



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

*a magyar coaching szakfolyóirat*

*női-férfi  
dinamika*



# MAGYAR COACHSZEMLE

a magyar coaching szakfolyóirat

**IV. évfolyam 4. szám – 2015. október**

**Főszerkesztő:**

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

**Szerkesztők:**

Kovács Petra

Ruszák Miklós

Csetneki Csaba

**Szerkesztőség címe:**

1205 Budapest, Köteles u. 44.

szerkesztoseg@coachszemle.hu

**Honlap:**

coachszemle.hu

**Kiadó:**

MC Coaching & Publishing Szolgáltató Kkt.

7636 Pécs, Szentegyház u. 34.

Cg. 02-03-060349

**A kiadásért felel:**

Örvényesi Rita

**Felelős szerkesztő:**

Dobos Elvira

A Magyar Coachszemlét a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság  
2012. július 12. napjával nyilvántartásba vette.

**Borítóterv és tördelés:**

Ruszák Miklós

# Tartalomjegyzék

A MAGYAR COACHSZEMLÉ KÜLDETÉSE	4
SZERKESZTŐI BEVEZETŐ - CSETNEKI CSABA: NŐI - FÉRFI DINAMIKA	5
HÁTTÉR	
Boross Ottilia - A kétnemű ember	7
Kocsis Zoltán: Három perc teljesség - A milonguero típusú vezetés	14
Nemes Antónia: Női és férfi típus, dinamika, princípium és megjelenésük a...	19
Interjú Dara Péterre - Amikor az álarc lehull	24
IRÁNYOK	
Kun Andrea - Szabó Zsófia: A virtuális coaching gyakorlata	33
VÉLEMÉNY	
Bölcsei Mónika: Marslakók és vénuszlakók a munkahelyen	40
Bas Gill: Férfi-női energiák egy világbajnok táncos szemével	43
Leni de Goeyse: Férfi - női dinamikák a coachingban	46
BESZÁMOLÓ	
Ruszák Miklós - Örvényesi Rita: Távoli visszatekintés a Coaching Camp-re	49
AJÁNLÓ	
Dobos Elvira: Kreatív ötletek coachoknak	51
Örvényesi Rita: Emberi játszmák a szerelemben?	53
SZERZŐINK	
A MAGYAR COACHSZEMLÉ SZERKESZTŐSÉGE	55

# A Magyar Coachszemle küldetése

---

A Magyar Coachszemle független online szakmai folyóirat, célja, hogy segítse a coachként, illetve a coaching határterületein dolgozó szakemberek közti kommunikációt. A Magyar Coachszemle küldetésének tekinti, hogy elősegítse, ösztönözze a coachinghoz kapcsolódó magyar nyelvű szakmai, tudományos igényű háttéranyag folyamatos bővülését, amely stabil bázist nyújthat a coaching szakma hazai fejlődéséhez, illetve a szakma egyre nagyobb elismertségének megteremtéséhez. Folyóiratunk feladatának tekintjük, hogy közvetítse és elérhetővé tegye a szakma hazai és nemzetközi híreit, újdonságait, ezen kívül a coaching, és a hozzá kapcsolódó szakterületek területén végzett kutatások, elemzések publikációinak teret adva szolgálni kívánja a tudásmegosztást az országhatáron túl és hazánkban egyaránt.

Budapest, 2012. augusztus 6.  
Dobos Elvira és Örvényesi Rita  
/főszerkesztők/



## CSETNEKI Csaba

Szerkesztő



**A**tudatos kikapcsolás, feltöltődés után ősszel újra indult a pezsgés az élet minden színterén: újult erővel látunk a munkának, már rég elkezdődött az iskolaév. A laza, pihenős nyári hónapokat követően terheltebbé váltak a hétköznapok. Nő és férfi működésének, együttműködésének kérdése örök téma, s áthatja a kommunikációt, a munkahelyi kapcsolatokat, a hétköznapi élethelyzeteket is.

Amikor összeraktuk lapszámaink idei témáit, arra gondoltunk, hogy valami könnyedebb, mégis érdekes témát válasszunk ősze. Aztán ahogyan lenni szokott, ugyanannyira érdekes, sokoldalú és színes lett a téma kifejtése, mint a fajsúlyosabbnak hangzó témák esetében.

Könnyedebb téma? Nehezebb téma? Mi alapján lesz valami az? Szerintem hasonlóan, mint ahogy valamit férfiasnak, vagy nőiesnek ítélünk meg, beállítódásaink, szűrőink, tapasztalataink, előítéleteink, és még sorolhatnánk mi szerint...

---

*„Könnyedebb téma? Nehezebb téma? Mi alapján lesz valami az? Szerintem hasonlóan, mint ahogy valamit férfiasnak, vagy nőiesnek ítélünk meg, beállítódásaink, szűrőink, tapasztalataink, előítéleteink, és még sorolhatnánk mi szerint...”*

---

Az egyik legnagyobb dolog, amit a tánc révén megtanulhattam, az pont ezek levetkőzése, átlépése, áttörése volt. Mint annak idején magam is, megannyiszor látok embereket belevágni a táncba a legkülönbözőbb elvárásokkal, hiedelmekkel, félelmekkel, amik aztán hamar elkezdnek meginogni. Akik veszik ezt az akadályt, és tovább tudnak lépni, átren-

dezni addigi világképüket, tovább fognak táncolni, megújulnak, akik pedig nem, ők kiábrándulva más irányban keresik magukat tovább.

A Férfi vezet, a Nő követ; a Férfi a keret, amiben tündököl a Nő; a Férfi legyen okos táncos, a Nő pedig legyen szép... Aztán szembe jön a kudarc, mert csak nem érti az egyik, mit is akar a másik, vajon ki tehet róla, kinek a hibája, hogyan kellene lennie? A két táncosnak együtt kell létrehoznia valamit, kettejüknek kell jól kinézniük és suhanniuk a parketten, egymást kiegészítve, együtt dolgozva, egymást támogatva. Mint fény és árnyék, jing és jang, úgy van a táncban együtt a Férfi és a Nő, minden energiájukkal, dinamikájukkal, személyiségükkel.

És ami talán a legtöbb táncoló ember legnagyobb felismerése: Ugyanazt hozzák a parketten, mint amit otthon is, vagy akár a munkában is. Van, aki így vezet, ilyen férfi, van, aki meg amúgy követ, és olyan nő. De egy biztos, ha nem érti az egyik a másikat, akkor a közös munka sem gördülékeny. Ezért aztán vezetőként megtanulunk követni, és a követők megtanulnak vezetni, mert így lehet a teljességet kialakítani, és beosztani, hogy ki mit hív le a közös tudásból, a sokféle dinamikából melyiket érzi sajátjának. És egy teljesen új világ nyílik meg: a fejlődés világa.

Coachként, fejlesztőként is a sokoldalúságra, teljességre, a többféle nézőpontra, a látásmód szélesítésére, azon a bizonyos dobozon kívüli gondolkodásra sarkalljuk ügyfeleinket, ahol is a klasszikus értelemben vett (ki szerint is az?) férfi és női tulajdonságok, dinamikák, szerepek értelmüket veszítik, és újra meghatározásra kerülhetnek, kerülnek. Mint oly sok modellnek, a szerepe a struktúra adása, a támpontok megkeresése, hogy azután tudjuk, mitől is rugaszkodunk el, mit rendezünk át, szabunk magunkra, és teszszük rendkívül hatékonyá, működőképessé.

Ennek eszközeit, módszereit, megközelítéseit és értelmezéseit igyekeztünk összegyűjteni ebben a számunkban. A cikkekhez jó olvasást kívánok a szerkesztőség teljes csapata nevében.





## A KÉTNEMŰ EMBER

### *Kétnemű világ*

Világunkat szeretjük ellentétpárokban látni, szembeállítani egymással mondjuk az éjszakát és a nappalt, a sötétséget és a világosságot, a feketét és a fehéret, vagy a nőt és a férfit. A nőies és férfias tulajdonságokat kiterjesztjük még az élettelen vagy az absztrakt dolgokra is, a föld, a haza vagy a nyelv anyaként jelenik meg, az óceán vagy a hold nőként. A nap ezzel szemben férfi, s egyes nyelvek minden főnévről (s így az azokkal jelölt dolgokról) meg tudják csalhatatlanul állapítani, hogy hím-, nő-, vagy semleges neműek-e. Vegyük észre, hogy az utóbbiban már felsejlik az átmenetek lehetősége is!

A férfi-nő látszólagos dichotómiáján belül három csapda is leselkedik ebben a nagyon kézenfekvőnek látszó felosztásban. Az első, hogy óhatatlanul is valódi ellenpároknak tekintjük őket, azaz ha az egyik ilyen, akkor a másik annak az ellentéte kell, hogy legyen. Ha a yin hideg, sötét, lágy, alacsony, függőleges, akkor a yang magától értetődően csakis meleg világos, kemény, magas, vízszintes lehet. Márpedig a nő nem ellentéte a férfinak, hanem „csak” számos tekintetben másmilyen. A második, hogy ebből a szemléletből hiányzik a „szürke zóna” (kivéve a nyelvek semleges nemét, amiért illesse dicséret őket), márpedig nagyon is jól ismerünk olyan férfias nőket és nőies férfiakat, akik még a klasszikus kategórián belül ilyenek, nemkülönben olyan embereket, akik genetikailag és/vagy morfológiailag erős fejfájást okoznak a szülésszorvostól kezdve a biológuson át akár a saját anyjukig bezárólag, hogy ugyan hová sorolhatnák őket. A harmadik csapda az, amikor értékeket rendelünk a különféle tulajdonságokhoz, kijelentve, hogy valamelyik jobb vagy rosszabb, mint a másik. Az ilyen, értékalapú összehasonlítás nemcsak szembeállítja a feleket egymással, hanem olyan ádáz és véget nem érő küzdelmek elindítója, melyben nem lehet győztes senki, hiszen a magát megbántva érzett fél előbb-utóbb visszavág, igyekszik porig alázni a másikat, aki ezek után

szintén alig várja majd, hogy tort ülhessen kihívója felett. Ezt látjuk gyönyörűen kibontakozni kocsmai beszélgetések vagy feminista konferencia előadások során, és még csak nem is kell hozzá sok sört inni.



## *Éljen az a kis különbség?*

Mit kezdünk tehát a két nem közötti különbségekkel, melyeknél még akkor is, ha biológiaiak vagy fiziológiaiak és az utódok létrehozásához nélkülözhetetlenek, intézhetjük úgy a dolgot, hogy a nők jöjjenek ki belőle rosszabbul? A nagy Hippokratesz, az orvostudomány atyja kijelentette, hogy a fajok nőtényeinek felépítése eltér a hímeiktől, s ettől alacsonyabb rendűek náluk: nedvesebbek, lazább szerkezetűek, puhábbak, húsvos szivacsos. Ráadásul a méhük fel- s alá vándorol a testükben nedvesség után járva, vagy permetet spriccelgetve ki magából. Azt gondolnánk, hogy a tudomány előbb-utóbb helyre teszi a dolgokat, de nem ez történt: a 19. században nem másra, mint a darwinizmusra hivatkozva nyilvánították a nőket a férfiaknál intellektuálisan veleszületetten csököttebbnek, akik a gyerekekhez és a bennszülöttekhez hasonlóan még sajnos nem jutottak el a fejlettségnek a fehér férfiak által sikeresen megmászott fokára. (lásd Cynthia Eagle Russett: Sexual Science című, 1991-ben újra megjelent könyvét). A viselkedéses, érzelmi vagy kognitív téren megmutatkozó eltéréseknél, ha lehet fokozni, akkor még rosszabb a helyzet, ugyanis az eltérés mértéke és jellege egyrészt ingoványosabb, másrészt mindkét fél számára csalódás és bosszankodás forrása lehet. Nemcsak halhatatlan Henry Higgins panaszkodik, majd fohászkodik hiábavalóan Pickeringhez

„A férfi viszont, az mennyire más,  
a jelleme csodás, ő sohase fúj  
egy igazi barát  
egy igazi úr.

.....

Hát, miért nem olyan a nő,  
Mint én?” (G. Dénes György fordítása)

Az ugyancsak halhatatlan Karinthy Frigyesnek is az a véleménye, hogy: „Férfi és nő sohasem érthetik meg egymást, mert mindegyik mást akar. A nő a férfit, a férfi a nőt.” (Karinthy Frigyes: Kapillária).

Valóban lehetséges, hogy egy aprócska, erősen meggyötört (egy Jenny Graves nevű kutató szerint az evolúció során egyre csak korcsosuló, s egy bús napon tán el is tűnő) y kromoszómácska jelenléte vagy jelen nemléte leküzdhetetlen és minőségi különbsé-





geket eredményezne a két nemnél? Mennyire adottak vagy mennyire felülírhatóak ezek a különbségek? Mennyire követik a természeti vagy társas környezet változásait?

A kérdés nem költői és nem is egészen ártatlan. Az új idegtudományi, pszichológiai, antropológiai kutatások fényében azt a (sokak számára) nyugtalanító kijelentést kell tennünk, hogy a két nem között bizony vannak evolúciósan kialakult különbségek (Bobby S. Low: Why Sex Matters?). Kevélység lenne azt hinni, hogy az anatómiai, élet-tani, hormonális különbségek, melyek még az ujjlenyomatokat is nemileg specifikussá formálják, éppen az emberi agyat hagyták volna változatlanul. Az állatvilágban meglévő, igen látványos nemi dimorfizmus is óvatosságra int bennünket – elég csak a világ legjámborabb állatára, a tehénre, és annak az agresszió metaforikus csúcsát képviselő hímjére gondolni.

Ahhoz, hogy az utódok világrahozásában, felnevelésében, nemkülönben az élet hétköznapi feladatainak ellátásában megtestesülő, eltérő környezeti nyomáshoz sikeresen tudjanak alkalmazkodni (az alkalmazkodás sikerében remélhetően nincs vita, nemde a nők kiváló nők, a férfiak pedig kiváló férfiak), eltérő módon kellett viselkedniük. Az eltérő viselkedés mögött pedig ma már bizonyíthatóan eltérő idegrendszeri és pszichés tényezők állnak. Kérdés, hogy mekkora is ez az eltérés, s hogy az ökológiai, kulturális és társas környezet milyen mértékben képes azt tompítani vagy fokozni azt.



## *A különbség kifejeződése*

Ha elfogadjuk a két nem pszichológiai „dimorfizmusát”, az a lényeges kérdés még mindig megmarad, hogy ama bizonyos x vagy y kromoszómák miként fejtik ki hatásukat. A téma ismert kutatója, Doreen Kimura azt a nézetet képviseli, hogy a többlépéses folyamatban a kromoszómák először a magzati ivarmirigyeket hozzák létre, majd az ivarmirigyek látnak már a méhen belül munkához, s amennyiben férfi nemi hormonok (androgének) termelődnek, akkor az agy férfias lesz, azaz maszkulinizálódik. A dolog nem szimmetrikus, azaz petefészkek esetén az ösztrogének nem változtatnak az alapállapon semmit, mert az már alapvetően női jellegű. Ha semmilyen hormonális hatás nem éri az agyat, a végeredmény esetleges herék dacára is kislány (lehet, hogy az a bizonyos oldalborda épp, hogy Éváié volt?). A „default” állapot tehát már születésünk előtt kialakul, azt visszafordítani már nem lehet, bár az aktuális nemihormon-szint még bármely irányban színezhetsz (meg is teszi, a nőknél a havi ciklusok során, a férfiaknál éves ritmusban), illetve nemátalakítás előtt és során adott külső hormonok is hatással lehetnek rá.



Az agynak is van tehát neme, anatómiailag, funkcionálisan és pszichésen egyaránt, s néhány területen sikerült szignifikáns eltéréseket találni:

+ a nyers érzelmekért felelős agyi terület

A női és férfi agy különbségei	
Női agy	Férfi agy
sűrűbb féltekék közötti kapcsolatok	sűrűbb féltekéken belüli kapcsolatok
amygdala+ lassúbb fejlődése	nagyobb méretű amygdala
bal hippocampusz gyorsabban aktiválódik	jobb hippocampusz gyorsabban aktiválódik
szürkeállomány egyes területeken vastagabb	több őssejt keletkezik

Az idegrendszeri eltérések több területen is megnyilvánulnak. A vicces történetek arról, hogy a nők a saját garázsukba csak ötszöri próbálkozás után képesek beparkolni, vagy, hogy a férfiak egy ötkilós sajtot nem vesznek észre a hűtőszekrényben, nem teljesen alaptalanok. A térbeli tájékozódás terén ugyanis a férfiak teljesítenek jobban (az az ősrünk, aki nem talált haza a portyázásról, kivonta génjeit a forgalomból), ők ugyanis inkább az égtájak alapján tájékozódnak. A nők viszont tereptárgyak alapján, melyek egy adott körzeten belül igen hasznosak lehetnek, ám nagyobb terepen nem feltétlenül alkalmasak az irányok kijelölésére. Ugyancsak a feladatmegosztással függhet össze, hogy a harcot és az ennivalóért való fizikai tevékenységet az evolúciós múltban felvállaló férfiak a repülő tárgyakra való rámozdulásban, vagy a célbadobásban felülmúlják a nőket, látásélességük is jobb, a finom motoros tevékenységeknél viszont, ami a csecsemők ellátásánál, az ételek elkészítésénél előnyös, a nők jobbak. Aki játszott már dartsot vegyes csapatban, vagy látott nőket kötni-horgolni, tudja, miről van szó, továbbá ne csúfoljuk a kisiúkat azért, mert macskakaparással írnak!

