenna diagramját kérjük kitölteni. A négy oszlop mindegyikébe oszlopokat rajzoljunk, amely azt mutatja, hogy intuitíve miként ítéljük meg sztrók adásunkat és a felajánlott sztrókok elfogadásának gyakoriságát. Arról gondolkodunk, hogy milyen gyakran kérünk sztrókokat és utasítjuk el, hogy adjunk sztrókokat. Különálló becsléseket készítsen minden egyes címszóra, a pozitív és a negatív sztrókokra. A pozitívok gyakoriságát a diagram középpontjától rajzolt oszlop mutatja. A negatívok ábrázolására rajzoljuk az oszlopot lefelé. Ha elkészült, gondolkodjon el azon, hogy vajon van-e az Ön sztrók profiljában, amin változtatni szeretne. Ha igen, ezt rögzítse a mentori fejlesztési akciótervében is. A sztrók a TA nyelvezetében egységnyi elismerést jelet. Ebben az értelemben a sztrókot a visszacsatolás szinonimájaként értelmezzük.

	Milyen gyakran adsz másoknak + sztrókokat?	Milyen gyak-ran fogadod el a + sztrókokat?	Milyen gyakran kéred másoktól a + sztrókokat?	Milyen gyak-ran utasítod el a tőled várt + sztrókokat megadjad?	
Mindig					+10
					+9
Nagyon gyakran					+8
					+7
Gyakran					+6
					+5
Sokszor					+4
					+3
Ritkán					+2
					+1
Soha					+0
	Adás	**Fogadás**	**Kérés**	**Adás elutasítása**	
Soha					-0
					-1
Ritkán					-2
					-3
Sokszor					-4
					-5
Gyakran					-6
					-7
Nagyon gyakran					-8
					-9
Mindig					-10
	Milyen gyakran adsz másoknak – sztrókot?	Milyen gyakran fogadod a – sztrókokat?	Milyen gyakran kérsz indirekt módon – sztrókokat?	Milyen gyakran utasítod el, hogy – sztrókokat adj?	

[2] Ian Stewart – Vann Joines: A TA – ma. Országos Alkohológiai Intézet, Bp. 1992.

12.számú feladat – személyes mentori konzultáció

Mentor:	Mentorált:
Tapasztalataim, tanulságaim a személyes konzultációt követően:	

A visszacsatolás és az önreflexió szempontjai:

Kérjük, a visszacsatolást az ülést vezető mentorra fogalmazza meg és néhány gondolatban rögzítse.

- A fejlesztő beszélgetés strukturálása és irányítása
- Stílus, kommunikáció, kérdezés
- Reagálás, figyelem a partnerre
- Eredményesség

13.számú feladat – Mentor állj! - A fejlesztő tanácsadás nyitott kérdései, félelmeim, aggodalmaim

Hívókérdések:

- Melyek azok a további kérdések, amelyek leendő mentorként felvetődtek bennem?

- Aggodalmaim és személyes félelmeim a mentori munkával kapcsolatban

- Kérdések a programvezető tanácsadóhoz

14.számú feladat - Nehezen kezelhető emberek

Annak érdekében, hogy sikeresen együtt tudjunk működni különböző természetű partnereinkkel a másik fél természetétől függően kommunikációnkat is meg kell változtatnunk. Az alábbiakban felsorolunk néhány személyiségtípust, akikkel napi rendszerességgel találkozhatunk. Fontos, hogy ezeket a személyiségjegyeket felismerjük másokban és saját magunkban is, mert így kezelhetjük és elérhetjük, hogy fejlesztő tevékenységünket ne akadályozzák é Ön támogatni tudja őket.
Kérjük a feladat végén karikázzon be maximum három olyan típust, akivel való együttműködéstől tart, vagy különösen nehezére esik a vele való kommunikáció.

1.Ellenséges/agresszív típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezeljük őket?

2.A panaszkodó típus
Honnan ismerhetjük fel?

Hogyan kezeljük őket?

3.A tartózkodó, csendes típus
Honnan ismerhetjük fel?

Hogyan kezeljük őket?

4.A túlságosan kedves típus
Honnan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

5.A negatív típus
Honnan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

6.A mindentudó szakértő típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

7.Az arrogáns típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

8.A türelmetlen típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

9.A makacs típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

10.A kishitű típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

11.Az önpusztító típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

12.A mártír típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

13.A bíráskodó típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

14.A haragos típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

15.A határozatlan típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

16.A beszédes típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

17.A humoros típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

18.Az akadékoskodó típus
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őket?

19.Egyéb, nehezen kezelhető partner megnevezése:
Hogyan ismerhetjük fel?

Hogyan kezelhetjük őt?

Egyéb, az Ön számára nehezen kezelhető partner megnevezése:
Hogyan ismerhetjük fel:

Hogyan kezelhetjük őt?

15.számú feladat – személyes mentori konzultáció

Mentor:	Mentorált:
Tapasztalataim, tanulságaim a személyes konzultációt követően:	

A visszacsatolás és az önreflexió szempontjai:

Kérjük, a visszacsatolást az ülést vezető mentorra fogalmazza meg és néhány gondolatban rögzítse.

- A fejlesztő beszélgetés strukturálása és irányítása
- Stílus, kommunikáció, kérdezés
- Reagálás, figyelem a partnerre
- Eredményesség

16.Mentor állj! - Felkészülés a személyes záró visszacsatolásra

A visszajelzés területe	**Név:**	**Név:**	**Név:**
Mentori erősségeid			
Fejlesztendő területeid			
Amire az elvárásokban visszajelzést kértél			
Kommunikációd jellemzői			
Egyéb megfigyelés, visszajelzés			

A záró visszacsatolás megfigyelései és önreflexiója – szempontok: **specifikusság, személyesség; a partner személyes céljainak figyelembe vétele, stílus, kommunikáció**	
Név:	
Név:	
Név:	
Név:	

Személyes mentori fejlesztési terv

1.Melyek fejlesztői, mentori erősségeim, kompetenciáim, amelyekre tevékenységem során támaszkodhatok?
Saját véleményem:

Mások véleménye:

2.Melyek azok a területek, kompetenciák, amelyeken változtatnom, fejlődnöm, erősödnöm kell?
Saját véleményem:

Mások véleménye:

3. Kompetenciáim fejlesztésére vonatkozó hosszabb távú fejlesztési célkitűzéseim:

4. Kompetenciáim fejlesztésére vonatkozó rövid távú prioritásaim. Rövid távú fejlesztési célkitűzéseim 2014-re:

5. Milyen eredményt, hatást várok?

6. Mit és hogyan kell tennem, hogy a változás bekövetkezzen? (konkrét lépések, ütemezés)

7. Mikorra várok érzékelhető változást?

8. Céljaim megvalósításában kinek, kiknek a segítségét kérem?

Követési napló

Javasoljuk, hogy a személyes mentori fejlesztési akciótervét vegye elő minden hónapban. Szánjon önmagára legalább 10 percet, olvassa el újra az Ön által megfogalmazott célokat. Rögzítse a követési naplóban a megfogalmazott céljai elérése közben szerzett tapasztalatait, és elmozdulásait. Rögzítse az elmozdulás irányait, és értékelje a végzett munkát Javasoljuk, hogy 2014-ben vigye végig ezt a strukturált és önellenőrzött folyamatot.

1. alkalom

Fejlesztési akció tervem-ben megfogalmazott célok megnevezése:	Tendencia az adott időszakban			A cél elérése érdekében végzett feladatok és az elmozdulás értékelése:
	<	0	>	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Az adott időszak legfontosabb tapasztalatai, nehézségei, tanulságaim:

2. alkalom

Fejlesztési akció tervem-ben megfogalmazott célok megnevezése:	Tendencia az adott időszakban			A cél elérése érdekében végzett feladatok és az elmozdulás értékelése:
	<	0	>	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Az adott időszak legfontosabb tapasztalatai, nehézségei, tanulságaim:

3. alkalom

Fejlesztési akció tervem-ben megfogalmazott célok megnevezése:	Tendencia az adott időszakban			A cél elérése érdekében végzett feladatok és az elmozdulás értékelése:
	<	0	>	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Az adott időszak legfontosabb tapasztalatai, nehézségei, tanulságaim:

4. alkalom

Fejlesztési akció tervem-ben megfogalmazott célok megnevezése:	Tendencia az adott időszakban			A cél elérése érdekében végzett feladatok és az elmozdulás értékelése:
	<	0	>	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Az adott időszak legfontosabb tapasztalatai, nehézségei, tanulságaim:

Kérdőívek

Rövid és hosszú távú mentori kompetenciák - kérdőív[3]

Kérjük, töltse ki a kérdőívet úgy, hogy minden kérdésre őszintén válaszoljon, ne a fejében járó ideális képet rögzítse. A kérdőív az Ön mentori funkcióinak fejlesztését szolgálja.

A kérdőív hat kritikus területet vizsgál, amelyek a rövid és hosszú távú mentori készségekhez járulnak hozzá.
Minden kérdés mellé a jellemző viselkedési gyakoriságot egy „X" beírásával jelölje meg.

Az elmúlt két hónapban milyen gyakran mutatott ilyen viselkedést?

A mentori viselkedés jellemzői	Soha	Egyszer vagy kétszer	Alkalmanként	Ismétlődően számos esetben	Különösen gyakran
Elkötelezett mások fejlődésének segítésében.					
Beismeri a hibáit és szembesít másokat a nem etikus akciókkal.					
Világosan meghatározza a személyes víziót, missziót és értékeket.					
Elkülöníti a valós tényeket az interpretációtó, a feltevésektől és a véleményektől.					
Olvas a sorok között, amikor mások a nézőpontjukat fejtik ki.					
Kemény, elvhű nézőpontot képvisel, még akkor is, ha ez nem népszerű.					
Olyan módon irányít, terelget, hogy az megfeleljen a pártfogolt attitűdjének, jelenlegi készségeinek és tudásának.					

[3] Merlevede, Patrik E. – Bridoux, Denis C.: Mastering Mentoring and coaching with Emotional Intelligence. – Crow House Publishing (2004). – Adaptálta és fordította oktatási célra: a KONETT Team

A mentori viselkedés jellemzői	Soha	Egyszer vagy kétszer	Alkalmanként	Ismétlődően számos esetben	Különösen gyakran
Meggyőződik arról , hogy az akcióterv testreszabott, pozitív és mérhető.					
Elemzi személyes sikereinek és kudarcainak okait és másokat is segít ebben.					
Egyetértésre, harmóniára törekszik és ösztönzi a nyílt kommunikációt.					
Az alternatívák megvitatásakor és a döntéshozáskor a szervezeti küldetést és értékeket szem előtt tartja.					
A nehéz embereket és a kényes helyzeteket diplomatikusan és tapintatosan kezeli.					
Tudja, hogyan hasznosítsa a jelenlegi felelősségi kört a további fejlődés előmozdítására, és másoknak is segít ebben.					
Kérdéseket tesz fel, hogy megvilágítsa a lényeget, és meggyőződik a megértésről.					
Törekszik a mindkét fél számára előnyös megoldásra.					
A kommunikáció közben figyelembe veszi mások érzéseit, és a sajátjait azokhoz igazítja.					

A mentori viselkedés jellemzői	Soha	Egyszer vagy kétszer	Alkalmanként	Ismétlődően számos esetben	Különösen gyakran
A bizalmas információkat titokban tartja.					
Ad visszacsatolást miközben jelzi a megfigyelhető magatartásokat					
Segít másoknak abban, hogy felismerjék és kezeljék a korlátozó hiedelmeket.					
Kívülről és belülről is feltárja a szervezet hálózatát, hogy így növelje a többszörös nézőpontból szerzett információk mennyiségét.					
Segít másoknak abban, hogy konkrét és elérhető célokat fogalmazzanak meg.					
Elkötelezett a karrier, és teljesítményértékelő megbeszélések iránt, hogy segítsen másoknak az értékek, attitűd és kompetenciák alapján történő karriertervezésben.					
Alkalmazkodik, hogy a legjobb üzenetet jutassa el a hallgatósághoz.					
Támogatja a felelősségteljes kockázatvállalást a válaszként az üzleti lehetőségekre és a személyes növekedésre.					
A viselkedése és a személyes céljai összhangban állnak a személyes értékekkel és misszióval.					

A mentori viselkedés jellemzői	Soha	Egyszer vagy kétszer	Alkalmanként	Ismétlődően számos esetben	Különösen gyakran
Ismeri a csoporton belüli és a külvilág nézőpontjai közti különbséget és az értékeik alapján kezeli őket.					
Észreveszi, felismeri és gondozza az együttműködési lehetőségeket.					
Az eredetisége és a megbízhatósága alapján építi fel a bizalmat maga iránt.					
Visszacsatolást kér, hogy saját fehér foltjait felfedezze és másoknak is segít ebben.					
Történetekkel és esetpéldákkal illusztrálja, támasztja alá az álláspontját.					
Változatos életet él, minden érdeklődési körének szentel időt.					

Rövid és hosszú távú mentori kompetenciák – kérdőív értékelés

A kérdőív hat kritikus területet vizsgál, amelyek a rövid és hosszú távú mentori készségekhez járulnak hozzá. Ahhoz hogy megkapja az egyes készség területekhez tartozó pontszámait, adja meg a személyes kérdésekre adott válaszainak pontszámait, majd adja össze a készség területek kérdéseire kapott pontokat.

Minden kérdés mellé írja le a pontot: 0 pont, ha a „Soha" választ, 1 pont, ha az „Egyszer, kétszer" választ, 2 pont, ha az „Alkalmanként" választ, 3 pont, ha az „Ismétlődően számos esetben" választ és 4 pont, ha a „Különösen gyakran" választ jelölte meg.

	Soha	**Egyszer, kétszer**	**Alkalmanként**	**Ismétlődően számos esetben**	**Különösen gyakran**
Pontok	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**

Első lépés: számolja össze minden egyes kérdésre a pontjait a megadott tábla alapján

Második lépés: adja össze pontjait mentori készség területenként.

		Maximális pont
FB=4+8+15+18+21+29=_	visszacsatolás, akció tervek és konfliktuskezelés)	24
QA=5+9+14+20=_	(kérdésfeltevés és elemzés)	16
CO=10+12+16+23+26+30=_	(kommunikáció)	24
VM=3+11+19+31=_	(értékek és misszió, egyensúly)	16
IN=2+6+17+25+28=_	(integritás és bizalom)	20
CD=1+7+13+22+24+27	(karrierfejlesztés)	24

Az Ön pontszámának magyarázata:

A kérdőív két készségtípust tesztelt.

Rövidtávú mentori készségek: **FB+QA+CO=__** Területei: az emberekkel való összekapcsolódás, bánásmód, kapcsolódó visszakapcsolási készségek, célok megfogalmazása, kitűzése, kérdésfeltevés, egy téma elemzése, esetpéldák és minták találása, kihívást teremteni a növekedésre, a kommunikáció megközelítése, metaforikus kommunikáció.	Maximális pontszám=64
Visszacsatolási és konfliktuskezelési készségek Jó visszacsatolást adni és elfogadni a visszajelzést igényli, hogy képesek legyünk a tényeket az interpretációktól megkülönböztetni, kezelni tudjuk a fehér foltokat, és hatással tudunk lenni a visszacsatolásra. Hasonló készségek szükségesek a konfliktusok kezeléséhez és kölcsönösen előnyös helyzetté változtatásához.	Az Ön FB pontszáma=__ Maximum: 24

Analitikus készségek Az elemzés első feladata elég információ gyűjtése, ahol a jó kérdezési készség kapóra jön. Ha egyszer rendelkezünk a szükséges információkkal, akkor strukturálnunk kell úgy, hogy megtaláljuk a szükséges mintát.	Az Ön QA pontszáma =__ Maximum: 16
Kommunikációs készségek Soha nem tudjuk az adott téma minden részletét elmondani kommunikáció közben, és mindig megvan a félreértés veszélye. Ha értékeli a saját kommunikációjának minőségét, annak alapján, hogy milyen hatást ér el, ez arra motiválja, hogy a kommunikációs partneréhez igazítsa a közvetítendő üzenetet.	Az Ön CO pontszáma =__ Maximum: 24
Hosszú távú mentori készségek: **VM+IN+CD=__** Ide olyan készségek tartoznak, mint a vízió és misszió megalkotása, az értékek tisztázása és a korlátozó hiedelmekkel való elbánás, a teljességgel való bánás és kongruensnek lenni, az élet különböző területeinek kiegyensúlyozása stb.	Maximális pontszám= 60
Motiváció, értékek, misszió és egyensúly A legrosszabb dolog, ami általában megtörténhet egy emberrel, az azt, hogy ha visszatekint az életére, arra a következtetésre jut, hogy olyan dolgokat nem tett meg, amiket szeretett volna, mert nem volt ideje rá, vagy hiányzott a bátorsága, hogy az értékei és a saját életének küldetése szerint cselekedjen. Ez a kompetencia csoport olyan szükséges készségeket tartalmaz, amelyek segítenek abban, hogy elkerüljük ezt a csapdát.	Az Ön VM pontszáma =__ Maximum: 16
Integritás és bizalom kialakítás Hajlandó Ön lesétálni a mondanivalóját, extra mérföldet megtéve, csak azért, hogy betartsa a szavát? A hírneve és az a képessége, hogy bizalmat ébreszt, alapvető fontosságúak egy építő jellegű mentori kapcsolat szempontjából.	Az Ön IN pontszáma =__ Maximum: 20
Karrierfejlesztési készségek A karrierfejlesztés egyike a mentori tevékenység elsődleges céljainak. Magában foglalja, hogy képesnek kell lennünk arra, hogy felismerjük, mi motiválja a pártfogoltat, hogyan szereti a pártfogolt szervezni a munkáját, és mi az, amit értékesnek találnak, illetve mit szeretnének a jövőjükkel kapcsolatban.	Az Ön CD pontszáma =__ Maximum: 24

Szülő- Felnőtt- Gyermek én-állapot felmérő kérdőív[4]

Kitöltési instrukciók

Az alábbi kérdőívben nincsenek helyes és helytelen válaszok. Ha az alábbi állítással inkább egyetért, mint nem, akkor a sorszám mellett jelölje meg egy plusz jellel (+). Ha inkább nem ért egyet, akkor a sorszám mellett jelölje mínusszal (-). Fontos, hogy minden állítást megjelöljön vagy plusszal, vagy mínusszal.

Szülő-skála

1. Bármit mondjanak is a tudósok, egy igazi hazafi csak a hazája lépéseit helyeselheti, jóban, rosszban.
2. Tévedni emberi dolog, megbocsátani isteni.
3. Az emberek inkább fordulnak hozzám irányításért, mint a környezetemben másokhoz.
4. Gyakran azt találom, hogy megdühödöm az olyan emberekre, akik csak vacillálnak, és képtelenek döntést hozni.
5. Egy hadsereget csak szigorú fegyelem alapján lehet működtetni. Amikor éleződik a helyzet, csakis a fegyelemből derül ki, ki a férfi, és ki a kisfiú.
6. Kemény helyzetben még a rossz döntés is jobb, mint ha nincs döntés.
7. Gyakrabban elveszítem a fejem, mint szeretném, bár utólag mindig megbánom.
8. Legalább az egyik szülőm gyakrabban elveszítette a türelmét, mint ahogy én szerettem volna.
9. A szüleim szigorúbbak voltak az átlagnál. Őket is úgy nevelték az ő szüleik, ahogyan ők engem.
10. Gyakrabban kritizálok és hibáztatok másokat, mint kellene.
11. Kétféle ember van a világon: azok, akik a probléma részét képezik és azok, akik a megoldását.
12. Az embernek keményfejűnek kell lenni, ha sikert akar elérni az üzleti életben.
13. Amikor a főnököm megkritizál, nem érzem rendben magamat, és legtöbbször visszahúzódom.
14. Úgy érzem, hogy a kelleténél is jobb képességem van arra, hogy az embereket leszóljam és lealázzam.
15. Amikor vereséget szenvedek, mindig emlékeztetem magamat arra, hogy milyen aprócska elem is vagyok én a dolgok általános menetében.
16. Lehet, hogy a dühöngés nem a leghasznosabb eljárás, de nekem legalábbis mindig eredményt hoz.
17. Egy dolgot elmondhatok a szüleimről: biztosan tudták, szerintük mi helyes és mi nem.
18. Ha egy bizottságban veszek részt, azon kapom magam, hogy a kelleténél is gyakrabban magamhoz ragadom a vezetést.
19. A gyenge emberek mindig feldühítenek.
20. Ha sarokba szorítanak, biztos, hogy nem egykönnyen adom meg magam.
21. Ha a szüleim keményebben fogtak volna, többre vittem volna az életben.
22. Nagyon fontos, hogy a vezetők soha ne veszítsék el a helyzet fölötti uralmukat.
23. Szeretek főnök lenni.
24. Szeretek gyorsabban hajtani, mint más autósok.
25. A szüleim igen vallásos, templomba járó emberek voltak.
26. Az üzlet és a házasság dolgában a kipróbált utakat szeretem járni.
27. Hosszútávon csak egy járható út van: egy nő, egy férfi.
28. Egy dolog biztos: a politikusok először is magukra gondolnak.
29. A jó vezetés titka a gondos tervezés.
30. Mások csaponghatnak, mint a pillangó, engem akkor is a konzervatív oldalon lehet megtalálni.

