



TÁMOP-4.2.1-08/1-2008-0002

Tudáshasznosulást, tudástranszfert szolgáló eszköz- és feltételrendszer kialakítása, fejlesztése a Szegedi Tudományegyetemen és a Dél-alföldi régióban

A kooperációs kompetencia coaching program

A szervezeti és hálózati kompetencia szerepe az innovációs potenciál kiaknázásában

Szeged, 2010.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg



INVOKÁCIÓ TQM Kft.

A KOOPERÁCIÓS KOMPETENCIA COACHING PROGRAM

Előkészítő szakasz
2010. május 20 – 2010. június 30.

Szeged, 2010.

(1) Szakmai munka- és háttéranyagok



INVOKÁCIÓ TQM Kft.

**A SZERVEZETI ÉS HÁLÓZATI KOMPETENCIA SZEREPE
AZ INNOVÁCIÓS POTENCIÁL KIAKNÁZÁSÁBAN**

A „Hálózati kompetenciafejlesztés coaching program” háttéranyaga

2010. június 30.

TARTALOM

Bevezető gondolatok _____	5
I. A szervezetekről, szervezeti tanulás – szervezeti kompetencia _____	6
A szervezetek működési kategóriái _____	6
A szervezeti kultúra _____	7
Szervezeti változás – szervezetfejlesztés _____	12
A szervezeti kultúra változtatása _____	16
A tanuló szervezetről _____	16
Szervezeti minőség _____	20
Szervezeti válaszképesség _____	21
Örömteli szervezet _____	22
II. A kompetencia és a kompetencia fontossága _____	24
1. Kompetenciák – kulcskompetenciák _____	27
2. Kompetenciamodellek _____	38
3. Kompetenciavizsgáló eszközök _____	43
4. Dióhéjban a CHEMITECH Kompetencia Elismerési Rendszerről _____	45
III. BEVEZETÉS A COACHING VILÁGÁBA _____	47
Előljáróban: A coaching Magyarországon – „hétköznapi példák” _____	49
1. Alapvetések _____	51
1.1. Mit nevezünk coachingnak? _____	51
1.2. A coaching alapjai _____	52
1.3. A coaching pillérei _____	53
1.4. A coaching mint egészségleges megközelítés _____	53
1.5. A coaching sikertényezői _____	55
1.6. A coach kompetenciái és attitűdjei _____	56
2. Folyamatmodellek _____	58
3. ICF coachingkompetenciák _____	70
4. ICF etikai normák _____	74

Bevezető gondolatok

Az innovációs folyamat felgyorsítási lehetőségeit, az innováció menedzselést elemző vizsgálatok, kutatások mind gyakrabban említik kulcsfontosságú tényezőként a **hálózati együttműködést**.

A társadalomtudományi kutatások újra meg újra felteszik a kérdést: hogyan válik (válhat) egy üzleti szervezet képessé olyan *hálózati kapcsolatok* kialakítására, menedzselésére, amelyek azonosítják, növelik a versenyképességét; hogyan aknázhatják ki a hálózati kapcsolatok innovációs potenciálját.

A hálózati kompetenciamenedzselést megalapozó program kidolgozásához három témakört járunk körbe: szervezet – kompetencia – coaching.

Szervezeti tanulás – szervezetek kompetencia alapú megközelítése

A hálózati együttműködések koncepciójában a *tudás* illetve a *tanulás*, mint az innovációs folyamatot felgyorsító kulcsfontosságú tényező jelenik meg. A szervezetek között megvalósuló hálózati együttműködések jelentős szerepet töltenek be az *interaktív tanulási folyamatban*.

A tanulás megvalósítása érdekében a szervezetek két alapvető módszer között választhatnak: *saját tapasztalataik*, kísérleteik útján megszerzett tudás illetve *más szervezetektől* történő tanulás, egyéb piaci szereplők tudásának szervezetbe való integrációja.

A szervezet **kompetenciaalapú** megközelítésével kapcsolatban fontos alapvetés, hogy a szervezetek között megvalósuló hálózati együttműködések jelentős szerepet töltenek be az interaktív tanulási folyamatban, melynek előnyei két kiemelkedő aspektus tekintetében jelentkeznek: együttműködések **közösségi** (social) aspektusa; az együttműködések **gazdasági** aspektusa. Az első aspektus a kapcsolatok révén kialakuló informális (szervezetközi) intézmény szerepével, a második a szükségszerűen kialakuló specializációval függ össze.

A szervezeti *kompetencia* egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat.

A stratégiai menedzsment megközelítésében, a szervezeti tanulás célja a vállalat, a szervezet jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák központi szerepét – *kulcskompetenciának* (core competences) nevezve – először Hamel–Prahalad (1990; 1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást, mellyel a szervezetek *vevők által elismert értéket* hozhat létre, megkülönböztetheti magát versenytársaitól, kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, az emberekben, mint a szervezet tagjaiban testesülnek meg,

fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek. Drejer (1999) e kompetenciák négy alapvető elemét különbözteti meg:

- technológia, mint fizikai rendszerek és eszközök összessége;
- emberi tényező, mely a technológia működtetője, a képességek és tudás megtestesülése;
- a szervezet, mely magába foglalja a formális szervezeti felépítést, illetve a működtetett menedzsment rendszereket;
- szervezeti kultúra, mely a szervezet informális megjelenése.

Más oldalról megközelítve, e **kompetenciák struktúrájának** vizsgálata során három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható:

- egyszerű kompetenciák, melyek a *már létező erőforrások* (pl.: meglévő munkaerő, vagy meglévő értékesítési csatorna) használatának ismeretét foglalják magukba;
- második szintű kompetenciák, melyek a szervezetbe integrált, *felhasznált egyszerű* erőforrások (egyszerű kompetenciák) újrakombinációs képességének architektúráját foglalják magukba;
- harmadik szintű kompetenciák, olyan *szervezet-specifikus szabályok*, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák architekturális tudásának újrakombinációjában játszanak szerepet.

Az alábbi fejezetben a szervezeti tanulás, a szervezeti kompetencia néhány kérdését tekintjük át.

I. A szervezetekről, szervezeti tanulás – szervezeti kompetencia

„Életünk jelentős részét **szervezetben** töltjük. Ezek a szervezetek nem csupán termelnek, értékesítenek, szolgáltatnak, de élő környezetként teret adnak gondolatainknak, érzéseinknek, viselkedésünknek. Ha megismerjük a szervezet működését, életét, egy kicsit a ’saját működésünk’, életünk megértéséhez is közelebb jutunk.” – fogalmaz a Klein Balázs, Klein Sándor szerzőpáros a *Szervezet lelke* című könyvük előszavában.¹ Az alábbiakban néhány alapfogalomra térünk ki, a gazdag irodalmat inkább csak érzékeltetve.

A szervezetek működési kategóriái

A globalizáció, a változás, mint versenykihívás szempontjából vizsgálja a szervezeteket Kópházi Andrea². Véleménye szerint napjaink legjelentősebb versenykihívásának a változás tekinthető – ezért a szervezeteknek képesnek kell lennie a gyors és folyamatos tanulásra, a tanulóképességük fejlesztésére.

¹ Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezet lelke* (Edge 2000 Kft, 2008)

² Kópházi Andrea: *A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők* (Humánpolitikai Szemle 2008.3. 3-16. old.)

A szervezetek a nyílt rendszerek kategóriájába tartoznak, tehát működésük során **állandó kölcsönhatásban vannak környezetükkel**. A kölcsönhatás egyik összetevője, hogy a környezet befolyásolja a szervezet működését. Másrészt viszont a szervezet is visszahat a környezetére, s megpróbálja alakítani azt a saját céljainak megfelelően (1. táblázat).

A szervezet és a környezet kapcsolatának vizsgálatakor kiindulópontként a szervezet és a hangsúly arra helyeződik, hogy miképpen alkalmazkodik a szervezet a meglévő környezeti feltételekhez, illetve azok változásaihoz.

Működési kategóriák	Alapjellemzők
Működési irány	A szervezeteknek és programoknak három működési irányuk van: alapl működés, kiszolgáló működés, menedzsment (lásd Működési kocka).
Működési (szak)terület	Az adott működésre jellemző cél, tárgy, eszköz/forrás, sikerkritérium alapján összetartozó funkciók együttese, pl. pénzügyek, technológia.
Funkció	Közös célú (rendeltetés) és tárgyú feladatok összessége, amelyekhez azonos információrendszer tartozik, felelősségi centrumok rendelhetők, azonos kapcsolatrendszer.
Feladat	Általában jól elhatárolható, mérhető, önmagában felhasználható eredménnyel (produktum, teljesítmény) jellemezhető funkcióelem.
Munkafolyamat	Minden feladathoz tartozik egy tevékenységlánc, amely az adott eredményhez vezet, összekapcsolja a célt és az eredményt.
Tevékenység	A működés elemi logikai egységei, általában egy munkatérben, egy munkavégző (személy, csoport) folyamatosan végzi, megszakítása veszteséggel jár.

1. táblázat: A szervezetek működési kategóriái és jellemzői (Kópházi Andrea, 2008)

A szervezeti kultúra

A szervezetek elvileg végtelen sokféle magatartással válaszolhatják meg a kihívásokat, gyakorlatilag azonban csak egyet: választaniuk kell a **lehetőségek** közül. A választás **tanulási folyamat eredménye**, amelyben a meghatározó szervezeti szereplők példájának, a próbálkozásokból nyert tapasztalatnak és olykor véletlen tényezőknek is szerepük lehet. Mindenesetre, ha egy szervezet rátalált a maga viselkedési formájára – és az sikeresnek is bizonyult –, ez megerősíti mind a magatartást, mind a mögöttük levő *értékeket* és hiedelmeket: a szervezet erőteljesen ragaszkodni fog hozzá.

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.³

³ Robbins, S. P.: *Organizational Behavior*. (6. ed.) Prentice-hall international. Inc.,1993

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés – függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázatvállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	9. Cél – eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt – zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

2. táblázat: A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák⁴

A szervezeti kultúrák kialakulását meghatározó tényezőket három csoportba oszthatjuk⁵:
 Vannak olyan *külső hatások*, amelyek befolyásolják a szervezeti tagok értékválasztásait, hiedelmeit, ugyanakkor a szervezeteknek nincs módjuk e hatásokat befolyásolni. Ilyenek például a természeti környezet, a történelmi események, amelyek a társadalmat és az abban működő szervezet feltételeit alakítják. Ide tartoznak még a történelmi fejlődés eredményeként kialakuló szélesebb társadalmi kulturális feltételek is.

- Léteznek továbbá *szervezet-specifikus tényezők*, amelyek a szervezeti kultúrák kialakulását alapvetően befolyásolják. E tényezők egyike a szervezetre jellemző domináns *technológia*. A technológia ugyanis hatással van arra, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a vállalat, és így milyen érintkezési pontok és függési viszonyok alakulnak ki a szervezeti tagok között. Továbbá jelentősen meghatározza a szervezeti tagok kiválasztását is, hiszen a dolgozóknak a technológiához igazodó szakképzettséggel, készségekkel kell rendelkezniük, amelyek sajátos szakmakultúrákat emelnek be a szervezet keretei közé.
- További, igen fontos szervezet-specifikus tényező a *szervezetek történelme*. Az alapítástól kezdődően számos olyan hatás éri a szervezeteket, amelyek alapvetően formálják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést. Elsősorban az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy személyes példájukkal meghatározzák a feladatokkal és problémákkal szembeni hozzáállás módját. Az általuk képviselt értékek válnak a szervezeti folklór részévé, személyes példáik, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is befolyásoló legendákká, mítoszokká.

A szervezeti kultúra szintjei

Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzen, hiszen közösen osztott előfeltevések csak ilyen tapasztalati alapú közös *tanulási folyamat* eredményeként alakulhatnak ki.

⁴ Robbins, S. P.: Organizational Behavior. (6. ed.) Prentice-hall international, Inc., 1993. 603. old. ábrája alapján, annak kiegészítésével. (227)

⁵ Robbins, i.m., 228. oldal

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetten érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, leadership) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak azonban olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk⁶.

A kultúra megragadható jellemzői⁷

- *Ceremoniák, szertartások:* Olyan rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, melyek a fontos célok, kik a fontos értékeket magukban hordozó „hősök”, a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők.
Már *Henry Mintzberg* rámutatott a vezetők nyilvános megjelenési szerepére, ceremoniális kötelezettségeire. Minden szervezetnek vannak jellegzetesen ismétlődő szertartásai: a közösen megünnepelt események alkalmából rendezett összejövetelek, az új létesítmények átadó ünnepségei, az iskolai ballagások, a díjátadó és a búcsúztató ünnepségek, a különböző beavatási szertartások, a bizonyos pozíciókba kerülést megelőző próbák, viták, meghallgatások mind-mind ebbe a körbe sorolhatók. Ezek funkciója többértű: bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit, és bevezetik őket ebbe a szerepbe, státuszt teremtenek számukra, amely elősegítheti a szervezettel való szorosabb azonosulást, növelik a közösségi érzést, tanítanak, fejlesztenek, és a végén elismerik a tanulás eredményét.
- *Történetek, sztorik, legendák, mítoszok:* A szervezeti tagok közötti beszélgetésekben vannak olyan visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak. Ezek többnyire olyan szervezeti hősről (alapítókról, nagy vezetőkről) szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségeinek tartunk. A történetekbe néha kitalált *elemek* is keverednek (legendák), és olykor találkozunk teljes egészében fantázia szülte, de az értékekkel és hiedelmekkel összhangban állókkal is (mítoszok). Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, váratlan megoldásokat meséljenek el, amelyek látványosan jelenítik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést.
- *Nyelvezet, szakzsargon:* A kultúra másik lényeges verbális megjelenési formája a minden szervezetre jellemző nyelvezet, szakzsargon. A sehol máshol nem használt kifejezések, külsők számára érthetetlen rövidítések és mozaikszavak használata a szervezettel való azonosulás, a kultúra elfogadásának egyik legbiztosabb jele.
- *Szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés:* A szervezetek értékeit, közösen osztott előfeltevéseit ugyancsak megjeleníthetik szimbólumok. Tulajdonképpen a szertartások vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak, itt azonban most a fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó: a cégfilozófiát tükröző dinamikus logóról, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező irodaberendezésről, szolgálati autóról, a nyitottságot jelképező egy légtérű munkahelyekről, vagy a konzervatív értékeket tükröző öltözködésről.

⁶ Robbins, i.m., 229. oldal

⁷ Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés* (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996)

A megragadható jellemzők azért különösen fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, a ceremóniákban való részvétel és a történetek megerősítik az elért magatartásváltozásokat. A kultúra látható jeleiből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára.

A szervezeti kultúra fogalma⁸

A szociológusok, antropológusok számára régóta világos volt, hogy a *nemzeti kultúrák* mintájára érdemes figyelembe venni a szervezetek kultúráját is.

A kultúra jelentősen befolyásolja az egyének viselkedését: a szocializálódás folyamatában tanulják meg az emberek, hogy egy adott társadalomban mindennek milyen jelentősége van, mit lehet, és mit nem lehet tenni.

Ilyen értelemben a szervezeti kultúra az elfogadott és elvárt munkahelyi viselkedések rendszere.

A szervezeti kultúra kérdései a '80-es években kerültek az amerikai, majd az angol vezetéstudományi irányzatok figyelmének középpontjába. Az érdeklődést három fő tényező váltotta ki: a japán versenytársak oldaláról érkező kihívások; a nyugati (főként amerikai) ipar talpra állítására irányuló törekvések; a hatékonyabb szervezetek kialakítására irányuló kísérletek kudarcai.

Rájöttek, hogy a sikeres szervezetek nem egyszerűen csak termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő, hanem továbbadásra méltó *értékeket és hitet* is pl. a tacit tudás elemeit. E szervezetek létét végső soron a közösen vallott küldetéstudat irányítja és ez **piaci sikereik forrása is**. Az ilyen szervezetekben az egyes emberek cselekedeteit, hozzáállását egyaránt átható, különleges, egyedi kultúra szabályozza, mely a szervezeti élet különleges „szertartásaiban” ölt testet.

A szervezeti kultúra értelmezése⁹

A szervezeti kutatások az 1980-as évekre vezethetők vissza. Ekkor merült fel határozott kutatói igényként, hogy a szervezeteket összetartó erőket, kulturális elemeket feltárják. Kezdetektől igen szerteágazó definíciókat használtak a szervezeti kultúra leírására, attól függően, hogy az adott kutató milyen felfogást vallott a kultúráról illetve a szervezetről. A közös elemek az *értékek, normák és szokások*. Ezeket többnyire mindenki követi, aki a szervezet tagja. Formálásában nagy szerepe van az adott szervezet vezetőinek, akik tudatosan alakítják az összetevőket. Ezek alapján tudnak tájékozódni a szervezet tagjai, hogy mi minősül elfogadhatónak, sőt, *elvártnak*. A normák és értékek egyrészt a közös múltból származnak, másrészt pedig a közös mindennapi tevékenységből (2001). A szervezeti kultúra

⁸ Klein Sándor – Klein Balázs: *A szervezeti kultúráról* (Humánpolitikai Szemle, 2008.9. 14-33; 16. oldal)

⁹ Vicsek Lilla – Nagy Béla: *„Nemek kultúrája egy önkormányzatnál”* A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései (Szociológiai Szemle, 2006. 3. 52–86. oldal)

a közös múlt és a közös hétköznapi gyakorlat talaján jön létre, és olyan magától értetődővé válik, hogy később a tudat számára nehezen hozzáférhető. A szervezeti kultúra a szervezeten belüli cselekvések és a kommunikáció alapjait képezik.

A szervezeti kultúra egyrészt olyan jellemző, amellyel az *adott szervezet* rendelkezik, másrészt a *társadalmi interakció* során alakul ki (egyszerre alakítója és eredménye a szervezeteken belül zajló emberi cselekvésnek).

A szervezeti kultúrák egy adott szervezeten belül is sokfélék és egymással párhuzamosan léteznek lehetnek. Megfigyelhető a *formális* és *nem formális* vállalati kultúra kettőssége, amely a nyelvben, a rituálékban és a kommunikációs stílusban egyaránt megnyilvánul. Ugyanakkor a nem hivatalos szervezeti kultúra sem egységes.

A szervezeti kultúrák és a nemzeti kultúrák összekapcsolását végezte el klasszikus művében Geert Hofstede¹⁰. Az IBM leányvállalatainál végzett kutatásban 116 ezer dolgozó válasza alapján alkotta meg a *nemzeti kultúrák tipológiáját*. Az általa vizsgált egyik dimenzió a maskulinitás-feminitás index volt, amely mentén a nemzeti kultúrákat elhelyezte. (További vizsgált dimenziói voltak: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus-kollektívizmus, majd a későbbiekben a hosszú távú orientáció.) Ugyanakkor ez a koncepció csak a különböző nemzeteket jellemezte, nem pedig az egyes szervezeteken belüli viszonyokat.

A szervezeti kultúra változása

A szervezetek kultúrája fokozatosan változik: többnyire *hatalmi* kultúraként kezdik (az alapító a szervezetet saját maga kiterjesztésének tekinti, amire azért van szüksége, mert nem képes mindent egyedül csinálni). Idővel a specializáció és a velejáró formalizáció következtében megjelenik a *szerepkultúra* (a szervezet kezd felnőni: már nem függ teljesen az alapítótól). Ez nem könnyű időszak az alapítónak: gyakran ilyenkor hagyják el „kedvenc gyermeküket”.

Handy szerint¹¹ a komplex szervezetekben négyféle alaptevékenység folyik, melyek mindegyike másfajta kultúrát kíván.

1. A *fenntartáshoz* tartoznak az algoritmikus (programozható) rutintevékenységek – gyakran a szervezet tevékenységének 80 %-a (az infrastruktúra: a könyvelés, az adminisztráció; az értékesítés).
2. Az *innovációhoz* tartozik minden olyan tevékenység, amely a változtatást szolgálja (a kutatás, a marketing, a fejlesztés, a tervezés, az újjáalakítás, sőt a pénzügyi munka egy része is).
3. *Krízisnek* nevezzük azokat az időszakokat, amikor a váratlan eseményekkel kell szembenézni. Ez a szervezet bármely részén előfordulhat.

¹⁰ Ld. Culture's Consequences (2nd, fully revised edition, 2001)

¹¹ Handy, C.: *Understanding Organizations*. 3rd ed. (Facts on File Publication, 1985. 195-205.)

4. A követendő irányelvek kialakítása, a források elosztása, a tevékenységek kezdeményezése külön kategória (bár sok átfedést tartalmaz a többivel).

Egyes szervezeti részlegekről könnyen meg lehet mondani, hogy melyik tevékenységi kategóriába tartoznak (pl. a kutatási részlegről vagy a titkárságról), másokban többféle tevékenység folyik (ilyen például a marketing). De lényegében ezen az alapon minden részleg esetében megállapítható a kívánatos kultúra: a kutatási részleg számára a feladat-, a könyvelés számára a szerepkultúra illik; a krízis-menedzsmentnek nem szabad bizottsági ülésekbe fulladnia, a rutin tevékenységeknek azonban követniük kell a szabályokat.

Emberi szempontból a lényeg: ugyanaz az ember, aki jól érezheti magát és hatékonyan dolgozhat a szervezet részlegében, „kész tragédia” lehet egy másik részlegben.

Szervezeti változás – szervezetfejlesztés

„A megnyesett fa kiszökdül”
(latin közmondás)

A *szervezkedő ember* című könyvében Csepeli György¹² az alábbiakat fogalmazza meg:

„A működés állandóságának megőrzése érdekében a szervezeteknek szüntelenül *változniuk* kell. Akármilyen nagyok és kiterjedtek, a szervezetek a változó világ részei. Bármennyire is törekednek a változatlanságra, a szervezetek nem képesek a világot változatlanságban tartani. Függetlenül a külső változásoktól, a szervezet maga is változik. Legalapvetőbb változás a *kopás*, mely az anyagi-műszaki feltételeket éppen úgy érinti, mint az emberi feltételeket. A kopás következtében romlik a hatékonyság, avul a berendezés, akadódik a berendezések működtetéséhez szükséges tudás. A végeredmény a szervezet csökkenő alkalmazkodóképessége.

Bármilyen nagy a szervezet, a külső változásokhoz való igazodás kényszere alól nem térhet ki. A belső változások egy része mindenképpen bekövetkezik. A változások másik részének a külső változásokkal összhangban be kell következniük.

Az *alkalmazkodás* megszabja, hogy a külső változások hirtelen vagy fokozatosan következnek-e be. Ugyancsak fontos annak számbavétele, hogy a változás a szervezet egészét vagy csak egyes részeit érinti. Az egész világot érintő konfliktusok lezáródását követően a változások szinte minden szervezetet totálisan érintenek. A változás éppen úgy érinti a győzteseket, valamint azokat, akik közvetlenül nem vettek részt a konfliktusban.”

A változás területei

A változásokhoz való alkalmazkodást megkönnyíti, ha feltérképezzük a területeket, amelyeken a változások elől a szervezetek semmiképpen sem térhetnek ki. Öt olyan terület

¹² Csepeli György: *A szervezkedő ember* (Osiris Kiadó Kft. 2003. 266-274. oldal)

van, amelyeket folyamatosan és párhuzamosan *monitorozni kell*. Ezek: piac, tudás, technológia, munkaerő, munkaviszonyok.

A szervezetnek folyamatosan készenlétben kell lennie arra, hogy egészében vagy részeiben megváltozzék. A változás nem lehet spontán. Az ellenőrzött, tervezett, szándékolt változás révén a szervezet rugalmasan reagálni képes a szervezeti környezet politikai, piaci, technológiai és kulturális elemeinek változására.

A *változtatás* célja a szervezet alkalmazkodóképességének fokozása, ami a diszfunkciók kiküszöbölésére, a meglévő funkciók ellátásának tökéletesítése, és a keletkező új funkciók ellátására való képesség megteremtése. A külső feltételekhez való alkalmazkodás csak akkor lesz sikeres, ha a változtatás kiterjed a szervezet konstrukciójára, szervezési sémájára, a szervezet tagjaira, akiket részben tovább kell képezni, részben ki kell cserélni.

A változtatás során – Csepeli szerint – a vezetésnek a három egymást követő szervezési szakaszt kell szem előtt tartania.

1. *Nyesés*. Az eljárás során mindazokat az erőket ki kell kapcsolni a szervezet működéséből, amelyek a meglévő szervezeti működéseket fenntartják. A sokszor radikális mértékű redukcióval egyidejűleg fel kell mérni, hogy mely területeken szükséges új szervezeti megoldásokat bevezetni, a leépítések okozta űrt új emberek felvételével kipótolni.
2. *Átszervezés*. Ebben a szakaszban történik az új szervezeti séma életbe léptetése, ekkor állnak munkába az új emberek.
3. *Megszilárdítás*. Az új működés stabilizálása érdekében megfelelő jutalmazási és büntetési rendszert kell életbe léptetni, a szervezet tagjait érdekeltté kell tenni abban, hogy az új rendszert működtessék.¹³

A szervezeti változtatás legnehezebben megoldható problémája a várható következmények előre látása.

A változtatás *esélyeit* öt tényező befolyásolja. Az első tényező a status quo okozta elégedetlenség. A második tényező az elégedetlenség megszüntetését ígérő világosan meghatározott cél. A harmadik tényező a cél elérését garantáló cselekvési terv. A negyedik tényező a cselekvéssorozat. Az ötödik tényező a változtatás költsége.¹⁴

A változtatás okán várható pozitív következmények ellenére a változtatással szemben többnyire ellenállás mutatkozik mind az egyéneknél, mint a szervezet szintjén. Az ellenállás legáltalánosabb oka a „járt utat járatlanért el ne hagyj” maximában összefoglalható köznapiság.¹⁵

Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés nem más, mint a szervezet környezethez történő alkalmazkodását szolgáló változtatások koncepcionális végrehajtása. A szervezetfejlesztésnek ki kell terjednie a szervezet valamennyi lényeges összetevőjére.

¹³ Csepeli György, i.m., 268. oldal

¹⁴ Csepeli György, i.m., 269. oldal

¹⁵ Csepeli György, i.m., 270. oldal

A szervezetfejlesztés során mindegyik lényeges szervezeti összetevő kapcsolatban van az összes többivel. A szervezetnek nem lehet olyan területe, amelyet ne érintene, ha valamely más terület megváltozik.

A szervezetfejlesztés a **szervezeti változtatásokkal szemben mutakozó ellenállás kezeléséhez** is adhat eszközöket.¹⁶

A szervezetfejlesztés nem csodaszer. A bizalom, a nyíltság, a részvétel és hatalommegosztás értékei csak akkor érvényesülhetnek, ha a szervezet tagjai készséget mutatnak arra, hogy ezeket az értékeket elfogadják és konszenzusosan értelmezzék. Antagonisztikus érdekkonfliktusok enyhítésére a szervezetfejlesztés nem alkalmas.¹⁷

A szervezetfejlesztés szükségessége és sikere¹⁸

A szervezetekben a működés során számos probléma keletkezik. A problémák különböző szerveződési szinteken jelenhetnek meg. Az *egyéni szinten* jelentkező problémák például lehetnek készségek meglétével, személyes azonosulással, motivációval kapcsolatos kérdések, amelyek megakadályozzák a megfelelő személyes teljesítmény elérését. A gondok egy része megoldható az egyén fejlesztésével, de sokszor nem érünk el megfelelő hatást, mert a szervezet egyéb környezeti jellemzői ezt nem teszik lehetővé.

Csoportszintű problémákról akkor beszélünk, ha a szervezet egy adott részlegében a munkatársak egy jól körülhatárolható csoportján belül a működési jellemzők rosszak, alacsony a teljesítmény, gyenge az együttműködés, alacsony a bizalom szintje.

A *szervezeti szinten* jelentkező problémák legtöbbször a szervezeti formákra vonatkoznak, itt leginkább az alkalmatlan szervezeti felépítés, illetve a szervezet és környezete valamilyen kapcsolati problémája jelenhet meg.

A különböző szintek hatással vannak egymásra, és az egyik szint problémája a másik szinten tapasztalható rossz működésben jelenik meg. A szervezeti helyzet zavarossága miatt sokszor esik vissza egy-egy egyén személyes teljesítménye, romlik a csoportok közötti együttműködés, kooperáció szintje.

A szervezetfejlesztés a szervezetek működésének hatékonyságával, javításával foglalkozik, hogy azok a változásra megfelelő válaszokat tudjanak adni.

A szervezetfejlesztés módszerei

1. *Top-down módszerek*: a szervezeti piramis felső szintjéről menedzselt vagy onnan erősen támogatott beavatkozások, amelyeket maga a szervezet hajthat végre, vagy külső szakértő bevonásával diagnosztizálják a szervezeti problémákat, majd ennek alapján különböző tervszerű intervenciókat végeznek el a változtatások létrehozására.

2. A szervezetfejlesztési akciót a szervezet belső jellemzőire, a változtatás lehetőségeire és a lehetséges hatásokra vonatkozó módszeres *helyzetelemzés és diagnózis* alapján indítják el.

¹⁶ Csepeli György, i.m., 273. oldal

¹⁷ Csepeli György, i.m., 274. oldal

¹⁸ Poór József: *Menedzsment tanácsadási kézikönyv* (Közgazdasági és Jogi Kiadó, 2001, 186-188. oldal)

3. *Viselkedéstudományi, szervezetpszichológiai* elméletekre és technikákra támaszkodnak, hogy segítsék a szervezet alkalmazkodóképességének növelését a szervezeten belüli emberi interakciók megváltoztatásával, a kommunikáció javításával, a részvétel fokozásával, a tervezési folyamat tökéletesítésével, a konfliktusmegoldás hatékonyságának növelésével.

Hogyan ismerhető fel, hogy szervezetfejlesztési beavatkozásra van szükség?

- A szervezetben alacsony szintű a nyitottság és a bizalom.
- Elégedetlenség a vezetési módszerekkel, egyre inkább autoriter a vezetés stílusa, zártság jellemzi a beosztottakkal való viszonyt.
- Sokan bizonytalannak érzik a helyzetüket.
- Gyorsan növekszik a munkatársak száma, tisztázatlanná válik az emberek munkaköre és hatásköre.
- Feszültség a munkatársak között.

Fontos szabály, hogy mielőtt belefognánk a szervezetfejlesztésbe, a vezetésnek mindenképpen el kell köteleznie magát a *változás* mellett. Ha egy ilyen belső részvételen alapuló folyamatot elindítunk, akkor tudnunk kell, hogy a munkatársak belső energiáit, gondolatait, változás iránti igényüket és hitüket nem lehet elfecsérelni, mert különben hosszú időre hitelét veszthetik a hasonló jellegű kezdeményezések.

Milyen területeken tud segítséget nyújtani a szervezetfejlesztés?

Öt főbb csoportba sorolhatók a szervezetfejlesztés tevékenységei:

- szervezeti struktúrák vagy más rendszerek megváltoztatása és bevezetése;
- együttműködés fejlesztése, szervezetek, csoportok integrációja;
- csoportok, teamek fejlesztése;
- csoportközi kapcsolatok fejlesztése;
- fejlesztési, képzési programok.¹⁹

A szervezetfejlesztés sikerességének feltételei

Egy OD-program²⁰ során a következő tényezők befolyásolják a *sikerességet*:

- Az ügyet támogatók szavahihetősége, akik kellően be tudják mutatni, hogy *mit akarnak*, megfelelő sikereket tudnak felmutatni ezen a területen, és el tudják érni, hogy a programban részt vevők többsége bízson bennük.
- A végrehajtani szándékozott tevékenységek leírása, – annak az elemzése, hogy, milyen eredményeket lehet vele elérni, ezek az *eredmények* hogyan segítik a szervezeti problémák megoldását, és milyen hozzáadott értéket jelentenek a szervezetnek.
A szükséges erőforrások – idő, pénz, munkatársak stb. – pontos megjelölése a program végrehajtásához, amellyel mérhető lesz a lehetséges előny is.

¹⁹ Poór József, i.m., 192. oldal

²⁰ Organizational Development

- Folyamatos kommunikáció kiépítése a szervezetben a munkatársak és különösen középvezetők (a szervezetfejlesztés PR-ja) felé azért, hogy meggyőzzük őket az OD-program hasznáról, bemutassuk az ő számukra megfogható előnyöket.
- A program során figyelembe kell venni a szervezet értékeit.

A szervezeti kultúra változtatása²¹

A szervezeti kultúra változtatása hasonlóan nehéz feladat, mint az emberi személyiség változtatása.