Az ételek elkészítését több női tulajdonság is segíti: a színek, az ízek, a felületek tapintás alapján való megkülönböztetése a nőknek megy jobban, ezek a csecsemők ellátásában is előnyt jelentenek, mint a hogy az empátiára, együttműködésre való nagyobb készletés is. Simon Baron-Cohen egyenesen azt állítja, hogy az empatizálás a női agy alapvető jellegzetessége, a szisztematizálás, analizálás pedig a férfi agyé, mely utóbbi szélsőséges esetben autizmusként jelenik meg (valóban gyakoribb az autizmus előfordulása fiúknál, mint lányoknál).

Az érzelmek terén a nők erőteljesebben reagálnak a dühöt, undort, félelmet, szomorúságot kiváltható helyzetekre, a férfiak pedig az agressziót kiválthatókra – a meglepetés, boldogság terén nincs különbség

A nyelvi készségek finom eltéréseket mutatnak; a szókinccs, a szótalálás gyorsasága, a helyesírás terén női fölény mutatkozik, mint ahogy az informális helyzetben való megszólalás gyakoriságában is, gyakrabban alkalmaznak hangutánzó és indulatszavakat,



kicsinyítést (cuki, icicpici, juj). A férfiak ugyanakkor pontosabban fejezik ki magukat, mondandójukat lineárisan építik fel (a nők egyik témáról a másikra ugrálása rendkívüli módon kétségbe tudja ejteni őket), és formális helyzetben dominanciájuk érvényesítésére használják.

A matematikai, elméleti fizikai képességek összehasonlítása még a többenél is ingoványosabb terület. A szociokulturális oldalról közelítők szerint a kultúra szexizmusa mutatkozik meg abban, ha a lányok a felső tagozatban, gimnáziumban lemaradnak a fiúktól, s hogy kevesebben mennek matematikusnak vagy fizikusnak közülük. A nemi érzéshöz kötődő különbségek hívei szerint pedig a lányok az elemi műveletek, összeadás, kivonás, szorzás, osztás terén még felül is múlják a fiúkat pontosságban, gyorsaságban, de a matematikai összefüggések megjelenésével a fiúk közül akkor is többen indulnak versenyeken, tanulnak tovább ezen a téren és érnek el kiugró eredményeket, ha a lányokat külön bátorítják erre. A technikai egyetemekre jóval több nő jelentkezik, mint ahányan el is végzik.

Az intelligencia terén is összetett a kép: az átlag IQ tekintetében kiegyensúlyozottak a viszonyok, a szélsőségeket ellenben inkább a férfiak képviselik, mindkét irányban... A munkamemória a férfiaknál jobb, a lokális emlékezet a nőknél (mivel a lokális emlékezet a gyerekeknél is jobban működik, a családdal memória-játékot játszó apukáknak nagyon hamar sürgős dolguk akad valahol máshol...).



Fontos tisztában lennünk a kimutatott különbségek jelentőségével, például azzal, hogy a nemeken belül nagyobbak lehetnek az eltérések, mint a nemek közötti átlagok terén, és hogy ezek az eltérések szigorúan statisztikai jellegűek. A testmagassággal lehetne legérzékletesebben érzékeltetni a tendenciákat, ugyanis a férfiak átlagos testmagassága kétségtelenül meghaladja a nők átlagos testmagasságát, de szép számmal akadnak apró termetű férfiak, és igen magasra serkent nők is (lásd Hollande francia elnök és Sandrine Gruda kosárlabdázó bájos kettősét)

Igen fontos továbbá az is, hogy a környezet folyamatos interakcióban áll a



génjeinkben kódolt lehetőségekkel, s a környezetnek ez a módosító, az irányokat az aktuális „követelményekhez” igazító szerepe már a magzati életben elkezdődhet (egyvetű ikrek is születhetnek jelentős eltérésekkel akár születési súlyuk, akár későbbi tulajdonságaik, esetleges megbetegedéseik terén). Az alábbiakban vegyünk szemügyre egy olyan területet, ahol érzékletesen fonódik össze öröklés és környezet, s a kimenetet finoman hangolt, implicit (nem tudatos) költség-haszon elemzések teszik árnyalttá.



## *Párválasztás, utódgondozás, testméret*

A méretbeli különbségek már az ivarsejtek szintjén elkezdődnek. Mivel a kétféle ivarsejt eltérő funkciókkal bír, az egyik genetikai információkon túl tápanyagot is tartalmaz, mérete nagyobb lesz, előállítására pedig kevésbé költséges (nem csoda, hogy a természet az elsővel takarékosan bánik, míg a másodikkal felettébb pazarlóan; reprodukciós szakaszában minden hím bőszesen el van látva szaporítósejttel, míg a nőstényeknek véges számú készlettel kell gazdálkodniuk).

Ott, ahol nem kell gondozni az utódokat, csak újtjukra bocsátani őket, s mennyiségükben a „minél több, annál jobb” elv érvényesül – mivel a petesejteket termelniük és tárolniuk kell valahol – a nőstények a nagyobbak. Egyes halaknál, pókoknál, tengeri puhatestűeknél, rovaroknál méretük többszöröse, akár százszorosa is lehet a hímekének, a tengeri ördög egészen addig önnemzőnek tűnt, míg egyik parazitájáról ki nem derült, hogy ő a hím, mely ráharapva a hatalmas nőstény hal bőrére ténylegesen összenő vele.

Madaraknál, emlősöknél más a helyzet; a testméret a nemen belüli vetélkedés jelentőségétől függ. Ahol a hímeknek meg kell küzdeniük a hölgyek kegyéért, az összecsapásokból pedig muszáj győztesen kikerülniük ahhoz, hogy célba érjenek, ott nagyon erősnek, nagyon harciasnak, és nagyon nagynak kell lenniük. Ezek általában poligám fajok. A monogám fajoknál a nemi dimorfizmus viszont elenyésző, gyakran meg sem lehet különböztetni őket (hódok, libák). Az embernél a méretkülönbség nem túl erőteljes (mondjuk az elefántfókához képest), de jelen van, melyből levonható az a következtetés, hogy az ember hímje nem tartozik éppen a leghúságesebb fajok közé. A mono-, illetve poligámia következményei az utódgondozást is érintik; ahol a hímek magas reprodukciós sikerre törekednek, ott a nőstényekre hárul az utódgondozás összes terhe, a monogámok együttesen végeznek minden ilyen jellegű munkát. Embernél a kép bonyolultabb, a testi erőt kiegészíti a ravaszság és a társas kapcsolatok kialakítására való készség, s nem utolsó sorban az embercsecsemő sérülékenysége, lassú fejlődése. Apai közreműködés nélkül nem sok esélyük lenne a fennmaradásra. Az apai magatartás, mely szintén költség-haszon elv alapján működik, feltehetően érzé-

kenyen reagál a környezetre, azaz a háremtartástól kezdve a csak néha hazalátogató, vagy az odaadó családapákon át a gyermeküket egyedül nevelő apákig minden variáció megtalálható.



## Epilógus

Karinyval kezdtünk, idézzük fel ismét a Kapillárián keresztül őt, aki persze fonákján kezeli a dolgokat, de a lényeg így is tükröződik:

***„... mindnyájunkban vannak férfi és női tulajdonságok. ... Ha egyedül vagyok a szobában, akkor ember vagyok. Ha bejön egy nő, akkor férfi lettem. És annyira vagyok férfi, amennyire nő az, aki bejött a szobába.”***

Fogalmazásom tehát így módosul: az ember vagy férfi, vagy nő. Így nézve a dolgot, ez a két szó, férfi és nő, nem főnév, hanem csak viszonyzó... A gyakorlatban az ember szó válik viszonylagossá... Végző formája tehát felfedezésemnek: ember nincsen, csak férfi és nő van.

Úgy, ahogy nemre jellemző hormonok férfiakban és nőkben egyaránt termelődnek, s csak az egymáshoz viszonyított arányuk tér el radikálisan egyik vagy másik irányba, a két nemre jellemző tulajdonságok is ott rejtőznek bennünk (lásd például Jung animus-anima kettősét). A nemi szerepek látványos átrendeződésének korát éljük, nem véletlen, hogy megszületett a nemre jellemző tulajdonságok mozaikszerű elrendeződését képviselő androgúnia kifejezés, ami csak ebben az értelemben vett kifejezésként új, jelenségnek egyáltalán nem az.

Az androgúnia nem szorosan vett biológiai értelemben utal a férfias és nőies tulajdonságok együttes megjelenésére, hanem társas, érzelmi, kognitív szinten is. Sandra Bem vizsgálatai szerint az androgún emberek rugalmasabbak, mentálisan egészségesebbek, mint a valamelyik irányban erőteljesebben differenciálódó egyének, az empátiát, a versengő vagy együttműködő stratégiákat felváltva, a különböző helyzetekhez képesek alkalmazni. Ennek értelmében egy „forrásokban” nem szűkölködő, kompetitív férfi hazatérve a családjával empatikus, meleg, gondoskodó lesz (lásd az erre kihegyezett „családi” filmeket Travoltával vagy Schwarzeneggerrel), illetve az egyébként szexuálisan attraktív vagy gondoskodó, empatikus nő sikeres politikai vagy vezető szerepet tölthet be (lásd Kleopátra történetét, vagy napjainkban Angela Merkel sikereit, népszerűségét).

Kariny bon mot-ját kissé átalakítva kijelenthetjük tehát, hogy az ember valóban nem képes önmagában, mint ember megjelenni, óhatatlanul férfi vagy női alakot vesz fel (illetve vannak átmenetek, de ezek is csak az „ember” valamelyik megjelenési formáját képviselik), és ők ketten alkotják szétválaszthatatlanul az EMBERT.





## HÁROM PERC TELJESSÉG A MILONGUERO<sup>1</sup> TÍPUSÚ VEZETÉS

*Sétáljunk egyet! Jössz?*

*Mehetünk. Várl, csak! Átveszem az új cipőm.*

*Mindjárt vége. Nem mindegy erre a három percre?*

*De veled szeretném kipróbálni.*

*Kelletlenül álldogál, amíg a nő lábára felkerül a régen beharangozott, tíz centis csoda. Belassuló mozdulattal öleli át. Teleszívja a tüdejét, és kiengedi a maradék feszültséget. Ekkor éri el őket a háromnegyedes örvénylés. Egy lépés, és megnyílik a tér...*

*Kétségtelen, a tango vals veled a legjobb, tőlem akár húzhat bakancsot is, vagy lehet mezítláb...*

**K**ét társasági tevékenységet ismerek, amiben az argentinok utolérhetetlenek: a lovaspóló és a tango. A pólóról kevés a tapasztalatom, a tango viszont az életem részévé vált. Tudom, honnan ered a varázs, amivel egyre nagyobb tömegeket hódít a világban, olyannyira, hogy egyeseknél szinte már függőséghez vezet. Az egyik legkülönlegesebb flow-élményt, egységélményt nyújtó időtöltés, önismereti út. A vezetés és követés magasiskolája. Újabban a terápiában is alkalmazzák, ugyanis igazolták, hogy az Alzheimer-kórban szenvedők tünetei enyhülnek rendszeres tangózás hatására. Az EMCC brit tagozatában John Leary-Joyce nagy sikerrel vezette be coachok továbbképzésében. Nézzük, mit is nyújthat a tango a vezetőfejlesztés, a coaching számára?



Legegyszerűbben így írható le: séta ölelésben. Két ember kapcsolódása és egyszerű, szavak nélküli párbeszéde érintéssel, mozdulattal, lélegzéssel. Jó tangóssá válni azonban nem kis feladat, ugyanis a fejlődés érzékeny kérdésekkel való szembesülésen keresztül vezet. Mennyire tudunk jelen lenni és megnyílni a másik felé? Hogyan tudunk olyan kapcsolódást kialakítani, amiben mindketten egyszerre érezhetjük biztonságban és szabadnak magunkat? Mitől jön létre a harmonikus együttműködés, és mitől tudjuk azt megőrizni lépésről lépésre? Hogyan válunk képessé fel szabadítani kreatív, alkotó energiáinkat? Bár a tango

improvizatív jellege miatt magas szintű technikai tudást és széles eszköztárat igényel, mégsem a lépések, figurák elsajátítása az igazi kihívás, hanem a tangós személyiséggé-, vagyis milonguero-vá válás.

A táncban való elmélyülés lehetősége az empátia szintjétől és a kapcsolódás minőségétől függ. A coaching is lényegében ilyen bizalmi alapú kapcsolatépítés és produktív együttműködés, ahol vezető és követő eltérő, de egyenrangú szerepekben, együtt lépdel a közös alkotási folyamatban.

A kapcsolódás alapja, hogy figyelmünket összpontosítjuk, érzékeljük partnereink rezdüléseit és egymásra hangolódunk. Daniel Goleman kutatásai szerint<sup>2</sup> a kiváló vezető egyik alapkompenciája a figyelem tudatos és összehangolt fókuszálása három irányban: önmagamra

***A tangó a teljes jelenlétre tanít, amikor nem akarsz más lenni, mint aki vagy, amikor nem akarsz máshol lenni, mint ahol vagy, amikor nem akarsz mást csinálni, mint amit csinálsz – és ezért nem kell semmilyen erőfeszítést tenned.***

(belső indíttatások és reakciók, saját határait), a partnerre (kisugárzása, energiái, szándékai, reakciói, határai) és a környezetünkre (zene, tánc tér, a többi páros helyzete és dinamikája, a tangóest íratlan szabályai). A tangó ebből nem enged. Ha bármelyik fókusz elvész, sajnos búcsút inthetünk az élménynek is. A jelenlét ilyen fokú megvalósítására kiváló gyakorlóterep.

Mielőtt belépek a tánc térre, megkísérlem magam mögött hagyni mindazt, ami nem oda tartozik, és befogadóvá, fogékonnyá válni arra, ami ott történni fog. Ez a belső állapot és attitűd a fenomenológiai tartás, amire

### **Fenomenológiai tartás**

***nyitottság, félelemnélküliség (saját határait ismerete) szándék- és koncepció-nélküliség, helyzetre reagálás (elvárás, ítéletalkotás és „segíteni akarás” nélkül) összeszedettség, a tiszta figyelem megvalósítása saját középpontomban maradás (távolságtartás – nem azonosulok a kliens problémájával)***

töreksem akkor is, amikor egyéni vagy csoportos segítő munkámra készülök.



## **Meghívás a kapcsolódás minőségére**

Még mozdulatlanul állunk szemtől-szemben, férfi és nő, vezető és követő, az Én és a Te – te az új cipődben, persze. Vibrál a hegedű, a bandoneon<sup>3</sup> fújtatva friss energiákat pumpál a kettőnk közötti térbe. Minden a következő pillanatokban dől el: kényelmes, jóleső lesz-e az ölelés?

A kapcsolódás a tangóban úgy jön létre, hogy a férfi teret nyit maga előtt és meghívja a nőt ebbe a térbe, a nő pedig elfogadja a meghívást és önként lép a férfi terébe. Ha nincs invitálás, nincs hova csatlakozni. Az ölelés az a keret, amelyen belül tör-

### **Ölelés mint keret**

*Hogyan komfortos nekem az ölelés?*

*Mekkora ez a közös tér? Kényelmes vagy szoros és merev, esetleg túl tág és szétfolyó? Biztonságot adó? Korlátoz a mozgásomban? Meg tudom őrizni a stabilitásom ebben a keretben?*

ténik minden lényegi. Kölcsönösségen alapuló kapcsolódás születik, melyben a vezetői és a követői szerep más-más funkciót hordoz, eltérő minőséget, értéket visz bele, de egyenrangú. Nem csimpaszkodunk egymásba, mint pandák a viharban, megtartjuk személyes határainkat és egyensúlyunkat, a saját középpontunkban maradunk. Ez a coachingban a felelősségben tartással analóg.

A keretadás, az ölelés lényeges mozzanata, hogy a vezető építi fel, de a követő szükségletei, igényei szerint alakítva. Sok múlik azon, hogy megtaláljuk a mindkét fél számára komfortos közelséget. Különbözőségeink abban is

### **Riemann-Thomann modell**

*Aktuális érzékelésünket, kommunikációs és kapcsolati viselkedésünket alapvetően befolyásolja belső irányultságunk két dimenzió mentén:*

*1. közelség-igény – távolság-igény*

*2. állandóság-igény – változatosság-igény*

*Fontos felismernünk és tiszteletben tartanunk, ha e belső szükségleteinkben különbözünk.*

megmutatkoznak, hogy egy kapcsolatban milyen a közelség- és távolság-igényünk, illetve a stabilitás és állandóság vagy a változatosság emeli-e a komfortérzetünket. Érzékenységünknek erre is ki kell terjednie. Egyetlen lépést sem teszünk addig, amíg mindketten meg nem érkező az ölelésbe és fel nem épül ez a biztonságos, de nem korlátozó, közös tér, az intenzív és bensőséges kommunikáció tere.



## **Lépésről lépésre az együttműködés**

A tánctéren értettem meg a vezetés valódi lényegét: a vezető is követ, és a követő is vezet – ebből fakad a párbeszéd. Nem lehetünk jó vezetők, ha hiányzik a készségünk a követéshez, és nem tudunk jó követőkké válni, ha nem értjük a vezetés lényegét. Ez a hagyományosan férfi és női minőség integrációját jelenti. Az autoriter stílusnak végképp leáldozott. A nő nem oldalkocsi, amit felcsatolok, és húzom a gázt, ahogy a csövön kifér. Ellenben ha a férfi jól teszi a dolgát, a nő követni fogja. A vezetés és követés dinamikája árnyalt és sokszínű.