---

[4] TA 101-es alapképzés résztvevői kézikönyve 2008. Intact International

31. Általában gyors, automatikus döntéseket hozok, sokkal inkább, mint más emberek.
32. A szüleimnek igazuk volt: az élet kemény dolog és minél hamarabb megtanulja ezt az ember, annál jobb.
33. A szüleim nemigen törődtek velem, de én máshogyan nevelem a saját gyerekeimet.
34. Az a család, amelyik együtt imádkozik, együtt is marad.
35. Azt gondolom, hogy kell a világon egy megkérdőjelezhetetlen katonai erő. Ez minden ország valódi érdeke.
36. Szerintem én többet álmodozom, mint mások.
37. Sokszor szoktam azt mondani: „Soha ne tedd ezt és ezt …" vagy „Ezt és ezt kell tenned …" vagy „Nagyon fontos, hogy…"
38. Az ember sohasem lehet eléggé biztonságban.
39. Idegesítenek az olyan vezetők, akik nem próbálnak ki új utakat és módszereket a problémák megoldására.
40. A mai üzleti életben túl kevés a kreatív ember.
41. Vannak olyan embercsoportok, akiknek ha az ujját nyújtja az ember, rögtön az egész karját akarják.
42. Úgy veszem észre, hogy az életben mindenki azt kapja, amit megérdemel.
43. A családom tagjai nem szokták egymásnak kimutatni az érzelmeiket.
44. A szülők azzal mutatják meg legjobban a szeretetüket a gyerekeiknek, ha szilárd és következetes elvárásokat állítanak eléjük.
45. Képtelenség azt állítani, hogy hatéves koromra javarészt már kialakult a személyiségem.
46. Az embernek néha muszáj megtennie olyasmit, aminek nem örül, viszont az szolgálja az érdekeit.
47. Ha a nyereség zuhanni kezd, kemény, erőskezű vezetőre van szükség, hogy megfordítsa a folyamatot.
48. A szervezetekben komoly nehézséget okozhat, ha az embereknek nincs bátorságuk felvállalni az elveiket.
49. Egy dolgot biztos az üzleti életben: versengés nélkül nincs győzelem.
50. Korán megtanultam, hogy nincs értelme a rendszerrel szembeszállni.
51. Néha túl sokáig tart, míg elhatározom magam valamire.
52. Őszintén szólva, a prédikációk egy jelentős része teljes képtelenség.
53. Viszolygok az olyan vezetőktől, akik fejbólintó Jánosok.
54. Néha élvezem, ha a „Most rajtacsíptelek, te gazember" játszmát játszhatom.
55. Azt hiszem, a társadalom jobban járna, ha az emberek az Aranyszabály szerint élnék az életüket. (Amit akartok, hogy veletek tegyenek az emberek, ti is azt tegyétek velük.)
56. Lehet, hogy a cenzúra nem helyes dolog, de a tévében túl sok az erőszak.
57. Egyszerűen nagyobb a biztonságérzetem, ha olyan főnöknek dolgozhatok, aki világos utasításokat ad.
58. Azt hiszem, mindannyian jobban járnánk, ha mindenki leszokna az ivásról.
59. Az emberek nem fognak tisztelni, ha mindent megengedsz nekik.
60. A szüleim hazaszeretetre tanítottak. Bárcsak másokkal is meg tudnám értetni, milyen fontos ez.
61. A kelleténél is gyanakvóbb vagyok az emberekkel szemben.
62. A társadalom erkölcsi hanyatlásának jó orvossága lehetne, ha az emberek többet járnának templomba.
63. Nem tudom, más mit mond, de a becsületesség a legjobb befektetés.
64. Szeretem, ha az emberek hozzám fordulnak a problémáikkal.
65. Börtönökre mindig szükség lesz, mert az embereket nem lehet megváltoztatni.
66. Egy jó vezető felér tíz bizottsággal.
67. Közhely, hogy aki másoknak dirigál, az a lelke mélyén nem bízik meg magában.
68. Őszintén szólva egy pár dolog, amit a munkahelyen csinálunk, elég röhejes.
69. Általában a többiekhez képest én vagyok az, aki hajtaná, hogy haladjunk a munkával.
70. A katonai szolgálat a legtöbb embernek jót tesz.

Felnőtt-skála

1. Amikor egy problémát megközelítek, az első dolgom, hogy meggyőződjek róla, rendelkezésemre állnak-e a szükséges tények.
2. Ha a vallásos tanítások ellentmondanak a józan eszemnek, általában a saját gondolkodásomnak adok hitelt.
3. Nem hiszem, hogy a szervezeti és az egyéni céloknak feltétlenül el kell térniük egymástól.
4. A szüleim arra tanítottak, hogy akkor is tiszteljem mások gondolatait, ha nem értek egyet velük.
5. Gyakran előfordul, hogy nem értek egyet másokkal. Úgy veszem észre, mintha önállóbban gondolkodnék, mint mások.
6. A jó kérdezési technika nélkülözhetetlen a jó vezetéshez.
7. Az együttműködésre képtelen embereket ki nem állhatom.
8. A legtöbb embernél erősebben hiszem, hogy az emberek érzései és értékrendje igen fontos dolgok.
9. Azt tapasztaltam, hogy a hatékony vezetés nem az emberek irányítására tör, hanem lehetővé teszi, hogy minél jobban kibontakoztassák a saját képességeiket.
10. Általában inkább a kreatív megoldást keresem a problémákra, mint a hagyományosat.
11. A jövő sikeres vezetői olyan emberek, akik hatékonyan tudnak csoportban dolgozni.
12. A szüleim mindig arra ösztönöztek, hogy kifejezzem a véleményem, ezt félelem nélkül megtehettem és soha nem váltam nevetségessé.
13. Sokat foglalkozom annak megértésével, miért mondják az emberek azt, amit mondanak.
14. Úgy tapasztalom, hogy többet olvasok, mint a legtöbb ismerősöm.
15. Még ha dühös vagyok is, tudatosan igyekszem nyugodtnak mutatkozni.
16. Néha úgy érzem, nincs erőm szembenézni a problémákkal.
17. A legtöbb problémára a kompromisszum bizonyul a legjobb megoldásnak.
18. A szüleim a legtöbb szülőnél erősebben ösztönöztek arra, hogy kialakítsam a kritikai gondolkodás képességét.
19. Másokhoz képest inkább gondolom azt, hogy az embereknek használniuk kellene az érzéseiket.
20. Több szervezetnek vagyok tagja, mint a legtöbb ember.
21. Az emberek gyakran hozzám fordulnak tanácsért vagy biztatásért.
22. Inkább higgadtan, nyugodtan szemlélem a világot, mint szorongással, félelemmel vagy cinizmussal.
23. A legtöbb emberhez képest én nyugodt maradok olyankor, amikor mások agressziót vagy félelmet mutatnak.
24. Néha magányosan érzem magam, és mintha távol lennék a többi embertől.
25. A szüleim nyitott gondolkodású emberek voltak, akik el tudták fogadni a körülöttük végbemenő változásokat.
26. A szüleim általában a rációt hangsúlyozták az érzésekkel szemben.
27. Gyerekkoromban nagy örömet okozott az olvasás és a dolgok felfedezése.
28. A szüleim nagyon hangsúlyozták a haza iránti elkötelezettséget. Ebben nem teljesen értek velük egyet.
29. Szerintem az nem helyes vezetés, ha fel kell áldoznom a gondolataimat azért, hogy összhangban maradhassak a vezetőkkel.
30. A legtöbb embernél hajlamosabb vagyok innovatív megközelítést alkalmazni.
31. A szüleim rendszeresen jártak templomba, de nem haragudtak, amikor meghoztam a magam döntését a vallásról.
32. Elköteleztem magam a saját személyiségfejlődésem mellett. Örömmel fogadom az új tanfolyamokat, szemináriumokat, work shopokat.
33. A legtöbb embernél világosabban gondolkodom a problémákról, és gondosan megtervezem a megoldást, mielőtt lépéseket tennék.
34. A szüleim számára fontos volt, hogy a gyerekeiknek érték legyen az olvasás és a világos gondolkodás.
35. Néha egészen túlcsorduló érzések öntenek el a családom iránt.
36. A többi embernél könnyebben elfogadom azt, ami szokatlan vagy kivételes.

37. A függetlenül gondolkodó embernek nehéz dolga van, amikor szemben találja magát a többséggel.
38. Azt gondolom, az emberek és a szervezetek egészségéhez is fontos az érzelmek kifejezése.
39. Szerintem a sírás nem a gyengeség jele.
40. Úgy látom, hogy higgadt és figyelmes tudok maradni olyan helyzetekben, amikor másokat elragadnak az érzelmeik.
41. Az emberek jobban járnának, ha elfogadnák, hogy a fegyelem fontos, ahelyett, hogy mindig kiutat keresnének.
42. Úgy tűnik, engem több minden érdekel, és több hobbim is van, mint más embernek.
43. Még akkor sem szoktam szorongni, vagy az emberektől távol érezni magam, ha ismeretlen országban vagyok.
44. Világos elképzeléseim vannak arról, mi helyes és mi nem, de az eszméimet szívesen ütköztetem új gondolatokkal.
45. Néha óriási örömre és izgalomra vagyok képes.
46. Úgy emlékszem, hogy a szüleim soha nem illették nevetéssel vagy gúnnyal a viselkedésemet, gondolataimat vagy vágyaimat.
47. Néha minden szégyenérzet nélkül sírok.
48. Vannak, akik nem szeretik a kompromisszumokat, de én úgy találom, hogy a jó megoldásoknak gyakran ez a legjobb alapja.
49. Az emberek úgy érzik, nyugodtan hozzám fordulhatnak a problémáikkal.
50. Nagyon fontos, hogy minden ügyünkben és dolgunkban fenntartsuk a becsületességet.
51. Szeretek tanulni.
52. Bár a kompromisszumkereső stratégiák, mint az alku és a tárgyalás igen hasznosak, én jobban szeretem megkeresni a mögöttes okokat és ezek feloldására törekszem.
53. Másoknál inkább jellemző rám a elfogulatlan ítéletre törekvés.
54. Tudom, hogy a jó döntéshozatal része, hogy fel tudjuk becsülni a jövőbeni események valószínűségét.
55. A többi embernél jobban izgat az új kutatások, ötletek, megközelítések keresése.
56. Sok más embernél inkább képes vagyok arra, hogy nyitott maradjak mások gondolatai iránt akkor is, amikor nem értenek velem egyet.
57. A kollégáimon azt látom, hogy szabadon szembe mernek szállni az ötleteimmel és javaslataimmal.
58. Mivel a negatív eredmények sokszor több tanulságot hordoznak, mint a pozitívak, mindig igyekszem feltárni a kudarc mögött meghúzódó okokat.
59. Nyíltan és jóérzéssel el tudom fogadni a testemet, a szexualitást és az intimitást.
60. Sok más embernél magabiztosabban és lazábban élek a világban.

Gyermek-skála

1. Néha szeretnék egyedül lenni, úgy, hogy senki se legyen a közelemben.
2. Nem igénylem, hogy szeressenek, mégis szeretnek.
3. A munkacsapatomban kölcsönös bizalmat mutatunk egymás iránt, ami közös győzelmeinkből és vereségeinkből táplálkozik.
4. A szüleim melegszívű, barátságos emberek voltak.
5. Úgy tűnik, több barátom van, mint a legtöbb embernek.
6. Nehezemre esik betartani a fogyókúrát, vagy megállni, hogy ne gyújtsak rá, stb.
7. Úgy vélem, az érzelmek sokkal fontosabbak, mint azt a legtöbb ember hiszi.
8. A nevetés átsegít engem a feszült helyzeteken.
9. Ha gondom van, hajlamos vagyok a visszahúzódásra.
10. Hajlamos vagyok hirtelen ötlettől vezérelve vásárolni.
11. Az otthonomban általában magasabb a zajszint, mint ahogy én szeretném.

12. Szeretek mai, divatos kifejezéseket használni, mint a „képben vagyok” vagy „dobok egy hátast” vagy „lemenni hídba.”
13. Lehet, hogy mások nem így gondolják, de szerintem az érzések húzódnak meg a sorsunkat meghatározó legtöbb döntésünk mögött.
14. A szüleim gyakran ugrattak és cikiztek a barátaim miatt.
15. Gyakran sajnálom magam.
16. Szeretek gyorsan vezetni.
17. Hallottam már a saját számból azt, hogy „Nem én csináltam a szabályokat, én csak betartom őket.”
18. Jobb vagyok követőnek, mint vezetőnek.
19. Nagyon felkavar, ha dühös vagy veszekedős kedvemben találom magam.
20. Ha mások jól érzik magukat, akkor én is jól érzem magam.
21. A többi embernél jellemzőbb rám, hogy mielőtt nagy értékű fogyasztási cikket veszek, összehasonlítom az árakat a teljesítménnyel.
22. Időnként azon kapom magam, hogy túlságosan gyorsan vagy hangosan beszélek.
23. Szégyenlősebb vagyok, mint a legtöbb ember.
24. Kellemetlenül érzem magam a ismeretlen helyzetekben és igyekszem az ilyet elkerülni.
25. Ritkán sikerül jól elmondanom egy viccet.
26. A legtöbb embernél hajlamosabb vagyok rá, hogy sajnáljam magam.
27. Sokan mondják, hogy zsargont használok a beszédemben.
28. Valahogy mindig több a fizetendő számlám, mint a pénzem.
29. Nagyon kínosan ügyelek a ruházatomra.
30. Néha napokig mélabús vagyok.
31. Az öngyilkosság soha nem lehet helyes megoldás.
32. Több kudarc ér, mint szeretném.
33. Úgy érzem, a szüleim jobban féltek az élettől, mint más ember.
34. Sokszor kedvem lenne futni és szökdécselni.
35. Szerelem nélkül megállna a világ.
36. Ritkábban sikerül keresztülvinni az akaratomat, mint szeretném.
37. Szívesebben támogatom a vezetőt, mint hogy én magam legyek az.
38. Egyetlen háború sem lehet igazságos vagy igazolható.
39. Vannak dolgok, amiknek nem tudok ellenállni, meg kell tennem.
40. Egész évben csak a nyaralást várom.
41. A szüleimnek valahogy sohasem voltak jelentős sikereik.
42. Nehezemre esik egyensúlyban tartani a pénzügyeimet.
43. Olyan ember vagyok, aki nehezen hagyja abba az evést.
44. Imádok bulikra járni. Beindulok tőlük.
45. Néha minden valódi ok nélkül nem OK-nak érzem magam.
46. A faji előítélet hasznos dolog, mert megakadályozza a vegyes házasságokat.
47. Úgy érzem, más embereknél gyakrabban húzom én a rövidebbet.
48. Általában jobban megbízom az emberekben, mint amennyire azt a helyzet indokolja.
49. Gyakran érzem azt, hogy „ez velem nem történhet meg”.
50. Az érzéseim jobban befolyásolják a viselkedésemet, mint szeretném.
51. Jobban törődöm azzal, hogy mások elismerjenek, mint amennyire kellene.
52. Gyakran azt találom, hogy belekeveredem egy-egy helyzetbe, aztán azt kérdem magamtól, hogy kerültem én ide?
53. Örömöt lelek az állatokban.
54. Ha én akarok valamit, akkor azt nagyon akarom.
55. Ha a helyiségben mások dühösek lesznek, az engem nagyon felkavar.
56. Lehet, hogy a szüleim a kelleténél jobban megtanítottak félni a világtól.
57. Nyaraláskor gyakran azt érzem, soha nem akarok hazamenni.
58. A legtöbb ember komolyabban veszi az életet, mint én.
59. Őszintén szólva vannak dolgok, amiknek képtelen vagyok ellenállni, bár tudom, hogy nem helyes megtenni ezeket.
60. A legtöbb embernél jobban befolyásolnak az érzelmeim.

A Szülő Felnőtt Gyermek skálák kiértékelése

A P (Szülői) skálán minden tétel „helyes” válasza a (+), kivéve a 13, 15, 21, 24, 36, 51 és 64. kérdéseket, ezeknél a „helyes” válasz a (-). Az utóbbi kategóriában minden mínusznak adjunk egy fél pontot és az első kategóriában minden plusznak egy pontot. Ebből számítsuk ki nyers pontszámunkat. Az A (Felnőtt) skála esetén szintén minden kérdésnél a (+) ér 1 pontot, kivéve a 7, 16, 24, 35, 41 és 50. számú kérdéseket, ahol a „helyes” válasz a (-), ami 0,5 pontot ér. A Gyerek skála esetében minden kérdésre a (+) a helyes válasz (1 pont), kivéve a 21, 29, 31, 38 és 47. kérdéseket, amelyeknél a (-) (0,5 pont). A nyers pontszámokat az alábbi táblázatok segítségével alakítsuk át normalizált százalékos pontszámokká.

(P) Szülői táblázat

(A)

Felnőtt táblázat

(C)

Gyerek táblázat

Százalékos pontszám	Nyers pontszám	Százalékos pontszám	Nyers pontszám	Százalékos pontszám	Nyers pontszám
10	17	10	24	10	18
20	19	20	28	20	22
30	22	30	30	30	24
40	25	40	33	40	26
50	28	50	36	50	27
60	33	60	39	60	29
70	35	70	42	70	33
80	42	80	44	80	36
90	54	90	51	90	39

Az eredmények értelmezése

1. A legmagasabb százalékos érték jelzi azt az én-állapotot, amit Ön a legtöbbet használ, vagy amiben a legkényelmesebben érzi magát. Ha a legmagasabb pontszáma 20 vagy annál több százalékponttal magasabb, mint a hozzá legközelebb eső pontszám (a többi én-állapotok pontszáma), ez a szóban forgó én-állapot dominanciáját jelzi.
2. Ha a két pontszámot (vagy esetleg mind a hármat) 20 vagy annál kevesebb százalékpont választja el, akkor ez azt jelzi, hogy esetleg gyakran váltogat a két vagy három én-állapot között.

Viselkedési profilok

Az eddigi megfigyelések és kutatások alapján hat alapvető viselkedési profil írható le.

1. ALACSONY SZÜLŐ, MAGAS FELNŐTT, MAGAS GYEREK
   Előfordulhat, hogy ez a legproduktívabb kombináció, amelyben az OK állapotú Gyermek bája meleget, intuíciót és kreativitást ad a Felnőtt erejéhez. Ha a minimumon van a büntető Szülői viselkedés és az értékeket a Felnőtt tartalmazza, akkor a racionalitás emancipálódott.

2. MAGAS SZÜLŐ, MAGAS FELNŐTT, ALACSONY GYEREK
   Az ilyen profillal rendelkező vezető könnyen vált a Szülő és a Felnőtt között, ezért mindig magas teljesítményre törekszik. A racionalitását a Szülő által támasztott igények uralják. Sikerének lényeges alkotóeleme az iskolázottság és a tapasztalat. A kulcskérdés itt az, hogy meg tudja-e különböztetni a saját véleményét a tényektől.

3. ALACSONY SZÜLŐ – MAGAS FELNŐTT – ALACSONY GYEREK
   Ez a ritka profil olyan személyt jelez, aki a tárgyakra és a tényekre irányítja figyelmét. A viselkedése lehet ismétlődő és unalmas, előfordulhat, hogy kapcsolatai terméketlenek és érzelemszegények. Nehezére esik másokkal együttdolgozni.

4. MAGAS SZÜLŐ – ALACSONY FELNŐTT – MAGAS GYEREK
   Az ilyen személlyel nehéz együttműködni. Míg egyik percben dolgos, moralizáló, mások fölött könnyen és élesen ítélkező, a másikban szeretetre, ünneplésre vágyik, és azt várja, hogy kényeztessék. Az ilyen „gyűlölök és szeretek" magatartás miatt igen nehéz vele munkakapcsolatot fenntartani.

5. ALACSONY SZÜLŐ – ALACSONY FELNŐTT – MAGAS GYERMEK
   Gyerek-énje által uralt ember igen vonzó személyiség lehet. Igen jól működik az értékesítési részlegeknél és az olyan szervezetekben, ahol fontos a személyes vonzerő és az intuíció. Ritkán bizonyul jó vezetőnek, hiszen a döntéseket a Gyermekiben hozza, és ezeket a fantáziaképei torzítják. Az ilyen személy számára a kulcskérdés az: ki a barátom?

6. MAGAS SZÜLŐ – ALACSONY FELNŐTT – ALACSONY GYEREK
   Sajnos ezzel a felállással igen gyakran találkozunk, olyan szervezeteknél, ahol a „mindig is így csináltuk" gondolkodás uralkodik. Az ilyen vezető, azáltal, hogy gyerekként kezeli a beosztottait, a függőséget segíti elő. Az ilyen uralkodó típusú vezető azt vallja, hogy „az emberek nem vágynak felelősségre" és „csak azért dolgoznak, hogy legyen pénzük új pecabotra." Ez a profil talán megfelelő lehetett az iparosodás korszakában, de a technológia és a gyorsan fejlődő problematikák korában reménytelenül idejétmúlt.

7. MAGAS SZÜLŐ – MAGAS FELNŐTT – MAGAS GYEREK
   Sajnos ezzel igen ritkán találkozunk, pedig ez a karakterisztikus vezető modellje: erőteljes vezető, akinél mindhárom én-állapot magas szinten és összehangoltan funkcionál. Csapatban dolgozik, bevonja a tagokat, és ezáltal képes motiválni őket. Ha azonban arra van szükség egyedül is habozás nélkül képes dönteni. Eredményorientált vezető, aki úgy hozza ki embereiből a maximumot, hogy azok eközben élvezik a munkát. Őszinte, sok pozitív sztrókot ad, kreatív személyiség, akitől a humor sem áll távol.

Mentor kérdőív[5]

szociabilitás, dominiancia, nyíltság vizsgálatára

Kérjük, válassza ki az Önhöz leginkább közel álló, leginkábbra Önre jellemző állítást.
A döntése alapján karikázza be az „a.” vagy a „b.” betűt.

1.	Az emberek általában…		a. keménynek	b. puhánynak tartanak.
2.	Munkám során leginkább azt szeretem, ami…		a. bejósolhatatlan.	b. megtervezett.
3.	Ami a munkahelyi ünnepségeket, összejöveteleket illeti a legtöbb munkahelynek…		a. kevesebbre	b. többre van szüksége.
4.	Az embereket értékelése során döntéseim…		a. igazságon	b. kegyelemen alapulnak.
5.	A tevékenységeim megtervezését…		a. lazán kezelem.	b. rendszeres végzem.
6.	Az emberek általában…		a. hivatalosnak	b. kellemes megjelenésűnek látnak.
7.	Társaságban...		a. visszahúzó	b. feldobott vagyok.
8.	A szabadidőmet … tevékenységekkel töltöm.		a. spontán	b. rutinszerű
9.	Szerintem a vezetőknek jobban kéne törődniük a munkatársak…		a. jogaival.	b. érzéseivel.
10.	Amikor segítségre szoruló emberrel találkozom, legtöbbször…		a. elkerülöm.	b. segítek neki.
11.	Csoportban általában…		a. követek.	b. vezetek.
12.	A legtöbb ember…		a. zárkózottnak	b. nyitottnak tart.
13.	A barátaim…		a. határozottnak	b. lágyszívűnek tartanak.
14.	Ha ismeretlen emberek csoportjába kerülnék, az emberek leginkább úgy emlékeznének rám, mint aki…		a. hallgat.	b. vezet.
15.	Amikor kifejezem az érzéseimet, a legtöbb ember általában…		a. távolságtartónak	b. nyugodtnak lát.
16.	Amikor más embereken múlik, hogy hibázok, akkor…		a. türelmes	b. türelmetlen vagyok.
17.	Az alapján választok ételt,…		a. ami különlegesnek tűnik	b. amelyről tudom, hogy szeretem.
18.	Általában jobban szeretem a…		a. színházat	b. bulikat.
19.	Konfliktus helyzetben általában…		a. könnyen	b. nehezen jövök dühbe.
20.	Vészhelyzetben…		a. nyugodt	b. aggódó vagyok.
21.	Jobban szeretem … módon kifejezni magam.		a. indirekt	b. direkt
22.	Általában a … vezérel a mindennapok során.		a. logika	b. érzelem

[5] Forrás: Chip, B. R. (2002). *Managers As Mentors.* San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

23.	Amikor új és kellemetlen szituációba kerülök, általában…		a. gondtalan	b. elővigyázatos vagyok.
24.	Amikor ünnepekkor társaságban vagyok, általában…		a. passzív	b. aktív vagyok.
25.	Amikor olyanért okolnak amiért nem vagyok a felelős, akkor első reakcióként…		a. hallgatok.	b. megvédem magam.
26.	Ha olyan helyzetbe kerülök, amelyben vesztek vagy csalódok,…		a. szomorú	b. ideges leszek.
27.	Amikor sírva jönnek hozzám,…		a. kínosan	b. kényelmesen érzem magam.
28.	Legtöbben…		a. pesszimistának	b. optimistának tartanak.
29.	Az emberek általában…		a. nem látnak kritikusnak.	b. kritikusnak látnak.
30.	Ha kényszerválasztás elé kéne állítanom az embereket, akkor…		a. túl csendesnek	b. túl hangosnak mondanának.
31.	A bulik végén általában … érzem magam.		a. kimerültnek	b. energikusnak
32.	Amikor projektben dolgozom, a legjobb annak…		a. elkezdésében	b. befejezésében vagyok.
33.	Szerintem az embereknek… kell a munkájukhoz állni.		a. elkötelezetten	b. inspiráltan
34.	A társaságban a kínos szituációk általában…		a. zavarba hoznak.	b. megnevettetnek.
35.	Amikor a munkahelyemen bejelentenek egy nagy változást,…		a. izgatottá	b. nyugtalanná válok.
36.	Az emberek…		a. határozottnak	b. hevesnek látnak.
37.	Egy kimerítő nap végén …		a. egyedül szeretek lenni.	b. másokkal szeretek lazítani.
38.	A változást…		a. barátomnak	b. ellenségemnek tekintem.
39.	A munkám és a családi életem általában…		a. elkülönülten működik.	b. átfedésben vannak.