A szervezeti kultúra változtatásának vannak bizonyos *alaplépései*, melyek nem garantálják a sikert, de amelyekre érdemes figyelni. Ezek:

1. Meg kell határozni, mely értékekkel azonosulnak leginkább a szervezet alkalmazottai. Valószínűleg csak néhány ilyen értéket találunk, legfeljebb ötöt-hatot. Ne bízunk az értéknyilatkozatokban; az emberek viselkedésére figyeljünk, és abból próbáljuk meg kiolvasni, mely értékeket fogadnak el közösen.
2. A helytelen magatartásformák megállapítása
3. Azon értékek és magatartásformák megfogalmazása, amelyek felé el kell mozdulni.
4. A vezetési folyamataink vizsgálata.
5. Tanítási-alkalmazási programok a szervezeti kultúra meghatározójául választott értékek elsajátítására.

A tanuló szervezetről

Peter M. Senge: *Az 5. alapelv – A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*²² című magyarul is megjelent könyvének előszavában így fogalmaz: „Sokan felismerik, hogy valamilyen módon tágítani kell a szervezetek *tanulási képességeit*, ami a hagyományos autoriter, hierarchikus szervezetekben nem lehetséges.

Hiszem, hogy egy másik, ugyanilyen jelentős felismerésnek is be kell következnie: a szükséges változásoknak ugyanis nemcsak a „szervezetünkben”, hanem *saját magunkban* is le kell játszódniuk. Az ötödik alapelv lényegi üzenete jóval több a „vállalatok radikális átszervezésénél” – ez az üzenete pedig nem más, mint hogy a szervezeteink működését végső soron az határozza meg, mi magunk hogyan gondolkodunk, hogyan viszonyulunk egymáshoz, hogyan teremtünk egymással kapcsolatot... Csak akkor tudunk közös jövőképet, közös megértést és újszerűen koordinált tevékenységi formákat létrehozni, ha *másként viszonyulunk egymáshoz*. Ez a gondolat a legtöbbünk számára roppant új, hiszen hajlamosak vagyunk a szükséges változtatásokat a külső világra hárítani...”²³

²¹ Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezeti kultúra változása* (Humánpolitikai Szemle, 2008.11., 30-40. old., 30-32. old.)

²² Senge, Peter M.: *Az 5. alapelv – A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata* (HVG Rt., Budapest, 1998)

²³ Senge, Peter M. i.m., XIII-XIV. oldal

Ez a könyv a tanulni vágyók könyve, különösen azoké, akiket érdekel a *kollektív tanulás* művészete és gyakorlati alkalmazhatósága. – A könyv általánosságban is hasznos lehet, ha elgondolkodunk azon: a mai társadalmi szervezetek vajon miért nem jó tanulók s mi kellene ahhoz, hogy e szervezetek tanuló közösségekké váljanak – vallja a szerző.²⁴

Az ötödik alapelv törvényeit az alábbiakban foglalja össze²⁵:

- (1) A ma problémája mindig a tegnapi félmegoldások következménye
- (2) Minél keményebben próbálkozunk, a rendszer annál keményebben üt vissza.
- (3) A helyzet mindig javul egy kicsit, mielőtt rosszabbodna.
- (4) A járt utat a járatlanért olykor mégis érdemes elhagyni.
- (5) A kúra sokszor rosszabb, mint a betegség maga.
- (6) Lassan járj, tovább érsz.
- (7) Az ok és az okozat rendszerint térben és időben távol esik egymástól.
- (8) Kis változások is képesek nagy eredményekre – a legnagyobb lehetőségek azonban sokszor a legkevésbé szembeűnők.
- (9) A kecske is jóllakhat és a káposzta is megmaradhat – csak nem egyszerre.
- (10) Ha félbevágunk egy elefántot, attól még nem lesz két kis elefántunk.
- (11) Nincs kit okolni: hajlamosak vagyunk minden problémánkért a külső körülményeket okolni. Valaki más - versenytársak, a sajtó, a piac hangulatváltozásai, a kormány – tette ezt velünk. A *rendszer gondolkodás* megmutatja, hogy nincs külső körülmény; hogy a probléma oka és mi magunk egyazon rendszer részei vagyunk. A gyógyulás pedig az „ellenséggel” kialakított viszonyban rejlik.”

A tanuló szervezet kiépítésének alapelvei a következők:

(1) Személyes irányítás

„A személyes irányítás magas fokán álló emberek folyamatosan terjesztik ki képességeiket, hogy azokat az eredményeket tudják elérni. Az életben, amelyekre igazából vágnak. Folyamatos tanulás iránti vágyunk hozza létre a tanuló szervezet szellemiségét”.²⁶

„A személyes irányítás magas fokán *álló emberek együttérzési képessége* és a világhoz való ezerszálú kötődésük tudata világképüket, jövőképüket is tágítja”.²⁷

(2) Gondolati minták újfajta kezelése

Az „... Új elgondolásokat azért nem sikerül átültetnünk a gyakorlatba, mert azok ellentétben állnak a világ dolgainak, működéséről alkotott általános képünkkel – s e világképünk csak jól ismert, nagyon is megszokott gondolkodási és cselekvési módokat engedélyez a számunkra.”²⁸ ... „A rendszer gondolkodásnak és a gondolati mintáknak az integrálása révén nemcsak javítani tudunk gondolkodásunkon, de *gondolkodásmódunk*

²⁴Senge, Peter M i.m., 20. oldal

²⁵Senge, Peter M. i.m., 65-77. oldal

²⁶Senge, Peter M. i.m., 159. oldal

²⁷Senge, Peter M. i.m., 194. oldal

²⁸Senge, Peter M. i.m., 196. oldal

egészét meg tudjuk változtatni: a napi események által meghatározott gondolati mintákról olyanokra válthatunk, amelyek révén a jövőbeli változásokat, s a jövőbeni változások mögöttes struktúráit felismerhetjük.”²⁹

(3) Közös jövőkép – ami, több mint egyszerű gondolat. „A közös jövőkép sokkal inkább az emberek szívében fogant hatalmas hatású erő.”³⁰

„A közös jövőkép kiépítése mindössze egy átfogó tevékenység egyetlen eleme. Ezen átfogó tevékenység lényegileg a „szervezetet irányító elképzelések” kifejtése, a jövőkép a cél vagy küldetés, illetve alapértékek meghatározása.

Az irányító elképzelések három kulcsfontosságú kérdésre adják meg a választ: Mit? Miért? Hogyan?

(Itt érdemes visszatekinteni a személyes irányítás alapelveire is. Nevezetesen: a személyes jövőkép önmagában még nem elég a hatékony alkotókedv felszabadításához. Az igazi kulcsot a „*kreatív feszültség*”, vagyis a jövőkép és a valóság közti feszültség adja... Ugyanez igaz a szervezetekre is. „A tanuló szervezet ismérve nem a megfoghatatlan álmok hajszolása, hanem e szépséges álmoknak a valósággal való kíméletlen állandó, kíméletlen összevetése.”³¹

(4) Csoportos tanulás – csapat bölcsesség

A csoportos tanulás kollektív munka, bár nem nélkülözheti az egyéni készségeket és ismereteket. A csoportos tanulás alapelve a *párbeszéd és a vita* „a folyamatos, teremtő tanulást célul kitűző csapatok szempontjából egyaránt fontos mind a kettő, ám igazi erejük együttműködésükben rejlik.”³²

A szerző hangsúlyozza: „Fontossága ellenére a csoportos tanulás lényegét kevesen értik meg... A tanulószervezetek létrehozásának egyik kritikus jelentőségű szakasza a csoportos tanulás elsajátítása.”³³

Közös nyelv nélkül minden csoportos tanulás korlátokba ütközik. A nyelvtanulásnak nincs eredményesebb módja a gyakorlásnál.”³⁴

Az öt tanulási alapelv mindegyikét *három jól elkülöníthető szinten* kell megközelíteni:

- amit teszünk (gyakorlat szintje)
- vezérlő elgondolások (elmélet szintje)
- alapelvekben jártas emberek létállapota szerint (asszimilációs szinten)

A fentiek mellett fontos tudni: a tanulásnak jól megkülönböztethető állomásai vannak, amelyeken mindannyian keresztülmegyünk. Diana Smith az új készségek elsajátítására háromlépcsős folyamatot dolgozott ki, mely hasznos segítséget nyújt az alapelvek megközelítéséhez. Ezek: értékek és működésre vonatkozó feltételezések; új cselekvési szabályok; új kognitív képességek.

²⁹Senge, Peter M. i.m., 232. oldal

³⁰Senge, Peter M. i.m., 233. oldal

³¹Senge, Peter M. i.m., 255. oldal

³²Senge, Peter M. i.m., 269. oldal

³³Senge, Peter M. i.m., 269. oldal

³⁴Senge, Peter M. i.m., 303. oldal

Végül, témánk szempontjából is fontos kérdéseket fogalmaz meg Peter M. Senge és adja meg rá a választát.³⁵

- (1) Hogyan lehet átalakítani és meghaladni a hagyományos szervezetek jellegzetes belső életét? – *nyitottság*
- (2) Hogyan lehetnek képesek a vállalatok (szervezetek) arra, hogy egyrészt szélesebb körben megosszák az üzleti felelősséget, másrészt azonban meg is tartásuk a szükséges koordinációt és irányítást? – *helyi vezetés*
- (3) Honnan vegyék a vezetők a tanuláshoz szükséges időt? – *a vezető ideje*
- (4) Hogyan virágoztathatja fel a *személyes irányítás* és a tanulás munkahelyünket és magánéletünket egyaránt?
- (5) Hogyan tanulhatunk *tapasztalatainkból*, miközben legfontosabb döntéseink következményeit nem is érzékeljük?
- (6) Milyen természetű elkötelezettségre és készségekre van szükség egy tanuló szervezet vezetéséhez?

Végezetül a szerző egyik meghatározó jelentőségű hitvallását idézzük:

„Mivel életünket igen nagymértékben befolyásolják a *szervezetek*, a bennük végbemenő változások is döntő hatással vannak ránk. Átalakulásuk tehát igen erőteljesen segíthet minket abban, hogy „*újraírjuk a kódot*,” vagyis nemcsak gondolatainkon, de gondolkodásmódunkon is változtassunk. Ebben az értelemben a tanuló szervezet nemcsak az intézmények és a vállalatok, de az emberi intelligencia megújításának is eszköze lehet.”³⁶

A tanuló szervezet értékelése

A *Harvard Business Review* 2008. 7-8. számában egy olyan értékelőeszközt mutat be, amely segítségével a vállalatok pontosan meghatározhatják azokat a területeket, amelyeken elő kell segíteniük a tudás megosztását, az ötletek kifejlesztését, a **hibákból való tanulást és holisztikus gondolkodást**.³⁷

Az erős tanulási kultúrájú szervezet gyakorlattan száll szembe a kiszámíthatatlannal. De annak pontos megértésére, hogy miként tanul egy szervezet, illetve a tanulási folyamat javítását elősegítő konkrét lépések meghatározására eddig nem állt rendelkezésre kézzelfogható, tényleges módszer. A Harvard Business School szakemberei, Garvin és Edmondson professzorok, valamint Francesca Harvard Gino, a Carnegie Mellon Egyetem meghívott adjunktusa által kidolgozott **új felmérési eszköz** lehetővé teszi, hogy megalapozott keretek közé helyezzük a tanuló szervezetté alakulásra irányuló vállalati törekvéseket.

Az eszköz fogalmi alapját az a három elem képezi, amelyeket a szerzők a tanuló szervezet építőköveinek neveznek. Az első a *támogató jellegű tanulási környezet*, amely magában foglalja a pszichológiai biztonságot, a különbségek elismerését, a nyitottságot az új ötletek iránt, és a gondolkodási időt. A második építőelemet a *konkrét tanulási folyamatok* és gyakorlatok alkotják, ide tartozik a kísérletezés, az információgyűjtés és elemzés, valamint az

³⁵Senge, Peter M. i.m., 309-405. oldal

³⁶Senge, Peter M. i.m., 414. oldal

³⁷Garvin, David A.; Edmondson, Amy C. és Gino, Francesca: *Tanuló szervezet-e az önöké?* (Harvard Business Review, 2008.7-8.)

oktatás és a képzés. Ezt a két, egymást kiegészítő elemet megszilárdítja a harmadik építőelem: a *tanulást megerősítő vezetés*.

A felmérési eszköz lehetővé teszi mindezen részletek aprólékos vizsgálatát, pontszámmal értékeli azokat, és keretet nyújt a részletes összehasonlító elemzéshez.

A szerzők bemutatják az általuk kidolgozott eszköz alkalmazási módját, és megosztják a munkájuk során kialakult meglátásaikat. Mindenekelőtt hangsúlyozzák, mennyire fontos a párbeszéd és a diagnózis a vállalati folyamatok gondozása során, a tanuló szervezetté válás érdekében. A szerzők célja az, hogy az általuk kialakított eszközzel segítsenek valódi képet festeni a felmérésben részt vevő *vállalat tanulási kultúrájáról* és az alaphangról gondoskodó vezetőkről.

Internet forrásból ismerhetjük a *Human Synergistics Hungary Kft.* által forgalmazott mérőeszközt. A módszertan segítségével eddig felmért magyar vállalatok többsége erősen perfekcionista és – főleg nagy cégek esetében – szabálykövető. A mérőeszközt forgalmazó Human Synergistics Hungary Kft. ügyvezetője, Zsikla Gábor szerint, az általuk használt modellt az Egyesült Államokban, Dr. J. Clayton Lafferty és Dr. Robert Cook fejlesztette 30 évvel ezelőtt. Az általuk kidolgozott *Circumplex* 12 gondolkodási és viselkedési stílusra épül. A 12 stílus három nagyobb klasztert alkot, ezek a konstruktív, a passzív-védekező és az agresszív-védekező klaszterek.

Az alapvetően *konstruktív* kultúrájú szervezetet az jellemzi, hogy munkatársait bevonja az őket érintő döntésekbe. Egyéni céljaik és a szervezet céljai közötti kapcsolat megtalálására törekszik, építve a munkatársak önmegvalósítási szükségleteire. A hibák nem üldözendő dolgok, hanem a tanulás-fejlődés forrásai. A konstruktív szervezet támogatja a vélemények őszinte kifejezését, a kísérletezést, a fejlesztéseket. Fontos számára, hogy a munkatársak *teamekben valódi célokért* dolgozzanak és azok elérésébe a szükséges energiát tegyék bele, se többet, se kevesebbet. Hangsúlyt helyez a valóban pozitív munkakapcsolatok kialakítására, amelynek keretében a munkatársak egymásnak adnak, és egymástól kapnak is fejlesztő visszajelzéseket, és a munka során szükségszerűen felmerülő konfliktusok is érdemi feloldást nyernek. A *konstruktív klaszteren* belül négyféle szervezeti kultúrát különböztetünk meg: a teljesítmény, az önmegvalósítás, a bevonás-támogatás és az együttműködés kultúráját.

Szervezeti minőség

A szervezetek, a szervezeti kultúra sajátos megközelítését adja a TMI A/S könyve, amelyet Claus Moller írt társszerzőkkel.³⁸ (Claus Moller a Time Manager International alapítója)

A magyarul is hozzáférhető kötet abból a feltételezésből indul ki, hogy az emberek az egész világon egyre jobban érzik, hogy szükség van a termékek és szolgáltatások *minőségének* fejlesztésére. A legtöbb vállalat – sőt néhány ország is – a minőséget tekinti legfontosabb sikertényezőnek.

³⁸Moller, Claus: *A személyes minőség. minden más minőség alapja* (TMI A/S 1999. 120-150. oldal)

A szervezet által végzett munka minősége nem pusztán az egyes emberek teljesítményén múlik, hanem tükrözi a csoportok együttes erőfeszítéseit is. A szervezeti minőség úgy határozható meg, hogy a szervezet (pl. egy osztály) mennyiben képes teljesíteni saját maga és környezete „kemény” és „puha” követelményeit és elvárásait. Ennek megfelelően kétféle minőséget határoz meg: egyrészt a tárgyi minőséget (kemény) másrészt a személyes (puha) minőséget:

A *kemény* minőség a konkrét követelmények és elvárások teljesítése pl.: idő, mennyiség, gazdaságosság, hibaszázalék, stb.

A *puha* minőségben az érzelmi elvárásokat és kívánságokat teljesülnek pl. hozzáállás, elkötelezettség, viselkedés, figyelem, hitelesség, következetesség, lojalitás. A kemény és puha minőség tényezői kiegészítik egymást.

A szervezet csak akkor működhet megfelelően, ha tevékenysége jól meghatározott és mindenki által ismert filozófiára épül. A vezetésnek képesnek kell lennie arra, hogy válaszoljon az alábbi kérdésre: *miért is létezik a szervezet.*

A vezető testületnek azt is tudnia kell, hogy melyek azok a kritériumok és tényezők, amelyek döntőek a szervezet sikerének szempontjából.

E sikertényezők segítségével kijelölhetők azok a területek, amelyeken a szervezetnek folyamatosan kell dolgozni.

A program keretében kifejlesztettek egy „hőmérőt”, melynek segítségével meg lehet állapítani, hogy *mennyire „egészséges”* a szervezet. Ezek az „osztályindikátorok” segítséget nyújtanak, hogy összevessük az egyes munkatársak értékeléseit és az egész szervezet összesítő értékelését.

Az osztályindikátorok azok az alapvető tényezők, amelyek alapján a munkatárs és a külvilág megítéli egy szervezet (egy osztály) működését. (Ezek: célok, a felelősség megosztása, hatékonyság, döntések, munkakiadás; belső kommunikáció és koordináció, külső kommunikáció és koordináció, fizikai környezet, minőség tudat, kreativitás és megújulás, elkötelezettség, elismerés és dicséret; a munkatársak fejlődése, általános pszichikai környezet.)

Szervezeti válaszképesség

A szervezetrányítási formák változásait helyezik középpontba Dobák Miklós és munkatársai „Szervezeti formák és vezetés” című könyvükben.³⁹

Szervezeti válaszképességen a környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképességet, illetve készséget értik.

A szervezetek adaptációs képessége alapján megkülönbözteti az *operatív*; a stratégiai; és a *strukturális* válaszképességet.

Az első esetben a szervezetet stabil működési és felépítési struktúra jellemzi. Csak igen lassan változó környezeti feltételek között képes céljainak realizálására.

³⁹ Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés* (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1996. 262. old.)

Operatív válaszképesség esetén a szervezet a környezeti változásokra alapvetően csak a tevékenysége mennyiségi jellemzőinek megváltoztatásával képes reagálni.

A stratégiai válaszképesség azt jelenti, hogy a szervezet (dinamikusan változó környezetben) képes céljainak radikális változtatására, új stratégiai és cselekvési program alapján működési struktúrájának átalakítására.

Az adaptáció legmagasabb fokát a **strukturális válaszképesség** jelenti. Ezt azt fejezi ki, hogy a szervezet rendkívül dinamikusan változó környezetben működési struktúrájának megváltoztatása mellett felépítési struktúráját is képes alakítani, pontosabban: állandóan képes – a környezeti igényeknek megfelelően – új szervezeti egységeket létrehozni és meglévőket megszüntetni.

Örömteli szervezet

Az örömteli szervezet címmel a HVG Kiadói Rt által magyarul is hozzáférhető kötet első kiadása 2003-ban a második átdolgozott 2008-ban jelent meg.⁴⁰ Lövey Imre és Manohar S. Nadkarni kidolgoztak egy átfogó, *holisztikus keretet* a szervezeti egészség és betegség jobb megértéséhez. Szerintük az a szervezet erős, amelynek munkatársai számára a munka örömet jelent és igazi értékteremtésre készítenek. Egy szervezetnek először *egészségesnek* kell lenni ahhoz, hogy örömtelivé válhasson – életszerűen, saját megélt példák alapján azonosítanak olyan szervezeti betegségeket, az ok tüneteivel, okaival eredetével együtt.

A szerzők megkérdőjelezzik azt a nézetet, hogy a vezetők feladata kizárólag a prioritások felállítása és a gyors eredményesség biztosítása lenne. Legalább ennyire fontosnak tartják az *egyensúly* fenntartását a három alapvető célkitűzés: a szervezet gazdasági teljesítménye, valamint az ügyfelek és a munkatársak igényeinek kielégítése között.

Összegezve: a tanulószervezet ismérvei

1. A **szervezet** két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének rendszere, ésszerű koordinációja valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítására, munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása a tekintély és a felelősségi hierarchia alapján.

A szervezetben emberek dolgoznak együtt *közös célok megvalósításáért* úgy, hogy közöttük feladat- és felelősség megosztás működik.

A szervezeti jellemzők értelmezhetők a pártra is.

2. A **szervezeti kultúra** nem más, mint a szervezet által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, *értékek*, hiedelmek rendszere, ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, *követik*, az új tagoknak átadják. A szervezeti kultúra tulajdonképpen az, ahogyan a szervezet tagjai a „*szervezetet megélik*”. Az előfeltevéseket, értékeket a

⁴⁰ Lövey Imre – Manohar S. Nadkarni: *Az örömteli szervezet* (HVG Kiadói Rt., 2008)

szervezet tagjai gyakran annyira természetesnek tartják, hogy lényegében *tudat alatt működnek*. A szervezeti kultúra egyedi: egyszeri és megismételhetetlen. A szervezet kultúrája, egyedisége teszi lehetővé, hogy az egyének *azonosuljanak* a szervezettel. A szervezettel való azonosulás, a szervezeti identitás kialakulás a szervezeti célok megvalósításának feltétele.

3. A szervezeti kultúrát szokás jéghegyhez hasonlítani: vannak **látható megjelenési formái** és vannak közvetlenül nem vizsgálható, a láthatatlan, felszín alatt meghúzódó jellemzői. A kultúra látható és **láthatatlan formái** között szoros és bonyolult kapcsolat van. A látható elemek a láthatatlan elemekben gyökereznek, a látható elemekből csak következtetni tudunk a láthatatlan elemekre.
A látható, *megfigyelhető* jellemzők közé tartoznak a ceremóniák, a hagyományok, a történetek, sztorik, a sajátos szervezeti nyelv, szakzsargon, szimbólumok.
A szervezeti kultúra *felszín alatti*, láthatatlan jelei a feltevések, hitek, hiedelmek, érzések, attitűdök és értékek. A szervezeti kultúra felszín alatti jellemzői pl.: személyek közötti érzelmi viszony; a közösségi normák, bizalom, nyíltság, kockázatvállalás, az egyének értékrendszere stb.⁴¹
4. A „**vallott szervezeti kultúra**” a szervezet minden tagja számára hozzáférhető – ezzel szemben a „**működő szervezeti kultúra**” azokra az értékekre vonatkozik, amelyek *ténylegesen befolyásolják* és irányítják a személyek viselkedését, gondolkodását és érzéseit. A működő kultúra tartalma egyrészt a vallott értékek automatikussá válásával alakul ki, másrészt a szervezet működése során a kialakult gyakorlat határozza meg. A *vallott értékek* minden esetben tudatosak, míg a *követett értékek* kevésbé.⁴²
5. **A szervezeti kultúra fejlesztés** a szervezet egészére kiterjedő, a vezető által szervezett, tervszerű tevékenység, amely a *hatékonyság* és az *alkalmazkodóképesség* növelését célozza meg, illetve valósítja meg. A szervezeti kultúra változása, fejlesztése részben a látható elemek megváltoztatásával, részben pedig a nem látható, felszín alatt húzódó, a magatartást is meghatározó elemek befolyásolásával, megváltoztatásával érhető el. A szervezetfejlesztés, a szervezeti kultúra *fejlesztésének célja* minden esetben kettős: a szervezet teljesítményének, *hatékonyságának növelése*, illetve a szervezet tagjai *személyes fejlődésének támogatása*.
6. A szervezetek között egyre inkább a szerint lehet különbséget tenni, hogy mennyire képesek a **szervezeti tanulásra**; tudnak-e tanulni saját hibáikból, felhasználják-e korábbi tapasztalataikat. A tanuló szervezetben központi kérdés a **tanulás**; legegyszerűbb definíciója: *minden szinten, mindenki tanul*. A tanulásnak az egész szervezetet átható jelenséggé kell válnia, amely nem csak a múltra, hanem egyre határozottabban a *jövőre irányul*. A szervezetek tagjaik révén tanulnak, de tanulószervezet több mint tagjai tanulásának összessége és tagjainak tanulósa *nem válik* feltétlenül szervezeti tudássá.
7. A szakirodalomban két fő irány van: a „**szervezeti tanulás**” és a „**tanulószervezet**” megközelítés. A *szervezeti tanulás* megközelítés leíró jellegű, értéksemleges: a szervezet magatartásának megváltozása, kollektív tanulási folyamat révén. A szervezeti tanulás kutatói olyan kérdésekre keresi a választ, hogy mit jelent és hogyan vihető végbe a

⁴¹ Daft, R. L.: *Organizational Theory and Design* (West Publishing Co., New York, 1992)

⁴² Bíró Balázs - Serfőző Mónika: *Szervezetek és kultúra*. In : Hunyady György, Székely Mózses szerk.: *Gazdaságpszichológia* (Osiris, 2003. 481-541. oldal)

szervezeti tanulás, milyen kívánatos formák léteznek, stb. A *tanulószervezet* tudatosan rendszerbe foglalja a szervezet *tanulási dinamikáját*, a szervezeti átalakulást, a felhatalmazást, a tudásmenedzsmentet. A dinamika azt jelenti, hogy a szervezet tagjai maguk kezdeményezik saját fejlesztésüket, látják, értik a nagy rendszert, amiben dolgoznak; mindenkit megtanítanak a tanulásra, a „*befogadóvá válásra*”.

Senge alapján a *tanulószervezet* olyan közösséget jelent, ahol az egyének törekednek képességeik folyamatos kifejtésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak és támogatásban részesülnek; a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak és az emberek a *közös tanulás képességének* elsajátításában is motiváltak. A tanulószervezet lényegileg olyan szervezetet jelent, amely *jövőjének kialakítása* érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanulószervezetek öt alapelv alapján működnek (rendszer gondolkodás, önirányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás) és mindegyik alapelv szükséges ahhoz, hogy meg lehessen valósítani a szervezeti célok fokozatos elérését és az emberi önmegvalósítás növekvő szintjét.

8. **Összegezve: A tanulószervezet – általunk fontosnak tartott – ismérvei:**

- közös *jövőkép*, a szervezet hosszú távra előre tekint
- *nyitottság*, nyílt rendszer orientáltság, követi és megválaszolja a külső környezet változásait, nemcsak saját belső működésére koncentrálnak, folyamatos fejlesztés
- az *újítás*, az innováció igénye, kreativitás, kísérletezés, a szervezet tagjai folyamatosan új megoldásokat keresnek komplex problémákra
- *demokratikus klíma*, közösen vallott értékek, alulról jövő kezdeményezések, decentralizáció
- függetlenségüket megtartó csoporttagok, közös nyelv, *csoportos tanulás*, a múlt hibáinak közös felkutatása, kijavítása; a korábbi tapasztalatok feldolgozása
- *célorientáltság*, egyéni és közös célok összhangja, a tudás megosztása.

II. A kompetencia és a kompetencia fontossága⁴³

A kompetencia, mint a tőke egy formája; a hálózati kompetencia

„A kompetencia a tőke egy formájának tekinthető, mely jelentős befolyással van más tényezőkre a vállalati értékalkotó tevékenység során.” (Carlsson–Eliasson 1991, 42. o.) A szervezetek gazdasági, üzleti kompetenciája egy képességként definiálható, mely elősegíti az üzleti lehetőségekből származó versenyelőnyök generálását, megszerzését. A kompetencia tehát ebben az értelemben egyfelől egyfajta *szervezeti tudást*, másfelől *e tudás használatának*

⁴³ Kompetencia a munkahelyeken: A kompetenciák fontossága. Pszichológia vezetőknek / Klein Balázs (sorozatszerk.) - Klein Sándor (sorozatszerk.). - Humánpolitikai szemle, 15. (2004) 5. 30-46. p.

képességét foglalja magába.

Gemünden és Ritter (1997/A) a *hálózati kompetencia* fogalmát – e megközelítés alapján – mint erőforrások és tevékenységek összességét definiálja, melyek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti hálózatot. Ezen összefüggésben a hálózat menedzsment célját kétoldalúan értelmezzük; egyrészt a kétoldalú kapcsolatokról, másrészt a hálózat egészéből, mint teljes és komplex kapcsolatrendszerből, a kapcsolatok portfoliójából származó előnyök kiaknázása.

A hálózati kompetencia az eredményes *kapcsolatmenedzsment* előfeltételének tekinthető, ám attól szélesebb összefüggésbe ágyazódik. A szervezetnek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználásához szüksége van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre éppúgy, mint egyes szervezet-specifikus tulajdonságokra. A hálózatról, a **partnerektől** származó szükséges ismeretek magukba foglalják:

- a hálózat, illetve az egyes partnerekkel történő *együttműködések lehetőségeit*, kockázatait;
- az együttműködések keretein belül megvalósuló *innovációs* folyamat lehetséges irányait, azoknak a szervezetben betöltött funkcióit;
- a hálózati működés *legjobb megoldásait*;
- az *érdekérvényesítés* lehetséges módjait;
- az egyes *partnerek céljait*, lehetőségeit, korlátait.

Mіндеzeken túl a hálózati együttműködésekben történő részvétel – vállalat-specifikus jellemzőként – megköveteli a hatékony és rugalmas belső *kommunikáció* meglétét, a hálózati tevékenység pénzügyi támogathatóságának rendelkezésre állását. Gemünden és Ritter (1997) ugyanakkor feltételezik, hogy a hálózati kompetencia több, mint az egyes ismeretek és tulajdonságok megléte, az egyes komponensek összege: a *hálózat csomópontok* (mint vevők, szállítók, versenytársak, intézmények, stb) és e csomópontok közötti kapcsolatok összessége (Möller–Halinnen 1999), potenciális partnerek állandó keresése, a legjobb partnerekkel a kapcsolatok kialakítása, a kapcsolatok közötti szinergiák állandó kutatása az intenzív hálózati működés alapja.

Amennyiben a kétoldalú kapcsolatok megalapozottak, úgy az üzleti hálózat stabil. A hálózati kompetencia egyben a hálózati stabilitás egy összetevőjének is tekinthető. A hálózati kompetencia magas szintje képessé teszi a szervezetet a külső partnerekkel történő együttműködési alternatívák feltárására, a legjobb alternatíva kiválasztására. E kompetencia

segítségével érvényesíthetők a stratégiai célok az egyes partnerkapcsolatokon keresztül, mely nem csupán azok kommunikációját, hanem kölcsönös megértését és elfogadását is magában foglalja. Más oldalról a hálózati kompetencia magas szintje biztosítja a kevésbé eredményes kapcsolatok leépítését, emelve egyúttal az interakció szintjét a magas kapcsolati potenciállal rendelkező partnerek között.

Összefoglalva, a **hálózati kompetencia** egyfelől biztosítja a kiegyensúlyozott, jól szervezett, *stratégiaailag érett hálózat* kialakulását, másfelől a potenciális és valós partnerkapcsolatok kiaknázásával, a szervezet adottságainak figyelembe vétele mellett teszi lehetővé az *innovációs* célok elérését. (Gemünden–Ritter 1997/B)

Ebben a fejezetben a kompetencia; az egyéni és a szervezeti kompetencia kérdéskörét járjuk körbe.

A növekedő kihívás és a még magasabb szintű versenyképességre törekvés szükségessé teszi, hogy a szervezetek felismerjék az emberi erőforrások alapvető szerepét. A humán erőforrások hatékony megszervezése kulcsszerepet játszott a versenytársak megelőzésében.

A kompetenciákra épülő rendszereket egyre többen tartják a stratégiai humánmenedzsment egyik leghatékonyabb eszközének. Az utóbbi években a *kompetencia* kulcsfogalommá vált az emberi erőforrások stratégiai menedzselésében. Mivel arra összpontosít, amit az emberek valójában *csinálnak*, a kompetencián alapuló megközelítés tiszta és egységbe rendezett dimenziók csoportját tudja nyújtani, amihez viszonyítva a jelenlegi és jövőbeni *teljesítményt* mérni lehet.

A kompetenciák jelentőségét széles körben elismerik, mégis mint mérhető és pontos jelentéssel bíró fogalom, nehezen megfogható.

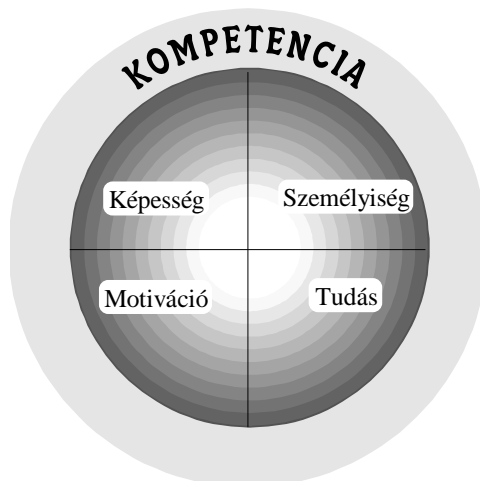
Az irodalomban jelen levő zavar egyik forrása az angol „competence” és „competency” fogalmak összekeveredése volt. A „competence” egy konkrét munka sikeres elvégzéséhez, egy munkahelyi cél eléréséhez szükséges tudás, képesség alkalmazását jelenti.