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Női-férfi dinamika  
2015/4.

háttér



*„Az együttműködést a vezető és követő, mint két polaritás között, a közös térben áramló kreatív, alkotó energiák indítják be.”*

## A vezetés mikrofolyamata

Miután egymásra hangolódtunk, határozottan és egyértelműen megteszem az első lépést – de nézzük, mi is játszódik le két lépés között: egy új helyzetbe kerültünk, a vezető mérlegel és dönt, majd elindítja a következő figurát egy egyértelmű impulzus-adással. A követő reagálva erre az impulzusra tovább lép, lelépi azt, amit ebből érzékelt (megvalósít). Ezután a vezető leköveti a követőt, így érkeznek meg együtt egy új helyzetbe. A

fenomenológiai attitűd itt is, minden pillanatban érvényesül. Ez segíti a fókusz (érezkelés és figyelem) fenntartását, az irányok, a lépésméret és a dinamika összehangolását, a vezető lekövethetőségét. De hiszen a coaching kapcsolat is ilyen jellegű: a coach egyszerre kíséri vezető és követő szerepben kliensét! Hogyan és merre? Amerre az adott pillanatban és helyzetben érzi, hogy menniük kell. Amerre a közös energiák, rezdülések hatására nyílik a tér.

Gyakori, hogy a tangópartnerek nem ismerik egymást, vagy hosszabb ideje nem táncoltak együtt. Ilyenkor az első néhány lépésben a vezető általában felméri, mennyire fedik egymást saját és partnere határai, mit lehet kihozni a közös sétából a maximális élmény elérése érdekében.

***Jó vezető vagy? Akkor kövess!***  
*Tradicionalisan, a mindennapi gyakorlás során, a férfiak először maguk kapaszkodtak össze, és felváltva vezették, követték egymást, érzeteket és tapasztalatokat gyűjtve mindkét pozícióból, és csak miután készségszinten elsajátították a penzumot, álltak oda a nő elé, bemutatni a tudományukat.*

## Inspiratív feszültség – az együttműködés hajtóereje

Az együttműködést a vezető és követő, mint két polaritás között, a közös térben áramló kreatív, alkotó energiák indítják be. Ez a rugalmas energiamező a felszabadult improvizáció és a tangóélmény forrása. A mellkasunkban, a törzsünkben az izmok enyhe tónusban dolgoznak, érezzük lélegzetvételünket, a másik test közelségét, rugalmas ellenállását. Ha túl merev ez a mező, korlátozónak, kényelmetlennek érezhetjük, ha túl lágy, akkor bizonytalannak.

Élménycsoportjaimon az inspiratív feszültséget egy lufi szimbolizálja, amit vezető és követő a mellkasával fog közre. Ha nem teszik bele magukat mindketten aktívan a kapcsolódásba, a lufi elszáll. Ha túl erőteljes az igyekezetük, a lufi egy ideig rugalmasan en-

ged, aztán a túlnyomás hatására, jobb esetben valahogy megint csak elszabadul. A coachingban az inspiratív feszültség, a folyamatos töltekezés és kibontakozás az érdeklődésen, kíváncsiságon és célkövetésen keresztül tud fennmaradni. Ha nincs dinamika, csinálunk. Lehet létjogosultsága a provokatív eszközök alkalmazásának is – nyilván nem úgy, mint az a bizonyos kalapács, ami mindent szögnek néz.

**A követői attitűd.** A milonguero nem trolibusz, amire fel lehet kapaszkodni és elringat hazafelé. A követő is stabilan, saját középpontjába helyezkedik, megőrzi összeszedettségét, autonómiáját. Beleáll egyszerre reaktív és aktív szerepébe. Jó vezető mellett kibontakozik saját kreatív ereje, zeneisége és technikai tudása. A kereteket megtartva önállóan értelmezi a zenét, mozdulataival díszít, lassít vagy gyorsít, ritmizál, visszacsatol, ezzel is gazdagítja a közös alkotást. Jó vezető mellett – aki szilárd, határozott, céltudatos, ugyanakkor érzékeny, reflektív és rugalmas –, a követő szárnyakat kap.

***A vezetés nem férfi privilégium  
Kezdetektől fogva elfogadott a tangóban, hogy a nők is gyakorolják a vezetést, és nem ritka a táncesteken, hogy nők és férfiak, vezetői és követői szerepben is megmutatják képességeiket. A férfiről, aki jól tud követni is, a nőről, aki jól vezet, biztosan tudható, hogy magas szintre jutott a tangóban, érdekes vele táncba menni.***

***„A tangóban nincs elrontott mozdulat, csak új mozdulat van.”***  
(Sebastian Arce)

A milonguero nem működik másként, nem képes mást nyújtani a tangóban, mint ami saját személyiségéből fakad. A táncban lehetetlen hazudni. Nem érdemes „előregyártott” figurákból építkezni, különben nem születik meg a lépésről lépésre haladó, valódi együttműködés, elvész az életszerűség, eltűnik a spontaneitás, a hitelesség, elmarad a „csúcsmélység”. Amikor a milonguero belép a táncterre, jobb, ha mindent feled, amit tanult. Akkor már csak éli a táncot, lépésről lépésre.<sup>4</sup>

Sétálunk egyet?

## Jegyzetek

1 milonguero = tangótáncos

2 Daniel Goleman: *Fókusz*, Libri Könyvkiadó, 2015

3 bandoneon: a tradicionális tangózene jellemző dallam- és ritmushangszere

4 Sebastian Arce y Mariana Montes en el Palais Ferstel de Viena: [https://www.youtube.com/watch?v=31\\_5tLDE1PE](https://www.youtube.com/watch?v=31_5tLDE1PE)

# NEMES Antónia



## NŐI ÉS FÉRFI TÍPUS, DINAMIKA, PRINCÍPIUM ÉS MEGJELENÉSÜK A COACHINGBAN

**A** nő-férfi dinamika az elkülönültség fájdalmas, mozgalmas, sokszor izgalmas tudatállapotának terepe. Egy olyan színes film, ahol a szereplők a „ki vagyok én?” kérdésre a nemi identitással való azonosulás választ adják: nő vagyok, férfi vagyok. És inentől kezdve, ha interakcióba lépnek – és fontos interakcióba lépni, hisz ez biztosítja identitásuk fenntartását –, minden adott a drámához. Vonzások, vonzódások, taszítások, ambivalenciák kavalkádja mentén formálódó történetek kerekednek bennünk, körülöttünk.

A kollektív keret mindehhez a patriarchális világból lassan egy integrált világ felé haladó emberi társadalom, ahol a patriarchális értékek kezdenek fellazulni, ugyanakkor egyre differenciáltabban látjuk és értékeljük a *női és férfi értékterületeket*. A nők kapcsolatba lépnek férfi lélekrészükkel: kezdenek megtanulni kiállni magukért, kapcsolataiktól függetlenül is érvényesnek, autonómnak megélni magukat, önérvényesítő módon működni. Míg a férfiak – női lélekrészüket lassan fel- és elismerve - kezdenek nyitni a társas kapcsolataik felé, szóba állni, belazulni, érzelmeikkel kapcsolatba kerülni. Általánosságban úgy is mondhatjuk, hogy a férfiak a fejüktől a szívük felé, a nők a szívüktől a fejük felé tartanak, egy *fej-szív integrált tudatállapot felé*.

A sebek, melyeket a patriarchális világ ejt(ett) rajtunk, különbözőek a nők és a férfiak esetében, egyéni és kollektív dimenziói is vannak. Amint megdolgozzuk őket, az kihat a kapcsolatainkra és egy új világ alakulásának építőelemeivé válnak. A belső munka a patriarchális limitekkel túlmutat az egyéni életeken. A belsővé vált patriarchális előírások (pl. jelentéktelennek kell lenned; ha magadnak adsz, másoktól veszed azt el) generációkon át öröklődtek. A lányok az anyáik által tudattalanul átadott korlátozásokat – szintén tudattalanul – elfogadták és vállaltak egy korlátozott, nem kiteljesedett életet azért, hogy elnyerjék anyjuk elfogadását vagy kiléptek ebből a programozottságból és vállalták anyáik haragját, a társas közeg elutasítását (Bethany Webster anyasebnek nevezi ezt a nők által nőknek transzgenerációsán átadott-belsővé tett fájdalomtest-elemet)<sup>1</sup>.

A patriarchális értékek mentén alakuló emberi kapcsolatokban mind a nő, mind a férfi sérül, szenved, ha azonosul a kollektív dimenzió által kínált szerepekkel. A patriarchális világban a nők és férfiak közötti dinamikát meghatározó és magát a patriarchális világ



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Női-férfi dinamika  
2015/4.

háttér



fennmaradását erősítő stratégia a *patriarchális alku*, amiben Lisa Wade szerint<sup>2</sup> valamilyen mértékben szinte minden nő - és ezáltal minden férfi - érintett. A nő elfogadja a férfiak felsőbbrendűségét, cserében az előrehaladásért vagy sok esetben egyszerűen a túlélésért. Ez a szcena a *függő kapcsolatok* melegágya. A nő biztonságot nyer, a férfi érzelmi függésben van a nőtől (önérdek-vezérelt üzemmód). Miközben erős dinamika zajlik köztük – az erőszak megnyilvánulásának egyik pólusa az üvöltöző, kritizáló férfi (aktív erőszak, alacsony formanívón működő férfi-princípium), a másik a csendben tűrő, megtorlás lehetőségét kereső nő (passzív erőszak) -, semmit sem tudnak a másiktól: szerepek mentén kommunikálnak egymással. Noha megszokott és ezáltal biztonságos, a szerepbe ragadás lehetőségét hordozza mindkét nem számára, ha ragaszkodnak sérelmeikhez – az áldozat- vagy a dominánsidentitáshoz.

Ahogy a kapcsolatoknak, úgy a női és férfi „milyenségeknél”, típusoknak egyenként is vannak különböző formanívón megnyilvánuló aspektusai, amelyek külön-külön is folyamatosan fejlődnek. A biológiai meghatározottságtól (tesztoszteron és oxitocin-vezéreltség) és *mindezzel együtt* a társadalmi nemi szerepek átalakulásán át a tudatoság és együttérzés kialakulásáig. *A férfi néz, a nő érint*. A férfi a racionális elmével, a nő a fájdalomtestével azonosul.

A nők az egocentrikus működéstől („nem állok veled szóba, ha nem úgy csinálod, ahogy én akarom”) az elvárt női szerep szerint (családja körében) gondoskodó működésen át az univerzálisan törődő, majd egyszerre autonóm és kapcsolódó, integrált működésig (egyszerre tudatosan és együtt érzően) jutnak el. A férfiak fejlődése az egocentrikus hatalom gyakorlásától a családfő-igazságosztó szerepen át az univerzálisan igazságosztó működésig, majd a cselekvés és kapcsolódás menti integrált szintig (egyszerre tudatosan és együtt érzően) jutnak el. A nő-férfi kapcsolatok ezek mentén a függő, fifty-fifty és meghitt szövetség (Deida)<sup>3</sup> szintű kapcsolódási fejlődési ívet járják be. A függő kapcsolódással jól lakott ego (akár nő, akár férfi) egyedi identitásra, igényei kielégítésére vágyik, kompromisszumok nélkül: identitása a független, szabad nő vagy férfi. Ez a *fifty-fifty kapcsolati szint*. A szerepidentitáson túl itt már megjelenik egyfajta érdeklődés a másik iránt, ugyanakkor az emberek ezen a tudatossági szinten inkább saját magukat, önmegvalósításukat helyezik fókuszba. Szükségük van egy biztonsági résre a kapcsolatban, hogy bármikor ki tudjanak lépni, ha a szabadságukat veszélyezteti a másik. Semlegesebb, kevesebb szenvedélyt hoz a viszonyokban ez a tudatossági szint, így nincsenek viták, szembenállások, ugyanakkor mély kapcsolódás és intimitás sincs. Amikor az önérvényesítésből „elege lett”, megéri az ember a *meghitt szövetség szintű viszonyra*. Az intim szövetség szintjén már teljes szívvel, ugyanakkor saját akaratunk megtartásával, mégis a kontroll elengedésével adjuk át magunkat a kapcsolatnak. Éber, áramlóan, rugalmasan. A tudatosság és együttérzés menti működéshez itt érkezünk meg igazán.

Fontos megjegyezni, hogy ezeknek a szinteknek mind van létjogosultságuk: a fejlődés meghaladva-megőrzés elve mentén és meghatározott egymásutánosság szerint alakulnak a függő szinttől a meghitt szövetség szintjéig. Mindeközben *minden kapcsolatot a fejlődés, a tudatosodás tere és lehetősége.*

A tudatosság és együttérzés legmagasabb szintjein a női és férfi princípiumok magas oktávjai bontakoznak ki. A tudatosság férfi princípiumként egy ragyogó, éber és közböns tudatosság, női princípiumként ragyogó, éber és megkülönböztető tudatosság. Az együttérzés férfi princípiumként sebész módjára operáló, inspiráló, könyörtelen együttérzés, női princípiumként tápláló, megtartó, puha, meleg, teret adó, a másik fájdalmát a saját fájdalmának érző, de abba bele nem olvadó, finom, támogató együttérzés. *Tudatosság, tudatosítás és együttérzés, jelenlétbe kapcsol, teret adó figyelem: olyan coach-kompetenciák, melyek leginkább a coach tudatossági szintjéből, lényéből fakadnak.*

Ajsa középvezető egy cégnél, ahol rajta kívül egyetlen női vezető van a hierarchiának ezen a szintjén (teljesen más területen) és a felső vezetésben csak férfiak vannak. Sok éve dolgozik vezetőként, mégsem „állt még bele” abba, hogy vezetőként élje meg magát. Valahol a „vezető is vagyok és mégsem” köztes-identitással azonosul, miközben szeretne megérkezni a „senki földjéről” a „vezető vagyok”-ba. Bizonytalan, fél – attól, hogy kevésnek bizonyul az erős férfiak mellett, a magánytól, amit már eddig is megélt a cégen és csapatán belül. Fáj neki, hogy akikkel sokáig együtt járt ebédelni, már nem hívják, mert a hierarchia átrendezte a viszonyokat, már nem közjük tartozik, ugyanakkor férfi kollégáitól igen messze érzi magát, ők sem az ő emberei ilyen értelemben. Éveken át azt csinálta, hogy magára vállalta munkatársai feladatait, alig delegált, mert attól tartott, akkor végképp el fogják utasítani. Kéréseit sokszor bocsánatkérésbe csomagolta. Folyamatos feszültségben és senkinek nem kommunikált, folytonos fájdalomban élt, miközben szakmailag igen elismerték és a cég ragaszkodott hozzá. Ő ezt szinte meg sem hallotta. „Más is megcsinálná úgy, mint én.” Ajsa női vezetőként hozta a nők patriarchális félelmeit, nemek viszonyáról alkotott rögzüléseit, ugyanakkor a női típus kapcsolódni, érinteni vágyó jellegzetességeit. A coaching-folyamat során Ajsa önérték- és kapcsolat-dinamikai tudatosságát emeltük ahhoz, hogy megérkezzen a „jó és tudatos vezető vagyok, nőként, egy zömmel férfiakból álló hierarchikus vezetői körben” identitáshoz. Látó, Tanú énrészét felnövesztettük, gondoskodó énrészét konstruktív csatornába tereltük.

Amikor Ajsával dolgoztunk együtt, - női coach a női klienssel – szinte tapinthatónak éreztem a kollektív női fájdalomtestet, mely mindkettőnk számára könnyen elérhető volt. Itt is *találkoztunk*. Mindkettőnk számára fontos volt tudatosítani, differenciálni a



fájdalomtesteink egyéni és kollektív aspektusait. És a kapcsolódásunkban a fájdalomtesteink női szolidaritásra való meghívását egy olyan tiszta, független, elfogadó, látó tudatosság szintjére emelni, amelyben nem azonosulunk a kollektív női patriarchális áldozat-identitással.

*Arnold* korábban csak férfi coachokkal dolgozott. Ezek a folyamatok nagyon hasznosak voltak számára, élvezte őket. Ez volt az első információ, amit elmondott magáról. Egyébként határozott, erős kezű vezető, a munkatársai félnek tőle. Miközben rendkívül okos, gyorsan vág az esze, tudja, mit akar elérni, nagyon kritikus megnyilvánulásai vannak, amelyek szinte kontrollálatlanul hagyják el a száját. *Arnold* ott tart, hogy felismerte ezt és változtatni akar rajta. „Nem akarom bántani őket”. Nemcsak azért, mert nem hatékony, de elkezdte érezni a munkatársai ijedségét, és ez valahogy megindított benne valamit. Szerette volna ezt beazonosítani, - „mi van velem?” – és kézben tartani ezt az energiát, hogy finomabban használja. Miközben megmarad cél-vezéreltsége, tempója, úgy tudjon kommunikálni munkatársaival, hogy azok bátran mondják el neki véleményüket. *Arnold* esete az evolúció áramába illeszkedő folyamat: „tesztoszteron-vezéreltség-szelidítés”. A vele zajló coaching-folyamat mentén konstruktív mederbe tereltük kritikus énrészét, és a gondoskodót integráltuk.

Amikor *Arnold*dal dolgoztunk együtt – női coach a férfi klienssel – különösen fontos volt, hogy középpontomban maradjak, és onnan tudjak teret adni *Arnold* erőteljes, provokáló, intenzív férfi princípiumból fakadó energiájának. Intellektuális küzdelemre hívott „nem tudom, te mit gondolsz erről, biztosan sok okosat, de nagyon szeretném tudni”, tanácsokat adott, milyen könyveket érdemes még elolvasnom. Amikor megkérdeztem tőle, hogy mit gondol, mi zajlik itt most köztünk, nem értette, miért lehet ez fontos. Aztán szép lassan tudatosítottuk a játszmát, hogy mire megy ki a játék köztünk, a szerepeket, érzéseket, amelyet vitt, és amelyre meghívott, ahogyan a munkatársaival – és más emberi kapcsolataiban tette – és *Arnold* elkezdett érzékenyülni a másik ember megéléseire, *elindult a fejétől a szíve irányába*.