Mentor kérdőív[6] - Értékelési táblázat

	Kérdések sorszáma	A' válaszok összesen	B' válaszok összesen
Szociabilitás	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37		
Dominancia	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38		
Nyíltság	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36, 39		

A **'szociabilitás'** azt mutatja meg, hogy mennyire részesíted előnyben az egyedüllétet a társas kapcsolatokkal szemben. Akik több A' választ adtak, hajlamosak arra, hogy visszahúzódóak, magányosak legyenek, akik inkább B' válaszokat adtak inkább társasági emberek. Azok, akiknél az A' és B' válaszok száma azonos, nem is túlságoson szociábilisak és nem is túlzottan tartózkodóak, ők az adott szituációtól függően viselkednek visszafogottan társasági módon, vagy tartózkodóan.
Hogyan függ össze a szociabilitás a mentorálással? A szociábilis emberek könnyebbnek fogják találni a mentoring során a szoros kapcsolat kiépítését és a társalgás irányítását. Nekik azon kell keményen dolgozniuk, hogy elkerüljék a párbeszédek uralását. Az alacsony szociabilitási pontszámot elérők általában kimértségükből fakadóan megközelíthetetlenekké válnak mások számára. Ezeknek az embereknek arra kell törekedniük, hogy segítsék a mentorált személyt a megnyílni, és támogassák őt a kommunikációban.

A **'dominancia'** a felelősségvállalási hajlandóságot mutatja meg. A magas pontszámot elérők kényelmesnek érzik, sőt gyakran preferálják is, ha más végzi a vezetési feladatokat. A magas B' pontszámmal rendelkezők inkább hajlamosak arra, hogy irányítsanak, és gyakran jelzik is ezt az igényt. Az alacsony dominancia pontszámok a nagyfokú függetlenség iránti igényt is jelezhetik. A kiegyensúlyozott pontszámokkal rendelkezők se nem túlzottan dominánsak sem túlságosan engedelmesek. Ők a helyzettől függően képesek arra, hogy enyhén vagy egyáltalán ne irányítsanak.
Ha partnerségi filozófia alapján mentorálunk, akkor a dominancia kiemelt szerepet kap, mert napjainkban a mentorálás egyenrangú felek kapcsolatán alapszik. A domináns személyek nem szívesen adják át vagy osztják meg az irányítást a kapcsolatban, nekik tudatosan dolgozniuk kell azon, hogy inkább hallgassanak, mint beszéljenek. Az alacsony dominancia igényűeknek pedig arra kell törekedniük, hogy felvállalják a kapcsolatban a vezető szerepet. Ők egy visszafogott, „laissez-faire" megközelítést alkalmazhatnak, amelyet a mentorált veszélyesnek és iránymutatás nélküli érezhet.

A **'nyitottság'** arra vonatkozik, hogy mennyire könnyen vagy képes megbízni másokban. A többnyire A' választ adók óvatosak, tartózkodóak, és vonakodnak attól, hogy kimutassák érzelmeiket. A B' válaszok nagy aránya azoknál jellemző, akik nagyszámú szoros kapcsolattal rendelkeznek, nem bánják, ha sebezhetővé válnak, és könnyedén kifejezik érzelmeiket. Az azonos mennyiségű A' és B' választ adók a szituációtól függően mérsékelten nyitottak vagy mérsékelten óvatosak.
A nyílt emberek könnyűnek fogják találni, hogy felfedjék magukat a mentori kapcsolatban. Valójában számukra az lesz a kihívás, hogy elég őszinték és nyitottak legyenek arra, hogy a mentoráltat is hasonlóképpen erre biztassák, de nem annyira agresszív módon, hogy elnyomják vagy megfélemlítsék őt. Az alacsony nyíltsági értékkel rendelkezőknek ugyanakkor felül kell emelkedniük óvatosságukon, hogy fel tudják vállalni a mentori kapcsolat korai szakaszában jelentkező érzelmi és interperszonális kockázatokat. Az ő ösztönös tartózkodásuk miatt a mentorált személy úgy érezheti, hogy hibáinak súlyos következményei lehetnek.

---

[6] Forrás: Chip, B. R. (2002). *Managers As Mentors.* San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Háttér anyagok

Tanácsadási területek és szerepek

A következőkben összefoglalót adunk a különböző tanácsadási területekről, a tanácsadási területek folyamatairól. Valamennyi tanácsadói terület közös jellemzője, hogy célja a fejlesztés, a személyes vagy szervezeti eredményesség támogatása, a változtatás elérése, a sikeres megoldások keresése, elsajátítása és alkalmazásának segítése.

Tanácsadás fogalma és folyamata

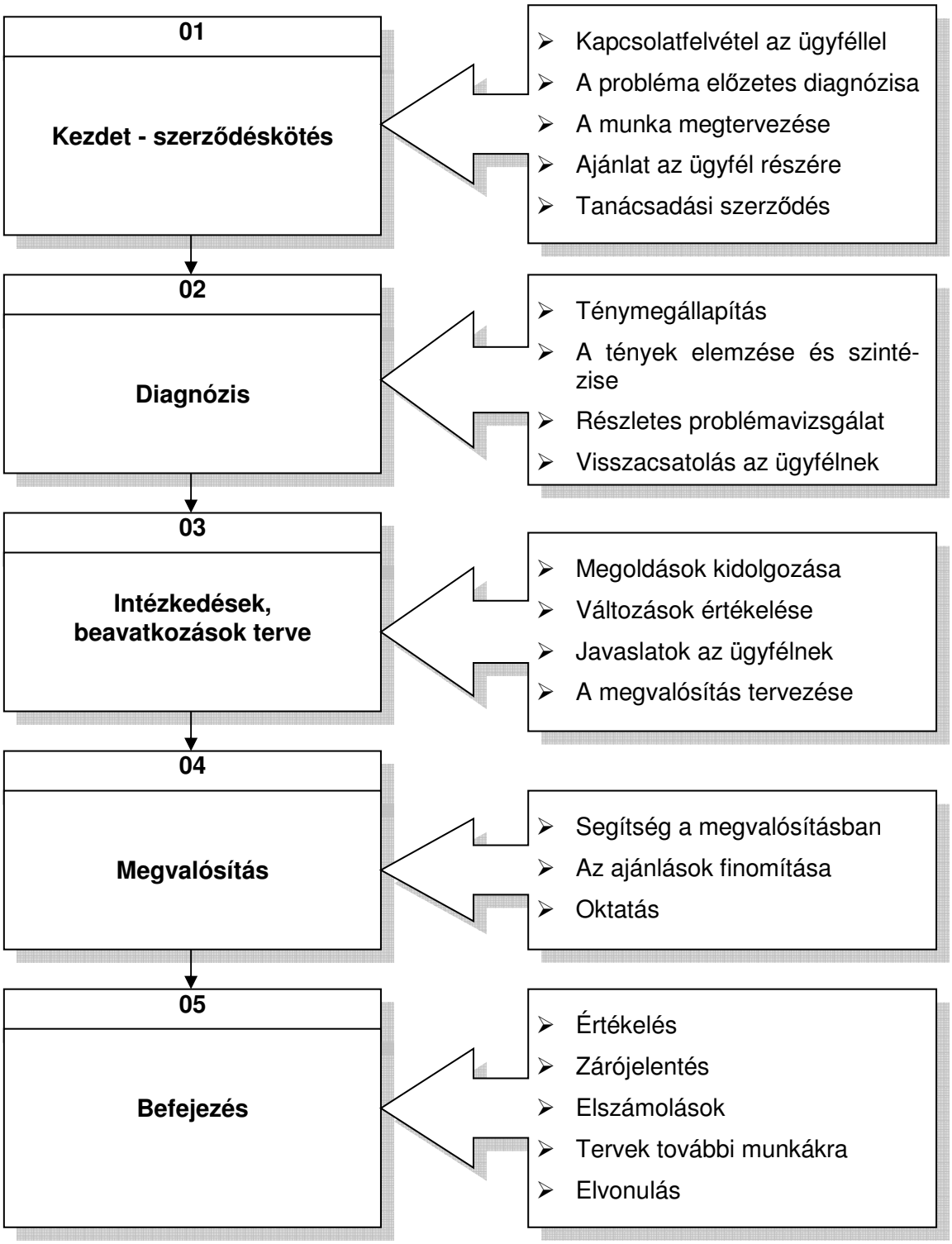
A tanácsadásnak és annak vezetési, szervezeti helyzetekre és problémákra való alkalmazásának több meghatározása is van.
Fritz Steele szerint:
„Tanácsadáson valamely feladat tartalmával, folyamatával vagy szerkezetével kapcsolatos segítségnyújtást kell érteni olyan személy részéről, aki maga ténylegesen nem felelős a feladat elvégzéséért, hanem segít azoknak, akik ezért felelősek."
Peter Block ugyanezt így fejezi ki:
„Tanácsadást végzünk mindenkor, amikor valamilyen helyzetet meg akarunk változtatni, vagy jobbá kívánunk tenni, de nincs közvetlen hatalmunk a tanácsok megvalósítására. A vállalati szervezetekben a törzskari pozícióban levő személyek tulajdonképpen tanácsadók, ha nem is így nevezik őket."
Larry Greiner és Robert Metzger szerint:
„A vezetési tanácsadás olyan szolgáltatás, amelyet megfelelően képzett személyek szerződés alapján, független és tárgyilagos módon nyújtanak ügyfelüknek vezetési, gazdálkodási problémák azonosítására és elemzésére, e problémák megoldására és-sok kérés esetén- segítenek a megoldási javaslatok megvalósításában." (főként az USA, GB több tanácsadó szövetsége, cége használja ezt a meghatározást!)
A különböző megközelítések kiegészítik egymást. Valamennyi megközelítésben megtaláljuk a támogatás és a segítés szavakat. A vezetési tanácsadást egyidejűleg lehet szakmai (professzionális) szolgáltatásnak és gyakorlati segítségnyújtásnak tekinteni. A tanácsadás az elmúlt évek során különálló szakmai tevékenységi területté fejlődött ki, ugyanakkor a szervezetek és egyes vezetők segítésének bevált módszerévé vált, amely hozzájárul a teljesítmények és eredmények javulásához, a szervezetek és csoportok céljainak eléréséhez.
Tanácsadási munkát végezhet (és végez) sok olyan hozzáértő személy, akiknek fő foglalkozása nem tanácsadás, hanem oktatás, képzés, kutatás, rendszertervezés, műszaki tevékenység. Ahhoz azonban, hogy ezek a személyek eredményesek legyenek, alaposan ismerniük kell a tanácsadás eszközeit és módszereit, és be kell tartaniuk a tanácsadás alapvető magatartási és etikai szabályait. Valaki úgy válhat tanácsadóvá, hogy tanulással és munkával tapasztalatokat gyűjt különféle vezetési-szervezeti problémák megoldásához, és érzéket szerez, készségeket fejleszt tapasztalatainak mások számára való átadásához. Megtanulja a problémákat felkutatni, értelmezni, a megoldáshoz szükséges információkat összegyűjteni, elemezni és szintetizálni, ajánlásokat kidolgozni, változásokat tervezni, és a változások akadályait leküzdeni, emberekkel kommunikálni, segíteni ügyfeleiknek saját tapasztalatukból tanulni, szervezési és csoportkezelési módszereket elsajátítani és alkalmazni.
A tanácsadás lényegében javaslattevő szolgáltatás. Ez azt jelenti, hogy a tanácsadók nem vezetik a szervezeteket, a csoportokat, nem hoznak a vezetők helyett kényes döntéseket. Ők csak javaslatokat tesznek, nincs közvetlen hatáskörük azok megvalósítására, a változtatások végrehajtására. Természetesen felelnek az általuk használt módszerek és javaslataik szakmai színvonaláért, de az ügyfél felelős a javaslatok megvalósításának következményeiért. Önmagában természetesen nem elég helyénvaló javaslatokat kidolgozni, tudni kell azokat sikeresen közvetíteni, a megfelelő időben, a megfelelő személyeknek, a legalkalmasabb módon előterjeszteni.
Ez a tanácsadó hivatásbeli tudása és művészete.

A tanácsadási folyamat áttekintése

A tanácsadási folyamat a tanácsadó és az ügyfél közös tevékenysége, amelynek célja meghatározott problémák megoldása és az ügyfél szervezetében kívánatos változások megvalósítása. Ennek a folyamatnak van kezdete (létrejön a szerződés, megindul a munka) és vége (a tanácsadó elhagyja az ügyfél szervezetét). E két végpont közötti folyamatot több szakaszra lehet osztani. Ez segíti mind a tanácsadókat, mind az ügyfeleket abban, hogy módszeresen és szisztematikusan járjanak el. A szakirodalomban a különböző szerzők 3-10 szakaszra való felosztást javasolnak. Hasznosnak bizonyult az ötszakaszos modell, amely a következő szakaszokat tartalmazza:

- munkakezdés-szerződéskötés,
- diagnózis-visszacsatolás,
- intézkedéstervezés,
- megvalósítás,
- befejezés.

A következő ábra a tanácsadás folyamatának ötszakaszos modelljét mutatja be:



1.1 ábra: A tanácsadás folyamata

Nincs olyan általános modell, amely vakon alkalmazható bármely problémára, de jó kiindulást képez ahhoz, hogy megtervezzük konkrét munkánk egész folyamatát. A folyamat nem statikus, iteratív-jellegű. A tanácsadási folyamat modellje hasonlít a problémamegoldás általános modelljére, hiszen **a tanácsadás valójában problémamegoldás.**
A problémamegoldás más formáival szembeni különbséget az jelenti, hogy a folyamatban tanácsadó is részt vesz. Éppen ezért a tanácsadási folyamat modellje olyan tevékenységeket is tartalmaz, amelyek a tanácsadó megjelenésével és a szervezet, terep elhagyásával kapcsolatosak, és tekintettel van olyan szempontokra is, mint a tanácsadó és az ügyfél kapcsolata, viszonya.

Tanácsadói szerepek és tartalmuk

Generalisták és specialisták
A tanácsadási szakmával foglalkozók egyik régen vitatott kérdése, hogy lehet-e a generalistákat (minden szakterületet ismerő tanácsadókat) és specialistákat (bizonyos szakterületeket mélyen ismerő tanácsadókat) egyaránt tanácsadóknak nevezni. A szakma története és jelenlegi képe alapján a tanácsadás területén mindkettőnek megvan a helye és a feladata. A probléma nem a generalisták és specialisták szembenállása, hanem isme-reteiknek és tevékenységüknek kombinálása a sikeresebb összhatás elérése érdekében.

Alapvető szerepek: a „resource" és a „process" szerep
A **„resource"** szerepkörben a tanácsadó tárgyi ismeretével, műszaki szakértelmével segíti az ügyfelet. Információkat szerez be, új rendszereket tervez, új eljárásokat fejleszt ki és képzi ki a személyzetet, szervezeti vagy másfajta változásokat javasol, véleményt mond valamilyen tervezett beruházásról.
A **"process"** szerepkörben a tanácsadó a változások ügynöke. Arra törekszik, hogy segítsen a szervezetnek saját problémáit megoldani, megmagyarázva a szervezeti folyamatokat, a változások megvalósításának eljárásait, a változások következményeit. Nem ad át közvetlenül szakmai ismereteket és nem javasol megoldásokat. A „process" tanácsadó elsősorban módszereit adja át az ügyfélnek, hogy az maga ismerje fel és hozza helyre a problémákat.
A tanácsadói szerepek két alapvető formára történő korlátozása indokolatlan egyszerűsítés lenne, hiszen az ügyfelek elvárásai a tanácsadókkal szemben lényegesen több magatartásformát igényelnek. Ezek közül felsorolunk néhányat.

Pártfogó
Ebben a szerepben a tanácsadó szándéka az ügyfél befolyásolása. A párfogásnak két eltérő esete van:
Pozicionális, vagy „kontakt" pártfogás, amikor a tanácsadó arra akarja rávenni az ügyfelet, hogy meghatározott termékeket válasszon, vagy meghatározott értékeket fogadjon el.
Metodikai pártfogás, amikor a tanácsadó arra akarja rávenni az ügyfelet, hogy aktív problémamegoldó legyen, és a problémák meghatározásához meghatározott módszereket használjon, de elkerüli, hogy bármelyik megoldás mellett kiálljon.
Ebben a szerepben a tanácsadó magatartása a tartalmat vagy a módszert helyezi előtérbe.
Technikai szakértő
Szakértői tanácsadói szerep, amikor a tanácsadó valamilyen különleges szolgáltatást nyújt szakértelme, tapasztalata és gyakorlati ismeretei alapján.
Oktató
A tanácsadás innovatív módszerei gyakran szükségessé teszik az időszakos vagy folyamatos képzéseket az ügyfél szervezetében. A tanácsadás ebben a formájában a tanácsadó kritikusan és alkotó szemlélettel irányítja a tanulási folyamatot, alkalmazkodva az adott helyzethez és az igényekhez, elvárásokhoz.

Együttműködés a problémamegoldásban
A tanácsadó ebben a szerepben együttműködik az ügyféllel, kiegészítik egymás képességeit a probléma megoldásához szükséges érzékelési, értékelési és intézkedési folyamatokban. A tanácsadó eközben ügyel arra, hogy a folyamatban résztvevők tárgyilagosan elemezzék, értékeljék a tényeket, ugyanakkor serkenti az együttműködőket a probléma helyes megfogalmazására. Segítséget nyújt a megoldási változatok összehasonlításában, mérlegelésében. A tanácsadó, mint szaktekintély részt vesz a döntéshozatalban is.
Változatok kidolgozója
A tanácsadó a célok elérésére több utat tud javasolni, és meg tudja határozni az egyes megoldásokkal járó kockázatokat. A változatok gazdasági és más hatásait a tanácsadónak és az ügyfélnek együtt célszerű megvizsgálnia. Ebben a szerepben a tanácsadó nem vesz részt közvetlenül a döntéshozatalban, hanem csak a döntéshozó elé tárja a lehetséges változatokat, azok előnyeit, hátrányait, hasznait és kockázatait ismertetve.
Ténymegállapító
Ebben a szerepkörben a tanácsadó inkább kutatóként dolgozik az ügyfél kisebb-nagyobb közreműködésével. Az adatokat olyan formában terjeszti elő, hogy az ügyfél figyelmét ráirányítsa azokra a területekre, ahol javulást kell elérni.
„Process consulting" szakértő
A tanácsadó figyelme főképpen az interperszonális kapcsolatokra és a csoportdinamikai jelenségekre irányul, amelyek hatással vannak a csoport problémamegoldó képességére és a változásokhoz való viszonyára. Tapasztalataival az ügyfél diagnosztikai képességeit fejleszti, figyelmét a lényeges és konkrét problémákra összpontosítja. Arra tanít, hogy hogyan kell a kérdésekhez hozzányúlni, segíti az ügyfelet abban, hogy erőforrásait eredményesen használja, csoportjának tapasztalatait használja, tevékenysége célorientált legyen, összehangolt belső viszonyokat teremtsen meg. Ebben a szerepkörben a tanácsadó fontos feladata, hogy jelzést adjon az elért eredményekről.
Gondolkodásra ösztönző szerep
Azzal ösztönzi az ügyfelet döntésekre, hogy elgondolkoztató kérdéseket tesz fel, amelyek segítenek adott helyzetek tisztázásában vagy módosításában. A tanácsadó átérzi, és empátiával reagál az ügyfél problémáira, együtt vizsgálják azokat a tényezőket, amelyek a helyzetet kiváltották. A tanácsadó ebben a szerepkörben az ügyfél vállalatától kissé idegen elméleti segítséget nyújtó szakértő.

A mentorálás[7]

A mentorálás fogalma

A mentorálás ősi eredetű művészet, több mint 2000 évvel megelőzi a coachingot. A cég-eredetű mentorálási programok elkezdtek a holnap munkájára koncentrálni, míg az emberek, akik a munka környezetükön kívülről szereznek mentort maguknak, a karrierjükre, mint egészre tudnak tekinteni, nem pedig csak a holnapi munkát veszik figyelembe.

Mindezek alapján láthatjuk, hogy meddig tart a coaching, és hol kezdődik a mentorálás, csak definíció kérdése, egy mesterséges határ létrehozása. A különbség, amit választottunk az, hogy a coach inkább a *mi*-re és a *hogyan*-ra koncentrál, míg a mentor a *miért*-re és a *ki*-re.

Mentorálástörténet

A legtöbb angol nyelvű, a témában írt irodalom szerint ez a tudományág Homérosz Odüsszeiájának egyik szereplőjétől, Mentortól ered. Mentor, aki egyébként Pallas Athéné istennő volt álruhában, kísérte el az ifjú Telemakhoszt apjának, Odüsszeüsznak keresésekor. Mégis, nagyon kevés homéroszi szöveg igazolja azt a fajta átváltozást, amikor egy személy neve válik egy szereppé és címmé. Ez vezet minket ahhoz a kérdéshez, hogy honnan is ered ez a mítosz.

Hogy választ kapjunk a kérdésre, egészen 1689-ig, Franciaországba kell visszamennünk. Ebben az évben nevezték ki François Fénelont, egy francia főpapot, aki Cambrai érseke és a kor legelső szellemi nagysága volt, Lajos, XVI. Lajos király hétéves unokája és örököse, és Burgundia hercege tanítójának. Úgy gondolták, hogy ez a fiatal herceg, akit okosnak, de zabolátlannak, kiegyensúlyozatlannak és ösztönei által vezérelt gyereknek tartottak, majd jelentős hasznot nyer a briliáns és korának leginkább haladó szellemű francia teológus gyámkodásából. Mire 1699-ben Fénelon befejezte oktatói tevékenységét, a fiatal herceg az uralkodók egyik lehetséges modelljévé vált.

