

# HA A COACH VEZETŐ

**ERDŐS ESZTER**

**2011**

## Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	3. oldal
Bemutakozás .....	3. oldal
Egy coach szakmai önéletrajza .....	3. oldal
Vezetői múltam és jelenem története .....	5. oldal
Coach lettem .....	12. oldal
Coaching .....	17. oldal
A szupervízió alapú coaching .....	17. oldal
Coaching és professzionális szupervízió .....	18. oldal
Módszertani megközelítések .....	19. oldal
Saját coaching munkám	
Előzmények .....	21. oldal
Hipotézisem .....	22. oldal
Coaching- partnerem bemutatása .....	23. oldal
Kezdődik a coaching .....	24. oldal
Coaching tanulás saját élményben .....	25. oldal
A coaching menete .....	26. oldal
1. találkozás .....	26. oldal
2. találkozás .....	29. oldal
Önreflexió az 1-2. találkozásokra .....	33. oldal
3. találkozás .....	34. oldal
Előzmények .....	34. oldal
Coaching .....	35. oldal
4. találkozás .....	41. oldal
5. találkozás .....	43. oldal
E-mail váltás a találkozás után .....	44. oldal
6. találkozás .....	45. oldal
A coaching folyamat típusai .....	49. oldal
Célzott coaching .....	49. oldal
Feedback (visszacsatolás) coaching .....	49. oldal
Tartalom coaching / készségek coachingja .....	50. oldal
Részletekbe menő fejlesztő coaching .....	50. oldal

Intenzív coaching .....	51. oldal
Coach szerepem .....	51. oldal
Eredmények .....	52. oldal
Epilógus .....	53. oldal
Irodalomjegyzék .....	54. oldal

*Victor Frank: „Az élet mindenkit kihívások elé állít,  
és mindenkinek magának kell rájönnie, hogy melyek ezek.”*

## **BEVEZETÉS**

### **BEMUTATKOZÁS**

#### **EGY COACH SZAKMAI ÖNÉLETRAJZA**

1984 óta református lelkészként a református drogmiszióban dolgozom. Pontosabban, ezt a munkaágot én hoztam létre, amire azután az első munkahelyemen a megbízatásom is szólt.

Kezdetől fogva a segítő szakmák peremén végeztem tevékenységet, mint fiatalokkal, drogbetegekkal foglalkozó segítő szakember.

3 évig a Fasori Református Egyházközségben voltam beosztott lelkész és e mellett a református egyház Kallódó Misszió szolgálatát alakítottam ki. A munkaág profilja néhány hét alatt kialakult, drogosok kezdtek el bejárni egyre nagyobb számmal és lelkesedéssel a fasori gyülekezeti teremben.

Az interaktív bibliaórák tartásával és az egyéni lelkigondozással tulajdonképpen kezdetől fogva szupervízor és coach feladatokat is elláttam és gyakoroltam. Szerettem volna jól, jobban végezni ezeket a munkamódokat, így érdeklődésem fokozatosan fordult a humán továbbképzési lehetőségek felé.

Rogers képzést végeztem, majd a Semmelweis Egyetemen addiktológiai diplomát szereztem. Hazai és nemzetközi drogterápiás tréningeken vettem részt Magyarországon és külföldön is. Szociális szakvizsga, szupervízor egyetemi diploma, családterápiás képzés, klinikai lelkigondozói képzés, segítő beszélgetés képzés, lelkigondozói egyetemi diploma, majd mediátor képzés következett időrendi sorrendben.

Jelenleg a coach képzés remek lehetőséget biztosít arra, hogy a coaching módszertanba integráljam az eddig tanult és alkalmazott módszereim.

Mivel több intézményt is létrehoztam:

- 1984-ben a Kallódó Misszió református munkaágát a Fasori Gyülekezetben
- 1986-ban a Ráckeresztúri Drogterápiás Otthont
- 1990-ben a Zsibriki Drogterápiás Otthont
- 1996 –ban Budapesten a Válaszút Misszó drogkonzultációs irodát

ezért tapasztalatot szereztem az intézmények létrehozása, fejlesztés, változás menedzselés területein. Ezeknek az intézményeknek vezetője voltam és vagyok, így ezek a tapasztalatok segítenek a coachingban.

Oda kell figyelnem azonban, hogy tapasztalataim ne hogy beszűkítsék a figyelmemet, hogy nyitott és szabad tudjak maradni a partnerem gondjaira, helyzetére és személyiségére.

## VEZETŐI MÚLTAM ÉS JELENEM TÖRTÉNETE

A Gorkij fasori egyházközségben kezdtem, ahol nagyon családias volt a környezet. Főnököm – esperes és teológiai tanár – jóindulatú, türelmes vezető volt, aki hagyta, hogy kibontakozzunk, ötleteinket támogatóan fogadta, így jó csapatszellem és sikeres munkavégzés jellemezte az ott töltött időmet.

Szabadnak éreztük magunkat, ám nyilván voltak, lettek volna határok, amiket nem léphettünk volna át.

A formális főnökünkön kívül valójában a segédlelkésztársamon kívül mindenki fölöttem állt, így tulajdonképpen főnöki viszonyban volt velem, bár ez nem volt kimondva.

Az adminisztrátor egy nyugdíjas néni volt, aki koránál fogva, és mivel régebben volt ott, felettem állt, de ez inkább mentori, támogató kapcsolat volt, aki sok mindenre megtanított, ma tudom már, hogy szakértői coachingot adott nekem.

A beosztott lelkészek nem törődtek velünk, de valójában úgy tekintettem rájuk, mint akiknek joguk van/lenne utasításokat adni nekem, amiket kész voltam/lettem volna teljesíteni.

Az egyházfő-takarító bár rangban nem állt fölöttem, de viselkedésében egyértelműen fölény helyezett magát, amit akkor elfogadtam. Ma már fűrészállanám ezt a kapcsolatot, de akkoriban természetesnek tartottam, hogy felelősségre vont, ha a klienseim koszt csináltak, stb. Eszembe sem jutott, hogy lázadjak, vagy panaszkodjak, valahogy akkor ez magától értetődőnek tűnt.

**Formálisan a szervezet** funkcionális, vagy mátrix besorolású volt – hiszen a lelkészeknek és egyéb munkatársaknak megvolt a saját területük, amiért ők feleltek, a vezetést tekintve azonban lineáris szervezatként működött, mert ha a takarítónőt nem számítom, akkor vezetői attitűdje csak a nagy főnöknek, az esperesnek volt. Ő valamennyire próbált törődni velünk, odafigyelni ránk támogatás és ellenőrzés céljából, bár ez a figyelem elég laza volt.

Három évig dolgoztam a Gorkij fasori egyházközségben, az utolsó félévben a Ráckeresztúron általam alapított Drogterápiás Otthon vezetője lettem.

Itt 2 munkatársam volt, akikkel baráti stílusban működtünk – akkor így gondoltam rá -, ma inkább együttműködőnek nevezném a kapcsolatunkat. Közösén beszéltünk és döntöttünk el mindent, bár nyilván tudtam, és ők is tudták, hogy a döntéseket valójában én hozom meg.

A kollegákkal való megbeszélések spontának és szervezetlenek voltak, gyakran a munkatársaim munkaidején túl, a magánszférájukban – elmentem a lakásukra – valósultak meg. Ha találkoztunk, mindig beszélgettünk valamennyit egymással is, ezek egyrészt a munkával kapcsolatos információk, dilemmák, tennivalók megosztása, megbeszélése volt, másrészt rendszeresen tartalmazott magánéleti vonatkozásokat is, főleg a kolleganőmmel (egy nő és egy férfi munkatársam volt), akinek párkapcsolati nehézségei voltak.

Férjhez mentem, és egy baranyai kis faluban Hidason lettem papné egy ideig munkahely nélkül. Itt nem volt főnököm, bár tulajdonképpen a férjem, mint gyülekezeti lelkész a főnököm volt – papíron beosztott lelkészként szerepeltem fizetés nélkül -, de ez így nem merült fel közöttünk. Sok mindenben részt vettem a gyülekezeti munkában, de férjemmel egyenrangú partnerként beszéltek meg és végeztük el a feladatokat.

A gyülekezettel való kapcsolatomban azonban alárendeltebb pozícióban voltam.

Két év múlva létrehoztunk Zsibriken egy újabb drogterápiás otthont, aminek én voltam a vezetője, itt kezdetben 11 munkatárssal dolgoztunk.

**Az intézmény** lineáris szervezetként működött, én voltam a vezető, volt egy helyettes, aki integrált munkakörben egyben a többi munkatárssal azonos beosztásban is dolgozott, és a többiek egyenrangú munkatársak.

Bár volt intézeti lelkész, aki végzettségben a többi munkatárs felett állt – nálam idősebb és nagyobb tudású személy -, ő nem vállalt fel vezetői feladatokat. Mentorként, szakértői peer coachként sokat segített, támogatott engem és a munkatársakat, de irányító- és kontroll funkciókat nem tudott, és nem is akart ellátni.

Az adminisztrátor bizonyos értelemben a terápiás team fölött állt, mint pénzügyi-, ügyintézői jogkörű irodai munkatárs, ám döntéshozatalban a többiek álltak ő fölötté. Férjem a drogterápiás otthonban nem volt alkalmazott, „csak” önkéntes segítő, mégis mint férjem, mint gyülekezeti lelkész, és főleg talán, mint „szakértő” – ő intézte az

építkezéseket, autókat, technikai munkák szervezését – társvezetői tekintéllyel és funkcióval bírt.

Itt már a vezetői kompetencia jobban meglátszott, nyilván a nagyobb team miatt is. Bár a munkatársakkal bizalmas baráti viszonyban, és mint gyülekezeti lelkész(né)jük, lelkigondozó kapcsolatban is voltam, mégis a vezetői szerep hangsúlyosabb volt, mint a ráckeresztúri kezdetekkor.

#### **A kommunikáció** több szinten folyt.

Magánéleti és gyülekezeti témákban és alkalmakkor – a gyülekezeti életben résztvevő kollegákkal ott is találkoztunk, gyakran otthonukban is meglátogattam őket és ők is bennünket – sokszor hívtak, úgy éreztem, hogy igénylik a baráti, mentori, lelkigondozói kapcsolatot is. Az egyik kolleganóm – mivel Budapestről költözött le a munka kedvéért – nálunk lakott.

**A team munka** itt kezdettől fogva heti rendszerességgel 4 órás megbeszélésekben folyt, sőt a kezdetektől alkalmaztunk szupervízort. Bár még nem így neveztük akkoriban, de a külső szakember részvételét a folyamatokban szükségesnek éreztük. A külső jelenlét számunkra szakmai- és érzelmi józanságot jelentett egy olyan folyamatban és munkában, ahol a személyesség és érzelmi telítettség magában hordozhatja az elcsúszás veszélyeit. Az első években az akkor még Pécsen lakó dr. Keserű Károly havonta egyszer részt vett a munkatársi megbeszélésekben, mint külső tanácsadó. Őt azért kértük erre a feladatra, hogy tanácsaival segítse az újonnan alakult intézmény és team beüzemelését és működését.

Furcsa volt nekünk, hogy legtöbbször „passzívan” vett részt a megbeszéléseinken. Így ismertük meg pl. a forró széket egy olyan alkalommal, amikor az építészmérnökünkkel a munkatársaknak súlyos konfliktusa adódott.

Ha belegondolok, kicsit kusza volt a felállás: volt, aki nálunk lakott, volt, akikkel családirag összejártunk, jóban voltunk, volt egy kollegánk, aki anno a közreműködésünkkel szabadult meg alkoholizmusából, ő minden este nálunk volt (kivéve, ha dolgozott), baráti kapcsolatban voltunk. Ha a gyerekekkel gond volt az iskolában, velünk beszéltek meg és hasonlók.



### **Konfliktusok és nehézségek** is persze, voltak.

Pl. a szabadult alkoholista barátunk – aki a helyettesem lett – visszaesett és nekem kellett elküldenem, ami nehéz teher volt lelkileg nemcsak vezetőként, hanem gyülekezeti lelkészként is a családdal és a gyülekezeti tagokkal való kapcsolatunkban is.

A kolleganőmet – aki kezdetben néhány hónapig nálunk lakott – is elküldtem, őt azért, mert a személyisége nagyon nem oda való volt. Ridegen, szeretetlenül bánt a kliensekkel, kemény és kérlelhetetlen volt. Ráadásul a „pesti” szövegével „ledumálta” a „falusi” kollegáit, így másokat is saját stílusára hangolt. Őt is nehéz volt elküldenem, főleg, mivel „nem tett semmi rosszat”, ezért a munkatársak is értetlenkedtek, és ő maga is igazságtalanságként élte meg az elbocsátását. Össze kellett szednem minden lelkierőmet, hogy végigvigyem azt, amit helyesnek tartottam.

