



GINOP-5.3.5-18-2018-00107

**Módszertan, cselekvési terv és ütemterv
&
Pilot projekt tapasztalatokat összefoglaló
szakértői jelentés**

Informatika ágazati munkaerő-piaci tünettérkép készítése



2021

Készült az *Enrawell Consulting Kft.* gondozásában,
az *Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége* megbízásából,
a *GINOP-5.3.5-18-2018-00107* kódszámú,
„Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ág munkaerő-piaci tünettérképe” című
projekthez kapcsolódóan.

Szerkesztő:	Hollósi Szabolcs
	Dr. Nagy Gyula
	Vizi Noémi
Közreműködő szakértők:	Batin Viktória
	Kudari Nóra
	Süveges Tamás
	Ochslager Gábor

Enrawell Consulting Kft.
Budapest – Cegléd
www.enrawell.eu

A fejlődésben hiszünk.

Tartalom

Pilot projekt módszertan, cselekvési terv és ütemterv	4
A pilot háttere és indoklása	4
1. Módszertani eszközök	8
1.1. Alapfeltételek.....	8
1.2. A coaching alapvető módszertani megközelítései.....	10
1.3. Szakasz technikák.....	19
1.4. Különböző technikák, módszerek.....	21
1.5. A coach-ok működése	35
2. A Pilot projekt eredményeinek összefoglalása.....	42
2.1. A pilot projekt célja és jellemzői	42
2.2. A pilot projekt eredményei	43
2.3. A pilot értékelése résztvevői szemmel kimeneti interjúk alapján	50

Pilot projekt módszertan, cselekvési terv és ütemterv

Informatikai KKV-k tulajdonosainak, cégvezetőinek, HR ügyekért is felelős vezetőinek részvételével tartottuk meg a pilot fejlesztési programot.

A GINOP-5.3.5-18-2019-00107 – „Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ág munkaerő-piaci tünetterképe” projekt keretében megvalósuló kétnapos, ingyenes vezetői team coaching során arra kerestük a választ, hogy miként lehet olyan vállalati stratégiákat létrehozni az informatikai vállalkozásoknál, amely

- a vállalat működéséhez szükséges tehetségeket is vonzza,
- a meglévő munkatársak megtartásában segít, miközben választ ad az elmúlt 1,5 év munkaerőpiaci változásaira,
- a résztvevő IKT vállalatokkal felismerteti egyedi értékeiket, amivel kiemelkedhetnek a munkaerőért folytatott versenyben.

A pilot projekt a projekt második felében vette kezdetét és a projekt végéig tartott. A pilot projekt keretében kis mintán, legfeljebb tíz munkáltató bevonásával szakmai, módszertani fejlesztési szakaszban feltárt munkaerő-piaci beavatkozási megoldások, eszközök kipróbálása cél volt. A pilot célja volt, hogy a pilot projektbe bevont munkáltatók olyan, kézzel fogható, adaptálható, gyakorlatorientált megoldási javaslatokat kapjanak, amelyek már rövidtávon hatással lesznek a cég munkaerővonzó- és megtartóképességére, valamint a munkahelyi környezet alakítására. A pilot a koronavírus hatásainak mérséklése érdekében a HIBRID elnevezést, a hibrid munkavégzés lehetőségeinek elősegítését célozta, figyelemmel például a távmunkavégzés lehetőségére és munkavédelmi követelményeire, valamint a korszerű, a munkavállalók munkahelyi jóllétét támogató munkahelyek kialakítására. A pilot projekt része a célcsoporttal kapcsolatos előkészítő tevékenység, melynek keretén belül a HIBRID című rendezvény keretein belül bemeneti kérdőívet töltöttek ki a válaszadók. Az előfeltétel része volt a módszertan részletes kialakítása, kipróbálása. A pilot projekt tapasztalatainak strukturált feldolgozása, értékelése és disszeminálása a jelen dokumentum keretében történik meg.

A HIBRID elnevezésű rendezvényen szó volt arról is, hogy miként alakítsuk a jövő munkahelyeit, hogy a munkatársaink értékteremtő közösséget alkossanak, a cégünkben sokszínűséget támogató, befogadó kultúra uralkodjon, a kommunikáció magas szinten működjön, és a vállalat gondoskodjon a munkavállalók jóllétéről, pszichológiai biztonságáról.

A résztvevők saját gondolataik által vezérelve közösen teremtették meg az újszerű, kreatív szakmai megoldások megszületésének lehetőségét, amelyeket mindenki magával vihet és a jövőben alkalmazhatja a saját cégénél. A vezetői team coaching a résztvevők aktivitására épített a foglalkozások során, és a célokat ők maguk határozták meg.

A pilot háttere és indoklása

A pilot projekt célja volt, hogy pilot projekt keretében a projekt során megvalósuló kutatási eredményekre reflektáló, az ágazati munkáltatók és munkavállalók számára releváns ismereteket átadó kompetencianövelést, tanácsadást hajtsunk végre legalább tíz ágazatban működő, kevésbé fejlett régiókban székhellyel vagy telephellyel rendelkező cég bevonásával.

A projekt keretén belül lefolytatott empirikus kutatás eredményeit a továbbiakban röviden ismertetjük, melyek a pilot projekt megvalósításának indoklását és alapját adják.

A projekt empirikus kutatása során az egyetemi hallgatók körében végzett kérdőíves **felmérésben a válaszadók legnagyobb arányban (41,2%) egy kis-középvállalkozást választanának első munkahelyüknek**, míg a válaszadók 36,3%-a egy nagyobb méretű multinacionális vállalkozásban látja jövőjét. Tehát nagy lehetőség rejlik a hazai mikro és KKV IKT vállalkozások munkáltatói márkaépítésében.

A munkáltatói márka és a munkáltatói társadalmi elköteleződés (CSR) jelenleg kevésbé hangsúlyos a munkaadók körében. Mindez a hazai munkaerőpiaci felmérésekkel ellentétes, hiszen a Z-generáció számára ezek a szempontok egyre fontosabbá válnak.

Egyre fontosabbá válik a munkavállalók szemében a társadalmi problémák megoldása melletti elköteleződés és a cég magasztosabb célok mellett való kiállása. Az IKT szektorban munkavállalókra vonatkozó kérdőíves felmérésben a válaszadók úgy gondolják, hogy mind a multinacionális háttérű cégek, mind a hazai IKT vállalkozások azonos mértékben a fenntartható fejlődés mellé tudnak állni. **A válaszadók egyharmada úgy véli, hogy a multinacionális háttérű cégek sokkal több figyelmet fordítanak a fenntartható fejlődésre.** Ez a munkaerőpiacon a vállalati márkeépítés segítségével a hazai háttérű, főként KKV-knak előnyére fordítható, és erre építhet stratégiát is, melyben azonban még igen elmaradott a legtöbb hazai vállalkozás.

A vállalatvezetők körében végzett kérdőíves felmérésben a válaszadók a két legkevésbé fontos szempontnak az erős és elismert munkáltatói márka munkaerőmegtartó képességét és a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága szempontokat tartották. A vállalati döntéshozók szerint ez a két témakör az, amely a legkevésbé releváns a munkaerő megtartása szempontjából. Ez ellentmond több tanulmány által feltárt trendnek, mely **szerint a fiatal munkavállalók számára egyre fontosabbá válik egy jól eladható vállalati márka és a társadalmi felelősségvállalás.** Ez az ellentmondás kulcs lehet a fiatal munkavállalók elvándorlásában és nagyarányú fluktuációjában. Ennek feloldása esetlegesen részben orvosolhatja ezt a problémát.

A fogalom lejáratása, az employer branding nehezen hihető marketingkampányokban történő megvalósulása is ellenállást szülhet a vállalati oldalról. Másrészt csodafegyverként prezentálták sok helyen a munkaerő problémák megoldására, pedig ez egy kiváló modell, de eszközként kell használni, és azt az adott vállalatra szabva megvalósítani. Emellett információhiány, tudáshiány is oka lehet a prioritási listán való gyenge szereplésnek.

Az elmúlt 5-6 évben változás történt a munkaerőpiacon. Korábban a munkavállalók versenyeztek az állásokért, most már inkább a cégek versenyeznek a jelöltekért. **A cégek márkává, a megajánlott pozíciók eladandó terméké váltak.**

Kiemelten fontossá vált, hogy a cégekről, mint munkáltatókról mit gondolnak (a szociális média térhódításával még inkább, hiszen a jó, de a rossz hír is gyorsan tud terjedni).

A munkáltatói márka alapvetően minden olyan speciális értéket és ajánlatot magába foglal, melyet a cég, mint munkaadó közvetít, ígér a meglévő - és jövőbeli munkavállalói felé.

A munkáltatói márkaépítésben a HR, marketing és kommunikációs területek együttműködésére van szükség, és alapvető a vezetés, cégtulajdonosok stratégiai támogatása. Azt is tudatosítani kell, hogy az employer branding nem HR eszköz, hanem az üzlet fejlesztését szolgálja!

A munkáltatói márka (brand) hatékony kommunikációja segít a cégeknek kedvező képet kialakítani saját magukról, bevonzani, motiválni, elkötelezetté tenni és megtartani a számukra fontos munkavállalókat, amely erősíti a piaci pozíciókat is.

Az a cég, amely tudatosan gondozza a munkáltatói márkáját a versenytársai előtt jár egy lépéssel. A tehetséges, elkötelezett munkavállalókkal magasabb színvonalú termékeket/szolgáltatásokat lehet előállítani/nyújtani, amely elégedettebb ügyfeleket és jobb üzleti eredményeket hoz.

Nem egyedi akciókkal, hanem tudatos, integrált munkáltatói márka stratégia építésével érdemes haladni, amely magában foglalja a munkavállalói életciklus programjának tudatos felépítését (toborzástól a kilépésig) valamint a munkáltatói érték ígéretet (EVP: employer value proposition) definiálását is.

A KKV-k sok esetben nagyszerű munkáltatói márkával rendelkeznek, a munkavállalók igényeinek kezelésében, motiválásában élen járnak, de ***ezek az értékek a tudatos alkalmazás és kommunikáció hiányában rejtve maradnak***, így kihasználatlan potenciált jelentenek a munkaerőért folyó versenyben.

A kommunikációban a kisebb munkavállalói létszám miatt a kisvállalkozások esetében nem a nagyszabású toborzókampányokon van a hangsúly, hanem inkább a dolgozók elköteleződését, motiválását, fejlődését, megtartását célzó programokon és a pozitív vállalati értékek hiteles belső és külső kommunikációján. Mindezek sikeres működtetése a vevők bizalmát is építik, és így módon a munkavállalói élmények mellett a vevői élményekre is hatással vannak. Elsőként érdemes a belbeccsel foglalkozni, és nem a külcsínyt kozmetikázni. ***Ha rendben vannak a belső folyamatok, a munkavállalók jól érzik magukat, elkötelezettek a cég mellett, ők válnak a legjobb vállalati márkanagykövetekké***, akik ajánlani fogják a munkahelyüket mások számára.

Az IKT szektorban dolgozókra vonatkozó kérdőívre választ adók nagyrésze kihívást, új és élményszerű munkavégzést vár el munkahelyétől. A fiatal munkavállalók nem is feltétlenül a munkahelyi szabadidő eltöltésének különböző módjait (csocsóasztal, játszótér stb.) keresik a munkahelyeken, hanem az innovatív munkaköröket, környezetet és a lehetőségeket gondolják alapvető fontosságúnak. Ehhez azonban hozzá tartozik a rugalmasabb munkaidő-kezelés és a változatosság, a fejlődés lehetőségének, karriermenedzsment biztosítása is.

Az IKT munkavállalók körében készült kérdőíves felmérésre érkezett válaszokat öt fő csoportba lehet rendezni az alapján, hogy a munkavállalók mit várnának el egy munkahelytől. Ezek a következők:

- elismerés és megbecsültség, emberközeliség és megfelelő bánásmód,
- érdekes és izgalmas feladatok, kihívások,
- szakmai fejlődési lehetőség és magas szakmai színvonal,
- rugalmasabb munkakörnyezet és kevesebb stressz,
- magasabb bér

A generációs kutatások alapján a Z generációs munkavállalókat (1995 után születettek) az alábbiak jellemzik:

- Digitális világban nőttek fel (nincs önálló online és offline)
- Rövid odafigyelési és munkavállalói elköteleződési időtartam (tudásmegosztás fontossága)
- Önálló szelleműek, versengőbbek, anyagi előny kevésbé motiváló náluk, mint az Y-osoknál
- Személyes bevonódás, közösségi élet igénye
- Személyiségorientált vezetési stratégia, mint megtartó erő fontos náluk (igénylik a partneri viszonyt)
- Változatos projektek, változtatott munka tevékenységek igénye
- Fogékonyak a gyors, innovatív megoldásokra, újításokra, különösen a digitális kivitelezésre
- A munkavégzés célja saját maguk építése (világos karrier út és fejlődési lehetőségek bemutatása)

A COVID járvány miatt a munkahelyi biztonságot, munkavállalói jóllétet, gondoskodást nyújtó vezetői működés még nagyobb értékévé vált.

A tudás és az emberi erőforrás felértékelődött és az értéke exponenciálisan növekszik. Arra van szükség, hogy a vállalatvezetők segítsék a tudás áramlását a szervezetekben, illetve nyitottak legyenek a munkavállalók igényeire, elinduljon a párbeszéd. Ez mutat a rugalmasság irányába.

A munkavállaló egyén és az őt foglalkoztató szervezet fejlődése, hosszú távú boldogulása, jól léte elválaszthatatlan. Ennek eléréséhez párbeszédre van szükség, amelynek a munkáltatói márkaépítés jó keretet adhat. Továbbá, fontosnak tartjuk, hogy ezt a fejlődési folyamatot, a másság, a sokféleség tisztelete, a befogadás kultúrája hassa át (a 2020-as Randstad Employer Brand Research alapján a Z generációs munkavállalóknál ez volt a többi korosztálytól eltérő kiemelt szempont, és egyre fontosabbá válik, ahogy nagyobb arányban kerülnek be a generáció tagjai a munkaerőpiacra). Az előbbieken alapján a fiatalok vonzásához és megtartásához nagymértékben hozzájárul a munkahelyi esélyegyenlőség, szervezeti sokféleség fejlettségi szintje, ebből a megfontolásból érdemes “diversity” fókuszú Employer Branding fejlesztést megvalósítani (az IKT szektorban erre számos jó példa van, és speciális célcsoportokat lehet bevonítani, akiket máshol diszkrimináció ér).