Hogyan tudta elérni ezt az átváltozást Fénelon a fiatal nemesben? A klasszikusok megismertetésén túl Fénelon ösztönözte a herceg képzeletét azzal, hogy olyan szövegeket, olvasmányokat alkotott, amelyeket ma a szórakoztatás és oktatás keverékeként (edutainment) neveznénk. Ezek között volt egy sorozat mese is, a szellemes *Halottak párbeszéde*[3] címmel, melyben többek között Szókratész és Konfúciusz hasonlítják össze saját kultúrájukat. Témánk kulcsaként ezek között található egy mitológiai kalandos történet, melynek címe *Les Aventures de Télémaque, vagyis Telemakhosz kalandjai*. Ebben, mint előzőleg már láthattuk, Telemakhosz egy idősebb és bölcsebb mentor segítségével vezeti apja, Odüsszeusz keresését. Mint ahogyan az ifjú herceg, Telemakhosz is hirtelen és heves, de tele van jósággal, ami igényli az indulatok levezetését, hogy mások és saját maga számára csak a pozitív következmények nyilvánuljanak meg. A történet hőse valójában Mentor, vagyis Athéné – egy önéletrajzi karakter-, aki Telemakhoszt irányítja utazása során. Telemakhosz így a legjobbat tanulja meg a felvilágosult uralkodás mesterségéből, amíg a történet végén készen nem áll arra, hogy visszatérjen Ithacába és elfoglalja apja helyét a trónon, ami után talán a legutolsó kívánsága lesz újra elvándorolni.

A művet 1699-ben adták ki először, és a Télémaque rendkívül sikeres lett, elsőként Franciaországban, majd később Európa más részein is. Nyolcszáz kiadott példánnyal egyedüliként a kor kétségtelenül legtöbbet forgatott könyvévé vált. Ez olyannyira igaz volt, hogy 1749-re Franciaországban és 1750-re Angliában a mentor elnevezés egy címmé vált, és olyan emberre használták, aki képzett tanácsadó volt.

---

[7] Merlevede, Patrick E. – Bridoux, Denis C.: Mastering Mentoring and coaching with Emotional Intelligence Crow House Publishing (2004). – Adaptálta és fordította oktatási célra: a KONETT Team

Athéné leckéi

Sok dolog van, amit megtanulhatunk azzal, ha visszatérünk Fénelon eredeti meséjéhez, ami megfelelhet az Ön elvárásainak. Athéné a bölcsesség és a háború istennője. Mindent tud, amire Telemakhosznak szüksége lehet. Athéné önmagaként tűnik fel és osztja meg bölcsességét a herceggel? Természetesen nem, mivel így a fiú nem tanulna meg semmit ezen a módon és örökre függene az istennő utasításaitól. Ehelyett leplezi a tudását és valaki más, egy öreg bölcs bőrébe bújik, aki „már látta az életet és megtette, amit kellett" (és a szó szoros értelmében lepellel leplezi magát). Athéné azért teszi ezt, mert úgy gondolja, hogy ez az ismerős személy jobban képes elősegíteni az önbizalom kialakulását a fiúban, mint egy túl jól ismert minden lében kanál valaki. Ahelyett, hogy megosztaná teljesen a bölcsességét Telemakhosszal, csak olyan részeket ad át, amelyek valóban szükségesek ahhoz, hogy a fiút képessé tegye a többi részlet kitalálására.

Mivel Athéné istennő, ezért neki igazán képesnek kellene lennie arra, hogy megvédje Telemakhoszt bármilyen veszélytől, de mit tanulna meg ebből a fiú? Ehelyett, mint Mentor, hagyja, hadd hibázzon és így szembesülhessen tettei (és esetenként tétlensége) következményeivel és ezáltal megtanulja, hogyan csinálja jobban következő alkalommal. Ha rosszabbnál rosszabb dolgok jönnek, Athéné mindig meg tudja menteni, és meg is teszi egy vagy két alkalommal, de csak szélsőséges helyzetekben, anélkül, hogy kibújna a szerepéből. Valójában egy olyan környezetet teremt számára, ahol szabad hibázni, és az a tudás, amit Telemakhosz a hibáin, tévedésein keresztül elsajátít, hosszabb távon hasznos lesz számára. Valóban, a sok beszélgetésük képessé teszi a fiút, hogy felülvizsgálja a történéseket, azt, hogy mi ment jól és rosszul, mit tanult meg, hogyan csinálja másként a következő alkalommal, hogyan tudja alkalmazni a tanultakat otthon, stb. Ön is minden jó, vonatkozó kérdést fel tud tenni a pártfogoltjainak és saját magának is, amikor felülvizsgálja a velük való kommunikációját. (interaction)

Azon túl, amit Athéné Telemakhosz számára tud ajánlani, sokat tud nekünk is nyújtani azzal kapcsolatban, hogy hogyan lehetünk mindannyian jó mentorok. Mentor, az archetípus az, akit meg kell keresnünk, hogy felülmúljuk és önmagunkat képezzük azért, hogy jól mentoráljunk anélkül, hogy elvakítanánk pártfogoltjainkat a tudománnyal, vagy azzal, hogy bölcsességünktől függővé tennénk őket.

Ahhoz, hogy megtalálja a saját válaszait ezekre a kérdésekre, azt ajánljuk, hogy tekintse át magában a tapasztalatait, és ehhez használja a könyv végén található Athéné tanácsai című eljárást.

A mentori attitűd

Egy kutatás kapcsán megkérdeztek olyan embereket, akiket már valóban mentoráltak, hogy milyen az ideális mentor. A megkérdezettek a következőféleképpen írták le az ideális mentort:

- Olyan ember, aki már volt hasonló helyzetben.
- Ismeri, ismerősként mozog a világban, vagy az én szakterületemen.
- Olyan valaki, aki kézen fog és új területeken vezetget.
- Olyan kérdéseket tesz fel nekem, amit nem kérdezek meg magamtól, pedig kellene.
- Valaki, aki megadja nekem azt az érzést, hogy valakit érdekel a fejlődésem.
- Olyan ember, aki nem versenyez velem.
- Bízhatom benne.
- Valaki, akire rábízhatom magamat.
- Olyan valaki, akivel összeillik az értékrendünk.
- Olyan ember, akiről úgy tűnik, hogy közel annyira ismer engem, mint én magamat.
- Valaki, aki ott van, ha szükségem van rá.

Természetesen a helyes attitűd önmagában még nem elég, de jó kiindulópont. A megfelelő magatartás és a fenti értékeknek való megfelelés után a következő szempont a szükséges készségek megléte. Miközben ezeket a készségeket fogjuk elmagyarázni, reméljük, hogy az önvizsgálat alapján rájön, hogy mely készségeket birtokolja már jelenleg is.

A mentorálási folyamat fázisai [8](„SAGE" modell alapján)

Átadás (Surrendering): Mindazon cselekvések, amelyek segítségével a mentorálás alatt tanulás, tapasztalatszerzés történik.

Amire ebben a szakaszban különösen figyelni kell:

- Szoros, partneri kapcsolat kialakítása
- Bizalomépítés
- Figyelem, aktív hallhatás
- Tanulási alap megteremtése
- Magabiztosság és az alázatosság

Elfogadás (Accepting): A mentorált személlyel való kapcsolat minősége függ a mentorálás eredményessége. Ha a mentorált nem találja veszélyesnek a mentorral kialakított kapcsolatot, akkor könnyebben kísérletezik, kockáztat hatékonyabban tanul, fejlődik, biztonságban érzi magát.

Amire ebben a szakaszban különösen figyelni kell:

- Kérdezéstechnika
- Aktív hallgatás
- Párbeszédtechnikák
- Összefoglalás
- Nonverbális viselkedés (gesztusok és testbeszéd)
- Biztonságos közeg a kísérletezéshez

Átadás (Gifting). Az egyik legfontosabb fázis, amikor a mentor javaslatokat fogalmaz meg mentorálja számára. Párhuzamokat, esetpéldákat hoz személyes, szakmai életéből, eddigi partnerei életéből. Támogatást nyújt a különböző lehetséges variációk kipróbálásához

Amire ebben a szakaszban különösen figyelni kell:

- Tanácsadás
- Visszacsatolás
- Saját történetek, saját tapasztalatok megfogalmazása
- Támogatás a megoldási variációk kipróbálásához
- Megerősítés
- Fókuszálás

Kiterjesztés (Extending) Segíteni a mentorált személyt az önirányított tanulás teljes folyamatának elsajátításában, bejárásában.

Amire ebben a szakaszban különösen figyelni kell:

- Az együttműködés (mentorálás) utáni tevékenységek
- A mentorálási tevékenység állandó tökéletesítése
- A mentorált függetlenségének fejlesztése
- Segíteni a mentoráltat, hogy elérje a kitűzött célokat

[8] Forrás: Chip, B. R. (2002). *Managers As Mentors.* San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

A mentorálás művészete
Mentorálás = fejlődés

Ha én fejlődöm, akkor a környezetem is fejlődik, változik a mentorált. A mentorálás két ember elvárásainak szinkronizálásán alapul.
Nem minden mentor szupervizor, de a leghatékonyabb szupervizorok mentorként működnek.

A mentorálás során a mentor tipikusan egy emberre fókuszál.
A csoportszintű mentorálás a tréning, a csoportos coaching vagy a tanítás során valósul meg.

A mentorálás elkerülendő csapdahelyzetei

- Nem biztos, hogy minden esetben tudunk segíteni. Ha kiderül, hogy a mentoráltnak nincs szüksége a segítségünkre és ennek hatására lehangoltak leszünk.
- Ha leginkább olyan mentorált személyt kedvelünk, aki dicséri a tudásunkat.
- A segítés, és másik támogatása következtében kialakíthat egy egyenlőtlen, függőségi viszonyt, ami nem kedvez a partnerségi kapcsolatnak.
- Ha a mentor úgy érzi, hogy a mentoráltnak szüksége van rá.
- Ha a mentorált a mentoring folyamatot egy kötelező rituálának tartja, amely általában a függőségi viszonyra utal, amelynek segítségével a mentorált nem tud fejlődni.

A mentorálás lényege, hogy a mentor segítse a mentoráltat, hogy minél erőssebbé váljon, nem pedig hogy azt érezze jobban, hogy mennyire gyenge.

A jó mentor jellemzői:

- Nem immunis a csapdákra, hanem felismeri azokat. Ha beleesik, képes később korrigálni, kijavítani.
- Kialakítja a partnerséget.

A partnerség tényezői:

- Egyensúly
- Igazság
- Bizalom
- Bőség
- Szenvedély
- Bátorság

Tanulási környezet elemei:

- Fókusz
- Érzés
- Család, privát élettér
- Szabadság

A mentorálás strukturált, dokumentált fejlesztő folyamat, amelynek nem pusztán dokumentációs eszköze a tanulási terv. A tanulási terv szükséges elemei:

- **Cél:** mi a tanulásom, fejlődésem célja.
- **Erőforrásaim**: melyek az erősségeim, amelyeket jól csinálok, amelyekre támaszkodhatok.
- **Támogatók:** kik azok, akik támogatnak fejlődésemben.
- **Korlátok, akadályok**: melyek azok az akadályok, amelyekbe ütközhetek? Hogyan győzhetném le ezeket az akadályokat?
- **Ütemterv:** melyek azok a tevékenységek, amelyeket szükséges megtennem fejlődés, tanulás érdekében?
- **Konkrét feladatok, akciók listája** (határidőkkel)
- **További kapcsolódó feljegyzések, információk**, amelyek a tanulási tervhez köthetőek.

A coaching[9]

A coaching fogalma
A coaching, ahogy azt a vállalatoknál használják, általában rövid időkeretbe foglalt fejlesztő tevékenység. Végiggondolják, hogy mire van szükség ahhoz, hogy a jelenlegi munkában jobban működjenek a dolgok. A coaching tevékenységgel sok esetben külső szakembert bíznak meg. Egyéni és csoportos formában egyaránt alkalmazzák. A coaching más formái, mint az életvezetési coaching, vagy a karrier coaching több időt és tartósabb figyelmet igényelnek, elsősorban a munkán kívüli szerkezetben működik.

A munka világában alkalmazott coaching során, a munkával összefüggésben a cég jövője áll a középpontban.
A coaching, mint fejlesztő tanácsadás fogalmát olyan folyamatként írhatjuk le, amelyben a fejlesztést végző irányított és ellenőrzött tevékenység útján segíti partnereit egy probléma, egy feladat jobb megoldásában, ellátásában.

A coaching története
Amíg a 17. századi Fénelon a coachingnak azt a koncepcióját dolgozta ki, ami egy személyt egy magasabb státusz betöltésére készít fel, addig maga a coaching egy sokkal fiatalabb tudományág. Az elnevezés egy bizonyos kocsi járműből ered, ami egy magyar eredetű, Kocson kifejlesztett harci szekértípus elnevezése volt. Ezt Mátyás király uralkodása (1458-1490) alatt építették és tervezték a király és a fontos államférfiak szállítására. Annyira népszerűvé vált, hogy más országokba is eljutott.
Elgondolkodhat azon, hogy milyen kapcsolat is létezhet egy kocsi és a coaching munka között. Egyetlen dolognak lehet értelme ebben az esetben. A 17. században Fénelon kortársa, a francia meseíró, La Fontaine írt egy verset „Le Coche et la Mouche", vagyis A kocsi és a légy címmel. Ebben a légy folyamatosan zaklatta a lovakat, hogy húzzák fel a kocsit a hegy tetejére, és amikor megtörtént, a sikert kizárólag csak a saját ösztökélő erőfeszítéseinek és „tanácsainak" tudta be. Ez lehet talán az a pont, amikor a coach elnevezést arra a személyre kezdték el használni, aki ösztönzött és tanácsokat adott.
Bár a szót már régebb óta használták, hivatalosan először Angliában jegyezték le a 19. század közepén. Eleinte annak a magántanárnak volt a gúnyneve, aki a vizsgákra készítette fel a diákokat. Hamarosan elvesztette negatív felhangját és elismert címmé vált a brit főiskolákon. 1880-ra az elnevezés már a sportcsapatok edzőjét is jelentette, ami talán az illusztris evezés esetében jelent meg először. Az első coach szövetség ebben az értelemben az Amerikai Futball Edzői Szövetség (American Football Coaching Association) volt, amit 1922-ben alapítottak. Az Amerikai Egyesült Államokban a coach elnevezés a mai napig főként a sport területén használatos. Majdnem az összes könyv, ami coaching témakörben megjelent az USA-ban 1980 és 1990 között, kapcsolódott a sporthoz.

A coaching az üzleti életben, mint metafora jelent meg. Jól illeszkedett abba az új mentalitásba, amely szerint felállították elvárásaikat az alkalmazottaikkal szemben, és ami a dolgozókat humán erőforrásként definiálta. Valóban, a legtöbb vállalat az 1960-as évekig csak úgy tekintett alkalmazottjaira, mint a gépek tartozékaira. Mindez csak a humanisztikus pszichológia és támogatói, Carl Rogers és Abraham Maslow, valamint a szervezeti fejlesztés specialistáinak hatására változott meg. A szervezetek lassan kezdtek ráébredni arra, hogy a munkatársaik többek intelligens gépeknél és minden személy egyéniség, így megérdemli az egyéni bánásmódot.

---

[9] In. Patrik E. Merlevede-Denis C. Bridoux: Mastering Mentoring and coaching with Emotional Intelligence 2004. Crow House Publishing, Adaptálta és fordította oktatási célra: a KONETT Team

Ken Blanchard 1984-es, Putting the One Minute Manager to Work című besztszellerében a coachingot mint egy vezetési stílust ajánlja arra, hogy még jobb eredményeket elérjünk azoknál az embereknél, akik már egy közepes kompetencia szintet elértek. Az ő tanácsai Paul Hersey szituációs vezetési modelljén alapulnak.
A coaching szó Blanchard és Hersey alapvető műveiben található szűk jelentése fokozatosan kitágult és a megközelítések szinte minden fajtáját lefedi. Az 1990-es években a coaching és a mentor könyvek nagy fellendülésének voltunk szemtanúi. Manapság minden vezető számára fontos, hogy coach is legyen, tekintet nélkül az alkalmazottai kompetenciaszintjére. Többféle típust is megkülönböztethetünk a coach-ok között: életmód coach, karrier coach, vezető coach, stb. A szakirodalom követi a trendet: az angol nyelvű coaching könyvek száma több mint 130-ra nőtt évente és ezek 40 %-a üzlettel kapcsolatos, vagy azt lefedő coaching, vezetői coaching, team coaching, életmód coaching, karrier coaching, stb. témájú.[5]

Mit tanulhatunk egy sportedzőtől?

Egy team teljesítménye jelentős mértékben függhet magától az edzőtől. Ha vetünk egy pillantást az amerikai futballra, vagy a brit futballra, meglátjuk, hogy minden évben több edzőt elbocsátanak, mert a csapat nem teljesítette az elvárt eredményeket. Szerepük, jelentőségük a siker, a teljesítmény elérésében kulcsszerep.
Az eddig megfogalmazottakon túl, milyen indokok lehetnek a fejlesztő tanácsadás (coaching-mentoring) alkalmazására munkatársak esetében:

- Beosztott munkatársunk által elfoglalt hely meghatározása.
- Az önmagunkról alkotott kép tisztázása.
- Alkalmas fejlesztési intézkedések megválasztása.
- Stressz-kezelés (kiégettség, túlfeszítettség).
- Mentális előkészítés nehéz feladatokra.
- Karrier visszatükrözés, karrier fejlesztés
- A kommunikációs és munkavállalói magatartás visszatükrözése.
- Szervezeti és személyközi konfliktusok.
- Teljesítményértékelés, teljesítményelemzés.
- Teljesítménynövelés.
- Továbblendíteni az igényes, minőségi munkavégzés útján.
- Előkészítés, támogatás projektek, vagy kiemelt problémák megoldása esetén.
- Személyes problémák megbeszélése.
- Nehéz helyzetek és szituációk rendszeres feldogozása.

[5] Az Amazon.com weboldalán 2002. március és 2003. április között megjelenő könyveket számolták össze a szerzők.

A coaching folyamat modellje[10]

- **Alapozás**
- Kapcsolatteremtés
- megfigyelés
- kérdezés
- szerződéskötés
- **Tanulási ciklus**
- a partner segítése a célok megfogalmazásában és kitűzésében
- mélyebb megértés párbeszéd segítségével
- kérdezés, odafigyelés
- **Cselekvés**
- pozitívumok megerősítése
- lehetőségek felvetése, fókuszálás
- konkrét viselkedés megfigyelése
- az önmegfigyelés és az önreflexió gyakorlása
- kötelezettségvállalás kérése/támogatás felajánlása
- következő időpont megbeszélése
- **Lezárás**
- A folyamat keretezése, értékelése és lezárása

  Számos coaching folyamat és modell létezik. Különböző fókuszokkal, tartalmakkal, magyarázatokkal, indoklással. Az utóbbi 10 évben még az ezredforduló dömpingjéhez viszonyítva is megsokszorozódtak a modellek, a coaching folyamatról szóló összefoglalók. Ezek a modellek megismerhetők, az ajánlott irodalom jegyzékében néhányat közzé teszünk. A különböző megfogalmazások robosztusan azonos coaching szakaszolást rejtenek:
- Kapcsolatfelvétel
- Szerződéskötés
- Munkafázis (helyzetelemzés, diagnózis, problémamegoldás, fejlesztés)
- Lezárás és értékelés

[10] Thomas Crane: The hert of coaching (forrás: Concordia coaching kézikönyv 2002. Budapest)

Legismertebb coaching modellek[11]

GROW modell (G. Alexander, B. Renshaw 2005.)

- G – Goal – a cél meghatározása
- R – Reality – a jelenlegi helyzet feltárása
- O – Options . a lehetőségek számbavétele
- W – Wrat-up What (will you do) – a célhoz vezető út megtervezése

Vogelauer modell (Werner Vogelauer 2008.)

- Belépés, kapcsolatfelvétel
- Megállapodás és szerződéskötés
- Munkafázis
  - Helyzetelemzés, diagnózis
  - Problémamegoldás, terv kialakítása
    - Aktualitások
    - Kapcsolódás
    - Cél- és probléma feldolgozás
    - Tervek átültetése a gyakorlatba
    - Visszatekintés
- Lezárás
- Értékelés

RAMM modell (Mitchell Axelrod 2004.)

- R – Result – eredmény
- A – Action – cselekvés
- M – Measure – mérés
- M – Modify – változtatás

PEACE modell (Lynn I Ward 2005.)

- Nézzük meg az álmainkat!
- Hozzunk létre egy elkötelezett emberekből álló csapatot
- Hogyan jutunk el az álmainkhoz?
  - P – Plan – terv
  - A – Act – cselekvés
  - C – Celebrate – ünneplés
  - E – Energize – feltöltődés
- Készüljünk fel az akadályokra

FLOW modell (G. Alexander, B. Renshaw 2005.)

- F – Fast – gyorsaság
- L – Linked – kapcsolódás
- O - Outcome – eredmény
- W – Worthwhite – érdemlegesség

LASER modell (Graham Lee 2003.)

- L – Learning – tanulási tér létrehozása
- A – Assessing – információk gyűjtése
- S – Story-making – verziók

---

[11] Komócsin Laura: Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. – Budapest: Manager Könyvkiadó (2009)

- E - Enabling – támogató és hátráltató tényezők
- R – Reframing – változást hozó interakciók

CLEAR modell (Hawkins P. Shohet R. 1989.)

- C – Contact – megállapodás
- L – Listening – meghallgatás
- E – Explore – kifejtés
- A – Action – cselekvés
- R – Review – áttekintés

RAVE modell (Dale Carnegie)

- R – Review – helyzet áttekintése
- A – Analyze – teljesítményelemzés
- V – Vision – következő szint elérésének elképzelései
- E – Encourage – bátorítás

DIADAL modell (Komócsin Laura 2009.)

- D - Diagnózis
- I - Iránykijelölés
- A - Alternatívák
- D - Döntés
- A - Alkalmazás
- L – Lezárás

A különböző megfogalmazások sok finomságot mutatnak, sok eltérő fókuszt a folyamatokban, a megközelítésekben, az alkalmazott eszközökben, robosztusan megjelenítik azt a coaching szakaszolást, amelynek mérföldkövei a következők:

- Kapcsolatfelvétel
- Szerződéskötés
- Munkafázis I. (helyzetelemzés, diagnózis, problémafelvetés)
- Munkafázis II. (problémamegoldás, fejlesztés, megoldási variációk és kipróbálás)
- Lezárás és értékelés

A coaching folyamat céljai, előkészítése és a fejlesztő folyamat lebonyolítása[12]

Ebben a fejezetben bemutatjuk a KONETT Team által kidolgozott modellt, amelyet a tanácsadó szervezet a mindennapi tanácsadói gyakorlata során fejlesztett. A modellben hisszük, gyakorlatunk tapasztalatai alapján formálódott, változott. A modell és gyakorlat kínálja és részletezi azokat a szakaszokat, a feldolgozandó lehetséges témakörökkel, amelyek egy coaching folyamat sajátjai lehetnek különböző szervezeti környezetben. A modell és folyamat nem fikció, hanem különböző szervezeti környezetben használt és alkalmazott folyamat. A feldolgozásra kerülő témakörök nem egy coach ellenőrző lista, amelyet minden körülmények között be kell tartani, inkább kiinduló iránymutatás, amely segít rendszerezni a témaköröket. A feldolgozandó témakörök mindig a partnerek igényei, elvárásai és céljai alapján kerülnek feldolgozásra.