A kompetencia („competency”) kifejezés ezzel szemben olyan viselkedésjellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt. A munkakészség („competence”) tehát arra vonatkozik, mit kell mérni egy munka során, míg a kompetencia azt írja le, hogy ezeket a célokat hogyan, milyen magatartás segítségével érheti el a dolgozó.

A kompetencia megértésének kulcsa az, hogy *a háttérben olyan tulajdonságok állnak, amelyek megfigyelhető viselkedésben nyilvánulnak meg*. Ebben az értelemben a kompetencia hasonlít a személyiség-, képesség-, motivációs vagy tudásbeli jellemzőkre, amelyek ugyanúgy, mind viselkedésben nyilvánulnak meg, ugyanakkor azonban a kompetencia ezek fölé rendelt fogalom és magában foglalja mindezeket.

Ahhoz, hogy a kompetenciákat a gyakorlatban használni lehessen, azokkal a viselkedésformákkal kell definiálni, leírni és mérni, amelyekből állnak.

A kompetencia a dolgozó olyan lényeges tulajdonsága, amelynek eredménye a hatékony és/vagy kiemelkedő munkavégzés. Ez lehet tudás, képesség, személyiségjegy, motiváció; a feladat sikeres megoldásához szükséges viselkedés.



1. ábra: A kompetencia vázlatos ábrázolása

Ahhoz, hogy a kompetenciákat a gyakorlatban használni lehessen, azokkal a viselkedésformákkal kell definiálni, leírni és mérni, amelyekből állnak.

Például egy olyan személyiségjegy meghatározásakor, mint az extravertáltság, felsoroljuk az extravertált ember tipikus viselkedésmódjait („keresi mások társaságát”, „élvezi a csoporttevékenységet”). Hasonlóképpen, egy olyan kompetencia meghatározásánál, mint a stratégiai gondolkodás, a viselkedések ilyesfajta leírását használjuk: „hosszú távú terveket készít”, „figyelembe veszi a fontos tényezők kölcsönhatásait” stb.

1. Kompetenciák – kulcskompetenciák

„A kompetencia – kihívások és értelmezések” címmel jelent meg az Országos Közoktatási Intézet kötete (2006)⁴⁴, amely előszavában Halász Gábor arra hívja fel a figyelmet, hogy kevés olyan fogalom van, amelyekkel az elmúlt évtized során a modern oktatásfejlesztési gondolkodásban és gyakorlatban találkozunk volna, mint a kompetencia.

A legfontosabb kompetenciák meghatározása és a kiválasztása az elmúlt években az Európai Unió tagországainak egyik kiemelt közös célja lett. A kulcskompetenciák meghatározását és a legfontosabb kiválasztását szolgáló nemzetközi erőfeszítések közül kiemelkedik az ún. DeSECo (Definition and Selection of Competencies – Kompetenciák meghatározása és kiválasztása) elnevezésű, a kilencvenes évek végén indult és néhány éve lezárult programja.

⁴⁴ Demeter Kinga szerk.: A kompetencia (OKI, Budapest, 2006)

Halász Gábor az említett előszóban így fogalmaz: „A kompetencia fogalma arra a tulajdonságunkra utal, amely az élet fennmaradása szempontjából talán a legfontosabb. Ha a jelentését más szóval akarnánk visszaadni talán a „*cselekvőképesség*” lenne a legalkalmasabb... az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk.”

A kötet egyrészt közreadja a *kulcskompetenciák* kiválasztására irányuló nemzetközi kezdeményezések legfontosabb dokumentumait, másrészt válogatást ad a kompetencia kérdéssel foglalkozó hazai *szakirodalomból*. Az alábbiakban három tanulmánnyal foglalkozunk.

Az első, a „háttérrel nyújtó” munkaanyag bemutatja az *európai referenciakeretet*. Ez a referenciakeret az első európai szintű kísérlet azoknak a kulcskompetenciáknak az átfogó és strukturált felsorolására, amelyek a tudásalapú társadalomban a személyiség kiteljesítéséhez, a társadalmi szintű beilleszkedéshez és a foglalkoztathatósághoz nélkülözhetetlen.

A referenciakeret az „alapkészségek” kifejezéssel szemben a „kompetencia” és a kulcskompetencia kifejezést részesíti előnyben.

A kompetencia a készségek, ismeretek, adottságok és attitűdök együttesére utal és a know-how mellett *tanulásra való képességet* is magában foglalja. A kulcskompetencia olyan kompetencia, amely az élet következő három összetevőjének valamelyike szempontjából döntő:

- a személyiség kiteljesítése és az egész életen át tartó fejlődés (kulturális tőke)
- aktív állampolgári szerepvállalás és beilleszkedés a társadalomba (társadalmi tőke)
- foglalkoztathatóság (emberi tőke)

A kulcskompetenciáknak nyolc területét sikerült beazonosítani. A nyolc terület között, illetve az egyes területeken belül felsorolt ismeretek, készségek és attitűdök között átfedések vannak. Ezért minden kompetenciát a fenti három összetevő elegendőnek kell tekinteni és kívánt elsajátítási szintjük mindig az adott kontextus követelményeitől függően változik.

A kulcskompetenciák: anyanyelvi kommunikáció; idegen nyelvi kommunikáció; matematikai, természettudományi és technológiai; digitális; személyközi és állampolgári; vállalkozási; kulturális.

Témánk; a *kooperációs kompetenciák* szempontjából kiemelt jelentőséggel bír a személyközi, interkulturális és szociális kompetencia. Erről a referenciakeretben az alábbiak szerepelnek:

A kompetencia egyik legelfogadottabb meghatározása szerint a *személyközi* kompetenciákhoz tartoznak mindazok a viselkedésformák, amelyeket az egyénnek el kell sajátítania ahhoz, hogy képes legyen hatékony és konstruktív módon részt venni a társadalmi életben, és szükség esetén meg tudja oldani a konfliktusokat. A személyközi kompetenciák

nélkülözhetetlenek a hatékony személyes és csoportos érintkezésben és mind a köz-, mind a magánélet területén.

A kompetenciát alkotó – mindig az adott kontextusban megfelelő – ismeretek, készségek és attitűdök

Ismeretek:

- A különböző társadalmakban általánosan elfogadott vagy támogatott *viselkedési szabályok* és viselkedésmódok ismerete
- Az egyén, csoport, társadalom és kultúra fogalmak ismerete, illetve e fogalmak fejlődésének a megértése a történelem során
- Az *egészségmegőrzés*, a higiénia és a táplálkozás szabályainak ismeret és ezek kamatoztatás a saját életben és a család életében
- Az *interkulturális* dimenzió szerepének a megértése az európai és más társadalmakban

Készségek:

- Konstruktív kommunikáció különféle *társadalmi helyzetekben* (tolerancia mások nézeteivel és viselkedésével szemben; az egyéni és a kollektív felelősség tudatosítása)
- Mások *bizalmának* és együttérzésének kiváltása
- A személyes *elégedetlenség konstruktív* módon történő kifejezése (az agresszió, az erőszak és az önpusztító viselkedésminták féken tartása)
- A személyes és a szakmai *szféra különválasztása*, tartózkodás a szakmai konfliktusok személyes szintre vitelétől
- A nemzeti *kulturális identitás tudatosítása* és megértése Európa és a világ többi részének kulturális identitásával való kölcsönhatásainak az ismeretében; a diverzitásból adódó nézőpontbeli különbségek felismerése és megértése, valamint a saját nézetek konstruktív módon történő kifejezése
- Tárgyalóképesség

Attitűdök:

- A másik ember iránti érdeklődés és tisztelet
- Törekvés a sztereotípiák és az előítéletek leküzdésére
- Kompromisszumkészség
- Tisztesség
- Öntudatosság

A „**Kulcskompetenciák: válasz az élet fontos kihívásaira**” című tanulmányban Daninique Simone Rychen bemutatja a fentiekben említett DeSeCo-projekt munkálatait. Munkájából az alábbiakban idézünk⁴⁵.

A DeSeCo-projektben alkalmazott *követelmény- és cselekvés* alapú megközelítés alapján három kategóriába sorolhatók azok az általános követelmények, amelyeket a kompetenciák

⁴⁵ Key competencies: Meeting important challenges in life. In Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society (Chapter 3). Edited by Dominique Simone Rychen – Laura Hersh Salganik. Hogrefe & Huber Publishers, Seattle-Toronto-Bern-Göttingen, 2003. pp.63-107. Magyarul: Demeter Kinga szerk.: A kompetencia (OKI, Budapest, 2006) kiadványban

megfogalmazásakor figyelembe kell vennünk. Ezek a kategóriák: *interakció heterogén társadalmi összetételű csoportokban, autonóm cselekvés, interaktív eszközhasználat.*

Az élet legalapvetőbb velejárói az önálló cselekvés, az eszközök használata és a másokkal való érintkezés. Ha a modern élet által megkövetelt összetett gondolkodással (reflexióval) ötvözzük ezeket, elfogadható az a kijelentés, hogy a modern ember számára a cselekvés önmagában nem elégséges: felelős módon kell cselekednie, és arra reflektálnia kell, azaz *autonóm* cselekvésre van szükség. Ugyanez vonatkozik az eszközök használatára és a *másokkal való érintkezésre* is. Mindhárom tevékenység esetében fontos az élethez való viszonyulást meghatározó reflexió, amit az egyes kategóriák megnevezése is kifejezésre juttat. Az eszközöket nem elég használni, *interaktív* eszközhasználatra van szükség. Nem elég másokkal érintkezni, az embernek a *heterogén társadalmi összetételű* csoportokban folytatott interakcióra kell képesnek lennie.

Az alábbiakban először a kulcskompetenciák egyes kategóriáinak a legfontosabb jellemzőit körvonalazzuk. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy ezek a kategóriák összefüggő együttest alkotnak. Ezután röviden vázoljuk a DeSeCo-projekt által kidolgozott fogalmi alapokkal összhangban meghatározott kulcskompetenciákat.

Interakció heterogén társadalmi összetételű csoportokban

E kategória középpontjában a *másokkal való érintkezés* áll. A szocializáció és a társas kapcsolatok kialakulása során az egyén a társadalom egy-egy csoportjához kötődik. A társadalom töredezettsége és részekre szakadása felé vezető folyamatok, illetve az egyén és a társadalom szintjén tapasztalható fokozódó sokszínűség és bizonytalanság következtében fontos társadalmi és politikai céllá vált a társadalmi kohézió erősítése, a *szociális tudatosság* és felelősség fokozása. Gyakran emlegetett kulcsszavak többek között az integráció, a *hálózatok*, a partnerség, a szolidaritás és az együttműködés. Szakértői körökben egyetértés van abban, hogy a pluralista, sokkultúrájú társadalmakban és egy olyan világban, amelyet a kultúrák, érdekek és meggyőződések különbözősége jellemez, az embereknek meg kell tanulniuk, hogyan boldoguljanak olyan csoportokban és társadalmakban, amelyeknek tagjai a lehető legkülönbözőbb háttérrel rendelkeznek, mert csak így lesznek képesek a különbségek és az ellentétek hatékony kezelésére.

Az ebbe a kategóriába sorolható kompetenciák a legáltalánosabb értelemben szükségesek ahhoz, hogy *az ember képes legyen másokkal együtt tanulni, élni és dolgozni.* A javasolt kulcskompetenciákat tartalmazó listákon szereplő olyan kifejezésekhez kapcsolható tulajdonságokat ragadnak meg, mint a „szociális kompetenciák”, „szociális készségek”, „interkulturális kompetenciák” vagy „puha kompetenciák”. Ezek a kifejezések különböző módon – de sok esetben egyértelmű különbségtétel vagy meghatározás nélkül – mind a *más emberekkel való érintkezés képességét* fejezik ki.

Az ehhez a kategóriához tartozó kompetenciák fejlesztése különösen a társadalmi tőke és az egymást kölcsönösen erősítő köteleességek, *elvárások és információs csatornák hálózatainak*

létrehozása szempontjából fontos. A más emberekkel való, reflexió tárgyát képező és felelős módon folytatott interakció szempontjából a következő kompetenciák lényegesek:

- megfelelő viszony kialakítása és fenntartása másokkal,
- együttműködés,
- konfliktusok kezelése és megoldása.

Képesség a másokkal való megfelelő viszony kialakítására és fenntartására

Ez a kulcskompetencia teszi lehetővé az egyén számára a *személyes kapcsolatok kialakítását*, fenntartását és kezelését például családtagokkal, barátokkal vagy szomszédokkal. Feltételezi a másik ember értékeinek, meggyőződésének, kultúrájának és történelmének tiszteletben tartását és értékelését egy olyan környezet megteremtése érdekében, amelyben mindenki úgy érezheti, hogy szívesen látják, befogadják és boldogulhat.

A *másokkal való jó kapcsolat* fenntartásának a képessége nemcsak a társadalmi kohézió szempontjából nélkülözhetetlen, egyre nagyobb mértékben szükséges a gazdasági sikerhez is. Levy és Murnane rámutatnak, hogy „mind a vállaltokon, mind a gazdaságon belüli változások miatt egyre fontosabbá válik az *érzelmi intelligencia*, amely a másokkal való jó kapcsolatot is magában foglalja”. Megállapítják, hogy a „jól fizetett állásokban nem csak magas szinten elsajátított kognitív készségekre van szükség, hanem egyre inkább arra is, amit a közgazdászok puha készségeknél neveznek, különös tekintettel a jó kapcsolattartással összefüggő készségekre”. Ezek a készségek nemcsak a munkatársakkal, hanem az *ügyfelekkel és a vásárlókkal való kapcsolattartáshoz* is szükségesek.

A másokkal való jó kapcsolatnak több *előfeltétele* van. Ezek közül talán a legfontosabb az **empátia**, hogy az ember képes legyen a másik szerepébe képzelni magát, és az ő szemszögéből szemlélni az adott szituációt, illetve átérezni azt, hogy hogyan érez a másik. Ez a „par excellence etikai viselkedés”. Az empátia önreflexióhoz vezet, ha az ember vélemények és meggyőzések széles skálájának mérlegelését követően felismeri, hogy mások nem feltétlenül osztják az adott helyzetben magától értetődőnek vélt álláspontját. A másokkal való jó kapcsolat egy másik fontos aspektusa az ember *saját érzéseinek és lelkiállapotának kezelésére való képesség*, amely önismeretet és a saját és mások mögöttes indulatainak és indítékainak helyes értelmezésére való képességet feltételez.

Együttműködési képesség

A modern élet követelményeinek és céljainak többségét az ember nem képes egyedül teljesíteni. A saját érdekeit, céljait vagy meggyőződéseit meg kell osztania más emberekkel, akikkel az erők egyesítése érdekében különféle csoportokat, például munkacsoportokat, civil szervezeteket, politikai pártokat vagy szakszervezeteket alakíthat. A heterogén társadalmi összetételű csoportokban folyó interakció kategóriájába tartozó második kulcskompetencia a közös célok elérése érdekében folytatott *együttműködésre és közös munkára való képesség*. E

kulcskompetencia fontosságát széles körű egyetértés övezi, a csoportokban végzett vagy csapatmunka képességét szinte minden országjelentés említi a kulcskompetenciák között.

A kulcskompetenciák DeSeCo-projektben használt definíciójának megfelelően itt most nem a csoport egésze számára szükséges kollektív kompetenciákkal, hanem a *csoporttagok egyéni kompetenciáival* foglalkozunk.

Az együttműködéshez hozzátartozik a csoport és az általa követett normák iránti elkötelezettség összehangolása az autonóm cselekvéssel; a kollektív tevékenységben való aktív részvétel, a vezető szerepek megosztása, illetve a többiek támogatása. E kompetencia lényeges alkotóeleme:

- a saját gondolatok előadása és a mások véleményének meghallgatása;
- a keretek közötti váltás, a témák különböző szempontokból történő megközelítése;
- a saját szerep- és felelősségi kör megértése a többiek szerepének és felelősségének tükrében, illetve az átfogó cél viszonylatában;
- a saját szabadság korlátozása és beilleszkedés a nagyobb csoportba.

A kooperatív viselkedéshez szükséges a vita és az abban megjelenő témák, tendenciák dinamikájának megértése, a szolidaritás határainak észlelése, taktikai és tartós szövetségek kialakítása, valamint az ütköző érdekek közötti kompromisszum megtalálása. Végül ehhez a kompetenciához tartozik a *tárgyalás és a megállapodás*, valamint a különféle véleménybeli árnyalatokat megengedő döntések meghozatala.

Képesség a konfliktusok kezelésére és megoldására

A harmadik kompetencia a *konfliktusok kezelésének és megoldásának*, a szemben álló érdekek egyeztetésének és az *elfogadható megoldások kidolgozásának képessége*.

Ez a kompetencia feltételezi azt, hogy az egyén képes mások igényeinek és érdekeinek figyelembevételére és elismeri, hogy kedvezőbb, ha a konfliktusból minden érintett bizonyos mértékben győztesként kerül ki (win-win megoldás), mint ha az egyik fél a többiek kárára minden célját eléri. Ahhoz, hogy az ember a konfliktusok kezelésében és megoldásában aktív szerepet vállalhasson, képesnek kell lennie a *konfliktus tétjét jelentő kérdések* és érdekek (pl. hatalom, érdemek elismerése, munkamegosztás, méltányosság), valamint a konfliktus *gyökerének* és a felek gondolkodásmódjának *elemzésére*, és fel kell ismernie, hogy több különböző álláspont létezik.

A kompetencia fontos alkotóeleme még a képesség kiindulópontként való meghatározása azokon a területeken, ahol a felek egyetértenek, vagy nem értenek egyet; képesség a probléma átfogalmazására; valamint az igények és a célok fontossági sorrendjének a felállítására (miről vagyunk hajlandók lemondani és milyen körülmények között). Ez a kompetencia végső soron annak felismerését követeli meg, hogy *mások igényei és céljai mikor élveznek elsőbbséget* a sajátjainkkal szemben, illetve olyan konfliktus-megoldási lehetőségek kidolgozására való képességet igényel, amelyből minden félnek előnye származhat.

Autonóm cselekvés

A heterogén társadalmi összetételű csoportokban folyó *interakció* és az *autonóm cselekvés* tulajdonképpen ugyanannak az éremnek a két, egymást kiegészítő oldala. Az autonómia a csoporton belüli életben maradás eszköze és a méltányos együttműködés kulcsa. Az autonóm cselekvés nem az egyedül vagy másoktól függetlenül történő cselekvés szinonimája.

Az autonóm cselekvés azt jelenti, hogy az egyén maga irányítja saját életét és munkakörülményeit, és ezáltal képes, az értelmes és felelős módon történő életvezetésre, valamint a társadalmi térben való eligazodásra. Tehát azt jelenti, hogy az ember inkább cselekvő, mint mások cselekvésének a tárgya, inkább alakít, mint hagyja magát alakítani, és inkább maga választ ahelyett, hogy mások választásait elfogadná. A társadalom fejlődésében és szociális, politikai, gazdasági intézményeiben való tényleges részvételt (pl. a döntési folyamatokban) és az élet különböző színterein – a munkában, a személyes és családi életben, a civil és a politikai életben – való sikeres boldogulás is magában foglalja.

A széles összefüggésekben való gondolkodás képessége

Ez a kulcskompetencia a cselekvések és döntések tágabb – normatív, társadalmi, gazdasági és/vagy történelmi – összefüggéseinek, azok működésének, az ember ezen összefüggésekben elfoglalt helyének, a fontos kérdéseknek, a saját cselekedetek hosszú távú és közvetett következményeinek megértését és mérlegelését, valamint ezeknek a tényezőknek a cselekvés során történő figyelembevételét foglalja magában. Bizonyos mértékben ugyanezt a gondolatot fejei ki a „*Think globally and act locally*” (Gondolkodj globálisan és cselekedj lokálisan!) szlogen is. Az átfogó szemléletű cselekvés megköveteli az egyén cselekedetei közötti és viselkedésén belüli következetességet, és képessé teszi annak kidolgozására, megteremtésére és fenntartására.

Képesség az egyéni célok kialakítására

Fontos felismerni, hogy az egyéni célok és tervek nem egymástól elszigetelten léteznek. Identitástudatunk és önbecsülésünk alapja az életünk során tapasztalt, illetve megteremtett folytonosság. Életének csak az tud értelmet és célt adni, aki képes azt egy összefüggő szerkezetű történetként szemlélni. Ez különösen fontos akkor, ha olyan változó környezetben élünk, ahol az élet folytonosságát gyakran különböző események szakítják meg, tagolják (pl. Sennett 1998), vagy a modern világban, ahol a hagyomány és az abszolút érvényű erkölcsi keretek jobbra hatásukat veszítették. Következésképpen az egyénnek nem elég terveket kovácsolnia egyéni elképzelései és céljai elérésére, hanem arról is gondoskodnia kell, hogy ezeknek a terveknek legyen értelmük az életben és *nagyszabású céljaival is összhangban* álljanak.

Képesség a saját jogok, érdekek, korlátok és szükségletek kifejezésére és érvényre juttatására

A választáshoz, szükségletei kielégítéséhez és a felelősségvállaláshoz „az egyénnek állandóan kifejezésre kell juttatnia érdekeit, jogait, korlátait és szükségleteit”. Modern világunkban, ahol az egyéni jogok, érdekek és szükségletek állandó konfliktusban állnak mások jogaival, érdekeivel és szükségleteivel, ahol az embernek egyre nagyobb felelősséggel kell fontos döntéseket hoznia és feladatokat ellátnia, és ahol az ezeket a konfliktusokat, döntéseket és feladatokat irányító szabályok egyre bonyolultabbak, az autonóm cselekvés központi elemévé lép elő az ember jogainak védelme és érvényesítése. Ez a kompetencia egyaránt vonatkozik az egyéni érdekeket szolgáló jogok (pl. egyenlő munkáért egyenlő bért) és szükségletek (pl. megfelelő egészségügyi ellátás), valamint a közösség tagjaként gyakorolt jogok és szükségletek (pl. aktív szerepvállalás a demokrácia intézményeiben, a helyi és nemzeti szintű politikai folyamatokban) kifejezésre és érvényre juttatására.

Ez a kompetencia minden olyan helyzetben fontos, ahol *öntudatos fellépésre* van szükség, legyen az bonyolult jogi ügy vagy a mindennapi élet eseménye. Az embernek a köz- és magánéletben, a családdal, barátokkal, munkáltatóval, munkatársakkal, tanárokkal, szomszédokkal, ügyvéddel, orvossal, vállalatokkal, szolgáltatókkal és a kormányzattal való érintkezése során egyaránt használnia kell ezt a kompetenciát. Az a tény, hogy az ember jogait, érdekeit és szükségleteit gyakran törvények, szerződések és egyéb hivatalos dokumentumok is lefedtetik és védik, még nem veszi le az egyén válláról a *saját érdekei érvényesítésének felelősségét*.

Interaktív eszközhasználat

A kulcskompetenciák harmadik kategóriája az interaktív eszközhasználat. Az „eszköz” szót itt a lehető legtágabb értelemben használjuk, magában foglalja mind a tárgyi, mind a szociokulturális eszközöket. A globális gazdaság és a modern társadalom – az „információs társadalom” – társadalmi és szakmai követelményei egyaránt nélkülözhetetlenné teszik a szociokulturális eszközök – nyelv, az információ és a tudás – és tárgyi eszközök – gépek és számítógépek – magas szintű használatát.

Az alap gondolat itt az, hogy világunkkal eszközeinken keresztül lépünk kapcsolatba. A kapcsolatba lépés mag is befolyásolja, hogyan értelmezzük és *sajátítjuk el a világgal való interakciót*, hogyan kezeljük az átalakulását és a változását, és miképpen reagálunk a hosszú távú kihívásokra. Az interaktív eszközhasználat tehát nemcsak azt jelenti, hogy rendelkezünk eszközökkel, birtokában vagyunk használatukhoz szükséges technikai készségeknek, hanem azt is, hogy tudatában...

A nyelvek, szimbólumok és szövegek interaktív használatára való képesség

Ez a kompetencia elsősorban a (beszélte és írt) nyelvi készségek, valamint a számolási és egyéb matematikai készségek (pl. különféle grafikonok, táblázatok és szimbólumok révén

történő) változatos helyzetekben (pl. a családban, a munkahelyen és a polgári életben) való hatékony felhasználását, alkalmazását jelenti. Ez a társadalomban és a munkahelyen való boldogulás, illetve a személyes és a társadalmi párbeszédben való eredményes részvétel nélkülözhetetlen eszköze. Ez a kulcskompetencia a „*kommunikációs kompetencia*” vagy a „*kommunikációs készség*” címkét is viselhetné, de – az ilyen kifejezések többségéhez hasonlóan – ezeket vagy roppant változatosan használják, vagy nincs egységes meghatározásuk, e miatt nem találjuk őket vonzónak.

A tudás és az információk interaktív használatára való képesség

A tudás és az információ használatával kapcsolatos kompetencia kulcskompetenciák közé sorolását az indokolja, hogy a világgazdaságban egyre fontosabb szerep jut a szolgáltató és az informatikai szektornak. A munkahelyen kívül használt informatikai eszközök minden eddiginél könnyebbé teszik az ember számára azt, hogy bármely témára vonatkozóan anyagot gyűjtson, és így döntéseit alapos kutatásra, elemzésre alapozhassa. Az élet különböző területein való sikeres boldoguláshoz azonban ma már nem elegendő önmagában az, hogy valaki hozzáférhet a különböző információkhoz és a tudáshoz. Az embernek képesnek kell lennie a *tudás és az információ hatékony, gondolkodó és felelős felhasználására*. Ez a kompetencia például olyan helyzetekben lehet nélkülözhetetlen, mint a termékek és szolgáltatások (pl. oktatás vagy jogi segítség) felkutatása és értékelése vagy a választásokon, népszavazásokon való részvétel.

A technológia interaktív használatára való képesség

A technológia – különösen az információs és kommunikációs technológiák – fejlődése mind a munkahelyen, mind a munkahelyen kívül új követelményeket támaszt az emberrel szemben. Ugyanakkor a technológiai fejlődés az igények hatékonyabb, új, illetve más módon történő kielégítésére is új lehetőségeket biztosít. A tudás- és információs társadalmakban ez a kompetencia az informatika, a távközlés és a számítástechnika területeivel hozható összefüggésbe.

„*Munkaerő-piaci ismeretek*” címmel jelent meg Henczi Lajos szakmai szerkesztésében az a kötet, amely a kompetenciákat munkaerő-piaci szempontból elemzi, illetve közreadja az alábbi szemelvény-gyűjteményt⁴⁶.

A kompetencia értelmezése

A kompetenciát sokat, sokféleképpen értelmezik. A kompetenciát széles körben tekintik olyan emberi erőforrásnak, mely segíti a környezeti kihívások cselekvő megválaszolását.

⁴⁶ Henczi Lajos (szerk.): Munkaerőpiaci ismeretek (Akkreditált Iskolai Rendszerű Felsőfokú Szakképzés kollégium Egyesület, Budapest, 2008.)

A kompetencia, mint gyakorlati, hasznosítható tudás – egy meghatározott terepen érvényesülő – cselekvésre való alkalmasságot, problémamegoldásban való teljesítőképességet jelent. Azok, akik birtokolják egy adott feladatprofilal összhangban álló kompetenciák készletét, az erőforrások birtokában eredményesebb munkát képesek nyújtani, mint a hiányos kompetenciakészlettel rendelkezők. A kompetenciára *tevékenységorientált* fogalomként kell tekinteni, mert akcióhoz, cselekvéshez, problémamegoldáshoz, döntéshez és kivitelezéshez kötődik. Birtokosa a rutinszerű és a váratlan helyzetekben is képes eredményes aktivitást kifejteni. Eredményesebbet, mint az a személy, aki nem rendelkezik a kérdéses kompetenciával.

A kompetenciát a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként lehet elsajátítani. Mivel a kompetencia az ismeretek, jártasságok, készségek, képességek és személyiségbeli szabályozó komponensek együtteséből állítható össze, ennek köszönhetően az egyén képes lesz egy meghatározott munka- vagy közösségi feladat eredményes teljesítésére, illetve következetes és építő életvitel folytatására.

Szemelvény: kompetenciák értelmezése

Kompetencia: latin eredetű szó, jelentése: alkalmasság, ügyesség

Kompetencia – általánosan elterjedt – hétköznapi jelentései: illetékesség, hatáskör, jogosultság, illetve szakértelem, hozzáértés

Kompetencia: az ismereteknek, jártasságoknak, készségeknek, képességeknek – a képzési és kimeneti követelményeknek – összessége (a felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény)

Kompetencia: a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére (a felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény)

Kompetencia: alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyébe emocionális tényezők (főszerk.: Benedek András-Csoma Gyula-Harangi László: Felnőttoktatási és -képzési Lexikon. Magyar Pedagógiai Társaság, Budapest, 2002., Báthory Zoltán-Falus Iván: Pedagógiai Lexikon, Keraban Könyvkiadó, Budapest, 1997.)

Kompetencia: Képesség a komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására (az OECD által indított, a Svájci Szövetségi Statisztikai Hivatal és az Egyesült Államok Oktatási Minisztériuma, illetve az USA Oktatásstatisztikai Központja közreműködésével lebonyolított DeSeCo – Defining and Selecting Key Competencies - program 1997-2002)

Kompetenciák: magukban foglalják az észlelést, a belső pszichikus folyamatokat, a döntést, egy tevékenység megtervezését, végrehajtását, végrehajtásának ellenőrzését is. A kompetencia alapvető jellemzője, hogy a viselkedésrepertoárból mozgósítja, felhasználja a cél eléréséhez szükséges elemeket (Nagy József: A XXI. századi pedagógia alapozása, Osiris Kiadó, Budapest, 2000)

Kompetencia: pszichikus képződmények olyan rendszere, amely felöleli az egyénnek egy adott területre vonatkozó ismereteit, nézeteit, motívumait, gyakorlati készségeit, s ez által lehetővé teszi az eredményes tevékenységet (Falus Iván: Tanári képesítési követelmények – kompetenciák – sztenderdek. A Tanárképzők

Szövetségének 200. 12. 10-i tudományos ülésén elhangzott előadás szerkesztett változata. Megjelent: Pedagógusképzés, 2005. I. sz. p. 5-16. Képesítési követelmények – kompetenciák – sztenderdek címen)

Kompetencia: a személyiség létfunkcióját szolgáló pszichikus komponensek rendszere (Szabóné dr. Molnár Anna: A professzionális tanár, A kommunikatív és interaktív készség, mint felnőtt-oktatói kompetenciaterület. Felnőttképzés, 2005 ¾. p. 6-9.)

Kompetencia: az ismeretek alkalmazásának képessége, illetve az (1) ismeret, a (2) képesség és készség, valamint a (3) attitűd hármasságának szerves egysége (Schüttler Tamás: A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége, Kerekasztal vita a kompetenciafejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról, in: szerk.: Demeter Kinga: A kompetencia, Országos Közoktatási Intézet, 2006)

Kompetencia: az ismeretek, azok alkalmazási képessége és az alkalmazáshoz szükséges megfelelő motivációt biztosító attitűdök összessége (Pála Károly: Kompetencia alapú oktatási programcsomagok fejlesztése Magyarországon, in: szerk.: Demeter Kinga: A kompetencia, Országos Közoktatási Intézet, 2006)

Kompetencia: tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensen konstruktív és sikeres alkalmazását (dr. Henczi Lajos-Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007)

Kompetencia: általános értelemben a különféle tudáskompetenciák a személyiség felkészültségét, kiképzettségét s ekként képességét, képességeit jelentik, valamely meghatározott tevékenység, tevékenységek ellátására. (Csoma Gyula: A munka világa, kontra a tanulás világa? Előadás Országos Közoktatási Intézet Integrációs Fejlesztési Központja és a Békés Megyei Humán Fejlesztési és Információs Központ 3 „I” Akadémia: Az iskolák világa és a munkaerő-piac közötti átmenet kérdései című konferencia, 2004. 09. 21-24.)

Kompetenciaelv: a szűken értelmezett munkaerő-piaci elvárások feltárásától a jó életminőség, a tudatos állampolgári lét, a személyes boldoguláshoz szükséges feltételrendszer kimunkálásáig terjed. Hibás megközelítés, ha az oktatási célok meghatározásánál csak a munka világának követelményeiből indulunk ki (Balogh Andrásné: Új metodikai igények, Előadás, Alkalmazott Pedagógiai és Pszichológiai Intézet, Új tendenciák a képzők képzése című konferencia, 2006. 11. 18.)