A női-férfi típus-, princípium-, dinamika egyazon téma különböző területeken való megnyilvánulásai. Kvadráns-modellben<sup>4</sup> a belső és külső, egyéni és kollektív megjelenésük:





### EGYÉNI BELSŐ:

együttérzés és tudatosság, a női és férfi princípium, sajátosságok: perszonális, transzperszonális tudatszinteken

### EGYÉNI KÜLSŐ:

együttérzés, tudatosság, jelenlét megjelenése a coachingban

### KÖZÖS BELSŐ:

patriarchális adottságok menti kollektív sebek (nőként, férfiként)  
gender-sztereotípiák  
nő-férfi típus, dinamika  
női vezető, férfi vezető

### KÖZÖS KÜLSŐ:

biológiai és társadalmi nem vezető pozícióban több férfi  
üvegplafon  
atipikus formában megvalósuló vezetői pozíciók (integrált világ, az evolúció vonalába illeszkedően)

## JEGYZETEK

<sup>1</sup> Bethany Webster 2015. május 22-én elhangzott előadásában, Integrál Akadémia

<sup>2</sup> The Society pages, Sociological images, 22/05/2011 <http://thesocietypages.org/socimages>

<sup>3</sup> Függs vagy intim szövetség – David Deida modelljének bemutatása; ford. Gánti Bence, Integrál Akadémia, 2009.

<sup>4</sup> A kvadráns-modell az integrál rendszer alapköve, mely a világ eseményeinek, jelenségeinek négy alapvető dimenzióját mutatja be. A bal oldali dimenziók a belső szubjektív világunkat jelölik, a tudatot, a jobb oldalon a külső, objektív világ jelenik meg, a forma világa. A felső sáv az egyéni, az alsó a kollektív dimenziót mutatja be.

# Interjú DARA Péterrel



## AMIKOR AZ ÁLARC LEHULL

Dara Péterrel az MTA-n megrendezett „Értékmegőrzés generációkon át - őszinte párbeszéd a felelős családi vállalkozások utódlástervezéséről” esemény után ültünk le beszélgetni a férfi-női szerepekről, dinamikákról, álarcokról...

### *Magyar Coachszemle: Mi jut eszedbe legelőször a férfi-női dinamika kapcsán?*

**Dara Péter:** Leginkább a szerepek. Ki mit játszik éppen. Általában vezetőkkel dolgozom. Köztük sok nővel. Nincsenek könnyű helyzetben. Sok frusztráltságot látok náluk, aminek jelentős része az elvárásoknak való megfelelési kényszerből, illetve önismeretük hiányosságából fakad. Sokuk férfiasabban viselkedik a férfiaknál. Mi a jó minta, szerep igazán? Kinek, mi a jó? Mi az elvárás velük szemben? Van-e egyáltalán, vagy csak elképzelik maguknak?

De az előzőekben mondtak igazak a férfiakra is. Ők sincsenek könnyű helyzetben. Mert mi van akkor, ha egy férfi érzelmeket mutat? Az egy női attitűd, női tulajdonság? Megengedheti-e magának, vagy akkor romba dől a nimbusza? Mi van akkor, ha egy nő női szerepet vesz fel, "klasszikus" női attitűdöt mutat? Helyt tud-e állni a férfiak között, vagy "elférfiasodik", sőt túlzásba is viszi a férfias viselkedést, mert azt gondolja, hogy így tud megfelelni...

Ki támaszt ilyen elvárásokat a férfiakkal és a nőkkel szemben? Észreveszi-e magáról bárki is, ha túllendül egyik vagy másik oldalra, vagy van-e egyáltalán olyan norma, amit követni kellene e téren, el kellene játszani az annak való megfelelést? Vagy adhatnánk önmagunkat, amilyenek vagyunk? Férfias vagy nőies... ezzel szembesülök rendszeresen.



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Női-férfi dinamika  
2015/4.

háttér



## **MC: Munkahelyi környezetben, tágabb értelemben?**

**DP:** Amikor egy nő azt mondja, hogy helyt kell állnom otthon is és a munkahelyen is, aztán kiderül, hogy számára a karrier fontosabb, mint a család... Akkor vajon ez férfi vagy női attitűd? Férfiként vagy nőként viselkedünk-e ilyenkor? Hol vannak azok az évezredes szerepek, amik kialakultak? Van-e helye a mai világban a férfi és a női szerepeknek, viselkedésnek egyáltalán? A korábbi egykeresős családmodell mellett/helyett a többkeresős modell nyert teret. De minek a rovására? Helyt lehet állni minden területen egyformán? Vagy ez csak illúzió?

Úgy érzem, hogy átesünk a ló túloldalára. Bár minden változik, a férfi és a női szerepek, viselkedés terén sok ezer év alatt kialakult dolgokat akarunk egyik pillanatról a másikra megváltoztatni.

Alig látok olyan vezetőt, aki ma önmagát adná. S ez elképesztő frusztráltságot okoz nálunk, aminek okát viszont alig-alig értik. Döbbenet szembesülök azzal, hogy miközben női vezetők közül sokan azt várják, hogy környezetük nőként tekintsen rájuk, viselkedésükben keményebbek, határozottabbak, gátlástalanabbak, s sok - régebben a férfiaknak tulajdonított - tulajdonságot vesznek fel annak tudatában, hogy így lehet csak helytállni. Ki mondta ezt nekik? Miért ne használhatnák a régebben a nőknek tulajdonított praktikákat, az empátiát, az érzelmeket, az intuíciót, a több területre való fókuszálás képességét stb.?

Ugyanakkor mi van, ha egy férfi használja utóbbiakat? Rá is furcsán tekintenek. Van-e egyenlőség a kettő között? Van-e olyan, hogy férfi vezető és női vezető? Vagy csak jó vezető van? Számos kérdéssel találkozom... Jó megoldást viszont alig-alig látok.

## **MC: Munkád során mennyire érzed, hogy ez hat rád, befolyásol?**

**DP:** Maximálisan érzem. Azon kevesek közé tartozom, aki azt csinálja, azzal foglalkozik, amit szeret, és ahhoz, hogy ide eljussak, nagyon sok változást kellett átélnem, megoldoznom érte. Sokszor vérrel, verítéssel. Rengeteget tanultam, s tanulok. De kevésbé könyvekből, mint inkább tapasztalati úton. Minden nap, minden ügyféltől, minden beszélgetésből, minden szituációból viszek el magammal valamit, amitől több szeretnék lenni. Feldolgozom ezeket, magamévá teszem őket. Én így fejlődöm.





Amikor látom velem szemben az ügyfelet dilemmájával küszködni, az vajon csak az ő problémája, vagy az enyém is (volt)? Én mit tennék (tettem) a helyében? Hogy oldanám (oldottam) meg? Miért probléma ez neki? És nekem miért (volt) probléma? Nem gondolom, hogy tökéletes vagyok – sokakkal ellentétben –, de elgondolkodom azon, hogyan lehetnék jobb. S teszek érte rengeteget...

Talán emiatt is nézem érdeklődve, hogy sok ember kvázi "vegetatív" állapotban is tud létezni, a tudatosság kizárásával. Fogalma sincs, hogy mit és miért csinál, miért úgy hat rá a környezetéből bármi is, s ezzel milyen hatást gyakorol másokra. Az módfelett felkelti az érdeklődésemet, amikor azzal találkozom, hogy meglett, nagy tapasztalatú, diplomás, értelmiségi emberek azt gondolják, hogy ha egy vezetői szerepet felvesznek, hosszú időn keresztül eljátszanak, az nem hat a magánéletükre. S fordítva is. Miért gondolják, hogy nem visznek be semmi a hétköznapi életükben a munkájukba a magánéletükből?

## **MC: Mondasz erre pár példát?**

**DP:** Megdöbbenő például, hogy az a visszajelzés, amit sokszor tőlem kapnak életükben először ezek a tapasztalt, meglett emberek, az mennyire szemfelynyitó tud lenni. És hogy nem láttak példákat maguk előtt, hogy lehetne ezt másként is csinálni. Ilyennel sokszor szembesültem idén. Friss élményeim egyike, amikor a férfias női vezető két lábbal tapos a beosztottjain, macsóbbnál macsóbb viselkedést vesz föl, mert szerinte így tud megfelelni az üzleti életben. S ugyanígy viselkedik otthon is. Észre sem veszi, hogy mit okoz ezzel. S amikor ezzel szembesítettem, először tagadta maga előtt is. Majd sírva fakadt. Hosszú idő után először mert gyenge lenni... Miből gondolja, hogy ezt kell csinálni, amit ő? Nem úgy tűnik, hogy láthatott olyan női vezetőt mintaként, aki női praktikákat alkalmazva - élve, és nem visszaélve azzal - nőként megnyilvánul.

De a másik nem képviselői közül is volt esetem. Olyan férfi vezető, aki háklisabb, hisztisebb volt, mint nagyon sok esetben mint a hölgyek azokon a bizonyos napokon. Csak ezt neki még senki sem merte elmondani, visszajelezni...

## **MC: Sarkítva, hogyan látod? Inkább előnyként vagy hátrányként használják, szenvedik el ezeket a dinamikákat?**



**DP:** A legtöbben sehogy. Nincsenek tudatában annak, hogy miként viselkednek, s viselkedésükkel mit mutatnak, miként hatnak az emberre. A nők és férfiak egyaránt hiányolják, hogy nem kapnak elegendő visszajelzést önmagukról (ezt mértem is 2010-ben és 2014-ben a "Hogyan dönt a döntéshozó?" kutatásomban), de a kérdés az, hogy ha valaki megpróbál nekik visszajelzést adni, azzal mit kezdenek?

A közelmúltban 35 vezetővel dolgoztam egy nagyvállalatnál. Vezetői audit keretében személyiségdiagnosztikai eszközzel megmértem viselkedésüket, tehetségüket, kompetenciáikat, motivációjukat, majd négy szemközti beszélgetésben visszajelzést adtam nekik, megmutatva, hogy milyenek. Sokuknak leesett az álla! Ilyenek hangzottak el: „50 éves múltam, és nekem még senki nem mondta, hogy én ilyen vagyok. Miért nem mondták?”. Aztán kiderült, hogy mondták. Csak nem akarta meghallani. Vagy ilyen reflexiót kaptam „Egyébként 20 éve dolgozom ezen a munkahelyen, de még senki nem mondta a képembe, hogy ne így csináljam, ne így viselkedjek. Mert így utólag összerakva nem így kellett volna csinálnom. Ehelyett azzal kellett volna foglalkoznom, amiben jó vagyok, azokat az eszközöket kellett volna használnom, ami egyébként bennem van. De egyáltalán nem használtam, mert mást láttam helyette, és én is úgy próbáltam csinálni...”

Azzal tisztában kellene lenni, hogy milyenek is vagyunk valójában, de úgy látom, nagyon kevesen vannak, akiktől őszinte visszajelzést kapunk. Talán ezért is döbbenek meg az enyémtől, amikor kertelés nélkül fogalmazok.

## ***MC: A nagyon kevesen, azt körülbelül mit jelent? Mennyire látsz olyan példát, aki jól, tudatosan tudja ezt használni?***

**DP:** Máshonnan közelítem meg a témát... Azzal az eszközzel, amivel dolgozom, mérem az emberek motivációját, az értékrendjét, hogy mi fontos nekik, mi hajtja igazán őket. Hét értéket azonosítottak be a kutatók. A visszajelzés során kérem az érintettnek vezetőt, hogy itt van ez a hét érték, olvasd el a magyarázatot, majd válaszd ki, mi az a kettő, ami a leginkább hajt közülük. Az elmúlt években a nálam megfordult vezetők 70% nem tudja a saját értékrendjét, a saját motivációját egyértelműen azonosítani az elé tett listából. Egy részüknek fogalma sincs, hogy mi hajtja, hogy miért kel fel és megy be dolgozni, miért teszi a dolgokat nap mint nap. Ha a sajátját nem ismeri, ha saját magát nem ismeri, akkor honnan tudná a munkatársát és az ő motivációját megismerni? Hogyan tud velük eredményesen dolgozni, s az egyik legfőbb vezetői feladatként szá-

mon tartott motiválást véghezvinni? Hogyan tud így eredményesen és őszintén visszajelezni? S ők messze nem az átlag. Ők átlagon felüliek, ugyanis szembenéznek önmagukkal. Az átlagos vezető - már ha lehet ilyen használni - ugyanis nem vesz igénybe sem coachot, sem egyéb vezetőfejlesztési lehetőséget. Az operatív tevékenységgel foglalkozik, sok esetben túlél, napról napra küzd a feladatokkal.

Kellene többet foglalkozni magunkkal? Természetesen. Hajlandóak vagyunk? Majd ha elküld a főnököm, a tulajdonos, akkor majd elmegyek valamilyen képzésre... Ha majd kapok egy coachot, mert 'kell neked egy coach', akkor majd elfogadom, de akkor is nyögvenyelősen...

Sajnos ma azok a kivételes vezetők, akik maguktól kezdenek el bármilyen fejlesztést önmagukon, akik tudatosan kezdenek el foglalkozni magukkal, akik különböző ötleteket, mintákat eseteket keresnek, hogy mások hogyan csinálják, mások min mentek keresztül. Akik nem elégszenek meg a helyzetükkel, hanem jobbá akarják azt tenni. Azt gondolom, hogy szerencsés vagyok, mert az ügyfeleim túlnyomó része nem mások által lett küldve hozzám, hanem önmotiváltan, maguk keresnek fel, hogy változtassanak valamin, jobbak legyenek, meghozzanak egy döntést, kilábaljanak egy helyzetből.

## **MC: Rendszeresen kutatód is a témát...**

**DP:** Rengeteg kutatást csináltam az elmúlt években. Nézem a vezetői problémákat, amikkel küzdenek, és hogy milyen megoldást keresnek rá, hogy szerintük mi a megoldás rá. Érdekes szembesülni azzal, hogy a problémákra nem azt hozzák megoldásként, ami a tényleges megoldás lenne... inkább csak felszínt simogatják. Hogy mennyire nem ismerjük magunkat? A már említett döntéshozói kutatásban ezer vezető vett részt legutoljára. Saját magukról adtak képet. Olyan állításokat fogalmaztak meg magukról, amiből látszik, összekeverik az álmokat és a realitást. Hogy milyenek valójában és milyenek szeretnének lenni. Nők és férfiak egyaránt. Kellene foglalkozni magunkkal többet? Szerintem igen. Szerintem sokkal többet.

## **MC: Véleményed szerint mi az első lépés?**

**DP:** Hogy hol kellene elkezdni? Ez egy szakmailag is érdekes kérdés számomra. Óvodában? Vagy még előtte? Kellene visszajelzést adni a gyerekeknek? Nem csak negatívát, pozitívát is? Kellene fejleszteni a személyiségét? Óriási problémákat látok a vezetőknél. Olyan mintákat kapnak szülőktől, tanáraiktól, ami a vezetők életükre is megdöbbentő módon kihat. Azért leszek maximalista, mert súlyos elvárásai voltak a szüleimnek, igen kemény elvárások, és soha nem feleltem meg nekik? Azért alázom meg a dolgozókat, a

munkatársaimat is, mert ezt láttam mintaként, hogy ez a jó, hogy nem kell emberként bánni velük? Azért vagyok kishitű, önbizalomhiányos, mert sose volt sikerélményem, illetve a sikereket nem tudtam megélni?

Amikor visszajelzést adok coachként, akkor nyilván nem feltétlenül pozitívumként fogadják elsőként, egyfajta sokkhatásként éri őket, de elgondolkoznak rajta. Miért is van ez így? Miért is látom én így ezt? Vajon csak én látom vagy mások is láthatják rajtuk?

## ***MC: Ha nem egyénekként, hanem egy szervezettel, csapattal, vagy csoportos fejlesztésben dolgozol, akkor mennyire kapnak hangsúlyt ezek a szerepek, energiák?***

**DP:** Látom sokszor, ahogyan különböző eszközökkel a vállalati kultúra részévé próbálják tenni, hogy a cégen belül legyenek minél többen hölgyek. A kérdés számomra, hogy valóban a tehetségesek kerülnek a megfelelő helyre, vagy a nemük dönt? Ha az előbbi, akkor nincs gond. De ha az utóbbi... Az egy másik kérdés. Azt mondom, hogy a vegyes közeg jót tesz mindenképpen. Azt látom, hogy a homogén közeg, akár férfi, akár női, az nem működik túlzottan eredményesen hosszú távon. Ugyanakkor, amit az egyik félnek eltűrök, azt sok esetben a másik félnek nem. Tehát amit egy férfinak elnézek, azt egy nőnek nem nézem el, és fordítva is így van. Amit egy férfi ki tud használni a személyiségével, azt egy nő nem tudja kihasználni sok esetben. És vica versa. Látok ebből adódóan kialakuló konfliktusokat, hogy ő megteheti, én nem tehetem meg. De a fejtől búzlik mindig a dolog, azaz hogy az első számú vezető mit enged meg. Azonos elvárásaim vannak mind a férfiakkal, mind a nőkkel szemben, vagy nem? Ez sokkal inkább problémát okoz, mint önmagában a nemiség.