A coaching együttműködés céljai:

- Támogatni a programban résztvevő partnereket szervezeti feladataik és szerepük hatékony ellátásában, eredményes irányítóiként való működésükben.
- Tanácsadói eszközökkel támogatni a programban résztvevő partnereket abban, hogy eddigi tapasztalataikat értékeljék, tudatosan szintetizálják. Tapasztalataikat jelenlegi beosztásuknak megfelelően alkalmazzák, eszköztárukban a módosításokat és kiegészítéseket, ha ez szükséges és célravezető megtegyék. Azonosítsák a változtatások szükséges területeit, erre vonatkozó célokat és a mérés eszközeit meghatározzák.
- Segíteni a coachingban résztvevőket abban is, hogy a munkáltató szervezet elvárásainak megfelelően végezzék feladataikat annak érdekében, hogy a cég stratégiai szervezeti és üzleti célkitűzései megvalósuljanak.
- Támogatni a partnereket egyéni szakmai filozófiájuk gyakorlati kiteljesítésében, hatékony és strukturált feladatellátásukban, a cég szervezetén belüli és a más szervezetekkel történő eredményes kommunikációjukban, ha vezetők, az általuk irányított szervezet menedzselésének fejlődésében.

Az együttműködés célterületei, a coaching témakörei

A coaching folyamatban résztvevő partner személyes és személyközi készségei, szerepkészlete, funkciói. A beosztásaiból adódó feladatok rendszere, munkahelyi helyzetek és megoldásaik, kihívások és megoldásuk, kezelésük a gyakorlatban a mindennapi szervezeti működés során. A szervezeti és csoportműködés jellemzői, ezekből adódó feladatok.
A coaching fókuszában a programban résztvevő személyes fejlesztése áll. A konzultációk érintik a résztvevő cég egészén belüli szervezeti kapcsolatrendszerét, kompetenciáikba tartozó szervezeti kérdéseket és az általuk ideálisnak és szükségesnek gondolt vagy javasolt szervezeti változásokat és azok kommunikálását, elfogadtatását a szervezeten belül.
A programban feldolgozandó témacsoportok hangsúlyai az alapozó szakasz megbeszélésén megfogalmazott személyes igények és elvárások alapján rajzolódnak ki. A program struktúrája és gerince is ennek megfelelően alakul és változik.

A coaching folyamata során feldolgozható néhány kiemelt témacsoport

1. **Önismeret/ énkép**

- A problémamegoldó folyamatban történő működés eltérő prioritásai. MBTI funkció-párjainak fejlesztési irányai és technikái; Személyes stílus és a kommunikáció összefüggései.
- Értékek és prioritások;
- A változás kezelése és a változás iránti elkötelezettség;
- Munkahelyi szerep és funkciók, működtetésük;
- Betöltött funkciók és a szervezeti működés kapcsolata.

[12] A KONETT Team által fejlesztett modell 2004. Budapest

2. **Stressz kezelése, időgazdálkodás**

- A feszültségek kezelésének technikái;
- Idő menedzsment, időstrukturálás;
- Az információszerzés és közvetítés strukturált alkalmai (értekezletek, workshopok, meetingek, tájékoztatók, előadások, beszédek stb.);
- Feladat leosztás és delegálás, partnerség.

3. **Kreatív problémamegoldás**

- Racionális és kreatív problémamegoldás folyamata.
- A problémamegoldás helyzetei és konkrét szituációi.
- Gyakorlati megközelítések alkalmazása;
- Kreatív módszerek és alkalmazásuk;
- Újítások szorgalmazása, alkotótechnikák eszköztára;
- Döntéshozatal, döntéshozatali módok, tárgyalási helyzetek.

4. **Hatalomszerzés és befolyásolás**

- Az önérvényesítés technikái és eszközrendszere;
- A hatékonyság egy csoportban és szervezet működtetésében,
- ARP - Autoritás, felelősség, hatalom és hatásgyakorlás összefüggései;
- A hatóerő fejlesztésének és gyakorlásának módjai és irányai.

5. **Támogató kommunikáció**

- A folyamatban résztvevő kommunikációs stílusának tanácsadói megfigyelése (a szervezeti egységen és különböző teameken belüli, a szervezeti egységek közötti, ügyfelekkel történő kommunikációban)
- A folyamatban résztvevők kommunikációs helyzetei, az azokban való működés jellemzői, változtatandó és fejlesztendő területek.
- Személyiség- és csoportismeret, viselkedésmódok, csoportdinamika.
- A kommunikációs törvényszerűségei és a mindennapi működése a szervezeti munkában. A támogató kommunikáció elvei.
- A szervezeti érdekérvényesítés kommunikációs vonatkozásai. Nyílt kommunikáció prioritásai a manipulációs technikákkal szemben.
- A hallgatás és megértés, a pozitív és a negatív visszacsatolás alkalmazása;
- A verbális, az írásbeli és a digitális kommunikáció azonosságai és különbségei (prezentációk, beszélgetések, mailek, dokumentumok, stb.), stílusa és hatásfoka;

6. **Motiváció**

- Az egyéni szükségletek és a szervezet teljesítményének összefüggései;
- Az alacsony teljesítés elemzése;
- A motiváló környezet és légkör kialakítása,
- A teljesítmény jutalmazása.
- A belső inspirációk forrásai.

7. **Konfliktus menedzsment**

- A konfliktusok okainak azonosítása;
- Megfelelő stratégia kiválasztása;
- A konfrontációk feloldása;

A feldolgozásra kerülő témacsoportok hangsúlyait a folyamat elején a személyes elvárások és fejlesztési irányok megfogalmazása során coach és coachee és a felügyeletet gyakorló vezető közösen rögzítik.

Az együttműködés módszerei, folyamata és tartalma

A coaching, a kiválasztott és támogatott vezetők vagy kulcsemberek hatékony, testre szabott eszköze. A coach a folyamat során a szervezet kiválasztott vezetőit, munkatársait személyre szólóan készíti fel a feladataik eredményesebb ellátására, segít a munkahelyi problémák és szervezeti problémák hatékony megoldásában, támogatja a vezetőket a szükséges szervezeti változások megfogalmazásában, szükség esetén azok generálásában. A tanácsadó folyamatos támogató háttérként javaslataival, tanácsaival, a felmerülő kritikus és nehéz helyzetek megbeszélésével és feldolgozásával segíti a folyamatban résztvevők munkáját. „Néha a coaché az egyetlen őszinte visszajelzés”[13] gondolatot fontosnak tartjuk, hiszen meggyőződésünk, hogy őszinte visszajelzésekkel, lényegre törő kérdések megfogalmazásával, konkrét javaslatokkal, független tanácsadóként úgy kell támogatni a folyamatban résztvevőket, hogy számukra a folyamat eredménnyel és haszonnal záruljon.
A tanácsadói támogatás formáját tekintve választható egyéni és csoportos coaching folyamat is. A két folyamat szükség esetén ötvözhető.

A coaching folyamat általános jellemzői:

- **A kizárólagosság**

Egyéni coaching esetén a folyamatban harmadik személy nem vesz részt. Még akkor sem, ha a megbízás és a szerződés sokszor többoldalú, de legalább három oldalú kapcsolatot jelent.

- **Egyénre szabottság**

A folyamat központjában a szervezet, mint megbízó és a coachingban részt vevő és az őket irányító vezetők egyéni, konkrét elvárásai és elérendő céljai állnak. A folyamat elején egyéni fejlesztési tervet készítünk, amelynek elemei a folyamatban résztvevők és a felettes vezetők elvárásai és igényei.

- **Teljesítményorientáció:**

A folyamatban résztvevők egyéni fejlesztési célterületeinek megfogalmazásánál a szervezet céljainak teljesítésére, a résztvevőkkel szemben támasztott tulajdonosi elvárásokra, a személyes fejlődési szükségletek összhangjára fektetjük a hangsúlyt.
A célok teljesülését a folyamat során több diagnosztikai és módszertani eszköz megismétlésével mérjük. A fejlesztő tanácsadó törekvése a kiegyensúlyozott együttműködés és nyílt tanulási légkör folyamatos fenntartása mellett a fejlesztési célokra történő fókuszálás, a problémákra és azok megoldására, a lehetséges megoldási variációk kidolgozására és kipróbálására, beválásának értékelésére való koncentrálás.

- **Hatásgyakorlás és sikerorientáció**

Fontosnak, hogy a folyamatban résztvevők legyenek akár vezetők, vagy szervezeti kulcsemberek sikeresen használják a munkaköri kompetenciáikhoz kapcsolt hatásgyakorlás eszközeit. Az eszközök használatában megerősödjenek, gyakorlati alkalmazásukra önreflexióik mellett a coach-tól folyamatos visszacsatolásokat kapjanak.

- **Függőség nélkül**

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a coaching folyamatok elfogadott, tapasztalt coach-al, elkötelezett és nyitott partnerekkel, bizalmas, őszinte viszony kialakításával céljukat elérik. Az egyik fontos szakmai-etikai norma, hogy nem alakulhat ki függőség a folyamat során coach és partnere között. A coach szerepe abban áll, hogy vezetési-szakmai ismereteit, tanácsadói és szervezetismereti tapasztalatait alkalmazza a folyamatban úgy, hogy ezeket partnerének átadja, ezeket a képességeket partnerében segítse erősíteni, kifejleszteni.
Ezeket a szempontokat figyelembe véve egy jól működő coach-coachee kapcsolat bizonyos idő elteltével folytatható, új folyamat kezdhető, amely egy partner újabb szakmai életszakaszát veszi a folyamat tárgyául.

Az egyéni coaching folyamata

A coaching folyamatban a szervezet kiválasztott kulcsembere vesz részt.

---

[13] Anonim

A coaching folyamatban közreműködők és a kiválasztott tanácsadó személyes egyeztetés szerint havonta két alkalommal találkoznak. A találkozások részletes ütemtervét és a tematikai haladás irányait a tanácsadóval közösen, az első találkozások egyikén személyes fejlesztési tervben rögzítik. A fejlesztés és a megbeszélés tartalmát a fejlesztő tanácsadó a megbízó elvárásai és a fejlesztésben résztvevő személyes szükségletei, igényei és elvárásai szerint közösen alakítják ki.

A folyamat négy szakaszát a következő ábrán mutatjuk be**:**

1. ábra: A coaching folyamat szakaszai

A coaching folyamat a szerződés megkötésétől 4-5 hónapon keresztül zajlik. Ez egy lehetséges, ám bevált ütemezés, amely lehetővé teszi a bizalom kiépítését, a fejlesztés komplexitását, a folyamatok beérését. Ennél hosszabb folyamat meggondolandó, számos szervezeti és személyes indok alapján lehetséges.

Egyéni coaching találkozók száma: 8-10 alkalom.

A coaching ülések időtartama: 1,5-4 óra. Vezetői kommunikáció és működés tanácsadói megfigyelése és a megfigyelést követő visszacsatolás esetén két ülés összevonására is sor kerülhet.

Alapozó, bizalomépítő szakasz

- A felnőttkori tanulás sajátosságai, tudatosítás. Személyes viszonyulás megismerése. Személyes pályakép áttekintése.
- A programban részt vevő kulcsemberek készségeinek egyéni felmérése, erős és gyenge pontok, fejlesztési területek és irányok megfogalmazása, egyéni fejlesztési terv és céljainak megfogalmazása, különös tekintettel a kommunikációs kompetenciákra.
- Kiinduló helyzet munkaköri és szervezeti problémák rögzítése.
- Egyéni konzultációk, személyes szupervíziók, esetmegbeszélések tartalmának megfogalmazása. Tanácsadói megfigyelések alkalmai és típusai.
- Az egyéni fejlesztési tervekből együttműködési ütemtervek kialakítása.
- Az előrehaladás és a változás tervezett és kívánt irányainak meghatározása a mérési pontok kitűzése.
- Titoktartási és együttműködési megállapodás megkötése.

Elmélyülés szakasza

- A fejlesztési tervek szerinti egyéni konzultációs alkalmak és találkozók működtetése.
- Kiinduló helyzet munkaköri és szervezeti problémáinak feldolgozása.
- Helyzet-, probléma és esetelemzések, személyes konzultáció.
- Munkaköri szerep-megnyilvánulások és kommunikációs-érdekérvényesítés helyzeteinek megfigyelése akciók közben. A megoldások értékelése, elemzése, tanácsadói visszacsatolások.
- Szervezeti, munkaköri helyzetelemzés, a változtatás irányai, stratégiája. Szükséges változtatások és a változtatások elérésének eszközrendszere. Beavatkozások, változtatási variációk megfogalmazása, kipróbálása.
- Tanácsadói megfigyelések, munkaköri akciók megfigyelésében való részvétel. Folyamatos önreflexiók, tanácsadói visszacsatolások, sztrókok.

Szintetizáló szakasz:

- A folyamat egészének összefoglalása.
- A program eredményeinek és tapasztalatainak egyéni rendszerezése és dokumentálása.
- A leválás előkészítése, a felnőttkori tanulás folytatásának előkészítése. Személyes fejlődés további feladatai – egyéni fejlesztési terv megfogalmazása az elkövetkező fél évre.
- A résztvevő megtett útjának tanácsadói összefoglalása írásban (személyes visszacsatolás).

- A folyamatban résztvevő írásbeli értékelése a coaching folyamatról és a tanácsadóról (személyes visszacsatolás).
- További szükséges coaching alkalmak és tartalmának megfogalmazása, javaslatok a követő szakaszra.
- Ha a folyamatot a szervezet részéről kijelölt megbízó felügyeli, közös záró ülés lebonyolítása, vagy összefoglaló dokumentáció elkészítése és a folyamatban résztvevő partnerrel történő elfogadtatása.

Követő szakasz (opcionális):

- A megfogalmazott személyes fejlődés teljesülése, mérése különböző eszközökkel.
- A folyamat megfigyeléseinek folytatása a szintetizáló szakasz végén megfogalmazott tartalommal és időkeretben. Különböző helyzetekben való ismételt kontroll megfigyelések, tapasztalatok és a változtatások megosztása. A megtett út elemzése.
  A konzultációs folyamat közben legalább egy alkalommal tanácsadó és partnere értékelik a folyamat irányait, ha szükséges az irányokon változtatnak.

A coaching folyamat során használt módszerek:

- **Menedzsment audit** – öndiagnózis és másoktól kapott visszacsatolás (360 fok) feldolgozása és értékelése (gyakran alkalmazott modellek és mérőeszközök: GPOP, ARP, Menedzsment készségek személyi felmérése, Thomas – Killmann-Konfliktuskezelés modellje, Mc Clealland – Három munkamotívum mérésére szolgáló modell, a Támogató kommunikáció kérdőívei, stb.). A modellek és eszközök közül a folyamat során tanácsadó és partnere közösen választanak.
- **Személyes coaching konzultáció**, az egyéni fejlesztési-fejlődési terv ütemezésének megfelelően (egy konzultáció hossza 2-4 óra, szükség esetén két konzultáció is összevonásra kerülhet)
- **Csoportos probléma- és esetmegbeszélő workshopok** valamennyi résztvevőt érintő tematikai csomópontok alkalmával.
- Konkrét módszertani **tanácsok és javaslatok** a szervezet működtetésére, a változtatási irányokra.
- **Esetmegbeszélés, esetelemzés és helyzetfeldolgozás**. Egy lezajlott, a munkaköri tevékenységgel összefüggő esemény (pl. tárgyalás, prezentáció, értekezlet-, meeting-, workshop vezetés, valamilyen csoport helyzet megoldása, abban való részvétel és közreműködés, ügyfelekkel való kommunikáció és kapcsolattartás, konkrét konfliktushelyzet kezelése, feloldása, teljesítményelemző-visszacsatoló megbeszélés, kommunikációs helyzet, stb.) megoldási módjainak elemzése, értékelése;
- Felkészülés a fejlesztési akciótervben rögzített, a jövőben lezajló munkaköri eseményekre. Az esemény lezajlásának követése, elemzése, tanácsadói visszacsatolás a megoldás módjára.
- **Tanácsadói részvétel** szervezeti működéssel összefüggő eseményeken (értekezlet, megbeszélés, egyeztetés, nyilvános szereplés, különböző kommunikációs helyzetek stb.).
- **Tanácsadói elemzés és visszacsatolás a** vezetői akciók lebonyolításának módjairól.
- **Tanácsadói összefoglaló,** személyes visszacsatolás a folyamat végén írásban.

A csoportos coaching folyamat

A csoportos coaching folyamat találkozási alkalmai szolgálják a csoport valamennyi tagját érintő kérdések megvitatását, a tapasztalatok egymással történő megosztását, valamint a személyes, a csoport többi tagját is érintő, szerepköréből és szervezeti helyzetéből adódó dilemmák tanácsadóval történő megvitatását.

A csoportos coaching folyamat eredményeként a résztvevők olyan csoportos probléma- és esetmegbeszélő workshopokon vesznek részt, amelyek során:

- mindennapi szervezeti kérdéseikre kapnak egymástól válaszokat, feldolgozási szempontokat;
- szervezeti gyakorlatukban használt módszereikre éles és tét nélküli helyzetekben való működésük alapján kapnak visszacsatolásokat egymástól és a tanácsadótól;
- közösen megfogalmazhatják a változtatások kívánt irányait és területeit;
- szervezeti feladatkörül során alkalmazott módszereikben megerősítést kapnak;
- munkakörükből dilemmáikat és tapasztalataikat egymással és a tanácsadóval megoszthatják;

- a folyamat során a kiválasztott résztvevők köteléke, közös nyelve, vezetésről alkotott elképzeléseik stílusában, módszereiben közelednek egymáshoz;
- amennyiben munkájuk szorosan összefűzi őket, csapatként való működésükben erősödhetnek.

A csoportos coaching javasolt gyakorisága: kéthavonta egy-másfél napos tematikus programok.
A csoportos coaching üléseken a vezetői kompetenciákat érintő vezetői, vezetési és menedzselési problémák, a szervezet egészének működési módjára és a menedzsment team működésére vonatkozó tapasztalatok elemzése, megbeszélése és feldolgozása történhet tanácsadói irányítással és támogatással. Hasonló csoportos coaching javasolt olyan esetekben, amikor azonos feladatokat ellátók fejlesztéséről, vagy azonos

A csoportos coaching lehetséges témakörei:

- A szervezet, a csoport rendszerszerű működésének elemzése.
- A csoport erőforrástérképe, erős és gyenge pontjai. A változtatás lehetőségei és javaslatai.
- A résztvevők kapcsolódásai együttműködésének nehézségei és kritikus pontjai, tapasztalatok és szükséges korrekciók megfogalmazása.
- A résztvevők szakmai filozófiája – azonosságok és különbözőségek. Az együttműködés közös alapelvei.
- A mindennapi kapcsolódós rendszerének és gyakorlatának áttekintése, megerősítése, korrekciója.
- A személyes felelősségvállalás mértéke és erőssége a feladatkörök ellátásában.
- A működési kultúra jelenlegi helyzete, megerősítése vagy a kívánt korrekciók megfogalmazása.
- A résztvevők együttműködésének helyzetei és alkalmai – tanácsadói megfigyelések és tanácsadói visszacsatolások a működés módjával és eredményességével kapcsolatban.

A folyamat tanácsadói támogatása

A folyamat során használt, a témacsoportokhoz és az egyéni fejlesztési célokhoz kapcsolódó modelleket, elméleti anyagokat, ajánlott irodalmakat, kérdőíveket a coach feladatait ellátó tanácsadó a résztvevők számára rendelkezésére bocsátja.
A fejlesztő tanácsadási folyamatot, az egyéni és csoportos konzultációs alkalmait a coach a szervezet által a folyamatba delegált munkatársaival, vezetőivel egyeztetve tervezi, és vezeti. A megbízó szervezet részéről a folyamatnak felelős gazdája van, aki a megvalósítás technikai eszközrendszerét és körülményeit biztosítja.
A fejlesztési programoknak (különösen, ahol a résztvevők vezetők) lehetnek **közös megbeszélései (csoportos coaching).** A közös megbeszélések szervezeti, szervezetfejlesztési, képviseleti és stratégiai kérdéseket egyaránt érinthetnek, amelyeket a konzultációs folyamatok elején és közben a résztvevők és a coaching folyamatot vezető tanácsadó egyaránt kezdeményezhetnek.
A záró szintetizáló szakasz végén a partnerek megállapodnak a követő szakasz tartalmáról, kezdetéről és befejezéséről, amelyre vonatkozó javaslatukat a megbízó elé terjesztik, aki dönt a folytatás támogatásáról, további ütemezéséről, az újabb folyamatról, ha erre van szükség.

A coaching vállalt eredménye

A résztvevők olyan személyre szabott helyzetmegbeszélő- és elemző fejlesztő célú coaching folyamatban vesznek részt, amely során:

- mindennapi vezetési, szervezeti és munkakörükből adódó kérdéseikre válaszokat, feldolgozási szempontokat kapnak, új megoldásokat dolgozhatnak és próbálhatnak ki;
- tanácsadói visszacsatolásokat és javaslatokat kapnak szervezeti gyakorlatukban és kommunikációjukban használt módszereikre;
- a szervezeten belüli kommunikációs érdekérvényesítő technikáikra tanácsadói visszacsatolásokat és elemzéseket kapnak;
- sikeres gyakorlatukban megerősödnek, a változtatások kívánt irányait és területeit azonosítják és megfogalmazzák a változtatás módjait;
- munkájuk során alkalmazott módszereikben megerősítést és módosító javaslatokat fogalmaznak meg;

- konkrét és általános munkakörükből és feladatellátásukból adódó dilemmáikat és tapasztalataikat a tanácsadóval megoszthatják;
- nehéz, kritikus helyzeteiket újra gondolhatják, a coach bevonásával elemezhetik, új megoldásokat találva a nehéz helyzetek konstruktív kezelésére;
- munkakörük ellátása során használt kompetenciáik, készségeik kiteljesednek, a szervezetre, a szervezet csoportjaira, ügyfeleikre és partnereikre gyakorolt hatásuk megerősödik;
- énképük a strukturált megbeszélések és a tanácsadótól kapott visszacsatolások tartalmával kiteljesedik;
- fejlesztési terveiket a folyamat idejére és a coaching folyamat utáni időszakra egyaránt megfogalmazzák, amely irányokat és konkrét feladatokat határoz meg a személyes fejlődésükhöz;

A megbízott coach folyamatban vállalt kötelezettségei

A programot lebonyolító coach feladata a személyre szabott és csoportos coaching találkozók megtervezését, egyeztetése és lebonyolítása, a teljes folyamat szakmai irányítása.

- Előkészítő interjút készít a megbízóval, a felügyeletet ellátó vezetővel a programmal és a programba bevont munkatársakkal szemben támasztott elvárásaikról. A folyamat előrehaladásáról rendszeres igény szerinti konzultációkat tart a megbízóval oly módon, hogy annak tartalmáról egyeztet a folyamatba bevont partnerével.
- Biztosítja a konzultációkhoz szükséges háttéranyagokat (kérdőívek, irodalmak, irodalomjegyzékek, stb.).
- Egyeztetett időpontokban a megállapodásoknak megfelelően szervezi a személyes konzultáció folyamatát.
- Összeállítja és összesíti a program szakaszaihoz szükséges kérdőíveket, dokumentumokat, módszertani eszközöket.
- A coach titoktartási kötelezettséget vállal.
- A coach munkájáról a program végén készített résztvevői visszajelzés készül, amelyet a megbízó rendelkezésére bocsát.
- A coaching folyamat végén a coach személyes, írásos visszacsatolást fogalmaznak meg partnere számára erősségeire, fejlesztendő területeire vonatkozóan.
- Igény esetén összeállítja a csoportos coaching ülés(ek) tematikáját a folyamatban résztvevők elvárásai és igényei alapján, levezeti és dokumentálja a csoportos coaching üléseket.