Az adminisztrátort hamis számlán kaptam rajta, és megbeszéltem vele, hogy elmegy az intézménytől. Mivel emberséges akartam lenni, megkérdeztem, hogy elmondjam-e a munkatársaknak, hogy mi történt, vagy szép csendben megválnak a cégtől. Kérte, hogy ne mondjam el. Ő viszont panaszkodott rám, és nem is tudom, hogy miket hordott össze rólam, hogy mennyire retteg tőlem, stb. és ezért megy el – persze ezt jóval később tudtam csak meg.

A munkamorállal is voltak nehézségeim. Az iroda és a terápiás otthon nem egy helyen volt, nem lehetett két helyen lenni egyszerre, nem beszélve arról, hogy folyamatos munkavégzés volt, tehát nem tudtam mindig ott lenni – konferenciák, egyéb intéznievalók is gyakran máshová szólítottak, s az ellenőrzést amúgy sem kedveltem. Ez mai napig nehézséget okoz, hogy hogyan tudom úgy kontrollálni a munkatársaimat, hogy az ne rombolja a bizalmi kapcsolatot, és ne a kedvüket szegje, hanem a magas szintű munkát biztosítsa.

### **Egy állomás**

1999. január 1-től (újra) a Ráckeresztúri Drogterápiás Otthon vezetését vettem át. Ebben az időszakban a legkisebb gyermekünkkel GYES-en voltam, a két nagyobb iskolába járt.

Novemberben telefonált az ottani vezető, hogy kapott egy jó lehetőséget, ezért elmegy az intézményből, de utódja nincs, nem tudja, mi legyen, menjünk vissza Ráckeresztúrra és vegyük át/vissza az intézmény vezetését. Két hét gondolkozás után igent mondtunk.

Az itteni stáb és kliensek hidegen, ellenségesen fogadtak. Nehéz volt érzelmileg. Azt a „stratégiát” választottam, hogy nem veszek tudomást az ellenséges hozzáállásról,

egyszerűen elengedtem a fülem mellett a beszólásokat és nem reagáltam a távolságtartásra, bizalmatlanságra/szeretetlenségre.

A munkatársi csapat sem volt problémamentes.

A leglátványosabb a munkatársi napok laza működtetése volt: papíron ugyan addig is 9-kor kezdődött, de az elődöm állítólag egész délelőtt ügyeket intézett, telefonált, a munkatársak meg az alatt ping-pongoztak, lötyögtek. Rossz néven vették, hogy én 9-kor várom a kezdést, a telefont kikapcsolom, és igyekszem tartani a kereteket.

Lassan megtört a jég, ahogy kifutottak az akkori kliensek, úgy a team tagjai is oldódtak, és a kapcsolatunk pozitív irányba mozdult el. Tudtunk beszélgetni, nevetni, bizalmasan megbeszélni dolgokat, együtt gondolkozni.

Közben kiderült, hogy két oda nem való kollegával bizony nem tudok dűlőre jutni.

Az egyik kolleganő egy súlyos pszichiátriai beteg hölgy volt, akit az elődöm elődje (az én közvetlen utódom anno) vett föl sajnálatból, s az elődömnek nem volt lelkiereje elküldeni. A hölgy terápiás munkatársként dolgozott, de valójában a kollegáknak sem volt hozzá türelme, menekültek előle. A kliensek titokban megkerestek, és kérték, hogy ne ő legyen az esetkezelőjük. Beszéltem a munkatársakkal külön-külön, mindenki megkönnyebbülve támogatta, hogy váljunk meg tőle, hiszen a terápiás otthon a kliensekért van, nem a dolgozókért. Azonban, amikor a team megbeszélésen felvettem a témát – egyedül maradtam. Ekkor újra megértettem, hogy a „balhét a vezetőnek kell elvinni”, ezt nem terhelheti rá a munkatársakra.

A műhelyvezető egy katonaság helyett polgári szolgálatot az intézményben végző, és ennek letelte után még az elődöm idejében ott maradt aranyos srác volt, aki csak lébecolni szeretett, dolgozni nem, s ahogy a katonaság alól egy jó ötlettel kibújt, ugyanúgy semmiben nem tudtam rá számítani, sőt gyakran a kliensekben is jobban megbízhattam, mint benne. Vele próbáltam tervezetten és módszeresen foglalkozni, igyekeztem szeretettel, türelemmel is, aztán kérve, konfrontálva, közösen megbeszélve, pl. Gordon tervező beszélgetés modelljét is segítségül hívtam ebbe a projektbe. Kedveltem őt, mint embert, de mint vezető, tudtam, hogy előbb-utóbb mennie kell. Ehhez már nem kértem stábtámogatást, megbeszéltem vele, hogy elmegy. A stáb később kifejezte, hogy ezzel is egyetértettek, és támogatnak a döntéseimben.

## **Növekedés**

Azóta bővült az ágyszámunk és többször volt bővítés a munkatársi létszámban – gyógyult kliensek, adminisztrátor és egy közgazdász kollega lépett be a csapatba.

Úgy gondolom, hogy viszonylag jó a kapcsolatunk, magánéleti vonatkozásban is bizalmat érzek. Töreksem az együttműködő, demokratikus modell megvalósítására, ami bizonyos vonatkozásban működik is. Ami zavar – férjem szerint ez a demokratikus vezetés velejárója – hogy igazságtalanul sokat várnak tőlem, miközben ők maguk gyakran lezserül végzik a munkájukat. Pl. minden évben van vezetői visszajelzés is a minőségbiztosítás keretében, és ott érzésem szerint irreális elvárásokat és panaszokat fogalmaznak meg. Ez valószínűleg abból is adódik, hogy a szervezeti kultúránk része a visszajelzés, amit komolyan veszek, és kész vagyok a változtatásokra is. Éppen ezért ők is rutinosan, bátran, egyre élestedő szemmel – hiszen ennek nincs következménye -, és igényesen veszik górcső alá a dolgokat. Bevallom, ez rosszul esik egy kicsit. Ők 3 napot dolgoznak egy héten (24+12+8 óra), én általában 7 napot korán reggeltől késő estig. Igyekszem mind anyagilag, mind emberségben, valódi szeretettel figyelembe venni mindenkinek a jól létét, és ezért a szívem mélyén kicsit hálátlannak tartom a kollegáimat.

### **Vezetői tervem**

Szeretném megvalósítani a felelőségek delegálását nemcsak formálisan, hanem úgy, hogy valóban működjön is. Körkörös ellenőrzésre gondoltam, hogy mindenki a saját reszortjáért felelős – ez így van jelenleg -, és azt a többieknek ellenőrzi – ez is így lenne, de nem nagyon működik. Nem szeretnek „spiceliskedni”.

Tudom, hogy a kultúránkban ez sajátos tartalommal bír és azt is, hogy dolgozni kell a megváltoztatásán. A megoldás módja viszont nincs még meg!

A közgazdász kollegám ügyvezetőnek jött az intézmény gazdasági, jogi és minden egyéb működtetési ügyeinek irányítására. Előtte egy Kistérségi Irodában volt vezető. A fizetése jóval magasabb, mint az előző munkahelyén, és mint a besorolása, éppen azért, mert vezetői felelőséggel is helyt kell/ene állnia. A szervezeti felépítést úgy beszéltek meg, hogy én vezetem a terápiát, ő pedig az ügyvitelt, adminisztrációt, stb. Ehhez képest nem nagyon vállalja a kollegákkal való főnöki szerepet azokon a területeken sem, ahol pedig ő a kompetens. Nem régen egy konkrét eset kapcsán – amikor kicsúszott a száján, hogy „de ne mondjam meg X-nek, hogy ezt tőle tudom” – szembesítettem őt a vezetői elvárásokkal, mondtam, hogy azért olyan magas a fizetése, mert nem a végzettsége-, hanem a pozíciója alapján állapítottam meg a bérét, hogy vezetői funkciókat is lásson el. Így bizony furcsa számomra, hogy ő attól fél, hogy

lelepleződik, hogy „rosszat” mondott valakiről. Kérdeztem, hogy kihez tartozik ő, a vezérkarhoz, vagy a néphez? Akkor visszakozott, és mondta, hogy igen, ő vezető, persze. Dilemmám és belső feszültségem, hogy hogyan tanítsam meg erre?

Úgy gondolom, elég nagy az intézmény ahhoz, hogy a lineáris szerkezetet már kinőjük. 14 főállású, 3 részmunkaidős dolgozót alkotó teamben már szükséges a funkcionális és mátrix típusú vezetői kapcsolatrendszer kialakítása.

(Victorné 2010)

## COACH LETTEM

A szupervízor-coach képzés beváltotta számomra a hozzá fűzött reményeimet, sőt túlszárnyalta azokat.

A szupervízió-coach gondolkozással kaptam egy új és komplex megközelítést, amivel csoportokkal, emberekkel, idegenekkel vagy kollegákkal gondolkozhatom, dolgozhatom.

Ebbe a gondolkozásmódba, szemléletbe beleértem, ahogyan egy bizonyos problémát vagy helyzetet megközelítünk. Ebbe a koncepcióba nagyon jól belesimult, és használható voltát ugyan megőrizte, de mégis új előjelet, új dinamikát kapott mindaz a szakmai tudás, tapasztalat és gyakorlat, amit az elmúlt évtizedekben elsajátítottam és használtam. Mind lelkeszi, mind segítői tanulmányaim és praxisom eddig használt elemei jól illeszkedtek az új stratégiai rendszerbe, csak éppen a szupervízió alapú coaching látásmódja áthangolta az egész repertoárt. Ez nem azt jelenti, hogy minden eddigi segítő intervencióm coaching üléssé lényegült át, hanem inkább azt, hogy a segítő kapcsolat új módszertani eszköztárral gazdagodott, másrészt pedig a coaching munkamód új munkaforma használatát is lehetővé teszi számomra.

Számomra élvezetes is ez a kettősség, tehát hogy a coaching munkamódomban az egyéb szakmai identitásaim elemeit is alkalmazhatom, a segítői munkám során pedig a szupervízió és/vagy coaching egyes módszertani elemeit is beemelhetem.

Más kérdés, hogy éppen ezért tisztán kell tartani az identitásokat és meghatározásokat, hogy mindig tudjam, hogy éppen mit csinálok.

Az elmúlt években végzett szupervíziós munkáim nemcsak megélhetési vonatkozásban adtak új lehetőségeket, hanem saját szakmai lelkesedésem, kiégésem megelőzésére és tapasztalatszerzés, élményszerzés tekintetében is.

A coaching használatától azt várom, hogy egyrészt saját munkahelyemen jobb vezető leszek, másrészt szélesedik a szupervíziós munkáim során használt eszköztáram, harmadrészt pedig kifejezetten coach szakemberként is tudok majd feladatokat elvállalni és megoldani.

A szupervíziós és coach feladatok számomra csupán mellékes élménytúrákat jelentenek, elsődleges céloom az elsajátított kompetenciákat mindenekelőtt a fő munkámban, mint vezető hasznosítani, és egyházi vállalt feladataimban felhasználni.

A felhasználás alatt értem akár azt, hogy én magam, mint coach szemléletű eszköztárral bíró vezető (intézményi belső coach) nyújtok támogatást a munkatársaimnak a fejlődéshez és a hatékonyság növeléshez, akár azt, hogy külső coach bevonásával segítem intézményem minőségi működését. Ennek eldöntéséhez még nem látok tisztán. Jobban szeretném belső coachként én kivitelezni ezt a folyamatot, de kétségeim vannak, hogy vajon képes vagyok-e erre?

Céloom, hogy munkatársaimat abban támogassam / arra képezzem ki, hogy már a coach kompetenciáiban is sajátélményben járatosabban tudjanak kollegiális segítséget, megoldás-orientáltabb hozzáállást adni. Egyrészt, mint team, másrészt a teamen belül alakuljanak mini egységek, akik egymást ilyen módon is támogatják.

Céloom, hogy a coaching bizonyos elemeit be tudjuk építeni a team munkába.

Szívem szerint minden kollegámnak biztosítanék coaching szolgáltatást, de igazából még nem tudom, hogyan fogjak hozzá.