## ***MC: Erre is tudnál esetleg példát említeni?***

**DP:** Hogy láttam-e jó példát, a saját nemével, a saját személyiségével jól dolgozó vezető? Álmaim vannak... Szeretnék egyszer egy olyan szervezettel dolgozni, amit egy karizmatikus vezető vezet, mindegy, hogy férfi vagy nő, aki nem visszaél a hatalmával, nem visszaél azzal, amit kapott a tulajdonosoktól, vagy vezetőársaitól, célt tud találni a szervezetnek, a cél mellé tudja állítani az embereket, mind a nőket, és mind a férfiakat, és a cél elérése érdekében tudja őket motiválni, és a teljesítményt elérni velük. Figyelünk-e



egymásra? Figyelek-e férfi vezetőként arra, hogy egy nőnek esetleg más a vágya, a mozgatórugója, más a személyisége, habitusa? Illetve nőként bele tudok-e helyezkedni egy férfi vezető vagy munkatárs helyzetébe? Ezzel vannak fenntartásaim. A diskurzus, az egymás közötti kommunikáció sosem elegendő. A másakra való odafigyelés alig-alig lelhető fel. De amint látom, nem csupán vállalati, hanem társadalmi szinten vannak gondok. A meg nem értettség, a konfliktusok mintha ebből fakadnának, meg sem próbálom a másikat megérteni, nem is érdekel, ezt akarom, ez van, csináld! De hogy ez jó-e neki, akarja-e, nem érdekel... De örülnék, ha valaki megcáfolna...

## **MC: Nőként nehezebb karriert építeni, vezetőnek lenni?**

**DP:** Amint mondtam, sok női hölgygel dolgoztam együtt, akik vezető beosztásban vannak. Eddigi tapasztalataim azt mutatják, hogy kevesebben vannak, akik önként akarnak karriert akarnak építeni. A többségnek karriert kell építeni, mert a kétkeresős családdal tudja eltartani a családot, illetve a környezetük által elvártakat teljesíteni. Nagyon sokan otthagynák a pozíciójukat, s akár vállalkozóként vagy részmunkaidőben csinálnának valamit önmegvalósításként, ha a férjük el bírná tartani őket. Hogy mi kényszerítette őket ebbe a helyzetbe? Ez egy valódi társadalmi nyomás? Vagy egy olyan elvárás, amit csak én érzek, képzelnék és nincs is ott valójában? Ki is várja el valójában, hogy karriert építsek, ki is várja el tőlem, hogy valamilyen utat járjak be, akarom-e ezt én igazán? És mi az ára? Meglehetősen sok olyan hölgyet láttam mostanában, aki elért valamit, valamilyen vezetői poszton. És amikor szóba kerül a család kérdése, akkor eltorzult az arcuk, grimaszokat vágtak, mert sokukat fájdalmasan érinti a megfizetett ár. Bár egy "egészséges" személyiségű férfi sem szívesen dolgozik a nap 24 órájában családját csak hétvégén látva...

Az elmúlt években nagyon sok 35-45 év közti vezetővel dolgoztam, aki most gondolja át, miért is kell azt csinálnia, amit csinál. Hölgyek és férfiak egyaránt. S aztán döntést hozva kezdenek teljesen új dologba... Hölgyeknél ez akár hamarabb is bekövetkezik, amikor a kisgyerekekkel otthon vannak, és elgondolkoznak, hogy vissza kell-e menniük a taposómalomba. Uraknál ez egy kicsit később van. Amikor már letettek valamit az asztalra. De az ár magasnak bizonyult. Biztos hogy ezt kell csinálni, folytatni tovább? - teszik fel a kérdést. S itt jutunk el ismét a személyiségükhöz és a tehetségükhöz. Mi az, ami személyiségemhez, férfi vagy női mivoltomhoz igazán illeszkedik, miben vagyok valójában tehetséges, s mi az, amit úgy csinálhatnék, hogy jól érezzem magam benne, nem mások elvárásainak feelve meg, hanem harmóniát élnék át életemben...



## **MC: Hova vezet ez véleményed szerint hosszú távon?**

**DP:** Tudod hányan vannak, akik már szinte mazochista, önpusztító módon vetik magukat bele a "karriercsinálásba"? Az ok többnyire az, hogy csak ebben lelnek sikerélményt. A családi életben nem. Már ha van családjuk. Ha találtak maguknak párt, illetve ha még nem váltak el. A munkába beletesznek egy csomó energiát, maximalistaként élnek, de mindezt elfelejtik beletenni a családjukba, a férfi-női viszonyokba. Hogy otthon is kelle-ne adni valamit, ahhoz, hogy kapjak? A házasságok több, mint 50 százaléka válással végződik.

A coachingra is sokkal kevésbé lenne szükség, ha lenne otthon valaki, aki szeret, s őszin-te visszajelzést ad, hogy ezt jól csinálod, ebben hibáztál, ezt másként is lehet értelmezni vagy miért nem ezzel foglalkozol... De ehhez egy olyan társ kell, aki támogatja, segíti a partnerét, a javát akarva.

Érdekesség, hogy a kapcsolatban élő vezető beosztású ügyfeleim 80 százalékánál el-hangzik az a mondat, hogy igen, a férjem vagy a feleségem már évek óta mondja, hogy... Mondja. De nem figyelek rá. Nem figyelek oda, nem veszem figyelembe. Ugyan- ezt mondom sok esetben én is, ugyanezt jelzem vissza a férj és a feleség információitól függetlenül, de nekem inkább elhiszik, mint amit évek óta hallanak otthon. Miért nem vagyunk képesek jobban odafigyelni egymásra? Sokkal harmonikusabb és boldogabb lenne az életünk, sokkal kevésbé menekülnénk a munkánkba. Hogy hova vezet ez? Szét- hulló családokba, munkamániás főnökökbe, akik - mivel csak a munkában lelik örömu- ket - széthajtják a munkatársaikat is, amitől széthullanak a családok. Ez egy ördögi kör. Mi lesz ebből? Hány olyan vezetőt látsz, aki harmóniában éli az életét, és nem csak a munka az egyetlen örömforrása, hanem megtalálja ezt a magánéletében, otthon is? Szerintem ez lenne a legfontosabb az életben.

## **MC: Ha jól hallom, nem kerítesz akkora fe- neket ennek a női-férfi szerepeknek, dinami- kának, hanem sokkal komplexebb képben gondolkodsz erről?**

**DP:** Szerintem van mostanában egy csomó divatos téma, amivel jól lehet takarózni,



amivel el lehet fedni problémákat... Például a generációs különbségek. Eddig is mások voltak a különböző generációk. Akárcsak a nők és férfiak. Számталanszor látok rá példát, hogy ott a probléma, de nem azt próbálom megoldani, hanem elfedem valamivel, mintha megoldottam volna, mintha foglalkoztam volna vele. De meddig vezet ez eredményre?

Nem azzal foglalkozunk, nem azt nézzük meg, ami megoldaná a problémát. Nem azt oldom meg, hogy rossz helyen vagyok, nem olyan helyen, ami passzol a személyiségemhez, ahol jól érzem magam, nem azzal foglalkozom, ami a tehetségemből adódna, amit jól és könnyen meg tudok csinálni. Bizonyos értelemben a férfi és női téma is ilyen terület. Nem azt mondom, hogy nincsenek különbségek, a kérdés az, hogy akkorák-e, amekkora feneket kerítünk neki...

## **MC: Nagyon tömörítve, vajon merre van a kiút? Az önismeret és annak tudatosítása?**

**DP:** Az önismeret egy kemény munka. Ja kemény? Akkor passzoljuk. Foglalkozzunk inkább az operatív feladatokkal. Meneküljünk a szakma munkába. Próbáljunk látványos eszközöket találni. Az egyszerűbbnek tűnik. Szuper. De hova fog ez vezetni? Meddig tudod ellátni a szakmai feladataidat? Úgy szoktam fogalmazni, hogy tudatosan ösztönös vagyok. Rengeteg munka árán próbálom jobban és jobban megismerni magamat. Ennek eredményeként egyre jobban hagyom érvényesülni ösztöneimet, de mindezt tudatosan. Elindultam egy úton. Látom, hogy mit lehet elérni. Honnan hova lehet eljutni. S látom, hogy mennyi erőfeszítés kell hozzá. Nem jön magától az eredmény. Erőt kívánok másoknak is. Hogy el merjenek indulni önmaguk megismerésének útján... Van értelme. Jobb lesz tőle.

## **MC: Olvasóink nevében is köszönjük választad!**



**Az interjút Csetneki Csaba készítette**



# KUN Andrea - SZABÓ Zsófia



## A VIRTUÁLIS COACHING GYAKORLATA

HOGYAN KEZDJÜNK VIRTUÁLIS COACHING  
FOLYAMATOT ÉS MIRE SZÁMÍTHATUNK AZ ÜLÉSEKNÉL?

TIPPEK, TAPASZTALATOK GYAKORLÓ VIRTUÁLIS COACHOKTÓL

**A**z elmúlt években a nemzetközi munkák következtében szakmailag kinyíltak a határok és mi, az Ascon Consulting coachai egyre többet dolgozunk virtuálisan. Megtapasztaltuk, hogy a virtuális munkának megvannak a maga szabályai és törvényszerűségei, így az előnyei és a nehézségei is.

2014 nyarán – készülve a Coaching Campre – felmértük a magyar coaching társadalom virtuális coaching kultúráját és gyakorlatát. E kutatás keretében a kérdőíves felmérést egyéni interjúkkal egészítettük ki. 2015. június 1-jén megjelent a **Virtuális coaching-gyakorlat Magyarországon** című cikkünk, mely a magyar virtuális coaching gyakorlatunkat elemezte.

Jelen cikkünkben sokkal inkább a praktikusságra, gyakorlatra helyezzük a hangsúlyt. Bemutatjuk, hogy melyek azok a területek, melyek virtuálisan felerősödnek a coachingban és **gyakorlati tippeket** is adunk kezdő és haladó virtuális coachoknak. Külön köszönetet mondunk azon kollégáknak, akik gyakorlati tapasztalatukkal gazdagították kutatásunkat.<sup>1</sup>

Az alábbiakban 6 olyan kiemelt területet mutatunk be, melyeknek a virtuális coachingban kiemelt szerepük van.



### Rapportépítés

Meglehetősen eltérő vélemények fogalmazódnak meg a virtuális bizalomépítés gyakorlatában a coachok részéről.

**Csak virtuálisan vs. keverten?** A bizalomépítést sokan a személyes találkozóhoz kötik. Ezért van, aki mindenképpen egy személyes találkozóval indít, van, aki tudatosan 2-3 virtuális ülés után beiktat egy személyeset. Megint mások egyáltalán nem igénylik a személyes indítást. A bizalomépítés, - csakúgy, mint a személyes találkozók esetén - nagyon különböző lefutású lehet. Van, hogy gyors, van, hogy több ülés után érezzük



MAGYAR  
COACHSZEMLE

Női-férfi dinamika  
2015/4.

IRÁNYOK

csak annak a bizalmi szintnek a kialakulását, amin a személyes munkához szükséges.

**Mire figyelünk erőteljesebben a rapport építésben?** Elsősorban a **hangunkra**. Milyen hangszínnel, milyen tempóban beszélünk, mit üzenünk vele.

*„Ha nincs kép, akkor tudatosan jobban figyelek a hangomra, hogy az mit közvetít, mit üzen.”*

*„Csak hanggal is sokat lehet dolgozni: ilyenkor kihúzom magam, hogy több levegő menjen a tüdőmbe. Ezzel mélyebb lesz a hangom, ami megnyugtatóbb, bizalomkeltőbb. Figyelek a tartásomra is.”*

Fontos – akár az egészségesség megélése miatt – a **terünk bemutatása**. Nálunk minden virtuális coaching úgy indul, hogy elmeséljük egymásnak, hogy ki merre van, mi van a szobában, változott-e a helyszín az előző ülés helyszínéhez képest. Ha van video, akkor a szobát is bemutatjuk. Meggyőződünk arról kölcsönösen, hogy zárt szobában ülünk, nincs be- és átjárás. Egy kicsit több a **bevezető, könnyed beszélgetés** is, gyakran van egy visszaköszönő téma, ami mentén a beszélgetésbe bejelentkezünk: ez lehet időjárás (mikor agrár szektorban dolgozó ügyfelünk van, akkor ez kiemelten fontos), lehet gyereknevelési, kivel mi a helyzet, stb.

A **bizalom kialakulása sok kliens esetében sokkal gyorsabb**, mint személyes (F2F) ülések esetén. Mintha ügyfeleink azt gondolnák: „Azzal, hogy nem látom a coachot, vagy nem egy térben ülök vele, könnyebb elmondani neki elakadásaimat, könnyebben megmutatható az esendőségem.” Benne van sokszor az is eme gyorsulásban, hogy „úgysem fogunk soha személyesen találkozni”.



## Energiaszint

Energiákkal F2F coachingjaink során sokat dolgozunk. Virtuális munkánk során az energia kezelésének vetületei kiélesednek: hogyan érzékeljük, hogyan dolgozunk vele, mitől tudjuk fenntartani, erősíteni, lelassítani?

Az energiaszint ellenőrzése, validálása többféleképpen történhet:

*„Coachingjaimban elsősorban az energiára figyelek: milyen az energiaszint, sok vagy kevés, szivárog-e valamerre, ha ezt érzem, akkor keresek adatokat hozzá, hogy ezt validáljam. Ilyen pl. a hang, testtartás, levegővétel, szünetek”*

Egyöntetű tapasztalása a gyakorlott virtuális coachoknak, hogy **max. 60 perces üléseket érdemes virtuálisan tervezni**. Míg a F2F találkozók sokszor 90 percesek, virtuális térben hamarabb érkezik meg az elfáradás. Különösen fontos ez azon coachok és kliensek esetén, akik napjuk nagy részében monitorhoz, vagy telefonhoz kötötten dolgoznak. Ha csak hangot használunk, akkor érdemes a monitort is elsötétíteni, minél kevesebb inger, fény zavarja a figyelmünket és energiáinkat.

Energiaszint kapcsán sokan a **beszédtempót**, video esetén a **mozdulatok sebességét**, a



MAGYAR  
COACHSZEMLE

Női-férfi dinamika  
2015/4.

IRÁNYOK

**szemmozgást** követik és dolgoznak vele adatszinten. Telefon esetén a beszédtempó és a **légzés üteme**, változása jelentős információ a coachingban.

**Érdeemes virtuálisan a klienset többet reflektáltatni saját energiaszintjére és annak változására is.** Fontos többször rákérdezni, ellenőrizni intuíciónkat, megválaszolni felmerült kérdéseinket.

A virtuális coachingnak van egy energizáló aspektusa is. Kimondottan sok coach említette, hogy energiájukat megemeli, hogy a virtuális coachingokra nem kell kiöltözni, „nem szorít a nadrág és még a cipőt sem akarom ledobni magamról”, lehet kényelmesen ülni, „feltehetem a lábam az asztalra, míg dolgozunk”. Van, aki fizikailag pedig azzal energizálja magát, hogy sétál a coaching közben.



## Az ügyfél hangja

A coaching munkában az egyik izgalmas adatforrásunk az ügyfelünk hangja, pontosabban a hangjában beálló változások. Ilyen **változás lehet, ha felgyorsul, vagy épp belassul a beszéde, megváltozik az intonációja, hangereje.** Ezzel dolgozunk személyes találkozások alkalmával is, de ennek szerepe felerősödik, amikor virtuálisan dolgozunk. A kérdőívet kitöltők szerint videókapcsolat nélküli munkában az elhangzott tartalom után **ez a második legfontosabb elem**, amelyre kiemelten figyelnek. Az erre irányuló figyelmünket érdemes fejleszteni, ahogy ezt egy interjúalanyunk is kiemelte:

*„Amikor virtuálisan kezdtem dolgozni, akkor tudatosan fejlesztettem magam, hogy a hangra és annak jellemzőire jól tudjak figyelni.”*

A hangban beálló változás gyakran hűen tükrözi azt a helyzetet, amelyről az ügyfél éppen mesél. Egy török ügyfelünkkel folytatott coaching munkában pont a beszéd ritmusának megváltozása hozott felismerést. Az egyébként egyenletes ritmusban beszélő ügyfél elkezdett feszesebben, „pattogósan” beszélni. Nyilvánvaló volt, hogy ez nem az ő tempója, nem az ő stílusa. Ezen elindulva tudtuk feltárni, hogy az adott helyzetben mennyire idegenül érzi magát, hogy úgy érzi, belekényszerítették valamibe, amivel ő nem tud azonosulni.



## Figyelek arra, ami elhangzik

Egyértelmű vélemény, hogy **virtuálisan sok esetben könnyebb fókuszálni.**

*„Ha telefonon dolgozunk, nem látom a testbeszédét a kliensnek, ezért jobban tudok a folyamatra és befelé fókuszálni.”*

Többen vagyunk úgy, hogy még ha lenne is video, mi a telefont választjuk. Ilyenkor, minthogy nem látjuk a klienst, **felerősödnek a szavak**, több teret adunk a



verbalizálásnak. Jobban észrevevessük a kliens esetleg érdekes **szóhasználatát, mondat-szerkesztéseit**, figyeljük mondatainak tartalmát.

*„Bizonyos szempontból sokkal inkább azzal dolgozom, amit az ügyfél behoz. Nincsen lehetőségem arra, hogy más felé menjünk. Nem tudom – akár gesztikulációkkal – megszakítani az ügyfelet, tehát sokkal jobban a kliens igénye határozza meg a coachingot.”*

Coachingjaink közben kimondottan tud segíteni, ha **behunyjuk a szemünket**. Ilyenkor az ügyfél felé csak a hallásunkra hagyatkozunk, de a befelé figyelés is megerősödik.

Úgy tűnik, hogy virtuálisan **többször nyúlunk a reflektáltatáshoz, összefoglaláshoz** is. Lehet ennek oka, hogy virtuálisan érdemes ellenőrizni, hogy megértettük-e egymást, de oka abban is keresendő, hogy virtuális coachingjaink nagy része nem magyarul történik és ilyenkor az átfogalmazás, összefoglalás az egyértelműsítés, vagy kiemelés jó eszköze a megértésnek.