1. Módszertani eszközök

1.1. Alapfeltételek

1.1.1. Szerződés-kötés

A coaching meghatározott szempontrendszer és módszertan szerint vezetett, strukturált konzultációk és gyakorlatok sora. A coaching konzultációk során ügyfelünknek előbb abban segítünk, hogy megfogalmazza céljait, és az ezek elérését akadályozó nehézségeket. Később abban támogatjuk, hogy rájöjjön, mit és hogyan kell másképpen tennie, hogy áttörést érjen el céljai megvalósításában. Végül visszajelzéseinkkel biztosítjuk, hogy a közösen kijelölt úton maradjon, az eltervezett akciókat végrehajtsa és céljait elérje. Mindez könnyed, közvetlen, nyílt és őszinte légkörben zajlik. A coach nem ad tanácsot. Az Ügyfél (Coachee) ismeri legpontosabban saját élethelyzeteit, az előtte álló feladatokat illetően a legjobb megoldással, megoldásokkal Ő rendelkezik. A coach fejlesztő támogatást biztosít. Kérdéseivel, alkalmazott technikáival, eszközeivel segíti hozzá az Ügyfelet a kitűzött cél eléréséhez. A pontos tematika az Ügyfeleink igényeitől függően változó. Kezdeként az Ügyfél helyzetének, erősségeinek és fejlesztendő területeinek megismerése, az adott coaching folyamat során elérendő központi cél kijelölése és akcióterv közös kidolgozása szükséges. Ez alapján csoportos coaching esetén a coachok és a coachee-k (résztevők) kötnek egy szóbeli szerződést. Majd megbeszéljük, kielemezzük a gyakorlati feladat tapasztalatait, sikereit, esetleges nehézségeit. Az elért eredményeket megerősítjük, a problémás területekre közösen megoldási alternatívákat dolgozunk ki és járunk körül. Fontos itt megemlíteni, hogy mint minden coaching-on, itt is az Ügyfél megoldása lesz a jó megoldás, mi ehhez segítjük hozzá az alkalmazott coaching technikákkal, tehát nem tanácsot adunk.

Etikai alapelvek, melyek mind a coachot, mind a coacheet (ügyfelet) kötelezik.

Hit

Hinni kell benne, hogy az Ügyfél megfelelő tudatossággal képes az életét teljessé és egészsé tenni, és ehhez mind a megfelelő adottságokkal, mind a szükséges elszántsággal rendelkezik.

Bizalom

Az Ügyféllel közösen bízni kell abban, hogy számos választási lehetősége van, és hogy sokkal jobb eredményekre is képes, mint amit gyakran tapasztal önmagával kapcsolatban.

Tisztelet

El kell fogadni az Ügyfél értékrendjét és egyéniségét. Az általunk adott visszajelzések minden esetben személyre szabottak kell, hogy legyenek, a legjobb szándékaink szerint konstruktívak, és kizárólag az Ügyfél érdekeit szolgálják.

Információ

Meg kell bizonyosodni róla a coaching folyamat kezdetén, de legkésőbb az első coaching ülésen, hogy az ügyfél tisztában van a coaching, mint munkafolyamat lényegével, az információk bizalmas kezelésével, pénzügyi és egyéb megállapodásokkal.

Prioritás

A közös munka során az első és egyetlen szempont kell hogy legyen, hogy mire van az Ügyfélnek szüksége ahhoz, hogy teljes életet élhessen.

Titoktartás

A közös munka során és azt követően teljes titoktartást kell vállalni mindarról, amit az Ügyfél a coaching folyamat során elmond és megtesz.

Pontosság

Elkötelezettnek kell lenni amellet, hogy a találkozókat pontosan, összeszedetten és felkészülten kezdjük, illetve fejezzük be.

1.1.2. A tanulás alapfeltételei

Gordon Dryden és Dr. Jeanette Vos A Tanulás forradalma című művükben 6 tényezőt sorolnak fel a tanulás alapfeltételeiként:

1. A legjobb „tanulási állapot”;
2. A prezentáció formája, amely magában foglalja az összes érzékszervet, s egyben megnyugtató, mulatsággal teli, változatos, pergő ritmusú és stimuláló;
3. Kreatív és kritikus gondolkodás, amely segíti a „belső feldolgozást”;
4. „Aktivációk”, amelyek segítik hozzáférhetővé tenni az anyagot játékokon, szerepjátékokon és nagyon sok gyakorlási lehetőségen keresztül;
5. A tanultak átvitele a valódi életben való alkalmazásra és kapcsolódásokra;
6. Rendszeres áttekintő és értékelő szakaszok; és ezek kapcsán lehetőség a tanulás megünneplésére.

1.1.3. Infrastruktúra, kezdő környezet

A team coaching jellege miatt nem színház széksoros, és nem asztalhoz ültetős módszer használata javasolt, hanem félkörben elhelyezett székek (kényelmesek legyenek, mert alapvetően meghatározzák a résztvevői élményt) az egészségügyi szempontok szerint is 1,5 méteres távolságban. Minden felesleges bútort el kell távolítani a teremből. Legyen szellős, átlátható. Asztalok csak a coachok számára, illetve a csoportmunkák céljából legyenek bekészítve. A körbe rendezett székek célja, hogy a résztvevőkkel könnyen kapcsolatot teremtsünk, fenntartsuk érdeklődésüket, és a különböző csoportos feladatoknál könnyen átrendezhető a terem. Előfordulhat, hogy némely résztvevőnek szokatlan lesz az elrendezés, és védtelennek érzik magukat, emiatt a titoktartást ki kell emelni, valamint megfelelő bizalmi légkört teremteni. Fontos, hogy a terem szellőzése és hőmérséklete is megfelelő legyen, erről kérjük visszajelzést a résztvevőktől. A világítás is kulcskérdés. Ne legyen se nem vakítóan világos, de túl sötét sem.

A meleg fény a legjobb a terem légköre szempontjából. Szállodákban gyakran előfordul, hogy a büfét (esetleg egy italhűtővel) a terembe helyezik el, amely nem szerencsés. Érdemesebb a termen kívülre elhelyezni. A hűtőt pedig ne féljünk kihúzni, ha zajt csap a teremben. A technika kipróbálása is kulcsfeladat, érdemes 60 perccel a kezdés előtt megérkezni, és mindent időben beállítani. Amennyiben vidéki a helyszín, a coachoknak érdemes már előtte este megérkezni, így nem az esemény reggelén kell ismerkedni a körülményekkel.

Eszközigények:

- felíró táblák jegyzeteléshez
- kártyakészletek (DIXIT, - munkavállalói élményprogram kártyák, egyéb képkártyák
- írólapok
- flipchart és hozzá papír
- Blu Tack gyurma
- íróeszközök: tollak, ceruzák, alkoholos filcek, vastag filcek, flipchart tábla filcek
- projektor
- számítógép
- internetelés
- min. 50 m²-es terem, körbe rakott székek, 2 asztal csoportmunkához, 1 asztal laptopnak, és 1 asztal segédanyagok tárolására
- okostelefonok

1.2. A coaching alapvető módszertani megközelítései

1.2.1. Team coaching

A team coaching vezetői teameknek, vagy azonos, aktuális problémán dolgozó szakmai csoportoknak, illetve projekt feladatok teamjeinek speciális fejlesztő módszere. A team coaching abban különbözik a hagyományos coachingtól, hogy nem csupán a vezető gondjaival foglalkozik, hanem egy többszereplős egyenletbe helyezi az aktuális problémát, s a csapategység finomhangolásával próbál a megoldáshoz vezető útra terelni. Csak látszólag hasonlatos ez a csapatépítő tréningekhez, mivel ott inkább az együttműködési hajlandóságot növelik úgy általában, a team coachingnál viszont inkább az egyes tagok erősségeit, gyengeségeit égetik bele a kollektív tudat(alatti)ba. Elvégre, ha a munkatársak tisztában vannak egymás korlátaival, figyelemmel tudnak lenni rájuk a munkaszervezés során, s nem mennek bele a pusztán eltérő személyiség típusokból adódó konfliktusokba.

A csoportos és team coaching találkozásokon, üléseken esetekkel dolgozunk. Minden esetben tekinthető, ami a coacholt személlyel történt, vagy történni fog munkája során. Ilyenkor konkrét, aktuális problémáit, elakadásait, vezetői, vagy egyéb szakmai helyzeteit hozza be a csoportmunkába. Mindig az esethez kölléga kap kitüntetett figyelmet, kérdéseket, visszacsatolásokat. Mindezt a coach és a team tagjai adják megfelelő felelősséggel és semlegességgel, mely során az esethez való problémamegoldó képessége, önmenedzselése fejlődik.

Minősítés és kritizálás helyett a felismerésekre, a konstruktív elmozdulásokra, a kiutakra és az új lehetőségekre összpontosítunk. Párbeszédeket, kommunikációkat folytatunk, a kérdésnek, a visszacsatolásnak strukturált és hatékony technikáját használjuk.

A team coaching különös ajándéka, hogy a „sors- és élményazonosság”, a hasonlóságok és különbözőségek őszinte megosztásával a team-építés egyik leghatásosabb és legmélyebb eszközévé válik. A team coaching segít felismerni a közös célokat, illetőleg, hogy azok miként illeszkedjenek az egyes résztvevők törekvéseihez. A hasonló üzletágból (informatika) érkező résztvevők hasonló kihívásokkal szembesülnek. Így az iparági célok és az egyéni vezetői álmok

összeegyeztetésével olyan motivációs bázis alakulhat ki, amelyből később bátran meríthetnek a résztvevő vezetők.

A team coaching azonban célirányosan vezetett gyűléseivel lehetőséget teremt arra, hogy a munkatársak megvitassák a gyakorlati hasznát, s megosszák egymással az idők során kiötlött praktikáikat. Inkább a nagyobb ívű problémákra nyújt megoldást, jellemzően (közép)vezetői körökben, ahol a feladatok komplexitása miatt a cégek jövőjét is pozitívan befolyásolhatják a coaching ülések.

1.2.2. Akcióorientált coaching

Az akcióorientált coaching egy olyan támogató, fejlesztési folyamat, amely kontrollálható, és kreatív módon, az addigi gondolati kereteket átlépve segít a coachee megoldásait kialakítani és felszínre hozni.

A vezetők külső és belső világának párhuzamos és harmonikus fejlesztését jelenti, vagyis a vezetők tudatosabb gondolkodására és a környezetének alakítására is figyelmet fordít. A vezetői team coaching során a munkavállalói nézőpont felvételéhez is kiválóan alkalmazható módszertani eszköz. Az akcióorientált jelző mögött a pszichodráma viszonyulása az emberi viselkedéshez, illetve színházi gyakorlatból kialakított megoldási módok találhatók. A technika a verbális szinten megközelíthető, és fejleszthető világokon túli érzések, motívumok kifejeződését és megnyilvánulását is segítik. A módszerek lényege: az Itt és Most hangsúlyozása, a jelenre és a jövőre való koncentráció mellett a kapcsolatokban rejlő üzenetek kibontása, feldolgozása és a vezetői munkába való integrálása.

Alapelvek:

1. Több nézőpontúság, vagy szerepcsere elve: egy-egy vezetői kérdés, vagy feldolgozandó probléma akkor közelíthető és oldható meg a leghatékonyabban, ha a vezető a helyzetre a saját nézőpontja mellett különböző más aspektusokból is rálát (pl. munkavállaló megélése a cégben), illetve ha egy konfliktushelyzet megoldása a feladat, akkor a másik fél, és a helyzet egészének távlati nézőpontját is figyelembe veszi.
2. Itt és Most elve: Az „Itt és Most” -ban megjelenő kérdések és a fejlesztendő vezető dilemmái között szoros összefüggés van.
3. Akció elve: A cselekvés legtöbbször hitelesebb és hatékonyabb, mint a verbalitás.
4. Tapasztalati tanulás elve: Olyan vezetői kérdésekkel foglalkozunk, amelyek gyakorlati tapasztalatok révén fogalmazódnak meg, így megoldásuk is csak a tapasztalati térben lehetséges (különös fókusszal a poszt-covid vezetői kihívásokra).
5. Dinamizmus elve: A dinamikus pszichoterápiából átvett alapvetés szerint a vezető motivációi, belső energiaháztartása és környezete között egy olyan egyensúlyt kell teremtenie, amely a leghatékonyabb megoldások megfogalmazását és kommunikálását eredményezi.

Kommunikációs stratégia kialakítása:

Szinte minden coaching folyamat alatt sor kerül, tárgyalásra, meetingre, értekezletre, beszámolóra, delegálásra, konfliktuskezelésre vagy érdekérvényesítésre, ahol kulcsfontosságú a coachee kommunikációjának a tudatosítása. Ennek hatékonyságát, az akcióorientált technikák segítségével lehet fokozni leghatékonyabban a coaching során.

Ekkor szimulált szituációkat teremt a coach annak érdekében, hogy megfigyelhesse, hogy az ügyfél viselkedése mennyire hatékony. Lehetőség van arra is, hogy bármiféle kockázat vállalás nélkül olyan kommunikációs stratégiákat próbáljon ki a coachee, ami számára szokatlan, ugyanakkor célravezető lehet.

Új felismerések:

A szituációkba ágyazott kommunikáció, valamint az improvizáció, kedvez a kreatív ötletek felszínre hozásának. A szokványos mintáktól való eltérés során új felismerésekre is juthat a coachee, ami nem csak a kommunikáció tudatosítása, hanem a problémamegoldó gondolkodás szempontjából is fontos lehet.

A coachee/résztvevő mintája:

Az akcióorientált coaching lényege, hogy a résztvevő vezető saját tapasztalataiból indulunk ki. Ezért először érdemes megfigyelni mennyire hatékony az ügyfél viselkedése anélkül, hogy változtatna azon. Ehhez az ügyfél várható szituációját szimulálják, úgy hogy a beszélgető partner szerepébe helyezkedik a coach. Ekkor lehetősége van annak megfelelően reagálni a coachee által hozott megoldásokra. Az akciót követően a mindketten megosztják a sajátbőrükön tapasztalt élményeiket egymással.

A helyzet előkészítése:

Ahhoz, hogy a coach is részt tudjon venni a szituációban másik félként, szüksége van a szerepét meghatározó információkra. Ezeket kérdések formájában a helyzet előtt fel kell tártani. Ezt hívjuk szerepinterjúnak, ami abban is segít, hogy mindketten ráhangolódjanak a helyzetre.

- Milyen beállítódásai vannak a partnernek?
- Racionális vagy érzelem központú?
- Mennyire domináns vagy alárendelődő?
- Türelmes vagy türelmetlen?
- Agresszív vagy együttműködő?
- Feladat vagy ember központú vezető?
- Hol kerül sor a beszélgetésre?
- Mennyi idő lesz a találkozóra?
- Mennyire számít a megkeresésre? Stb...

A coach szerepel a szituációban:

Az akció során a coachnak a következőkre kell törekednie:

- Úgy viszonyuljon a coachee-hoz, ahogy azt a szerepe meghatározta
- Ne hozzon be olyan információkat, amiről nincs tudomása
- Ne adjon tanácsot, javaslatot a megoldást illetően
- Engedjen teret az ügyfél gondolatainak
- Nehezítheti vagy könnyítheti a helyzetet szemelőt tartva a coachee fejlődését

Visszacsatolás:

Az improvizációt követően a coachee elmondhatja, mit gondol a saját teljesítményéről. Mennyire volt hatékony a megoldás, amit hozott. Sikerült-e megfelelnie az általa meghatározott szempontoknak. Arra is lehetőség nyílik, hogy a coach adjon visszacsatolást. Ilyenkor a szerepében kialakult viszonyulásait, érzéseit, tapasztalatait fogja megosztani a coachee-val. Tehát nem minősíteni, bírálni vagy kritizálni fogja a látott teljesítményt, hanem elmondja, hogy belőle mit váltottak ki a coachee megoldásai.

Az akció során megfigyelhető szempontok:

- Metakommunikáció
- Érzelmi viszonyulások
- Kifejező készségek
- Választékosság
- Tudatosság
- Hitelesség
- Célszerűség
- Időtartam
- Alá fölérendelt viszonyulás, partnerség
- Érthetőség

Asszertív kommunikáció:

Verbális formák:

- a szándék, a cél határozott megfogalmazása
- az érzések nyílt kifejezése
- egyenes, világos állítások
- tárgyyszerű szavak, kifejezések használata- nincs kertelés, mellébeszélés

Ezeket a szempontokat is bele lehet hozni egy szituációba.