A kompetencia-összetevők szintjei

A kompetencia összetevőit öt szinten lehet elhelyezni. Az első három szintre sorolhatjuk a munkavégzéshez szükséges erőforrás-képződményeket: az ismereteket, valamint a tevékenységben való gyakorlottságot jelentő jártasságokat és készségeket (know-how komponenseket). Ezek a kompetencia-összetevők könnyen megfigyelhetőek a viselkedésben, és a tanulási folyamatban viszonylag könnyen fejleszthetők.

A kompetencia jellemzője: észlelhetőség és tudatosság	A kompetencia összetevői	A kompetencia jellemzője: fejleszthetőség
Könnyen látható, tudatos szint	1. Kognitív komponensek (átfogó konceptuális rendszer és szakmaspecifikus ismeretrendszer)	Könnyen fejleszthető
	2. Jártasságok (know-how komponensek)	
	3. Készségek (know-how komponensek)	
Látható, tudatos szint	4. Képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális képességek)	Fejleszthető
Személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló, dominánsan tudatos szint	5. Konstruktív elemek (értékek, beállítások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai jártasságok, esztétikai igényesség, stb.)	Nehezen fejleszthető

3. táblázat: A kompetencia-összetevők

A képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális sajátosságok) alkotják a negyedik szintet, melyek feltételül szolgálnak az első három szintre sorolt komponensek kialakításához. A képességek is fejleszthetők, formálhatók és alakíthatók, melyben az ún. általános szintig mindenki eljuthat, pl. az emlékezet, a gondolkodás, a tanulás, a kreativitás, a zene vagy kézügyesség területén. A képesség magasabb kvalitásait a rátermettség, a tehetség, a virtuozitás és a lángelme szintjei jelentik, melyek kezelése a kompetenciafejlesztés speciális területeit alkotják.

A kompetencia-összetevők ötödik, kevésbé látható és nehezen fejleszthető rétegében található a *konstruktivitás* komponensei (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, stb.), melyek döntő mértékben befolyásolják a munkavégzés építő jellegét (egyéni eredményességét és vállalati, közösségi hasznosságát).

Amennyiben valakinek ez a belső feltételrendszere fejletlen marad, akkor befolyásolható, szituációfüggő, kapunyitási pánikbetegségekre hajlamos, labilis és karakter nélküli, esetleg értékromboló személy válhat belőle, s képes lehet kompetenciakészletét antiszociális irányba is mozgósítani⁴⁷. (i.m. 51-54. old.)

2. Kompetenciamodellek

A kompetenciamodellek a vállalatok gyakorlatában arra a kérdésre keresik a választ, *hogy mi kell a jó teljesítményhez?* Ezt az egyszerű kérdést azonban nagyon sokféleképpen fel lehet tenni, éppen ezért a vállalatok sokféle kompetenciamodellel dolgoznak:

A *tanácsadó* cégek, munkájuk természeténél fogva általánosságban teszik fel a kérdést: mire van szüksége egy felső- vagy középszintűnek a jó teljesítményhez általában? Ez a fajta kérdésfelvetés „sztenderd nyelven” megfogalmazott generikus kompetenciamodellek megalkotására sarkall. A *generikus* modellek előnye az alapos kidolgozottság, a kutatási

⁴⁷ Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke (Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2008. 68-96. old.)

eredményekkel alátámasztott megalapozottság, a más vállalatokkal való összehasonlítás lehetősége és a modellhez kapcsolódó széles körű eszközpark.

Az SHL egyik ilyen vezetői kompetenciamodellje a 4. táblázatban láthatók.

Egy *vállalat* felteheti a kérdést a vállalat egészére vonatkozóan (mi kell ahhoz, hogy valaki jól teljesítsen ennél a vállalatnál?), vagy egy konkrét munkakörre vonatkozóan is. Így jönnek létre a szervezet sajátos nyelvén megfogalmazott vállalati kompetenciamodellek és a kompetencia alapú munkaköri leírások. A vállalatok gyakran úgy döntenek, hogy egy kész kompetenciamodellt igazítanak a vállalati igényekhez (meghatározzák, hogy az alapul vett modell mely kompetenciái mennyire fontosak az adott vállalatnál, illetve munkakörben), de gyakran teljes egészében a vállalat *sajátos viszonyait figyelembe vevő új kompetenciamodellt* hoznak létre.

A kompetencia fogalmának két *összetevője* van: a munka sikerét garantáló *viselkedés* alkotja a lényegét, de e mögött jellegzetes emberi *tulajdonságok* állnak. A kompetenciafogalom kettős arca miatt a kompetenciamodellek is alapvetően kétfélék (a talán leggyakoribb „vegyes” modellek mellett):

- a *tevékenységet* leíró modellek mintegy felsorolják, mit csinálnak az emberek az eredmény érdekében (a vezető „döntéseket hoz”, „meghatározza a célokat”, „figyel az ügyfelekre”),
- a *tulajdonságokra* (tudásra, képességre, személyiségre) figyelő modellek azokra a tulajdonságokra figyelnek, amelyek lehetővé teszik az eredményes munkát (a vezető „sok energiával”, „stratégiai gondolkodással”, „kezdeményezőkésséggel” rendelkezik).

A szükséges tulajdonságok a teljesítmény „nyersanyagai”. A jó teljesítmény a munkához szükséges tulajdonságok meglététől függ (a vezető nem képes „kemény döntéseket” hozni, ha nincs önbizalma), de a szükséges tulajdonságok megléte nem garantálja a kívánt viselkedés bekövetkeztét (nem minden önbizalommal rendelkező vezető hozza meg a helyzet által megkívánt „kemény döntést” – igaz, hogy hosszabb távon az önbizalom növeli a szükséges „kemény döntések” meghozatalának valószínűségét).

TERÜLET	KOMPETENCIA	MEGHATÁROZÁS
Vezetői képességek	Vezetés	Ösztönöz másokat a szervezeti célok elérésére, és megteremti a feltételeket ennek érdekében.
	Tervezés és szervezés	Megszervezi az eseményeket, megtervezi a programokat, és ellenőrzi végrehajtásukat.
	Minőségre törekvés	Szem előtt tartja a célokat és a színvonalat. Mindent megtesz azért, hogy a minőségi és termelékenységi előírásokat betartsák.
	Meggyőzés	Képes befolyásolni, meggyőzni másokat, tud hatni az emberekre, akik elfogadják a véleményét, vagy változtatnak a viselkedésükön.
Szakmai képességek	Szakmai tudás	Ért munkájának technikai vagy szakmai vonatkozásaihoz, és folyamatosan gondoskodik technikai tudása színvonalának megőrzéséről.
	Probléma-megoldás	Elemzi és alkotóelemeire bontja a problémákat. Véleményét a lényeges információkra alapozza, módszeres és ésszerű döntéseket hoz.
	Szóbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél egyes személyekhez vagy csoportokhoz is.
	Írásbeli kommunikáció	Világosan és tömören ír, az olvasóhoz igazítja a szöveg nyelvtani felépítését, stílusát és nyelvezetét.
Vállalkozói képességek	Üzleti tudatosság	Érti és alkalmazza a kereskedelmi és pénzügyi elveket. Figyelembe veszi a költségek, a haszon, a piac és az értéknövekedés szempontjait.
	Kreativitás és innováció	Fantáziadús ötletei vannak a munkájával kapcsolatban, és hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos elképzeléseket.
	Tetterekészség	Kész döntéseket hozni, kezdeményező, a tettek embere.
	Stratégiai érzék	Széles látókörűen kezeli az ügyeket, eseményeket és tevékenységeket, és figyelembe veszi hosszú távú hatásait és tágabb összefüggéseiket.
Személyiségvonások	Társas érzék	Érzékeny és ügyes a társas érintkezésben. Tisztel másokat, és jól dolgozik velük együtt.
	Rugalmasság	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez.
	Tűrőképesség	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik. Megőrzi nyugalma, kiegyensúlyozottságát, és uralkodik magán.
	Motiváltság	Keményen és lelkesen dolgozik a célok eléréséért, sikeres akar lenni a pályáján.

4. táblázat : A vezetői kompetenciáknak az SHL által kifejlesztett egyszerűsített modellje

Otto Klemp 9-tényezős vezetői modelljében 5 vezetői tulajdonság és 4 fontos vezetői tevékenység van:

Az 5 vezetői tulajdonság:

- *IQ (értelmi intelligencia)*: szinte minden vezetői kompetenciamodell elismeri, hogy a vezetői munka komplex jellege miatt a fogalmi gondolkodás, az elemzőképesség, a stratégiai gondolkodás, a bizonytalan helyzetekben való ítélőképesség elengedhetetlen.
- *EQ (érzelmi intelligencia)*: a hatékony vezetők ismerik és felismerik a saját és munkatársaik érzéseit, tudatában vannak a környezetük „interperszonális dinamikájának”, és kedvező irányban tudják befolyásolni ezeket az érzelmeket és kapcsolatokat.

- *Tudás* (üzleti és technikai ismeretek): a hatékony munka alapja az olyan tudás, amely az ismereteket a tapasztalathól fakadó megértéssel, a jó döntésekhez szükséges „bölcsséggel” ötvözi.
- *Fejlődés*: a tudásszomj, a változásra való nyitottság, a hibákból való tanulás elengedhetlenné vált a gyorsan változó világunkban.
- *Én* (önismeret, önbecsülés): az egészséges személyiségű vezető belátja, ha hibázik, és jó képességű munkatársakkal veszi körül magát, mert nem fél tőlük, bízik önmagában.

A 4 fontos vezetői tevékenység:

- *Iránymutatás*: ez a vezető alapvető feladata, melynek során figyelnie kell az eredményességre, döntéseket kell hoznia, delegálnia kell a feladatokat, vezetnie kell a tárgyalásokat, értékelnie kell a dolgozók teljesítményét.
- *Befolyásolás*: az irányítás nem helyettesítheti a meggyőzést, a koalíciók és a csúcsteljesítményre törekvő vállalati kultúra kialakítását.
- *Kezdeményezés*: a hatékony vezető proaktív – nem várja meg, amíg reagálnia kell a külső eseményekre, állandóan figyel arra, hol lehetne javítani.
- *Kapcsolatépítés*: a jó vezető bizalmon és kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatokat épít ki maga körül – a szervezeten belül és kívül is.

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezetek, a megközelítések nyilvánvaló különbözősége ellenére vannak általános kompetenciák, de ezek konkrét jelentősége szervezetenként változhat. Érdemes figyelembe venni ezeket a kompetenciákat a vállalatok mindennapi életében: a szükséges tulajdonságok segítségével kiválaszthatjuk azokat, akikben a legtöbb lehetőség rejlik, a szükséges tevékenységek segítségével meghatározhatjuk, mit kell a siker érdekében csinálniuk.

A munkával kapcsolatos kompetenciák modellje

Dave Bartram és Rainer Kurz az elmúlt években kifejlesztettek egy olyan kompetenciamodellt, amely három szinten igyekszik megragadni a munkával kapcsolatos kompetenciák lényegét:

8 kompetenciafaktor	20 kompetenciadimenzió
1. VEZETÉS ÉS DÖNTÉS Hatalom és vezetés iránti szükséglet	.1 Döntés és kezdeményezés .2 Vezetés és ellenőrzés
2. TÁMOGATÁS ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS Kedvesség	2.1 Csapatmunka és támogatás 2.2 Ügyfélszolgálat
3. KAPCSOLAT ÉS PREZENTÁCIÓ Extraverzió	3.1 Kapcsolat- és hálózatépítés 3.2 Meggyőzés és befolyásolás

	3.3 Kommunikáció és prezentáció
4. ELEMZÉS ÉS ÉRTELMEZÉS Intelligencia („g”)	4.1 Írás 4.2 Szakértelem és technológiai ismeret 4.3 Problémamegoldás
5. KREATIVITÁS Nyitottság	5.1 Tanulás és kutatás 5.2 Alkotás és innováció 5.3 Stratégia- és elméleti kutatás
6. SZERVEZÉS ÉS VÉGREHAJTÁS Lelkiismeretesség	6.1 Tervezés és szervezés 6.2 Minőségre ügyelés 6.3 Kitartás
7. ALKALMAZKODÁS Érzelmi stabilitás	7.1 Alkalmazkodás 7.2 Ellenállóképesség
8. VÁLLALKOZÁS ÉS TELJESÍTMÉNY Teljesítmény iránti szükséglet	8.1 Eredményre és karrierre törekvés 8.2 Üzleti gondolkodás

5. táblázat: A munkával kapcsolatos kompetenciák modellje
(bal oldalon: „a nagy nyolcas”, a legtágabb kompetenciák, jobb oldalon: „a középső réteg”, a gyakorlatban legtöbbet használt kompetenciák)

© SHL Group Plc., Rainer Kurz és Dave Bartram, 2002 tanulmányából

- a legalsó szint 110 „kompetenciaatomból” („építőközből”) áll, melyek segítségével mindenféle munka kompetenciái összeállíthatók,
- a középső szint 20 „kompetenciadimenziója” sok-sok vállalat kompetenciamodelljének elemzéséből állt össze,
- a legfelső szint 8 „kompetenciafaktora” lényegében megfelel a pszichológiában újra és újra előkerülő ún. „Nagy Öt” (Big Five) személyiségfaktornak (kedvesség, extravertizáció, nyitottság, lelkiismeretesség és érzelmi stabilitás), valamint az általános intelligenciának, és a munka szempontjából rendkívül fontos két szükségletnek: a teljesítmény és a hatalom (vezetés) iránti szükségletnek.

A kompetenciamodell kidolgozása

A kompetenciamodell kidolgozása tipikusan *munkakörelemzéssel* történik. A munkakörelemzés a módszerek széles skáláját öleli fel, az egyszerű megfigyeléstől az úgynevezett napló-feldolgozásokig. A három legfontosabb munkaelemző módszer:

1. Kritikus helyzetek vizsgálata

A szakemberek egy csoportja – együttesen vagy mindegyik egyénileg – példákat állít össze különböző, a munkahelyi siker szempontjából fontos helyzetekben tapasztalt helyes, illetőleg helytelen viselkedésmintákból. A szakértőknek jól kell ismerniük az adott munkakört, és a lehető legtöbb információt kell összegyűjteniük az adott munkakörrel.

2. Ismételt összehasonlítások

Ez a George Kelly pszichológus által javasolt eljárás eredetileg a vizsgálati személyek attitűdjeit és hiedelemvilágát volt hivatott felderíteni, mintegy fölvezetve a tulajdonságok hálózatát (*Repertory Grid Technique*). Használata széles körben elterjedt nem csak a pszichológiában, de például a piackutatásban is. Rendszerint úgy járnak el, hogy a szóban forgó

munkakör jó ismerőit megkérlik, hogy nevezzenek meg öt jól és öt gyengén teljesítő alkalmazottat a munkahelyen. A neveket ezután külön-külön fölírják egy-egy kártyára, húznak három kártyát, és megkérlik ugyanezeket az embereket, hogy határozzák meg azt a tulajdonságot vagy jellegzetességet, ami e három személy egyikét a másik kettőtől megkülönbözteti. Miután ez megtörtént, újabb három kártyát húznak, és az eljárást addig folytatják, míg csak az illető képes újabb jellegzetességeket kiagyalni.

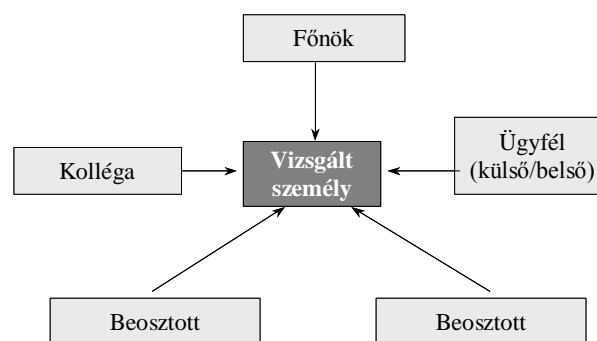
3. Kérdőíves vizsgálatok

A kompetencia elemzés talán legegyszerűbb és éppen ezért leggyakrabban használt módja a kérdőíves elemzés. Ilyenkor a munkakör ismerői bizonyos előre meghatározott kérdésekre válaszolva írják le az adott munkakört. Ezeket a válaszokat azután a vizsgálat vezetői összesítik és – gyakran valamilyen számítógépes szakértői rendszer segítségével – elemzik. Az SHL Munkakör Elemző Rendszere (*Work Profiling System – WPS*) például lehetővé teszi, hogy testreszabható kérdőívek segítségével egy intézmény valamennyi munkafeladatáról részletes információkat gyűjtsünk. A rendszer segítségével áttekinthetők az adott munkakörben legfontosabb munkaköri célok és feladatok és a munkakör sikeres betöltéséhez szükséges készségek, személyiségvonások és kompetenciák. A rendszer közvetlenül illeszkedik az SHL emberi tulajdonságokat vizsgáló egyéb rendszereihez, és így nagy létszámú jelentkező esetén is vizsgálható az egyes jelentkezők „illeszkedése” az adott munkakörhöz.

3. Kompetencivizsgáló eszközök

Ha már megvannak a vizsgálni kívánt kompetenciák, szükségünk lesz olyan eszközökre, amelyekkel ezeket *mérni* lehet. A kompetenciamodelleken alapuló eszközök célja, hogy világos, könnyen értelmezhető, a teljesítmény szempontjából jelentős dimenziók mentén *mérjék a teljesítményt*, és így értékes kiegészítői legyenek az emberi erőforrásokkal foglalkozó vezetők eszköztárának.

A kompetencivizsgáló *kérdőívek* (a „kompetenciatesztek”) sztenderdizált mérőeszközök. Többnyire lehetőséget adnak arra, hogy a vizsgált személy maga töltse ki a kérdőívet, és arra is, hogy mások (pl. csoportvezetők, kollégák, beosztottak) válaszolják meg a kérdéseket a vizsgált személyről. Az ilyen vizsgálatokat – melyben a jelölt munkahelyi viselkedéséről különböző nézőpontokból szerzünk információt – 360°-os vizsgálatnak nevezzük.



2. ábra: A 360°-os kompetencivizsgálatok modellje

Az értékelők megválasztása attól függ, mire akarjuk az adatokat használni, és hogy milyen szervezeti feltételek között zajlik a vizsgálat. Az *önértékelés* egyik előnye az, hogy az eredményeket a teszt kitöltője inkább a sajátjának érzi, és így jobban felvállalja. Ha mások is pontosan ugyanazokra a kérdésekre válaszolnak, ez lehetővé teszi az énkép és a mások által alkotott kép összehasonlítását. A kérdőívet mindig több beosztott és munkatárs tölti ki egy „célszemélyről”. A jellemzés összesítése „névtelenné” teszi az értékelőket, ami biztonságérzetet nyújthat számukra a kérdések őszinte megválaszolásához. (Az SHL gyakorlatában például a vizsgálat hitelessége és a beosztottak védelme érdekében minden vezetőt legalább három beosztottnak kell értékelnie, és a vezető csak e három értékelés összesítését kapja meg, hogy a beosztottak egyedi véleményének anonimitása megőrizhető legyen.)

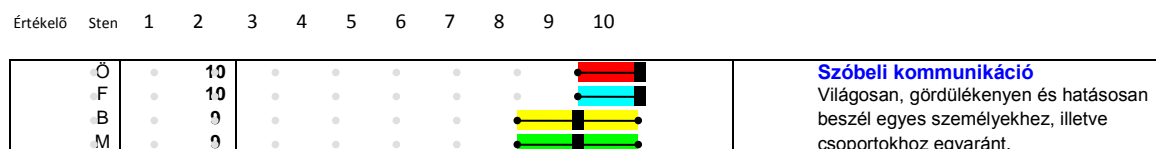
Példa a 360 fokos vizsgálatok eredményeinek értelmezésére

A 360 fokos vizsgálatok értelmezése sok szempontból nehezebb, mint az egyszerű önjellemző kérdőíveké, hiszen a különböző forrásból származó információk esetenként olyan információkat tartalmazhatnak, amelyek – látszólag vagy ténylegesen – ellentmondanak egymásnak. Ezeknek az ellentmondásoknak a feloldása a visszajelző beszélgetés egyik fontos feladata. A kompetencia kérdőívek mindig a megfigyelt viselkedést értékelik, és a visszajelző beszélgetés során az értékelt személy szembesül a környezete által adott értékeléssel.

A személyiség kérdőívekkel ellentétben itt használható az értékelés kifejezés, hiszen a kompetencia kérdőívek esetében a magasabb kompetenciát közvetlenül jobb teljesítményként értékelhetjük. Ebben rejlik a 360 fokos vizsgálatok legnagyobb előnye: a *visszajelzés során az értékelt személy és a visszajelző nem véleményekről vitatkozik*, hanem tényleges tapasztalatokat összegez. A gyakorlatban arra szoktuk biztatni az értékelt személyt, hogy: „Nem érdemes arról beszélgetnünk, hogy Ön valóban úgy viselkedik-e, ahogyan az értékelői látják. Tény, hogy ők így látják az Ön viselkedését. Ha Ön azt szeretné, hogy másként lássák, gondolkodjunk azon, mi okozza ezt a megítélést, és hogyan lehetne ezen változtatni.”

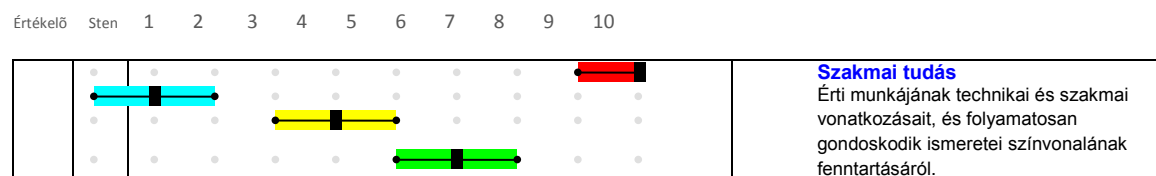
A most következő példáinkban négy értékelő jellemzett egy dolgozót: önmaga (Ö), a főnöke (F), a beosztottai (B) és a munkatársai (M) értékelték a munkahelyi viselkedését egy tízfokú (Sten) skálán.

A 3. ábrán minden értékelő *hasonló* – rendkívül pozitív – módon ítélte meg az értékelt személy teljesítményét a „Szóbeli kommunikáció” kompetencián.



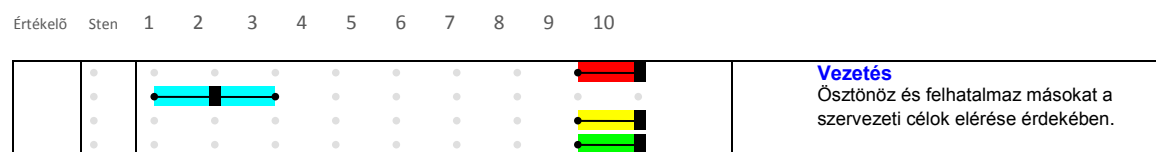
3. ábra

A 4. ábrán az értékelők nagyon *eltérő* módon ítélték meg az értékelt személy teljesítményét a „Szakmai tudás” kompetencián: mindenki más lényegesen gyengébbre értékelt a vizsgált személyt, mint ő saját magát. Lehet, hogy az értékelt személy e téren túlságosan alacsony követelményszintet állít maga elé.



4. ábra

Az 5. ábrán az értékelők – az értékelt személy közvetlen főnökének kivételével – teljesen egységesen és pozitívan ítélték meg a vizsgált személy teljesítményét a „Vezetés” kompetencián: a beosztottak, a munkatársak és ő maga úgy ítélték meg, hogy szinte mindig „ösztönöz és felhatalmaz másokat a szervezeti célok elérése érdekében”, a főnök szerint viszont ezt csak ritkán teszi. Ilyen esetekben is arra biztatjuk a vizsgált személyt, hogy ne azon töprengjen, igaza van-e a főnökének, hanem abba próbáljon belegondolni, hogy mi az, ami miatt a főnöke így látja munkahelyi viselkedését – annál is inkább, hiszen főnökének a véleménye döntően befolyásolhatja a karrierjét.



5. ábra

4. Dióhéjban a CHEMITECH Kompetencia Elismerési Rendszerről

A CHEMITECH Leonardo da Vinci projekt célja a *vegyipari szektorban* technológiai változásokra legérzékenyebb eljárásokkal összefüggő kompetenciák értékelési, validálási és elismerési rendszerének véglegesítése volt. A CHEMITECH projekt, a **FIA-UGT**

vezetésével, valamint a következő szervezetek részvételével: **Michelin España-Portugal, Baszk Kvalifikációs Intézet, Fondo Formación Euskadi, Hemera Consultance (FR), Ergofit Kft. (HU) és Román Élethosszig Tartó Tanulás Társaság (RO)** az elmúlt években kidolgozta a vegyipari szektorban a *technológiai változásokra legérzékenyebb folyamatok kompetenciáinak* értékelési, validálási és elismerési rendszerét.

A projekt egyik legfontosabb szakasza a vegyiparban a technológiai változásokra legérzékenyebb kulcsfolyamatok meghatározása volt. Ezért egyrészt feltárták azokat a trendeket, amelyekkel a szektornak szembe kell néznie közép- és hosszútávon, másrészt kérdőíves elemzés segítségével összegyűjtötték azokat a folyamatokat, amelyek a vegyipari különböző alágazataiban jelen vannak. A szakértők úgy találták, hogy a változásokra legérzékenyebb folyamatok (a konkrét termelési folyamat kivételével, amely nem adott lehetőséget az általánosításra, hanem szinte szervezetenként kellett volna külön elemezni):

- munkaszervezés
- emberi erőforrás menedzsment
- termelésfejlesztés.

A felsorolt folyamatokhoz kapcsolódó kompetenciák alkotják az alapját a *Kompetenciák Értékelési, Validálási és Elismerési Rendszerének* a CHEMITECH projektben.

A Kompetenciák Értékelési, Validálási és Elismerési Rendszere:

I. Bevezető a rendszerhez.

II. A szakaszok leírása, amelyeket a projekt során kiviteleztek:

1. A technológiai, szervezeti tendenciák feltárása, amelyekkel a vegyipari szektornak szembe kell majd néznie.
2. A vegyipari folyamatok leírása.
3. A változási tendenciákra legérzékenyebb kulcsfolyamatok meghatározása.
4. A kulcsfolyamatokhoz kapcsolódó kompetenciák katalógusainak kidolgozása.

III. A kompetenciák értékelési, validálási és elismerési folyamatának szakaszai:

- A jelentkező felvilágosítása a kompetenciák értékelési, validálási és elismerési eljárásáról.
- Útmutatás – tanácsadás a részvételre vonatkozóan: önértékelés, interjú, dokumentáció összeállítása. Ebben a szakaszban a jelentkező tanácsot kap, milyen módszert kövessen az eljárás folyamán, illetve elemzésre kerül a szakmai önéletrajza.
- Értékelés: a jelentkező tudását valós munkahelyzetben vizsgálják és értékelik.
- Visszacsatolás: a jelentkező információt kap az általa elért eredményekről, illetve útmutatást a további fejlődési lehetőségekről a szakmai fejlődés érdekében.

IV. Függelék: az értékelési folyamat során alkalmazott eszközök (ellenőrző listák).

Ezt a rendszert, amelyet a partnerszervezetek már validáltak, később direkt és indirekt módon validálja a Chemitech célcsoportja (a vegyiparban működő cégek, szakszervezetek, Minősítési Intézmények). A kifejlesztett rendszer szinte korlátlan adaptációs lehetőséggel bír minden egyes cég számára bármely országban. A bemutatott példák alapján könnyen ki lehet dolgozni a szervezetre jellemző egyedi folyamatokra is a kompetencia katalógust, és az értékeléshez szükséges ellenőrző listát.

III. BEVEZETÉS A COACHING VILÁGÁBA

Az együttműködésben szerepet vállaló egyének képzése-továbbképzése

A hálózati kompetencia elemeit a legtöbb elemző tanulmány lényegesen leegyszerűsítve mutatja be, kiemelve, a *kapcsolatmenedzsment* végzéséhez szükséges készségeket, és menedzsment ismereteket. Ezen összegzések lényegi, alapvető gondolatai a következő elemek szerint rendszerezhetők (Pihkala és szerzőtársai 1999):

- **Kommunikációs képesség**

E képesség több területre osztható; egyrészt a vállalaton belüli kommunikációs csatornák kiépítettsége és azok használatának ismerete, másrészt a vállalat és környezete közti kommunikációs csatornák megléte és használatának ismerete. Kiemelt terület e képesség tekintetében az információ megszerzése, használata, és megosztása iránti képesség.

- **Kooperációs kultúra**

E kompetencia két központi elem értelmezését teszi szükségessé; egyrészt a kooperációs képesség szükségességét, másrészt a kooperációs készség jelentőségét. Az előbbi megmutatja, hogy mennyiben képesek a résztvevő szervezetek erőforrásaik, termelési tényezőik bizonyos közös allokációjával a versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, míg az utóbbi azt mutatja, hogy mennyire hajlandóak ezen erőforrások, tényezők kooperációban megnyilvánuló rendelkezésre bocsátására. A kooperációs vállalkozói kultúrát e két tényező együttesen határozza meg.

- **Bizalom**

A kooperációs kultúra definiálása, annak szerves részét alkotó, kiemelendő tényező, a bizalom értelmezését teszi szükségessé. A bizalom, mint tényező adott szervezeti közeget jellemző kompetencia. Egy adott szervezeti kör aktív együttműködése ugyanis csak az egymás tevékenységébe és működésébe vetett bizalom megléte esetén érhető el. Ezen bizalom megteremtése azonban kizárólag hosszú időn keresztül korrekt üzleti viszonyal, továbbá széles körű kommunikációs tevékenységgel teremthető meg.

- **Stratégiai gondolkodás, vízióalkotási képesség**

E tényező további két elem megértését teszi szükségessé. A hálózati működés csupán formalitássá válik, amennyiben a hálózatnak nincsen kitűzött célja, célrendszere, melynek

érdekében tevékenykedik. E célrendszerrel és az eléréséért kitűzött stratégiával minden egyes hálózat-tag szervezetnek egyet kell értenie, különben az együttműködés meghiúsul. Közös célrendszer és stratégia kitűzése azonban csakis akkor válhat realitássá, ha a résztvevő szervezeteknek léteznek egyedi céljaik, azonosíthatók egyedi stratégiáik, melyet a hálózati működés szolgálhat. Mindezek hiányában nem valósul meg tartalmi együttműködés, csupán az egyes szereplők érdekkonfliktusainak halmaza.

- **Kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának kompetenciája**

E kompetencia nem más, mint egyedi együttműködésekben szerzett tapasztalat. Míg az együttműködések végrehajtásában a hálózat érdekeit szem előtt tartó hálózat-brókernek már jelentős szerepe van, mely garanciaként szolgálhat a megjelenő konfliktusok kezelésére, a megállapodások megkötése egyedi, szervezeti feladat, melynek elhibázottsága formalizált teret enged az opportunista gazdasági magatartásnak.

Ritter a *hálózati kompetenciát*, annak fogalmából kiindulva kétoldalúan elemezte (Ritter 1999, Ritter és szerzőtársai 2002): egyrészt, mint egyéni, illetve vállalati képességek, készségek és ismeretek, másrészt, mint szervezeti magatartásformák összességét. Ezen alapokból kiindulva a hálózati kompetencia két elemét azonosította; a hálózati menedzsment ismereteket, és a hálózati feladatok végrehajtásának képességét (3. ábra).

A hálózati menedzsment ismeretek két meghatározó csoportja különíthető el; a *speciális ismeretek* összessége, illetve a *társas, társadalmi ismeretek* csoportja. A speciális ismeretek magukba foglalják:

- a technikai, műszaki ismereteket (technical skills), melyek szükségesek a partnerek, illetőleg azok szükségleteinek, követelményeinek megértéséhez, és teljesítéséhez;
- gazdasági ismereteket (economic skills), melyek a hálózat rendelkezésére bocsátott inputok és nyerhető hasznok elemzésének képességében öltenek testet;
- jogi jártasságot (skills in legal matters), mely a létrehozott kapcsolatok szerződéses formában történő rögzítésének képességét, ismeretét foglalja magába;
- a hálózati tudást (network knowledge), mely a hálózatban részt vevő szervezetek tagjainak és erőforrásainak ismeretét jelenti;
- az együttműködésekben szerzett tapasztalatot (experiential knowledge), mely a külső partnerekkel történő interakciók során segít elkerülni és megelőzni a kritikus szituációkat, megtalálni a megfelelő közös válaszokat.