Eddig a team szupervíziós alkalmak mellett folyamatosan lehetőséget biztosítottam arra, hogy igény szerint az intézményünkbe járó szupervízort egyéni szupervíziós ülésekre is igénybe vegyék. Volt egy év, amikor a teamünk szupervíziója kizárólag és kötelező jelleggel egyéni szupervíziós ülésekből állt.

Munkatársaim a drogterápiás otthonban rendkívül sokrétű, bonyolult feladatokkal és problémákkal dolgoznak, ráadásul, mint sajátélményű, felépült szenvedélybetegeknek, a személyes életükben is számos, az átlagosnál nagyobb nehézséggel kell megküzdeniük. Biztos vagyok abban, hogy egy adekvát coaching segítene nekik a szakmai és személyes sikerek, és hatékonyság fejlesztésében.

Ehhez járul a szociális szférában adott anyagi szűkösség, ami miatt kevesebben vagyunk az ideálisnál, így a kevés munkatársnak több terhet kell magára vállalnia. Az elkötelezettség és a természetes kifáradás közötti feszültség pozitív feloldása nem mindig sikerül.

Céljaim között szerepel az ellenőrzés delegálása a munkatársaknak, hogy egymást ellenőrizzék, ki-ki egy-egy vállalt területen a többieket. Ehhez a coaching eszköztára is segítséget tudna nyújtani.

Nekem, magamnak is szükségem lenne coachingra – ha máshogy nem, intracoaching formájában, még nem tudom, hogy ez mennyire illúzió, vagy mennyire valóság.

Módszer tekintetében valójában integrált coachingot szeretnék alkalmazni mind az intézményekben, mind a majdani felkérések során más terepeken. Dilemma számomra, hogy ezt kronológiai sorrendben érdemes alkalmazni – tehát viszonylagosan tiszta műfajú coachingok egymás mellé/után felsorakoztatva, ill. váltogatva, vagy pedig össze tudok majd gyúrni a mindenből egy a személyekre és helyzetre alkalmas mixet, ami tartalmazza a személyes- és élet coachingtól az üzleti coachingig, sőt a szupervízió teljes repertoárjával az összes modell előnyeit és hatásait. Elméletileg ez lehetséges is, meg nem is, gyakorlatban azonban nem tudom, hogyan is kellene egy ilyen csomagot összeállítani.

Az is kérdés számomra, hogy a különböző beosztásokban dolgozó munkavállalók számára milyen szempontok alapján kell megtervezni és megvalósítani egy viszonylag rövid és időtakarékos coaching folyamatot úgy, hogy az a szupervízió erényeit nem elhagyva, a coaching eredményorientált szemléletével sikeres legyen.

A kérdőívek első olvasatra lelkesítőek, de jobban belegondolva nehéz kiválasztani azt az egyet vagy kettőt, amire fel lehet fűzni az értékelésben való közös elmélyedést. Sok kérdőív alkalmazását kontra produktívnak tartom – kivéve nagyon indokolt esetben, amikor a coaching partnerek számára is teljesen világos, hogy mit és miért akarunk kideríteni -, mert mechanikussá válhat, vagy ellenállást szülhet a sok kérdőívvel való munka.

A személyes- és élet coaching mibenléte valójában nagyon hasonlít a kliensmunkánkban használt szemlélethez és gyakorlathoz. A klienskonzultáció egyik fókuszában az áll, hogy abban segítsük őket, hogy rájöjjenek: mi az, amire tényleg szükségük van az életben, hogyan lehetnek sikeresek, és hogyan tudják növelni életelégedettségüket hatékonyabb személyes célok felállításával, új stratégiai cselekvéssel,

összpontosítva és felelősen. A felelősség ugyanúgy megoszlik. Terapeuta és kliens együtt tervezzük meg az irányt.

A szupervízió-alapú coaching tanulásomban most megerősítettem, hogy coachként ezt speciálisan kérdezve - vezetve teszem professzionálisan.

A teljesítmény coaching, mint vezetői tevékenység leírása egybeesik azokkal a célokkal, amiket eddig is igyekeztem érvényesíteni a munkatársaimmal való kapcsolatomban. Nehézségem, azt hiszem a teljesítménycélok hatékony kommunikációjával és az értékeléssel van, ebben várok fejlődést a coachingtól a szupervíziós eszköztárhoz képest is.

A szupervízióhoz képest az üzleti coaching alkalmazása hatékonyabb fejlesztés reményével kecsegtet, amelynek használatában mindenképpen szeretnék jártasságot szerezni.

Ki szeretném, ki fogom próbálni a feladatfókuszált coachingot a team munkában, team coachingban. Ha belegondolok, valóban, amikor volt valami megoldandó feladat a team munkában, általában lelkes és hatékony megbeszélés folyt.

Az executive coaching módszertanával pedig elsősorban saját szervezeti, intézményi belső coachingomat szeretném kiegészíteni.

Érdekes elgondolkozni azon is, hogy az egyházi intézményekben az intézeti lelkészek/lelkigondozók szerepét valójában lehet-e egy ún. szupervízor-coach szemléleti keretben elgondolni és megvalósítani. Ha jobban belegondolunk, akkor egy gyülekezeti lelkésznek is tulajdonképpen rendelkeznie kell/ene a szupervízori-coach készségekkel. A történelem folyamán az elmúlt évszázadig a papok töltötték be ezeket a szerepeket a társadalomban és a közösségekben. Jó lenne, ha ezeket az ismereteket és gyakorlati megvalósításukat beépítenék a teológiai tanulmányokba, a lelkészképzésbe. Nem lehetetlen javasolni számukra egy zártbeiskolázású coach-képzést.

Sőt, valójában minden szakmához szükséges volna a szupervízor-coach kompetenciák elsajátítása legalább felhasználó szinten, de akár alkalmazó szinten is.



Az intézményekben elindítandó coaching folyamat első nehézsége a célok megállapítása, mert egyrészt mindent szeretnék célul kitűzni, másrészt bizonytalan vagyok abban, hogy hol, milyen rész cél kitűzésével kellene elkezdni a közös munkát. Kérdés, hogy milyen módszertan segít abban, hogy ezt jól találjam meg. Ha ez megvan, akkor úgy gondolom, hogy a fókuszált, tervezett tevékenység megvalósítása már könnyebb volna. A megfigyelés, értékelés és analízis változatos módszereit ajánlja az elméleti összefoglaló, de vajon melyikeket és hogyan érdemes használni?

A jövő víziója eszközt úgy hiszem értem, és meg is tudnám csinálni, de a karbantartás, támogató struktúrák, konstruktív értékelés és visszacsatolás technikáinak folyamatos alkalmazása is bizonyára jótékony hatást fejtene ki az intézményben.

(Victorné 2010)

## COACHING

### A SZUPERVÍZIÓ ALAPÚ COACHING

A coaching mint a személyes és szakmai fejlődés eszköze valamikor az 1980-as évek végén aktivizálódott intenzíven. A leggyorsabban fejlődő terület a tanácsadáson belül. Számos vállalat a coaching folyamatot alkalmazza különféle vezetői képzéseken.

Gershman (1967) aki az elsőként írt doktori disszertációt a coaching témában, bemutatott egy példát a belső szervezeti coachingról, értékelve, hogy a szupervizorokat (itt munkavezetők) arra képezték ki, hogy hatékony coachként működjenek, fejlesztve a dolgozók attitűdjét és munkavégzését/teljesítményét.

1993 és 2003 között a gyakorlati tudományos publikációk és elméleti peer-reviewed tanulmányok száma megháromszorozódott és a doktori szintű kutatások száma évente nő. Ebben az évtizedben ez összefonódik a professzionális coaching felbukkanásával, az irodalomban egy hangsúlyáttevődés zajlik: sok tanulmány koncentrálna a coaching elméleti kereteinek megrajzolására.

A coachingot hatékonyabb tanulási módszernek tekintik a tréningeknél, és ígéretes eszközként mutatják be az egyén teljesítményének fejlesztésére. Egy Egyesült Királyságban végzett felmérés (Sung és mások, 2004) szerint 16% gondolta, hogy a tréning a leghatékonyabb módja az emberek munkahelyi tanításának. Ugyanakkor a válaszolók 96%-a tartotta a coachingot a szervezeten belüli tanulás hatékony módjának. A coachingot gyakran úgy tárlják, mint az „érezd magad jól” ipar részét, és úgy reklámozzák, mint egy dinamikus, jövőre fókuszáló, erő alapú formája az emberi segítségnek. Mint olyannak, széles körű vonzereje van.

A coachingról író szerzők általában az „ipar” szót használják területük leírásához, és ez az ipar dübörög. Manapság személyes coachot tartani kivívja mások elismerését. Egy kutatás szerint a vezérigazgatók 45%-a jelentette ki, hogy a magas pozícióban levő munkatársuknak coaching szolgáltatásra van szüksége (Morris, 2000). A coachingra úgy tekintenek, mint hatékonyabb és költségkímélőbb módszer a más személyiséget fejlesztő programokhoz képest

Mindazonáltal – bár a coach szerepe megváltozott az évek során- az üzleti coaching területén végzett kutatási eredmények néhány példája azt igazolja, hogy az 1930-as és az 1960-as évek között létezett a szervezeten belüli coaching formája, pl. a menedzserek (vagy szupervizorok) coachként működtek a beosztottjaik fejlesztésében. Számos példa mutatja, hogy az idősebb dolgozókat kiképezték arra, hogyan segítsék a fiatalabbakat abban, hogy csökkentsék a selejtet.

Sokféle gyakorlat, szerepfajta él, különböző coaching modellek és gyakorlati keretek, a coaching tevékenységek számtalan név alatt futnak, sokszor nem következetesen használva azokat.

Megjelenési formái a szupervízió tevékenységeinél sokkal szétágazóbbak, a szupervízió valójában egy kipróbált megközelítés a „coaching” jellemzőivel. Bár eredete és fejlődése eltér az utóbbtól, számos kapcsolat fedezhető fel mindkét terület elméletében és gyakorlatában.

## **COACHING ÉS PROFESSZIONÁLIS SZUPERVÍZIÓ**

A „professzionális szupervízió” gyökerei a professzionális szociális munka eredetéhez és az USA-ban az iskolarendszer profivá válásának első lépéseihez vezethetők vissza a XIX. század utolsó felében. Ebben az időben ez a tevékenység „szupervízió” nevet kapta. Ha napjaink utolsó évtizedében találták volna fel, modern kifejezéssel a coaching nevet kapta volna. Feltételezzük, hogy abban az időben, amikor a „szupervízió” és „szupervizor” kifejezések keletkeztek, azokat az adminisztratív és ipari szervezetek területéről kölcsönözték – amelyek szervezeti modellként funkcionáltak a humán szolgáltatások szervezetei számára – a szupervizorok „funkcionális munkavezetők” voltak, akik egyben a tanító szerepét is betöltötték. (Louis Van Kessel,2010.Egyetemi előadás)

„Napjainkban a professzionális szupervízió elfogadott komplex módszere a professzionális „coachingnak”, amelyet jól képzett professzionális szupervizorok végeznek. Ez vonatkozik a szupervízióra, mint a segítő szakemberek módszerére, akik azzal vannak megbízva, hogy a professzionális-én-nel foglalkozzanak a társas interakciók során, hivatásuk vagy szakmai szerepük fontos részeként – különösen a segítő szakmákban és vezetői szerepekben a szolgáltatás és a munka különböző

területein - hogy (tovább) fejlesszék az ön-reflektáló kompetenciáikat, a munkahelyi feladataik elvégzése során. A szupervízió való részvétel végső célja a jobb szakmai működés elérése a fokozott reflektív és integratív kompetenciák eszközével. A professzionális szupervizorok, akik elsősorban előadói ennek a fajta reflexiónak, munkájukat különböző körülmények között végzik, különféle szervezeti szinteken, különféle szervezeti kontextusokban, belső és külső pozícióban.” (L van Kessel 2010.)

A coaching világa rátalált a szupervízió világára. Számos szakmai coaching szervezet javasolja a szupervíziót tagjai számára, beiskolázásuk részeként. A szupervízió valódi értéket tud nyújtani mind a professzionális coachoknak mind a menedzsereknek, akik coaching készségeket használnak munkájuk során. A coaching szakmai státuszát megerősítő eszközként tekintünk rá, hatalmas erő rejlik benne a coachok karbantartásában valamint a gyakorlatuk minőségének fejlesztésében. Feltételezzük, hogy több és több coach veszi fel a szupervíziót, ez befolyásolni fogja a coaching gyakorlatát és elméletét.