A következő lépés:

- A helyzet elemzését követően az erősségekre építve tovább fejleszthetjük az ügyfél mintáját.
- Több forgató könyvet is ki lehet próbálni, sorra venni a lehetséges reakciókat, csökkenteni felmerülő kockázatokat.
- Arra is lehetőség van, hogy a helyzethez új mintákat, viszonyulásokat keressünk, amik célra vezetőbbek lehetnek. Ezeket a megoldásokat egy biztonságos teszt környezetben van lehetőség kipróbálni

Mit gondolhat a másik?

- A kommunikáció tudatosítása során fontos, hogy az ügyfél a leendő beszélgetőpartnere szándékaival is tisztában legyen. Ehhez meg lehet próbálni a másik fejével gondolkodni. Szemelőt tartani az ő érdekeit, szempontjait, céljait.
 - o „Mire vágyik ő?”
 - o „Mit vár öntől?”
 - o „Mi tudna neki felajánlani?”
- Ha az előző a kérdésekre tudjuk a válaszokat, akkor lehetőség nyílna arra, hogy ezekhez, illetve a coachee szempontjaihoz igazítsuk a megfelelő kommunikációs stratégiát.

Szerepcsere:

- Az előző kérdésekre úgy is választ kaphatunk, ha az ügyfelet helyezzük bele a másik fél szerepébe. Ez lehetőséget ad a coachee számára, hogy megismerje a másik oldal helyzetét. Segít rávezetni a partner érvrendszerére, igényire.
- Felkeltheti az empátia érzését a partner iránt
- A coach vissza tükrözheti az ügyfélnek az előzőleg megismert mintáját, aki így megtapasztalhatja saját megoldásának hatásait.

Körültekintő előkészítés:

A jó stratégia megtapasztalása még nem jelenti azt, hogy a coachee kész a feladat véghezvitelére. Előbb meg kell győződni arról, hogy felkészült a coachee, mérlegelte a kockázatokat, illetve minden körülmény adott a helyzet gyakorlati megvalósításához.

Két szék technika:

- A két szék technika többek között problémamegoldásnál, vagy vezetői dilemmák megoldása során segít, a belső beszéd a technika által felerősödik, végül megoldást kínál.
- A verbális szinten megközelíthető, és fejleszthető világokon túli érzések, motívumok kifejeződését és megnyilvánulását is segítik.
- Ilyenkor megkéri a vezetőt, hogy a belső dilemmáját bontsa két vagy akár három részre, viszonyulásra. A viszonyulásokat székek jelölik.
- Az egyik szék pl. a vezető aktív énjét, a másik pedig a passzív énjét szimbolizálja. Szembe lehet állítani a pozitív lehetőségek, illetve negatív veszélyeket vagy szét lehet választani az érzelmeket és a racionalitást.
- A vezető a problémát minden esetben megvitatja mindkét énjével, ahogy felváltva átül a két székbe (fizikailag is).
- A módszer révén felszínre kerülnek a menedzser belső világának dilemmái is. A probléma megoldásához először belül, a tudatunkban kell rendet rakni, és a belső harmonizáció után lehet csak igazán jó döntéseket hozni.
- A belső tudatosság kihat a külső relációk alakulására, ez evidencia, azonban a gyakorlatban kevésbé figyelünk rá.

1.2.3. Csoport facilitálás

A “facilitálás” szó a latin “facilis” szóból ered és a jelentése “könnyű, megkönnyít”. A facilitálás azt jelenti, hogy az emberek együttműködését és gondolkodását tesszük könnyebbé a csoportban. A facilitálás során vannak bizonyos alapszabályok, funkciók, feladatok, valamint ezekhez tartozó viselkedések, amelyek bizonyos készségeken alapulnak.

A facilitátor alapelvei:

- Semleges
- Folyamat központú
- Tudatában van, hogy a csoport a szakértő
- Szolgálja a csoportot, semmint vezeti
- A csoport helyett nem dolgozik
- Rugalmas

A facilitátor alapvető készségei

1. Feladatkiadás

Cél: Kell, hogy legyen egy nagyon világosan meghatározott célja a feladatnak.

Bevezetés:

- MI a feladat?
- MIÉRT csináljuk ezt?
- HOGYAN fogjuk végrehajtani a feladatot? Hogyan járulhatnak hozzá a résztvevők az eredményhez? Mi lesz a facilitátor feladata?
- MIKORRA kell befejezni a feladatot? Mennyi idő van rá?
- KI vegyen részt a feladat végrehajtásában? Vannak-e részcsoporthok?
- HOL fog történni mindez?
- HOGYAN prezentáljanak a csoportok? Hogyan fogjuk összesíteni az eredményeket?
- MI fog történni a feladat befejezése után?

Ismétlés: Miután részletesen elmagyaráztunk mindent röviden, ismételjük el az egészet összefoglalva.

Ellenőrzés: Ellenőrizzük le, hogy mindenki pontosan megértette-e, hogy mi és hogyan fog történni.

2. Figyelem

Ez nem csak az információ befogadását jelenti, hanem

- aktív figyelmet (bólogatás, biztatások, “igen, folytassa”, “halljunk többet erről”)
- a jelenlét jelzését
- a követést
- érzések tükrözését
- a valós megértés elősegítését
- a hallottak rendszerbe foglalását úgy, hogy azután szerepének megfelelően hatékonyan visszacsatolhasson és összegezni tudjon, ha erre szükség van, vagy segítséget jelent.

3. Visszatükrözés és összefoglalás

Célja a megértés biztosítása. A következőképpen hangozhat: “Ha jól értem, azt mondja, hogy ...”; “Hadd mondjam el, hogyan értettem, amit mondott, így ellenőrizhetjük az én értelmezésemet”; “Összefoglalnám, hogy meddig jutottunk el ...”.

Az összefoglalás használható továbbá arra, hogy:

- a beszélgetésben rendet teremtsen a káoszról
- időt nyerjünk magunknak gondolataink rendszerezésére
- lassítsuk a vitát és egyben lehűtsük a heves légkört.

Természetesen nem kell feltétlenül a facilitátornak összefoglalnia, megkérhetünk egy csoporttagot is.

4. Kérdés

A facilitátor gyakran él a kérdés eszközével a csoportfolyamat továbbvitele érdekében. A segítő, hasznos kérdések alkalmazásához az alábbi felsorolás segítséget nyújthat. Hasznos kérdések

- NYITOTT "Mit gondol ... ?" "Hogyan csinálta ?"
- ÖSZTÖNZŐ "Miképpen ... ?" "Mondjon nekem többet-ról."
- PRÓBAKÉRDÉS "Igazam van, ha azt gondolom ...?"
- TÜKÖRKÉRDÉS "... - ugye ez az, amit eddig elmondott?"
- KÉRDÉSEK AZ "Mit érez ezzel kapcsolatban?"
- ÉRZÉSEIRŐL
- HIPOTETIKUS "Minek kellene történnie?" "Ha Önön múlna, mit változtatna?"

5. Ütköztetés/konfrontálódás

Valakinek az elképzeléseit, gondolatait megkérdőjelezni teljesen más, mint magát a személyt megkérdőjelezni. Ha valaki személyében érzi megtámadva magát, rögtön védekezővé válik. Ezért fontos, hogy a véleményre koncentráljunk. Maga az ütköztetés és konfrontálódás a következőképpen nézhet ki:

- "Péter, nemrég még azt mondtad, hogy..., most meg ha jól értem azt mondd, hogy.... Hogy van ez?"
- "Ön és a kollégái számos alkalommal kijelentették, hogy elkötelezettek a csapat iránt és mégis számomra úgy tűnik, senki nem csinált meg semmit abból, amit felvállalt a múltkori találkozón. Vajon miért van ez?"
- "Hölgyeim és uraim, mindannyian egyetértettek abban, hogy így haladjunk a továbbiakban. S ez már bizony jó ideje volt és azóta senki nem vállalta a munkacsoportok létrehozását. Mi történt?"

6. Csend használata

A kérdezői technikákhoz hasonlóan a csend használata is nagyon erős hatást válthat ki a csoportban, különösen mikor konfrontálódás után alkalmazzuk. Olyankor is nagyon hatásos, amikor a csoport valamelyik csoportfejlődési stádiumában van, pl. a "viták" (storming) fázisban és csendre van szükség a facilitátor részéről ahhoz, hogy a csoport felismerje, kellenek a szabályok a továbblépés érdekében.

7. Nem verbális jelzések felismerése

A facilitátornak folyamatosan figyelnie kell a csoportra, nemcsak arra, ami elhangzik, hanem arra is, ami nem: a testtartásra, mimikára, gesztusokra. Ezek nagyon fontos információval szolgálhatnak arról, hogy a csoport vagy egyes egyének hogyan vannak jelen, mennyire értenek egyet azzal, ami történik.

Hasznos mondatkezdések facilitáláskor:

- Vajon ez a legjobb módja, hogy ...?
- Térjünk vissza rá kicsit később.
- Összegezzük az eddigieket és változtassunk irányt ...
- Nem vagyok benne biztos, hogy mindannyian ugyanazt gondoljuk.
- Segítségemre lenne, ha ...
- Mi itt a rendszer?
- Azt olvastam, hogy ...
- Segítene, ha ...?
- Mi lenne, ha most egy pillanatra megállnánk és végiggondolnánk ...
- Fordítsuk a figyelmünket ...

- Hol is vagyunk a napirendben?
- Szedjük össze az összes pozitívumot!
- Szeretném hallani, hogy Kati mit gondol erről?
- Tartsunk egy rövid szünetet.
- Elnézést, nem hallom jól.
- Melyek is az ötletbörze szabályai?

1.3. Szakasz technikák

1.3.1. Résztevők fogadása

A tréningek, coaching események sikere szempontjából is meghatározó az első benyomás. Amennyiben hotelben szervezik a rendezvényeket, meg kell győződni róla, hogy a recepción dolgozók pontos információt tudnak adni a képzés helyszínéről, és táblával jelölve van az útvonal, majd kitáblázva az esemény címe, vagy szervezője. Érezzék a résztvevők, hogy várják őket, ők vannak a fókuszban. Ezt csekély ajándékkal még nyomatékosítani lehetséges (pl. a szervező logójával ellátott toll stb.). A résztvevőket üdvözi a coach, bemutatkoznak, érdeklődik az útjáról, tájékoztatást ad az infrastruktúráról (különösen mellékhelyiségek), a büfé használatáról. A csend helyett egy halk zene jó hangulatot adhat a rendezvény indításának.

1.3.2. Szünetek

A coaching módszer intenzív és személyes jellege miatt 1.5 óránként szükséges szüneteket tartani, és egy hosszabb ebédszünetet (45 perc – 60 perc). A szünetekben főként felsővezetők esetén kellő rugalmasságot szükséges biztosítani a sürgős telefonok elvégzésében, de amennyire lehetséges próbáljuk a résztvevőket meggyőzni az itt és most, a valós jelenlét fontosságáról. A szüneteket a coachok használhatják visszajelzések gyűjtésére is, de érdemes megosztani a figyelmüket, legyen, aki a résztvevőkkel tölti az időt, míg a másikjuk előkészíti a következő feladatot, de a coach is tartson pár perc szünetet.

1.3.3. Bevezetés

A szervező képviselője vezesse fel a rendezvényt, köszöntse a résztvevőket, mondja el a célokat, háttérrel, majd konferálja fel a coachokat. A coachok mutatkozzanak be, tájékoztassák a résztvevőket a tervezett programról, a szünetek rendjéről, több napos program esetén közösen alkossák meg a szabályokat, egy napos program esetén mutassák be, és kérdezzék őket, hogy elfogadják-e. Javasolt szabályok:

- Itt és most
- Közös felelősség az eredményért
- Építő kritika (3K: kurta, konkrét, konstruktív), ne minősítsünk
- Titoktartás
- Okostelefon, laptop (ne terelje el a figyelmet)
- Pontosság (kezdés, szünetek vége)
- Kérdezzon azonnal
- Rugalmasság (coachok és résztvevők részéről is)

A neveket jegyezzék meg pontosan, memorizálják. Írják fel maguknak az ülésrend szerint, és párszor menjenek végig a listán, kössék arcokhoz. Segíthet, ha memóriafogas módszerével valamilyen fogalmat mellé tesznek a nevekhez, hogy könnyebben megjegyezzék őket.

1.3.4. Bemutatkozás és jégtörés

A coachok bemutatkozását követően a résztvevői bemutatkozás következik. Első körben elegendő az alapadatokat megkérdezni. Név, milyen céget képvisel, mivel foglalkozik. Ha nem volt előzetes igényfelmérés (ami ajánlott), szintén meg lehet kérdezni, hogy milyen téma érdekli leginkább, milyen problémára, kihívásra szeretne válaszokat kapni.

1.3.5. Lezárások, átvezetések

Az átvezetések szerepe egy-egy megtárgyalt résztémakör, vagy végzett tevékenység lezárása és a következő téma, vagy tevékenység folytatólagos felvezetése.

Javaslatok

- Röviden foglaljuk össze a lezárt témakört
- Mutassunk rá következő témánkra
- Mutassuk meg a logikus összefüggést a kettő között, felkeltve az érdeklődést és biztosítva a könnyű követhetőséget

Kerülendő hibák

- Kerüljük az elnagyolt, esetlen összefoglalásokat és "következő lépéseket"
- Kerüljük a pusztán általánosságokat. A résztvevők tisztán akarják látni hol állnak, és merre haladnak

1.3.6. Feladatzáró megbeszélés

Egy feladatot, vagy tevékenységet követően beszélgetésindító kérdéseket teszünk fel a csoportnak, majd kérdéseinkkel irányítjuk a megbeszélés menetét a feladatból levont tanulságok és következtetések megfogalmazása érdekében.

Javaslatok

- Kérdezzük meg a résztvevőket, hogyan érezték magukat a feladat megvalósítása során?
- Kérdezzük meg a résztvevőket, milyen gondolatok jártak a fejükben a feladatvégrehajtás közben?
- Kérdezzük meg pontosan mik is történtek a feladatmegoldás közben, hogyan haladt a munka?
- Kérdezzük meg, hogy a megfogalmazott tapasztalatok hogyan ültethetőek át a mindennapi munkájukra?
- Vessük fel, hogy hogyan jelenik meg mindez a valóságban megtapasztalt élethelyzetekben?
- Folyamatosan rögzítsük a megfogalmazódott főbb gondolatokat és ennek segítségével a végén adjunk rövid összefoglalást az egész csoportnak

Kerülendő hibák

- Ne zárjuk rövidre a feladatzáró megbeszéléseket
- Ne felejtsük el feljegyezni a megfogalmazódó gondolatokat, és a végén ne felejtsünk el összegezni

1.3.7. Befejezés, lezárás

A zárókörben a coachok átadják az esemény kulcsüzeneteit, összefoglalják a főbb eredményeket, a résztvevők kifejtik véleményüket a team coachingról, mi az ami megmozgatta, cselekvésre ösztönzi őket. A jó befejezés:

- illeszkedik ahhoz, ahol a csoport tart a tanulási folyamatban
- kapcsolódik az eredeti célkitűzésekhez
- megerősíti az elhangzott és feldolgozott kulcsüzeneteket
- intenzív érzelmi hatást kelt;
- elősegíti a tanulás és fejlődés fenntartását a tréning után is.

