

## Felszínre kerülő szükségletek

Önérdékérvényesítő vezetői működésben való fejlődés – ezt az első körös célt fogalmazta meg ügyfelem, akivel 5x90 perces coaching folyamat során dolgoztunk együtt, bő három hónapon keresztül. Az egyik hazai pénzintézet felső vezetőjeként dolgozó coachee – akit a felismerhetőség kerülése és az anonimitás végett nevezünk most Évának – számára elsősorban proaktív vezetői részvételt jelentett az önérvényesítő működés. Kérdések mentén tisztázódott, hogy szakmai helyzetekben mások határozottan és meggyőzően látják Évát. Az általa hiányolt önérdékérvényesítés valójában nem kívül, hanem belül nem valósul meg: elégedetlen saját magával és ez az önmagával szembeni hitetlenség stresszt okoz.

**Célkitűzés, szükséglet.** „Hallom a gondolataimat!” mondatára a kérdés, „Hogyan hangoznak ezek a gondolatok?” felfedte, hogy Éva maximalista, mindig meg szeretne felelni, izgul a nyilvános szereplések előtt, gondolatainak többsége negatív és önmarcangoló. Ennek felismerését követően olyan finomhangolt, második körös célt fogalmazott meg a coachee, amely már nemcsak egy elérendő célállapotot, hanem a saját teljesülésre váró szükségleteit is megfogalmazta. Az önmagába vetett bizalmát, hitét szeretné erősíteni és ehhez a cselekvést hívta segítségül, például a topvezetői értekezleteken szereplő aktivitást, a csapata eredményeivel történő kiállást, szakmai véleményének transzparens vállalását konfliktusos helyzetekben is. Eközben figyelni szeretné önmagát, mikor érzi magát jól és mikor csúszik el az önmagába vetett bizalom.

**Intervenciók, eszközök.** Munkánk során nemcsak a teljes folyamatra, hanem az egyes alkalmakra is célt tűztünk ki, ezt az ülés végén visszamértük, s ez az akciók megfogalmazását is segítette. Első körben az appreciative coaching kérdéseivel dolgoztunk, például: „Mi történik meg a konkrét helyzetben?, Milyen gondolataid, érzéseid vannak közben?, Milyen hatást szeretnél elérni?, Milyen erőforrásaid támogatnak a célkitűzéseidben?”, stb.. Később megoldásfókuszú kérdésekkel is haladtunk, például: „Miből veszed észre, hogy már nagyobb önbizalommal dolgozol vezetőként?, Mások miből veszik észre a változást? Ki veszi észre először?”. Gyakran „adtam vissza” mélyítésre az Éva által használt kifejezéseket és ránéztünk ezek új rétegeire (Pld: „- Szeretném meghaladni önmagam. – Mit jelent számodra, hogy szeretnéd meghaladni önmagad?”). Illetve visszatükröztem hirtelen jött viselkedésváltozást vagy visszatérő kifejezéseket (Pld: sóhajtás, gyakran említett értékek a vezetői működésben.)

A coachee önkéntes vállalásokat tett, hogy az alkalmak között, a mindennapokban, fejlődésének milyen elemeire fókuszál: például volt, hogy két ülés között a saját gondolatait figyelte meg nyilvános szereplések előtt, utána pedig detektálta, hogy mi történt közben, és volt, hogy a fizikai tünetekre koncentrált, hogyan alakul a légzése, a szívdobogása és ezeket igyekezett tudatos jelenléttel kordában tartani.

A közös munkánk kezdetén meghatározott együttműködési keretek etikusan lehetővé tették, hogy úgynevezett alkalmazáskövetés során, az egyes ülések között is történhessen kapcsolatfelvétel: ha például Évának gyors coaching kérdésre van szüksége vagy ha nekem, mint coachnak ötletem támad a témához kapcsolódó egy-egy anyag megosztására, akkor a korábbi felhatalmazás révén megtehettem. Olyan anyagokat, hangfájlt osztottam meg az ügyfelemmel, amelyek a gondolatainak felülvizsgálatát segítették (kognitív torzítások), az

önbízalomerősítést támogatták (önreflektív gondolkodás a gyakorlatban), tudatos jelenlét (mindfulness gyakorlat). Ezekről vagy ezek hasznosításáról csak akkor beszéltünk a következő alkalommal, amennyiben a coachee igényelte azt.