A coaching formája és a szupervízió módszertani megközelítése között többé-kevésbé átfedés található. Ezt a szolgáltatást „szupervízió” nevezhetjük, mint az európai országok esetében a szupervíziós gyakorlatban. Ezen felül, hogyha birtokában vannak a kompetenciáknak és készségeknek, akkor egyéb coaching formákat is képesek nyújtani, professzionális coachként. Ezen felül, a professzionális szupervizorok nyújthatnak szupervíziót mind a professzionális coachoknak, mind a menedzsereknek, akik coaching készségeket használnak munkájuk során, hogy fokozzák reflektív és integratív kompetenciáikat, javítsák interakciós viselkedésüket a coaching helyzetekben.”(L van Kessel 2010.)

## **MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉSEK**

A coaching gyakorlat alapjaként változatos megközelítéseket különböztetünk meg, amelyek különféle paradigmákat használnak (Grant, 2003a: 34). Találunk ontológiai megközelítést (Delgado, 1999); integráló modellt (Orenstein, 2000) pszicho-dinamikai és szisztematikus megközelítést (Kilburg, 2001; Sperry, 1997; Tobias, 1996; Rotenberg, 2000); viselkedési megközelítést (Skiffington és mások, 2003); kognitív-viselkedési keretet (Anderson, 2002; Neenan és mások, 2002); fejlődési kognitív-viselkedési

(Ducharme, 2004); tapasztalati tanulás modelljét (Kopf és mások, 1991); adleri nézőpontút (Page, 2003). Megtaláljuk még a valóság terápia és választás teória adaptációját (Howatt, 2000); az *executive coaching* multimodális terápiájának adaptációját (Richard, 1999); vagy *fejlődési megközelítést* a coachinghoz, amely a *konstruktív-fejlődési pszichológiából* alakult ki, *családi terápiát és elméletet a szervezeti megismerésről* (Laske, 1999; 2003), és *megoldás-fókuszált megközelítést* (Grant & Green 2003) A fentieken túl, Olivero és mások (1997) felvázolják a *pszichoanalitikus perspektívát*, amely főleg a személyes problémák feltárására fókuszál, és a *direktív megközelítést*, amely a cél-felállítás, visszacsatolás és problémamegoldás elméletén alapszik. Ezen felül létezik *cognitív coaching* (Costa és mások, 1994) és *fejlődési coaching* (Laske, 2003), két egymáshoz kapcsolódó megközelítés, amelyek a mentális-érzelmi folyamatok támogatására vannak felszerelve. És végül találunk *személy-központú coachingot* (Joseph, 2006) és *bizonyíték alapú coachingot* (Laske és mások, 2004). (L van Kessel,2010.)

## SAJÁT COACHING MUNKÁM

### ELŐZMÉNYEK

Amikor elhangzott, hogy coaching partnerrel végzett munkáról kell dolgozatot írni, elgondolkoztam, hogyan tudnék partnerhez jutni.

A csoportban többek elképzelése, hogy felhívjak ismerősöket, számomra rémületesnek tűnt, hogy személyesen ajánljam magam.

Végül úgy oldottam meg, hogy a református szeretetotthonok intézményvezetői levelezőlistájára és válogatott lelkészkollegáknak küldtem el egy körlevél-ajánlatot, melyben leírtam, hogy szakdolgozatomhoz keresek coaching partnert egy 6 alkalmas folyamatra, térítésmentesen.

Meglepetésemre sokan jelentkeztek, többek között azok is, akiknél team-szupervíziót tartottam, így a bőség zavarában fejtörést okozott, hogy kit válasszak.

Olyan partnert szerettem volna, aki előtt nem kell őriznem a tekintélyemet, hanem lehetek esetlen, ügyefogyott, hibázhatok, illetve kísérletezhetek, iskolásan kipróbálva a tanultakat, vagy a szabadon kísérő módszereket is. Szempont volt, hogy olyan bizalmi kapcsolatban legyünk, aki előtt a jegyzeteimet is tudom használni.

Végül egy régi, jó ismerős református lelkésznőt választottam - nevezzük Dórának – akivel együtt jártam a teológiára, volt olyan év, hogy évfolyamtársam volt, és ha nem is szó szoros értelemben vett baráti, de jó kapcsolatban voltunk, szerettük és értékeltük egymást. Ezen kívül, szókimondó, egyenes természete mindig vonzó volt számomra, és arra is gondoltam, hogy majd a folyamat végén számíthatok arra, hogy őszintén megosztja velem a coaching folyamán tapasztalt gondolatait és érzéseit. Az is örömmel töltött el, hogy ennek kapcsán legalább többször találkozhatunk, megtudom, mi van vele, és beszélgetünk – hiszen az élet sűrűsége miatt csupán sokévenként, rövid időkre találkoztunk általában valamilyen rendezvényen.

## **HIPOTÉZISEM**

Mivel nagyon régen vagyok vezető, arra gondoltam, hogy a vezetői munkatapasztalatomat jól fogom tudni hasznosítani a coachingban. Vezetőként jól értem a vezetői nehézségeket, ezért úgy gondoltam, hogy amennyiben vezető lesz a coachee, akkor azért tud hasznos lenni a vezetői tapasztalatom, ha pedig nem vezető, akkor abban is tudok neki segíteni, hogy a főnökének / vezetőjének a pozícióját jobban megértse, és az együttműködésük javuljon.

Ehhez képest a coaching folyamat végén döbrentem rá arra, hogy a folyamat során egyáltalán nem a vezető szemüvegén keresztül néztem a dolgokat, hanem a coachee szemével. Elgondolkoztam azon, hogy ez vajon jó-e így. Nem tudom eldönteni.

Lehet, hogy bevonódtam, s a coachee iránti szeretetem, segíteni akarásom törölte a saját pozíciómban való identitásom? Akkor ez nem jó.

Vagy pedig így a helyes, hogy az együttlétünk idején csak a coaching partneremre figyelek függetlenül attól, aki/ami vagyok, nem rávetítve a saját szerepemmel való kapcsolatam dinamikáját?

Nyilván az a 25 éves vezetői tapasztalat és tudás, amit megszereztem, az bennem van, és ha nem is célzottan, de minden tudásomat és attitűdömet, szemléletemet meghatározza.

## COACHING- PARTNEREM BEMUTATÁSA

Dóra Budapesten beosztott lelkész 11 éve egy református gyülekezetben.

Dórával együtt jártam teológiára, és a vezető lelkész – aki a főnöke – is velünk járt, Dórával – és velem is – jó kapcsolatban volt a diákok alatt, személyes kapcsolatuk jelenleg is jó, bíznak egymásban és becsülik egymást.

Dóra édesanyja elvált, egyedül nevelte 3 gyermekét nagy áldozatok árán, anyagi nehézségek között.

Dóra a teológián karakteres személyiség volt, jó tanuló, határozott véleményű és karakán kiállású. Tanárok és diákok körében is népszerű volt, bár valószínűleg ennek nem volt egészen tudatában.

Dóra egy Budapesthez közeli kisvárosban él 80 éven felüli édesanyjával és nevelt lányával, Ildivel.

Édesanyja mostanában kezd gyengülni, így a főzés és egyéb házimunka egyre inkább Dórára hárul.

Nevelt lánya állami gondozásból került Dórához tizenévesként, jelenleg egy védett munkahelyen van úgy-ahogy munkája, fizetése minimálbér – jó esetben.



## KEZDŐDIK A COACHING

Találkozásunk helyszíne minden alkalommal egy átlagos étteremben volt, ahol kicsi a forgalom, így viszonylag nyugodtan tudtunk beszélgetni egy-egy pohár narancslé fogyasztása mellett. Az üdítőket felváltva fizettük.

A folyamat megkezdése előtt az volt a tervem, hogy a tanultak alapján szépen végigmegyek Dórával a coaching modellek elemein, főleg a DIADAL és megoldásközpontú coaching lépései figyelembe vételével. Jegyzeteimből készítettem magamnak egy ún. számárvezetőt, amit kinyomtattam és magammal vittem a találkozásainkra. Ezt a jegyzetet a találkozások folyamán frissítettem a lezajlott események függvényében.

A találkozásokról jegyzeteket készítettem, amiket elküldtem Dórának is e-mailben – ezeket volt, hogy kiegészítette, pontosította.

## COACHING TANULÁS SAJÁT ÉLMÉNYBEN

Mivel szorongtam a rám váró coaching folyamattól, ezért elhatároztam, hogy saját magam is coachingot kérek valakitől.

Éppen elég aktuális témám, nehézségem volt mostanában ahhoz, hogy úgy érezzem, ideje már, hogy valakivel megbeszéljem a munkahelyi kérdéseimet, és szakszerű coachingban részesüljek.

Így két legyet akartam ütni egy csapásra, egyrészt segítséget kapok, mint coachee, másrészt pedig a saját élményem segít abban, hogy lássam, tapasztaljam, mit tesz egy rutinos coach, és a saját élményeimet, tanultakat át tudom vinni az általam coachingolt folyamatba.

Felkértem egy gyakorlott és neves coach személyt arra, hogy 10 alkalmas coachingot adjon nekem.

Az volt a tervem, hogy a saját élményű coachingomban majd mindig előtte járok egy-két alkalommal az általam vezetettnek.

Ez a tervem nem valósult meg az általam felkért coach elfoglaltsága miatt. Mivel elhúzódott a saját élményű coachingom kezdése, így kénytelen voltam saját szakállamra belevágni a Dórával való coaching munkába.

Emiatt az első két találkozáskor – amikor még nem volt saját élményű coaching tapasztalatom – nagyon szorongtam, és görcsösen igyekeztem valami teljesítményt nyújtani.

Ezért a dolgozatban az első két találkozást külön önreflexióval zárom le.

## A COACHING MENETE

### 1. találkozás

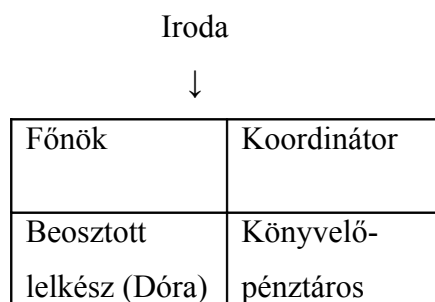
Első találkozásunkkor először is megbeszéltük, hogy miért választottuk egymást:

Eszter: Sokan jelentkeztek a felhívásomra – azért választottalak téged, mert régi barátok vagyunk, és így nekem könnyebb, hogy nem kell annyira szoronganom, és használhatom a számárveetőmet, jegyzetemet, nem feszélyez előttem a tanuló helyzetem.

Dóra: Azért jelentkeztem, mert érdekesnek tartom kicsit átvilágítani magam ezzel a módszerrel, és azért, mert munkahelyet szeretnék változtatni, de nem tudom, hogyan fogjak hozzá, hogyan keressek másikat.

Elmondtam, hogy mi a coaching, hol, miért tanulom.

Kértem, hogy meséljen a gyülekezetben levő helyzetéről, ehhez kértem, hogy rajzolja meg a gyülekezeti szervezetet, majd a rajzot megbeszéltük.



Szintek:

1. Vezető lelkész
2. Dóra (beosztott lelkész), koordinátor, vezető lelkész felesége, könyvelő-pénztáros
3. Kántor – gondnok, gondnok-házaspár, éjszakai gondnok, diakónus (időnként iszik)

Kérdésekre, hogy meséljen az érzéseiről, és arról, hogy milyen témák jelenhetnek meg szerinte a találkozásainkon, újra megfogalmazta, hogy legfontosabb témája az, hogy el akar jönni erről a helyről, és ezt már a főnökével is megbeszélte.

Témák:

1. Milyen állást találjak?
2. Hogyan leszek jó vezető – miben vagyok jó?
3. Milyen egy jó szervezet?

Elmondtam neki, hogy ezeket a témákat szisztematikusan végigvesszük, és közösen gondolkozunk, beszélgetünk róluk.

Kértem, hogy írjon magáról 10 mondatot.