1.4. Különböző technikák, módszerek

1.4.1. Előadás

Ennek időtartama a rendezvény egészéhez képest elenyésző, a megbeszéltek témák elméleti hátterének, modelljeinek ismertetése történik ebben a formában (pl. munka világának változásai, poszt-kovid kihívások, munkavállalói életciklusok). Egyirányú, rendszerezett információ-átadás, de lehetőséget kell adni kérdésekre.

Javaslatok

- Testbeszédünkkel is támasszuk alá mondanivalónkat
- Kérdések feltevésével és kérdések megválaszolásával
- Vonjuk be hallgatóságunkat
- Kövessük figyelemmel a résztvevők viselkedését
- Változatos módszerekkel iktassunk be kis pihenőket (humor, anekdoták, történetek)
- Foglalkozunk össze minden rész célját és nyújtunk áttekintést a követhetőség és figyelemfenntartás érdekében

Kerülendő hibák

- A hallgatóság számára ismeretlen szlenget, szakzsargont, speciális kifejezéseket használunk kapcsolódó magyarázat nélkül
- Töltelékszavakat használunk
- Mellékvágányra tévedünk
- Figyelemelvonó (önmanipuláló) gesztusokat használunk
- Ülve prezentálunk
- Segédeszközök (asztal, flipchart, írásvetítő) mögé bújunk miközben a közönséghez, beszélünk

1.4.2. Csoportmunka

Egy-egy téma elemzésére, körüljárására, saját példák, élmények megfogalmazására, valamint problémamegoldó válaszok közös kitalálására használt eszköz a vezetői team coaching során. Az egyes csoporttagok tapasztalataira, tudására, készségeire és javaslataira építve célozza egy adott feladat megoldását.

Javaslatok

- Magyarazzuk el a tevékenység célját
- Határozzuk meg a játékszabályokat és az időkeretet
- Győződjünk meg róla, hogy világosak voltak-e instrukcióink
- Sétáljunk körbe az egyes csoportok között, és szükség esetén adjunk további útmutatást (online megvalósítás esetén is van lehetősége a breakout room-okba belépni, és kilépni TEAMS és ZOOM programokban is)
- Kövessük figyelemmel, és fennhangon jelentsük a feladat befejezéséig hátralévő időkeretet
- Tartsuk tiszteletben az egyeztetett időkereteket
- Alaposan beszéljük át a feladatmegoldásból leszűrt konklúziókat

Kerülendő hibák

- Ne engedjük, hogy 1-2 ember dominálja a csoportmunkát
- Facilitátorként kerüljük saját véleményünk ráerőltetését a csoportra
- Ne csatlakozzunk be a feladat megoldásába

- Ne engedjük a csoportmunkát mellékvágányra futni a kiadott feladatok szabad átértelmezése miatt

1.4.3. Megbeszélés

Strukturált kétirányú beszélgetés a coachok és a csoporttagok között.

Javaslatok

- Tegyük fel nyitott kérdéseket a csoporttagok bátorítása és a beszélgetés beindítása érdekében
- Figyeljünk oda és ismerjünk el minden hozzászólást
- Amennyire csak lehetséges törekedjünk mindenkit bevonni a beszélgetésbe
- Mindenkinek ajánljunk fel lehetőséget érzései, vagy véleménye kifejtésére

Kerülendő hibák

- Ne engedjük a beszélgetést mellékvágányra futni
- Ne hagyjuk, hogy 1-2 résztvevő dominálja az eszmecsere
- Ne lépjük túl az időkorlátot
- Ne hagyjuk, hogy néhány ember magánbeszélgetésekbe merüljön
- Ne engedjük személyeskedés és konfliktusok mentén kisiklani a beszélgetés menetét

1.4.4. Interaktív kérdések

A menti.com segítségével előre megtervezett kérdések kivetítése után a résztvevők választ adnak ezekre (nyitott kérdés, feleletválasztás, sorrendbe állítás, szöveghő stb. formában készíthető kérdés). A módszer kiválóan alkalmazható egy téma felvezetésére, és a szöveghős megoldás jól tudja helyettesíteni a hagyományos post-it-es gyűjtési módszert.

1.4.5. Értő figyelem



Visszacsatolás

- az értő figyelem a fogadó dekódolási eredményeinek gyakori és folyamatos visszacsatolása, azaz visszajelzés
- mivel nem lehetünk biztosak abban, hogy pontosan értjük a másik embert, ezért kell hallgatásunk pontosságát ellenőrizni
- ezáltal csökkentjük a félreértéseket és torzításokat
- az értő figyelem egy eszköz, mellyel bizonyítjuk, hogy valóban megértettük az üzenetet
- a hallgató a saját szavaival visszamondja az üzenetet küldő megnyilvánulására vonatkozó benyomását, ellenőrzi, vajon valóban megértette-e azt, amit a másik közölni akart (kommunikációs prizma)
- visszajelzésre azért is szükség van, mert hajlamosak vagyunk azt hallani, amit hallani akarunk
- nem kell viszont minden üzenetet visszacsatolni, akkor alkalmazzuk az értő figyelmet, amikor:

- nem vagyunk biztosak benne, hogy értjük, mit is akart mondani a másik
- mikor a másik ember egy fontos, vagy érzelmi töltésű üzenetet küld nekünk
- a visszajelzés lehet kijelentő mondat és kérdő mondat formájában is. Az értő figyelem nem feltétlen jelent egyetértést (!) csak azt, hogy megértettem a másik mit gondol, mit érez (empatikus megértés)
- az értő figyelem az a módszer, melyet használva a másik ember azt érzi, hogy megértik
- az empátia és elfogadás megléte szükséges bármely kapcsolatban, hogy az egyik ember a másik testi-lelki fejlődését és egészségét elő tudja segíteni
- az értő figyelem ezáltal elősegíti a problémamegoldást
- bátorítsuk beszélgetőpartnerünket, hogy szabadon fejezzék ki érzelmi reakcióikat, ez hozzásegíti őket, hogy elengedettebb, nyugodtabb legyen
- azáltal, hogy meghallgattuk, megértettük és kritika nélkül elfogadtuk tárgyalópartnerünket, pozitív érzéseik lesznek önmaguk iránt és így oldódik a partnerek közötti feszültség, és jobban fogja érdekelni őket a mi mondanivalónk is
- az elfogadás azt jelenti, hogy a másik ember viselkedése nem ütközik saját igényeink kielégítésével
- a „közléssorompók” az el nem fogadás közlésének eszközeként működnek
- az el nem fogadás légköre pedig árt a lelki egészségnek

Közléssorompók

A közléssorompók a másik fél magatartásának irányítására való törekvést fejeznek ki. Ezek a válaszok lassítják a problémamegoldást, vagy akadályozzák a kommunikációt. A válaszokba benne van az üzenetet küldő megváltoztatásának szándéka.

Utasítás, irányítás, parancs

- Ezt meg kell tenned!
- Ezt nem teheted!
- Elvárom, hogy ezt csináld!
- Hagyd abba!
- Kérj tőle bocsánatot!

Figyelmeztetés, fenyegetés

- Jobb lesz, ha nem teszed, különben...
- Jobb, ha meg sem próbálsz!
- Figyelmeztetlek, ha ezt csinálsz...

Moralizálás, prédikáció, presszió

- Ezt kellene csinálnod
- Illene megpróbálnod
- A Te felelősséged ezt megtenni
- Kötelességed ezt megtenni
- Nagyon szeretném, ha ezt csinálnád
- Nyomatékosan kérem, hogy ezt csináld

Tanácsadás, megoldási javaslatok

- Szerintem azt kellene tenned, hogy...
- Engedd, hogy javasoljam.
- Legjobb lenne neked, ha...
- Miért nem próbálsz így...
- A legjobb megoldás az, ha...
- Én a helyedben

Rábeszélés logikai érvekkel, kioktatás

- A tények mellett szólnak, hogy...
- Tudatában vagy, hogy...
- Itt van a helyes út.
- A tapasztalat azt mondja nekünk, hogy...

Ítélezés, kritizálás, helytelenítés, hibáztatás

- Bután viselkedsz!
- Nem gondolkodsz következetesen.
- Nincs igazad.
- Nem jól csináltad.
- Butaság ezt mondani

Elismerés, egyetértés, dicséret, hízélgés

- Nagyon sok tehetség van benned, de ezt...
- Rendszerint nagyon jó az ítézőképességed, de...
- Komoly karriert csináltál, most mégis...

Címkezés, gúnyolás, megszégyenítés

- Hanyag munkaerő vagy.
- Ravaszul gondolkodsz.
- Most aztán jól elrontottad

Értelmezés, elemzés, diagnosztizálás

- Azért mondod ezt most, mert mérges vagy
- Féltékeny vagy.
- Neked tulajdonképpen arra van szükséged...
- Mindig bajod van a...
- Neked üldözési mániád van!

Biztatás, bagatellizálás, vigasztalás

- Holnap már másként érzed magad!
- A dolgok jobbra fordulnak!
- Borúra derű!
- Több is veszett Mohácsnál.
- Ne aggódj ennyire miatta!

- Ez nem is annyira vészes!
- Mit izgatod magad ilyenek miatt!

Vizsgálódás, kikérdezés, faggatózás

- Miért tetted ezt?
- Mióta érzed ezt így?
- Mit tettél a megoldás érdekében?
- Mikor vetted észre ezt az érzést?

Figyelem elterelés, tréfálkozás

- A jóra gondolj!
- Próbálj nem gondolni rá!
- Gyere, igyunk egy sört és felejtsük el az egészet!
- Erről az jut eszembe, amikor...
- Csak gondolod, hogy problémáid vannak!

Hibák az értő figyelem alkalmazása során

- a „papagájkodás”: csak átfogalmazzuk, amit mondott, pl.: „nem vagyok megelégedve az ajánlatával” - „az ajánlatommal nincs kibékülve”
- az érzések lekicsinylése: pl.: „éjjel rosszul alszom, hánykolódom”- „manapság sok a fronthatás”

A non-verbális üzenetek aktív figyelése

- sokszor kimondott szavakat nem tükrözi az üzenetet küldő testbeszéde.

↓

- Ilyenkor mondjuk meg az illetőnek, hogy milyen jelentést véltünk tulajdonítani a non-verbális kommunikációjának.

↓

- Majd kérdezzük meg tőle, hogy helyes-e a következtetésünk.
Pl.: „Amikor azt mondtam, hogy 20% kedvezményt tudok adni, mint korábban, akkor összevonta a szemöldökét. Ez azt jelenti, hogy nem ért egyet a kijelentéssel?”

1.4.6. Kérdezéstechnika

A kérdések a coaching módszertan alapvető technikája. A jól időzített, jól megfogalmazott kérdések segítenek megragadni résztvevőink figyelmét, felkeltik kíváncsiságát, és segítenek gondolataik lényeges pontokra történő összpontosításában. Jó kérdés az, amelyre jó választ kapunk, és amellyel a kívánt hatást érjük el. A jó kérdés vagy kérdések felismerésének kulcsa az aktuális helyzet megértésében rejlik. Mindig több jó lehetőségből választhatunk – amelyek mindegyike számos lehetséges következménnyel járhat.

Mérlegeljük, hogy a feltenni kívánt kérdés kielégíti-e az alábbi követelményeket!

1. A kérdésnek jelentősége van. Közvetlenül kapcsolódik a résztvevők valamelyik fontos ügyéhez, stratégiájához vagy céljához.
2. A kérdésnek következménye van. Mind a kérdés, mind a válasz lehetséges következménnyel, mégpedig előnnyel jár a résztvevők szempontjából.
3. Világosan jeleztük, hogy miért kérdezzük. Ha szükséges (nem egyértelmű a kontextusból), jelezzük, hogy miért tettük fel a kérdést.
4. A kérdés összhangban áll a valósággal. A kérdésnek meg kell felelnie a helyzetnek és a körülményeknek: a résztvevők személyiségének, a sürgősség mértékének.
5. Tudjuk, hogy mit kezdünk a válasszal. Ez a követelmény minden körülmények között, minden kérdésre vonatkozik.

Hogyan kérdezzünk?

- Tudta, hogy időnk 70%-át valamilyen kommunikációval töltjük?
- Tudta, hogy létezik egy kommunikációs eszköz - a kérdés - amelyet ha megtanul jól használni, sokkal sikeresebb és hatékonyabb lesz?
- Tudta, hogy az emberek figyelme gyakran elkalandozik a beszélgetések során, és csak alig figyelnek arra, amit a másik mond?
- A kérdés az egyik legsokoldalúbban használható kommunikációs eszköz.
- Sikerünk nagyon jelentős mértékben függ attól, hogy tudunk-e hatékony kérdéseket megfogalmazni.
- A kommunikációban főszabály, hogy **aki kérdez, az irányítja a beszélgetést!**

A jó kérdés:

- átsegíthet nehéz helyzeteken,
- gondolkodásra késztet,
- érzelmeket ébreszt,
- közelebb hoz, vagy eltávolít.

Ha elakadt, unalmassá vált a beszélgetés, vagy kedvezőtlen irányba halad, tegyen fel kérdéseket! De csak akkor, ha a választ hallani akarja.

Kerülendő hibák

- Ne siettessük a válaszadást
- Ne kérdezzünk bonyolult körmondatokban, nehezen érthetően, esetleg egyszerre több kérdést is felvetve
- Ne felejtsük el kérdéseinkkel folyamatosan ellenőrizni az általunk elmondottak érthetőségét

A ZÁRT VÉGŰ kérdésekre adható válaszlehetőségek korlátozottak. Jellemzően egy egyszerű igen/nem választ, egy konkrét név, dátum, hely, számszerű információ megadását igénylik. A zárt végű kérdéseket használjuk

- A figyelem egy megadott témára történő ráirányítására
- Az elmondottak megértésének ellenőrzésére
- Az egyetértés ellenőrzésére

Zárt kérdések:

- Mindig valamilyen konkrét dologra vonatkozik, amire konkrét választ, határozott tényt, állásfoglalást, véleményt várunk válaszként. Pl. Vannak-e munkatársak, akik továbbra is igénylik a home office-t?
- A válasz vagy valamilyen konkrét adat, tény, vagy igen-nem.
- Folyamatosan alkalmazva unalmassá, egyoldalúvá, szaggatottá teszi a beszélgetést. A partner szinte kihallgatáson érezheti magát, amitől feszültté válik, kényelmetlenül érzi magát.

A NYÍLT VÉGŰ kérdésekre nincsen egyedüli helyes válasz és általában részletesebb válaszkifejtést, igényelnek. Az ilyen típusú kérdés bátorítja a résztvevőket véleményük szabad kifejtésére. A nyílt végű kérdéseket használjuk:

- Beszélgetések beindítására
- Személyes tapasztalatok megosztásának bátorítására
- A témáink konkrét gyakorlati alkalmazásának megvilágítására

Nyitott kérdések:

- Hosszabb válaszadásra ösztönöznek, részletes kifejtést igényelnek. Ha tehát:
 - o érdekesebbé akarjuk tenni a beszélgetést
 - o kíváncsiak vagyunk másokra és azt szeretnénk, hogy minél teljesebben fejtsse ki a véleményét,
 - o számítunk az aktív részvételre a beszélgetésben és annak fenntartásában,
 - o akkor tegyünk fel nyitott kérdéseket

Nyitott kérdések segítségével a coach vezeti a folyamatot, de nem mondja meg a helyes válaszokat, hagyja, hogy miután a résztvevő a saját útján haladva elgondolkodott az új szempontokon, megközelítéseken, maga jöjjön rá az összefüggésekre, a megoldásokra.