**Mérföldkövek és az ügyfél tanulságai.** Az első körös cél finomhangolása és a 1. valódi cél megfogalmazása, annak felismerése, hogy 2. a körülményekre (nehéz helyzetek, hibrid vezetés, mások vezetési stílusa) nincs hatása, önmagára viszont teljes mértékben, 3. a tudatos jelenlét megélése, 4. elégedettségi pontok keresése és találása önmagával kapcsolatban, 5. a személyes kiállása milyen mértékű pozitív hatást gyakorol a csapatára és annak (el)ismertségére, 6. és annak rendszeres tudatosítása, hogy saját, gazdag tapasztalatainak feltárásával milyen mély tanulságai keletkeznek, amelyek erősítik az önmagába vetett bizalmat és hitet is – ezek mind hozzájárultak ahhoz, hogy a coaching folyamat eredményesen zárult.

**Önreflexió.** Az erőteljes reflektív munka, amit Éva az első pillanattól kezdődően gyakorolt, mutatta az elkötelezettségét és olyan intuíciót keltett bennem, mintha a maximalizmusa, a megfelelési vágya a folyamatunkban, felém is megjelent volna. A fejlesztési folyamatokban a coachee gyakran létrehozta a legnagyobb elakadásait, azokat, amelyek a mindennapokban is kísérik. Akkor kértem szupervizor támogatását, amikor az a kérdés merült fel bennem, akár az is megtörténhet, hogy nekem, mint coachnak is megakarhat felelni a coachee? Ezt az intuíciómat erősítette, hogy a tranzakcióanalízis én-állapotait alapul véve, a megnyilvánulásainkban többször előfordult, hogy a coachee alkalmazkodó gyermekből mondott valamit, amire én gondoskodó szülői én-állapotból reagáltam. Bár a gondoskodó szülői szalagról érkező empátiának kivételes jelentősége van a coachingban is, rá kellett jönnöm, hogy itt másról is szó van. Coaching folyamatunk során vártam az alkalmakat, hogy újra találkozzunk, hiszen Éva elismerésre méltó tudatossággal és elszántsággal lépett bele a folyamatba és én is szerettem volna megmutatni számára, hogy nagy elkötelezettséggel vagyok jelen. A párhuzamos folyamat felismerése, hogy a szimpátián túl, a saját megfelelési vágyam miatt, én is szerettem volna Évának megfelelni, szupervízió segítségével történt meg. Olyan kérdések foglalkoztattak, hogy az Éva felé áramló empátia vajon önmagamnak is szól? A kérdések azért jöttek könnyedén, mert én is kérdeztem ezekről önmagam? Azóta is izgat, hogy az állítás megfordítva is igaz? A különböző folyamatokban a coach is létrehozta-e a legnagyobb elakadásait, azokat, amelyek a mindennapokban is kísérik – ez azóta is foglalkoztat, s jelenlegi önismeretem alapján ott tartok, hogy igen. Ezeket úgy és akkor ismerem fel, ha önreflektív gondolkodással időről időre megvizsgálom a viselkedésemet, érzéseimet, gondolataimat és a mögöttük húzódó szándékokat és szükségleteket is.

**Hiszem,** hogy az önreflektív gondolkodás, amivel a saját magatartási formáinkat tudatosítjuk, sokszor nemcsak helyzet, hanem életminőség-mentő folyamat is egyben. Így válunk képessé minősítés nélkül kérdőjelet tenni a gondolataink mellé, górcső alá venni az érzéseinket, felismerni és megfogalmazni a szükségleteinket és csak ezek mentén tudjuk a viselkedésünket tartósan és pozitívan változtatni. A coaching folyamatban feladatom, hogy az ügyfél önreflexiók kompetenciáját partnerségben támogassam és a céljai megfogalmazása során a személyes szükségleteire feltétlenül kérdezzek rá.