Eszter: Írjal magadról 10 mondatot / 10 állítást:

Dóra:

1. Még van 15 évem, hogy értelmessé tegyem az életem.
2. Bizonyos képességeim kiélesedtek (elméleti, szakmai kérdések), mások elsorvadtak (hétköznapi emberekkel való érintkezés, kommunikáció).
3. Itthoni (magán)-életem új szerepei lelkesítenek: főzés, pénzgazdálkodás. Sőt, sikert adnak.
4. Lehetőségem van abban képezni magam, amiben nagyon gyengének érzem magam (család-konzulens – Gyökössy Intézet).
5. Kicsit nyomaszt, hogyan hangolom össze a 15 év programját családi – szívesen vállalt – feladataimmal: édesanyám, nevelt lányom (és testvéreim) körében.
6. Szeretném a győztes kereszténység jegyében (I. Jn 5, 3-5) élni az életem.
3. Mert az az Isten szeretete, hogy megtartjuk az ő parancsolatait; az ő parancsolatai pedig nem nehezek.
4. Mert mindaz, a mi az Istentől született, legyőzi a világot; és az a győzelem, a mely legyőzte a világot, a mi hitünk.
5. Ki az, a ki legyőzi a világot, ha nem az, a ki hiszi, hogy Jézus az Isten Fia?!
7. Hinni a hitemet és élni az életemet. Elegendem van a siránkozásból: minden Istenen múlik!
8. Néha megkérdem magam: barátaim-e még a barátaim? Alig van gyakorolt barátságom.
9. 3 nagy mondat: 1. Nem az út lehetetlen. A lehetetlen maga az út. 2. Szeretek vesztes ügyek mellé állni. 3. A van-tól nem kell félni

10. Szeretnék otthon lenni a nemzedékek között. Egyre inkább távolodom a fiataloktól, gyerekektől.

*Később, a jegyzőkönyv készítésekor rájöttem, hogy nem hangsúlyoztam, hogy 10 állítást írjon, hanem csupán 10 mondatot, így a mondatok nem illeszkedtek egészen az egyetemi jegyzeteimhez – ez elkedvetlenített, és eldöntöttem, hogy adandó alkalommal ezt megismételtetem 10 állításként: én ... vagyok formátumban.*

Ezután a Kiváló vagyok / Tapasztalt vagyok / Rendben vagyok táblázat kitöltésére kértem, amit megírás után el is mesélt nekem, majd egy logó rajzolására.

<b>Kiváló vagyok</b>	<b>Tapasztalt vagyok</b>	<b>Rendben van</b>
! Logika	! Mennyire nem a	! Pénzzel bánás
! Verbalitás	tökéletes a jó	! Fizikailag
! Becsületesség	! A történelem	! A dolgaim általános
! Elkötelezettség	tanulságai	szervezése
közügyekben	! Gyerek közösségek	
	légköre	
	! Szervezés: mi,	
	hogyan lenne jó?	
	Ezt átlátom.	
	! Ütemezés: mi a	
	fontosabb (idővel	
	bánás)	
	! Saját határait	

Rajz helyett elmondta, hogy milyen logót rajzolna: piros zászló, benne fehér szöveg:  
ÚT

Végül megbeszéltük, hogy legközelebb a szervezettel foglalkozunk majd.

## 2. találkozás

Ráhangelődés:

Eszter: Hogy ment tovább a múltkori alkalom benned?

Dóra: Elég fáradt voltam/vagyok, nem nagyon gondolkoztam rajta.

Eszter: Hogy vagy most, mint Dóra, és mint munkavállaló?

Dóra: Mint Dóra, jól vagyok. Személyes életemben rendben vagyok. Munkahelyemen dilemma, hogy elkezdjem-e a konfirmandus oktatást, ami 2 éves. Mi lesz a gyerekekkel, ha közben munkahelyet változtatok? Az első helyemről, amikor eljöttem, a gyerekek meggyászoltak nagyon. Egy kisfiú pl., amikor hallotta, hogy elmegyek, akkor felment a szobájába, és egész délután sírt.

Eszter: Ha meghalsz, akkor is más veszi át a munkádat.

Dóra: Hát, az más. A gyerekek fontosak.

Kértem, írjon 5 mondatot: ha te lennél a gyülekezet vezető lelkésze, mit csinálnál?

Eszter: Írj le 5 mondatot: ha te lennél a gyülekezet vezetője, mit csinálnál?

Dóra:

1. Minden hét elején megbeszélést tartanék: minden munkatárs készüljön beszámolóval és javaslattal a maga tennivalóiról.
2. Beosztás szerint meglátogatnám a gyülekezeti tagokat.
3. A presbitereket a legaktívabb gyülekezeti tagokból választanám, de azért ügyelnék a fele-fele férfi-nő arányra.
4. Amit lehet, megdicsérenék!
5. A házaspárookra, családokra külön „utaznék” (látogatás, családi hétvége, „apák órája”).

Eszter: Hány fegyelmi, írásbeli megrovás volt az elmúlt évben az intézetben – szervezeti diagnózist – szervezeti dimenziókat hogy látod?

Dóra:

- ! Fegyelmi, írásbeli megrovás nem volt. Szóbeli ritkán, csak, ha már muszáj volt. A főnököm úriember, nem szeret kicsinyeskedni.
- ! Szerintem későn szól. Én rögtön az első hibánál elmondanám, segíteném, hogyan kell valamit csinálni.

Eszter: Mit csinálnál máshogy?

Dóra: A főnököm kitalál valamit, előadja, majd mondja: kérem a nagyszerű ötleteket ... - ez nem jó így. Ezt másképp csinálnám ...

Eszter: Van-e karrier célkitűzés?

Dóra: Nem nagyon. Én adnék a munkatársaimnak karrier célkitűzést: rábíznám a gondnok házaspárra az egész vendéglátást, mindent, az anyagiakat is, mert biztos vagyok benne, hogy spórolnának.

Eszter: Van-e fejlesztési terv?

Dóra: Technikai (templomépítés, stb.) igen, lelki nem nagyon.

Eszter: A coaching egyik célkitűzése: „Tökéletlen emberekből tökéletesen teljesítő csapatot szervezni.”

Dóra: Ilyen nincs.

Eszter: Hát, igen, nincs, de azért mégis, viszonylagosan megvalósítható ...

Eszter: Ahhoz, hogy a szervezet változzon, a szervezet tagjainak kell változni.

... Mik a gyülekezet erősségei, és mik a munkatársak erősségei?

<b>A gyülekezet erősségei</b>	<b>A munkatársak erősségei</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- keresztyén hit</li><li>- nyitottság</li><li>- férfi – nő arány egyforma</li><li>- életkor elosztás (sok fiatal: 30-asok, de vannak idősebbek is)</li><li>- személyes ismeretségek</li><li>- barátságok</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kibírtuk a kevésbé sikeres (kudarcos) akciókat</li><li>- tisztelet (a főnökünket mindenki tiszteli)</li><li>- értelmesség (1 kivétel) = érti, mi a dolga, és meg is csinálják</li><li>- nincs igazán problémás munkatárs, aki miatt folyamatos konfliktusok lennének</li><li>- a munkatársaknak baráti szálai vannak a</li></ul>

	gyülekezetben - bennem megbíznak
--	-------------------------------------

*A felmerülő témákról meghallgattam őt, és én is elmondtam a véleményemet, de igyekeztem visszafogott lenni, hogy ne erőltessem rá a nézeteimet, hanem a saját válaszaihoz segítsen hozzá.*

Eszter: Szerinted milyen szervezetek mennek tönkre? Amerikai kutatás eredménye:

1. azok, a szervezetek, ahol keresik, hogy ki követte el a hibát?
2. vagy ahol rá se rántanak, ha hibáztál. Rá se ránts, javítsd, s ha megint hibázol, javítsd ...

Dóra: ...

Eszter: Az 1-esek, mert a hibák befektetések a jövőre.

Dóra: Ezt nehezen tudom elképzelni ...

*Kicsit meséltem neki a jegyzetemből a szervezeti ismeretekről és a kiegész megelőzésről, amiket az előadásokon jegyzeteltem.*

Eszter: Légy szíves, készíts egy táblázatot: Mi az, ami jól működik / Mi az, ami lejárt szavatosságú / Mi az, ami hiányzik - amit majd meg is beszélünk.

<b>Mi az, ami jól működik</b>	<b>Mi az, ami lejárt szavatosságú</b>	<b>Mi az, ami hiányzik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bábműhely</li> <li>- főgondnok néni</li> <li>- gyülekezeti látogató csoport</li> <li>- presbitérium</li> <li>rendesen eljár a gyűlésekre</li> <li>- emberi kapcsolatok</li> <li>- anyagi lehetőségek belátása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leltár – szerszámok hiányoznak, stb.</li> <li>- ellenőrzés</li> <li>- anyagi dolgok számontartása</li> <li>- vendégszálló leépült, megszűnt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szupervízió féleség</li> <li>- gyülekezetet átnevelni arra, hogy ne kapni akarjanak, hanem hogy ők adjanak → nőjenek fel</li> <li>- családok, gyerekes családok</li> <li>- munkatársi</li> </ul>



		megbeszélésekre kevés az idő
--	--	---------------------------------

*Beszélgettünk még a személyzeti munka összetevőiről, hogyan lehet jól mozgatni a team-et, mi az, amit szerinte a főnöke nem jól csinál, ő hogyan csinálná. Eszembe jutott, hogy van egy személyzeti munka anyagom, amivel a „jó gyakorlatok” pályázaton 1. helyezést értünk el. Felajánlottam, hogy elküldöm e-mailben.*

Zárás:

Eszter: Hogy összegzed a mostani alkalmat?

Dóra: Hát, nem vagyok olyan mereven elutasító az ilyen modern dolgokkal, mint a főnököm, de azért nagyon nem hiszek benne. Régen magától működtek ezek a dolgok, ami nem működik, annak kell ilyen mesterséges segítség. Persze, sok mindent fel tudnék egy ilyen tematikából használni, többet, mint a főnököm.

Eszter: Miről legyen szó a többi alkalommal?

Dóra: 1. Hogyan leszek jó vezető – miben vagyok jó? 2. Milyen állást találjak?

Eszter: Jó. Aztán, majd meglátjuk, merre nyílik ez a téma?

## **Önreflexió az 1-2. találkozásokra**

*Mindkét alkalommal nagyon szorongtam. Kicsit a partnerem miatt is - hiába jó barát, azért kicsit mégis feszélyezett, hogy leböngök -, de főleg a feladat miatt, hogyan tudom majd megoldani.*

*Jó érzés volt, hogy biztonságban éreztem magam. Tudtam, hogy Dóra empatikus személyiség általában is, engem pedig kedvel, és nem valószínű, hogy az ügyetlenségem miatt ez meg fog változni. Ennél sokkal intelligensebb.*

*A coaching iránt nagy elvárásom volt, és szerettem volna ezt a magas szintet hozni, hogy a partnerem számára fontosak legyenek a beszélgetéseink, és katarzist éljen át. Szerettem volna, ha valódi segítséget kaphat tőlem, ha úgy tudja zárni a találkozásainkat, hogy megoldotta a problémáját. Úgy érzem, ezt a magas szintet nem sikerült hoznom. Lanyhább volt a hőfoka és a hatása a beszélgetéseknek, mint szerettem volna, ami az önbizalmamat megnyirbálta. Valószínűleg kezdő mivoltom okozta tétováságom és a kevésbé hatékony coachingot. S azt is, hogy inkább állításokat, feladatkiadó mondatokat használtam kérdések helyett!*

*Ezt anno a szupervízióban is így éreztem eleinte, hogy az első csoportokon feszült és tétova vagyok, emiatt kevesebb a hatékonyság.*

*Úgy érzem, hogy semmi olyan nem történt, amivel ártottam volna (ezt a kezdő szupervízióknál is így éreztem), remélem, ez nem csak önáltatás.*

*Bízom abban, hogy a gyakorlat majd a coachingban is segít abban, hogy jobban segíthessek.*

### **3. találkozás**

#### **Előzmények**

Túl voltam saját élményű coaching partnerként az első coaching ülésen, ami el is bizonytalanított, és meg is nyugtatott.

Az én coachom – akit nagyra tartok és nagyon tisztelek – látszólag stratégia nélkül kezdett bele a velem való coaching folyamatba. Az egyetemen tanultakban nekem úgy állt össze a kép, hogy a coaching megszervezett, strukturált hivatás fejlesztési forma karakteres módszertani elemekkel – mint kérdőív, rajzok, táblázatok, írások, fókuszált kérdések, stb.

Ehhez képest az én tisztelt coachom nem szedett elő semmilyen varázsdossziét a táskájából, nem kérdőívezett, nem csinált tesztet, diagrammot, hanem szabadon lebegő figyelemmel hallgatott, amikor ide-oda csapongva próbáltam neki elmondani a munkahelyi dolgaimat. Az ülés végéig sem használt semmilyen konkrét eszközt az egyetemen tanultak közül.

A saját élményű coaching után új stratégiával indultam neki a 3. találkozásnak.