Nyitott kérdésnek tekintjük azokat a kérdéseket, amelyek úgy vannak megfogalmazva, hogy rájuk a válasz nem lehet egyszerűen „igen” vagy „nem”, hanem amelyek szabad kifejezési lehetőségeket nyújtanak a kérdés szűk összefüggésein kívül.

Ha a kérdéseket úgy fogalmazzuk meg, hogy „Miként...?” vagy „Mi a...?”, akkor ezekre a kérdésekre olyan szempontból lehet válaszolni, amilyen nézőpontból az adott egyén tekint a témára.

A nyitott kérdés (mindig tartalmaz kérdő névmást, pl. „Hogyan lehet ezt megoldani?”): hosszabb válaszra ösztönöz, esetenként több mondatnyi kifejtést igényel. A nyitott kérdésre sokféle válasz lehetséges, ezeket a kérdés jelentése és a beszédhelyzet korlátozza, szófaji megkötés nincs.

A nyílt végű kérdéstől a zárt felé haladó kérdezéstechnikát nevezzük "a nyitottól a zárt felé haladó kúpnak." A coach először nyitott kérdezési technikát alkalmaz, hogy képet kapjon a megoldást igénylő problémáról, elakadásról a coachee szemszögéből.

Később a kérdezés koncentráltabbá válik, és egyre specifikusabb, de még nyitott kérdések következnek, végül, ha netán szükséges, zárt kérdésekkel tárja fel azokat a további részleteket, amelyeket a coachee esetleg kihagyott.

Néhány kérdéstípus a kérdés jellege szerint:

Motivációs kérdés: kedvező légkörben használható eredményesen. Érzelmi állapotra kérdezzünk rá, vagy közös cselekvésre szólítunk fel: „Kitűnő motivátor hírében áll, mi a titka?

Alternatív kérdés: a felkínált alternatívák közötti választás sok időt takaríthat meg mindkét fél számára. A kérdés feltevése előtt fontos meggyőződni arról, hogy valóban egymást kizáró alternatívák szerepelnek a kérdésben: „Kiscsoportban vagy nagycsoportban oldjuk meg ezt a feladatot?”

Megerősítő kérdés: összefoglaljuk és rögzítjük az addig elért eredményeket: „Egyetért velem abban, hogy....?”

Segítő módszerek:

Verbális és nonverbális eszközökkel segítjük a coachee válaszait, pl. biztatás, csönd, ismétlés, parafrázis vagy értelmezés formájában.

Tisztázás: Ellenőrizzük a homályos vagy bővebb kifejtést igénylő mondatokat (pl. "Mit értett azalatt, hogy ...?")

Belső összefoglalás: Időnként összefoglaljuk az addigiakat, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy megértettük, amit a coachee mondott; megkérjük a résztvevőt, hogy helyesbítsen vagy adjon további információt.

1.4.7. Ötletbörze

Kreatív technika egy megadott témával kapcsolatban a lehető legtöbb ötlet összegyűjtésére. Például: Válaszd ki azt a témát, amely a poszt-covid időszakban leginkább foglalkoztat a cégedben, és szeretnéd, ha napirendre vennénk, kíváncsi vagy mások tapasztalatára, és a lehetséges megoldásokra is. Használható egy adott probléma megoldására szolgáló ötletek szabad gyűjtésére is.

Javaslatok

- Tekintsük át és ismertessük a szóban forgó témát és az ötletbörze célját
- Válasszunk ki egy módszert a felmerülő ötletek rögzítésére
- Állapítsuk meg az időkeretet
- Bátorítsunk mindenkit ötletei megosztására
- Emlékeztessünk mindenkit a felmerülő ötletek nyitott fogadására
- Kombináljunk és építsünk mások felvetéseire
- Bátorítsuk minden ötlet megosztását
- Ha kiapadtak a gondolatok, olvassuk fel az eddigi felvetéseket és bátorítsuk a további ötleteket
- Minden felvetést rögzítsünk
- Az ötletbörze az ötletek végső elapadásával, vagy az időlimit elérésével ér véget
- Beszéljük át, értelmezzük az ötleteket és válasszuk ki a legjobbakat

Kerülendő hibák

- Ötletgyűjtés közben ne engedjük értékelni az ötleteket, ne hagyjuk a véleménynyilvánítást

- Az összegyűjtött ötletek átbeszélésére és kiválogatására ne szánjunk a szükségesnél kevesebb időt

A felmerülő ötletek csoportos beszélgetések és csoportmunkák tematikáját is megadhatják.

1.4.8. Visszajelzések

A folyamat során számos olyan szituáció előfordul, amikor mások előtt adott visszajelzésekkel segíteni lehet a tanulási folyamatot. Szem előtt kell tartani persze, hogy elég kényes helyzet az ilyen. Valamennyien önálló egyéniségek vagyunk, és a visszajelzés lehetősége nem jelenthet alkalmat a másik ember önbecsülésének lerombolására. Visszajelzést adhat a coach a résztvevők csoportban betöltött szerepéről is. Itt is nagyon fontos, hogy ne sértő, rivalizálást vagy ellenállást kiváltó módon fogalmazzunk. A visszajelzés egy olyan folyamat, melynek során a coach rávilágít az egyéni tanulási célkitűzések megvalósulásának mértékére: mi az, amit sikerült elérni, mi az, amiben még fejlődés szükséges.

Kerülendő hibák

- Ne kapkodjunk, nagyoljuk el a visszajelzést a gyors továbblépés érdekében

Az alábbi szabályokat érdemes betartani:

- Legyünk konkrétak
- Ügyeljünk az időzítésre.
- Összpontosítsunk a megfigyelt magatartásra.
- Figyelmesen hallgassuk meg az érintett válaszreakcióit.
- Ajánljunk fel cselekvési alternatívákat.
- A megfigyelt viselkedésről adjunk visszajelzést – a saját gondolatainkban megfogalmazódó következtetések közvetítése helyett.
- Bírálat helyett azt mondjuk el, hogy hogyan éreztük magunkat.
Kerüljük az ilyen megfogalmazásokat: „Ne kiabáljon! Ebben a helyzetben soha ne emelje fel a hangját!” Mondjuk inkább ezt: „Mindig összerezzenek, amikor felemeli a hangját.”
- A változtatást igénylő és a megváltoztatható magatartásra összpontosítsunk.
Például: „Elég sokszor fordít hátat a hallgatóságnak.”
Ezt kerülje: „Hanghordozásában van valami irritáló.”
- A legfontosabb szempontokra összpontosítsunk. Senki sem tud mindenben egy csapásra megváltozni. A fejlődés elősegítése a cél, nem pedig az, hogy az illető elcsüggedjen.
- Megállapítások helyett inkább kérdezzünk.
„Jobb megoldás lenne, ha...”
Inkább kérdezzünk: „Hogyan tudná ezt másképp...?”
„Ezt biztosan azért csinálta így, mert...”
Inkább kérdezzünk: „Miért pont így csinálta ezt?”
- Szabad hibázni. A gyakorlat célja éppen az, hogy tanuljunk a hibákból. Persze mások hibáiból is lehet tanulni. Így a legelső „vállalkozók” hátrányban vannak, akik viszont később kerülnek sorra, a buktatók egy részét már elkerülhetik.
- Ne hanyagoljuk az elismerést. Visszajelzést nem csak a hibák hangsúlyozása jelenthet; ha valaki valamit jól csinált, azt is közvetíteni kell. Konstruktív, támogató megállapításokkal motiválni és ösztönözni kell a résztvevőket, ne érezze senki úgy, hogy bántják, vagy a feladatra alkalmatlannak találják őt.
- Mielőtt visszajelzést adnánk, gondoljuk meg, hasznos-e és befogadható-e az adott személy számára. Ha nem, inkább hallgassunk.

1.4.9. Átkeretezés

1. Egy tapasztalat (vonatkozási kereteinek) más nézőpontú megközelítése, megértése vagy átértelmezése úgy hogy más jelentést adunk neki.
2. Egy állítás, szóbeli megnyilvánulás, viselkedés vagy magatartás értelmezésének megváltoztatása azzal a céllal, hogy az új jelentést kapjon.
3. Azt a folyamatot jelöli, amelybe következetesen átértelmezzük és átértékeljük egy tapasztalat minőségét. Az átkeretezés során megváltoztatjuk az élménnyel kapcsolatos érzékelési nézőpontunkat. Az átkeretezés alapja az a feltételezés, hogy valamilyen összefüggésben minden tapasztalat értelmes és hasznos lehet.

Eredményes átkeretezés:

Az átkeretezés nagy sikerét annak köszönheti, hogy az oldalirányú (laterális), skatulyából kilépő gondolkodást serkenti.

Tartalom- illetve összefüggés változtatás:

- Az átkeretezés érintheti a szóban forgó helyzet összefüggéseit.
- A valóságnak csak szűrt változatát érzékeljük, azaz tudattalanul mindig eltorzítjuk a dolgokat.
- Az átkeretezés egy másik szűrő felvételét jelenti, ami viszont azonnal megváltoztatja a hozzáállásunkat, és nagy valószínűséggel a cselekedeteinket is. Ezáltal igen idő- és energia hatékony módszer a kívánt eredmények eléréséhez.
- Kérdezzessük folyamatosan: "Mit jelenthet ez? Milyen körülmények között tűnne másmilyennek?"

Tudatállapotunk szabályozása:

- Mi irányítjuk a keretcserét, függetlenül a külvilágtól.
- Agyunk mindent értelmezni, magyarázni akar, és ha hagyjuk, többnyire a legkönnyebben elérhető helyre illeszti az aktuális észleletet. Mivel ez gyors folyamat, és ha nem figyelünk oda, tudattalanul is zajlik, könnyen kerülhetünk miatta nem kívánatos érzelmi/tudati állapotokba, anélkül, hogy tudnánk, miért.
- Az átkeretezés voltaképp "újraiktatja" a kérdéses tapasztalatot, hogy az hűbben tükrözze a "valóságot".

A másképp látás szokása:

- Ha jól begyakoroltuk az eljárást, bármilyen, egyébként negatív hatású vagy kellemetlen élményt, viselkedést, eseményt hasznos, erőt adó tapasztalattá változtathatunk. Pusztán a felismerés, hogy választhatunk, már jobb keretbe, s így kedvezőbb döntési helyzetbe hozhat minket. Van kijárat - fény az alagút végén.
- A választási lehetőségek erőforrások, melyek segítségével hatásosan cselekedhetünk.
- Az átkeretezés során Edward de Bono "Hat gondolkodó kalap" című könyvében megfogalmazott módszert eredményesen alkalmazhatjuk.
- Bono abból indul ki, hogy ismereteink, tapasztalataink, intelligenciák és érzelmeink természetesen különböznek, mint ahogy kultúránk is eltérő lehet.

- Azonban – az ép elmével rendelkezők közül – mindenki képes különböző viselkedési, illetőleg gondolkodási módokra, legfeljebb személyisége miatt hajlamosabb valamelyikre, illetőleg egyikben vagy másikban korábban nagyobb gyakorlatot szerzett.
- A különbség ennyi, és nem több. Ezért mindannyian képesek vagyunk gondolkodásunkat rendszerezett, egyszerű és világos szakaszokra bontani és e szakaszok között tudatosan váltani.
- Ha így járunk el, a szokásos vitatkozáshoz képest sokkal gyorsabban és lényegesen jobb eredményre jutunk, minden korlátunk és különbözőségünk ellenére.
- A szokásos gondolkodást Bono annak átszervezésével, az egyes programok és részprogramok (információk, érzelmek, logika, remény, kreativitás) összpontosított, irányított és elkülönített – párhuzamos vagy inkább egymás utáni – futtatásával teszi minden korábbinál eredményesebbé. Módszere ráadásul a háttérből vezérlő érzelmeket nyílttá teszi, az embereket kiszabadítja személyiség típusuk skatulyájából
- Az egyes kalapok a gondolkodásunk irányát befolyásoló, üzemmódját meghatározó világos jelzések.
- A kalapok szimbolikáját, épp úgy, mint a színeket és az azok által jelzett tartalmat E. de Bonotól vettük át.

1/ FEHÉR kalap („Tények üzemmód”)

Az adott – pontosan meghatározott – dologgal, helyzettel, személlyel, tárggyal, feladattal, döntéssel kapcsolatos releváns tények összegyűjtése, a döntési folyamat előkészítéseként. A megoldáshoz szükséges kérdések feltétele, információk meghatározása, a meglévő, illetve a beszerezhető információk összegyűjtése.

- Csak objektív, semleges tények, adatok, információk szerepelhetnek, (egyértelműen szétválasztva a hiedelmektől, az előzetes feltevésektől, meggyőződésektől, ítéletalkotástól, következtetésektől).
- Az ellentétes információk egymás mellé kerülnek.
- Az információk, adatok megbízhatóságát és valószínűségét jelezni kell. Célszerű ezeket valós, ellenőrzött („első osztályú”) és vélt, még ellenőrzést igénylő („másodosztályú”) tényekre bontani.
- Információ bármiféle visszatartása, torzítása ellenkezik a játékszabályokkal! Nincs helye a saját, személyes véleménynek, érvelésnek, vitának, vagy az információk, adatok bármiféle előzetes feltevés szerinti csoportosításának!

2/ PIROS kalap („Érzelmek üzemmód”)

- A gondolkodás, megbeszélés konkrét tárgyával kapcsolatos valós, személyes érzések, érzelmek, megérzések, sejtések elismerése, egyéni kinyilvánítása, kifejezése.
- Formális – a döntéshozatal szerves részévé tett – keret, meghatározott, rendezett forma biztosítása a személyes vélemények mögött álló, azokat számottevően befolyásoló egyéni érzelmek, érzések számba vétele, megismerése és védelemben részesítése számára.
- A játékszabály tiltja az érzelmek, érzések, stb. bármiféle megmagyarázását, megindokolását.

- Emellett sem a mellébeszélés, vagy a „passzolás”, sem az érzelmek, érzések, megérzések, vagy azok kifejtőjének bármiféle minősítése nem megengedett.
- Feloldhatatlanul ellentmondó információk, értékek, kritikák, javaslatok felmerülése esetén, a döntés előtt célszerű lehet a piros kalap használata. (Úgyis az érzelmeink vezérelnek, ismerjük ezt el és tegyük tudatossá!)
- A beidegződések, szokások – a szabályok következetes betartása mellett – miatt bátorság és nyíltság szükséges a piros kalapos gondolkodás eredményes használatához, és az, hogy törekedjünk a lehető legnagyobb pontosságra, egyértelműsége.

3/ FEKETE kalap („Óvatosság üzemmód”)

- A felvetett javaslatok, ötletek megvalósítását, az előrelépést akadályozó következtetések, ellentmondások, gyengeségek, nehézségek, hibák, kockázatok, veszélyek feltárását, elkerülését szolgáló fontos gondolkodásmód.
- A hibák megjelölésére, a negatív értékelés kifejtése, a megalapozott logika, óvatosság, körütekintés, kritika megjelenítése.
- Akár csak az egymásnak ellentmondó tények, az akadályokról szóló különféle, ellentmondásos megjegyzések, nézőpontok, feltételezések, érvek, kritikák is egymás mellé kerülnek. Nem kell és nem is szabad ezeket megvitatni. A cél a lehető legteljesebb és legtisztább kép kialakítása és a különböző valószínűségek felmérése.
- A fekete kalapos gondolkodás túlzásba vitele épp úgy ellenkezik a játékszabályokkal, mint e gondolkodási mód fontosságának figyelmen kívül hagyása. Tekintetbe kell venni, hogy a nyugati ember ebben a gondolkodási üzemmódban a leggyakorlottabb, mert ez áll a legközelebb a vitában alkalmazott kritikához.