Míg a speciális ismeretek döntően a szervezet által birtokolandó hálózati menedzsment ismereteket írják le, a „társas”, társadalmi ismeretek sokkal inkább a szervezet részéről az együttműködésekben szerepet vállaló személyek képességére koncentrálnak. A „társas”, társadalmi ismeretek tartalmazzák a kommunikációs képességet, az extrovertált személyiségjegyeket, a konfliktusok kezelésének képességét, az empátiát, az emocionális kiegyensúlyozottságot és az együttműködési készséget.

A hálózati menedzsment feladatok végrehajtása tekintetében a modell két, egymástól jól elkülöníthető dimenziót határoz meg: egyrészt a kapcsolat-specifikus feladatokat (relation specific tasks), melyeket a kapcsolatmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom két szereplő kontaktusán belül megnyilvánuló feladatokként említ, másrészt a „kereszt-kapcsolati” feladatokat (cross-relational tasks), melyek a teljes hálózati kapcsolatrendszer menedzselésének feladatait írja le.

Az együttműködésben szerepet vállaló személyek fejlődésének támogatását, képzésüket egy **sajátos – egyénre szabott – fejlesztési programmal** tervezzük. Nevezetesen a coachinggal. A program kidolgozásakor abból indulunk ki, hogy meghatározzuk a *kívánt változást*; majd azt, hogy a változásból milyen *előnyök* nyerhetők. Ezt követően azt vizsgáljuk, hogy a változások hogyan tarthatók fenn. Az alábbi fejezetben a coaching, a coaching problémakörét vizsgáljuk meg – a legfontosabb szakirodalom tükrében.

Előljáróban: A coaching Magyarországon – „hétköznapi példák”

A coaching jelentőségének hazai megjelenésével „a beszélgető ember nem ész ad, hanem bátorságot” című cikkében Peredi Ágnes foglalkozott a közelmúltban⁴⁸. Mint írja:

A nagyvilágban évente 1,5 milliárd dollárt költenek a cégek arra, hogy vezetőikkel coach foglalkozzon.

E tevékenység iránt egyre nagyobb az igény nemcsak külföldön, Magyarországon is.

A coach ténykedését többen többféleképpen határozzák meg – a személyi segítőt jelölő angol szónak egyelőre nincs magyar megfelelője. Az egyik felfogás szerint a személyi segítőt olyan komplex tevékenységet végez, amely személyre szabott, folyamatában csak ketten vesznek részt: a coach és a problémákkal küszködő vezető. A coach beszélget a fejlődni vágyó partnerével, és ezzel segít rátalálni a számára legjobb megoldásra. Ez a különféle készségek fejlesztésének egyik legjobb eszköze a tréningek mellett. A kettő között – bár témáik gyakran

⁴⁸ Forrás: Népszabadság 2008. 03. 13. 25. oldal

hasonlóak – nagy különbség, hogy a tréningek általában néhány napig tartanak, 10-12 résztvevővel, valahol távol a munkahelytől. A coach csak heti 1,5-2 órás elfoglaltságot jelent, és *testre szabott*, teljesen az egyén problémáihoz igazodik. *Házhoz megy, és alkalmazkodik* a fejlődni vágyó partnere idejéhez. Vannak, akik lényegében vállalati pszichológusnak tekintik „szalonképes” kiadásban.

Komócsin Laura, az *International Coach Federation* (ICF) magyar tagozatának elnöke úgy látja: a legjobbak is szívesen veszik igénybe a coachokat, mert aki igazán jó vezető, annak az önismerete is jó. Tudja, *mik az erényei, és mik a gyengéi*. Ezeknek a fejlesztésében segíthet a coach, aki nem tanácsot ad, hanem kérdez. Addig, míg maga a vezető rá nem talál a legjobb megoldásra.

– A jó coach nem észet ad, hanem bátorságot – idézi Komócsin Laura a szakmában elterjedt mondást. És mindjárt hoz is példákat a saját gyakorlatából. – A coach ténykedése nem mindig jár kimutatható anyagi eredménnyel, mégis igen hasznos lehet. Volt például egy milliárdos árbevételű vállalat, amelynek tulajdonosával foglalkoztam, vagyis ő volt a coachee-m. Már évek óta halogatta a regionális piacra lépést. Miután elkezdtük a közös munkát, pár hónapon belül irodát nyitott Romániában, azóta Szlovákiában és a legtöbb kelet-közép-európai országban is jelen van. Két év alatt a cég megkétszerezte árbevételét. Azt mondja, ezt nekem is köszönheti, mert nélkülem nem merte volna ezt a lépést megtenni. Egy másik coachee-m majd tíz éve halogatott vágyát tette próbára, amikor felvásárolta konkurensét.

Volt olyan gazdasági igazgató ügyfelem, igaz közgazdász vénával, aki számszerűsítette a coaching hozadékát. Neki *időgazdálkodási* problémái voltak. Arra jutott, hogy heti két órát nyert a coaching révén. Három héten át vizsgáltuk félórás bontásban a teendőit, és kiderült: rengeteget utazik a városon belül olyanokhoz is, akiknek ő tesz szívességet. Ebben a pozícióban például már nem kellene személyesen elmennie a bankba tárgyalni, jöjjön a bank hozzá. Más hasonló felesleges útjára is fény derült. Mivel hárommillió forint a havi jövedelme, az óradíja húszezer, a heti két órával egy év alatt kétmillió forintot fecsért el. A coaching ennek csak töredékébe került. Egy értékesítési igazgatót abban támogattam, hogyan „coachingolja” az értékesítőket. Ezután az ő csapata hét százalékkal többet teljesített a tervüknél, míg az iparágban visszaesések voltak.

Az ICF és a Pricewaterhouse Coopers közös világméretű *felmérést* készített a coach szerepéről. Ebből kiderül az is, hogy a coachok 69 százaléka nő, 53 százalékuk magasan képzett, átlag életkoruk 45–55 év. Fő tulajdonságuk a magas intelligencia és az empátia. Míg a coachok között több a nő, tevékenységüket 56 százalékban férfiak veszik igénybe.

Magyarországon 2008-ban alakult meg az ICF tagozata. A hazai piac is igen dinamikusan növekszik. Méreteire csak becslések vannak. Komócsin Laura úgy véli, ma mintegy 500 coach tevékenykedhet az országban, s a piac nagysága eléri a másfél milliárdot – forintban.

Az alábbiakban a coachingról készült **háttéranyagunkban** mutatjuk be a coaching jelentőségét azzal az igénnyel, hogy a tanácsadói szférában felgyülemlett szakmai tapasztalatokat számba vegyük – egy átfogó kooperációs coaching program kidolgozásához.

1. Alapvetések

1.1. Mit nevezünk coachingnak?

Ha megvizsgáljuk a coaching jelenleg használt definícióit, azt találjuk, hogy a téma szakértői egyértelműen két táborra oszlanak:

1. **Transzfer:** Vannak, akik úgy tartják, hogy a coaching *ismeret-átadási* folyamat, amelynek során a nagyobb tudással vagy tapasztalattal rendelkező személy ismereteit azzal a céllal adja át másoknak, hogy teljesítményüket javítsa.

2. **Felfedezés:** másik szerint a coach szerepe abban áll, hogy segítsen másoknak *kiaknázatlan képességeik* felszínre hozatalában, azaz segítsen olyanná válniuk, amilyenek ők valójában, és amilyenek szeretnének lenni. A hangsúly leginkább a képességek felszínre hozatalán van.

Bár szakemberek és cégek általában igényeik függvényében e kettő különféle variációit alkalmazzák, fontos, hogy felismerjük a két tábor közötti különbségeket, különben az ügyfél, a coach és a vállalatvezetők fejében zűrzavar keletkezhet. A „**coach**” elnevezést napjainkban számos szerepre és feladatkörre használják, melynek némelyike jellegénél fogva inkább irányító, míg mások inkább beleérző és támogató stílust képviselnek.

A „coach” szó ilyen alkalmazása elsősorban nagyvállalatoknál gyakori, például call-centerekben, ahol a coaching kifejezéssel arra a helyzetre utalnak, amikor a főnök észreveszi, hogy valaki megoldásra váró problémával szembesül. További példát láthatunk vasárnap délelőtt a focipályán, ahol is az edző [angolul coach] a szabadrúgásra tanítja a gyerekeket, vagy gyorsétteremben, ahol a vezető feladata, hogy az újdonsült munkaerőből hatékony vevőszolgálati munkatársat faragjon.

Megkockáztatva, hogy soha véget nem érő vitát nyitunk (ennek oka általában a szemantikai értelmezés és a tapasztalatok különbözősége), a *coaching-skála* egyszerű alkalmazására kidolgoztam egy diagramot – írja a szerző. Nem állítom, hogy ez lenne az abszolút modell, de fontos, hogy mindenki megértse, mire épülnek a továbbiakban bemutatott elgondolások.

A bal szélén a „menedzselést” találjuk, amikor valaki meghatározott teljesítmény elérése érdekében másoknak utasításokat ad, vagy irányítja őket. Ennek során gyakran irányokat mutatnak és ötleteket adnak az adott teljesítmény elérésének módjára. A skála másik végén a „*meditáció*” áll, amelynek lényege az elmélkedés. A személy belső világára összpontosít, kevesebb figyelmet fordít a külső erőkre vagy megoldásokra. Ilyen értelemben az értéket nem kívülről irányítják vagy írják elő, hanem belülről fakad. (A coaching-skála további elemei: tanítás, mentorálás, coaching, tanácsadás, terápia.)

A skálán a „menedzselés” szerepel, nem a „menedzsment”. A menedzselés folyamat, amelyet használunk, ha szükséges, a menedzsment pedig inkább szerepnek tekinthető. A coach tehát ideje zömét ebben a központi pozícióban tölti, de egyes esetekben, a helyzettől függően, a skála valamelyik vége felé mozdul el. Másfelől a „menedzser” a legtöbb időt a bal szélén, embereit irányítva tölti, ám a körülmények függvényében bizonyos esetekben a skála bármelyik pontjáig elmozdulhat.

A skála bal szélén a „menedzselés” gyakran főleg a teljesítménymenedzsmenttel foglalkozik, vagyis azzal, hogy az erőforrások vagy az emberek a várt eredményt nyújtsák. Ez arra hasonlít, mint amikor valaki vesz egy autót, amelynek a végsebessége 160 km/h, s a gyártó garantálja, hogy szükség esetén a jármű el tudja érni ezt a sebességet. A coaching nyelvére lefordítva ez megfelel annak a menedzsernek, aki egy mérnökcsapatot vezet. A csapat minden munkakörében létezik egy bizonyos elvárt napi teljesítményszint, amelyet el kell érni. A menedzser feladata arról gondoskodni, hogy az egyes személyek a kitűzött szintet teljesítsék. Ha a mérnökök közül valaki az elvárt színvonal alatt dolgozik, a menedzser megpróbálhat coachinggal segíteni neki a kívánt teljesítményszint elérésében.

A skála másik vége a *belső lehetőségek* feltárására helyezi a hangsúlyt. Nem egyszerűen azt garantálja, hogy az adott emberi erőforrás képes teljesíteni a kitűzött feladatot, hanem inkább azt kutatja, mire képes az egyén – milyen képességek szabadulhatnak fel, ha hajlandók lennének időt fordítani annak kiderítésére, milyen lappangó vagy rejtett tehetség szunnyad benne. Valahogy úgy, mint a sportautó-szerelő, aki nem a motorgyártó által megadott teljesítménye érdekli, sokkal inkább abba fekteti idejét, energiáját, tehetségét és több éves tapasztalatát, hogy bármilyen rejtett erőt képes legyen a sorozatgyártású járműből előcsalogatni.

1.2. A coaching alapjai

Mielőtt rátérnénk az **együttműködésre épülő coaching keretrendszerének** hét szakaszára, alapozzuk meg a modellel kapcsolatos ismereteinket. Ezek az alapvetőelemek a coachingmodell mozgatórugói, amelyek biztosítják, hogy ne essen a divat csapdájába (aminek valóban fennáll a veszélye). Két kérdést feltétlenül meg kell értenünk:

- A coaching célja – miért tesszük, és mit kívánunk elérni.
- A coaching pillérei – a coach ezek meglétét keresi az ügyfélben.

A cél és a pillérek megismerése azért lényeges, mert ezeken alapulnak azok a kérdések, amelyeket az ügyfélnek fel kell tennünk, még mielőtt belemennénk a *coachingkapcsolatba*.

Az együttműködésre épülő coaching célja

A képlet egyszerű: a coaching nem más, mint a tartós változás által biztosított *érték* teremtése:

- *Változás* – a coachingfolyamat végére valaminek meg kell változnia. A coachnak és az ügyfélnek mindig közösen kell meghatározni ezt, és megállapodnia, *mi is legyen az a valami*. Ha az ügyfél a coachingfolyamat végén nem gondolkodik, érez vagy viselkedik másként, akkor mi értelme lenne időt és energiát fordítani a folyamatra? A coachingprogram alapja a **kívánt változás pontos meghatározásának** szükséglete.
- *Érték* – a felek a legnagyobb sikert akkor érhetik el, ha nem magára a változásra, hanem a változásból fakadó értékekre irányítják figyelmüket. Fontos, hogy az ügyfél ne változásra, sokkal inkább a *változásból nyerhető előnyökre* és a változás fenntarthatóságára helyezze a hangsúlyt. Annak, aki alacsony önbecsülése miatt kívánja a coachingot igénybe venni, kezdetben a változásra kell összpontosítania, vagyis az önbecsülés növelésére, ám ennél is fontosabb a változásból fakadó érték, vagyis például az előléptetés lehetősége

- *Tartósság* – a csak rövid ideig eredményes coaching nem tekinthető coachingnak. A jó (és etikus) coach azt teszi lehetővé, hogy az ügyfél saját lábára álljon, és a coachingkapcsolat végén tőle függetlenül cselekedhessen. Sok coaching megbízással pedig éppen ez az alapvető gond. Mind a coach, mind az ügyfél végig jól érzi magát, teljesítményük elképesztő mértékben fejlődik, megünneplik a közös sikert, majd elválnak, ám azt tapasztalják, hogy 3-6 hónappal később minden hozzáadott érték szertefoszlik. A legtöbben nem képesek a változás fenntartására.

1.3. A coaching pillérei

A coachnak két kérdést minden esetben fel kell tennie az ügyfélnek: „*Miért engem?*” és „*Miért most?*”. Miért pont hozzám jött ez a személy, és mi rejlik a változás iránti vágya mögött? A három pillér, amelyet a coachnak mindenkor meg kell vizsgálnia: a felkérés (invitation), a szándék (intent) és a függetlenség (independence) szintje.

- *Felkérés*: A coach felkérés alapján nyújt segítséget az ügyfélnek.
- *Szándék*: Ha komolyan akarjuk csinálni, komolyan kell venni – a tettek adják a coaching lényegét, nem a róla szóló elmélkedés. A coachnak is meg kell bizonyosodnia arról, hogy az ügyfél akarja a változást, annak eredményeképpen valamilyen hasznot vár, s ami még fontosabb: *tartós változásra* törekedjen még akkor is, ha nincs senki a közelben, aki támaszt nyújthatna. A szándék kulcseleme annak vizsgálata, hogy az ügyfél komolyan akar-e a probléma fő forrásával foglalkozni.
- *Függetlenség*: A coach feladata, hogy segítsen az ügyfélnek önmagán segíteni – tehát nem ő cselekszik helyette. Bárki, aki próbált már másokon segíteni, tudja, milyen erős a kísértés arra, hogy mi cselekedjünk az illető helyett.

1.4. A coaching mint egészsleges megközelítés⁴⁹

Az egészslegesség nem pusztán a módszeres eljárásra vonatkozik. Az egészsleges megközelítést három dimenzió mentén célszerű vizsgálni:

Az adekvát elméletek, módszerek és eszközök használata elengedhetetlen a fejlődéshez és a problémamegoldáshoz. Ez a coaching módszertani alkotóeleme.

A második alkotóelem az *interakcióra* irányuló figyelem és az interakció kivitelezése a coaching-ügyfél és a coach közötti beszélgetés során. Ezek a személyközi folyamatok túl gyakran maradnak tudattalanok. Hogyan viszonyul a coach mint személy a témakörökhöz, mennyire fogadja el az ügyfelét, hogyan alakítja vele a kapcsolatot – egyszóval a coach „szociális kompetenciája” sikerre viheti vagy kudarca ítéheti a coachingot.

⁴⁹ Werner Vogelaer szerk.: Coaching a gyakorlatban (Beehive Consulting, Humán Telex Consulting, Budapest, 2008.)

A harmadik dimenzió az *etikai-alapszemléleti* elem. Hogyan közelítem meg a dolgokat? Én, mint coaching-ügyfél vagy mint coach, hogyan viszonyulok a témához, az emberekhez és a környezethez? Mi az elképzelésem az emberi létről, a valóságról, a másokkal való kapcsolatáról, hogyan gondolkodom a világról, stb.?

Az alábbi táblázatban felidézünk néhány gyakorlati példát hétköznapjainkból a coaching három említett alkotóelemére.

Módszerek, eszközök	Kapcsolat, társas viselkedés	Etika, alapszemlélet
Kérdőívek az öndiagnózishoz, például vezetői stílus, énállapot-profil	Foglalkozás az igényekkel, igények elfogadása, kapcsolatfelvétel szemkontaktussal, passzív odafigyelés, aktív hallgatás	A partner általános elfogadása, alapvető rokonszenv (ami nem azonos az ügyfél viselkedésmódjainak elfogadásával)
Nyitott kérdések az egyéni problémamegoldó képesség ösztönzésére	Beszédmód az ügyfél stílusában, érthető – egyszerű, rövid, konkrét, egyben ösztönző és kiegészítő - kommunikáció	Saját belső viszonyom a problémához (Utálom a témát vagy érintett vagyok benne, mert még magam sem oldottam meg vagy teljesen hidegen hagy?)
Vizualizációs gyakorlat kérdésekkel, rajzolás feladatokkal (jövőkép) vagy belső utazással, az elérendő jövőbeli helyzet tudatos/tudattalan elképzeléséhez	Egyéb – egymásnak akár ellentmondó – kapcsolataim az ügyféllel (Milyen egyéb területeken – munkahely, magánélet, szabadidő – vagyok kapcsolatban az ügyféllel?)	Az ügyfél ösztönzése a megszólalásra, mesélésre, a dolgok elmondására; kíváncsiság, nyitottság bármilyen téma befogadására (Kész vagyok-e bármit meghallgatni?)
Módszerek, eszközök	Kapcsolat, társas viselkedés	Etika, alapszemlélet
Eszközök, módszerek kialakítása a helyzet tudatosítására, tisztítására, gyakran teljesen új összefüggések felismerésére	A saját nyitottságom, őszinteségem (Tudok-e személyes példával szolgálni – szemléltetés, segítségnyújtás, támogatás céljából?)	Türelem, bizalom, idő biztosítása az ügyfél (a magam) számára a saját megoldásai megalkotásához; (Az ügyfél elé teszem-e a saját ötleteimet, javaslataimat?)
Javaslat folyamattervekre, például probléma-megoldási vagy döntési folyamatokra	A bizalom nonverbális kifejezőeszközei (nyílt tekintet, nyitott testtartás stb.) vagy verbális felhívás (szívesen meghallgatom Önt, mit szeretne elmondani/megosztani)	Nyitottság, őszinteség, diszkréció, titoktartás; a bizalmi légkör megteremtése; bizalom az ügyfélben/az ügyfél felnőtt felelősségvállalásában (Bizom az ügyfélben? Meg

	velem?; rendelkezésre állok, kizárólag Önre figyelek, stb.)	akarom védeni őt – akár önmagától is?)
--	---	--

Az egészszleges megközelítés gyakorlati példái

A coachingfolyamat egészszleges megközelítését a három dimenzió folyamatos figyelembevétele biztosíthatja csak. Ez azt jelenti, hogy az ügyféllel folytatott beszélgetés alatt, a módszertani munka során megjelenő érzelmi és kapcsolati vonatkozásokra ugyanúgy tekintettel kell lennünk, mint a sorok közt megbúvó etikai szempontokra.

1.5. A coaching sikertényezői

A fenti kötet szerzői úgy vélik, hogy a coaching alábbi jellemzői járultak a coaching sikeréhez; a coaching imázsához:

Kizárólagosság (exkluzivitás)

A coachingfolyamatban *harmadik személy nem vesz részt*, tehát a coach teljes egészében a coaching-ügyfélre és annak problémájára koncentrálhat. Mindez lehetővé teszi, hogy – például egy konkrét probléma megoldásakor – hatékonyan és kisebb időráfordítással dolgozzanak a szereplők.

Személyre szabottság

A coach gondolatban behelyezkedik az ügyfele egyedi helyzetébe. Tudását és tapasztalatát az ügyfél helyzetéhez, igényeihez, céljaihoz és kérdéseihez igazítja.

Teljesítményorientáció

A coachingban a feladatok és problémák kihívást jelentenek annak, aki a coach segítségét igénybe veszi. Ezek a szokásosnál nagyobb teljesítményre, egyes esetekben akár csúcsteljesítményre ösztönzik. A coaching az ügyfelet arra motiválja, hogy *ne csak a kérdéses ügyön*, hanem *önmagán* is dolgozzon, és az elért eredményeket folyamatosan figyelemmel kísérje.

Kreativitás

A kihívásként megélt feladatok és problémák próbára teszik a kreativitást. A professzionális coach érzékeny a kreativitásra, igyekszik ügyfelében felébreszteni és megerősíteni a *kreatív energiákat*.

Sikerorientáció

A coaching folyamata nem ér véget az elméleti problémamegoldással vagy döntéshozatallal, hanem nagy hangsúlyt fektet a megvalósításra is, vagyis az ügyfél kezdeményező- és cselekvőképességére koncentrál, hogy látható sikert hozzon.

A fenti kritériumok is azt mutatják, hogy a coaching ilyen értelemben igen komoly követelményeket támaszt a coach képességeivel, élettapasztalatával és hitelességével szemben.

1.6. A coach kompetenciái és attitűdjei

A coaching-ügyfél és a coach közötti párbeszéd fontos indikátor. Módszertanilag minden érvényes rá, amit a „*segítő beszélgetésről*” és a párbeszéd művészetéről tudunk. Az írásbeli kérdések és ellenőrzőlisták nem helyettesíthetik a beszélgetést. A párbeszéd során lehetőség nyílik például:

- élénk eszmecserét folytatni és tapasztalatokat megosztani, amiből újabb kérdések vagy kreatív ötletek születhetnek;
- feltételezéseket, javaslatokat, stb. több oldalról megvizsgálni;
- belső ellentmondásokra rámutatni;
- visszajelzést adni vagy konfrontálódni;
- a látókört szélesíteni.

Kompetenciaterületek

Nyolc olyan alapvető terület létezik, amelyben a coachnak képességeket kell felmutatnia: interakciós; vezetői; humán- és etika; szakmai az ügyfél területen; szerep; hálózati; önreflexiós.

(Itt említjük meg: **hálózati kompetenciát**: átfogó kompetencia, a személyközi és szervezetközi kapcsolatok, valamint az ezekből összeálló hálózatok menedzselésének képessége. Magában foglalja a nemzetköziséget, a határokon túllépő szakmai tevékenységet, információs és kommunikációs médiák használatát, a szervezeti, személyes és technikai hálózatokkal végzett sikeres munkára való képességet, a döntés képességét arról, hogy mikor mely kapcsolati formákat kell választani.)

A kompetenciaterületek után érdemes számba vennünk a coaching és más „segítő műfajok” közti azonosságokat és eltéréseket is.

Alapjában véve mi is a coaching lényegét és aspektusát tekintve? A coaching a segítségnyújtás egy formája a tanulásban, az életben és az emberekkel való bánásmódban. A szó definíciójánál többet mond, ha egybevetjük a segítségnyújtás más formáival és más segítő szerepekkel.

A coachingot tekinthetjük azon segítő szerepek egyikének, amelyek különböző igényekre adnak választ, és ebből kifolyólag céljaik is eltérőek.

A megfelelő szerepek megkülönböztetéséhez és feladatuk lényegének a meghatározásához röviden jellemezzük a „segítő műfajokat”.

Tanácsadó

Tartalmilag segít cselekvési alternatívákat találni és döntéseket hozni vízióra, eszményképekre, célokra, stratégiákra, struktúrákra, folyamatokra, módszerekre, intézkedésekre stb. vonatkozó kérdésekben.

Mentor

Segít a munkahelyzetben, illetve a szakterületen eligazodni, mindenekelőtt beletanulni az új feladatokba, felnőni az új szerepkörökhöz. Tulajdonképpen olyan, mint egy pártfogó vagy támogató: válaszol a kérdésekre, tájékoztatást nyújt és tanácsokat ad.

Gondozó

Hosszú távon segít projektek, tanulási és munkafeladatok megvalósításában, valamint a közben felmerülő problémák megoldásában. Támogat, védelmet nyújt és segít a tervek végrehajtásban.

Docens

Közvetíti és támogatja a képzést, fejleszti a képességeket, a képzésben és továbbképzésben tanár vagy tanulmányi vezető.

Szupervizor

Gyakornokok és munkatársak szakmai képzésének és továbbképzésének keretein belül tárgyi-szakmai, valamint személyes szintű tapasztalati tanulást vezet.

Terapeuta

Személyes életviteli, illetőleg lelki segítséget nyújt nehéz belső és/vagy külső élethelyzetekben, szorult helyzetekben. A terapeuta itt tehát nem orvosi értelemben értendő. Mellesleg a „terápia” szó eredetileg szolgáltatás- és segítségnyújtást jelent.

Tréner

Célirányos előadások, játékok és gyakorlatok segítségével tanulási helyzeteket teremt, tanulásra ösztönöz.

Szponzor

Kezdeményezésekkel, projektekkal, akciókkal és fejlesztésekkel foglalkozik, támogató és védő szerepet vállal, tekintélye súlyt ad, hozzájárul ahhoz, hogy a terveket/az ügyet komolyan vegyék.

Start-segítő

Ösztönzi a kezdeményezéseket és az újításokat, ötleteket ad, bátorítja a szándékot, biztat, segít „átlépni a küszöböt”.

Kutató

Segít a tényfeltárásban, a képalkotásban, diagnózis felállításában, főként kérdésekkel és rendszerezéssel. A dolgok okát/lényegét kutatja és értelmezi.

Kísérő

A vizsgálódás, elemzés, feldolgozás és döntés folyamatait moderálja, illetve a tervek megvalósítását irányítja és kíséri; ez esetben aktív/tevőleges tanácsadásról is beszélhetünk, amelyben ő az utak/eljárások és módszerek szakértője.

Coach

Olyan konkrét feladatok, változ(tat)ások, munkahelyi és szakmai problémák megközelítésében segít, amelyekben tárgyi, emberi és társas, valamint elvi-koncepcionális aspektusok egyaránt jelen vannak.

2. Folyamatmodellek

*„ A jövőkép cselekvés nélkül csupán egy álom.
A cselekvés jövőkép nélkül csak időtöltés.
A jövőkép cselekvéssel összekapcsolva
meg tudja változtatni a világot.”*

Joel Arthur Barker

Az itt szereplő coaching folyamatmodellek egy részét kifejezetten erre hozták létre, másik részük pedig adaptáció coachingra.

Hogy ki, mikor melyik folyamatmodellt használja, az sok tényezőtől függ. Függ egyrészt attól, hogy mi az ügyfél aktuális dilemmája, milyen a személyiség (például szereti-e megünnepelni a sikereit, vagy sem), másrészt attól, hogy milyen a vállalati kultúra⁵⁰.

2.1 GROW-modell

A GROW szó angolul növekedést, haladást, fejlődést jelent, ami nagyon jól kifejezi a coaching célját is, hiszen a cél az, hogy az ügyfél haladjon, növekedje, fejlődjön.

Négylépcsős célmeghatározó eszköz, a coach szókratikus attitűddel követi az ügyfelet, nincs pszichológiai háttere. A coach nyitott kérdésekkel segíti a coachee-t, hogy előrejusson. A fókusz azon van, hogy az előre megállapított cél eléréséhez milyen teljesítményre van szükség.

A modell Graham Alexander munkáját dicséri.

G *Goal – A cél meghatározása.*

R *Reality – A jelenlegi helyzet feltárása.*

Tudjuk, mi az, amit meg akarunk változtatni – mi a kiindulópont? A coach segítsen az ügyfél jelenlegi helyzetét feltárni, tényszerűen, a valóságnak megfelelően, és a

⁵⁰ Komócsin Laura: Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek (Manager Könyvkiadó, 2009.)

- vágyakat, előítéleteket kizárni. Az elérendő cél jelenlegi körülményeinek, a kiinduló helyzetnek az objektív és specifikus feltárása.
- O** *Options – A lehetőségek számbavétele.*
A lehetőségek összeszedése, még nem kell eldönteni semmit sem. A coach segít ötletelni, és leginkább abban, hogy a megvalósíthatatlan dolgokat is bevegyék a listába, hogy előítéletek és feltételezések miatt ne maradjon ki semmi sem.
- W** *Wrap-up, What (will you do) – Mit fog tenni?*
A célhoz vezető út megismerése.
Az utolsó lépés eldönteni, hogy mit tegyünk. Akcióterv készítése. A coach sok tisztázó kérdést tegyen fel a konkrét lépésekre és a követelményekre vonatkozóan, például határidők, akadályok, támogatás. Elégedett lesz-e, ha eléri a célját, jelölje be egy 1-10-es skálán, ha nem 10-es, akkor új akciótervet kell készíteni.

2.2 Vogelaer-modell

1. *Belépés, kapcsolatfelvétel*

Ahogy a szerző könyvében írja: „Ez a beszélgetés a tájékozódást és egymás megismerését szolgálja. Kötelezettségek nélküli kétoldalú lehetőséget ad a közös munka elindítására, de akár arra is, hogy bármelyik fél kiszálljon a folyamatból, a coachingot akár meg se kezdjék... Fontos, hogy a közös szimpátia és elfogadás jöjjön létre, a hozott téma coachingra alkalmas legyen, és az ügyfél láthatóan elkötelezett.”

2. *Megállapodás, szerződéskötés*

„Fontos, hogy írásba foglalják a kiindulási helyzetet, illetve a célról alkotott elképzeléseket, és az ügyfél elfogadja a keretfeltételeket”.

3. *Munkafázis, két alfázisra osztható*

- 3.1. Helyzetelemzés, diagnózis célja, hogy a coach minél jobban megismerje az ügyfél helyzetét.
- 3.2. Problémamegoldás, terv kialakítása. Ez általában a leghosszabb fázis, ezért a szerző ahhoz is ad támpontokat, hogy egy önálló coachingülésnek mik a szakaszai:

- A** *Aktualitások.* Mik foglalkoztatják most éppen az ügyfelet? Akkor is kell róla beszélni, ha nem tartozik szorosan a coaching céljához, mert lehet, hogy blokkolná a célon való dolgozást.
- B** *Kapcsolódás.* Hogyan halad az ügyfél a megvalósítással, mik voltak a pozitív és negatív élményei, tapasztalatai az előző coachingülés óta?
- C** *Cél- és probléma-feldolgozás.* Újabb célok is kitűzhetők, vagy módosíthatók.
- D** *Tervek átültetése a gyakorlatba.* Ekkor dolgozzák ki, hogy az ügyfél mit, mikor, hogyan fog tenni.
- E** *Visszatekintés.* Az adott coachingülés összefoglalása.

4. *Lezárás*

„A coachingfolyamat sikeresen célegyenesbe jutott, és ha elértük a célokat, feldolgoztuk a problémákat, illetve megoldásokat találtunk, akkor célszerű lezárásképpen visszatekinteni a folyamatra.”

5. *Értékelés*

Munkahelyi gyakorlatba való átültetés, a tapasztalatok megbeszélése, ösztönzés, bátorítás.

2.3 RAMM-modell

Mitchell Axelrod a siker receptjének hívja az alábbi fázisokból álló folyamatot:

Result – Action – Measure – Modify

Ő olyan eszköznek nevezi ezt a modellt, ami abban segít, hogy sikeresek legyünk. A sikerorientált cselekvés folyamatát támogatja. Ha el akarunk jutni A-ból B-be, ehhez négy lépést kell megtennünk:

R *Result – eredmény*

Ha valamit akarunk, akkor tudnunk kell, hogy honnan hová tartunk, hogyan juthatunk el A-ból B-be. Tudnunk kell, mi az, amit akarunk, milyen eredményt kívánunk elérni. A kiindulás, az adott helyzet ismeret ugyanolyan fontos, mint a végső célé. Hol vagyunk most? Hová akarunk eljutni?

A *Action – cselekvés*

Ha megvan, hogy hová akarunk eljutni, akkor cselekedni kell, anélkül nem megy. A legjobb módját kell megtalálni annak, hogyan jussunk el oda, de ha hibázunk, akkor is menni kell előre. Sosem jutunk el sehová, ha nem teszünk érte semmit. Mi a tervünk? Mit fogunk csinálni? Most mit csinálunk a B-be való lejutás érdekében?