Úgy döntöttem, én is megpróbálom a számárvezető nélküli, „csak rád figyelek, arra megyek, amerre te” módszert, így a 3. találkozásakor elvittem ugyan a jegyzetemet, de nem használtam, hanem csak Dórárt hallgattam, és próbáltam követni, amerre ő megy.

## Coaching

Ráhangelődésnek vittem különböző képeslapokat, és megkértem Dórát, hogy válasszon közülük.

Eszter: Miért tetszik ez a kép, miért választottad, hogy vagy? Hogy ment benned tovább a téma?

Dóra: *Elfelejtettem Dóra válaszát, nem tudom már felidézni, hogy mit mondott. Tanulság, hogy egy-két szóval le kell írni az érzések megfogalmazását.*

Eszter: Ma a vezetés a téma, milyen vezető vagy, milyen szeretnél lenni? *Múlt alkalommal a záráskor ezt fogalmazta meg Dóra, hogy ezzel foglalkozzunk legközelebb. „Hogyan leszek jó vezető – miben vagyok jó? 2. Milyen állást találjak?”*

*Itt volt a lehetőség, hogy az első találkozáskor nem precízen fogalmazott feladványomra kapott 10 mondatot 10 állításra módosítsam. Igaz, nem használtam a számárvezető jegyzetemet, de a fejemben ott motoszkált az ismétlés igénye/kényszere.*

Eszter: Írj magadról 10 állítást, ami Én ... vagyok keretbe illeszhető. *Na, jól szájba rágtam a formai kritériumot, most vártam az eredményt.*

Dóra:

1. Én tiszta átláthatóságot igénylő vagyok. →
2. Én olykor férfias határozottságú vagyok.
3. Én erős empátiával rendelkező vagyok.
4. Én a koromnál valamivel fiatalabb stílusú vagyok.
5. Én konfliktusvállaló vagyok. →
6. Én erős felelősséggel élő vagyok.
7. Én együttműködő vagyok világos helyzetekben.
8. Én olykor túl gyors, meggondolatlan vagyok. →
9. Én fizikailag már kevésbé állóképes vagyok.
10. Én kereső ember vagyok.

*Nyíllal jelölte, amiben fejlődni szeretne.*

*Miközben a feladatot adtam, és később is restelkedtem a kényszeres szabálykövetésem miatt – ha az egyetemen így mondták, hogy 10 állítás, akkor én ezt így, és precízen így*

akarom megcsinálni – de a válaszok begépelése után láttam, hogy nem ugyanazok a mondatok/állítások kerültek megfogalmazásra. Ez nemcsak stilisztikai, hanem tartalmi vonatkozásban is így van.

Összehasonlító táblázat:

<b>1. találkozás</b> <b>Írj magadról 10 mondatot / 10 állítást:</b>	<b>3. találkozás</b> <b>Írj magadról 10 állítást, ami Én ... vagyok keretbe illeszthető.</b>
1. Még van 15 évem, hogy értelmessé tegyem az életem.	1. Én tiszta átláthatóságot igénylő vagyok. →
2. Bizonyos képességeim kiélesedtek (elméleti, szakmai kérdések), mások elsorvadtak (hétköznapi emberekkel való érintkezés, kommunikáció).	2. Én olykor férfias határozottságú vagyok.
3. Itthoni (magán)-életem új szerepei lelkesítenek: főzés, pénzgazdálkodás. Sőt, sikert adnak.	3. Én erős empátiával rendelkező vagyok.
4. Lehetőségem van abban képezni magam, amiben nagyon gyengének érzem magam (család-konzulens – Gyökössy Intézet).	4. Én a koromnál valamivel fiatalabb stílusú vagyok.
5. Kicsit nyomaszt, hogyan hangolom össze a 15 év programját családi – szívesen vállalt – feladataimmal: édesanyám, nevelt lányom (és testvéreim) körében.	5. Én konfliktusvállaló vagyok. →
6. Szeretném a győztes kereszténység jegyében (I. Jn 5, 3-5) 3. Mert az az Isten szeretete, hogy megtartjuk az ő parancsolatait; az ő parancsolatai pedig nem nehezek. 4. Mert mindaz, a mi az Istentől született, legyőzi a világot; és az a győzelem, a mely legyőzte a világot, a mi hitünk. 5. Ki az, a ki legyőzi a világot, ha nem az, a ki hiszi, hogy Jézus az Isten Fia?!	6. Én erős felelősséggel élő vagyok.
7. Hinni a hitemet és élni az életemet. Elegem van a siránkozásból: minden Istenen múlik!	7. Én együttműködő vagyok világos helyzetekben.
8. Néha megkérdem magam: barátaim-e	8. Én olykor túl gyors, meggondolatlan

még a barátaim? Alig van gyakorolt barátságom.	vagyok. →
9. 3 nagy mondat: 1. Nem az út lehetetlen. A lehetetlen maga az út. 2. Szeretek vesztes ügyek mellé állni. 3. A van-tól nem kell félni.	9. Én fizikailag már kevésbé állóképes vagyok.
10. Szeretnék otthon lenni a nemzedékek között. Egyre inkább távolodom a fiataloktól, gyerekektől.	10. Én kereső ember vagyok.

*Nem találtam azonos tartalmú mondatot, egyetlen egyet sem a 10-ből.*

*Ez vajon miről szól?*

*Csupán arról, hogy bármely kérdés mentén különböző időpontokban különbözőképpen érzünk, gondolkozunk?*

*Vagy arról, hogy nagyon is figyelniünk kell, hogyan fogalmazunk, mert árnyalatokban eltérő kérdésre / hívó szóra merőben más tartalommal kaphatunk válaszokat?*

*Valószínűleg mindkét feltételezés igaz lehet a coaching helyzetekben is.*

Eszter: Ki a példaképed? Kik a példaképeid?

Dóra: Pál apostol, Angela Merkel, Kis Maresz (felettünk járt a teológián, később egy kisvárosi gyülekezetnek lett a lelkésze, két lábbal a földön járó, egyszerű, becsületes, átlátszó ember - férje civil, 3 gyerekük van -, aki tartja a kereteit és határait, nem nyavalyog, és nem filozofál, hanem megteszi, amit tud, és nem gyötrődik azon, amit nem tud).

Eszter: Mit szeretnél elérni? Mit tekintesz majd sikernek?

Dóra: Rugalmasabb, „semlegesebb/középszerű” legyek, nem félelmetes, akihez lehet kapcsolódni, bizalmat ébreszt

Eszter: Hogyan látod magad 5-10-15 év múlva, hogyan szeretnél nyugdíjba menni?

Dóra: Kihasználjam ezt az időt teljesen, hogy ne kelljen később sajnálnom, mit lehetett volna még megtennem.

Eszter: Hogy leszel jó vezető, miben vagy jó? *A kérdést azért teszem fel, mert a beszélgetések során kirajzolódik, hogy Dóra vezetői munkakört keres. Ezzel egyetértek, sőt azon csodálkozom, hogy még itt tart a karrierjében, hiszen a teológián okos, jó tanuló volt.*

Dóra:

- Emberközpontú (nem ügyközpontú) vagyok
- Nem adom fel
- Kicsikkel együtt érzek
- A saját területemen (teológia, pszichológia) tájékozott vagyok
- Nem vagyok féltékeny
- Sok ember előtt is tudok beszélni, előadni

*Dóra válaszaiból az derül ki, hogy valójában elégedett a habitusával, és úgy gondolja, hogy megfelelő az, amiben jó, arra is, hogy jó vezetőként dolgozzon majd. Ezzel én is egyetértek, szerintem ő nagyon jó vezető lenne, én is szívesen választanám főnökömnek – okos, becsületes, szókimondó, empatikus, jóságos, önzetlen.*

Eszter: Hogy tetszett a személyzeti munka anyaga? *Ez az a bizonyos „személyzeti munka” anyagom, amit múltkori ülésen ígértem neki, hogy elküldöm, s el is küldtem.*

Dóra: Tetszett, bár meg kellett keresni az általánost a ti speciális gyakorlatotokban ... *részletekre nem nagyon emlékezett, szerintem csak átfutotta – a forró széket kiemelte, hogy tetszett neki.*

Eszter: Mi lenne, ha csinálnánk egy tesztet arról, hogy mi a te motorod, ami mozgat, ami működtet, hogy is működsz valójában?

Dóra: Rendben, szívesen.

*Amíg Dóra kitölti a tesztet, amit magammal hoztam, van időm eltűnődni azon, hogy most tulajdonképpen mi is a módszerem? Van előre eldöntött menete a coaching folyamatnak, amin végigmegyünk? Hiszen az „Írj magadról 10 állítás” és a „Teszt – Amit magamtól elvárok” is otthonról hozott konzerv. Miközben azzal ültem le a coachingra, hogy „lesz, ami lesz” – most az én coachomat fogom követni, eldobom a számárvezetőmet, és nyitott füllel és szívvel követem a coaching partneremet, amerre vezet. Belső szupervízor alapú coachom kérdez engem, miről is szól ez?*

*Talán arról, hogy szégyellném Dóra előtt, ha „nem csinálunk semmit”? Vagy a szakdolgozatomhoz szükségem van „anyagra”? Vagy tényleg érdekel, hogy Dóra*

*„miket is állít magáról”, „mi mozgatja, mi az ő drive-ja”? Azt hiszem, mindhárom benne van ...*

Amit magamtól elvárok – teszt eredmény:

Belső parancs:

1. Légy tökéletes! – 33
2. Siess! - 31
3. Tégy erőfeszítést! - 39
4. Szerezz örömet! - 29
5. Légy erős! – 29

*Visszaemlékszem, amikor én kitöltöttem a tesztet, az én eredményem a „Siess!” lett, a többi sorrendjére már nem emlékszem. Megkérem Dórát, hogy magyarázza el az eredményt. Mit szól hozzá, egyetért-e vele? Hogy van ez az életében?*

*Kicsit sajnálja – közösen sajnálkozunk -, hogy a „Tégy erőfeszítést!” győzött, és a „Szerezz örömet!” utolsó helyen kullog. Csak most, az írás közben gondolok arra, hogy tulajdonképpen ez egy elég arányos, kiegyensúlyozott eredmény, hiszen a „Tégy erőfeszítést!” ugyan kiemelkedik, de a többi kategóriában nem sok pontérték a különbség. Sajnálom, hogy ezt akkor nem vettem észre, és nem jeleztem vissza Dórának.*

*Megkísért a gondolat, hogy kitöltsem újra a tesztet, vajon én is ilyen harmonikus, kiegyensúlyozott eredményt kapnék? Elhessegetem a gondolatot – minek húzzam ezzel az időt, ráadásul fáradt vagyok hozzá. Ahá, hiszen nekem a „Siess!” volt a legmagasabb érték. Azután arra gondolok, hogy mégiscsak kitöltöm. Erről meg eszembe jut, hogy biztos a „Légy tökéletes” drive mozgat. Na jó, kíváncsi leszek, és kitöltöm.*

Eredmény:

6. Légy tökéletes! - 34
7. Siess! - 33
8. Tégy erőfeszítést! - 32
9. Szerezz örömet! - 32
10. Légy erős! – 27



*Kicsit csodálkozom, elmélázom az eredményen:*

- *sokan erősnek tartanak, milyen érdekes, hogy nem ez vezérel, nem is bánom, sőt örülök neki*
- *sajnálom a férjemet, a családomat, hogy a „Szerezz örömet!” nem kap nálam magasabb pontszámot, de ezt realitásnak tartom, mert nem mindig rohanok palacsintát sütni, ha nem érek rá, vagy fáradt vagyok*

#### 4. találkozás

Eszter: Hogy vagy? Mi újság?

Dóra: Ildi leszázalékolása foglalkoztat – elég bonyolult, és nehéz. Kimondják-e majd, hogy nem képes egy átlagos munkát elvégezni?

Eszter: Mi újság az álláskereséssel? *Második találkozásunk végén ezzel zártuk:*

*„Eszter: Miről legyen szó a többi alkalommal?*

*Dóra: 1. Hogyan leszek jó vezető – miben vagyok jó? 2. Milyen állást találjak?” – ezért hozom be a témát direkt módon. Úgy gondolom, felelős vagyok azért, amit Dóra annakidején igényként fogalmazott meg – hogy ne sikkadjon el.*

Dóra: Tavasszal, gondoltam, hogy belekezek ...

Eszter: Én most kezdeném el a te helyedben - *hú, ez direkt volt, még jó hogy ez nem szupervízió.*

Dóra: A beszélgetéseink segítenek abban, hogy felgyorsítom ezt a projektet. *Jól esik, ez pozitív visszajelzés.*

Eszter: Hol dolgoznál szívesen?