4/ SÁRGA kalap („Optimista üzemmód”)

- Ebben az üzemmódban, a gondolatokban, ötletekben, javaslatokban rejlő különféle előnyök, értékek, lehetőségek reményteli keresésére, derűlátó, megalapozott – lelkiismeretesen alátámasztott – számbavételére, igazolására, kiaknázására, illetőleg megvalósítására összpontosítunk.
- Megalapozott optimizmus, pozitív, teremtető feltételezések, logika, valamint konstruktivitás együttese adja az alapját.
- Célja a megoldás, jobbítás, javítás kifejezett szándékával kigondolt konkrét – szokványos, átalakított, továbbfejlesztett, illetőleg kombinált – ötletek, javaslatok, felvetések összegyűjtése valamely pozitív változás eredményes előidézése érdekében. Ide tartozik az alternatív megoldási lehetőségek feltérképezése épp úgy, mint ezek vegyítése, javítása, továbbfejlesztése, illetőleg az előnyeik felmérése.
- Először a lehetséges előnyök legteljesebb kiaknázását és a lehető legjobb megvalósulást kell elképzelni, feltételezni (pozitív jövőkép), majd e feltételezések megvalósulási valószínűségét megalapozott becsléssel, logikusan alá kell támasztani.
- Annak, hogy véletlenül valami értékeset találunk, sokkal kisebb az esélye, mintha tudatosan, időt és energiát ráfordítva, céltudatosan keressük az értékeket. Optimistán, pozitívan gondolkodni nem csupán adottság, hanem személyes választás dolga.

- Ha különbözőképpen és eltérő mértékben is, de mindenki képes rá, hogy a fejét felemelve feltegye a sárga kalapját, és kíváncsian, örömmel, a „járjunk a végére” szándékával az előnyökre összpontosítsa a figyelmét. Természetesen tudjuk azt is, hogy nem találhatunk mindenben előnyt, ahol nincs, ott nem érdemes tovább keresni.

Példák:

Ha / ez történik / ezt és ezt teszem,

- Ismereteim és tapasztalataim / a különböző tényezők egybevetése / az ismert trendek/ feltételezésem / stb./ alapján
- nagyon kicsi az esély arra,
- lehetséges, van esély arra,
- jó esélye van,
- nagyon valószínű,
- bizonyított, hogy...

5/ ZÖLD kalap („Kreatív üzemmód”)

- Gondolkodásunk, megbeszélésünk ebben a szakaszában energikus erőfeszítéseket teszünk a termékeny változtatásra, újításra, feltalálásra, új ötletek, elképzelések, megoldások, választási lehetőségek kitalálásával.
- Fogalmakat, elképzeléseket, felfogásokat változtatunk meg, gazdagíthatjuk az ötleteket a különféle új cselekvési irányokra, lehetőségekre tett kreatív javaslatok megfogalmazása, az akadályok elhárítása érdekében.
- Szándékosan el kell szakadjunk a régi, ismert ötletektől, hagyományos, kézenfekvő javaslatoktól, megközelítésekől, a jobb, egyszerűbb, eredményesebb, működőképesebb megoldások kialakítása érdekében.
- Ez a gondolkodásnak az adott keretek megkérdőjelezését, rugalmasságot, felfedezést, kockázatvállalást, gondolat-kísérleteket bátorító üzemmódja, előzetes vagy azonnali ítélezés, értékelés nélkül.

Fontos technikái (a megoldás előmozdítása érdekében)

- a szándékos provokáció alkalmazása (pl. abszurd, illogikus, humoros, a szokásokkal ellentétes, stb. ötletek felvetésével,) illetőleg
- e provokatív ötletek felhasználásával a hagyományos, szokásos, logikus, szimmetrikus gondolkodás merev, mintakövető rendszeréből való „kimozdítás”, valamint
- a „kreatív szünet”.
- A különböző provokációs módszerek, így a véletlenszerűen választott szó és a megoldást igénylő probléma párosításából új nézőpontok, gondolkodási útvonalak alakulhatnak ki. A hirtelen bevillanó ötletek, feltevések, javaslatok azután igény szerint alakíthatók, továbbfejleszthetők, vagy dinamikus, új kiindulópontként szolgálhatnak újabb szokatlan ötletek megformálásához.

6/ KÉK kalap („Menedzser üzemmód”)

- Olyan gondolkodási rendszert (programot, koreográfiát) kell kialakítani és végigkövetni, amely - a lehető legjobb eredmény elérése érdekében – biztosítja a megoldást igénylő probléma és a cél világos és egyértelmű kijelölését, a gondolkodási folyamat menedzselését, (irányítását, ellenőrzését, szervezését, koncentrációját, nyomon követését), dokumentálását, valamint az egyes szakaszokban, továbbá a teljes folyamatban elért eredmény alkalmazását, felhasználását.
- A kék kalapban fokozottan elvárt az egyértelműség, a határozottság, a pártatlanság és az őszinteség.

Szabályok:

Első szabály: egy időszakban csak egy típusú gondolkodási módot szabad alkalmaznunk, vagyis egyszerre csak egy dologgal szabad foglalkozni. (Nem lehet egyszerre több kalap a fejünkön). Fegyelmezetten és tudatosan meg kell próbálnunk követni a kitűzött gondolkodási irányt, a meghatározott gondolkodási folyamatot, és ennek érdekében ismét és ismét erőfeszítéseket kell tennünk. Az adott gondolkodási mód használatával figyelmünket és gondolatainkat egyszerre egy irányba összpontosítjuk.

Második szabály: következetesen ragaszkodnunk kell a jelképek használatához épp úgy, mint az általuk jelzett tartalmakhoz. Mindig a kalapok színével jelezzük az aktuális gondolkodási irányt, vagy típust. A jelképek védelmet is kell, jelentsenek használóiknak, így pl. piros kalapban kifejezetten elvárt, tehát egyben meg is engedett az érzelmek kifejezése, épp úgy, mint a zöld kalapban a szellemi provokáció, a szokatlan megközelítések kifejtése. Pl. Most a fehér kalap következik!

- „Kérem, vegye fel a sárga kalapját.”
- Vegyük le a fekete kalapunkat.
- Ideje felvenni a zöld kalapot!

E szabályok betartásával képesek vagyunk gondolkodásunkat különböző „üzemmódokba” kapcsolni, meghatározott módon gondolkodni.

1.5. A coach-ok működése

1.5.1. Testbeszéd

Nyitott testtartás, barátságos arc kifejezés, fejbólintás alkalmazása, beszélgetős részeknél a körbe beülni, szemkontaktus tartása minden résztvevővel.

1.5.2. Asszertivitás

Az asszertivitás önmagunk képességeinek aktiválását, önérvényesítést, önmagunk képviselését jelenti, személyes fejlődést és változtatást, a realitás iránti érzékünk növekedését.

Az asszertivitás egy olyan viselkedésforma tudatos megválasztása, amelyben az egyén felfedezi, hogyan fejlesszen ki magában belső erőt és tartást és ezt - az egyenlőség alapelvét szem előtt tartva - hogyan érvényesítse kapcsolataiban. A passzív viselkedés ezzel szemben a belső erőtlenségből fakad: aki ilyen, az hagyja magán eluralkodni a mások viselkedése által benne keltett és saját maga által is gerjesztett kisebbségi érzést. A többi nem asszertív - agresszív és közvetetten agresszív - viselkedés gyökere is ugyanígy a gyengeség, bizonytalanság, amely belső erőtlenséget vált ki vagy fokozza azt.

A nem asszertív viselkedésformák különböző okokból jöhetnek létre: választhatja valaki tudatosan vagy hallgatólagosan elfogadva, eredhetnek megszokásból vagy az önismeret hiányából, de vannak, akik egyszerűen nem tudnak másként viselkedni. Az asszertivitási program fejleszti az önismeretet, leszoktat a cinkos behódolásról, megmutatja, hogy mindenki saját maga választhatja meg, hogyan viselkedik, és arra ösztönöz, hogy az asszertív viselkedést válasszuk.

Az asszertivitás magabiztosságot, határozottságot jelent. A következő viselkedés módot értjük az asszertivitás alatt:

- Megvédi jogait anélkül, hogy más ember jogait sértené.
- Eléri célját anélkül, hogy másoknak ártana.
- Az ember igényeinek, kívánságainak, véleményének, érzéseinek és meggyőződésének egyenes, őszinte módon való kifejezése.
- Mások és saját maga tisztelete.
- A konfliktusokkal való nyílt, őszinte bánásmód.

Az asszertivitás bármely szituációban a következő meggyőződésen alapul:

- Önnek igényei vannak, melyeket ki kell elégíteni.
- A másik félnek is vannak igényei, melyeket szintén ki kell elégíteni. - Önnek vannak jogai, és a másik félnek is vannak jogai.
- Önnek is hozzá kell járulnia a megoldáshoz, a másik félnek is. Az asszertív viselkedés célja, hogy mindegyik résztvevő igényeit és kívánságait kielégítse és figyelembe vegye az adott szituációban.

Az asszertív viselkedés legfőbb jellemzői

- Önkifejező.
- Tekintettel van mások jogaira.
- Öszinte.
- Egyenes és közvetlen.
- Ügyel mind a saját, mind a kapcsolat érdekeire.
- A közlés verbális csatornája döntően a közlés tartalmát szolgálja.
- A nonverbális csatorna a közlőnek a közléshez és a befogadóhoz való viszonyának kifejezését szolgálja.
- Konkrét helyzetekre, célra, személyre irányul.
- Szociálisan elfogadható.
- Tanult, nem veleszületett

A coaching során alkalmazandó asszertív viselkedési típusok:

Alap asszertivitás

Ez egy őszinte, becsületes kijelentés jogaink védelmében. Magában foglalja azt, hogy tisztán és világosan kifejtjük véleményünket, érzéseinket, meggyőződésünket.

Néhány példa:

- "Véleményem szerint a rendszer jól működik."
- "Három órákor el kell mennem."
- "Nagyon tetszik, ahogy a feladatot megoldottátok."

Empatikus asszertivitás

Az asszertivitásnak ez a fajtája kombinálja a beleélést, az igényeink és kívánságaink meghatározásával. Beleélés alatt azt értjük, hogy bele tudjuk képzelni magunkat a másik ember helyébe, képesek vagyunk elfogadni az érzéseit, gondolatait és kívánságait.

- "Tiszteletben tartom, János, hogy most elfoglalt vagy. Azonban szeretném azt kérni, hogy..."
- "Tudom, hogy a munkának ebben a fázisában nehéz megmondani a költségeket, mégis arra kérlek, adj egy durva becslést!"

Láthatjuk, hogy az empátia nem azonos fogalom a szimpátiával, ami együttérzést jelent. Ezt nagyon lényeges elkülöníteni. Akkor használjuk az empatikus asszertivitást, ha a másik ember kényszeredett helyzetben van, és tudatni akarjuk vele, hogy tisztában vagyunk a helyzetével. Ezzel azt érjük el, hogy a másik ember rájön, figyelembe vesszük helyzetét, ezáltal ő is figyelembe fogja venni a mi helyzetünket.

Az empatikus asszertivitás hatalommal is jár, ezért vigyáznunk kell arra, hogy ne használjuk ki a hatalmunk adta előnyöket, hogy a másik ember igényeinek semmibe vétele árán elégítsük ki saját igényeinket.

Gyakran mondjuk ezt: "Ismerem az érzéseidet ezzel kapcsolatban, de..." Ezek elcsépett szavak, ha nincs mögöttük tartalom. Az asszertivitásnak álcázott agresszivitással élünk ilyenkor, hiszen egyáltalán nem érdekelnek bennünket a másik ember érzései.

Konfrontatív asszertivitas

A konfrontatív asszertivitáson azt értjük, hogy kimutatjuk a különbséget a megállapodásunkban leszögezett dolgok és a ténylegesen folyamatban lévő dolgok között. Vagyis megállapodtunk valakivel valamiben, de ő nem a megállapodásunk alapján cselekszik, vagy előreláthatólag nem ez alapján fog cselekedni.

Ilyen esetben fejtjük ki az igényeinket, kívánságainkat. Pl.:

- "Ha jól emlékszem, azt mondtad, hogy a levelezési feladatok egy részét átadod nekem. Én még mindig szívesen foglalkoznék vele."

Mikor használjuk a konfrontatív asszertivitást?

Ha úgy érezzük, hogy a megállapodásunk és a jelenleg zajló folyamatok nincsenek összhangban. Ez segít nekünk eldönteni, hogy tényleges ellentmondásról van-e szó, vagy csak félreértettük a másik embert amikor megállapodtunk. Ha félreértés volt, tisztázhatjuk az ügyet, és új megállapodást köthetünk. Ha a másik pusztán elfelejtette, akkor a konfrontatív asszertivitásunk éppen elég ahhoz, hogy visszaállítsuk az eredeti helyzetet.

Ha viszont a másik szándékosan nem tartotta be a megállapodást, akkor a közlésünk világossá teszi számára, hogy vissza akarjuk állítani az eredeti megállapodást.

A konfrontatív asszertivitást akkor is használhatjuk, ha egy ember kijelentései és szándékai ellentmondanak egymásnak.

1.5.3. A résztvevők viselkedési stílusához alkalmazkodó kommunikáció, megközelítések

Az emberi személyiség több tízezer személyiségjegyből tevődik össze. Egyes emberek, illetve embercsoportok bármennyire is különböznek egymástól, főbb személyiségjegyeik alapján lehet olyan rokon vonásokat találni, amelyekkel csoportosítani, tipizálni lehet az embereket. Az embereknél a közös tulajdonságok alapján elkülöníthető személyiségformákat nevezzük típusoknak, a pszichológiának az ezzel foglalkozó ágát tipológiának. A tipológia az emberismeret, a személyiség megismerésének eszköze.

A legelső tipológiai rendszert **Hippokratész** görög orvos alkotta meg, mintegy kétezer-négyszáz évvel ezelőtt. Hippokratész az emberek közötti megkülönböztetés alapjául a vérmérsékletet, görög szóval a temperamentumot választotta. A vérmérséklet megállapításánál mérvadó, hogy milyen gyorsan keletkeznek, milyen tartósak, milyen hatékonyak, valamint milyen erősek az érzelmek.

Ezek alapján Hippokratész ma is érvényesnek elismert vérmérsékleti típusait a következőképpen jellemezhetjük:

- **Szangvinikus típus:** Érzelmi reakciói gyorsak, nem tartósak, de viselkedésére intenzíven hatnak. Lobbanékonyság, úgynevezett „szalmaláng” természet jellemzi. Érzelmait könnyen kinyilvánítja, erős a közlésvágya.
- **Kolerikus típus:** Érzelmek gyorsan alakulnak ki, tartósak, erősek, nagymértékben ösztönzőek a cselekvésre. Érzelmek kinyilvánítja, de nem annyira szavakban, inkább cselekedeteiben.

- **Melankolikus típus:** Érzelmei lassan és nehezen fejlődnek ki, tartósak, erősek, cselekedetére nincsenek ösztönző hatással. Érzelmeiben főképpen a negatív (szomorúság, lehangoltság stb.) érzelmek az uralkodóak. Érzelmeit magában tartja, zárkózott.
- **Flegmatikus típus:** Érzelmei lassan alakulnak ki, nem tartósak. Nincsenek kihangsúlyozott érzelmei, sem pozitív, sem negatív irányban. Érzelmei viselkedését nem befolyásolják.

