

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 képeembe, 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 jobbra 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 kutatod 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 vezetőt? 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 vezetőtársaitól, 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 másikra 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 felelve 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 széthullnak 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. Számtalanszor 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 válaszaidat!



Az interjút Csetneki Csaba készítette