Dóra: Mindenképpen az egyház keretein belül gondolkodom elsősorban

- öregotthonban lelkipozícióként
- szeretetszolgálatnál körülnézni, milyen lehetőségek vannak
- cigánymisszió – bár nem vagyok abban biztos, hogy elég toleráns vagyok hozzá
- segélyszervezet
- anyaoththon – erre már tulajdonképpen. kaptam is egy konkrét felvetést, bár az az anyaoththon még nem létezik – de lenne kedvem hozzá – azt hiszem, ott nagyon komolyan kellene az életvezetési hiányosságokat is kezelni

Eszter: Hogyan fogsz hozzáfogni, milyen lépéseket teszel majd ennek érdekében?

Dóra: Beszélni fogok: Márkus Gáborral, Balog Erzsikével, Szénási Tamással, Czibere Károlynak írni is fogok, meg fel is hívom ...

Eszter: Mikor?

Dóra: Hát nem holnap, de nem is hagyom elnyúlni.

*A találkozás elején meghökkentem, amikor Dóra november lévén, tavaszi időpontot jelölt meg az álláskeresés elkezdésébe. Első találkozásunkkor - októberben - azt mondta, hogy legfontosabb témája az, hogy el akar jönni a munkahelyéről, és ezt már a főnökével is megbeszélte.*

*Később lelkes lettem, mert Dóra úgy értékelte a velem való beszélgetéseket, hogy ezek felgyorsítják az elhatározását és a folyamatot.*

*Éppen ezért a dinamikus tervezetés után – elképzelt munkahelyek listázása, az álláskereséshez szükséges lépések kijelölése, konkrét személyek megnevezése után a coaching aznapi befejezése elgondolkoztatott: „Hát nem holnap, de nem is hagyom elnyúlni.” – ez vajon mit jelenthet? Nem hagyom elnyúlni? Vagy: hát nem holnap? Kérdés, hogy az aggodalom, ami összeszorította a szívem, az kiről szólt? Én vagyok olyan, hogy amit eldöntök, ahhoz nyomban hozzá is kezdek, és ezt várom el másoktól, hogy legyenek olyanok, mint én? Ez nem lenne helyes, pláne, most coaching szerepben nem. Vagy Dórában érzek egy tudatalatti tétovaságot, ami majd odaragasztja, ahol nem akar már maradni? Hogyan tudnám ezt kideríteni? Hogyan tudnám ezt tapintattal, de mégis érthetően visszajelezni?*

## 5. találkozás

Eszter: Hogy vagy?

Dóra: Jól. Ildi munkahelye megoldódott – megoldják, hogy maradhat.

Eszter: Beszéljünk az állás változtatásról?

Dóra: Édesanyám és Ildi miatt kötve vagyok Gödöllőhöz, mert nekik itt van a közegük. Szomszédok, munkatársak, ismerősök. Innen nem viszem el őket.

Eszter: ... ? ... *Hallgatok, várom, hova akar kilyukadni ...*

Dóra: Nem akarok sietni, a saját ütememben akarok haladni ...

Eddig a körülmények adták a munkát, most másodszor választok. Eddig mindig a körülmények alakították az életem, eddig csak egyszer választottam, amikor a teológia után lementem Mezőtúrra, mind a Vak Misszió, mind a mostani gyülekezet mások ajánlata volt. Most szeretnék én választani! Régen gyerekintézetet akartam – ez álmom volt, most már nem az. Most annyit akarok, hogy adok egy pohár vizet annak, akinek szüksége van rá.

Eszter: Nekem az az érzésem, hogy a te ütemed veszélye, hogy esetleg nehogy ott maradj, ahonnan el akarsz jönni ...

Dóra: Azt akarom, hogy az egészet én akarjam nagyon, azaz teljesen biztos legyek abban, hogy éppen azt a munkát akarom csinálni, amit elvállalok. ... Szombat este írom a prédikációm – ez az én ritmusom.

*Le vagyok taglózva. ...*

*Dóra energikusan magyarázza, hogy Gödöllőhöz van kötve, hogy nem akar sietni, hogy miért kell, miért akar ott maradni, ahonnan el szeretne, el akar menni.*

*Nahát, ez lehet, hogy megint rólam szól, és Dórának ez a ritmusa, tényleg.*

*Jó, nézzük csak, mit is érez Dóra?*

Eszter: Mi foglalkoztat mostanában?

Dóra: Mintha egy új Dóra lenne bennem. Energiák gyúlnak bennem. Érzem, hogy akarom. Be tudom osztani a pénzt, jól tudom intézni a főzést.

Ildivel 22 éve együtt vagyunk, és látom, hogy milyen klassz ember lett belőle!

Nagy Péter (lelkész kollegánk, teológián is barátunk volt) mondta : „50 éves vagyok, nem akarom szembeköpní magam, hogy ami rajtam múlt, nem tettem meg.”

Még van egy dobásom, szeretném megtalálni.

Mennyire hihetek (mennyire valóságos) az új Dórának?

Lelkészi munkám mostani összefoglalása: „légy bátor és erős!” ↔ „az Úr Jézus szelíd és alázatos” → provokál, mély vízbe bedob ...

Az foglalkoztat, hogy időarányosan mennyit tettem le az asztalra ahhoz képest, amennyit egyáltalán lehetett? Szerintem kb. 80 %-ot, amit nem tartok rossz aránynak, de ennél jobbat szeretnék elérni ezután.

*Megnyugodtam. Nem enervált ez a nő, hanem tényleg ez az ő tempója. Még nem ért az akció szakaszba, hanem még az előkészítésnél, tervezésnél tart. Dinamikusan beszél, eltökéltnek hat. Vagy csak áltatja magát?*

*Remélem erősen, hogy az én fülem torzít, és örülök annak, hogy Dóra logikusan látja és tervezi a sorsát, a jövőjét, az életét.*

### **E-mail váltás a találkozás után**

A coaching ülések után lejegyeztem a beszélgetés vázlatát, s ezeket általában elküldtem Dórának, aki néha pontosított egy-egy részt a feljegyzésemben. Most is így történt.

Válaszában a következőket írta:

„Egyébként beszéltem mindenkivel, és azt látom, hogy mindenki kivár. Ez nem meglepő, de képzelheted, hogy nem érint kellemesen. Viszont két hónapja is ez volt a helyzet mindenütt, kivéve Szadát, ahova - mivel többször fölvetted, mégis jelentkeztem - közben megválasztották az új lelkeszt.

Arra ez mégis jó volt, hogy megbarátkozzak a gondolattal, és mégse zárjam ki olyan határozottan a gyülekezeti lelkeszséget.

Mivel mindenki kivár, nem könnyű szívvel, de esetleg maradok még egy évet itt, Andrással (a vezető lelkeszt, a főnöke – megjegyzés tőlem) épp ma - végre - beszélünk az egészeztől. Üdv: Dóra”

## 6. találkozás

Eszter: Hogy vagy, mizújs – nem pont a coaching szempontjából?

Dóra: Ez jár bennem állandóan ... ez az életem egyik legfontosabb időszaka volt, kicsit vizsgáznom kellett, mire lehetek még képes ...

*Örülök neki, hogy ez foglalkoztatja. Vajon, miért akarom annyira, hogy elmenjen onnan, ahol van? Felmértem én ezt egyáltalán? Viszonylag jó munkahelye van. Nem tökéletes, de korrekt főnöke, megbecsülik, aránylag jó fizetést kap, egzisztenciálisan biztos hely. Ott van az édesanyja és a nevelt lánya, akikért felelősséget vállalt, hogy lépjen ki az ismeretlenbe? És mi van, ha pár hónap múlva elküldik, nem véglegesítik? Akkor mit fog csinálni? Nem fiatal már! Honnan veszem a bátorságot, hogy hergelem, noszogatom egy olyan váltásra, aminek nem látni a végét, és főleg, ami teljesen b i z o n y t a l a n ?*

... Egy évvel elhalasztom az állás változtatást. Nem akarok adós maradni! Mivel nem tudom előre, hogy összejön-e egy fél éven belül állás, ezért elhalasztom 1 évvel. ... Másik ok, nem második, csak másik, hogy vannak gyerekek, akiknek konfirmálni kell, három. ... Amikor visszamentem Mezőtúrra, egy fiú szülei mondták, hogy az akkor még kicsi fiuk fél délutánt sírt a szobájában. Talán nem jól építem a kapcsolataim, de hasonlót nem akarok még egyszer.

Eszter: Akkor mit is akarsz most? Mi a terved?

Dóra:

1. Nem szabad ilyen ígéretet tennem, hogy fél évvel előbb szólok! Merthogy a főnökömmel anno így beszéltük meg.
2. Jobban elő kell készítenem az elmenetelem azok számára, akik között dolgozom.
3. Iszonyú nehéz elfogadnom, hogy el kell adni, eladnom magam a piacon!
  - anyagi megfontolások is vezetnek: nettó 120 ezerért tudok elmenni valahova(?) S abból még utaznom kell a munkahelyemre(?)
  - „Hétköznapi mennyország” – nagyon jó film. A családterápiás képzésen láttam. Akkor billent át, hogy még egy évet itt maradni éppen úgy a rugalmasság vizsgálja.

Eszter: Miért halasztod el az elmeneteledet, ha egyszer eldöntötted?

Dóra: Vagyok-e elég erős és rugalmas még 1 évet itt kibírni – ez vizsga. ... Hogy belül jóban legyenek a főnökömmel, és úgy tudjak elmenni – különben jóban vagyunk, nincs semmi gond, ha ő most hallana, lehet, hogy csodálkozna, hogy miket beszélek itt ...

*(Itt pontosította e-mailben a jegyzetemet: „Ezt nem mondtam, de tkp nem is Andrással van gondom, hanem az egyházzal való olyan felfogással és az egyházépítésnek azzal az irányával, amit ő persze teljes természetességgel és súllyal érvényesít itt”)*

- Tudok spórolni, jól gazdálkodom ... tudnám még lejjebb vinni az igényeimet.
- Mennyire tudok bízni az Úr Isten gondviselésében?
- Jelentkeztem szociális munkás szakra Nagykőrösre levelezőre – ez érdekel, olyan szakismereteket adnak ott, amire nekem szükségem van az elképzelt munkámhoz.
- Felépitnék szívesen a VIII. kerületben egy idősek látogatása szolgálatot a gyülekezetek aktív nyugdíjasait felkészítve, tehát ismeretségeken keresztül épülne a dolog, ez az általában bizalmatlan idős látogatott számára referenciát jelent.

Eszter: Ha az lenne, amit csak akarsz, mert én egy jó tündér vagyok, aki teljesítem a kívánságod, mit szeretnél?

Dóra: Háromnegyed, vagy fél állást, függetlenség az anyagi kérdésektől.

Eszter: Bacskai Bálintnál lenne szerintem lehetőség a gyülekezeten belül megszervezni az idősek látogatását, és akkor lenne egy biztos munkahelyed, háttеред... vagy Beszterczey András idősügyi módszertani vezető, megírhatnád neki az álmodat, van-e valami ötlete ehhez, a finanszírozást illetően is ...

Eddig úgy éreztem, totojázol, de most látom, hogy ez valójában még a tervezés fázis, még nem vagy a cselekvés szakaszban.

Dóra: Az önállóságomat szeretném visszazerezni. Régen önálló voltam, de itt a főnököm mellett elszoktam ettől.

... Anyukámat nem viszem el innen, nem költözöm el, ez behatárolja a lehetőségeket. A családukban sok terheltég volt/van a felmenőim között. Anyukám, értünk megállította a generációknak átadott terheket, egy fallal védett minket a terhelt örökségektől. Ez nem érzés, hála, hanem inkább tudatos vállalás, elkötelezettség; én teljesen szabadon döntöttem így, ebben nincs rajtam erkölcsi vagy pszichés nyomás.

... Mi a te véleményed rólam az elmúlt félévben?

Eszter: Az az érzésem, hogy talán nem fogsz tudni elmenni, nem fogod tudni megvalósítani azt, amire vágysz, amit akarsz. Akarsz elmenni, de nehezekek lógnak ezen a szándékon.

1. Úgy akarsz elmenni, hogy nem akarsz elmenni – még megszervezem a konfirmandusokat, a családi hetet, stb.

2. Anyukádhoz igazítod a lehetőségeket.

3. Ildit sem akarod innen kimozdítani.

Arra is gondoltam, fogadhatunk egy tábla csokiban, hogy 65 éves korunkban ugyanígy találkozunk, és te innen fogsz nyugdíjba menni. Drukkolok neked, hogy ne legyen igazam, de ez az érzésem.