Gyakori, hogy telefonos coaching esetén szabadabban jegyzetelünk, vagy rajzolunk. Jó gyakorlat ezt is becsatornázni:

*„Ha nincs kép a skype-on, sokkal lazábbnak érzem magam. Kényelmesen ülök, rajzolok, jegyzetek. Gyakran van, hogy rá is kérdezek a kliensemnél, hogy ő mit csinál közben. Ha esetleg ő is rajzol, akkor azt is behozom a coachingba: beszéljünk arról, amit épp rajzolunk.”*



## Csend és szünetek

A virtuális munka egyik izgalmas témája a csend és a szünetek érzékelése, használata. A beszélgetéseinkben beálló csendeket és szüneteket személyes találkozásaink során a lehető legtermészetesebben kezeljük, virtuális térben azonban ez nem ilyen egyszerű.

A tapasztalt virtuális coachok arról számolnak be, hogy a **virtuális térben a csend feszítőbb**, hisz **nem tudhatom biztosan, hogy ez a csend az elhangzottaknak szólt**, vagy esetleg megszakadt a vonal, elment a hang, vagy nem hallotta a kérdésemet? Ennek kiküszöbölésére mi a virtuális coachingjaink során gyakran használunk olyan kérdéseket, mint pl. *„Miről szól ez a csend?”* vagy *„Mi történik most ebben a csendben?”*, hogy támpontokat kapjunk az ügyfelünktől. Ugyanígy, ha mi maradunk hosszabb ideig csendben, akkor is jelezzük, hogy most éppen mi történik: pl. *„Itt vagyok, csak gondolkodom.”*

Virtuális munkában a **csend feszültsége erősebb**. Gyakran azon kaphatjuk magunkat, hogy előbb megszakítjuk a csendet, belépünk egy újabb kérdéssel. A csendek és szünetek így lerövidülhetnek a virtuális térben, amivel maga a reflektív tér is szűkül. Ahogy



egy interjúalanyunk említette: „Az a tapasztalatom, hogy feleződik az elbírható csend hossza virtuálisan, szemben a személyes üléssel. Nem tartható olyan hosszú csend.” Tehát tudatosan kell arra figyelni, hogy hogyan szabályozzuk a csendek és szünetek hosszát, hagyunk-e elegendő időt a reflektálásra, a végiggondolásra (különösen introvertált ügyfeleknél).

Ugyanakkor a **csendek és a szünetek fel is nagyítódnak**, sokkal érzékelhetőbbé válnak a virtuális térben, amely több lehetőséget kínál az azzal való munkára is. Eredményes technika azzal dolgozni, amit a csend alatt coachként magunk is megélünk, átélünk! A bennünk keletkező érzések, tapasztalataink szerint, gyakran tükröződései az ügyfeleink érzéseinek.



## Introspekció

Egyes coachok szerint **az ülés mélysége, intimitása növekszik**, ha a videót egyáltalán nem használjuk, vagy kifejezetten telefonon dolgozunk. A kérdőívben feltett kérdéseinkre a válaszadók több mint fele egyetértett azzal az állítással, hogy coachként sokkal lazábban és intuitívabban dolgoznak, ha nincsen kép és csak hanggal dolgoznak. Személyes tapasztalataink is azt mutatják, hogy video nélkül könnyebb magunkra figyelni, erősebb az introspekció, nemcsak a coach, de a coacholt oldaláról is.

*„Coachként telefonon sokkal reflektívabb vagyok: jobban érzékelem mi történik bennem, jobban tudok az intuíciómra figyelni.”*

*„Video nélkül nagyobb az intimitás, mert „önmagukkal könnyebben találkozunk” ilyenkor. Mindketten.”*

Videó nélkül bizonyos szempontból lazábban ugyanakkor sokkal fókuszáltabban tudunk jelen lenni. Az ellazulást segíti, hogy nem kell a külsőségekkel törődnünk, nem kell figyelni arra, hogy hogyan nézünk ki, kényelmesen el tudunk helyezkedni.

Virtuálisan dolgozni nem jobb vagy rosszabb, mint személyesen, egyszerűen csak más. Ezt a másságot kívántuk cikkünkben érzékeltetni. A másságot, ahogy a példák is mutatják, előnnyé lehet és kell is kovácsolnunk. Számos, sikeres virtuális coaching folyamat tapasztalatával azt is gondoljuk, hogy virtuálisan coacholni jó. Ennek jegyében kívánunk mindenkinek sikeres elmélyülést a virtuális coaching gyakorlatában!



## Jótanácsok virtuális coachingra

„Nem nehéz, kezdj bele!” – hangzik el a bátorítás sok, tapasztalt, virtuálisan dolgozó coach szájából mindazon coachok felé, akik még csak most kezdik a virtuális coacholást. Ha pedig a bátorság és az elhatározás megvan, íme még néhány praktikus jótanács kezdő virtuális coachoknak:





- **Szerezz saját élményt!** – próbáld ki saját élményű folyamatban, hogy mit jelent virtuálisan coacholtnak lenni. Ha biztonságosnak fogod találni, akkor az ügyfél is biztonságban fogja érezni magát.
- **Figyeljete oda az időzóna különbségekre!** –félreértéseknek gyakori oka az eltérő időzónákban való működés, különösen, ha bármelyik fél utazik és a megszokott időzónájától is eltér.
- **Egy 60 perce coachingra szánj legalább 80 percet** – fontos, hogy minden ülés előtt és után hagyj magadnak „zsilipelési időt”, csakúgy, mint a F2F coachingoknál. Viszont fontos, hogy kliensed figyelmét is felhívd erre a gyakorlatra. Figyeljen arra, hogy ne beessen egy találkozóról, vagy meetingről a coachingba, hanem hagyjon időt magának a megérkezésre és a zárásra is egyaránt.
- **Körültekintő figyelemmel válasszatok helyszínt** – legyen egy olyan helye a kliensnek, ahol jól érzi magát, ahol fesztelenül tud beszélgetni. Erre nem alkalmas egy open office, de még egy kávézó sem. Sokszor jó tanács a coaching folyamat elején, hogy előre érdemes lefoglalni a coaching ülésekre egy tárgyalót.
- **Virtuális csatornák** – érdemes megegyezni a coaching elején, hogy milyen kommunikációs csatornákat preferáltok a coachingra. Van, aki video nélkül elképzelhetetlennek tartja a coachingot, mások a telefonra esküsznek. Érdemes kipróbálni a különböző lehetőségeket és megállapodni a klienssel, hogy milyen csatornák bevonásával akartok dolgozni.
- **Biztonsági szám** – tisztázzátok előre, hogy milyen platformon fogjátok a coachingot vinni, ki-kit hív és mi történik akkor, ha megszakad a vonal. Legyen egy biztonsági elérésetek a másik felé, ha az elsődleges csatornával valami gondotok lenne.

---

## Jegyzet

---

<sup>1</sup> Von Bartheldné Ábri Judit PCC; Horváth Tünde, MCC; Németh Zita; Jókay Rita; Kozák Olivér; Makai András; Szabó Andrea

- A hang változása mindig jel arra, hogy „itt valami van”.
- Figyelhetjük a hangszín, a hang sebesség, a hang ritmusának, a hang erejének változását. Reflektálhatunk a mondatok szaggatottságra, mondatok összefűzésére.

## HANG

- Személyes találkozó a folyamat előtt/elején.
- Hangunkra való tudatos figyelem.
- Verbális bólintás gyakoribb használata.
- Több reflexió.
- Több néven szólítás

## KAPCSOLATÉPÍTÉS

- A virtuális ülések a korlátozott érzékelési források miatt felerősíthetik az elhangzottak jelentőségét.
- Felerősödhetnek egyes kifejezések, szavak, mondatszerkezetek.
- Többet foglalnunk össze abból, amit megértettünk.

## ELHANGZOTTAK

# Fókuszok virtuális coaching esetén

## CSEND

- A virtuális térben a reflektív tér kisebb lehet, mert hajlamosabbak vagyunk kevesebb szünetet hagyni
- Feszítőbb a csend

## SAJÁT MAGAM

- Video nélkül könnyebb coachként magunkra figyelni, erősebb az introspekció, intuíció jobban működhet.
- Nem kell a külsőségekkel törődni.
- Az ügyfél is jobban közelebb tud kerülni az érzéseihez.

## ENERGIA

- Az energiaszint figyelése ugyanolyan, mint személyesen, a virtuális tér mégis felerősítheti az erre való fókuszunkat.
- Ránézhetünk az energia sebességére (gyors-lassú), mennyiségére, energia erejére, mélységére, energia irányára (kifelé-befelé), az energia terére (mekkora térben mozog az energia?)



## MARSLAKÓK ÉS VÉNUSZLAKÓK A MUNKAHELYEN

*AVAGY NŐI-FÉRFI SZTEREOTÍPIÁK A COACHINGBAN EGY VÉNUSZLAKÓ COACH SZEMÉVEL*

**S**okaknak már a coaching hallatán is sztereotípiikus gondolataik támadnak: ez a szakma elsősorban nőknek való, mert ők nem akarnak 10-12 órát dolgozni, napi néhány óra munka mellett inkább fodrászhoz járnak, barátnőikkel kávéznak és gyerekeket nevelnek. Tény, hogy Magyarországon egyelőre több a női coach, mint a férfi, de az ehhez hasonló általánosítások félrevezetőek. Mindazok az előítéletek, amelyekkel férfiak és nők élnek, nem segítik a coachok munkáját sem. Az alábbi írás mindössze személyes tapasztalat-megosztás sajátos megoldásokkal, nem pedig empirikus tanulmány eredeti forrás megjelöléssel.

Női vezetőként, családanyaként és üzleti coachként már találkoztam néhány mérgező sztereotípiával, mégis azt kell mondjam, hogy kerültem olyan helyzetbe is, ami új megoldások kidolgozására készítetett. Bár több kutatás szerint is a férfiak a kreatívak, a teremtők, míg a nők a passzív-befogadó szerepben tetszelegnek, a gyakran kellemetlen helyzetekben született új megoldásokért a mai napig hálás vagyok. A coachok körében úgy sejtem többen járunk ugyanabban a cipőben, vagyis nemcsak coaching folyamatokat vizünk, hanem vezetők is vagyunk. A megbízóinknál nemcsak coachként, hanem cégvezetőként, értékesítőként, üzleti döntéshozóként is fellépünk. A női megbízó gyakoribb, mivel sok esetben a coach már csak a HR Vezetővel találkozik, közvetlenül a cégvezetővel, tulajdonossal nem. Tény, hogy a HR Vezetők többsége nő, míg a cégtulajdonosok, cégvezetők férfiak. Ki nem tapasztalta még meg a nők közötti rivalizálást? Ki nem érezte még egyszer sem egy női-női ajánlattételen, hogy méregetik, próbára teszik, esetleg „kóstolgatják”? Természetesen ez gender kérdéstől függetlenül is előfordulhat, de mivel általában a nők úgy érzik, hogy többet kell bizonyítaniuk vezetőként, mint férfi társaiknak, így egy arra alkalmas helyzetben meg is teszik azt, mégha nem is mindig veszik észre. Ebből rögtön le is vonunk egy általánosítást, amely szerint a női vezetők nem jó vezetők. Tapasztalatom az, hogy gyakran felelünk meg a sztereotípiáknak, - legyünk nők, vagy férfiak – pedig más a személyiségünk. Nem biztos, hogy nőként agresszívek és törtetőek vagyunk, viszont női vezetőként mégis így látnak bennünket; és egy humánus, empátikus férfi vezetőt a környezete inkább „puhánynak” tart, mintsem jó vezetőnek. Coachként gyakran kell változtatnom a sapkámat, ugyanis addig, amíg egy női megbízónál a megértő, könnyen alkalmazkodó, rugalmas, szakmailag profi oldalamat domborít-



tom ki, addig egy férfi megbízónál kemény üzleti partnerként jelenek meg, aki képes nehéz üzleti döntéseket is hozni. Addig, amíg az egyik férfi megbízónál működik nőként a határozott fellépés, a másiknál nem. Az egyik férfi jó döntéshozónak lát, a másik pedig csak a szőke haját veszi észre. Nehéz nem észrevenni a sztereotípiákat, mellyel kezelnek bennünket, és gyakran mi is kezelünk másokat - sokszor tudattalanul, máskor pedig tudatosan.

Egy másik nehéz színtér, amikor női coachként egy férfi coacheeval dolgozom, és beindulnak a sztereotip gondolatok és érzések. Tudjuk, hogy amikor coachként felismerjük magunkban ezt, azzal kezdenünk kell valamit, és szükség esetén érdemes szupervízióba is mennünk. De mi a helyzet, ha az ügyfelünk részéről érzünk meg hasonlót? Biztos számos jó megoldás van, nekem mégis a tiszta helyzet megteremtése segít a leginkább. Ilyen esetekben megosztom az ügyfelemmel, hogy mit érzek, mit hallok abból, amit mond, és megkérem, hogy segítsen megérteni, mire gondol valójában. Gyakran azt tapasztalom, hogy tudattalanul kapcsolnak be a sztereotip gondolatok az emberekben, majd amikor ez tudatosul bennük, elszégyellik magukat. Ha az ügyfél mégis ragaszkodik egy benne megerősödött hiedelemhez a női-férfi sztereotípiák mentén, érdemes felvetni, hogy szeretne-e dolgozni rajta. Ha nem, akkor sincs gond, viszont coachként figyelünk kell magunkra, hogy miként hat ez ránk, és valóban cselekednünk kell, ha nem tesszik a valóság.

*„Tapasztalatom az, hogy gyakran felelünk meg a sztereotípiáknak, - legyünk nők, vagy férfiak...”*

Mit tehetünk, amikor a coaching téma maga a női-férfi ellentétek, meg nem értések kezelése, annak jobbá tétele? Érdekes helyzet, amikor egy férfi ügyfél női coachnak témaként hozza be, hogy nem tudja elfogadni a női vezetőjét. Ezt a kérdést nagyon alaposan javasolt körbejárni, mert nem minden esetben arról van szó, amire először gondolunk – legyen ez sztereotip gondolat, vagy szimplán vezetői meg nem értés. Kedves Olvasó, neked mi ugrott be először? Hát ez az! Coachként is erre kell figyelnünk, hogy mit kapcsol be nálunk a téma. Rögtön beugrunk egy dobozba, és nem tudjuk megérteni az ügyfelünk csalódottságát, vagy tudunk fejben tiszták maradni, és meghallani a valódi problémát? Természetesen a sztereotípiákkal kapcsolatos elakadásokat annak megfelelően kezdjük el feltárni és helyre tenni. Nem más a helyzet akkor sem, ha a női vezető nem tudja a férfi vezetőjét elfogadni. Itt is megbújhatnak a háttérben hasonló okok.

Az évek során felismertem egy tendenciát a női és a férfi coaching témákban. Nőknél



nagyon gyakran dolgozunk a munka-magánélet egyensúlyon, míg férfiaknál az előrébbjutáson. Mit is jelent ez? Arra a következtetésre jutottam, hogy mindkét nem ugyanarra vágyik, csak máshonnan megközelítve. A nő akkor érzi, hogy előrébb jutott az életében, ha harmóniát tud teremteni ezen területek közt, míg férfi társainknál a ranglétrán való előrébbjutás hozhatja meg a harmóniát, akkor tud jobban figyelni a magánéletére is. Lehet, hogy ez a megállapítás is sztereotípiá – ki tudja? Egy biztos, nem véletlen mondják, hogy a férfiak a Marsról, a nők pedig a Vénuszról jöttek. Mások vagyunk, nem kell mindenben hasonlítanunk. Amint erre törekszünk, bekapcsolnak a védelmi mechanizmusok, és már elhomályosulnak a valós értékek és teendők. A nők többsége valóban érzelemorientált, míg a férfiak többsége feladatorientált. No de ez sem általános érvényű, és nem is szabad így kezelni egymást. Egy coach véleményem szerint akkor végez jó munkát, ha ezen különbözőségeket figyelembe veszi, épít az egyének személyiségére és figyelembe veszi a fejlesztés során.

Még egy fontos dolgról nem ejtettem szót, pedig érdemes. Mi történik a találkozások első pillanatában? A sztereotip viselkedésminták már ott bekapcsolnak. A bizalom kiépítésénél fontos szerepe van annak, hogy mit vált ki egy férfiből a nő megjelenése, vagy fordítva, mit lát a nő a férfiban. Szoktuk mondani, hogy fontos a kémia, na de mi is az a kémia? Nem arról van szó csupán, hogy tetszünk-e egymásnak, egymásra tudunk-e hangolódni, mint nő és férfi, tudjuk-e a női és férfi energiáinkkal mozgósítani a másik erőforrásait, megvan-e az egészséges bizonyítási vágy, megfelelési kényszer, és a többi? Bizalommal vagyok a másik irányába, szimpatikus számomra az ügyfél, a külső megjelenése alapján azt érzem, hogy tudunk együtt dolgozni, és építve mindezt előhívom belőle is ezt a bizalmat. Azt mondják, hogy a coach a személyiségével dolgozik. Mit tegyek coachként, hogy etikus maradjak? Női coachként használjam a nőiességemet, vagy tudatosan építsek rá, vagy felejtsem el? Férfi coachként maradjak meg férfi is, vagy csak coach? Tudok-e férfiként nem férfi coach lenni? Mi az igazság? Mi a jó megoldás? Te mit tennél? Te hogyan kezelted eddig ezt a kérdést? Ha eddig még nem, hát gondolkodj el rajta most!