A temperamentum szerepe az egyén magatartásában befolyásoló szerepet játszik. Ugyannál a személynél azonban temperamentumának jellemző vonásai különböző helyzetben eltérő módon nyilvánulnak meg. Ebből következik, hogy sok esetben a helyzeti szempontok fontosabb szerepet játszanak a döntés meghozatalában, mint az egyén temperamentumának jellemzői.

A tárgyi világgal szembeni beállítottságon alapul **Jung tipológiája**.

- Az **extrovertált**, azaz kifelé, a világ felé forduló ember pozitív kapcsolatban van az élettel és a társas környezettel. Új helyzetekhez csaknem ugyanolyan könnyen alkalmazkodik, mint a megszokotthoz. Ismerkedő, barátkozó, közlékeny és becsvágyó, mozgékony, tevékeny, szervező típus. Értérendszeré változékony, helyzettől és körülményektől befolyásolt. A tényeknek hisz, azok hatása alatt áll. Az extrovertált munkatársat a környezet befolyásolja. A dolgokat lényegileg a maguk egészében ragadja meg, hatnak rá a racionális érvek és a presztízshivatkozások.
- Az **introvertált** befelé, önmagába forduló, csendes, zárkózott, visszahúzódó személyiség. Elemző, elmélkedő, elvekhez kötődő típus. Életét többnyire saját szellemi és érzelmi világában tölti. Merev, rugalmatlan, nehezen alkalmazkodó, de kitartó. Az introvertált típus hajlamos a valóságot a maga belső világának mintájára átformálni. A szemlélt tárgyra kivetíti saját lelkivilágát, valamint szükségleteinek pillanatnyi állapotát.

A Jung-i felosztást továbbfejlesztve Marston dolgozta ki a **DISC viselkedési stílus modellt**, amely az egyik legnépszerűbb önismeret és kommunikációs eszköz a világban.

A DISC egy olyan viselkedési séma, amelynek segítségével az emberek viselkedésbeli sajátosságai jól leírhatóak, felismerhetőek. A DISC az emberi viszonyoknak olyan közös nyelve, amelyet gyorsan meg lehet tanulni, és azonnal a kapcsolataink fejlesztésének szolgálatába állítani a családukban, munkahelyünkön, baráti társaságunkban. Ennek alkalmazásával a vezetői team coaching során is sokkal jobban az egyéni igényekre tudjuk szabni a folyamatot. A DISC-betűszó 4 angol szót takar (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance, azaz Dominancia, Befolyásolás, Stabilitás, Szabálytisztelet, színeik: piros, sárga, zöld, kék), de Marstonnál eredetileg Inducement (mozgató erő, ami valóban jellemzi a sárgákat) szerepelt az I helyén, és Submissiveness (engedelmesség) az S-nél. A DISC-modell legfőbb haszna, hogy a coach mások stílusának felismerése után tudatos alkalmazkodásra leszel képes az adott helyzet igényeinek megfelelően, és saját szükségleteit is jobban tudod kommunikálni és érvényesíteni.

- Domináns: Felismerheted őt, ha élvezzi a kihívásokat, nem hezitál, azonnal cselekszik, erélyesen megmondja, hogy kinek mit kell tennie, utálja a rutinmunkákat és a

tétlenséget, állandóan nyerni akar, a nagy kép fontos neki, a részletek nem érdeklik, eredményt akar elérni, nyomot szeretne hagyni a világban.

- Befolyásoló: Felismerheted őt, ha imád a társaság középpontjában lenni, emberek között dolgozni, jó sztorikat mesélni, nagyszerű ötletei vannak, nyitott, optimista, tele van energiával, mintha felhúzták volna, a jeget is képes eladni az eszkimóknak, de nehézsége lehet a határidők tartásával.
- Kitartó: Felismerheted őt, ha inkább a háttérbe húzódik, békében és biztonságban szeret lenni, türelmes, kitartó, lojális, hűséges barát és társ, a csapat kovásza, ha nehézséged van, egyből ott áll mögötted és segít, nehezen mond nemet, frászt kap a gyors változásoktól és konfliktusoktól.
- Szabálytisztelő: Felismerheted őt, ha a minőség nagykövete, maximalista, pontos, precíz, sosem végez fél munkát, mindennek utánajár, információt, adatot gyűjt, elemez, tervez, rendszerez, sok „miért?” kérdést tesz fel, zavarja, ha kritizálják, és nehezen érti, hogy egyesek miért hoznak érzelmi alapú döntéseket.

A Domináns szeret irányítani, eredményesen, hatékonyan élni és dolgozni. Legjobban zavarja a határozatlanság, illetve, ha nem tud gyorsan dönteni, vagy úgy érzi, hogy nincs jó döntés. A Befolyásoló lételeme a közösségi élet, a vibrálás, míg az unalom, a megszokottság, szürke hétköznapiak, beszűkült kapcsolatok pokollá teszi az életét, úgy érzi, hogy megfullad. A social distancing a legnagyobb büntetés számára, amit kiróhat az élet. Olyan mintha a Bagolynak azt mondanánk, hogy quality distancing (mostantól a minőség nem számít...). A Kitartó számára legfontosabb a harmónia, béke biztonság. A sürgetettségétől, meg nem értettségétől rosszul érzik magukat, ahogy a megszokott, lassan folyó életük felborulása is rendkívül stresszes állapotba taszíthatja őket. A Szabálytisztelő utálja a váratlan, kiszámíthatatlan helyzeteket, mindent szeret előre megtervezni. Közülük kerülnek ki azok is, akik már 2020. március elején az Internetes böngészőjük könyvjelzőjeként beállították a Worldometers portál koronavírus statisztikai oldalát, és Excel táblát vezetnek a betegség terjedéséről, elhalálozási statisztikákról.

A különböző DISC kultúrájú csapatok jellemzői és szükségletei:

A Domináns kultúra az azonnali, határozott fellépést részesíti előnyben a felmerülő PROBLÉMÁK megoldásához. A döntő többségben domináns egyénekből (vagy vezetőkből) álló csapatok aktívan és azonnali megoldásra törekedve közelítik meg a problémákat, és az eredmények elérése érdekében erőteljes, eredményközpontú és gyors megközelítést alkalmaznak. Az "alacsonyabb D" értékkel rendelkező csapatok sokkal tartózkodóbban és visszafogottabban közelítik meg a bonyolult, problémás és konfrontatív helyzeteket. Ezért az "alacsony D" kultúrával bíró csapatok konfliktuskerülők, harmóniára és jó kapcsolatokra törekcszenek az eredmények elérése érdekében.

A Befolyásoló kultúra a személyes kapcsolatokat részesíti előnyben az EMBEREKKEL való találkozások során. A döntő többségben inspiráló egyénekből (vagy vezetőkből) álló csapatok barátságosak, jó emberi kapcsolatokra törekcszenek, és szeretnek gyakran kapcsolatba kerülni másokkal. A döntő többségben "alacsonyabb I" értékkel rendelkező tagokból álló csapatok sokkal introvertáltabbak, tartózkodóbbak, és kevésbé hajlamosak új emberi kapcsolatokat kialakítani, vagy interakcióba lépni.

A Kitartó kultúra szereti az embereket és a problémákat megfontoltan és óvatosan megközelíteni. A döntő többségben támogató tagokból (vagy vezetőkből) álló csapatok

kifejezetten türelmesek, kedvelik a stabil, fókuszált és következetes munkaterhelést, viszont nem szeretnek menet közben gyakran sebességet vagy irányt váltani. Ezek a csapatok nagyra becsülik a kapcsolatépítést, és ha a többi csapattag szükségleteire is érzékenyek vagyunk, gyakran többre értékelik a jó csapatjátékosokat, mint a sztárokat. A döntő többségben "alacsonyabb S" értékkel rendelkező tagokból álló csapatok rendkívül sürgetőek, kevés a türelmük, szeretnek gyors, tempós és egyszerre több feladatot megkövetelő menetrend szerint dolgozni, működésük aktív, változásorientált és spontán.

A Szabálytisztelő kultúra nagyra értékeli, ha a csapattagok betartják a SZABÁLYOKAT, figyelnek a részletekre, valamint az információk és az adatok pontosságára. A döntő többségben "magas C" értékkel rendelkező tagokból álló csapatok ragaszkodnak a pontossághoz, a megbízható tényekhez, a precizitáshoz és a magas színvonalhoz. Különös figyelmet fordítanak az adott feladatra, amelyet a tőlük telhető legjobb módon teljesítenek. A döntő többségben "alacsony C" tagokból álló csapatok hajlamosak megkérdőjelezni a szabályokat, jellemző rájuk a függetlenség, az önfejűség és a logikus adatokkal szemben inkább az érzelmeikre hallgatnak.

Hogy kommunikáljunk az egyes stílusokkal?

Szabálytisztelő (kék) Precízen fogalmazz! Készülj fel a mondandóra! Ne térj el a témától! Győzz meg, mutasd be az előnyöket, hátrányokat!	Domináns (piros) A lényegre koncentrálj! A nagy kép, és a célok érdeklik! Légy konkrét és tényszerű! Maradj a témánál!
Kitartó (zöld) Mutass érzelmet, lássam, hogy bízol bennem! Érdekel a véleményem? Akkor kérdezd meg! Hagyj időt a válaszaimra! Ha nem értesz egyet, érzelmekkel győzz meg, ne tényekkel!	Befolyásoló (sárga) Légy nyitott és barátságos! Melegítsünk be egy laza beszélgetéssel! Beszélj izgalmasan, sokszínű tartalommal! Érdeklődj, hallgass meg, ismerj el!

	D	I	S	C
Szükségletek	irányítás, kontroll, kihívás, győzni	beszéd, és elfogadják	másokat szolgálni	pontosság és bizonyítás
Legfontosabb neki	eredmények	emberek	bizalom	precizitás, és a mindig jobbra törekvés
Érzelmek	heves, gyorsan dühbe gurul	optimizmus, bizalom	nem mutatja	félelem
Változások	imádja, kezdeményezője	nem tart tőlük	időre van szüksége a felkészüléshez	kis kockázatúak legyen
Konfliktusok	kard ki kard	feloldja	utálja	elkerülés
Szabályok	mások kövessék	milyen szabályok?	követi	ami le van írva
Olvasás	összefoglalók	regény, önfejlesztő irodalom	regény, próza, történetek emberekről	műszaki újságok
Telefonálás	rövid, lényegre törő	hosszú beszélgetések	kedves, barátságos	azonnal a témára tér
Kommunikáció	uralja a beszélgetést	szereti, ha sokan hallgatják	visszafogottabb	tényekre koncentráló
Iroda	státusz szimbólumok	élmények	családi fotók, otthonos	táblázatok, ábrák, kimutatások
Munkával szembeni elvárások	szabadság, hatáskör, kihívások, kreativitás, változatosság, függetlenség, versenyhelyzet	társas érintkezés, kommunikáció, sokféle feladat, mobilitás, szabad munkaidő beosztás, kontroll mentesség	nyílt kommunikáció, rugalmasság, részletek ismerete, támogató háttér, barátságos, konfliktusoktól mentes környezet, másokat szolgálni	pontos szabályok és eljárások, rendszer szemlélet, tények és adatok alapos elemzése, minőségi kritériumok, elég idő a tökéletes munkára

2. A Pilot projekt eredményeinek összefoglalása

2.1. A pilot projekt célja és jellemzői

Informatikai KKV-k tulajdonosainak, cégvezetőinek, HR ügyekért is felelős vezetőinek részvételével tartottuk meg a pilot fejlesztési programot 2021.06.02-03 között Siófokon a Hotel Azúrban HIBRID 2021 – Vezetői Team Coaching néven.



1. ábra: A Vezetői Team Coaching rendezvény reklámja

A GINOP-5.3.5-18-2019-00107 – „Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ág munkaerő-piaci tünetterképe” projekt keretében megvalósuló kétnapos, ingyenes vezetői team coaching során arra kerestük a választ, hogy miként lehet olyan vállalati stratégiákat létrehozni az informatikai vállalkozásoknál, amely

- a vállalat működéséhez szükséges tehetségeket is vonzza,
- a meglévő munkatársak megtartásában segít, miközben választ ad az elmúlt 1,5 év munkaerőpiaci változásaira,
- a résztvevő IKT vállalatokkal felismerteti egyedi értékeiket, amivel kiemelkedhetnek a munkaerőért folytatott versenyben.

A rendezvényen szó volt arról is, hogy miként alakítsuk a jövő munkahelyeit, hogy a munkatársaink értékteremtő közösséget alkossanak, a cégünkben sokszínűséget támogató, befogadó kultúra uralkodjon, a kommunikáció magas szinten működjön, és a vállalat gondoskodik a munkavállalók jóllétéről, pszichológiai biztonságáról.

A résztvevők saját gondolataik által vezérelve közösen teremtették meg az újszerű, kreatív szakmai megoldások megszületésének lehetőségét, amelyeket mindenki magával vihet és a jövőben alkalmazhatja a saját cégénél. A vezetői team coaching a résztvevők aktivitására épített a foglalkozások során, és a célokat ők maguk határozták meg.

Előzetes igényfelmérés alapján az alábbi érdeklődési területeket jelezték a résztvevők:

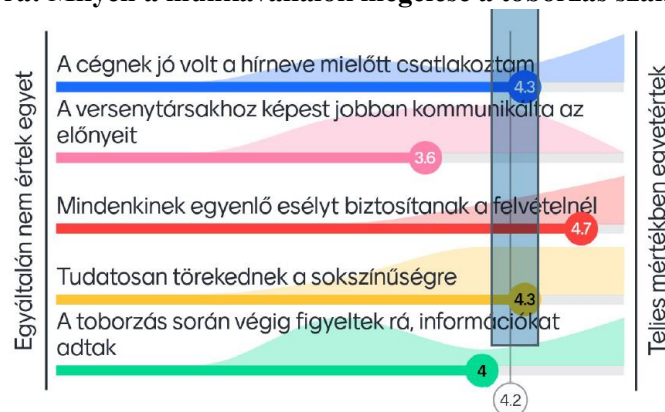
- hogy működünk jól?
- növekedés, csapatépítés hibrid működésben
- új munkatársak kiválasztási folyamata
- hogy lehet motiválni az embereket nem szakmai területeken való tanulásra?
- munkatársak megtartása (főleg a fiatalok), erősebb céghez kötődés kialakítása
- generációs különbségek áthidalása

2.2. A pilot projekt eredményei

2.2.1. Önértékelés a munkavállalói életciklus különböző szakaszaiban

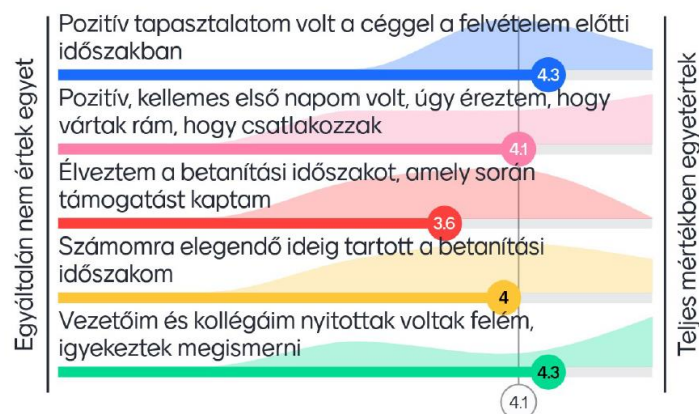
A pilot keretén belül felmértük az egyes cégek saját bevallása alapján, hogy a toborzás szakaszában hogyan ítélik meg a munkavállalók a céget. A válaszadók az egyenlő esély biztosítását tartották a legfontosabbnak.