M *Measure – mérés*

Minőségi és mennyiségi méréseket kell elvégeznünk arról, hogyan jutunk el B-be. Például ha az a cél, hogy egy repülő eljusson A-ból B-be, akkor tudni kell, hogy milyen magasan kell repülni. Ezek a mérések, értékelések segítenek meglátni, hogy mi jó irányban haladunk-e. Folyamatos reflexió arra, amit csinálunk.

M *Modify – változtatás*

Akarat a változásra: az első három lépést akkor tudja valaki megtenni, ha van benne akarat, szándék a változtatásra, ha képes újragondolni a cselekedeteit, ha rugalmas és befogadó a hozzáállása és alkalmazkodik az adott helyzethez. Mi az, amin változtatni tudnánk? Mi az, amiben alkalmazkodnunk kell?

Ez a modell nem helyzetelemzéssel kezd, hanem a célkijelöléssel, és iteratív módon halad, azaz kipróbál különböző opciókat a cél elérésére, és amikor nem válik be, újabbat talál. Ennek a modellnek is megvan a maga szerepe, hiszen vannak olyan vállalati kultúrák, amelyekhez jól illeszkedik.

2.4 PACE-modell

Ez a modell Lynn I Ward nevéhez kötődik, amit azóta a coachingra is adaptáltak. A PACE angol szó (ki)lépést, iramot jelent, ami egyrészt utal arra, hogy kis lépésekkel is el lehet érni a célt, másrészt arra, hogy lépés, azaz tett kell ahhoz, hogy elérjük a célt, mert ha egy helyben maradunk, nem lépünk ki a komfortzónánkból, akkor nem fogjuk elérni a kitűzött célt.

Ez eredetileg egy önfeltárási folyamat modellje, amiben a szerző azt javasolja, hogy el kell vonulni magunkban egy csendes helyre, tollal, papírral, és a következő feladatokat kell elvégezni, de ez egy támogató társsal, egy coachsal is hatékonyan, sőt hatékonyabban is végigvihető.

A) Nevezzük meg álmainkat!

Tegyük fel a következő kérdéseket magunknak:

- Mit tennék, ha tudnám, hogy nem hibáznék el semmit?
- Mi az, amit mindig is meg akartam tenni, de sosem tettem meg?
- Mi lenne a haszna annak, ha megvalósítanám az álmodat a magam és mások érdekében?
- Eddig mit okozott, mi volt az ára annak, hogy halogattam az álmod megvalósítását?
- A továbbiakban mi lesz az ára?
- Mi az, ami értelmet ad az életemnek?
- Mit akarok csinálni a következő 10, 20, 30 évben?

Most írjunk egy listát az álmainkról. Ez az első lépés az álmok eléréséhez. A listába mindenféle furcsa ötletet is írjunk bele.

Ha megvan a lista, prioritizáljunk. Válasszuk ki a tíz legfontosabbat, írjuk le egy külön papírra, és tegyük ki oda, ahol egész nap a szemünk előtt van.

Következő lépés: Mi kell az álmaink megvalósításához? (Emberek, eszközök, pénz, tárgyak). Egyik oldalra írjuk fel az álmot, a másik oldalra azt, ami a megvalósításhoz szükséges.

B) Hozzunk létre egy elkötelezett emberekből álló csapatot!

Olyan emberekre van szükségünk, akik megértenek, támogatnak és bátorítanak. Készítsünk egy álomnaplót, ami így nézzen ki:

Az álmom:

Az álmod megvalósításában támogató emberek, mentorom, coachom:

Hogyan jussunk el valójában az álmodhoz? Hogyan legyünk sikeresek ebben? Ehhez szükség van egy konkrét lépéseket megtervező eszközre.

- P** *Plan – Tervezzünk!* Tervezzük meg a lépéseinket, hogyan fogunk eljutni az álmodhoz. Írjuk le mindegyik lépést és írjunk hozzá határidőt is.
- A** *Act – Cselekedjünk!* Minden nap csináljunk valamit, ami előbbre visz. Esténként írjuk le, hogy mi lesz az a három dolog, amit másnap megteszünk. Emlékeztessük magunkat minden nap arra, hogy akkor leszünk sikeresek, ha következetesek vagyunk.
- C** *Celebrate – Ünnepeljünk!* Minden kis lépésünket, amit megtettünk, ünnepeljük meg, és előre tervezzük meg azt is, hogyan.
- E** *Energize – Töltődjünk fel!* Néha álljunk meg és pihenjünk, töltsük fel magunka energiával.

C) Készüljünk fel az akadályokra, amiktől félünk!

Próbáljuk megérteni a félelmeinket. Miért vannak, mit mondanak, mi az, ami valóságos, mi az, ami nem? Keressük meg, mik a berögzült félelmek, amiknek nincs valóságos alapja.

Tegyünk fel kérdéseket magunknak:

- Félek, amikor belekezek egy új dologba? Ha igen, mitől? Vajon miért?
- Hogyan jelenik meg a félelmem? Fizikai vagy egy gondolat, hang a fejemben?
- Néhány dolog, amiktől általában félünk: félelem a bukástól, félelem a sikertől, félelem a változástól, félelem attól, hogy túl nehéz lesz, félelem attól, hogy nem fogjuk jól csinálni. Melyik illik rám?
 - Írjunk egy listát a félelmeinkről. Az egyik oldalra írjuk fel őket, a másik oldalra pedig azt, hogy mikor jelennek meg a legerősebben. Írjuk ki magunkból.
 - Az ellenszerekről is írjunk listát. Egyik oldalon a megnevezett félelem, a másikon az ellenszer legyen.

Ebben a modellben külön fázist szentelnek az ünneplésre és a feltöltődésre. Érdekes lehet egy olyan vállalati kultúrában kipróbálni egy olyan ügyféllel, aki nincs az ünnepléshez szoktatva, aki ha valamit letett az asztalra, már lép is tovább. Lehet, hogy maga a coachingfolyamat már egy változást fog indukálni benne, amit az élet más területein is hasznosítani tud.

2.5 FLOW-modell

A FLOW az alábbi angol szavak kezdőbetűiből áll:

- Fast – gyorsaság
- Linked – kapcsolódás
- Outcome – eredmény
- Worthwhile – érdemlegesség

Ez a coachingfolyamat követésére kidolgozott modell. Azt a célt szolgálja, hogy a coachingfolyamat fejlődését tudjuk követni, hogy értsük, mi történik, hogyan következnek a kérdések egymás után. Az a gondolat van a szó – flow – mögött, hogy a coachingfolyamatnak is egy áramlásként kell megvalósulnia.

Érdeemes retrospektív megvizsgálni a coachingfolyamatot ennek tükrében akár az ügyféllel, akár a coach szupervizorával, coachával.

A modell szavainak feloldása egy-egy kérdés, ami azt a célt szolgálja, hogy egy interaktív párbeszédet tudjunk értékelni az eredményesség szempontjából. Tulajdonképpen olyan, mintha egy listát tartana a coach a kezében, amin ha végigmegy, akkor ellenőrizheti magát, hogyan kérdezett.

- F** *Fast – gyorsaság*
Kérdés: A lehető leghasznosabban használtuk-e ki az időt?
- L** *Linked – kapcsolódás*
Kérdés: Koherensek voltak-e a kérdéseink, vagyis követtek-e logikai folyamatot?
- O** *Outcome - eredmény*
Kérdés: Előbbre jutottunk-e a kérdések által?
- W** *Worthwhile – érdemlegesség*
Kérdés: Az eredmény értékes-e a coachee számára?

2.6 LASER-modell

Graham Lee *Leadership Coaching* című könyvében szerepel ez a modell a coachingfolyamatra.

- L** *Learning* fázisban a tanulási tér létrehozása és biztosítása, fenntartása a feladat.
- A** *Assessing* fázisban az információk összeggyűjtésén és áttekintésén van a fő hangsúly. Ide tartozik az összes szükséges információ, bármi is legyen a forrása. Azaz szerepel benne az ügyféltől jövő is, a coach visszajelzései, meglátásai is, de idetartoznak a másoktól (például 180/360 fokos értékelésből) és a különböző tesztekéből származó adatok is.
- S** *Story-making* az a fázis, amikor az információk alapján a coach már több lehetséges verziót, sztorit is lát az ügyfél fejlesztési igényére, céljára, útjára.
- E** *Enabling* az a fázis, mikor sorra veszik, melyek lesznek a támogató és a hátráltató tényezők a fejlődés során.
- R** *Reframing*, amikor a fejlődést, változást előmozdító interakciók történnek.

2.7 CLEAR-modell

Ezt az ötlépcsős modellt eredetileg specifikusan coachok kísérésére, szuperviziójára alakították ki, de coaching folyamatmodellként is használható.

A CLEAR angol szó azt jelenti tiszta, világos, ami arra utal, mennyire fontos, hogy a coaching maga is tiszta és világos legyen, hogy tudja az ügyfél, mi az eleje, vége, mire számíthat. Ezt segítik elő a különféle coaching folyamatmodellek, hogy tiszta és világos legyen a coachingfolyamata mindkét fél számára.

- C** *Contract – megállapodás*
Első lépésként határozzuk meg, hogy min fogunk dolgozni, mire fókuszálunk, mik a határok.
- L** *Listening – meghallgatás*
Következő lépésben hallgassuk meg, mi az, amivel a partnerünk foglalkozni szeretne, milyen témát hoz be stb. Ne csak a tartalomra, hanem az érzésekre, a történet elmesélésére közbeni apró jelekre, viselkedésre is figyeljünk. Mielőtt továbblépne a folyamatban, fontos megerősítenünk az ügyfelet, hogy megértette a helyzetét, nem pusztán felfogta az adatokat, hanem tisztában van a körülményekkel és érzésekkel is.
- E** *Explore – kifejtés*
Csak ezután érdemes a következő lépést megtenni. Ennél a szakasznál a fő hangsúly a szituáció mélyebb megértésén, a folyamatban szereplő személyek kapcsolatán és az ügyfél és a coach kapcsolatán van. Ha ezeket a folyamatokat is átbeszélték, akkor léphetnek tovább...
- A** *Action – cselekvés*
...hogy kijelöljék az irányt. A coach feladata itt, hogy új cselekvéseket facilitáljon, segítsen elő.
- R** *Review – áttekintés*
Az egész folyamat áttekintése és összegzése.

2.8 A csodalámpa modellje

Ugyanezen témakörhöz tartozik egy másik angol betűszó is, a Keith Ellis-féle LAMP. A könyv magyar fordítása: CSODALÁMPA, célkijelölési könyv azoknak, akik utálnak célokat kitűzni.

- L** *Lock on!* – Döntsük el, mire vágyunk, és ne veszítsük szem elől, tapadjunk rá.
Ne csak azt mondjuk meg, mi a célunk, hanem tényleg tapadjunk rá, azaz készítsünk hozzá tervet, hogyan akarjuk elérni, bontsuk apró lépésekre, és mindhez írjunk határidőt.
- A** *Act!* – Tegyük azért, hogy célunk megvalósuljon, ne várjuk a sült galambot. Ne halogassuk, tegyük valamit már most, ne holnap. Minél több idő telik el az elhatározás és az első tettek között, annál valószínűbb, hogy el is érjük. Ez azért is jó, mert ha csak egyetlen pici lépést is tettünk a cél érdekében (például csak felhívtuk egy barátunkat, hogy tanácsot kérjünk tőle, vagy elmeséljük, hogy eldöntöttük, mi az utunk), akkor már a 2. lépést is könnyebben megtesszük, mert nem akarjuk úgy érezni, hogy az 1. lépés felesleges és elpazarolt volt. A tehetetlenség törvénye is arról szól,

hogy egy nyugalomban levő testre, ha nem hat más, akkor nyugalomban is marad, azaz ha már elindultunk a lejtőn (a jó érelemben vett lejtőn), akkor könnyebb gurulnunk tovább, és akár be is gyorsulhatunk. Hasznos tehát, ha minden nap teszünk valamit a cél érdekében, még ha apróságot is, de ne maradjon ki. (Könyvem esetében is minden nap írtam legalább egy bekezdést – mert annyi mindig eszébe jut az embernek, még ha nagyon elfoglalt és fáradt is – ami nem sok, de legalább nem estem ki a ritmusból). Min ahogy a sokat emlegetett mondásban, hogy az ezer mérföldes út is egyetlen kis lépéssel kezdődik.

Tegyük meg ma, amit sajnálunk, hogy elhalasztottunk tegnap, és tegyük meg azt is ma, amit sajnálnánk holnap, ha ma nem tennénk meg.

Minden perc, amit a célunk elérése érdekében használunk (ahelyett, hogy a tévé előtt csücsülnénk), közelebb visz a célhoz.

M *Manage your process!* – Figyeljük a tetteink következményeit, és ha kell, módosítsunk a stratégián.

Nem kell szégyellni, ha a célt végül nem azon az úton fogjuk elérni, ahogy eredetileg elterveztük, hiszen mindig jöhetnek olyan új információk, tapasztalatok, amik hatására jobb, ha módosítunk, mint ha ragaszkodunk az eredeti tervhez.

P *Persist!* – Ne adjuk fel, tartsunk ki, fejezzük be, amit elkezdtünk.

A hit növeli a kitartást, ami egyenes út a sikerhez. Amikor úgy érezzük, kicsit lankad hitünk, próbáljuk újra megerősíteni azzal, hogy megkérdezzük magunktól: Ugye megéri a fáradságot? Ugye megéri a fáradságot? Ugye nem akarom feladni? A könyvben szerepelnek konkrét ötletek is, hogyan tegyük mindezt:

- A cél mindig legyen látható: hűtőre ragasztva, vagy tükörrre, vagy monitorra.
- Minden nap ismétljük el többször a célunkat hangosan.
- Ne feküdjünk le este addig, amíg nem tettünk valamit a célunkért, legyen az akármilyen apróság is.
- Minden héten vizsgáljuk meg, mennyit haladtunk az úton.

2.9 RAVE-modell

Dale Carnegie-nek is van olyan modellje, amit eredetileg teljesítményértékeléskor ajánlott használni, amikor a vezető, mint belső coach segíti a beosztott fejlődését, de vannak, akik mint külső, független coachok is ezt a modellt használják.

A RAVE angol szó rajongást jelent és szintén négy szó kezdőbetűjéből adódik:

R *Review* – Amikor áttekintik, felülvizsgálják a helyzetet.

A *Analyze* – Amikor elemzik az adott teljesítményt, azonosítják a tökéletesítési lehetőségeket.

V *Vision* – Az egyén jövőbeli fejlődésére, a következő szint elérésére vonatkozó elképzelés, cél.

E *Encourage* – Amikor a coach bátorítja ügyfelét.

2.10 STAR-modell

Ezt a folyamatmodellt sem specifikusan coachingra fejlesztették ki, mégis többször hivatkoznak erre is, ezért gondoltam, hogy szerepeljen a könyvben.

- S** *Situation* – az adott helyzet felmérése.
T *Task* – feladat kijelölés
A *Action* – tettek, amik előrevisznek a célhoz.
R *Result* – eredmény.

2.11 A hat gondolkodó kalap modellje

Eredetileg ezt sem coachingra fejlesztette ki Edward de Bono, de team-, sőt egyéni coachingban is használható. Nagy előnye, hogy mederbe tereli a cikázó gondolatokat, így időhatékonyabbá válik a problémamegoldás.

A hat gondolkodó kalap című könyvemből idézem:

„A hatékony gondolkodás legnagyobb ellensége a zűrzavar. Az agyunk túl sok dolgot próbál egyidejűleg csinálni. Információt gyűjt, miközben érzések befolyásolják. Új ötleteket és alternatívákat keres, ugyanakkor óvatosságra törekszik, miközben minden dolgot csak az előnyös oldaláról szeretne megközelíteni. A labdákat egyesével feldobni sokkal könnyebb, mint egyszerre hat labdával zsonglörködni. A hat kalap módszerrel egyszerre csak egy dolgot próbálunk csinálni.

A hat kalapnak két fő célja van. Az első: leegyszerűsíteni a gondolkodást azzal, hogy lehetővé teszi, hogy egyszerre csak egy dologgal foglalkozzunk. Ahelyett, hogy egyszerre kellene törődnie az érzelmekkel, az információkkal, a reményekkel és a kreativitással. Másik célja, hogy lehetővé tegye a váltást a gondolkodásban, azaz ha valaki nagyon negatív, akkor meg kell kérni, hogy vegye le a fekete kalapot és vegye fel pár percre a sárgát. És valaki hiába negatív, ha szabálykövető, akkor egy más kalapban más szemléletmódot kap.”

Nincsenek köbe vésett szabályok, hogy melyik kalap melyiket követi egymás után, vissza is lehet térni, de van néhány javaslat a sorrendben.

- *Fehér kalap*: semleges, objektív, tényekkel és adatokkal foglalkozik, mintha érzelemmentes számológépek lennénk (diagnózis).
- *Piros kalap*: az érzelmi nézőpontot képviseli, ebben a fázisban nem kell az érzéseket megmagyarázni vagy megindokolni, csak a saját érzéseinket tárjuk fel, nem a személyeskedés a cél. Legitimé teszik az érzéseket, nem kell elnyomni, ami csak frusztrációt okoz. (Ha az adott témával kapcsolatban erős érzelmek dűlnak, érdemes rögtön a diagnózis után ezt feltenni, hogy ne homályosítsa el látást.)
- *Zöld kalap*: kreativitás, új ötletek (alternatívagyűjtés, de érdemes lehet a fekete kalap után is feltenni újara, hogy az ott feltárt akadályok leküzdésére is találjunk kreatív megoldásokat).
- *Sárga kalap*: a reményt és a pozitív gondolkodást jelképezi. Sokkal nehezebb viselni, mint a fekete kalapot, mert az agyban létezik egy természetes mechanizmus, ami segít a veszélyek elkerülésében, a sárga kalaphoz viszont nem tartozik ilyen mechanizmus – írja Bono.
- *Fekete kalap*: amikor veszélyt, a nehézségeket kutatjuk, a kritikus gondolkodást képviseli, hogy az adott ötlet illik-e az értékrendünkhöz, stratégiánkhoz, jelenlegi lehetőségeinkhez. (Jó eszköz lehet a coachnak is a provokatív coachingeszköz tarsolyból előhúzáshoz.)
- *Kék kalap*: szervezés, kontroll (döntés, lezárás).

„A kalapok azért vannak, hogy szabad mérlegelés alapján használjuk őket formális eszközként, amikor egy bizonyos típusú gondolkodásra van szükség. A „Gondolkodjunk erről közösen!” általános és ködös felszólítás helyett most rendelkezésünkre áll egy olyan eszköz, amely hozzásegít, hogy mindannyian egy időben azonos gondolkodási módban fejtsük ki az álláspontunkat az adott dologgal kapcsolatban.”

Ha a coach jól elmagyarázza Edward de Bono hat gondolkodó kalap modelljét (ha ezt használjuk coachingban, érdemes a coachee-nak is adni egy példányt a könyvből házi feladatként elolvasására), végig egy nyelven beszélhetnek.

Azért is hasznos eszköz, mert a nagyon optimista ügyfeleket is „rákényszeríti”, hogy a fekete kalapot felvegyék, és igenis nézzék meg egy-egy dolog árnyoldalát, de a nagyon pesszimistákat, állandó kritikusokat is, hogy feltegyék a sárga kalapot, és konstruktívak, pozitívak legyenek.

Fontos időkorlátozást szabni arra, melyik kalap mennyi ideig van a fejünkön, hogy jól elkülönítsük és semmiképp se folyjanak egyebe.

2.12 7C-modell

Mick Cope *A coaching módszertana* című könyvében ír a 7C-modellről:

- C** *Client – ügyfél:* Mit szeretne elérni? Miért van szüksége külső segítségre?
- C** *Clarity – tisztázás:* Eddig mi akadályozta a véghezvitelt?
- C** *Create – létrehozás:* Van-e már elképzelése a megoldásról?
- C** *Change – változtatás:* Képes véghezvinni a változtatást?
- C** *Confirm – megerősítés:* Mások is úgy gondolják, hogy valamivel gond van?
- C** *Continue – folytatás:* Mik húzhatnak vissza, és mik segíthetik az új megoldás tartósságát?
- C** *Close – lezárás:* Milyen pluszt hoz az életébe az új megoldás?

Mick Cope továbblépett és könyvében nemcsak a 7C-modellt írja le, de mindegyik fázishoz eszközöket is kínál:

<i>Fázis</i>	<i>Eszközök</i>
1. Client – ügyfél	MPH helyzetfeltáró eszköz
2. Clarity – tisztázás	fantázialétra, árnytérkép
3. Create – létrehozás	CREATE-modell, CHOICE-modell
4. Change – változtatás	Y görbe, CHANGE keretrendszer
5. Confirm – megerősítés	pilótafülke-megerősítés, kikerülő játszmák modell
6. Continue – folytatás	vödrök és léggömbök modellje, csodahegy-metafora
7. Close – lezárás	visszanézés, tanulás, önálló boldogulás

7. táblázat: A 7C-modell eszközei

2.13 DIADAL-modell

A DIADAL-modell a coachingfolyamat egyes fázisait szemlélteti. Természetesen – ahogy szokták mondani – „*Ahogy én coacholok, nem coachol úgy senki.*” Persze egyik coachingmodell sem Szentírás, így a DIADAL sem az. Ez csupán segít a folyamat fázisainak felfogásában, értelmezésében, és támpontot ad ahhoz, hogy az egyes fázisokban mit is tesz, és milyen eszközöket használ a coach,

illetve mire is számíthat az ügyfél. Míg a GROW-modell négy, a 7C-modell hét, a DIADAL-modell hat fázisra osztja fel a folyamatot az alábbiak szerint:

1. Diagnózis
2. Iránykijelölés
3. Alternatívák
4. Döntés
5. Alkalmazás
6. Lezárás

D *Diagnózis:* Ebben a fázisban a jelen helyzetet méri fel a coach: mi a kiindulópont, honnan indul a coachingfolyamat, mik az ügyfél kihívásai. Ahhoz, hogy jól mérjük fel a jelenlegi helyzetet, több út is vezethet, sokfajta eszközt használhatunk. Legelőször azonban nagyon fontos, hogy elnyerjük az ügyfél bizalmát, hogy tudja, nem kíváncsiságból „faggatjuk” (kérdéstechnika), „lessük meg” (shadowing), „nyomozunk utána” (180/360 fokos értékelés), hanem mindezt az ő érdekében tesszük.

A helyzetfelmérés, diagnózis fázisának részét képezi tehát annak felmérése is, hogy a coachee mennyire nyitott, melyek azok a titkos zónák, amelyeket inkább kerülünk (például business coaching esetén kikötheti, hogy semmilyen magánvonatkozású témáról ne beszéljünk). Ha tudjuk, mik a tabu témák, használhatjuk a megnyitási módszereket, majd erre építve végezhetjük a részletes kutatást. Ebben a fázisban használatosak alapvetően a pszichológiához közelálló coachingeszközök, illetve a kreatív írás különböző módozatai, de a coachnak mindenképp jól kell használnia az aktív hallgatás és a kérdezéstechnika eszközeit is.

I *Iránykijelölés:* Ez a következő lépés, amikor az ügyfél meghatározza a coach segítségével az általa vágyott jövőképet, kijelöli az irányt, a célt. Itt a coach alapvetően abban segít az ügyfélnek, hogy kijelöljön egy olyan célt, amelyet reálisan majd el is tud érni (SMART-cél). Az ekkor használt eszközöket két nagy csoportra lehet osztani attól függően, hogy az ügyfél mennyire vizuális típus. Lehet például az előző fázis folytatásaként montázst, életkerék – mókuskerék, régi ház – új ház eszközt, heraldikát bevonni, de van olyan ügyfél, aki már az első coachingülésre hozza magával a pár szóban összesűrített, egyéni SMART-célját.

A *Alternatívák:* Ebben a fázisban arra koncentrálnunk, hogy opciókat, lehetőségeket találjunk és vázoljunk fel annak érdekében, hogy meghatározhassuk, hogyan lehetne elérni a kijelölt irányt, célt. Ez a szakasz azért is fontos, hogy ne elhamarkodottan hozzon az ügyfél döntést, hanem megalapozottan, több opciót is végiggondolva legyen lehetősége majd a következő fázisban döntést meghozni. A coach különböző brainstorming-fokozó eszközöket használhat, mint például az ellentétet, felfújást, szótárt, példaképet vagy épp a CREATE-modellt, de lehet, hogy ösztönös kérdezéstechnikával is nagyon jó eredményre jutnak.

D *Döntés:* Ebben a fázisban az a coach feladata, hogy támogassa ügyfelét abban, hogy az összegyűjtött alternatívák közül melyik utat válassza. Ilyenkor a legnagyobb segítség a pró és kontra analízis, de más lehetőségek is meg kell jelenjenek a coach eszköztárában. Ha még nem használta korábbi szakaszban, akkor itt előveheti a Mercedes-szimbólumot, vagy a CHOICE-modellt, de lehet, hogy elég, ha ilyenkor egy kicsit belebújik a provokatív, konfrontatív coach szerepébe.

A *Alkalmazás:* Ezen fázis nevének eldöntésén gondolkodtunk talán a legtöbbet: alkalmazás, adaptáció, akadálytalanítás? Ebben a fázisban a coach ugyanis abban támogatja ügyfelét, hogy a kiválasztott utat végig is járja, el is érje a célját, ne hátráljon meg az első akadálynál. Eddig a pontig az ügyfél általában nagyon jól érzi magát a coaching-üléseken, hiszen legtöbb esetben „nem fáj” neki a diagnózis, sem az iránykijelölés, sem az alternatívák kidolgozása, sem a döntés. Legkésőbb itt azonban már ki kell lépnie a komfortzónájából. Elképzelhető,

hogy elkezd lemondogatni az addig megszokott rendszeres találkozókat is. Ilyenkor a coachnak nem szabad megsértődnie. Ez egy teljesen természetes folyamat, amit érdemes a coachee-val is tudatosítani, amire szintén megvannak a felkészült coach eszközei, például a vitorlás hajó, varázsbolt, gumiszalag, vödörök és léggömbök, ha még az iránykijelölés fázisában nem használta ezeket.

- L** *Lezárás:* A coachingsorozat ideális esetben akkor zárul le, ha az ügyfél elérte a kitűzött célt. Ilyenkor a coach a cél elérését az ügyféllel együtt ünnepli, ekkor összegzik a megbízó felé is a közös munkát.

A DIADAL-modell mintakérdései

A DIADAL-modell kérdéssor célja kettős:

- 1) Segíthet a kezdeti gyakorlásban a coachnak, azaz e mentén vezeti a coaching találkozásokat; a diagnózisfázistól egészen a lezárásig szemezgethet belőle.
- 2) De arra is használható a legtöbb kérdés, hogy az ügyfélnek a 0. és 1. találkozás között kiadjuk, hogy írásban válaszolja meg (persze csak akkor, ha a 0. találkozón úgy látja a coach, hogy ezzel nem riasztja el örökre a coachingtól az ügyfelet.)

Az ügyfélnek nem kell minden kérdésre tudnia a választ már az első találkozóra, de amire nem tudja, arról legalább tudjuk, hogy nem világos számára, ezért erre érdemes jobban fókuszálni. A másik előnye, hogy a coach is meggyőződhet arról, hogy az ügyfél nemcsak divatból keresett magának coachot, hanem elszánt az út végigvitelére. Innen látszik, hogy komolyan gondolja-e a coachee, vagy már az első házi feladatot elmulasztja.

Diagnózis fázisban

- Milyen téma foglalkoztatja most?
- Mi a legfontosabb kihívása jelenleg?
- Miért van szükség coachra?
- Miért éppen most?
- Miért ez a coachot választotta?
- Mit nyújthat önnek a coach, amire magától jelenleg nem képes?
- Komolyan szeretne-e a kérdéssel foglalkozni, vagy csak azért van coachra szüksége, hogy valaki más vállára helyezhesse a problémát?
- Mit vár a coachtól, mivel fog az eredményhez hozzájárulni?
- Mi a jelenlegi helyzet, amin változtatni kíván?
- Milyen érzése van ebben a helyzetben? Milyen más helyzetekben fordult már elő ez az érzése?
- Eddig milyen lépéseket tett a helyzet megoldására és annak mi lett az eredménye?
- Mi a tétje annak, hogy most változtatnia kell?

Iránykijelölés fázisban

- Milyen eredményt szeretne elérni a coachingsorozat végére?
- Mikor lenne elégedett?
- Hová jussunk el a problémájával?
- Milyen változást szeretne megvalósítani, és az hogyan javít a helyzetén?
- Milyen mértékben tudja befolyásolni az eredményt?
- Elgondolkodott-e már azon, milyen lenne a jó megoldás?

- Milyen lenne az ideális megoldás?
- Mire lenne szüksége, hogy ezt az ideálist elérje?
- Honnan tudja, hogy valamivel gond van? Milyen bizonyítékai vannak rá?
- Honnan fogja tudni, hogy a probléma megoldódott?
- Titokban van-e már elképzelése a megoldásról, és hajlandó-e alternatív megoldásokat is megvizsgálni?
- Mi az, ami ha megtörténik, ön úgy érzi, hogy elértük a célját?

Alternatívák feltárása fázisában

- Milyen módon lehetne megoldani az adott helyzetet?
- És még milyen módon? És még?
- Ha a barátja ilyen problémával fordulna önhöz, mit javasolna neki?
- Vajon mit javasolna egy példaképe, vagy egy híres személyiség?
- Mit tenne, ha nem lenne időszűkében?
- Mit tenne, ha nem lenne költségkorlát?
- Mit tenne, ha ön lenne a vezető, tulajdonos?
- Mit tenne, ha tiszta lappal indulhatna?
- Mit tenne, ha nem lennének kööttségei? (család, lakáshitel...)
- És mi van még? (Ez után a kérdés után érdemes kis szünetet tartani, mert legtöbbször az automatikus válasz az, hogy semmi több nem jut eszembe. Ezalatt a coach is időt nyer, hogy olyan további alternatívákat találjon, amikre a coachee még nem gondolt.)

Döntés fázisában

- Milyen kritériumok alapján szeretné meghozni a döntést?
- Ha így dönt, milyen következményekkel jár ez önre és másokra nézve?
- Melyik alternatíváknak mi az előnye és a hátránya?
- Mik a kockázatai?
- Mit nyerhet, veszíthet azzal, ha ezt az alternatívát választja?
- Ön szerint melyik alternatívától várható a legjobb megoldás?
- Melyik megoldás tetszik önnek a legjobban, melyik mellett tudja leginkább elkötelezni magát?
- Milyen lépéseket és mikor fog megtenni? Mi az akcióterve?

Alkalmazás fázisában

- Mi okozhat a változtatásban nehézséget, mi okozza a legnagyobb kihívást a döntése végrehajtásában?
- Mit fog tenni az akadályok megelőzéséért vagy leküzdéséért? Mikor?
- Hogyan segíthet a coach túljutni a nehéz szakaszon?
- Próbálkozott-e már ilyesmivel korábban is (sikertelenül)? Ha igen, miért nem volt tartós az eredmény?
- Milyen tényezők miatt tér vissza a régi szokásaihoz?
- 1-től 10-ig pontozva hány pontot adna arra, hogy megcsinálja, amit tervezett? Ha nem 10-et, akkor mit kell tenni, hogy 10 legyen?

Lezárás fázisában

- Mi változott a coaching előtti működéshez képest?
- Mit tanult a folyamatból? Ez alapján mit fog másképp csinálni? Mikor?

- Mennyire sikerült elérni a célját? A coaching befejezése után milyen problémái adódhatnak a változás fenntartásával?

Ha az ügyfél a coachsal való találkozás előtt eltöpreng ezeken a kérdéseken, így értelem szerűen jelzi, hogy tartós változásra törekszik. Jó tanács az ügyfélnek: „Vegye magát komolyan, s akkor a coach is komolyan fogja önt venni.”

3. ICF coachingkompetenciák

Az ICF, a legnagyobb nemzetközi coachingszövetség ajánlása a coachokra vonatkozó egységes kulcskompetenciák tekintetében, melyet magyarrá a *Business Coach Szakmai Közösség* fordított le, és munkái során, illetve az általa nyújtott képzéseiben is ezen alapelveket használja.

Az alábbi ajánlás részletes útmutatást ad arra vonatkozóan, hogy a coaching folyamatában a coachnak mely irányelveket kell szem előtt tartania.

A) Az alapok megteremtése

1. *Megfelelés az etikai irányelveknek és a szakmai normáknak.* – A coaching etikájának és normáinak megértése és azok megfelelő alkalmazásának képessége minden coachhelyzetben.