## FÉRFI-NŐI ENERGIÁK EGY VILÁGBAJNOK TÁNCOS SZEMÉVEL

**B**as Gill a latin-amerikai show-táncok négyszeres Világbajnoka. Jelenleg saját cégét vezeti, ahol elsődleges prioritások az egészség és vezetés. Küldetésének tekinti, hogy arra coacholja és nevelje az embereket, hogy önmaguk legjobb verziójává váljanak, megteremtsék szabadságukat egészséges, gazdag és egyéni életükben.

Amikor kikérte Csaba a véleményemet a nők és férfiak közötti dinamikák témájában, nagyon megtisztelve éreztem magam, és mindenképpen meg akartam osztani véleményemet. Ez meghatározó fontosságú téma volt tánc karrieremben, és kiemelkedő szerepet játszott abban, hogy négyszeres latin-amerikai show-tánc világbajnok lehettem.

Profi táncos karrieremben ez mindig az energiáról szólt. Az energiák és az erő különbségeiről két emberi lény között. Az eltérésekről, ugyanakkor a hasonlóságokról két ember között. Hogyan lehet a két embert összehozni egy történetben és egy mozdulatban. Köztem és a korábbi profi táncpartnerem között hatalmas különbség volt. Ő nagyon közvetlen és erős volt, nemcsak táncosként, de személyiségében is. Én pedig pont az ellenkezője. Nagyon finom, kerek és érzékeny energiáimat illetően. Ezt a kétféle dinamikát rengeteg edzés, közös beszélgetés, és egymás nézőpontjának igazán mélyen való megismerésének vágyával hoztuk össze.

Igazán két egyenlő energiát akartunk kifejezni, megmutatni a parkettán, és főleg energiák tekintetében nem úgy csinálni, mint a klasszikus férfi-nő párosok. Érzésem szerint nagy különbségek vannak a mindennapi életben férfiak és nők között. Általánosságban a férfiak sokkal direkterek, és inkább az eredményekre fókuszálnak. Felkészültek a kiszámíthatatlanra, és ezzel hajlandóak is szembenézni, míg a legtöbb nő inkább figyelembe vesz minden elképzelhető lehetőséget, és döntéseiket inkább érzelmekre alapozzák; ami az egyik legfőbb eszközük. Ha valami nem stimmel, kétségek merülnek fel. Természetesen ez egy nagyon általános nézet, és messze nem érvényes mindenkire. Ennek tükrében, két férfi energiájának a kombinációját akartuk létrehozni, akik nagyon dinamikusak, erőteljesek és direktek, míg ezzel együtt nagyon puhák és finomak is, és akik rendkívüli módon tudnak kapcsolódni a közönséggel.



Ami a tipikus férfi-női dinamikákat illeti Hollandiában: A nyolcvanas évek közepe táján sok nő lépett ki a munkaerőpiacra, és ez a szám manapság is növekszik. Egyre több anya dolgozik az után is, hogy anyává váltak. Hollandiában a munkából kivett részük nagyon magas más országokéhoz hasonlítva. Ezen felül, egy változó társadalomban élünk, ahol egyre több nő, és egyre több férfi dolgozik részmunkaidőben. De mindezen változás ellenére is nagy különbségek vannak a munkaerő piacon belül. Hiába hallunk mindannyian a nők emancipációjáról, érzésem szerint még mindig nagyon eltérő a nők helyzete. Kevesebb órabért kapnak, kevesebbet dolgoznak, és még mindig a férfiak uralják a magasabb pozíciókat a (vezetői) funkciók magasabb szféráiban. Ezen felül pedig hatalmas különbség van a között, hogy valaki városban vagy falun dolgozik. A nők legtöbbször nagyjából megállapodik 23 éves korára, stabil munkahellyel és kapcsolattal rendelkezik. A férfiak ezzel szemben később állapodnak meg.

A vezetői funkciókban tevékenykedő sikeres nők, vagy társadalmunk ismert példaképeinek kétszer olyan keményen kell dolgozniuk, hogy lássák, és hallják őket. Az emancipáció, amiről feljebb beszéltem, 20 éve zajlott, de szerintem megint ugyanabban a helyzetben vagyunk. Vagy talán jobb így mondani: még mindig az emancipáció folyamatában vagyunk. Minden, amit egy nő tesz vagy ér el, 10-szere nagyjából alatt nézetik és kritizáltatik meg ahhoz képest, amit egy férfi vitt véghez. A férfiak által elvégzett munkát könnyebben fogadják, és mindez oda-vissza.

Hollandiában az elvárások nagyon magasak. Nagyon jó tanulónak, és mintapéldánynak kell lenni. Elismert, jó munkahelyet kell találni. Mindezek mellett még családot is kell alapítani, és minta értékű családnak kell lenni. Aztán 65 éves korunk környékén élvezhetjük a nyugdíjunkt, és elkezdhetünk minden más olyan dolgot is élvezni, amit az élet kínál. Meglátásom szerint csak életünk egyharmada marad, hogy kiélvezzük a nyugdíjat. Ahogy a társadalom, és mi magunk is hozzáállunk egészségünkhöz és életkilátásainkhoz, az a tökéletes receptje a fizikai és mentális betegségeknek, ami pedig sok minden, csak éppen a boldogság nem. Mindazzal, amilyen nyomást helyezünk magunkra, nagyon félreértelmeztük az 'életet', és inkább csak túlélünk. Nagyon keményen dolgozunk, hogy eleget tudjunk tenni vállalt kötelezettségeinknek. De vajon tényleg teljes életet élünk? Ez a nagy kérdés. A legtöbb embernek volt egy nagy álma, aztán valahol az útjukon önmaguk – vagy a társadalom – lebeszélte őket erről az álomról, és beleragadtak a társadalom rendszerébe. Semmiképpen sem azt akarom mondani, hogy a tanulás és a képzés nem jó, mert az. De ne ragadjunk bele a társadalom kínálta lehetőségekbe, hanem válasszuk a saját boldogságunkat! Tanuljunk önismeretet, fedezzük fel a világot, és alkossuk meg magunk legjobb verzióját! Csak azoktól vegyünk át, fogadjunk el tanulásokat, akikre felnézünk, akik rendelkeznek azzal, amire vágyunk.

Válaszd a saját utadat, és válogasd meg a legbelső körödet. Olyan embereket, akik köl-

csönösen emelik egymást, és ne olyanokat, akik lehúznak, lenyomnak másokat. A hozzád legközelebb álló öt ember átlaga vagy. Ha sikeres akarsz lenni, akkor meg kell változtatnod a körülötted lévő dinamikákat és energiákat. Ez néha nem könnyű, és még fájhat is, de elmondhatom: életed legjobb választása lesz.

Visszatérve profi táncos háttérhez: azokon az edzéseken, show-kon, versenyeken mindig mi voltunk azok, akik irányítottuk energiáinkat, mi döntöttük el, hogyan érezzük magunkat a parketten, és napjaink társadalmában, élj akár Magyarországon, akár Hollandiában, akár bárhol máshol a világban: TE irányítod energiáidat és jólétedet! Akár férfi vagy, akár nő, akár vezető, vagy otthon maradsz anyaként: kérlek, hogy használj ki minden lehetőséget, és válj önmagad legjobb verziójává!

*„Válaszd a saját utadat, és válogasd meg a legbelső körödet. Olyan embereket, akik kölcsönösen emelik egymást, és ne olyanokat, akik lehúznak, lenyomnak másokat.”*



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Női-férfi dinamika  
2015/4.

Vélemény

# Leni De GOEYSE



## FÉRFI – NŐI DINAMIKÁK A COACHINGBAN

**L**eni De Goeyse Tréner-tanácsadó személyzeti- és tehetségfejlesztés területen a belgiumi KBC Bank és Biztosítás intézetnél. Leni Lean-Coachként dolgozott korábban Budapesten, megcsillogtatva számos kreatív eszközt és módszertant alkalmazó, színes és összetett megközelítését és módszereit. A banknál folytatott coaching és tréning munkájában jelenleg kiemelt szakterülete a 'Változáskezelés' és az 'Innovatív/Kreatív Gondolkodás'. Leni egy nagyon dinamikus szórakoztató-fejlesztő, motivátor, kreatív gondolkodó, out-of-the box facilitátor, mesemondó és gondolatforrás. Ez teszi lehetővé, hogy a banknál végzett teljes munkaidős munkája mellett szabadúszó, energetikus coachként is működjön, aki szereti a dolgokat picit másképpen megközelíteni.

Amikor megkaptam a felkérést egy cikkre (a fent említett témában) ettől a folyóirattól, teljesen fellelkesültem! Mennyire pompás ez! Órákon és órákon át tudnék erről írni. Mire a fejem teljesen megtelt mindenfélével, amit a témával kapcsolatban gondoltam és éreztem, alig sikerült valamit kipróbálnom a tollamból.

Tehát azt csináltam, amit gyakran szoktam, ha megrekedek valamiben. Útmutatást, inspirációt kerestem. Fellapoztam pár könyvet ezzel kapcsolatban, cikkeket nézegettem a neten.

Jó nagy dumás vagyok, általában ami a szívemen, a számon, egy percre nem habozok kimondani, amit gondolok. Ez vajon tipikus férfi dinamika? Sztereotípiák? Akkor mit gondolnak erről? A nők mindig az érzéseikről akarnak beszélni. Hm, igen, meglehetősen. de képzeljék el, mennyire frusztráló lehet az, ha nem találjuk meg hozzá a szavakat. Ez is férfias? Nőies? Arról akarok beszélni, amit érzek, de nem találok a megfelelő szavakat. Vagy félek a keresett szavaktól? Félek annak a következményétől, ha kimondom őket? A nőket tényleg érdekli, hogy mit és hogyan mondanak ki? A férfiak tényleg azt mondják, amit gondolnak, és akkor... ennyi? Ügy lezárva?



### *Bár ennyire egyszerű lenne*

Hogyan is látom én a férfi-női dinamikákat? Amíg ezt jutattam, elbeszélgettem egy férfi barátommal. Elmondtam, hogy a coaching gyakorlatom során nem látok nagy különbséget, 'miért' is jönnek hozzám az emberek. A férfiak és a nők gyakran ugyanazt a dol-



MAGYAR  
COACHSZEMLE

Női-férfi dinamika  
2015/4.

VÉLELMÉNY

got keresik, amikor hozzám fordulnak. Bizonytalanok magukban, az életükben, döntéseikben, munkájukban, kapcsolataikban. Számtalan szinten és módon szeretnének 'sikeresekek' lenni. A barátom másképpen gondolta: "Ellent kell mondanom. Munkám során azt látom, hogy a férfiak rögtön a tárgyra térnek, és amolyan „Ne kamuzzunk, hanem csináljuk!” hozzáállásuk van. Ettől kevésbé pontosak és kicsit nemtörődömök lesznek. A nők viszont általában bizonytalanabbak munkájukat illetően, főleg, ha valami újat akarnak megpróbálni. Végiggondolják a dolgokat, mielőtt cselekszenek. A nők sokkal hamarabb fedezik fel a hibákat, és sokkal pontosabban dolgoznak."

És megérkeztünk, hiszen valójában ez a kérdés, nem?

Van, ami tipikusan jellemző a férfiakra, van, ami meg a nőkre?

Vagy tényleg 'dinamikákról' beszélünk, és a férfiaknak és a nőknek is lehet egyaránt?

Az olyan nagy cégeknél, mint amilyenek én is dolgozom, általában jó egyensúlyt biztosítanak a férfiak és nők között bizonyos pozíciók esetében egy program elindításával. A legtöbb ilyen program tartalmazza a következőket: kvóta (x% nőt kell alkalmazniuk bizonyos szinteken), egy mentoring program (legfőképpen a vezetői készségekre fókuszáltnak), megbíznak valaki külsőt, hogy coacholja őket 'gender témában', és gyakran összehoznak egy belső közösséget, akik mindenféle nemekhez, sokszínűséghez kapcsolódó tevékenységet tűznek ki célul. És mindegy, hogyan csűrjük-csavarjuk, (meglátásom szerint) e programok leginkább arra jók, hogy 'kipipálhassuk' ezt is. Megmutathatjuk kifelé, hogy van 'gender programunk'. Arra figyelve, hogy meglegyen a kvóta, nem pedig az 'egyént' támogatva karrierjében.



## *És akkor ideértünk, a coachinghoz...*

Időnként fel-felbukkan valami, behozva ezzel a férfi-női dinamikákat, és ezt nagyon érdekesnek találom. Mint ezt is.

A 'férfi-női játék' 88 kártyából áll. Minden kártyán szerepel valamilyen férfi vagy női tulajdonság. E tulajdonságok 4, munkához kapcsolódó (fontos) területre vannak besorolva: Csinál-Létezik, Gondol-Érez, Elválaszt-Összekapcsol, Formáló-Inspiráló.

Magában véve a játék az egyén önképét jeleníti meg; úgy működik, hogy a játék tükröt tart, és ez néha nagyon konfrontáló hatású. Ha coachingban alkalmazzuk ezt a játékot, akkor felfedhetünk érték mintázatokat, amik lehetővé teszik az ügyfél számára, hogy megismerje a mélyebben rejlő motivációikat és értéket.

Coaching praxisomban gyakran kimozdulok az ügyféllel, és sétálunk egyet a természetben. Megkérem, hogy keressen valamit, ami megragadja a figyelmét, és koncentráljon



arra. Miért ezt választotta? Mi tűnik fel rajta? Mit érez, amikor ezt nézni? Gyakran a természet maga lesz a tükör (éppúgy, mint a kártyák), amiben megláthatják tehetségüket, frusztrációjukat, motivációikat és/vagy értékeiket.

Egy másik kapcsolódás a coachinghoz a 'vizualizáció'. Ha az ügyfél megtalálta a coaching során megválaszolendő kérdését és az elérni kívánt célt, akkor alkotunk valami megfogható, valami erővel bíró képet, ami folyamatos emlékeztetőként működik. Ez lehet egy szimbólum, valami a természetből, de lehet egy kártya a játék paklijából, amire jobban oda kívánnak figyelni, és 'látni' milyenek szeretnék ezt a jövőben. Tehát megfesthetik, készíthetnek egy kollázst, megírhatják, vagy készíthetnek valamit kint a természetben. Gyakorlatilag MEGTEREMTIK ezt a kívánt jövőt, ennek megvalósítása és láthatóvá tétele egy nagyon erős lépés előre.

Lentebb látható egy, a természetben készült példa. A TE természet kollázsod. E darab minden része a Te egy részedet képezi, jelenti. És az erről valós beszélgetés nagy meglátásokat ad az ügyfélnek.





# RUSZÁK Miklós - ÖRVÉNYESI Rita



## TÁVOLI VISSZATEKINTÉS A COACHING CAMPRE

### *Örvényesi Rita*

Legszívesebben úgy kezdeném a beszámolómat, mint egy mesét... Az úgy volt... Szóval az úgy volt, hogy tavaly nagyon jól éreztem magam a Coaching Campen. Szakmai fejlődést, sok új ismeretséget és kapcsolódást hozott, ezért nem is volt kérdés számomra, hogy ott kell lennem 2015-ben is. Azután jött egy munka, melyet nem tudtam az ügyfelem miatt elhalasztani... és jött az érettségi eredmények kihirdetése, amikor a nagy fiam mellett kellett lennem, félretéve a munkát... Így alakult, hogy a két szakmai Coaching Camp nap helyett egyetlen estét tudtam Gárdonyban tölteni. Igen, sajnálom, hogy kimaradtam egy sor workshopból, előadásról. De mindenért kárpótolt az a sok szeretet és öröm, amivel a kollégák fogadtak. Fáradtan, egy erős munkanap után érkeztem, mégis annyi energiát kaptam, hogy máig tart a jó érzés...

Persze melengető érzés volt, hogy közben a kollégáim megszervezték és vezették a Magyar Coachszemle kerekasztal-beszélgetését. Az orvos-filmrendező, a marketing szakember-coach és a fogorvos-ultrafutó „lámpagyújtogatása” élénk beszélgetést eredményezett. Vidámság, őszinte kíváncsiság, érdekes válaszok, az élet értelme, a sikerről és motivációról szóló eszmefuttatás mellett néhány filmrészlet tette színessé az estét. Igen, szívesen maradtam volna még egy napot... de egy anyának néha másutt a helye.

### *Ruszák Miklós*

A tavalyi Coaching Camp igencsak magasra tette a léceket, ezért kíváncsian vártam, hogy az idei vajon átugorja-e azt. A program idén is színvonalasnak ígérkezett, számos elismert hazai coach tartott hasznos workshopot. A szervezők úgy döntöttek, hogy a plenáris előadások után nem három, hanem két részre bontják csak a szekciókat, ami nagyban megkönnyítette a workshopok közötti választást.

Nagyon jó volt látni, hogy a rendezvény szervezői idén is nagy gondot fordítottak arra, ami a Camp célkitűzései között is szerepel, hogy minél érdekesebb és gyakorlatiasabb workshopok legyen, amit a jelenlévő coachok hasznosítani tudnak a mindennapi mun-



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Női-férfi dinamika  
2015/4.

beszámoló



kájuk során. Külön kiemelném Sivó Imre és Szilágyi Miklós Coaching etika című programját. Amikor először olvastam a címet, bevallom kicsit megijedtem, mert azt gondoltam, hogy beszélünk kicsit az ICF etikai kódexről, de túl sok újat nem halunk. Szerencsére nem így volt. A két vezetőedző olyan szituációkba „kényszerítette” bele a coachokat, amelyekben valóban elgondolkodtató és igen nehéz, de életszerű helyzetek voltak, és ha az ember ilyen esetekben nem figyel, komoly etikai vétségekbe sodorhatja magát. Természetesen számos „előadást” kiemelhetnék még, de ez véleményem szerint szükségtelen, mert az idei Camp-en is csak olyan vezetőedzők tartottak workshopokat, akik – ha szabad így fogalmazni – tudják, mitől döglök a légy.