Alkalmazható módszerek és irányzatok a coachingban[14]

A coaching folyamatban alkalmazott módszerek döntően a különböző pszichológiai irányzatokból merítik eszközeiket. Ennek megfelelően szinte valamennyi irányzat alapján folytatnak ma hazánkban coachingot. A leggyakoribb azonban az, hogy ezek nem tiszta formájukban jelentkeznek. A coachok egyesítik munkájuk során a különböző irányzatok eszköztárait, akár a helyzetnek megfelelően, akár saját tapasztalatuk alapján.

Pszichodráma

Ezt a csoportmódszert éppúgy fel lehet használni a szervezetfejlesztésben, mint a coaching bármely típusában. Akcióorientált, hiszen nemcsak megbeszélik az adott helyzetre vonatkozó teendőket, hanem eljátszatják azt az ügyféllel, aki így biztonságos közegben kipróbálhatja az egyes megoldási lehetőségeket. Történhet ez úgy is, hogy a résztvevő játssza el az összes szerepet, mintegy magával beszélgetve, de úgy is, hogy akár egy másik coach, vagy csoportos coaching esetében egy másik résztvevő bevonásával konkrét szerepjátszási helyzetet teremtenek. A pszichodramatikus elemek alkalmat adnak arra is hogy a valóság, a jelen mellett a résztvevők eljátsszák a vágyott preferált jövőt, a kívánt célállapot viselkedéseit. A pszichodráma alkalmas arra is, hogy gyakoroltasson, rögzítsen kívánt viselkedési mintázatokat is.

Szupervízió

A fejlesztő gyakorlatban ismert, az önreflexiót jelentős mértékben segítő, saját vakfoltok felismerését támogató, a személyes elakadásokat azonosító eljárás, ahol egy szakember egyénileg, vagy csoportban segíti a fejlesztő folyamat résztvevőjét, résztvevőit. Aktuális problémákból, konkrét helyzetekből indulnak ki. Kérdések sorozatával segítik a résztvevőt saját problémájának felismerésében, és a megoldások megtalálásában. A folyamat során állandó visszajelzéseket adnak a résztvevőnek arról, hogy rájuk miként hatnak, milyen érzéseket keltenek azok a dolgok, amelyekről a résztvevő beszámol.

A szupervízió formái:

- Egyéni szupervízió
- Csoport szupervízióról beszélünk, ha a csoporttagok nem együtt dolgoznak, de általában hasonló területen.
- Teamszupervízióban egy adott munkahelyen teamként együtt dolgozók alkotják a csoportot. Ebben az esetben a szupervízió célja lehet még a az együttműködés fejlesztése, a kommunikáció javítása a teamen belül, illetve a vezető és a munkatársak között.
- Professzionális és kollegiális szupervízió kombinációja
- Peer-csoportszupervízió (önkéntes, belső, azonos munkakört ellátók önfejlesztése)

Gestalt módszer

Fogantatásunk pillanatától kezdődően eltérő ingerek, hatások érnek bennünket. Szüleink nevelési módszerei, környezetünkben lévő személyek befolyása alakítják személyiségünket. Kialakul bennünk egyfajta szűrő, amelyen keresztül észleljük a világot. Ez eltérő valóságérzékeléshez vezet. Ezért a Gestalt alapon dolgozó coachok tiszteletben tartják ügyfelük világlátását, és megértők ellenállásaikkal szemben. Fontosnak tartják a perspektívaváltást az új megoldások, lehetőségek felismerése érdekében. Bár nem tipikus coaching téma, de a nézőpontváltás hatását szemlélteti a munkanélkülivé válástól való félelem. Alapesetben az egyén görcsösen ragaszkodik a megszokáshoz, jelenlegi munkájához, miközben rettegésben él, hogy bármikor az „utcára kerülhet". A perspektívaváltás ebben az esetben azt eredményezheti, hogy felismeri, tevékenységének feladása újabb, eddig nem látott lehetőségekhez

[14] Kovács Norbert: A coaching tanácsadói módszer bemutató elemzése, Pécs 2008. Diploma dolgozat

vezet. Korántsem felszabadító ez az érzés, hiszen egyfajta mélypontra kerülhet partnerünk. Azonban ez már önmagában is nézőpontváltást eredményez. A mélységből feltekintve egészen másképp festenek a dolgok. Új, eddig észrevétlen utak tárulnak fel, új ötletek, új megoldások, új elhatározások születnek. John Ronald Reuel Tolkien, angol nyelvészprofesszor, a Szilmarilok, a Babó, a Gyűrűk Ura szerzője, megalkotta az eukatasztrófa fogalmát. Úgy gondolta, ha létezik katasztrófa helyzet, léteznie kell annak ellentéte is, vagyis amikor a dolgok minden különösebb előzmény nélkül, hirtelen jóra fordulnak. A mélypont elérésekor tapasztalható felszabadultság érzést is, hiszen tudjuk, onnan csak egy irány vezet, mégpedig felfelé.

Megoldás központú coaching

A modellt Steve deShazer és Insoo Kim Berg fejlesztette ki. A megoldás-központú megközelítés alapvető jellemzője, hogy nagy figyelmet fordít arra, hogy a problémák helyett arra koncentráljunk, és arról beszéljünk, ami működik. Például, ha a partnerünk tartós stresszre panaszkodik, amely akadályozza őt a munkavégzésben. Ahelyett, hogy megkérnénk, mondja el, milyen feladatok okoznak számára nehézséget, miért olyan feszült; a megoldás központú coach arról érdeklődik, hogy mi az, amit a stressz ellenére is meg tud tenni.
Itt is megjelenik az előző fejezetben vázolt perspektívaváltás. Míg a problémára fókuszálva azt kutatjuk, hogy mi működik rosszul, mit nem tudunk megtenni, addig a megoldást helyezve a középpontba azt kérdezzük: **Mi megy jól? Mi működik?** A modell azt az egyszerű megoldást kínálja, ha valami nem működik, csináljunk helyette mást. Ha valami működik, csináljuk gyakrabban.

Néhány jellemző megoldást építő kérdés egy coaching ülésen:

- Miről beszélgessünk a mai ülésen, hogy hasznos legyen Önnek? (célok meghatározása)
- Mi az a lépés, amit meg tudna tenni, hogy megoldja a problémát? (nagyobb célok részcélokra bontása)
- Miből vennék észre más csoportok a fejlődést? Mit mondana a főnöke, amikor másképp csinál valamit, amitől a dolgok javulnak? (kiterjesztve a lehetséges megoldásokat a szervezetre)
- Mit kell még elmondania, hogy tisztábban lássam a helyzetet? (együttműködésre ösztönzi a klienst)
- Megoldott-e már korábban hasonló problémát? Hogy csinálta? Ki segített? Milyen módon? (kivételek és erőforrások használata)
- Változott-e bármi, amióta a projekttel kapcsolatos konfliktus miatt ezt az ülést elterveztük? (felhívni a figyelmet a spontán változásokra)
- Most, hogy ezt elérte, mi a következő lépés, amit gondolna megtenni? (a siker sikert szül)
- Képzelje el, hogy ez a probléma megoldódott. Mit fog Ön, a kollégái és a felettese másképp csinálni? (jövő orientáció egy olyan jövő elképzelésével, ahol a jelenlegi probléma már megoldódott)

A megoldás központú modell a 8-lépéses tánc.
Egymásra hangolódás. Oldott, bizalmas légkör megteremtése.
A probléma jelenbeli kontextusának megértése. Milyen célok elérésében gátolja a partnert, milyen nehézséget okoz számára a probléma?
Célok meghatározása. Egy kívánatos, elérendő helyzet megfogalmazása, majd az ahhoz vezető út megtehető lépésekre bontása.
Kivételek keresése. Mi működik a probléma ellenére is, hogyan lehetne ezt máskor is elérni.
Erőforrások feltárása, mozgósítása. A megoldáshoz felhasználható, rendelkezésre álló eszközök összegyűjtése: tapasztalat, tudás, képesség, kapcsolat, stb.
Dicséret, elismerés. A részcélok elérésének megünneplése, hiszen a kisebb eredmények elismerése további, nagyobb eredmények eléréséhez vezethet.
Skálázó kérdések. Gyakran végletekben gondolkozunk. Feketében vagy fehérben valami, pedig a dolgok sokszor valahol a kettő közötti szürke sávban találhatók. Ezek meghatározására szolgálnak a skálák, amelyek segítségével a változás és annak intenzitása is nyomon követhetjük.

Jövő orientáció vagy csoda kérdés. Az elképzelt, vágyott jövő megvalósulásának a gondolata, az érzések átélése, közelebb visz a kívánt megoldáshoz.

Saját tapasztalat

A coach, a fejlesztő tanácsadó a teljes személyiségével vesz részt a folyamatban. Tapasztalataival, megélt élet- és munkahelyi helyzeteivel, korábbi tanácsadói tevékenységében szerzett tanulságait is beépíti a coaching folyamatba. Ezek a tapasztalatok benne rejlenek a coach kérdéseiben, abban, hogy mit vesz észre a folyamatban, mire hívja fel a figyelmet, miként segíti partnere személyes fejlődését.

Segédeszközök

Az alkalmazott segédeszközök terén is hasonló változatosság mutatkozik, mint a módszerekkel kapcsolatban.

Kérdőívek. Ezek vonatkozhatnak az ügyfél személyiségjegyeire, vezetői és menedzsment képességeire, kompetenciáira. Attól függően, hogy mely területen kívánatos a fejlődés, használnak konfliktuskezelési, motivációs, asszertivitási, illetve egyéb készségeket mérő menedzsment kérdőíveket, visszajelző eszközöket. Gyakran végeznek 180/360 fokos értékelést. Ekkor nemcsak a folyamatba bevont résztvevő, hanem annak felettesei, partnerei, munkatársai, kollégái és beosztottai közül is kitöltik néhányan a kérdőívet, hozzájárulva így a teljesebb és más szemszögből is kirajzolódó képhez.

Dokumentumok elemzése. Némely esetben felhasználhatók a rendelkezésre álló teljesítményértékelések, vezetői jellemzések.

Interjúk. Vannak, akik interjúkat készítenek a partner beosztottjaival, vezetőivel, munkatársaival és a megbízóval, aki jellemzően a hierarchia magasabb szintjén áll, mint a folyamatba bevont partner.

A fejlesztő tanácsadás számos más, a coaching folyamat különböző szakaszaiban alkalmazható eszközt kínál. Több eszközt maguk a gyakorló coach-ok fejlesztenek ki munkájuk során. A Johari-ablak, SWOT elemzés, human SWOT elemzés, BCG mátrix, a stakeholder elemzés, a környezetelemzés, a kapcsolati térkép, az erőtérelemzés, a kérdezéstechnika és dramatizálás különböző eszközei és módszerei mind alkalmasak arra, hogy segítségül hívjuk azokat..

A segédeszközök alkalmazásának egyetlen célja, hogy minél teljesebb kép tárulj on az ügyfél és a coach elé a kliens személyiségéről, az önmagáról alkotott képről, másokra tett hatásáról vagy éppen készségeinek szintjéről. A célt soha ne feledjük, partnerünk támogatását a fejlődésben.

A coaching típusai[15]

Három fő területen alkalmazzák a coaching módszert. Ezek a vezetői vagy executive coaching, az üzleti vagy business coaching, az életvezetési vagy life coaching. Néha a területek összemosódnak a coaching integrált személyiség értelmezése okán. További csoportosítás lehet a résztvevő személyek száma szerint.

Team-coaching

A team-coaching különböző szintű vezetői csapatoknak, vagy valamilyen aktuális problémán dolgozó szakmai csoportoknak, projekt feladatok teamjeinek fejlesztő módszere. Alkalmazását ajánlják például valamely megváltozott vezetői csapat együttműködésének felépítésére, szervezeti változások bevezetését megelőzően, szervezeti kultúraváltást irányító csapatoknak, a változások követeiként együttműködő csoportoknak, kommunikációs problémák, kapcsolatkezelési problémák vagy konfliktushelyzetek konkrét feloldására. A team coachingban a csoport tagjainak konkrét és aktuális problémáival, vezetői vagy kommunikációs szituációival, azok feldolgozásával foglalkoznak. A csoportok tagjai egymás számára adnak visszajelzéseket, együtt vizsgálják és fogalmazzák meg az új lehetőségeket. Hatására növekszik az elköteleződés, csökken a konfliktusok száma és javul az együttműködés. A team coachingban az csoport tagjai egymástól tanulnak, egymás szempontjaiból és megoldási javaslataiból táplálkoznak. A módszer akkor is működik, ha különböző szervezetek hasonló, vagy azonos feladatait ellátó munkatársaiból állítják össze a csoportot. A XXI. század globális világban ez a módszer egyre elterjedtebb lesz.

Business coaching

Üzleti coachingot bármilyen típusú üzleti vállalkozásban lehet alkalmazni. Alanya rendszerint a szervezet tulajdonosa, vezetője és a vezető munkatársai, kulcsemberei. Célja, hogy a folyamatban résztvevő a napi feladatokon túl, jobban átlássa az összefüggéseket, fejlessze beosztottait, a szervezet ügyfelei, vevői számára magasabb szintű szolgáltatást nyújtson, hogy egyensúlyban tartsa magánéletét és munkahelyét. Területei közé tartozik a beosztottak motiválása, az időgazdálkodás, a hatékonyságot akadályozó tényezők azonosítása, a hatékonyságnövelés, termelékenység vagy éppen az eredményesség növelése valamint az ügyfélszolgálat fejlesztése.

Executive coaching

Az előző típussal összehasonlítva a vezetői coachingot az a legszembetűnőbb különbség, hogy míg az üzleti coaching esetében a folyamatba bevont személyes fejlődésének célja a szervezeti hatékonyság növelése, addig itt a fókusz a személyes hatékonyság fejlesztésén áll. Fenntartható viselkedésbeli változások előidézése a cél. Területei: vezetőfejlesztés, interperszonális és kommunikációs készségek, karrierfejlesztés, stratégiai tervezés, problémamegoldás.

A vezetői coaching szolgáltatást érdemes igénybe venni a szervezeti változások zökkenőmentes lebonyolítása érdekében, a személyes fejlődés felgyorsítására, egy újonnan magasabb beosztásba helyezett vezető megtámogatására, a vezetők személyes hatékonyság fejlesztési programjának a támogatására.

Life coaching

A coachingnak az életvezetés területén leginkább **az értékek és jövőkép tisztázásában, valamint a célok kitűzésében van szerepe**. A coach segít, hogy partnere tisztán lássa, mit is akar az élettől, támogatja és bátorítja a változásának teljes folyamatát. Együtt tűznek ki célokat, ezek megvalósulását nyomon követik. A coach fókuszban tartja azokat az elveket, amelyek iránt partnere elköteleződött. Történik mindez azért, hogy az egyén sikeres, teljes életet élhessen úgy, ahogy ezt ő szeretné, amilyenek a vágyai.

15

Az életvezetési coachingnak tehát nem közvetlen célja az üzleti értelemben vett hatékonyság fejlesztése. Jellemzően egyéni megkeresés útján kezdődik egy ilyen folyamat, tehát a megbízó egyben az ügyfél is. A finanszírozás is őt terheli. Ezen a területen is a problémamegoldáson van a hangsúly, de ezek a problémák nem csak a szervezeti vagy a szakmai világhoz kapcsolódhatnak. Az első találkozásra általában valamilyen semleges helyen kerül sor, de a további találkozások történhetnek akár a coach, akár az ügyfél lakásán is. Fontos a bizalmas, nyugodt közeg, ahol a partner biztonságban érezheti magát. Egy-egy probléma megoldására 3-5 találkozás elegendő lehet. A találkozások, ülések 50-90 percesek. Ez a folyamat is keretezett, van eleje, közepe és vége. Világos keretek között zajlik, amely kereteket a coach és partnere egyaránt azonosan értelmezik.

A coach szakmai, személyes és szociális kompetenciái

A coach szerepe és feladata, hogy a folyamat során, jól megválasztott kérdésekkel, módszerekkel és eszközökkel segítse ügyfelét, partnerét a saját megoldásai megtalálásában. Nem sugalmazó kérdésekkel operál azért, hogy az ügyféllel kimondassa a véleménye szerinti legjobb megoldást, hanem segíti az önálló felfedezés örömét. Megvilágít és fókuszál. A sok tudattartalom közül, amelyek egyszerre jelen vannak a folyamatban,, kérdéseivel segíti minél többet tudatos szintre emelni, minél több elemet bevonni a beszélgetésbe, minél több szempontra rávilágítani a figyelmet. Tegyük fel, hogy az ügyfél egy döntési szituáció előtt áll. A coach rákérdez, hogy mi lehet az egyik vagy másik lehetőség előnye, milyen erőforrásokra van szükség a megvalósításukhoz, milyen következményeik lehetnek, stb. Ezzel segít a megfelelő gondolati halmazokat tudatosítani. Néhány ilyen halmazt pedig, mint egy mikroszkóp alatt, még közelebbről szemügyre vesznek. Fókuszálnak egy-egy kérdéskörre, azok leglényegesebb elemeire, elősegítve a felfedezést. [16]
A coach lehetséges szerepei: szakértő, facilitátor, mentor, teljesítményfejlesztő, átalakulást segítő és fejlesztő, megfigyelő, katalizátor.

A coach főbb kompetenciái:

- **Szakkompetencia**
- **Vezetői kompetencia**
- **Szociális kompetencia**
- **Önreflexiós kompetencia**
  Klasszikus értelemben a coach nem szakértő, de különböző területeken jártassággal kell rendelkeznie:
- Értenie kell a felnőttek fejlődéséhez, a felnőttkori tanuláshoz
- Segítenie kell a stratégiai szemlélet kialakítását, az akciótervek készítését
- Járatosnak kell lennie a szervezeti működésben, a vezetésfejlesztésben
- Ismernie kell a coaching hátteréül szolgáló pszichológiai iskolákat (TA, NLP, dramatikus technikák, immaginatív technikák, stb.)

A coach legfőbb munkaeszköze saját személyisége. Ezért nagyon fontos, hogy tisztában legyen önmagával, érzelmeinek és viselkedésének hatásaival. Tudnia kell bánnia nemcsak másokkal, hanem saját magával, nem véletlen, hogy az egyik fontos kiemelt coach kompetencia az önreflexió képessége. A coachnak olyan magas érzelmi intelligenciával kell rendelkeznie, hogy érzékenysége mintául szolgáljon partnere számára.. Az érzelmi intelligencia fejleszthető, tapasztalatainkkal állandóan gyarapodik. A személyiség komplexitását mutatja és egyfajta „érettségét" jelentheti.
Az érzelmi intelligencia számos összetevőjét Daniel Goleman két főbb csoportra osztotta: a személyes és szociális kompetenciákra. A személyes kompetenciák megmutatják, hogy az egyén mennyire képes bánni saját magával, a szociális kompetenciák pedig azt határozzák meg, hogy hogyan kezeli valaki társas kapcsolatait.[17]

---

[16] In. Kovács Norbert

[17] Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen

Az érzelmi intelligencia összetevői[18]

Személyes kompetencia

ÉN-TUDATOSSÁG: Saját belső állapotaink, preferenciáink, intuícióink és erőforrásaink ismeretét jelenti.

- *Érzelmi tudatosság*: érzelmeink azonosítása, azok hatásainak ismerete és döntéseinkben való felhasználása;
- *Pontos önértékelés*: erős és gyenge oldalaink tárgyilagos ismerete;
- *Önbizalom*: értékeink és képességeink ismerete.

ÖNSZABÁLYOZÁS: Nemcsak ismernünk kell állapotainkat, erőforrásainkat, hanem kezelni is azokat, ezt teszi lehetővé az önszabályozás képessége.

- *Érzelmi önkontroll*: az indulatosság és a negatív érzelmek kordában tartása;
- *Megbízhatóság*: becsületesség, nyíltság, egyértelműség;
- *Rugalmasság*: alkalmazkodás a változó helyzetekhez, problémák megoldása, akadályok leküzdése;
- *Sikervágy*: motiváció a jobb teljesítményre, belső igények alapján;
- *Kezdeményezőkészség*: a kínálkozó lehetőségek felismerésének és megragadásának képessége;
- *Optimizmus*: a dolgok jó oldalának szem előtt tartása.

Szociális kompetencia

TÁRSAS KÉSZSÉGEK: Mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.

- *Empátia*: fogékonyság mások érzelmeire, szempontjaira, azok megértése és tiszteletben tartása;
- *Politikai tudatosság*: az események, döntések és stratégiák magasabb szintű átlátása és értelmezése;
- *Kliensközpontúság*: az ügyfelek, megrendelők, vásárlók igényeinek és szükségleteinek felismerése és kielégítése.

KAPCSOLATIRÁNYÍTÓ KÉPESSÉGEK: Olyan képességeket foglal össze, amelyek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.

- *Motiválás*: másokat ösztönző, magával ragadó célok kitűzése;
- *Meggyőzőerő*: szempontjaink, céljaink elfogadtatása másokkal, rábeszélés;
- *Mások fejlődését segítő képességek*: mások képességeinek kibontakoztatása visszajelzések és irányítás révén;
- *Katalizálóképesség*: új irányok kijelölése, változások kezdeményezése, bevezetése, illetve megvalósítása;
- *Konfliktuskezelő képesség*: ellentétek, visszás helyzetek tűrése, feloldása, elsimítása;
- *Kapcsolatépítés*: kapcsolatok széles körének kiépítése, ápolása, fenntartása;
- *Csapatmunkára és együttműködésre való képesség*: munkacsoport kialakítása, együttműködés fenntartása.

[18] Daniel Goleman – Richard Boyatzis – Annie McKee: A természetes vezető

A coach kulcsképességei[19]

A felsorolt 19 érzelmi kompetenciát Daniel Goleman könyveiben a vezetők legfontosabb tulajdonságaiként jelöli meg.
Létezik néhány olyan tényező, amelyek különösen hangsúlyosak egy coach szempontjából. Ilyen az én-tudatosság, amely érzelmeink, erős és gyenge oldalaink, értékrendünk és motivációink mély megértését jelenti. Először magával kell tisztában lennie annak, aki másoknak segítséget kíván nyújtani. Érzelmi tudatosság nélkül veszélybe kerülhet az ügyfél és a coach racionális kapcsolata. Pontos önértékelés nélkül a coach nem tudná, hogy hol húzódnak saját korlátai, melyek azok a témakörök, területek, ahol már nem kompetens.

Az önszabályozás dimenziójából az érzelmi önkontrollt, a megbízhatóságot és a rugalmasságot. A coach rugalmas, hiszen mindig ügyfele helyzetéhez kell alkalmazkodnia; megbízható, tartja magát az egyeztetett megállapodásokhoz. Az érzelmi önkontroll elengedhetetlen, hiszen a coachon nem látszódhatnak partnerei iránt táplált érzelmei, érzése.