- a) Megérti, és saját viselkedésében tanúsítja az ICF viselkedési szabályait.
- b) Megérti és követi az ICF minden etikai útmutatását.
- c) Világosan közli a különbséget a coaching, a tanácsadás, a pszichoterápia és más támogató szakmák között.
- d) Felismeri, ha az ügyfélnek más támogató szakemberre van szüksége, és tudja őt kihez irányítani.

2. *Coachingszerződés.* – Képes megéretni, mire van szükség az adott coachingkapcsolatban, és képes erről megállapodni a leendő ügyféllel a coaching folyamata és a kapcsolat tekintetében.

- a) Megérti és eredményesen beszél meg az ügyféllel a coachingkapcsolatra vonatkozó irányelveket és a konkrét paramétereket. (pl. logisztika, díjak, gyakoriság, mások bevonása, ha szükséges).
- b) Megállapodást ér el arról, mi a helyes az adott kapcsolatban és mi nem, mi érhető el és mi nem, mi az ügyfél és mi a coach felelőssége.
- c) Megállapítja, hogy megfelel-e saját coachingmódszere a leendő ügyfél szükségleteinek.

B) A kapcsolat kialakítása

1. *Bizalom és közelség kialakítása az ügyféllel.* – Képes biztonságos és támogató légkört kialakítani, ami folyamatos kölcsönös tiszteletet és bizalmat eredményez.

- a) Őszinte érdeklődést mutat az ügyfél jóléte és jövője iránt.
- b) Folyamatosan fenntartja a személyes integritását, őszinteségét és tisztességét.
- c) Világos egyetértést alakít ki és megtartja ígéreteit.

- d) Tisztelettel kezeli az ügyfél meglátásait, tanulási stílusát, személyiségét.
- e) Folyamatos támogatást biztosít, és példát mutat az új viselkedésformákat, tevékenységeket illetően, beleértve azokat is, amelyek kockázatvállalással vagy a kudarcától való félelemmel járnak.
- f) Engedélyt kér az ügyféltől, mielőtt számára érzékeny, új területeken folytatná a coachingot.

2. *A coach jelenléte.* – Képes maradéktalanul tudatos maradni, ugyanakkor spontán kapcsolatot tartani az ügyféllel nyílt, rugalmas és magabiztos stílus alkalmazásával.

- a) A coachingfolyamat során jelen van és rugalmas, követve a pillanat ütemét.
- b) Kapcsolatban áll saját megérzéseivel, és bízik az ember belső tudásában – „követi ösztöneit”.
- c) Elfogadja azt, hogy van, amit nem tud, és vállalja a kockázatot.
- d) Több irányt is lát az ügyféllel való együttműködésre és azt választja, amelyik az adott pillanatban a legcélravezetőbb.
- e) Eredményesen él a humor eszközével a jó hangulat és a megfelelő energiaszint kialakítása érdekében.
- f) Magabiztosan vált perspektívát, és új lehetőségekkel kísérletezik saját mozgásterét illetően.
- g) Magabiztosan viszonyul az erős érzelmi helyzetekhez, jól kezeli a saját érzéseit, nem hagyja, hogy az ügyfél érzései maguk alá gyűrjék.

C) Az eredményes kommunikáció

1. *Aktív hallgatás.* – Képes maradéktalanul az ügyfél mondanivalójára figyelni, illetve arra, amit nem mond ki az ügyfél, képes megérteni a kimondottak jelentését az ügyfél vágyainak összefüggésében és támogatni az ügyfél önkifejezését.

- a) Arra figyel, ami az ügyfél számára valóban fontos, és nem arra, ami szerinte fontos lenne az ügyfélnek.
- b) Megérti az ügyfél aggodalmait, céljait, értékrendjét és hiedelmeit arról, hogy mi lehetséges, és mi nem.
- c) Különbséget tud tenni a szavak, a hangszín és a testbeszéd között.
- d) Összefoglalja, más szavakkal megfogalmazza, megismétli és visszatükrözi azt, amit az ügyfél elmondott, a tisztázás és a megértés érdekében.
- e) Bátorítja, elfogadja, felderíti és megerősíti az ügyfél érzéseinek, észleléseinek, az őt foglalkoztató kérdéseknek, hiedelmeknek, feltételezéseknek, stb. a kifejezését.
- f) Egységbe foglalja az ügyfél elképzeléseit és feltételezéseit és épít azokra.
- g) „Összegzi” és megérti az ügyfél közléseinek lényegét, és segíti az ügyfelet eljutni ezekhez, hosszú, leíró történetekbe való belebocsátkozás nélkül.
- h) Lehetővé teszi az ügyfél számára, hogy tisztázzon vagy átugorjon egy helyzetet, anélkül, hogy ezt kommentálná vagy részletekben bocsátkozna annak érdekében, hogy tovább tudjanak lépni.

2. *Hatásos kérdezőtechnika.* – Olyan kérdések feltevésének képessége, amelyek a coachingkapcsolat és az ügyfél számára leghasznosabbnak ígérkező információkat fedik fel.

- a) Az aktív figyelmet és az ügyfél látásmódjának megértését tükröző kérdéseket tesz fel.
- b) Felfedezésre, belátásra, elköteleződésre vagy cselekvésre serkentő kérdéseket tesz fel (pl. olyanokat, amelyek megkérdőjelezzik az ügyfél feltételezéseit).
- c) Nyílt végű kérdéseket tesz fel, amelyek segítenek a tisztázásban, a lehetőségek vagy új tanulságok feltárásában.

- d) Olyan kérdéseket tesz fel, amelyek az ügyfelet közelebb viszik az általa kívánatosnak tartott dolgokhoz, és nem olyan kérdéseket, amelyek az ügyfelet önigazolásra vagy visszatekintésre készítetik.

3. *Közvetlen kapcsolatteremtés.* – A coachingfoglalkozás során képes eredményesen kommunikálni és az ügyfélre a lehető legpozitívabb hatást gyakorló nyelvezetet használni.

- a) Világosan, érthetően és közvetlenül osztja meg gondolatait és ad visszajelzést.
- b) Újrafogalmazza az ügyfél által közölteket annak érdekében, hogy segítsen más szempontból megközelíteni azt, amit az ügyfél szeretne, vagy amiben bizonytalan.
- c) Világosan kijelenti, mi a coaching célja, mik az adott napra tervezett témák, mi az alkalmazott eljárások vagy gyakorlatok célja.
- d) Az ügyfél számára megfelelő és tiszteletteljes nyelvezetet (nem szexista, nem rasszista, nem szakzsargon, nem szleng, stb.) használ.
- e) Metaforák és analógiák segítségével igyekszik megvilágítani valamilyen észrevételt vagy verbális képet.

D) A tanulás és az eredményesség elősegítése

1. *Tudatosság létrehozása.* – Képes a különféle forrásokból érkező információk integrálására, pontos értékelésre és értelmezésre, annak érdekében, hogy segítse az ügyfelet azok tudatosításában és ezáltal az előre elfogadott eredmények elérésében.

- a) Továbbtekint annál, mint amit az ügyfél az őt foglalkoztató kérdésként megnevez, és nem ragad le az ügyfél által elmondottaknál.
- b) Kérdéseivel nagyobb megértést, tudatosságot és tisztább képet ér el.
- c) Rámutat az ügyfél számára a mögöttes kérdésekre, a jellemző és megrögzött mintákra abban, ahogy az ügyfél önmagára és a világra tekint, a tények és az értelmezések közötti különbségekre, a gondolatok érzések és cselekvés közötti aránytalanságokra.
- d) Segíti az ügyfeleket abban, hogy új gondolatokat, meggyőződéseket, észleléseket, érzelmeket, hangulatokat stb. fedezzenek fel maguknak, amelyek megerősítik őket abban, hogy lépéseket tegyenek és elérjék azt, ami fontos számukra.
- e) Új szempontokat mutat az ügyfeleknek, és arra ösztönzi őket, hogy vállalják látásmódjuk megváltoztatását és új cselekvési lehetőségek keresését.
- f) Segíti az ügyfeleket abban, hogy meglássák a rájuk és viselkedésükre ható eltérő, de egymással összefüggő tényezőket (pl. gondolatokat, érzelmeket, a fizikumot, a körülményeket).
- g) Az ügyfél számára hasznos és érthető módon fogalmazza meg meglátásait.
- h) Feltárja a főbb erősségeket és a főbb tanulási/fejlesztési területeket, mindazt, amivel fontos foglalkozni a coaching alatt.
- i) Megkéri az ügyfelet, hogy tegyen különbséget a lényeges és lényegtelen dolgok között, az alkalomszerű és a visszatérő magatartásformák között, amikor úgy érzi, hogy különbség van az elmondottak és a valódi tettek között.

2. *Akcióterv készítése.* – Képes arra, hogy az ügyféllel közösen lehetőséget teremtsen a folyamatos tanulásra a coaching és a mindennapi munkavégzés során, valamint egyéb élethelyzetekben, illetve olyan új lépések megtételére ösztönözze az ügyfelet, amelyek a legmegfelelőbbek a coaching előre elfogadott céljainak eléréséhez.

- a) Ötletekkel segíti az ügyfelet azoknak a lépéseknek a meghatározásában, amelyekkel az ügyfél maga is tanúsítani, gyakorolni és elmélyíteni tudja új tudását.

- b) Segíti az ügyfelet abban, hogy odafigyeljen és következetesen észlelje az őt foglalkoztató kérdéseket és lehetőségeket, amelyek fontosak a coaching előre elfogadott céljai szempontjából.
- c) Ráveszi az ügyfelet arra, hogy fedezzen fel más ötleteket és megoldási lehetőségeket, értékelje e lehetőségeket, és hozzon ezekkel kapcsolatos döntéseket.
- d) Szorgalmazza az aktív kísérletezést és az önfeltárás folyamatát, amelynek során az ügyfél haladéktalanul alkalmazza a foglalkozásokon megbeszélteket és megtanultakat a foglalkozásokat követő munkavégzés során és élethelyzetekben.
- e) Megünnepli az ügyfél sikereit és a későbbi fejlődésre való képességét.
- f) Megkérdőjelezi az ügyfél feltételezéseit és meglátásait, annak érdekében, hogy új ötletekre és új cselevési lehetőségek feltárására vegye rá az ügyfelet.
- g) Az ügyfél céljaival összhangban lévő látásmódokkal hozakodik elő és szorgalmazza ezeket, valamint anélkül, hogy elköteleződne, ráveszi az ügyfelet, ahogy vegye ezeket fontolóra.
- h) Segíti az ügyfelet abban, hogy „amint ma megtehet, azt ne halassa holnapra”, a coachingfoglalkozás keretében azonnali támogatást nyújt ehhez.
- i) Bátorítja az ügyfelet, kihívások elé állítja, a saját határainak feszegetésére buzdítja, ugyanakkor kényelmes tanulási ütemet biztosít.

3. *Tervezés és célkitűzés.* – Képes kialakítani és fenntartani a coaching célravezető tervét az ügyféllel.

- a) Az összegyűjtött információk tömörítésével olyan coachingtervet és fejlesztési célokat alakít ki az ügyféllel, aminek mentén foglalkozni lehet a problémákkal, valamint a tanulás és fejlődés fontosabb területeivel.
- b) Az általa létrehozott terv elérhető, mérhető konkrét és céldátumokhoz köthető eredményeket tartalmaz.
- c) A tervet módosítja, amennyiben ezt a coaching folyamata vagy a helyzetben bekövetkező változások szükségessé teszik.
- d) Segíti az ügyfelet abban, hogy megtalálja és magáévá tegye a tanuláshoz szükséges különböző erőforrásokat (pl. könyvek, más szakemberek).
- e) Feltárja és célul tűzi ki a könnyen elérhető sikereket, amelyek fontosak az ügyfél számára.

4. *A haladás mérése és a felelősség kérdése.* – Képes hosszú távon figyelni az ügyfél számára fontos dolgokra, és meghagyja az ügyfélnek a cselekvés felelősségét.

- a) Világosan kéri az ügyféltől olyan lépések megtételét, amelyek az általa megfogalmazott célok felé viszik.
- b) Figyelmét azzal is bizonyítja, hogy rákérdez azokra a cselekedetekre, amelyek az általa az ügyfél ígéretet tett a korábbi foglalkozás(ok) során.
- c) Elismerését fejezi ki az ügyfélnek azért, amit megtett vagy nem tett meg, tanult vagy tudatosított magában az előző coachingfoglalkozás(ok) óta.
- d) A foglalkozások során az ügyfél által nyújtott információ segítségével eredményesen készül fel, szervezi meg és tekinti át a foglalkozásokat.
- e) Ügyel arra, hogy az ügyfél ne veszítse el a fonalat a foglalkozások között, kövesse figyelemmel a coachingtervet és –célokat, a közösen elfogadott cselekvési tervet és a későbbi foglalkozás(ok) témáit.
- f) A coachingtervre összpontosít, ugyanakkor nyitott a terv módosítására a coaching folyamatának tapasztalatai alapján.

- g) Oda és vissza tud mozogni a végső cél, amerre az ügyfél tart, és az éppen megbeszéltek összefüggéseinek megteremtése között, arra figyelve, merre kíván az ügyfél haladni.
- h) Megerősíti az ügyfél önfegyelmét, és felelősnek tekinti az ügyfelet azért, amit állítása szerint tenni kíván, a szándékozott cselekvés eredményeiért vagy az ezekkel kapcsolatos időkeret konkrét megtervezését.
- i) Fejleszti az ügyfél képességét arra, hogy meghozza döntéseit, foglalkozzon az őt leginkább érintő problémákkal és fejlessze magát (visszajelzést kérjen, meghatározza a prioritásokat és kialakítsa a tanulás ütemét, elgondolkozzon és tanuljon a tapasztalatokból.)
- j) Előremutatóan szembesíti az ügyfelet azzal a ténnyel, hogy nem tett meg valamit, amiben megállapodtak.

4. ICF etikai normák

I. rész: Professzionális magatartás általában

Mint coach:

1. Nem teszek szántsándékkal olyan kijelentéseket, amelyek nem igazak, vagy félrevezetőek arra nézve, amit én mint coach ajánlani tudok. Nem teszek írásban olyan kijelentéseket, amelyek nem igazak, vagy félrevezetőek, sem a coachingszakmáról, sem személyes adataimról, sem az ICF-ről.
2. Pontos információt adok a végzettségemről, szakterületemről, coachtapasztalataimról és az ICF-ről.
3. Megbecsülöm mások erőfeszítését és munkáját, eredményeiket nem tüntetem fel sajátjaimként. Tudomásul veszem, hogy ennek a megszegése egy harmadik fél jogorvoslattal élhet.

ICF etikai kódex:

4. Mindenkor arra törekszem, hogy felismerjem azokat a személyes indíttatású ügyeket, amelyek összeegyeztethetetlenek a coachingmunkámmal, vagy hátráltatnak akár a munkámban, akár a szakmai kapcsolataimban. Ha a tények és a körülmények szükségesség teszik, azonnal szakmai támogatást keresek és megteszem a szükséges lépéseket, végső esetben felfüggesztem vagy akár megszakítom a coachingkapcsolatot.
5. Minden coachtréning, coachmentoring vagy szupervizori kapcsolatban az ICF etikai kódexének megfelelően viselkedem.
6. Kutatásaimat szakértelemmel, becsületesen végzem és számolok be róla a tudományosság és alkalmazhatóság keretein belül. Kutatásomat az érintettek hozzájárulásával és beleegyezésével végzem, úgy, hogy a résztvevőket ne érje semmilyen sérelem. Minden kutatásnak meg kell felelnie az adott ország törvényeinek, amelyben a kutatást végzik.
7. Coachgyakorlatomban készített feljegyzéseimet bizalmasan kezelem, megfelelően karbantartom, tárolom és semmisítem meg, az idevonatkozó törvényeket betartva.
8. Az ICF tagjaival kapcsolatos információkat (e-mail cím, telefonszám, stb.) csak az ICF által jóváhagyott módon és terjedelemben használom.

II. rész: Érdekellentétek

Mint coach:

9. Arra törekszem, hogy elkerüljem az érdekek ütközését köztem és az ügyfelem között. Amennyiben bármilyen érdekellentét van, vagy potenciálisan lehet köztem és az ügyfelem között, nyíltan vállalom azt, és felajánlom, hogy kilépek a helyzetből, ha erre szükség van.
10. Feltárom az ügyfélnek vagy a megrendelőnek az összes harmadik féltől előre látott kompenzációt, amit akár kapok, akár fizetek az ügyféltől kapott ajánlásokért.
11. Csak akkor megyek bele bármilyen barterüzletbe vagy munkám nem anyagi jellegű megtérítésébe, ha coachingkapcsolatomat ez nem érinti.
12. A coach-ügyfél kapcsolatot semmilyen szempontból nem használom ki szándékosan személyes, szakmai vagy anyagi érdekből. Kivételt képez a szerződésben vagy megállapodásban rögzített kompenzáció.

III.rész: Professzionális megatartás az ügyféllel

Mint coach:

13. Szándékosan nem vezetem félre az ügyfeleim, nem teszek hamis ígéretet arról, hogy ők mit kapnak a coachingfolyamattól vagy tőlem, mint coachtól a coachingfolyamat alatt.
14. Nem adok információt vagy tanácsot meglévő és jövőbeli ügyfeleimnek, amit magam is félrevezetőnek vagy hamisnak gondolok vagy tartok.
15. Ügyfeleimmel világos megállapodásokat kötök és tiszteletben tartok minden megállapodást, ami a professzionális coachingkapcsolattal összefügg.
16. Megbizonyosodom róla a coachingfolyamat kezdetén, de legkésőbb az első coachingülésem, hogy az ügyfelem tisztában van a coaching mint munkafolyamat lényegével, az információk bizalmas kezelésével, a pénzügyi és egyéb megállapodásokkal.
17. Én vagyok a felelős azért, hogy tisztán látható, pontos és kulturálisan érzékeny határokat szabjak, amelyek érvényesek az ügyféllel történő bármilyen fizikai kapcsolatra.
18. Nem kerülök szexuális kapcsolatba egyetlen ügyfelemmel sem.
19. Tiszteletben tartom az ügyfélnek azt a jogát, hogy a coachingfolyamat alatt bármikor megszakítsa az együttműködést. Figyelek azokra a jelekre, amelyek jelzik, hogy az ügyfél már nem látja hasznát a coachingkapcsolatnak.
20. Ha úgy látom, hogy az ügyfél érdekeit jobban szolgálja egy másik coach vagy más erőforrás bevonása, arra biztatom, hogy tegye meg a szükséges változtatásokat.
21. Ha megfelelőnek vagy szükségesnek tartom, javaslom ügyfeleimnek, hogy vegyék igénybe más szakemberek szolgáltatásait is.

IV.rész: Bizalmasság/titoktartás

Mint coach:

22. Az ügyfeleim információit szigorúan bizalmasan kezelem. Egyértelmű megállapodást vagy szerződést kötök, mielőtt információt szolgáltatok harmadik félnek, kivételt képez, ha a törvény kötelez rá.

23. Egyértelmű megállapodást kötök arról, hogy a coachingfolyamattal kapcsolatos információk átadásának mi a folyamata a coach, az ügyfél és a megrendelő között.
24. Amikor coachtanítványok trénerként lépek fel, megismertetem velük az alapvető bizalmassági szabályokat, a coachok etikáját.
25. Amennyiben coachingkapcsolatot hozok létre más coachok és saját ügyfeleim között, térítés nélkül vagy térítés ellenében, elvárom tőlük, hogy egyértelmű megállapodásokat kössenek az ICF-etika bizalmassági szabályaival és általában az ICF-etika betartásával kapcsolatban.



INVOKÁCIÓ TQM Kft.

TRÉNERI ÚTMUTATÓ

Az **útmutató célja**: bemutatni a coaching technika alkalmazásának lehetőségét a felsőoktatás és gazdaság kapcsolatának erősítése érdekében – az egyetemi-vállalati kapcsolatokat teljesítményének növelésével, a kooperációs kompetencia fejlesztésével.

A pályázati programról

A TÁMOP-4.2.1-08/1 kódszámú, „A tudáshasznosulást, tudástranszfert segítő eszköz- és feltételrendszer kialakítása, fejlesztése” konstrukció átfogó célja, hogy a *felsőoktatás és a gazdaság kapcsolatának erősítése* érdekében a felsőoktatási intézményekben folyó innovációs és kutatás-fejlesztési tevékenység ösztönzésére, támogatására képes technológia- és tudástranszfer szolgáltatások kiépüljenek, illetve fejlődjenek.

A konstrukció kiemelt célja, hogy a felsőoktatásban innovációs és kutatásfejlesztési tevékenységet végző munkavállalók, illetve hallgatók hatékony, professzionális támogatást kapjanak az általuk elért innovációs láncba történő bekapcsolásához.

Egyetemünk kapcsolódó sikeres pályázata keretében arra vállalkozott, hogy az intézményünk életében legjelentősebb szerepet játszó kutatócsoportok (szervezeti és személyes) **kooperációs kompetenciáinak fejlesztése** érdekében egy *coaching programot* dolgozzon ki és valósítsa meg.

A program **célja** kettős: egyrészt az egyetemi-ipari együttműködések kialakításában, formálásában, menedzselésében kulcsszerepet játszó szereplők, legjelentősebb kutatócsoportok vezetői, a kooperatív K+F támogatásban szerepet játszó szervezeti egységek *vezetői közvetlen fejlesztése*, másrészt e célcsoport számára *kooperációs ismeretek* nyújtása.

Alapprobléma:

A jelenlegi K+F kapcsolatokat ápoló kutatásvezetők, kapcsolattartók többnyire elégedettek a vonatkozó kapcsolati teljesítményekkel, ugyanakkor több informális jelzés érkezik a napi gyakorlatban jelentkező problémákról, gondokról – esetenként konfliktusokról.

A megvalósítandó program középpontjában egy olyan kooperációs kompetencia-fejlesztés áll, amely egyrészt rövidtávon elősegíti a kapcsolati teljesítmény növelését, másrészt előkészíti a hálózati érték felé mutató teljesítmények számbavételét, amelyet két halmazra bontunk.

Egyfelől azokra a képességekre, melyeket a partnerek az együttműködés során egymástól, vagy **közösen sajátítanak** el. E képességeket elsősorban kapcsolat-specifikus képességekként szemléljük elfogadva, hogy az ilyen jellegű képességek nem csupán az adott kapcsolatban kerülnek hasznosításra, hanem befolyásolják az adott szervezet egész hálózatát. Másfelől a teljesítményt befolyásoló elemként kell értékelni a partner egyéb kapcsolataiból nyert további előnyöket, **hálózati hatásokat** (például piaci információk), melyek az érzékelt értéket éppúgy befolyásolják, mint a kapcsolati teljesítmény előző elemeit.

A coachingról

A Nemzetközi Coach Szövetség etikai kódexe szerint a coaching „**olyan gondolatébresztő és kreatív partnerkapcsolat, amely az ügyfelet arra inspirálja, hogy a folyamat eredményeképpen személyes és szakmai potenciáljának maximumát nyújtsa**”.

A coaching angol eredetű szó, amely edzést jelent. Egy olyan speciális gondolkodásmód, szemlélet, amely magas szintre emeli a problémamegoldást, ezáltal jelentősen *növeli a teljesítményt*. A **coach (tréner)** nem tanácsot ad, hanem segíti felismerni partnere rejtett, belső forrásait, mint a *változások kulcsát*, amelyek saját legjobb megoldásaihoz vezetnek. A személyes kompetenciafejlesztés egyik leghatékonyabb formája. Egy olyan tanulási folyamat, ahol a szakmai eredményesség és a hatékonyság a személyes tudatosság fejlesztésével erősödik.

Az üzleti életbe kb. 2 évtizede került be, gyökerei a sportpszichológiából eredeztethetők. A leghatékonyabb edzői alapelveket ültette át a vezetői munkába, mint például az *önállóság*, az *erősségek* és az *eredményesség* hangsúlyozása. Egy személyes jellegű, interaktív fejlesztő kapcsolat, amelynek gyújtópontjában mindig konkrét témák, célok vagy problémák állnak. Segít az egyénnek és a szervezetnek nagyobb elégedettséggel járó eredményeket gyorsabban elérni.

A coaching hosszabb folyamat, amely állapotfeltárással, szükségletfelméréssel és a coach konkrét munkajavaslatával indul. Majd a találkozók során beszélgetések keretében az aktuális helyzetekből a konkrét munkaszituációkból indulnak ki, és jutnak el az új célkitűzésekhez és a megoldandó feladatokhoz.

1. **Aktivitás:** Arról szól, hogyan lehet továbblépni. Tevékenyegen alapszik, annak meghatározásán és áthidalásán, hogy hol tart a partner és hová szeretne eljutni. A növekedésről szól: az élt összes aspektusáról egyéni és szervezeti szinten egyaránt.

2. **Folyamat:** Akár egyéni, akár szervezeti szinten zajlik. Támogatja a lehetőségek tisztázását és arra összpontosít, hogyan lehet olyan célokat megvalósítani, amiről korábban álmodni sem mertünk.

3. **Szemlélet:** A figyelmet a problémákról a lehetséges megoldásokra, a hiányokról az erősségekre és az elképzelt jövőre irányítja. Megtanít arra, hogy a kapcsolatokban az összhang keresését állítsuk előtérbe és megtapasztaljuk azt az örömet, amelyet egy másik ember támogatása, fejlesztése jelenthet.

A **coach** olyan személyre szabott támogatást ad ügyfelének, amely nem tanácsadás, hiszen nem ő mondja meg az egyetlen üdvözítő megoldást, hanem speciális módszereivel segíti hozzá, hogy megtalálja a számára legjobb, **jövőorientált** lehetőségeket.

A coaching lehetőség arra, hogy az ügyfél végiggondolja azokat a kérdéseket, amik foglalkoztatják, új megoldásokat, új irányokat fogalmazzon meg, új utakon induljon el. A kérdésekre a válasz, a problémákra a megoldás az esetek többségében a partnerben (coachee-ban) rejlik. A coach feladata, hogy *megfelelő kérdéseket* tegyen fel és segítsen ügyfelének kihozni magából képességei legjavát.

Miközben egy adott cél elérésén dolgoznak a coaching kapcsolatban: a coaching hangsúlya az alkotó, teremtő **változáson** van. Ha az ügyfél fel tud fedezni csak egy apró részletet is abból, amit eddig nem tudott, még jobban kinyílik a világ, és *új megoldások* sorát látja meg. Így a sikert és a megelégedettség érzését már nemcsak a kitűzött aktuális feladatban, de a következő kihívásaiban is kamatoztathatja.

A megoldásfókuszált coachingról

A coachoknak is magas teljesítményelvárásoknak kell megfelelniük, kiváltképp mai felgyorsult korunkban, amikor mindenhol a teljesítmény és az eredmény a legfontosabb. A coachingot igénybe vevő üzletemberek, vezetők a *lehető leghamarabb* kézzelfogható sikerekre vágnak. Ennek egyik eszköze lehet a **brief coaching**.

A brief coaching lényege – mint a neve is mutatja –, hogy *rövid és hatékony*. Kevesebb számú találkozás alatt lehetővé teszi az ügyfél számára, hogy továbblépjen. Ennek oka, hogy a segítő beszélgetések azon módszereit alkalmazza, amelyek – kutatások alapján – a leghatásosabban mozgósítják az **ügyfél előreivó erőit**.

- A módszer radikális paradigmaváltáson alapul: **megoldásépítő** (és nem problémamegoldó) beavatkozásokkal dolgozik, ezért megoldásközpontú coachingnak is nevezik.
- A brief coaching hangsúlyozza, hogy minden ügyfél a saját megoldásainak szakértője. Felszínre hozza és megerősíti az ügyfél belső erőforrásait, egyszóval az **erősségeire** helyezi a hangsúlyt, ezeket fejleszti.
- A brief coaching az ügyfél figyelmét arra irányítja, ami már **jól működik**, már most olyan, amilyennek ő a célja elérése után szeretné. Ezzel segít tudatosítani az ügyfélben, *mitől működnek a dolgok jól* ezekben a pillanatokban, és hogyan tudja a már jól működő készségeit, tudását többet, máshol, máshogyan is alkalmazni.
- A brief coaching arra összpontosít, milyen **változásokat** szeretnének az ügyfelek elérni az életükben, és miről fogják észrevenni, hogy előreléptek a céljukhoz vezető úton. Ez segíti őket abban, hogy folyamatosan az apró, elérhető sikerekre építsenek, ami magabiztosságukat gyorsan építi.
- mindezeknél fogva a coachingfolyamat radikálisan rövidebb, azonos eredményességi, tartóssági mutatók mellett.
- Mivel a brief coaching nem szituációelemzésre épül, „vészhelyzetekben” kiválóan alkalmazható: amikor nincs idő elemzésre, *azonnal* mozdulni kell.

- Olyan szervezetekben, ahol a brief coaching szemlélete, módszerei meggyökeresednek, erőteljes kultúraformáló eszköz: a problématudatot átfordítja „**megoldástudatba**”.

Problémamegoldás helyett megoldásépítés

Kultúrkörünkben a problémák elemzéséhez, a diagnózisra épülő problémamegoldáshoz szoktunk. A megoldásközpontú eljárás viszont **nem** a problémaelemzésre épül. A probléma tudatosítása helyett a beszélgetés idejét arra használjuk fel, hogy minél többet megtudjunk a célokról, a már létező és **jövőbeli megoldásokról és az erőforrásokról**. Rendszerint maguk az ügyfelek is meglepődnek, ha elhagyjuk a probléma megszokott értelmezési keretét, a megoldás mennyi elemét képesek összegyűjteni, s milyen gyorsan.

Az ismertett paradigmaváltás kezdetben talán szokatlannak tűnik, és mintha ellentmondana a megszokott logikának és tapasztalatoknak. A vizsgálati eredmények viszont azt igazolják, ha a coachingban, a tanácsadásban kizárólag a megoldásokra irányul a figyelem, az ugyanolyan hatásosan elvezet a célhoz, csak gyorsabban.

A brief coaching lemond a probléma tudatosításáról, helyette **megoldástudatot** hoz létre. A problémára vonatkozó információkra nem kérdezzük rá. A problématudatot nem mélyítjük el.

A megoldástudat következményei

A brief coaching szemléletének vannak hasznos következményei. A coaching-beszélgetések határozottan rövidebbek lesznek. Az ügyfelek könnyebben találnak számukra alkalmas megoldás-lehetőségeket. Minél részletesebben, pontosabban, többet beszélnek a múlt- és jövőbeli megoldásokról, annál több tudatosan átgondolt választási lehetőség áll a rendelkezésükre. Megbízható megoldástudat jön létre bennük, amely a mindennapokban is kellőképpen bírja majd a terhelést.

Nagyobb hittel és bizalommal látják aztán neki a megoldások kipróbálásának, ami erősebb motivációt és könnyebbé teszi a későbbiek során. A megoldásközpontú figyelem azt is elősegíti, hogy az ügyfelek a beszélgetés folyamán *magukat* is egyre inkább szakértőnek kezdik tartani, és ehhez mértelen kezdenek el viselkedni.

A megoldásfókuszált coaching fázisai:

- elképzelések a **jövőről**
- **működő** példák az eddigi gyakorlatból
- eredmények átültetése a **gyakorlatba**

Összegezve: Az általunk alkalmazott megoldásközpontú szemléletű, a **tapasztalati tanulásra** épülő rövid coaching program megoldásépítő és nem problémamegoldó beavatkozásokkal dolgozik.

A műhelymunka, az **együttgondolkodás** során a résztvevők bővíthetik tudásukat, látómezejüket; a beszélgetés keretében oszthatják meg tapasztalataikat, kaphatnak választ kérdéseikre.

MELLÉKLETEK
a tréneri útmutatóhoz

Az alábbi melléletekben az operatív coach munkához adunk segítséget, orientációt – a szakirodalom és a saját tapasztalataink alapján.

A főbb feladatok – eredmények a felkészülést; a kérdéslista a személyes konzultáció sikerét kívánja segíteni. A coach munkájának önértékelése, az eredmények önelemzése hozzájárulhat egy személyes fejlesztési program felvállalásához.

A melléklet összeállításához felhasználtuk Mary Beth O’Neill: Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása című kötetét⁵¹.

Főbb feladatok és eredmények az egyes coachingfázisokban

Ebben a mellékletben röviden áttekintjük az **egyed coachingfázisok tennivalóit**, és összekapcsoljuk őket az adott fázisban elérni kívánt eredményekkel. Ha az adott fázisban sikerült elérni mind a négy eredményt, ügyfelünkkel továbbléphetünk a következő fázisra.

Készségeink és képességeink sokkal gyorsabban fejlődhetnek, ha időt szakítunk arra, hogy értékeljük üléseinket, és a tanulságokat felhasználjuk a soron következő ülések tervezésekor. Az alábbi **ellenőrző lista** alapján felkészülhetünk az ügyféllel való találkozásra, és a coachingülést követően áttekinthetjük saját teljesítményünket.