Hogy őszinte legyek nem is annyira az érdekel, hogy az a bizonyos lécs mennyire van magas, rezeg-e, vagy könnyedén megugorja az idei rendezvény, hanem hogy ismét érezhető lesz-e az az inspiráló légkör, ami az előző Coaching Camp-en körülött minket. Szerencsére elmondhatom, hogy igen, és ez a most már évről-évre Gárdonyiban találkozó szakmai társaság egyre jobban összekovácsolódik egy szakmai közösséggé.



## KREATÍV ÖTLETEK COACHOKNAK

**B**evallom, elsőre kissé bizalmatlanul vettem a kezembe az 50 kreatív coaching ötlet című kötetet, amely nemrégiben került magyarul is a polcokra a Z-Press Kiadó jóvoltából. Szóval kreatív coaching ötletek, és mindjárt ötven? Persze mivel az alcím szerint profi coachoknak szól a kézikönyv, úgy gondoltam, hogy szerkesztőségünk könyvtárából semmiképp sem hiányozhat.

Szóval belelapoztam a több, mint 350 oldalas kiadványba, és az első dolog, ami feltűnt, hogy ez a kézikönyv tényleg gyakorlatias. Az egytől ötvenig számozott eszközök és ötletek leírásánál pontról pontra kis ikonok jelölik, hogy mit hogyan alkalmazhatunk a coaching ülés során – például célok, változatok, további kérdések, kockázatok, profi tippek. Ezen kívül még valódi, a gyakorlatból vett konkrét példákat, sőt coach és ügyfél között zajlott párbeszédet is kapunk az eszközök működésének szemléltetésére, ami tényleg nagyon sokat segít abban, hogy értelmezzük az eszközt, és képet alkothassunk arról, hogyan illeszthetjük azt saját praxisunkba. S ha már itt tartunk, a kézikönyv is arra sarkall minket, hogy úgyszólván a tettek mezejére lépünk az ötleteket illetően: minden leírás néhány üres sorral zárul, ahova saját megvalósítási tervünket írhatjuk.

A kötetben való tájékozódásunkat segíti, hogy az eszközök és ötletek tematikus fejezetekbe vannak rendezve, és minden fejezet elején néhány soros összefoglalót olvasha-



*Martin Wehrle*

*50 kreatív coaching ötlet*  
*Profi coachok gyakorlati kézikönyve*

*Z-Press Kiadó, 2015.*

„...helyszín  
ötletek,  
illetve  
marketing  
ötletek is  
várnak  
ránk!”

tunk róluk. Ez praktikusnak tűnik, hiszen ha egy konkrét coaching folyamathoz keresünk eszközt, akkor elég átlapoznunk a megfelelő fejezeteket, hogy rátaláljunk. Az igazi meglepetést pedig a második rész tartogatja az olvasó számára: itt nem csak új coaching-ötleteket, de helyszín ötletek, illetve marketing ötletek is várnak ránk!

Összefoglalva, a kötet átgondolt és rendszerezett formában, valóban jól hasznosítható ötleteket kínál, amelyeket könnyen és gyorsan illeszthetünk a mindennapokba, de ennél többet is nyújt: inspirációval is szolgál – ami véleményem szerint szintén nagyon fontos. Tapasztalatom szerint a kreatív ötletek újabb kreativitás születését ösztönzi, s így nem csak ötven ötletet kapunk, hiszen tovább is fejleszthetjük őket, vagy újabb ötletek juthatnak eszünkbe segítségükkel, amelyeket saját ügyfeleink esetében is használhatunk.



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

Női-férfi dinamika  
2015/4.

ajánló



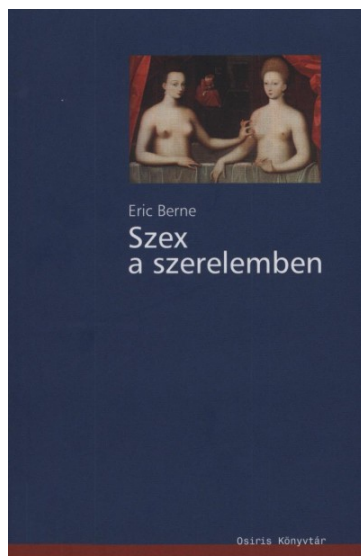
## EMBERI JÁTSZMÁK A SZERELEMBEN?

Izgalmas kötetet ajánlanék a kedves olvasónak. Nem a beszédes címre gondolok elsősorban, hanem arra a kíváncsiságra, hogy a tranzakcióanalízis elméletének kidolgozója miként vélekedik a szexualitásról, mint az emberi kapcsolódás speciális, és világot mozgató kommunikációjáról. A lengyel emigráns családban született, kanadai származású pszichológus és pszichiáter legismertebb kötete a 60-as években megjelent cikkeken és elméleteken alapuló Emberi játszmák (1964).

Berne a Szex a szerelemben című kötetén dolgozott, amikor 1970 májusában infarktust kapott, így könyve csak halála után jelenhetett meg (1970), éppúgy, mint a Sorskönyv (1972). Pikáns adalék a kötet témájához, hogy a szerző ekkora már harmadik feleségétől vált el. Mint azt a bevezetőben írja, a könyv a Kaliforniai Egyetemen nagy érdeklődés által kísért előadásainak leirata, mely hatalmas szexuális felvilágosító kampányt indított el az Egyesült Államokban.

A bevezető és az első rész olvasása közben folyamatosan az motoszkált bennem, hogy Berne ezeket a saját szórakoztatására vetette papírra. Ám nyilvánvalóan nem vonatkozathatók el a kötet keletkezésének kulturális és társadalmi környezetétől, s az azóta eltelt 45 év hozta változásoktól – s joggal feltételezem, hogy 1970-ben e fejezeteket is falták az olvasók.

Szakmailag igazán érdekes tartalmat a Szex a szerelemben



*Eric Berne*

*Szex a szerelemben*

*Osiris Kiadó, Budapest, 1996.*

című kötet második fejezete tartalmaz. Berne sorra veszi az emberi kapcsolatok lehetséges változatait – természetesen a szexualitás viszonylatában. Az Emberi személyiség című fejezetben bemutatja a tranzakcióanalízist, mint a kapcsolatokat meghatározó énéllapotok kommunikációját, s ezzel kötődően bevezeti és magyarázza a kapcsolati diagramot is. „Egy adott kapcsolat nem más, mint két vagy több ember – pontosabban azok különböző énéllapotai – között lezajló folyamatos tranzakciók sorozata, mely olyan, mint a táblánál való felelés. Ha a » kapcsolat « szót használó felelő nem tud a táblára épkezláb diagramot rajzolni, akkor megbukik, hiszen a többieknek dunsztja sem lesz, hogy miről beszél.” (104. oldal) – fogalmaz Berne.

Ezek ismeretében és felhasználásával értékeli és magyarázza a szexualitást, mint kapcsolati formát, a tisztelet, a gyengédség, az élvhajzás, az intimitás, a szerelem, a csodálat vonatkozásában, vagy épp a házasság témájára fókuszálva, egy-egy hosszabb-rövidebb fejezetet szentelve a témáknak.

A tranzakcióanalízis elméletéből jól ismert emberi játszmákat Berne a Szexuális játszmák című fejezetben alkalmazza. Kiemeli, hogy mint az élet össze területén, a szexualitásban is a szülői programozás határozza meg a viselkedést, kapcsolódást, kötődést. „Öt vagy hat éves korára (bizony!) minden ember kivétel nélkül megkapja életének forgatókönyvét, amit szülei írtak neki.” (143. oldal)

A forgatókönyvtípusokat szemléletes és hétköznapi példákkal ismerteti Berne, de kitér a természet biológiai trükkjeire is. A szexuális játszmák különféle forgatókönyveiben aztán ki-ki megtalálhatja a már ismerős helyzeteket, de választ kaphatunk arra is, hogy miért kellene a játszmák. A szerző szerint a játszmák kétségtelen haszna „sehol nem mutatkozik meg oly kristálytisztán, mint a szexuális játékokban.” (171. oldal). A belső és külső pszichológiai haszon mellett a belső és külső szociális haszon és az egzisztenciális haszon, valamint az egészségre gyakorolt jótékony hatása is szerepel Berne felsorolásában. Nyilvánvaló, hogy a szex, az erkölcs, etika az emberek között kialakuló konfliktusok egyik kimeríthetetlen forrása. A vélemény szabadsága persze sérthetetlen. Lehet egyetérteni vagy vitatni Eric Berne megállapításait, ám egy biztos: „A legtöbben nagyon éhezünk az emberi kapcsolatokra, a látványra, a hangokra, de az érintésre és a simogatásra is. Láthattuk, hogy egy ilyen kapcsolat eldöntheti bizonyos esetekben a testi-lelki egészség és a leromlás vagy az élet és halál kérdését.” (187. oldal).

Ez utóbbi kijelentéssel egyetértve ajánlom gondolatébresztő – ám címével ellentétben – korántsem könnyed olvasmányként Eric Berne kötetét.



---

# SZERZŐINK

## *Boross Ottilia*

Boross Ottilia pszichológus, a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar személyiségpszichológia tanszékének adjunktusa; a budapesti McDaniel College oktatója és a Magyar Pszichológiai Társaság tagja.

1990-től számos képzésben és kutatásban vett részt, és vezetett. Tudományos és oktatói munkásságával, szakszerű szakfordításával hozzájárult jelentős mértékben a magyarországi pszichológiatudomány fejlődéséhez.

## *Gill, Bas*

Bas Gill a latin-amerikai show-táncok négyszeres Világbajnoka. Jelenleg saját cégét vezeti, ahol elsődleges prioritások az egészség és vezetés. Küldetésének tekinti, hogy arra coacholja és nevelje az embereket, hogy önmaguk legjobb verziójává váljanak, megteremtsék szabadságukat egészséges, gazdag és egyéni életükben.

## *Goeyse, Leni de*

Leni De Goeyse Tréner-tanácsadó személyzeti- és tehetségfejlesztés területen a belgiumi KBC Bank és Biztosítás intézetnél. Leni Lean-Coachként dolgozott korábban Budapesten, megcsillogtatva számos kreatív eszközt és módszertant alkalmazó, színes és összetett megközelítését és módszereit. A banknál folytatott coaching és tréning munkájában jelenleg kiemelt szakterülete a 'Változáskezelés' és az 'Innovatív/Kreatív Gondolkodás'. Leni egy nagyon dinamikus szórakoztató-fejlesztő, motivátor, kreatív gondolkodó, out-of-the box facilitátor, mesemondó és gondolatforrás. Ez teszi lehetővé, hogy a banknál végzett teljes munkaidős munkája mellett szabadúszó, energetikus coachként is működjön, aki szereti a dolgokat picit másképpen megközelíteni.

## *Kocsis Zoltán*

CMC minősített vezetési tanácsadó, DGfS család- és szervezetállító tanácsadó, tréner, életstratégiai tanácsadó. Tizenöt éve dolgozom vezetőikkel a stratégiai tanácsadás és vezetőfejlesztés területén.

Három éve folytatok egyéni és csoportos segítő tevékenységet a rendszerállítási eszközeivel. Az önismereti fejlesztő módszerekkel és a tangóval való ismerkedésem nagyjából egy időben indult, és ezek a szálak lassan összeértek. A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége és a Professzionális Coaching Egyesület tagja vagyok.

## ***Kun Andrea***

Szervezetfejlesztő, executive és team coach. Működésfejlesztési tanácsadóként kezdte szakmai pályafutását, majd széleskörű projektmenedzseri és szervezetfejlesztési tapasztalatot szerzett. Dolgozott több, különböző profilú, méretű és tulajdonosi összetételű szervezetben. Ezekből a tapasztalatokból sokat merít tanácsadóként, coachként. Ügyfelei problémáit rendszerszinten, a maguk komplexitásában szereti megközelíteni. Az egyedi, az adott szervezethez igazodó megoldásokba és az erősségekre koncentráló fejlesztő munkában hisz. Gestalt személetben dolgozik.

## ***Nemes Antónia***

Integrál szemléletű coach, tréner.

Az emberek, a világ megismerése inspirál leginkább. Miközben mindannyian a „saját mozinkat” nézzük, fontos számomra azt látni és érezni, ami van, ami folytonosan változik. A fejlődés fontos helyen áll értékrendemben. Szakmai és személyes útkeresésem során egyfajta dinamikában lévő nyugvópontot jelent számomra az integrál szemlélet, mely folyamatos fejlődést, sokirányú kérdésfeltevést és módszertani továbblépést tesz számomra lehetővé.

2003 óta tanítok felnőttoktatásban, több éve a munkám az egyéni és csoportos mentorálás, coaching- és tanácsadás felé tolódott el. Coacholok cégalkalmazottakat, vezetőket. Tréneri – és coach tevékenységem részeként kisgyerekes nőket is támogatok abban, hogy megismerjék erőforrásaikat és merjenek autonóm módon élni.

## ***Szabó Zsófia***

Szervezetfejlesztő, executive- és csoportcoach. Pályája elején projektmenedzsment területen dolgozott. A 2000-es évektől azonban fókuszát áthelyeződött a személyek és csoportok megértésére, a változások személyes és szervezeti megélésére. Nagyon szeret csoportokkal dolgozni, segíteni őket az aktuális helyzetük feldolgozásában, az erőmerítésben, a tiszta helyzetek közös kialakításában. Az elmúlt években sok munkája volt stressz- és személyes energiamenedzsment területen, de a virtualitás - multikulturalitás témája is egyre nagyobb teret nyer munkájában.



# A MAGYAR COACHSZEMLÉ SZERKESZTŐSÉGE

**Dobos Elvira**

**alapító, társ-főszerkesztő**

Dobos Elvira diplomás business coach, a Magyar Coachszemle társ-főszerkesztője. Coach - üzleti edző diplomáját a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szerezte. 2006 óta folyamatosan jelennek meg szakmai cikkei és szakfordításai, 2008-tól a Pécsi Tudományegyetemen oktat. A vezetői és karrier coaching mellett 2013 márciusától az ERFO Nonprofit Kft-nél a munkaerőpiaci reintegrációt elősegítő tréningeket és csoportos coachingot vezet megváltozott munkaképességű emberek számára.

**Örvényesi Rita**

**alapító, társ-főszerkesztő**

Kommunikációs szakértő, marketing szakember. Több mint húsz év szakmai és vezetői tapasztalattal rendelkezik multinacionális vállalati környezetben. Szakterülete a stratégiai tervezés, a kereskedelmi és marketing szervezetek és munkafolyamatok kialakítása, fejlesztése, hatékonyságának növelése. Szívesen foglalkozik Public Relations feladatokkal is. Coach-diplomáját a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szerezte. A forprofit feladatok mellett a nagyothallók és siketet coaching támogatását végzi társadalmi felelősségvállalásként. A Magyar Coach Egyesület alelnöke.

**Kovács Petra**

**szerkesztő**

Kovács Petra vagyok, pszichológus. 2011-ben végeztem a Pécsi Tudományegyetemen, felnőtt klinikai és egészségpszichológia szakirányon. Angliában a mindfulness meditáció elméletét és gyakorlatát tanultam. Jelenleg kutatóként és oktatóként dolgozom a Pszichológia Doktori Iskola Elméleti Pszichoanalízis programján belül. A pszichológia számomra egy hatalmas, korlátok nélküli tér. Legkedvesebb területeim az álmok, az emlékezet és az önismeret. Utóbbi nem csak szakmai szempontból tartom izgalmasnak, hanem a személyes élmények lehetősége miatt is. Az elmúlt években önmagam megismerésének lépcsőit jártam, saját határaitam feszegettem, kipróbáltam egyéni és csoportos módszereket is. Célom megosztani az olvasókkal az önismeret mindenki számára járható útjait szakmai ismereteim és saját tapasztalataim segítségével.

## Ruszák Miklós szerkesztő

Ruszák Miklós vagyok, szociológus, az Erfo Nonprofit Kft. belső tréner. Az Esztergár Lajos Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ családgondozójaként évekig dolgoztam nehéz helyzetben lévő emberekkel, családokkal. Meggyőződésem, hogy a coaching szemléletmódja, az egyéni felelősségvállalás ösztönzése nagy segítség lehet ezen a területen is. Ügyfeleimet ezért arra ösztönzöm, hogy saját maguk erősségeire építve találjanak kiutat a hullámvölgyekből. Úgy gondolom, hogy a coaching-szemlélet alkalmazása mindenki életében pozitív változásokhoz vezethet.

## Csetneki Csaba szerkesztő

Mérnöki és tanári diplomám megszerzése után éveket töltöttem szolgálatban a Malévnél, ezzel párhuzamosan dolgoztam egy felsővezetői tanácsadó cégnél, valamint hosszú és sikeres versenytáncos pálya áll mögöttem. A lehetetlen lehetővé tétele, a nyitottság, az új nézőpont, az akadályok leküzdése, a közös munka és a kitartás énem részévé vált. Évek óta foglalkozom sport mentál tréninggel, coachinggal, business coach diplomámat a BKF-en szereztem meg.

A tanácsadói és a szolgáltatói szférában megszerzett tapasztalatom, emberismeretem, tanulási és fejlődési vágyam, illetve versenyzői múltamból adódó kvalitásaim egy általam mélyen hitt és vallott filozófiában fogalmazható meg: Nem az számít az életben, hogy megtaláljuk, hanem az, hogy megteremtjük magunkat!

Magyar Coachszemle

2015/4.

Női-férfi dinamika



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

ISSN 2063-6679

[coachszemle.hu](http://coachszemle.hu)

Minden jog fenntartva.