A coach társas készségei munkájának előfeltételei. Empátia nélkül nincs sikeres coach. Ha nem érti meg ügyfele helyzetét, nem képes magát beleképzelni abba, akkor szinte lehetetlen lesz teljesítenie vállalt feladatát. A kliensközpontúság elengedhetetlen. Különös lenne a helyzet, ha a coach saját maga és nem ügyfele miatt venne részt a folyamatban. Ha csak az lebegne a szeme előtt, hogy ő mit érhet el a folyamat során, vagy annak folyományaként, nem pedig az, hogy partnere mit szeretne, és ebben ő hogyan tud segítségére lenni, gyakorlatilag meg is szűnne coachnak lenni.

A kapcsolatirányító képességekben való jártassága segíti a coachot, hogy képes legyen együttműködni ügyfelével, annak céljai elérése érdekében; támogassa őt az esetleges konfliktusai feldolgozásában; végigkísérje őt változásai során azért, hogy partnere képes legyen kibontakoztatni a benne rejlő lehetőségeket.

A coach tehát olyan személyiség, aki kimagasló személyes és szociális kompetenciákkal rendelkezik. Ezeket a képességeit képes ügyfele hasznára fordítani.
A coach tehát egy olyan pozitív szemléletű, jövőbe tekintő, másokat céljai elérése érdekében fejlesztő, komplex látásmódú személyiség, aki a célok teljesülését követően őszintén együtt örül partnere eredményeinek.

[19] In. Kovács Norbert

Tranzakcióanalízis alapjai[20]

A coach és a mentor a teljes személyiségével vesz részt a fejlesztés folyamatában. Egyik kiemelt kompetenciája az önreflexió, az önismeret, a folyamatos önmeghatározás. Ebben nyújthat támpontot a tranzakcióanalízis (TA).
A TA bizonyos filozófiai alapvetéseken nyugszik. Ez az emberekről, az életről, a változásokról tett megállapítások. Ezek az alapvetések a mentorok és a coachok számára olyan muníciót adnak, amelyek munkájukat, filozófiájukat segíti, iránymutatást ad a partnerkapcsolatok kialakításához. A TA alapvetései a következők:
„Az emberekkel alapvetően minden rendben van, mindenki ok…Nekem és neked, mindkettőnknek vannak érdemeink, értékeink és emberi méltóságunk. Elfogadom önmagamat, amilyen vagyok, és elfogadlak téged olyannak, amilyen te vagy…Nem állok feletted és te sem állsz felettem. Egy szinten vagyunk, mint emberek. Ez igaz akkor is, ha teljesítményünk vagy műveltségünk különbözik. Ez akkor is igaz, ha különböző korúak, fajtájúak vagy vallásúak vagyunk…
Mindenkinek megvan a gondolkodásra való képessége…Ezért minden egyes embernek felelőssége annak eldöntése, hogy mit akar az élettől. Minden egyes ember együtt fog élni azokkal a következményekkel, amelyekkel döntése jár…
Az emberek saját maguk határozzák meg önnön végzetüket, és ez az elhatározás megváltoztatható…Az emberek képesek a változásra. A változásokat úgy érhetjük el, ha nem csupán belátjuk, hogy a régi viselkedési mintáink helytelenek, hanem komolyan elhatározzuk, hogy azokat megváltoztatjuk. ..
Ha te vagy a TA szakember és én vagyok a kliens, akkor közös felelősséget vállalunk azért, hogy elérjem a változást, amit szeretnék…te és én egyenlő felekként kezdünk munkába. Nem az a dolgod, hogy megcsinálj nekem vagy helyettem bizonyos dolgokat…Mivel ketten veszünk részt a változás folyamatában, fontos, hogy mindketten tisztán lássuk, hogyan fog a feladat megoszlani. Ezért **szerződéses kapcsolatba** lépünk. Ez pedig a felelősségnek mindkét részről történő felvállalását jelenti…
Nyílt kommunikáció. Eric Berne nagyon fontosnak találta, hogy a kliens csakúgy, mint a szakember, minden információval rendelkezzék arról, mi megy végbe közös munkájukban…A TA gyakorlatában a kliensnek módjában áll a szakember feljegyzéseibe betekinteni. A szakember biztatja is kliensét arra, hogy sajátítsa el a TA alapelgondolásait. Így a kliens képes egyenrangú szerepet vállalni a változás folyamatában.” [21]

A tranzakcióanalízis négyféle elemzésből áll:
Strukturális elemzés – a személyiség elemzése
Tranzakcióanalízis – annak az elemzése, hogy az emberek mit mondanak és hogyan viselkednek egymással.
Játszmaelemzés – olyan nem nyílt tranzakciók elemzése, amelyeket valami érdekében, haszonért **folytatunk**
Sorskönyv elemzés – az emberek által lejátszott drámák elemzése
Összefoglalónkban az első két területtel foglalkozunk, a játszmaelemzésre és a sorskönyv elemzésre nem térünk ki.
A strukturális elemzés lehetséges válaszokat ad azokra a kérdésekre, hogy Ki vagyok én? Miért viselkedem úgy, ahogy? Mitől váltam ilyenné? A módszer az én-állapotokra alapozva elemzi az emberi gondolkodásmódját, viselkedését, érzelmeit. Képzeljük el, hogy egy ügyfélszolgálati térben vagyunk. Egy anya érkezik két gyermekével. A gyerekek csintalanok, rakoncátlanok. Az anya elkezdi szidni gyermekeit. Arca fenyegetővé válik, hangja érdes, kezét fenyegetően a magasba emeli. Megcsörren a mobil telefonja és meghallja férje hangját, akivel szerelmes kapcsolatban vannak. Az

[20] Ian Stewart-Vann Joines: A TA ma, bevezetés a korszerű tranzakcióanalízisbe, Országos Alkohológiai Intézet, Budapest, 1992. 7-8.o.

anyag testtartása, hangszíne, arckifejezése megváltozik. Hangja meleg és barátságos lesz, a korábban görcsös karja lazán az ölében nyugszik.
A strukturális elemzés elmélete szerint az anya én-állapotot váltott. EricBerne úgy határozta meg az én-állapotot, amely: „konzekvens érzés és tapasztalati minta, amely közvetlenül kapcsolódik a megfelelő konzekvens magatartási mintázottsághoz.” [22]
Az ember tapasztalatai az agyban és az idegrendszerben raktározódnak el. Minden raktározódik, amit gyermekkorunkban tapasztaltunk, a szüleinktől átvettünk, az események észlelése, a hozzájuk tartozó érzésekkel. Ezek az események és érzések úgy raktározódnak el, mint egy videón. Vissza lehet játszani, fel lehet idézni, újra lehet élni.
Mindenkinek három én-állapota van, amelyek markánsan megkülönböztethetők egymástól. Az emberek mindegyik én-állapotban képesek érezni, gondolkodni, viselkedni, kommunikálni. Vannak, akik jellemzően többször reagálnak egyik vagy másik én-állapotukban.
Szülői én-állapot, Felnőtt én-állapot, Gyermeki én-állapot.

[22] In: 34.o

A személyiségstruktúrát a következő ábra mutatja:

SZÜLŐI
ÉN-ALLAPOT
Viselkedés-lemezek gondolatok, indulatok, amelyeket szülőkről és szülőfigurákról másolunk

Fő funkciója: **megítélés**

Iránytűje: **„MUSZÁJ!”**

Értékítéletek

FELNŐTT
ÉN-ALLAPOT
Viselkedések, gondolatok, amelyek reakciók az >itt és most<-ra.

Fő funkciója: **gondolkodás**

Iránytűje: **„SZÜKSÉGES”**

Gondolatok

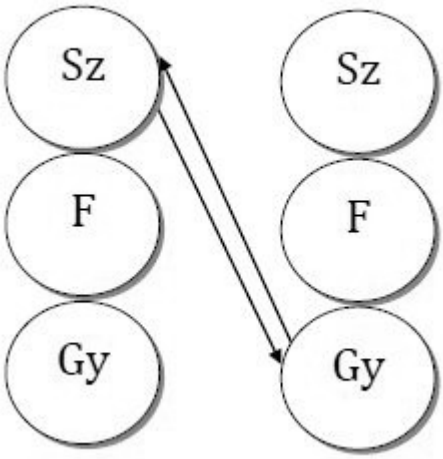
GYERMEKI
ÉN-ALLAPOT
Viselkedések, érzések, amelyek gyakran a gyermekkoriak újrajátszásai.

Fő funkciója: **érzés**

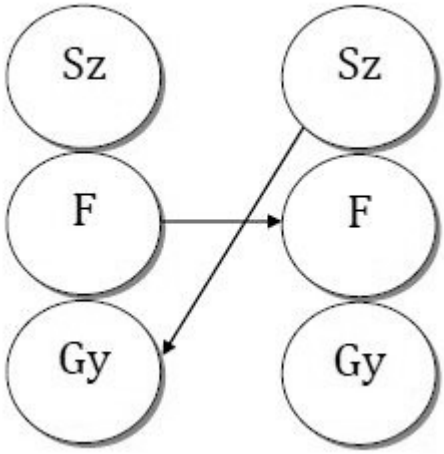
Iránytűje: **„AKAROM!”**

Érzések

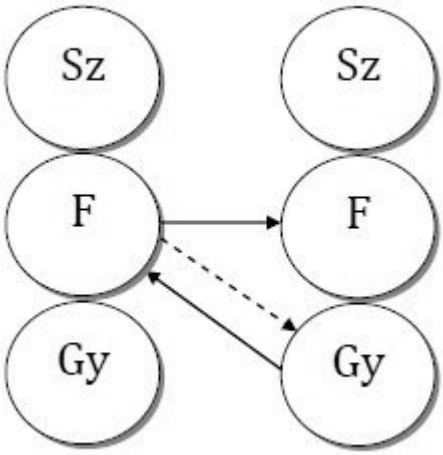
A három én-állapot definíciója:
A szülői én-állapot külső forrásokból, a szülőktől szerzett attitűdök összessége. A külvilág felé gyakran előítéletesként, kritikusként, vagy gondoskodó viselkedésben nyilvánul meg. Belül egy olyan Szülői tapasztalatként éljük meg, amely több évtized után is képes hatással lenni ránk.
A felnőtt én-állapot nincs kapcsolatban az ember korával. A jelen, a valóság, az objektivitás, a racionalitás, az információgyűjtés, az érzelemmentesség, a szervezettség, az alkalmazkodó képesség, a lehetőségek keresése és tesztelése, az elemzés jellemző rá.
A Gyermeki én-állapot azokat a válaszokat tartalmazza, amelyek a csecsemő számára természetesek. A gyermek korai tapasztalatainak, válaszainak, felvetéseinek, saját magával és másokkal kapcsolatos felvetéseit, felvett pozícióit tartalmazza.
Amikor a szülőktől ellesett módon cselekszünk. gondolkodunk, érzünk, Szülői én-állapotban vagyunk.
Amikor a jelennel van dolgunk, információkat gyűjtünk, azokat objektíven feldogozzuk, következtetéseket, elemzéseket teszünk, akkor a Felnőtt én-állapotban vagyunk.
Amikor úgy cselekszünk, gondolkodunk és érzünk, ahogy ezt gyermekkorunkban tettük, a Gyermeki én-állapotban vagyunk.
Tranzakció, sztrókok
A TA nyelvezetében sztróknak (egységnyi elismerés) nevezzük, ha az egyik ember egy mosollyal, szóbeli köszönéssel, bólintással tudomást vesz egy másik emberről. Kettő, vagy annál több sztrókból áll egy tranzakció.
A tranzakciókat kiegészítő, keresztező és mögöttes szándékú (rejtett) csoportokba sorolhatjuk.
Kiegészítő akkor a tranzakció, ha az egyénnek egy adott én-állapotból küldött üzenete a várt választ váltja ki a másik ember adott én-állapotából. Bármely két én-állapot között létrejöhet kiegészítő tranzakció. Egészen addig, amíg a tranzakciók kiegészítőek a kommunikáció a bármeddig folytatható. Valamennyi kiegészítő tranzakció esetén nyílt kommunikáció zajlik, hiszen azokat az elvárt válaszokat kapjuk, amelyek az ingernek megfelelnek.
Példa a kiegészítő tranzakcióra:



Keresztezett tranzakciók
Ha két ember nem hajlandó egymással kommunikációt folytatni, vagy ha az ingerre váratlan válasz érkezik. Ilyen esetekben az emberek visszavonulót fújnak, elfordulnak egymástól, elterelik a szót más témára.



A rejtett tranzakciók a legösszetettebbek. Mindig kettőnél több én-állapot szerepel bennük. A rejtett üzenetet mindig valami társadalmilag elfogadott tranzakcióba bújtatják.



Életpozíciók[23]

Azt az alap beállítottságot, amely önmagunkhoz és másokhoz való viszonyulásunkat jellemzi, a tranzakció analízis (TA) életpozíciónak nevezi.

Az elmélet négy fő életpozíciót különböztet meg:

Te OK vagy velem

Én nem vagyok OK magammal	+/- pozíció Bajom van magammal. Benned bízom	+/+ pozíció Bízom magamban. Bízom benned
	-/- pozíció Bajom van magammal. Benned sem bízom	+/- pozíció Bízom magamban. Nem bízom benned.

Én OK vagyok magammal

Te nem vagy OK velem

én oké vagyok, te oké vagy (+/+)

Azt az embert, aki többnyire ezt az életpozíciót foglalja el, bizalommal teli és optimista beállítottság jellemzi önmagával és másokkal szemben egyaránt. Olyan dolgokkal foglalkozik, amelyek valóban fontosak a számára, s idejét konstruktívan használja fel.

Céljai követésében magabiztos, ebből következően inkább saját nézeteinek és igényeinek kifejezésével van elfoglalva, semmint a mások nézetei és igényei elleni támadásokkal. A problémákat, melyekkel munkájában és életében szembekerül, konstruktívan kezeli. Nagy a valószínűsége, hogy a maga szabta határokon belül sikeres lesz, elégedettséget talál munkájában és emberi kapcsolataiban egyaránt.

én oké vagyok, te nem vagy oké (+/-)

Ezt az életpozíciót ellenséges érzület, düh, barátságtalanság jellemzi. Az ebben az életpozícióban levő személy számára mások érdemtelenek, hozzá nem értőnek, gyarlónak tűnnek, akikben nem lehet megbízni. Az önértékelés a saját véleményhez, eljáráshoz – mint egyedül helyeshez – való dogmatikus ragaszkodásban is megnyilvánul.

Ez az életpozíció gyakran arra szolgál, hogy leleplezze a mögötte meghúzódó „nem vagyok oké” érzést. Olyankor vagyunk hajlamosak a +/- életpozíció felvételére, amikor nem tudunk, vagy nem akarunk szembenézni azzal a problémával, amely számunkra a „nem vagyok oké” érzést okozza. Ebben a helyzetben hajlamosak vagyunk engedni az önigazolás csábításának: ha mások nálunk kevésbé „oké”-k, egy kicsit máris jobban érezzük magunkat.

én nem vagyok oké/te oké vagy

(-/+)

Az ebben az életpozícióban lévő személyt a lehangoltság, a hatalom-nélküliség, a meg nem felelés érzése tölti el. Az elismeréseket, dicséreteket gyanakvással fogadja. („Csak vigasztalni akarnak.”) Az a vezető, aki idejét többnyire ebben az életpozícióban tölti, feltehetően nehézségekkel küzd a felelősség viselésében.

[23] (Forrás: D.Baker, TA and Training, Gower 1980)

Ez az életpozíció tendenciát jelent az emberektől, problémáktól és döntésektől való „menekülésre”, annak az irracionális vélekedésnek az alapján, hogy nem boldogulunk velük olyan jól, mint mások. Visszavonulásra késztet, letörtséget, depressziót válthat ki.

én nem vagyok oké, te nem vagy oké (-/-)

Ebben a pozícióban az a hiedelmünk, hogy nem lehet bennünket szeretni, s mások egy gonosz világ képviselőjeként el fognak utasítani minket. De még mielőtt ez bekövetkezne, védekezésképp mi utasítunk el minden közeledést.

Ehhez az életpozícióhoz a konfúzió, a céltalanság és a közöny érzése társul. Mindnyájan megtapasztaljuk azonban néha-néha, mikor „rossz napunk” van. Például dühbe gurulunk egy munkahelyi vita során, s utána magunkra haragszunk, hogy miért vesztettük el az önuralmunkat. Kimenete: kiúttalanság, kétségbeesés, önsorsrontás.

Sztrókok és visszacsatolás

Sztrókok

Beérkezik a munkahelyére, szembe jön önnel egy másik hivatalban dolgozó távoli ismerőse. Ahogy elmennek egymás mellett, mosolyogva azt mondja, „Szép napunk van”, ismerőse a másik hivatalból így válaszol: „Igen, hála Istennek!”.
Ebben a helyzetben az történt, hogy ön és távoli ismerőse a másik hivatalból sztrókot váltottak. A sztrók nem más, mint egységnyi elismerés.
Ha ugyanez a jelenet úgy zajlik, hogy ön ismerősét megpillantva, mosolyogva köszönti, és azt mondja „Szép napunk van”, majd ő semmiféle megjegyzést sem téve, önről tudomást sem véve elhalad ön mellett. Mit érezne ebben az esetben? Ha ön olyan, mint a legtöbb ember, bizonyára meglepődne azon, ha távoli ismerőse válasz nélkül hagyja megjegyzését. Megkérdezné önmagától, mi is történhetett? Szükségünk van sztrókokra, visszajelzésre és depriváltnak érezzük magunkat, ha nem kapjuk meg azokat.
Eric Berne valamiféle inger-éhséget írt le, amelyet mindannyian megtapasztalunk. Felnőttként is vágyunk a fizikai kontaktusra, ahogy csecsemőkorunkban szerettük a simogatást, a dajkálást. Felnőttkorunkra megtanultuk, hogy az elismerés más formáival helyettesítsük a fizikai érintést. Egy mosoly, egy bók, vagy éppen ezek ellenkezője egy szúrós tekintet vagy egy sértés, mind azt mutatják, hogy létezésünket elismerték.
Többféle sztrókot különböztetünk meg:

- verbálisak vagy nem verbálisak
- pozitívak (amelyet kellemesen élünk meg) vagy negatívak (fájdalmasként tapasztaljuk)
- feltételesek (arról, hogy mit csinálsz), vagy feltétel nélküliek (arról, hogy milyen vagy).

„Bármilyen sztrók jobb annál, mintha egyáltalán nem kapunk sztrókot.”
A fejlesztő tanácsadó (coach, mentor) egyik legfontosabb eszköze, hogy sztrókokat, visszajelzéseket fogalmaz meg ügyfele, partnere számára annak viselkedéséről, cselekvéseiről, terveiről, tevékenységéről. A sztrókok valójában visszacsatolások, amelyek néhány elfogadott szabályát fontos ismételni, összefoglalni.

A visszacsatolás szabályai

Az alábbiakban megadunk nyolc alapvető visszacsatolási szabályt, melyekről megállapítást nyert, hogy hatékonyak a viselkedésre vonatkozó tanulás számos esetében.

1. A visszacsatolást feltétlenül ***óhajtani*** vagy ***kérni*** kell. Kell, hogy kérjék, ne pedig rákényszerítsék a másikra. A fogadó fél szándékától függ – ugyanis ő kéri, majd ellenőrzi -, mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalma, mélysége.

2. A visszacsatolás a ***fogadó fél javára*** történik. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó, a kapó félen, de változtatásra nem kényszeríti a kapó felet. Aki a visszacsatolást kapja, vagy elfogadja, vagy elveti az információt és tetszés szerint használja fel.

3. A visszacsatolás csupán ***az adó fél észlelése***. Se nem jó, se nem rossz. Mindössze az ő észlelését vagy érzelmeit fejezi ki abban az időpontban, amikor a visszacsatolást adja.

4. Mivel a visszacsatolás csupán az adó fél felfogása, mindkét félnek lehet olyan óhaja, hogy ***egyeztessen más jelenlévőkkel***, milyen az ő felfogásuk a helyzetről.

5. A visszacsatolás eredményesebb, ha ***igen hamar követi az eseményt***. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, sőt hét múlt el.

6. A visszacsatolás megértése és felhasználása jobb, ha a visszacsatolás ***specifikus, nem pedig általános***. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó” természet, ennek nincs annyi haszna, mint ha megmondják neki, hogy egy specifikus viselkedés – mint például az, hogy beszél és nem figyel – mutatja őt ilyennek.

7. A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha ***inkább leíró, mintsem értékelő*** jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését, vagy azzal kapcsolatos reakciónkat, hasznosabb azt mondani „mellőzöttnek érzem magam, mivel a szavamba vágtál", mint azt, „te mindig mások szavába vágsz".

8. A visszacsatolás legyen ***hasznos és sokatmondó***. Elég fontos legyen, hogy befolyásolja a kapó felet és irányuljon olyan viselkedésre, amit meg lehet változtatni. Ha sekélyes a visszacsatolás, akkor semmi haszna; ha megváltoztathatatlan viselkedésre irányul, akkor pedig a feszültség fokozódásához vezet.

Kérdezés és figyelmes hallgatás

A kérdezés képessége vitathatatlanul a leghasznosabb és legsokoldalúbb jártasság, különösen egy fejlesztő feladatokat ellátó mentor, coach, vagy tanácsadó számára. A kérdezés és az aktív és figyelmes hallgatás magas szintű művelésének néhány előnye:

- Bevonjuk vele a másikat. Ha a megfelelő kérdéseket tesszük fel, a másik szinte biztos válaszolni fog.
- A kérdéseinkre adott válaszok hasznos információt szolgáltatnak.
- Kérdésekkel irányíthatjuk a beszélgetést és meghatározhatjuk a tempóját.
- Tekintélyt kölcsönöz nekünk. Különös, de aki érdeklődő kérdéseket tesz fel, általában nagyobb tudású, hitelesebb ember benyomását kelti, mint aki válaszol a kérdésekre.
- A kérdések időt adnak nekünk a gondolkodásra.
- A kérdések utalhatnak arra, hogy mit gondolunk, anélkül hogy vitathatatlan megállapításként fogalmaznánk meg álláspontunkat.
- A kérdésekkel azt mutatjuk, hogy őszintén érdekel bennünket a másik. Ennek eredményeként úgy fogja látni, hogy kellemes velünk a beszélgetés.
- A kérdésekre adott válaszokban sokszor benne van a beszélgetés következő lépése.

A kérdések három típusát különböztetjük meg. Az egyikbe azok tartoznak, amelyek majdnem mindig hasznosak, ezért nyugodtan használhatjuk őket minden helyzetben. A másikba azok tartoznak, amelyek nem megfelelő használat mellett eredményrombolók lehetnek, ezért alkalmazásuk körültekintést igényel. Végül vannak azok, amelyek ritkán hoznak eredményt, ezért jobb elkerülni őket.

A kérdések leghasznosabb típusai

Nyitott kérdés.

Nyitott végűnek nevezzük azokat a kérdéseket, amelyekre nehéz egyszerű „igennel" vagy „nemmel" válaszolni (pl: „Mit gondol erről a dologról?" vagy „Milyen megoldást javasolna?"). Ezek arra ösztönzik a másikat, hogy beszéljen, értékes információkat nyújtva. Mutatják, hogy érdekel minket a másik véleménye és általában a személye. Mivel a beszéd arányát a másik javára billenti, úgy fogja érezni, hozzájárulása fontos volt az eszmecseréhez.

Tükörkérdések.

Ezeknél visszaigazoljuk a másik szavait, ami arra ösztönzi a beszélgető társunkat, hogy végiggondolja a problémát, és maga vonja le a következtetéseket.