I. fázis: Megállapodás

Feladatok

1. Tárjuk fel az ügyfél fő problémáját, és tanúsítsunk iránta megértést!
2. Adjunk közvetlen visszajelzést az „itt és most” született benyomásunkról, ragadjuk meg a pillanat kínálta lehetőségeket, és tudatosítsuk az ügyfélben az adott helyzetben betöltött szerepét!
3. Állapodjunk meg a coachingszerződésbe foglalandó felelősségeinket illető kölcsönös elvárásainkról!
4. Irányítsuk az ügyfél figyelmét az adott helyzethez tartozó három kulcs fontosságú sikertényezőre, és segítsünk neki konkrét, mérhető célokat kitűzni!

Eredmények

1. A coach pontosan körül tudja írni az ügyfél fő problémáját.
2. A coach azonnali visszajelzést adott az ügyfélnek, az ügyfél pedig reagált a visszajelzésre.

⁵¹ Mary Beth O’Neill: Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása (HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2008. 295-308. old.)

3. A kölcsönös elvárásokat írásos szerződésben rögzítették.
4. A vonatkozó munkalapon meghatározták a három kulcsfontosságú sikertényezőt, kijelöltek egy konkrét üzleti eredményt, valamint – mindhárom sikertényező esetében – mérhető célokat, amelyek mellett az ügyfél elkötelezte magát.

II. fázis: Tervezés

Feladatok

1. Segítsünk az ügyfélnek meghatározni a következő lépést és a konkrét teendőket!
2. Biztosítsuk, hogy az ügyfél stratégiája összhangban legyen a változáskezelés főbb modelljeivel!
3. Irányítsuk az ügyfél figyelmét a változtatásra szoruló fő mintára!
4. Készítsük fel az ügyfelek arra, hogy a változással szembeni ellenállás pozitív és romboló hatásait egyaránt tudja kezelni!

Eredmények

1. Világosan megfogalmazott, kihívást jelentő lépés, amelyet az ügyfél meg fog tenni.
2. Az érintett üzleti probléma és az érintett személyek közötti összhang vagy disszonancia diagnózisa.
3. A minta egyértelmű leírása, a kiinduló és a megváltozott viselkedésmódok bemutatásával.
4. Világos terv arra vonatkozóan, hogy az ügyfél miként fog reagálni az ellenállásra a következő lépés megtétele során.

3. fázis: Közvetlen coaching

Feladatok a „színpalak mögött”

1. Világosan határozzuk meg saját szerepünket a kiválasztott közvetlen módszerben!
2. Gondoskodjunk a közvetlen beavatkozást alkalmazó ülés szponzorálásáról és egyértelmű felépítéséről!

Feladatok a közvetlen beavatkozás alatt

1. Kövessük figyelemmel azokat a célokat (üzleti és munkakapcsolati kihívásokkal összefüggő célokat), amelyeket az ügyfél az adott ülésre kitűzött, és ha kell, avatkozzunk be!
2. A minta megváltoztatására irányuló beavatkozásunk legyen hatékony!

Eredmények

1. Világos szerződés arról, hogy a coach miként fog (vagy nem fog) beavatkozni az ülés alatt.
2. Az ügyfél által adott pontos leírás, amely egyértelműen támogatja a coachot, és világossá teszi a következő lépés szerkezetét és folyamatát.

3. Az elfogadott célokkal (az üzlet, illetve a munkakapcsolati kihívások területén) összhangban álló coachingbeavatkozás.
4. Az ügyfél módosítja a különböző interakciókban tanúsított viselkedését, és az érintettekkel közösen új mintát hoz létre.

4. fázis: Tapasztalatok összegzése

Feladatok

1. Bátorítsuk az ügyfelet, hogy önállóan értékelje tettei eredményeit: erősségek, kihívások, minták változásai és változáskezelési kérdések.
2. Adjunk ügyfelünknek támogató és kihívást jelentő visszajelzést!
3. Segítsünk az ügyfélnek meghatározni a következő konkrét lépést!
4. Ösztönözzük az ügyfelet arra, hogy mondja el véleményét az általunk nyújtott coaching hatékonyságáról!

Eredmények

1. A coach saját szavaival is pontosan megfogalmazza az ügyfél értékelését önmagáról.
2. Az ügyfél saját szavaival is pontosan megfogalmazza a coachtól kapott visszajelzést.
3. Konkrét, jól körülhatárolt következő lépések.
4. A coach saját szavaival is pontosan megfogalmazza az ügyféltől kapott visszajelzést és az ügyfél önmagáról adott értékelését.

Kérdések ügyfeleinkhez

Ez a melléklet a coachingfolyamat különböző fázisaiban ügyfeleinknek feltehető mintakérdéseket tartalmazza.

A kérdések célja, hogy az ügyfélben felébresszék a kialakult helyzet iránti felelősség és a rugalmas alkalmazkodás iránti vágyat. Bármelyik használható a beszélgetések elindításához. végül úgyis mindenki megalkotja majd a maga kérdéseit, a saját találékonyságának és ügyfelei rugalmasságának megfelelően.

MEGÁLLAPODÁS

Milyen üzleti kihívásokkal kell szembenézned?

Találkoztál már korábban hasonló kihívással?

Melyek a legpozitívabb gondolataid a témával kapcsolatban?

Mi akadályoz abban, hogy ugyanezt a kihívást ezúttal is le tudd küzdeni?

Mi hátráltat a kívánt eredmények elérésében?

Mivel magyarázod, hogy most nem vagy képes ugyanezeket elérni?

Hogyan reagáltál, amikor kiderült a probléma?

Érzésed szerint miért nem vagy most képes szembeszállni ezzel a kihívással?

Érzésed szerint mennyire fontos ez a probléma?

Mennyi időd van arra, hogy megold?

Az eddigi eredményeid fényében szerinted mi a legnagyobb kihívás a feladat végrehajtásában?

Szerinted én miben segíthetek neked?

Jogosult vagy arra, hogy a terv szponzorává válj, vagy szponzorra van szükséged?

CÉLOK

Mit akarsz ezzel elérni?

Milyen eredményt vársz?

Mennyi idő alatt milyen eredményeket lehetne elérni?

A csapat mely magatartásának kellene megváltoznia ahhoz, hogy ezeket az eredményeket elérhesd?

Vezetőként milyen problémákkal szembesülsz ezzel kapcsolatosan?

Milyen viselkedésmintákat kell megerősíteni vagy megváltoztatni?

Hogyan illeszkedik ez a feladat a saját céljaid sorába?

Beosztottaid is ugyanígy gondoskodnak a kérdésről, és megoldását ők is ugyanilyen sürgetőnek tartják?

Csapatod is ilyen jól ismeri a gondolataidat, mint ahogy én megismertem őket?

TERVEZÉS

Világosan kifejezésre juttattad elkötelezettségedet a kihívás mellett, így a csapatod is tisztában van elkötelezettséged mértékével?

Mi az, amit tudsz, és mi az, amit nem? Képes vagy arra, hogy mindkettőt érthetően megfogalmazd? Milyen információra és támogatásra van szükséged és kitől?

Hogyan erősíthetnéd a csapatod részvételét?

Világosan közölted teljesítményelvárásaidat?

Bármilyen módon fenyegeti-e a környezet azt, hogy ezeknek az elvárásoknak megfelelhessenek?

Az egyes csoportok tisztában vannak-e a kérdésben játszott szerepükkel? Tudják-e milyen kérdésekben kinek tartoznak beszámolási kötelességgel?

Te hozod meg a döntést? Mely döntéseket hozol meg magad, és melyeket bízol másokra?

Vezetőként mely erősségeidet szeretnéd megőrizni és építeni rájuk?

MINTÁK

Milyen mintában vagy érintett másokkal együtt? Hatékony ez a minta? Ha nem, hogyan akadályozza az eredményességet?

Mi olyat tesz, vagy nem tesz a másik személy, amely ilyen reakciót vált ki belőled? Van-e közös alapja ennek az interakciónak? Várható, hogy mások (magadat is beleértve) hasonlóan viselkednének? Olyannyira ismétlődő ez, hogy már előre jelezhető? Szalagcímként hogyan jelenne meg a mintaújságban vagy hogyan jellemeznéd a körkörös folyamat egymást erősítő két oldalát egy-egy igével?

Mivel teszed lehetővé, hogy mások is fenntartsák ezeket az ellentétes hatást kiváltó mintákat?

Te hogyan járulsz hozzá a minta kialakulásához? Mi olyat teszel, amely miatt mások elindulnak ezen a lejtőn? Mi térít el a pályától?

Mit tehetsz annak érdekében, hogy a kijelölt úton haladj? És mit tudsz tenni akkor, ha ez nem működik?

HATÁROK

Tudja-e mindenki, hogy mit várnak el tőle?

Hol vannak a rendszer határai?

Gyakran fenyeget-e a határok megsértésének veszélye, ami megnehezíti a munkavégzést?

A határvonalak merevsége megnehezíti-e, hogy a szervezet egyéb egységeinek dolgozó személyek alapvető információkhoz és erőforrásokhoz hozzájuthassanak?

A TAPASZTALATOK ÖSSZEGZÉSE

Mi a véleményed a teljesítményedről?

Milyen mértékben érted el a kívánt célt? Mi az, amit jól csináltál? Szponzorként, megvalósítóként, pártolóként vagy ügynökként követted szerepköröd utasításait?

Vezetői stílusod hozzáigazítottad-e beosztottaid fejlődési szükségleteihez?

Sikerült az interakciót támogató mintát létrehozni?

Milyen belső jeleket ismersz fel, amikor úrrá lesz rajtad ez a minta (akár jól működő, akár eredménytelen mintáról van szó)?

A döntéshozatal, a részvétel és egyéb ügyek tekintetében milyen nyitott kérdések vannak még?

Milyen feladatok maradtak meg továbbra is?

Mit kívánsz tenni következő lépésként?

Mit szeretnél megtartani vagy megváltoztatni a coaching során a jövőben?

Coach önértékelés – coach elégedettség

(Javaslat egy, a vezetői coachinghoz szükséges készségek és képességek felméréséhez)

Ebben a mellékletben olyan *módszertant* írunk le, amellyel értékelhetjük a bemutatott coachingfázisok négy fő feladatával kapcsolatos ismereteink, készségeink és képességeink szintjét.

A felmérést elvégezve *pillanatképet kaphatunk* szakmai képességeink azon három fő területéről, amelyek szükségesek a coaching alkalmazásához.

1. Alapvető jártasság a coaching területén. Ez minden coach számára szükséges, legyenek akár személyes, karrier- vagy vezetői coachok.
2. Hiteles jelenlét használata, amikor az ügyfelet munkakapcsolati kihívásaiban támogatjuk. Ez abból a szakértelmünkből következik, hogy önmagunkat fő intervenciós eszközként is használjuk. Teljes személyiségünkkel és odafigyelésünkkel segítjük ügyfeleinket abban, hogy el tudják viselni az őket gyötrő kellemetlen érzést, és olyan új irányba induljanak el, amelyben korábban sikertelenek voltak.
3. Szervezeti modellek ismerete és használata azzal a céllal, hogy növeljük az ügyfélre irányuló beavatkozások hatását. Ez a tudás lehetővé teszi, hogy kiválasszuk az ügyfeleinknek leginkább megfelelő megoldást, és beavatkozásainkkal azt a helyzetet vegyük célba, amellyel ők szembesülnek. Ez jóval nagyobb fokú rugalmasságot biztosít, mintha csak egyetlen nézőpontot alkalmaznánk.

Miután kitöltöttük és összesítettük az önértékelő ívet, eldönthetjük, *mennyire vagyunk elégedettek* saját eredményeinkkel.

ÖNÉRTÉKELŐ ÍV

A VEZETŐI COACHINGBAN VALÓ JÁRTASSÁG FELMÉRÉSÉHEZ

1-től 6-ig terjedő skálán (lásd az értékelőskála szintjeit) minden egyes készségre vonatkozóan értékelje magát, és döntse el, jelenleg milyennek ítéli meg képességeit.

Az értékelőskála szintjei

- 1 – Nem értem ezt a felvetést.
- 2 – Értem a felvetést, de nem látok lehetőséget ennek alkalmazására.
- 3 – Látom a lehetőséget, de nem tudom, hogyan használjam a megfelelő eszközöket.
- 4 – Korlátozott hatékonysággal ugyan, de alkalmazom.
- 5 – Mérsékelt vagy nagy hatékonysággal időnként alkalmazom.
- 6 – Mérsékelt vagy nagy hatékonysággal következetesen alkalmazom.

Vezetői coaching 1. fázisa: Szerződés-kötés

1. Feltárom az ügyfél fő problémáját, és megértést tanúsítok iránta.
2. Közvetlen visszajelzést adok az „itt és most” született benyomásomról, megragadom a pillanat kínálta lehetőségeket, és tudatosítom az ügyfélben az adott helyzetben betöltött szerepét.
3. Megállapodunk a coachingszerződésbe foglalandó felelősségeinket illető kölcsönös elvárásainkról.
4. Ráirányítom az ügyfél figyelmét az adott helyzethez tartozó három kulcsfontosságú sikertényezőre, és segítek neki konkrét, mérhető célokat kitűzni.

Vezetői coaching 2. fázisa: Tervezés

5. Segítek az ügyfélnek meghatározni a következő lépést és a konkrét teendőket.
6. Biztosítom, hogy az ügyfél stratégiája összhangban legyen a változáskezelés főbb modelljeivel.
7. Az ügyfél figyelmét a változásra szoruló fő mintára irányítom.
8. Felkészítem az ügyfelet arra, hogy a változással szembeni ellenállás pozitív és romboló hatásait egyaránt jól tudja kezelni.

Vezetői coaching 3. fázisa: Közvetlen coaching

9. Világosan meghatározom saját szerepemet a kiválasztott közvetlen módszerben.
10. Gondoskodom az adott ülés szponzorálásáról és egyértelmű felépítéséről.
11. Figyelemmel követem azokat a célokat (üzleti és munkakapcsolati célokat), amelyeket az ügyfél az adott ülésre kitűzött, és ha kell, beavatkozom.
12. A minta megváltoztatására irányuló beavatkozásom hatékony.

Vezetői coaching 4. fázisa: Tapasztalatok összegzése

13. Bátorítom az ügyfelet, hogy önállóan értékelje tettei eredményeit: erősségek, kihívások, minták változásai és változáskezelési kérdések.

14. Ügyfelemnek támogató és kihívást jelentő visszajelzést adok.
15. Segítek az ügyfélnek a következő konkrét lépést meghatározni.
16. Ösztönzőm az ügyfelet arra, hogy mondja el véleményét az általam nyújtott coaching hatékonyságáról.

Az eredmények pontozása

Az előbbi 16 készségre adott válaszokat másolja át a következő listába!

Megfigyelheti, hogy néhány készség egyszerre két oszlopban is szerepel, mert ezek mindkét területet érintik. miután mindhárom oszlopba beírta az eredményeket, mindegyikben végezze el az összesítést. Az egyes oszlopokban a pontszámok összege 0 é 36 között lesz.

Alapvető képességek	A hiteles jelenlét alkalmazása az ügyfél munkakapcsolati kihívásaiban	Szervezeti modellek ismerete és használata azzal a céllal, hogy növeljük az ügyfelekkel kapcsolatos beavatkozások hatását
1	2	4
3	7	6
5	8	7
13	11	8
15	12	9
16	14	10
Összesen:	Összesen:	Összesen:

Az eredmények a következőképpen értelmezhetők:

- 0-18 A készségek alacsony szintű ismerete. Elméleti képzésre van szüksége, amelynek során jobban megérti és megtanulja felismerni, mikor alkalmazhatja őket.
- 19-29 Érti ezeket a készségeket, de nem tudja jól alkalmazni. Lehetséges, hogy nemrég ébredt annak tudatára, hogy ezek a készségek a birtokában vannak, de még át kell ültetnie őket a gyakorlatba, vagy eddig csak korlátozott lehetősége nyílt a használatukra. További képzés hasznos lehet, vagy a hatékonyság növelése érdekében meg kell erősítenie ezeket a készségeket.
- 30-36 Jól ismeri ezt a területet, és közepes vagy kiváló készségekkel rendelkezik. Minél többet használja őket, annál inkább tevékenysége erősségévé válhatnak.

Előfordulhat, hogy egy vagy több területen szeretné továbbfejleszteni készségeit. Ez az igényeitől függően különböző módszerekkel történhet: coaching-alapképzésen való részvétel; együttműködés egy coachcsal a készségek fejlesztése érdekében; kollégákból álló tanácsadói csoport létrehozása, akik közösen értékelik egymást, és felkészülnek az ügyfelekkel várható, kihívást jelentő helyzetekre; kimondottan ezekre a coachingfázisokra vonatkozó továbbképzés.

**(2) A program megvalósítást támogató ütemtervek,
forgatókönyvek**

Kooperációs folyamatok támogatása fejlesztő tanácsadással (coachinggal)
(Vállalati-egyetemi kapcsolatok menedzselési programja)

Munkaszakasz	Coachingfolyamat fázisai	Kulcsüzenetek, tartalmi kérdések
<p>I. „Jövőkép”-vázolás A kívánatos jövő – a célállapot meghatározása; elképzelések a jövőről, célmegegyezés</p>	<p>(1) Kapcsolatfelvétel, ismerkedés, bizalomépítés, együttműködés kialakítása – orientáló konzultáció. (A jelenleg sikeres kutatókat arra orientáljuk, hogy a jövőbelieket tudatosabban készítsék fel.)</p>	<p>Az egyetem vezetése arra a kérdésre keresi a választ, hogy miként lehet úgy menedzselni az egyetemi – ipari vertikális K+F együttműködések, hogy azok a lehető legnagyobb gazdasági hasznosságot nyújtsák a kooperáló résztvevők számára; hogyan növelhető a kapcsolati teljesítmény; – abból kiindulva, hogy az ilyen jellegű kooperációban központi szerepet játszó tudástranszfer sikeres megvalósítása nem csupán a résztvevő szervezetek érdeke, hanem gazdaságpolitikai és társadalmi érdek is.</p> <p>A fenti kapcsolatok jelenleginél hatékonyabb menedzselése feltételezi, hogy</p> <ul style="list-style-type: none"> • ezek az aktivitások <i>ne</i> legyenek <i>ad hoc</i> jellegűek; • a <i>teljes folyamatra</i> vonatkozzanak (a kapcsolatfelvételtől az értékelésig); • valamennyi <i>érintett</i> szereplő kerüljön bevonásra (első lépésben a kutatócsoport vezetők, kapcsolattartók); • a szervezeti és személyes kompetenciák fejlesztésére épüljön (első lépésben az <i>egyéni</i> kompetenciák fejlesztésére) <p>Ebben a szakaszban a probléma megjelenésének körülményeit térképezzük fel ahelyett, hogy az okait keressük. Különös figyelmet szentelünk azoknak a területeknek amelyek <i>(jól) működnek.</i> (megoldásfókuszált coaching)</p> <p>Ebben a szakaszban történik meg az ún. „<i>vágyott jövőkép</i>” részletes kidolgozása. A kérdések arra irányulnak, hogy az eredmény milyen hatással lesz (mi változik; mi lesz jobb; mit csinálunk másképp)</p>
<p>II. „Itt és most” A célállapot megtapasztalt előzményei; a valóság megvilágítása</p>	<p>(2) A probléma beazonosítása; jövőbeli hatásai</p>	<p>Ebben a munkaszakaszban számba vesszünk minden <i>erőforrást</i>, ami segítheti a megoldás felépítését (ezek lehetnek készségek, tudás, tapasztalat, motiváció, energia, kapcsolatok, idő, pénz stb.)</p> <p>Feltérképezzük az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a jelenleg jól (eredményesen és a partnerek elégedettsége mellett) működő vállalati-egyetemi kapcsolatok <i>sikerkritériumai</i> • a <i>bevált, jó</i> gyakorlatok azonosítása • milyen területeken „<i>kecseget</i>” eredménnyel az „<i>egymástól tanulás</i>” <ul style="list-style-type: none"> - kutatócsoport vezetők, kapcsolattartók és a „<i>kezdő</i>” munkatársak - kutatócsoport – kutatócsoport - vállalat-egyetemi kutatócsoport vonatkozásában

<p>III. A „megoldás” Konkrét lépései; „közvetett, megoldásfókuszú” coaching program</p>	<p>(3) Konkrét célkitűzés; részletes jövőkép</p>	<p>A jelenleg működő vállalati kapcsolatokra építve a fejlesztő programot a kapcsolatok alábbi dimenzióira fókuszáljuk: a) szakmai b) üzleti c) személyes Mindhárom dimenzióban az alábbi kompetencia elemeket fejlesztjük: - kapcsolatépítő és fenntartó készség - kommunikáció, kommunikációs rugalmasság - nyitottság együttműködési készség - bizalom, önbizalom</p>
<p>IV. „Lezárás” Visszacatolás; kitekintés, értékelés</p>	<p>(4) Diagnózis, helyzetelemzés („felismerések”); működő példák az eddigi gyakorlatból</p>	<p>A „bevált”, sikeres, jó gyakorlatok megközelítésünk értelmében a kutatócsoport vezetőktől, kapcsolattartóktól az alábbiakat kérjük: a) Mutassa be, hogy ő milyen személyes; <i>jó gyakorlatát „ajánlja” fel</i> továbbterjesztésre; ő mire tanítana meg másokat, szerinte a sikerhez milyen egyéni kompetenciák kellenek. Ezek közül melyik az, amivel ő leginkább rendelkezik. b) A mások „tanításához”, a tapasztalatok átadásához van-e ha igen, milyen segítségre szüksége? c) Van-e olyan terület ahol bővítené tudását, ahol a tanulna, fejlődne – ehhez milyen segítségre, támogatásra lenne szüksége? (önfejlesztő programfüzet)</p>
	<p>(5) Erőforrások felfedezése, gyűjtése és hasznosítása; a lehetőségek számbavétele</p>	<p>A fejlesztő programban így egyrészt lehetőség nyílik arra, hogy a kutatásvezető, kapcsolattartó maga is bővítse tudását másrészt, hogy részt vállaljon munkatársai, kezdő kollégái, tanítványai személyes fejlesztésében (a tananyagfejlesztésben való részvétellel illetve a konkrét „belső coachingban”).</p>
	<p>(6) A megoldás első lépéseinek és a fejlődés nyomonkövetésének rögzítése</p>	
	<p>(7) A tervek átültetése a gyakorlatba</p>	
	<p>(8) Eredmények, megvalósított célok, tervek – az elért változások</p>	
	<p>(9) Értékelés; elégedettség</p>	
	<p>(10) Kitekintés – a továbblépés lehetséges útjai</p>	

Kooperáció kompetencia coaching program ütemterve

(2010. június 30.)

Munkaszakasz, időpont, határidő	Feladatok	Dokumentum, szakmai anyag
<p>(1) Előkészítő szakasz 2010. május 20. – 2010. június 30.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Vállalati – egyetemi kapcsolatok menedzselést lehetővé tevő <i>egyéni kooperációs</i> kompetencia-modell kidolgozásának előkészítése – A vállalati – egyetemi kapcsolatok teljesítményének növelését segítő <i>kompetenciatérkép</i> koncepcionálása – Kooperációs kompetencia coaching program koncepcionálása 	<ul style="list-style-type: none"> – 1. sz. munkajelentés leadása 2010. június 30. – Elkészült dokumentumok <ul style="list-style-type: none"> – A szervezeti és hálózati kompetencia szerepe az innovációs potenciál kialakításában (háttéranyag) – Kooperációs folyamatok támogatása fejlesztő tanácsadással (coachinggal). Vállalati – egyetemi kapcsolatok menedzselési programja – Tájékoztató levél – Coachingülés jegyzőkönyv, formanyomtatvány – Jó gyakorlat adatlap – Tréneri útmutató első változat – A coaching munka lehetséges kiindulópontjai; kérdések – háttérinformációk
<p>(2) Megvalósítás Coaching – találkozók, coachingülések 2010. július 1. – 2010. november 30.</p> <ul style="list-style-type: none"> – A coaching programmal kapcsolatos kihívások, elvárások, fejlesztési javaslatok azonosítása, előtesztelése 2010. július 1. – 2010. július 31. 	<p>Az előtesztelés középpontjában olyan interjúk állnak, amelyek felvezetése, illetve kérdései az alábbiak:</p> <p>(1) Az egyetem vezetése fontosnak tartja vállalati kapcsolatok fejlesztését. A vállalati kapcsolatok fejlesztésében</p>	

	<p>kulcsszerepet játszik az egyetemi munkatársak felkészültsége. A humán erőforrás fejlesztés egyik lehetséges változata egy személyes felkészítő program, amely középpontjában a kooperációs kompetenciafejlesztés áll.</p> <p>(2) Az egyetem vezetését foglalkoztatja az a kérdés, hogy hogyan lehet – a jelenleginél jobban, hatékonyabban – (egyetemi szinten) menedzselni, támogatni az egyetemi-vállalati kapcsolatokat. (A feladat jellege, jelentősége okán ennek a sajátos /külső és belső/ „kapcsolatmenedzsmentnek” megfelelő súllyal kellene megjelennie az egyetemi stratégiában is.)</p> <p>Van egy feltételezés, hogy a jelenleginél több lehetőség, eredményesebb kapcsolat volna, ha egyetemi szinten megfelelő támogatást kapna ez a témakör. Ahogy egyre többen fogalmazzák: „potenciálisan <i>több van</i> ezen a területen az egyetemben, mint amit jelenleg kiaknáz a szervezet.”</p> <p>Ennek oka – a fenti feltételezések szerint – döntően a humánerőforrás (az egyetemi vezetés, az érintett kutatócsoport vezetők, az egyes kutatók – esetleg hallgatók) ilyen irányú felkészültsége. Ha a jelenlegi helyzetben ebben az összefüggésben változtatni szeretnénk – első lépés a humánerőforrás felkészülése-felkészítése, képzése-továbbképzése lehet.</p> <p>Ezért fogalmazódott meg egy terv:</p>	
--	--	--

	<p>egyfajta személyes fejlesztés (coaching program) azok számára, akik jelenleg vállalati kapcsolatokkal rendelkeznek.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mi a véleménye egy ilyen (képzési) programról; annak a bevezethetőségéről, hasznáról? 2. Megítélése szerint hogyan fogadnának egy ilyen fejlesztést a jelenlegi kutatócsoport vezetői? 3. Hogyan lehet a kooperációt, a kooperációs kompetenciát értelmezni ezekben a vállalati kapcsolatokban? Ezek feltérképezése hogyan játszhat szerepet a kapcsolatok menedzselésében? 4. Milyen jellemző saját tapasztalatai vannak? Minek tulajdonítja saját sikereit? 	
<p>– A coaching program kidolgozása; a kooperációs kompetenciamodell és térkép első változata 2010. augusztus 1. – 2010. augusztus 31.</p>		
<p>– Program tesztelése 2010. szeptember 1. – 2010. szeptember 15.</p>	<p>– A megoldásfókuszált coaching koncepció (forgatókönyv, tréneri útmutató) tesztelése – Kompetencia interjúk készítése az egyéni kooperációs kompetencia modell véglegesítéséhez</p>	
<p>– Teszt-tapasztalatok feldolgozása 2010. szeptember 16. – 2010. szeptember 30.</p>	<p>– A coaching forgatókönyv; a tréneri útmutató véglegesítése – Önfejlesztő programcsomag összeállítása</p>	
<p>– Kontaktórák, találkozók 2010. október 1. – 2010. október 20.</p>	<p>– Orientáló találkozók – Coachingülések (I. szakasz)</p>	

	– Önfejlesztő programcsomag bemutatása, az önfejlesztési programok támogatása	
– Az orientáló konzultációk tapasztalatainak összegzése 2010. október 20. – 2010. október 31.		– 2. sz. munkajelentés leadása 2010. október
– Csoportos, team – szervezeti szintű találkozók 2010. november 1. – 2010. november 30.	– Coachingülések; coaching találkozók – Team – coaching – Kerekasztalbeszélgetések, workshopok	–
– A program elemzése, értékelése 2010. december 1. – 2010. december 31.	– Hatások és eredmények, továbblépési lehetőségek – Elégedettségi mutatók a coaching programmal kapcsolatban	– 3. sz. munkajelentés 2010. december 31. – Zárótanulmány

(3) Formanyomtatványok, segédletek

Coachingülés jegyzőkönyv

Partner:

Időpont:

Előzetes tervek, célok		Megvalósulás, eredmények – megjegyzések
Témakör		
Kiindulási helyzet		
Indikátorok		
Coaching kérdések, felvetett problémák		
Eredmény		
A továbblépés lehetséges útja		

JÓ GYAKORLAT ADATLAP

Vállalati-egyetemi kapcsolatok működtetése – menedzselése

1. A JGY címe/neve:

--

2. A JGY tulajdonlása és képviselése

A JGY tulajdonosa:	
A JGY tulajdonosának képviselője (amennyiben szervezet, kutatócsoport a tulajdonos):	
A JGY ügyében tárgyalásra, jognyilatkozat megtételére és döntésre felhatalmazott személy (amennyiben nem azonos a JGY tulajdonosának képviselőjével):	

3. A JGY előzményei

Ismertesse röviden – egy külön lapon, maximum 4000 karakter terjedelemben –, hogy milyen igényekre reagál a bemutatott „jó gyakorlat”. Kérjük, hogy ennek során térjen ki a következő kérdések megválaszolására:

- Mik tették szükségessé az adott gyakorlat bevezetését?
- Mi jellemezte a kapcsolatok működését a bevezetés időpontjában?

4. A JGY mai jellemzői

Kérjük, tegyen „X” jelet a megfelelő négyzetbe!

Aktuális állapota	<input type="checkbox"/> kipróbált
	<input type="checkbox"/> kipróbált és korrigált
	<input type="checkbox"/> kipróbált, korrigált, továbbfejlesztett
	<input type="checkbox"/> egyéb, éspedig:
A JGY alkalmazási területe sérüléstípus alapján	<input type="checkbox"/> a kapcsolatok előkészítése
	<input type="checkbox"/> kapcsolatfelvétel

<i>Több választ is megjelölhet!</i>	<input type="checkbox"/> szakmai viták, szakmai eredmények közös értékelése
	<input type="checkbox"/> kezdő munkatársak bevonása
A JGY komplexitása, összetettsége	<input type="checkbox"/> önálló egység, önmagában használható, alkalmazható
	<input type="checkbox"/> komplex rendszer része, de használható önmagában is
	<input type="checkbox"/> komplex rendszer része, csak meghatározott feltételekkel használható önmagában
	<input type="checkbox"/> komplex rendszer, egyes elemei önmagukban is használhatók
	<input type="checkbox"/> komplex rendszer, csak egészben használható
	<input type="checkbox"/> egyéb, éspedig:

5. A JGY rövid ismertetése

Mutassa be röviden – egy külön lapon, maximum 6000 karakter terjedelemben – a felhasználásra ajánlott jó gyakorlatot!

Az ismertetőben mindenképp adjon választ az alábbi kérdésekre:

Melyek a bemutatott jó gyakorlat céljai? Milyen hatások, eredmények várhatók az alkalmazásától?

- *Hogyan alakult ki, milyen fázisai voltak a kifejlesztésének?*
- *Milyen körülmények biztosítása esetén működőképes az ajánlott forma?*
- *Mitől tekinthető újszerűnek az Önök által kialakított jó gyakorlat?*
- *Hogyan lehet ellenőrizni és értékelni a működés eredményességét?*

A fentiek mellett az alábbi kérdések közül is válaszoljon azokra, amelyek érvényesnek tekinthetők a bemutatott gyakorlat szempontjából:

- *Milyen nehézségeik voltak a bemutatott JGY kipróbálása közben?*
- *Mi jellemzi a vállalati együttműködés formáit a JGY által bemutatott keretek között?*
- *Milyen egyéb, eddig nem említett feltételek biztosítását igényli a program?*

6. A JGY felhasználásának feltételei

Kérjük, tegyen „X” jelet a megfelelő négyzetbe!

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> A bemutatott JGY szabadon, megkötések nélkül használható
<input type="checkbox"/> Feltételekkel használható |
|---|

Ha a JGY csak bizonyos feltételek teljesülése esetén használható fel mások által, kérjük, mutassa be pontosan ezeket.

A felhasználás feltételei:

--

7. A JGY terjesztése

Kérjük, válaszoljon 1-2 mondattal az alábbi kérdésekre!

Kiknek ajánlaná a bemutatott jó gyakorlatot?
Milyen problémák, nehézségek kezelésében tartja különösen hatékonynak?
Mik lehetnek az adaptáció esetleges nehézségei, kihívásai?