Eszter: Mi a stratégia? Milyen lépéseket tervezel, hogy elérd?

Dóra:

- Biztonságot szeretnék, nem kockáztatok
- $\frac{3}{4}$  állás a munkahelyemen, s mellette keresek másikat
- Nem szorít az idő
- Sok helyre el fogok menni
- Gyomos terepeket akarok megnézni
- Fogok beszélni Bacskai Bálinttal
- Fogok beszélni Kovács Kálmánnal
- Fogok beszélni Beszterczey Andrással
- Leszervezem a mostani gyülekezeti alkalmakat
- Megállapodom a gyülekezetben a gyerekekkel, hogy a 2 éves konfirmációt 1 év alatt csinálom meg, s nem egyszer, hanem kétszer megyek egy héten – ezt a főnökömmel is meg kell beszélnem, mert a benzinpénz is probléma.
- Ha eladható ötletem és egy kicsi, működő modellem lesz, akkor Cziberével beszélek.

Eszter: Miből fogod tudni, hogy sikeres az utad?

Dóra: Nem érdekel, hogy sikeres! Jól keressek, státusz – nem mérték nekem. Nem akarok jól keresni. Nem akarok híres lenni. Ami igazán fontos: az Úr Isten szolgálatába adjam magam végre, így ebben a korban már könnyebb is – nagyon akarom! Jót akarok tenni – hogy jót tegyek, semmi mást nem akarok.



Eszter: Milyen volt neked ez a fél év, ez a coaching folyamat?

Dóra: A várakozásom: tudom, hogy nem olyan, hogy megtalálunk egy bomba jó megoldást, tudom, hogy kis lépések vannak. Tartalmilag nem tudnám felidézni, mit, de sokat jelentett. A „személyzeti munka elemei”, az jó volt. Benyomásokra jobban emlékszem általában, mint a tényekre, konkrétumokra. Egyszer nagyon rossz volt, nagyon vizsgahelyzetnek éreztem, mert nem tudtam határozottan semmi jót mondani, mértéknek megfelelni. Korlátozta a szabadságomat: valamiben dűlőre kell jutni a 6. találkozásra. Ez jó is, kényszerít.

Sok infót kaptam, csomó konkrét infót, lehetőséget. Nagyon jó volt, amit most mondtál, félállást kérni. Örülök annak, hogy legalább volt valami kényszerítő erő, hogy találkozzunk, ha nem is szabadon csevegünk, de ez jó volt. Amikor elküldted a coaching felhívó levelet, jé, Eszter, miket megcsinálsz ... a teológián nagyszájú voltál, a prédikációid vagányak, közben komoly szakember lettél.

## A COACHING FOLYAMAT TÍPUSAI

Hogy pontosabb képet kapjunk a coaching tevékenységről, érdemes közelebbről is megnézni Dórával folytatott coachingom módszertani vonásait.

A következőkben Lois van Kessel besorolása alapján fogom megnevezni a coaching-partneremmel használt coaching típusokat.

### **Céltott coaching**

Peterson (1996) szerint, aki ezt a kifejezést alkalmazta, ebben a típusban a szervezeti szponzorok is valamelyest bevonódnak. Egy minimális értékelés után (egy interjú, 360 fokos felmérés, és/vagy megbeszélés az ügyfél szervezetének szponzorával) a fókusz egy vagy két készség területre irányul (pl. csapat vezetés, kommunikáció). A résztvevő coaching partner motivált és tisztában van az intervenció céljával. A hossza 4-5 félnapos ülés 3-4 hónapon keresztül, minimális követéssel.

*Céltott coachingot alkalmaztam, mivel megbeszéltem Dórával helyzetének értékelését – nem érzi jól magát a munkahelyén és szeretne váltani, majd a folyamat során fókuszáltunk az általa kért témákra: a vezetői alkalmasságára és az álláskereső kérdéskörére. Bár voltak mellékvágányok, a fókuszt végig megtartottuk az ülések során.*

### **Feedback (visszacsatolás) coaching**

Ezt a formát Thach és mások (1999) írják le. A szükséges információt előre begyűjtik egy 360 fokos értékelő eszközön keresztül. Ez az információ adja a kiinduló pontját a coaching partnerrel való kapcsolatnak. A coach visszacsatolással látja el a coaching partnert, és segít megalkotni egy speciális területre fókuszált fejlődési tervet. A hossza általában 1-6 hónap.

*Bár 360 fokos értékelőt nem készítettem, de a beszélgetéseink során adtam visszacsatolásokat, és segítettem megalkotni a speciális területre - az állás keresésre - fókuszált fejlődési tervet.*

### **Tartalom coaching / készségek coachingja**

A tartalom coaching (Thach és mások, 1999) vagy készségek coachingja (Witherspoon és mások, 1996) funkciója, hogy segítse a coaching partnert abban, hogy megtanuljon speciális készségeket, képességeket és nézőpontot. Ehhez a coach a coaching partnernek speciális tudást és segítséget nyújt egy speciális készségterületen, pl. marketing vagy pénzügy; valamint egy vezetőnek, aki új vagy más felelősséget vállal el vagy „menedzser mint coach” lesz.

Tiszta és világos célokat határoznak meg a folyamat kezdetén: „Hogyan csináljuk!” A coaching partner érti az intervenció célját és szükségességét, és hisz abban, hogy lehetséges ilyen készségek elsajátítása. Alternatív források, pl. könyvek is használhatóak. Ennek a típusnak a hossza pár hét vagy hónap.

*Dórának tudtam konkrét információkkal segíteni nemcsak abban, hogy tájékozottabb legyen a lehetőségek tekintetében, hanem pl. mint leendő vezető, hogyan bánjon a szervezet csapatával, a munkatársaival. A záró alkalommal Dóra maga emelte ki ennek az anyagnak a hasznosságát.*

### **Részletekbe menő fejlesztő coaching**

Ez a típus (Thach és mások, 1999) alapos adatgyűjtésen alapul, (360 fokos eszköz; Myers-Briggs típusú indikátor; Schutz Fibro-B; interjú a dolgozókkal, társakkal és menedzserekkel, és néhány esetben a családtagokkal is.

A coach és a coaching partner együtt megalkotja a fejlődési tervet, amit megosztanak a coaching partner főnökével. A „shadowing” gyakori ennél a beavatkozásnál, amikor is a coach azonnali visszacsatolást ad. A találkozók 2-4 órát tesznek ki, havonta legalább egyszer, 12 hónapon keresztül. Diedrichnél (1996), aki egy hasonló megközelítést ír le, ez a típusú coaching 30 ülést is tartalmazhat, akár 36 hónapon keresztül. (lásd még 8. fejt.)

*Ha nem is ilyen hosszan és részletesen, de fejlesztő tervet készítettünk közösen Dórával, hogy milyen lépésekkel fog elindulni és haladni célja eléréséhez. A lépéseket elkezdte megvalósítani, amit aztán meg is beszéltünk, és adtam visszacsatolást is.*

### **Intenzív coaching**

Petersennél (1996) ez a fajta coaching olyan coaching partnereknek való, akiknek segítség kell viselkedési- és szerepváltozáshoz. A változás szükségessége nyilvánvaló, de a tényleges célok még nem lettek kimondva.

A coaching partner lehet, de lehet hogy nem motivált a változáshoz. A szervezeti szponzorokat bevonják a folyamatos, mélyreható konzultációba. Felhasználják a coaching partner pszichológiai és kognitív készségeinek mély értékelését, munka szimulációt, interjúkat és 360 fokos mérést. 5-6 egész napos ülést jelent 6-9 hónap időtartamban. 3-6 hónapon belül nyomon követés szükséges, annak érdekében, hogy megbizonyosodjunk, a viselkedési változások megmaradtak.

*Meglátásom szerint erre a típusra nem került sor a coaching menete során.*

### **Coach szerepem**

*Coach szerepemben „külső coach” voltam, azonban a régi ismeretség okán a külső coachnál mélyebb ismereteim és érzelmi kötődésem volt coaching partneremhez.*

## EREDMÉNYEK

A sikeres coaching eredmények eléréséhez vezető gyakori elemek a következők (Grant, 2001a): erő, bizalom, titkosság és kommunikáció a coaching kapcsolaton belül; a coach többszintű, aktív elkötelezettsége a figyelmes hallgatás (deep listening) iránt; a coach azon képessége, hogy erőteljes kérdéseket tegyen fel; visszacsatolás (a coaching partner és a coach által generált); önszabályozott és önellenőrzött mozgás a coaching folyamaton belül; önértékelés és öntudatosság; az ügyfél tennivalóinak életben tartása; számon kérhetőség és felelősség; a problémamegoldó technikák fejlődése; támogató rendszerek biztosítása konkrét tevékenységekre és gyakorlatokra; és az önszabotázs, ellenállás és érzelmek aspektusaival való foglalkozás. (L van Kessel)

*A felsorolt elemek viszonylag egyenletesen jelen voltak, az "érzelmek aspektusaival való foglalkozás" volt a leggyengébb. Ennek oka egyrészt a régi barátság miatti szemérmesség lehetett, valamint a kollegával szembeni tisztelet és gátlás, amely akadályozta bennem az érzelmek feltárásának bátor aktivitását.*

## EPILOGUS

Arra gondolok, amit Bagdy Emőke mondott: „Bármilyen történik, az így van jól. Jól vagyok, mert jól akarok lenni.”

Meg arra: „A tudás apránként gyűlik össze – elindulunk egy másik úton, és lépegetünk.”

Most, amikor írom a dolgozatot, arra gondolok, hogy vajon empátikus voltam-e Dórával?

Ha az empátia azt jelenti, hogy „beleérezni, beleélni az érdekeibe” -, akkor nem tudom. Mert szeretem Dórát, az igaz, és az is, hogy nagyon együtt éreztem vele, és nagyon meg akartam érteni, de vajon megértettem-e? Vajon őt értettem-e, az ő útját kerestem-e és találtam-e, vagy a saját működésmódom megszokott, zsigeri megoldásképletét fantáziáltam rá egy másik emberre, egy másik életútra, egy másik élethelyzetre? Nem tudom.

Nem tudom, mint ahogy azt sem, hogy klienseimet meg tudom-e érteni az ő valójukban, vagy csupán az együttérzésemet, a szeretetemet tudom hitelesen elmondani, üzeni feléjük. És ez már önmagában is segít nekik abban, hogy ami rájuk illik, nekik való, azt elfogadják, s ami nem passzol nekik, azt bátran ott hagyják a terápiás kapcsolatban.

Bízom abban, hogy a coachingban is így van. Bízom abban, hogy a coaching partnerem is megérzi az őszinte segíteni akarásom, és ebben a klímában szabadon tud dönteni a felkínált tanácsaim megfogadásában, vagy elhárításában.

***„Isten járjon előtted, hogy ne tévedj el utadon.***

***Isten menjen melletted, hogy átkarolhasson, ha védelemre van szükséged.***

***Isten menjen mögötted, hogy megőrizhessen gonosz emberek álnok támadásától.***

***Isten legyen alattad, hogy karjába foghasson, ha elbotlasz utadon.***

***Isten legyen szívedben, hogy vigasztalhasson, ha szomorú vagy.***

***Isten legyen körülötted, hogy megvédhessen, ha megtámadnak.***

***Isten legyen feletted és áldjon meg téged életedben.”***

***(ősi ír áldás)***

## Irodalomjegyzék

- Bán Zsuzsanna: Szupervízió-alapú coaching modellje és módszertana (2010.KRE Egyetemi előadás és jegyzet)
- Dr. Barlai Róbert: Ismeretek a szervezetről és a szervezetfejlesztésről (2010.KRE egyetemi előadás és jegyzet)
- Berta Bea: Humánerőforrás a XXI. Században (2010.KRE Egyetemi jegyzet)
- Komócsin Laura: Módszertani kézikönyv
- LoisvanKessel:Coaching,területaprofesszionálisszupervízorok számára(2010.KRE.Egyetemi előadás és jegyzet)
- Simonovits Zsófia: A szervezetfejlesztés sikere és értékelése
- Erdős Eszter: Coaching elmélet (2010) Dolgozat
- Erdős Eszter: Coaching első nekifutásra (2011) Dolgozat
- Erdős Eszter: Interkultura - szervezeti kultúra (2010) Dolgozat
- Erdős Eszter: Mit keres a vezető a team szupervízió? (2008) Szupervízió – cikk