Carl Rogers amerikai pszichológus részletesen megvizsgálta azokban a helyzetekben mutatott magatartásokat, amelyek során valamilyen problémával fordulnak hozzánk. Megfigyelte, hogy általában ötféle magatartásra hajlunk. Az első az *értékelés:* véleményeket mondunk arról, amit hallottunk. A második az *értelmezés:* feltételezéseket teszünk az elhangzottakkal kapcsolatban, anélkül hogy ellenőriznénk a tényeket. A harmadik az *együttérzés:* kifejezzük megértésünket, anélkül, hogy konkrét segítséget ajánlanánk. A negyedik a *kérdezés:* további információkat kérünk a másiktól. Az ötödik a *visszatükrözés:* visszamondjuk a másik szavait. Carl Rogers szerint a legtöbbünk inkább hajlamos értékelni, értelmezni és együtt érezni, és kevésbé hajlunk a kérdezésre és a visszatükrözésre, holott éppen ez a két magatartás jelentheti a legnagyobb segítséget a másik számára.

A tükrözés segít a bizonytalankodó partnerünknek, hogy végiggondolja a problémáját. Ennek kézzelfogható, tartós előnyei vannak – a megoldást maga az érintett személy dolgozza ki, ezért energikusabban fog tenni érte, mintha tálcán kapta volna.

Noha a tükrözést leginkább tanácsadási helyzetekben használják, más alkalmazásai is vannak. Amikor például, munkatársaknak segítünk, a tükrözés arra ösztönzi őket, hogy gondolják végig a javasolt lépések következményeit, és saját megoldásokat dolgozzanak ki. Felvételi beszélgetések esetén a tükrözés arra serkenti a jelöltet, hogy több információt adjon önmagáról.

Hipotetikus kérdés.

Egy lehetséges vagy elképzelt helyzettel kapcsolatban kérdezzük a másikat. A hipotetikus kérdések óriási előnye, hogy *most* gondolkozására ösztönzi a másikat és, ami még ennél is túlmutat, rászoktatja a másikat arra, hogy a jövőben is gondolkozzék. Partnerünk maga dolgozza ki a megoldásokat. Ez eredményesebbé és élvezetesebbé teszi a tanulást, és arra bátorítja, hogy a jövőben is önállóan keresse a helyes megoldásokat.

A szünet.

Ezzel kapcsolatban két dologról kell beszélni. Az emberek a beszélgetések során nem szeretik a szüneteket, és ha túlságosan hosszúak, igyekeznek beszéddel kitölteni. A másik, hogy a beszélgetés közben látható jeleket küldünk a másiknak – általában a szemünkkel. Ezt a két körülményt felhasználhatjuk arra, hogy a másikat beszédre ösztönözzük. Például, további információt adjon. Nem mondunk semmit, csak nézünk a másikra, kicsit tágabbra nyitjuk a szemünket, közben bátorító hangokat hallatunk, ösztönzően kérdezünk („Igen?”), fejünket enyhén előre döntjük. Ilyenkor a másik általában további részletekkel egészíti ki azt, amit mondott.

Kérdések, amelyeket megfontoltan kell alkalmaznunk

Zárt kérdés.

Agyunk hihetetlenül gyorsan dolgozik – sokkal gyorsabban, mint ahogyan a másik beszél. Ezért aztán könnyen előfordulhat, hogy előreszalad, és megpróbálja kitalálni, mit gondol a *másik*. Nyitott kérdés esetén jó esély van arra, hogy megkapjuk a szükséges információt, zárt kérdéssel ennek esélye jóval kisebb, inkább foglalkoztatja a kérdezőt a *saját*, mint a *másik* véleménye – hacsak nem az a kérdés célja, hogy pontosítson valamit, vagy szólásra bírjon egy félénk személyt. A zárt kérdések ugyanakkor kiváló eszközt jelentenek olyan információk ellenőrzésére, melyek arra vonatkoznak, hogyan kell eljárni egy ügyben.

A zárt kérdések *egy másik* előnye az, hogy segítségükkel egy félénk ember könnyebben szóra bírható, mint nyitott kérdésekkel.

Válaszkikényszerítő kérdés.

Ez a zárt kérdés egyik fajtája, így annak előnyei és hátrányai erre is érvényesek. Kicsit hasonlít az olyan tesztek kérdéseire, melyekre több válasz adható. Kiválasztjuk a *szerintünk* helyes választ, vagy az ahhoz legközelebb állót, és úgy kérdezünk, hogy a válasz kiolvasható a kérdésünkből. Ez rossz. Azért teszünk fel válaszkikényszerítő kérdéseket, mert előreszaladunk a gondolkodásban, és kíváncsiak vagyunk, mi a másik véleménye a *mi* elképzelésünkről. Vagyis ahelyett, hogy türelmesen meghallgatnánk a másik véleményét, saját álláspontunk visszaigazolását akarjuk hallani tőle.

Eredményromboló kérdések

A kérdéseknek van további két típusa, melyek csak nagyon ritkán hoznak pozitív eredményt – ha egyáltalán hoznak, ezért jobb őket elkerülni. Ezeket olyan alkalmakkor használják, amikor emberek megpróbálják a másikat „tolni”. Az ilyen kérdések olyan érzést keltenek a kérdezettben, hogy manipulálják őt.

Rávezető kérdések.

Egy rávezető kérdés magában foglalja azt a választ, amit a kérdezőtől várnak. Noha vannak esetek, amikor a rávezető kérdések sikeresen alkalmazhatók egy beszélgetés beindítására. Például, ha a kisgyerek elesik, a szülő megkérdezi: „Ugye, nagyon fáj?” Valójában azonban ez nem kérdés, hanem kijelentés. Azonkívül mindennek, amire hivatkozunk, nyilvánvalónak kell lennie (pl.: a horzsolás a gyerek térdén). Ellenkező esetben a rávezető kérdés a legjobb esetben is megalapozatlan feltételezés, rosszabb esetben pedig goromba szájbarágás. Ezért, ha megfelelően akarjuk alkalmazni – például egy zárkózott személlyel való beszélgetés indítására –, akkor járunk el helyesen, ha nyitott kérdéssel indítunk, tükrözzük, amit a másik mondott, vagy mondunk valamit arról, hogyan érzünk.

Értékelő kérdés.

Az értékelő kérdés tartalmazza a kérdező értékítéletét. Az értékelő kérdések manipulatív természetűek. Az értékelő kérdésekkel a szembenállásunkat demonstráljuk, ezzel kiprovokálva a másik szembenállását. Aligha várható, hogy ilyen kérdések tüzében a másik kedvet érez a tárgyilagos beszélgetésre. Beállítottságától függően vagy agresszív ellentámadásba megy át, vagy passzívan visszahúzódik.

Figyelmes hallgatás

Három kiemelten fontos dolog, amit a figyelmes hallgatásról tudni kell:

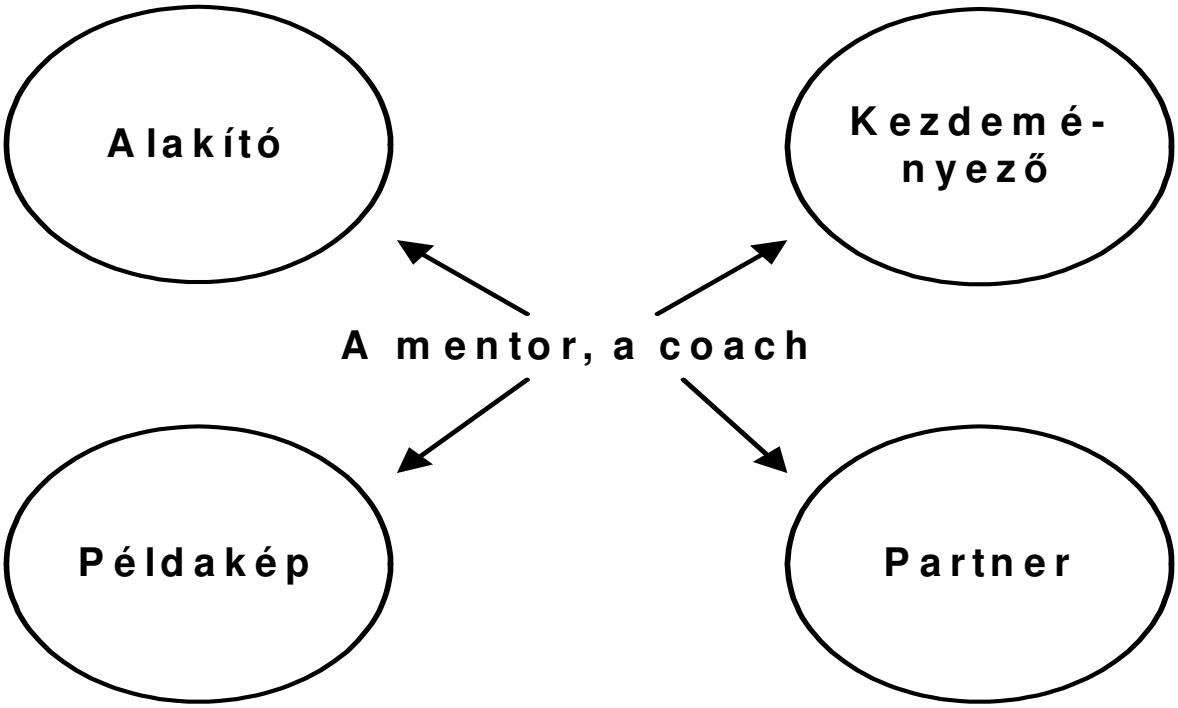
1. Mindnyájan szeretjük azokat, akik meghallgatnak minket, mert ez növeli az önbecsülésünket.
2. A kérdezés és a figyelmes hallgatás egyazon érem két oldala. Ha jók akarunk lenni az egyikben, jónak kell lennünk a másikban is. Ennek magyarázata az, hogy a figyelmes hallgatás *aktív*, nem pedig passzív folyamat.
3. Ha látszik rajtunk, hogy figyelünk, ez arra bátorítja a másikat, hogy még többet mondjon.

Aktív hallgatás. Amikor a másikat hallgatjuk, lehetünk aktívak és passzívak. Amikor a másikat hallgatjuk, a következőket tesszük:

- Felfogjuk a másik által kibocsátott hangokat és jeleket.
- Felismerjük a kódokat (szavakat, zsargonokat, szófűzést, mosolyt, gesztusokat stb.), melyeket a másik alkalmaz gondolatainak közvetítésére.
- Integráljuk ezeket a kódokat, kétféle módon. Először úgy, hogy a részinformációk egységes üzenetbe állnak össze. Másodszor integráljuk az új üzeneteket a memóriánkban már tárolt adatokkal, ami lehetővé teszi, hogy elemezzünk, bíráljunk, egyetértsünk, ne értsünk egyet stb.
- Elraktározzuk az új információt, méghozzá úgy, hogy tetszés szerint újra felidézhessük, és összekapcsolhassuk más információkkal, különböző célú felhasználásra.

Nem elég csupán úgy tenni, mint aki hallgatja a másikat, mutatnunk kell neki. Azzal, hogy kérdéseket teszünk fel, összefoglalunk, ellenőrizzük, helyesen értettük-e, amit mondott. Eltávolítunk minden akadályt a felismerés, az integrálás, az elraktározás útjából. A beszélő üzenetének feldolgozása tökéletes lesz. Mi magunk is több elégedettséget merítünk az aktív hallgatásból, mert résztvevői, nem pedig passzív elviselői vagyunk az információcserének. Végül olyan kapcsolat alakul ki közöttünk, ami passzív hallgatás esetén lehetetlen.

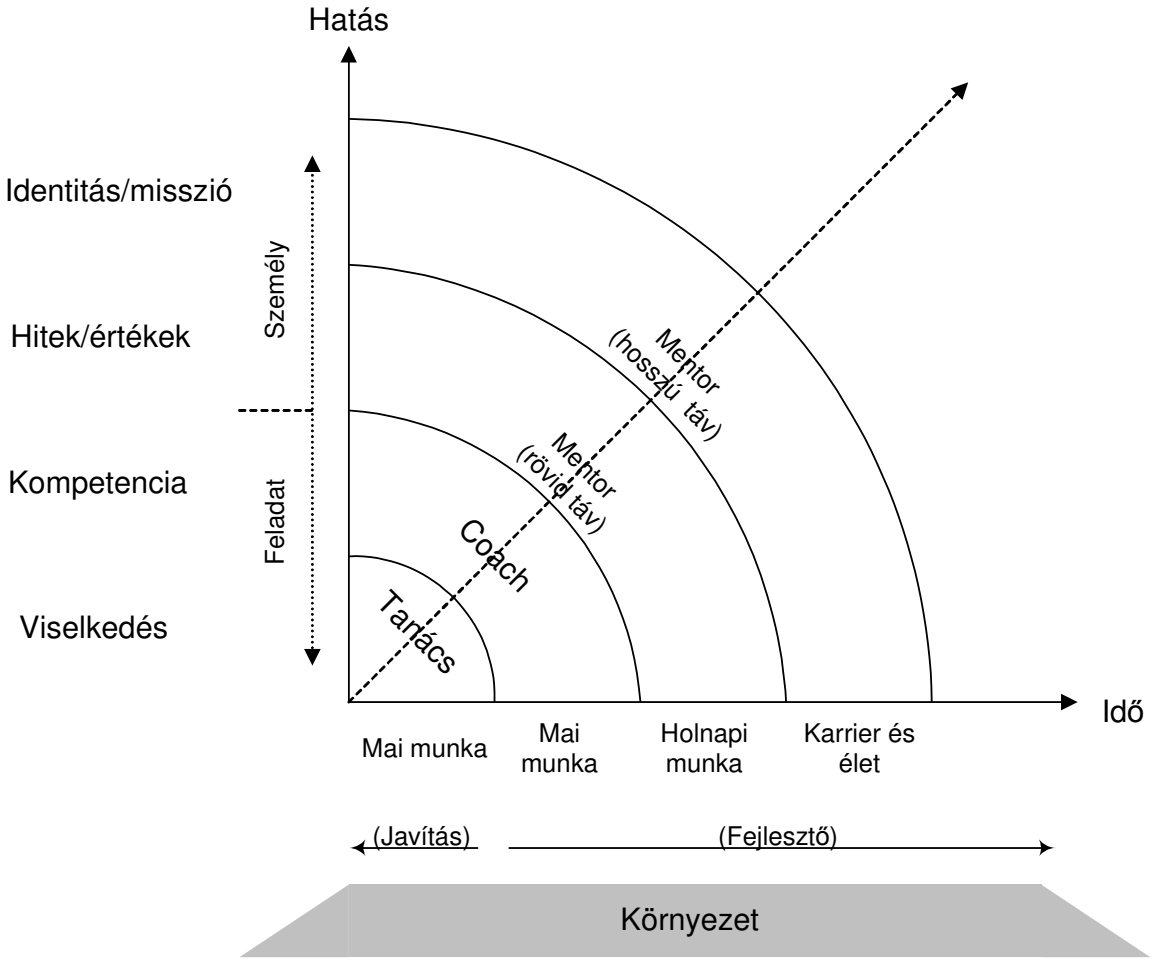
Összefoglalás



Háttér anyagunk utolsó előtti fejezetében egy záró gondolatmenet: a ‚mentor és a coach olyan fejlesztő tanácsadók, akik a pozitív változások bátorítói és facilitátorai, segítői. Mindkét szerepkör a **humán kérdések specialistája** partner, a kliens sikereinek elérésében. A problémamegoldás értelmében a coach és a mentor megtanít arra, miként éljük szabadabban lehetőségeinkkel, erősségeinkkel és érjünk el **merészebb célokat.** Feladatuk az, hogy visszajelzést és reálisan megvalósítható perspektívákat támogassanak, lehetővé tegyék a **tehetség és a hozzáértés kibontakoztatását**. A coach és a mentor képzett és tapasztalt az életen át tartó fejlődésben és annak technológiájában személyes és szakmai téren egyaránt függetlenül attól, hogy megbízásuk a rövid távú fejlesztés, vagy egy életpálya kiteljesedésének támogatása. Mindkét szerepkör egyszerre partner ebben a fejlesztő folyamatban, a változások megvilágítója és kezdeményezője és olyan példakép, amely keretein belül következetes és korrekt mintát ad a szerződéses keretrendszer következetes betartására, kapcsolat működtetésre egyaránt.

A fejlesztő tanácsadást az eddigiek alapján olyan folyamatként írhatjuk le, amelyben a fejlesztést végző irányított és ellenőrzött tevékenység útján segíti partnereit egy probléma, egy feladat jobb megoldásában, ellátásában.
Sokszor a coaching és a mentorálás fogalmát egymás mellett használtuk, bár kísérletet tettünk arra, hogy megkülönböztetéseket tegyünk. Meghúzható-e, s ha igen, hol húzódik a határ e kettő között, és más tanácsadási módok között, amelyek ugyancsak a partnereink fejlődését segítik (például a training vagy a counseling)? Nem hasonlítottuk össze az e témában megfogalmazódó álláspontokat. Ha mégis valamilyen distinkciót kell tennünk, közel áll hozzánk a már többször idézett szerzőpáros véleménye, amelyet saját gondolatainkkal egészítettünk ki.
Ezt a különbségtételt láthatjuk a következő ábrán, amely egy a lehetséges magyarázatok közül:[24]

[24] In. Patrik E. Merlevede-Denis C. Bridoux: Mastering Mentoring and coaching with Emotional Intelligence 2004. Crow House Publishing, Adaptálta és fordította oktatási célra: a KONETT Team



Az ábra lehetővé teszi számunkra, hogy rendszerezzük a gondolatainkat, és átgondoljuk, milyen területet akarunk lefedni fejlesztő tevékenységünk során.
Az ábra szerint a tanácsadás, leginkább a jelen problémáinak megoldására szolgál. Azt segíti, hogy a jelen szakmai feladatainak megoldásait javítsa, fejlessze, támogassa.
Ha áttanulmányozzuk a témában írt szakirodalmakat, azt láthatjuk, hogy nincs alapvető különbség a coaching és a mentorálás között. Néhány szerző coach-mentorra, mentor-coach-ra utal, kötőjeleket használva elmondják a kifejezések egymással való felcserélhetőségét. Miközben a fenti ábra is magyarázatul szolgál a különbségekre, alapvetően elfogadhatjuk a két kifejezés tartalmainak számos helyen való azonosságát.

Néhány különbség azonban segíti a fogalmi tisztánlátást. Ezeket a különbségeket és azonosságokat foglaltuk össze a következő táblázatban.

Szerepkör	Mire koncentrál	Feladatok
Tréner	A tudásra és a képesség átadására, a készségek fejlesztésére koncentrál. A csoportra figyel, a csoportműködésre.	Ott képez, ahol egyértelmű lyuk van az adott személy tudásában az adott tárgyról. Levezet egy olyan képzési tanfolyamot, ahol több embernek kell megtanulnia ugyan azokat a képességeket.
Coach	A képességek használatára és a jelenlegi munkára való alkalmasság fejlesztésére.	Oktat, ha az adott személynek megvan a tudása, de nem éri el az eredményt. Rövid távon teszi képessé a személyt hogy közvetlen eredményeket érjen el, lcselekvés és gyakorlat orientált, napról napra nyújts segítséget. Személyeket, vagy együtt dolgozó csoportokat fejleszt.
Mentor	A személyre és a személyes rövid és hosszú távú fejlődésre.	Felkészíti a partnerét arra, hogy elvégezzen egy munkát (mielőtt ténylegesen teljesítenie kell ebben a munkában) vagy tart meg egy magas képességű alkalmazottat. Hosszú távú, karrier orientált, nem különösebben koncentrált.
Tanácsadó	A szervezeti és a projekt eredményekre, szervezeti és vezetői célok elérésére	Projektek, szervezeti feladatok, csapatok, vezetők menedzselése egy konkrét feladat, szervezeti folyamat, akció sikeres elvégzésére.

Etikai alapelvek a fejlesztő tanácsadásban és a coachingban[25]

- A coaching céljait a coacholt ügyfél igényei jelenítik meg.
- A coaching időszakos munkakapcsolat, nem hosszú távú folyamat.
- A kapcsolat bizalomra épül, nem a függőségre vagy a kényszerre.
- A coaching partnerek között egyértelmű a kapcsolat, mindketten tudatában vannak szerepeiknek, ismerik és azonosan értelmezik azokat, kevert, vagy egymásnak ellentmondó szerepek nem fordulnak elő.
- A coachingban résztvevő, felelős önmagáért, saját tanulásért, cselekedeteiért, a coach nem hozhat helyette döntéseket.
- A coach tájékoztatja ügyfelét a coaching filozófiájáról, elméleti hátteréről, az alkalmazott módszerekről és eszközökről.
- A coach tartja magát a közösen megbeszélt keretekhez, nem bocsátkozik olyan helyzetekbe, amelyek bármelyikük számára elfogadhatatlan, vagy az alapelvekkel ellentmondó előnyökkel jár.
- A coach bizalmasan kezeli a folyamat során keletkezett információkat, harmadik személynek és a médiának nem adja ki. Mindez a folyamat utáni időszakra is vonatkozik. Az ettől eltérő eseteket coach és kliense tartalmában és mélységében közösen egyeztetik.
- A coach világos szerződést köt, amelyben a finanszírozás és a folyamat keretei egyaránt rögzítésre kerülnek. A szerződés keretei esetenként kétoldalú, esetenként háromoldalú szerződéseket jelentenek.

[25] Vogelauer, Werner: A coaching módszertani ABC-je. – Budapest: Human Telex Consulting (2008) 26.o.

A felhasznált irodalom

Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia –Takács Sándor: Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. – Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. (2004)

Goleman, Daniel: Érzelmi intelligencia a munkahelyen. – Budapest: Edge 2000 Kiadó (2004)

Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKee, Annie: A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma. – Budapest: Vince Kiadó (2003)

James, Muriel – Jongeward, Dorothy: Nyerni születtünk. – Budapest (2012)

Lindner Sándor, dr. – Dihen Lajosné – Henkey István, dr.: Humán Controlling, Szókratész. – Budapest: Külgazdasági Akadémia (2003)

Komócsin Laura: Módszertani kézikönyv. – Budapest: Manager Könyvkiadó (2009)

Kovács Norbert: A coaching tanácsadói módszer bemutató elemzése különös tekintettel a szervezeti életben való alkalmazásra – diploma dolgozat, Pécs (2007)

Vogelauer, Werner: A coaching módszertani ABC-je. – Budapest: Human Telex Consulting (2008)

In. Patrik E. Merlevede-Denis C. Bridoux: Mastering Mentoring and coaching with Emotional Intelligence Crow House Publishing, (2004.) Adaptálta és fordította oktatási célra: a KONETT Team

Ajánlott irodalom:

Cope, Mick: A coaching módszertana. – Budapest: Manager Kiadó (2007)

Stewart, Ian – Joines, Vann: A TA ma. – Budapest: Országos Alkohológiai Intézet, (1992)

Vogelauer, Werner: Coaching a gyakorlatban. – Budapest: KJK KERSZÖV (2002)

Szupvízió - egyén, csoport, szervezet Szerk.: Bagdy Emőke, Wiesner Erzsébet
Budapest, Budavár Kiadó 2005.