2. ábra: Milyen a munkavállalók megélése a toborzás szakaszában?



Jelentős potenciál van a cégeknél az értékeik tudatosításában, kommunikálásában a munkaerő megtartása és vonzás szempontjából is. Arra a kérdésre, hogy a munkavállalók hogyan élték meg a csatlakozás idejét kevésbé diverz válasz született.

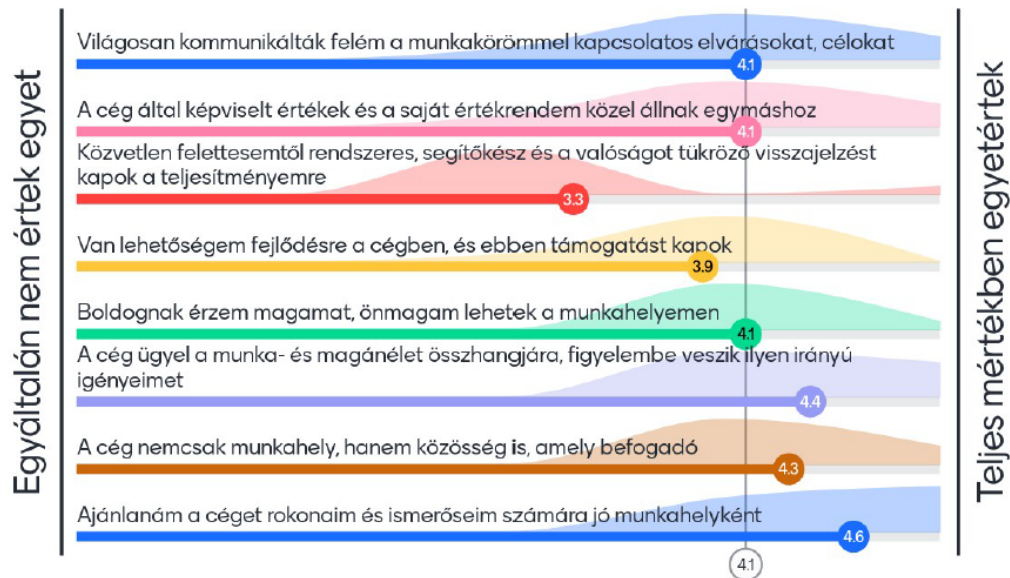
3. ábra: Milyen a munkavállalók megélése a csatlakozás szakaszában?



A betanításra általában kevesebb idő jut, mint azt a munkavállalók elvárnák. A COVID-időszak még inkább kihívást jelentett, főként a kevesebb tapasztalattal rendelkező új belépők esetében.

A válaszadók szerint kiemeleten fontos a munka-magánélet egyensúly, mely egyre több és nagyobb hangsúlyt kap a COVID-pandémia home office-os hullámaiban. Viszont kevés figyelem jut a fejlődési lehetőségekre, melyek a kérdőíves kutatás eredményei alapján a munkavállalók számára szintén meghatározó tényező a szektorban.

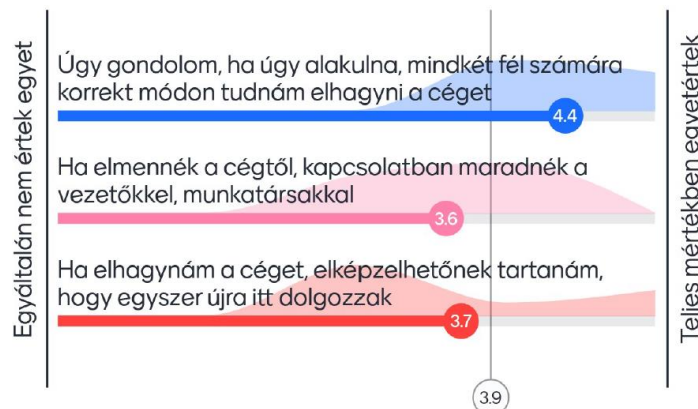
4. ábra: Milyen a munkavállalók megélése a kiteljesedés szakaszában?



A visszajelzés gyakoriságát növelni szükséges, és az ehhez szükséges eszköztárat is el kell sajátítani a felső- és középvezetésnek is.

A válaszadók kevésbé látják valószínűnek, hogy tartanák a kapcsolatot a vezetőkkel, munkatársakkal, de nem zárják ki annak lehetőségét, hogy egyszer újra az adott cégnél dolgozzanak. Ezen tényezőkön lehet tovább javítani. Mindez növeli az elégedettséget és emelett a munkaerő visszahívása, visszacsábítása is valószínűbb, ha az elválás pozitív és fennmarad valamiféle kapcsolat.

5. ábra: Milyen a munkavállalók megélése az elválás és az azt követő szakaszban?



2.2.2. A cégek értéktárának létrehozása

A pilot résztvevőket arra kértük, hogy határozzák meg a cégük értékeit, melyeket kínálnak és biztosítanak a jövőbeli munkavállalóknak. Ezek alapján a legtöbben a sokszínű feladatokat és

a szakmai fejlődés lehetőségét vélték biztosított és közvetített értéknek. Fontos értékként jelenik meg a rugalmasság, mely a kérdőíves felmérésben is kulcselem volt.

6. ábra: Milyen értékei vannak a cégeknek?



A pilot célja volt, hogy a résztvevők meghatározzák, hogy mit jelent számukra sokszínűség a munkahelyen. A válaszadók több oldalról közelítették meg a kérdést. Felmerült a sokféle háttér, a férfi-nő arány és az elfogadás is, mint a sokszínűség alkotóeleme.

6. ábra: Mit jelent a céges sokszínűség?



Sokszínűségi céges gyakorlat és lehetőségek:

- Egyéni igények figyelembevétele
- Többféle munkabeosztás élethelyzetet is figyelembe véve
- Új tudás megszerzését kínáljuk
- Érzékenyítő tréning
- Free holiday+holokrácia = senioritás, kisgyerekesek
- Nemzetköziesítés
- Családbarát akciók, intézkedések
- Szolgáltatásba/core business-be beépíteni a diversity-t

- Impact driven szemlélet behúzó hatása
- Képzés, oktatás támogatása
- Be lehet vinni gyereket, kutyát
- Különböző háttérű emberek dolgoznak
- Támogató, elfogadó környezet
- Ha sokszínűség van, könnyebben jönnek az újak, és a régiak is jobban maradnak
- Alkotói szabadság lehetősége

2.2.3. Hibrid dilemmák, kihívások:

- Mentor program új belépőknek
- Elköteleződés
- Munkaszervezés
- (Újra)kezdő munkahelyi környezet
- Fejlesztés nem szakmai területeken (hogyan lehet motiválni mérnöki gondolkodású embereket soft skill fejlesztésre?)
- Rugalmas munkavégzés
- Vezetőfejlesztés
- Elköteleződést segítő céges rendezvények

Mentor program: A pandémia ebben is új helyzetet teremtett. Teljesen online nem működik. Amit lehet személyes találkozással szükséges megvalósítani. Fontos, hogy tudatos, tervezett program legyen, check list használatával. A szakmai mentor mellett célszerű ún. buddy alkalmazása is, aki segíti a vállalati kultúra elsajátítását, és személyes segítőtje, támogatója az új belépőnek. A két funkciót lehet egy ember által is ellátni, de sikeresebb a 2 külön ember. Buddy szerepre önkéntes jelentkezés lehetséges, és felkészítést is kapnak (buddy guard által).

Elköteleződés: A 30 év alatti munkavállalók esetében a 2-3 éves céges életciklus már jónak számít. Őket a céljaik mentén lehet elsősorban elkötelezetté tenni, de fontos lehet a vállalati és egyéni értékek összhangja, valamint a társadalmi hatás, amit a saját munkája révén teremtet.

Munkaszervezés: Felmérések alapján változó a visszatérési szándék módja, de mindenhol jellemző, hogy vannak, akik nem, vagy csak pár napot szeretnének irodai környezetben dolgozni, de 30-60% viszont vissza szeretne térni az irodába, amely némelyik cégnél a bővülések, illetve új ügyfél protokollok miatt helyhiányt is okoz. Fontos az egyéni igények figyelembevétele, de a cég érdekének is érvényesülnie kell. A hatékonyság is szempont. Ehhez magas szintű önmenedzselési képesség kell, ami nem mindenkinél áll rendelkezésre.

Fejlesztés nem szakmai területeken: IT szakemberek esetén kihívás, hogy a szakmai mellett soft skill fejlesztését is fontosnak tartásuk. Ez pedig szükséges a cégen belüli hatékony együttműködéshez, a megfelelő csapatkohézió kialakításához. Önismeret, társas ismeret, kommunikáció, amelyekkel érdemes kezdeni.

Újrakezdő munkahelyi környezet: A pandémia hatásaira új igények, kihívások jelentek meg. A visszatérésnél egyedi igényeket is figyelembe kell venni. Növekszik az igény a kisebb tárgyalók, online call-okat lefolytatására alkalmas, hangszigetelt kabinok/pod-ok telepítésére. Bevált gyakorlat a helyfoglalási rendszer, és a fix asztalok megszüntetése, amellyel együtt jár a clean desk policy (az asztalok üresek, de mindenkinek van külön tárolója). Vitalizáló, inspiráló, az otthon kényelmét és érzését nyújtó irodákra vágyanak a munkavállalók. Álló-ülő

íróasztalok beszerzése is célszerű azonos típusokkal, hogy ne legyen minőségi különbség a munkaállomások között. A home office eszközigényét is javasolt támogatni.

Rugalmas munkavégzés: Maximálisan támogatni kell a vezetők részéről, nyitottnak lenni. Jó válaszokat kell adni a munkavállalók számára, hogy miért kell bejönni a cégbe. A vezetőknek asszertíven szükséges kommunikálni a saját és a cég szempontjait is a munkavállalók felé.

Vezetőfejlesztés: Team menedzsment, motiválás, munkaszervezés, visszajelzések hibrid környezetben.

Közösségformáló események: A pandémia hatására a közösségek sérültek még a legjobb virtuális megoldásokat alkalmazó cégeknél is. Szükségesek a személyes találkozók. Ne kötelező rendezvények legyenek, hanem az igényekre reagáljanak. Példaként említették pl. mese délután szervezését, amelyeken a munkavállalók megmutathatják különleges tudásukat (nem csak szakmai területeken).

Egyedi színfoltja volt a rendezvénynek a hierarchikus szervezeti működésmód megismerése az egyik cég példáján.

<https://ermehalo.hu/holokracia-tobb-hatalom-a-munkavallaloknak.html>

<https://hu.sainte-anastasie.org/articles/trabajo/qu-es-la-holocracia.html>

2.2.4. Megoldások dokumentálása csoportmunkában

HIBRID MUNKADIRIGEZÉS

PROJEKT MUNKA

- választható helyszínen
- tervezés/próbák
- "virtuális közös munka"

MEETING DIRIGEZÉS

- személyes
főle moderálni
(vezetők érdekében)
- sprintindító/
retro
- "virtuális
teams room"

SOCIAL EVENTS

- Netflix/mozis
est
- golf
- társasjáték est
- szünet
- szakmai előadás
meglátás
- futball, egyéb
sportok (csapat)
- eb megrendezés

IRODAI FIZIKAI INFRASTRUKTÚRA

- "könyvtár"
juttatás ↑
- shared desk
(tároló dedikált)
- társas ház
hely (otthoni
szoba)
- telefonát
lehetőség

MENTORLÁS

- min heti személyes is
- one on one személyes
- közös onboarding process

KÖVETKEZETESSÉG A MUNKA SZERVEZÉS BÉN

- > Csapattal közös szabály kialakítása
- > Szervezeti egység alakítása & a saját szabályait
- > Csapatonként "szabályör" (vándorszerepl)
- > A vezető ellenőrizni a szabályör
- > Csapatonként probléma térkép
- > Negyedóránként visszatérni működés-e szabályok

2.2.5. Záróértékelés és ajánlás

A **záróértékelés** során az alábbi visszajelzést adták a résztvevők a képzés hasznosságával kapcsolatban:

- nagy érték volt, hogy hasonló helyzetű, ugyanazon iparágon belüli szereplőkkel lehetett eszmecserét folytatni, és ebben a két coach is maximálisan partner volt, rugalmasan alakították a programot, figyeltek az igényekre
- hasznos volt a téma rendszerezése, stratégiai szempontú rátekintés
- többen kiemelték a középvezetői réteg fejlesztésének igényét, amellyel foglalkozni fognak
- a hibrid működésben a munkatársakkal közös szabályalkotás jelent meg elvégzendő feladatként

- az egyedi munkavállalói igények, a differenciált vezetői megközelítés is nagy hangsúlyt kapott
- szívesen jönnének máskor is hasonló rendezvényre, kérik az IVSZ-t, hogy szervezzon ilyen alkalmakat a jövőben is

2.3. A pilot értékelése résztvevői szemmel kimeneti interjúk alapján

Annak érdekében, hogy feltárjuk a pilot sikerességét kimeneti interjút végeztünk három résztvevővel. A résztvevőknek ugyanazokat a kérdéseket tettük fel a programot követő egy hónapban. Az eredményeket kérdésekre és interjúalanyokat közöljük anonim módon.

2.3.1. 1. sz. interjúalany véleménye

Honnan értesült a rendezvényről?

Az alany az IVSZ által kiküldött hírlevélből értesült a rendezvényről.

Miért döntött amellett, h részt vesz ezen a programon? Mi motiválta?

A cégnél a hibrid munkavégzés kurrens téma, a vezetés egyébként is foglalkozik ezzel a kérdéskörrel. Azzal, hogy hogyan lehet jól csinálni, hogyan lehet a legjobban. A cég és a vezetőség szempontjából pont jó pillanatban érkezett a hírlevél és a rendezvény. A megkérdezett fő motivációja az volt, hogy újabb inspirációkat szeretett volna kapni az IT cégek hibrid átállásának megvalósításához.

Milyen kezdeti elvárása volt a programmal kapcsolatban? (milyen tevékenységekre, feladatokra, foglalkozásokra számított)

Az alany arra számított, amit végül meg is kapott a rendezvényen. Feladatokkal szemben nem volt elvárása, nem gondolkodott a lehetőségeken. Workshopokra számított, és nem arra, hogy a trénerek megmondják, hogy mit hogyan kell csinálni. Továbbá számított arra, hogy a trénerek hoznak szakirodalmat, módszertani-, és tudás háttérrel, de a jelenlévő cégvezetők osztják meg a saját tapasztalataikat, az ötleteiket, amelyekből a résztvevők tudnak inspirálódni. Ez meg is valósult a rendezvényen.

Milyen típusú feladatok voltak, (amire vissza tud emlékezni), mi volt az, ami a legjobban tetszett, és ami Ön szerint a leghasznosabb volt?

Megfelelő volt, hogy az első napon a két tréner volt. Feladatokat tekintve online szavazások voltak a toborzásról, csatlakozásról, kiteljesedésről, elválásról, sokszínűségi értékekről. Arról, hogy kinél mit jelent, hogy valósul meg cégen belül. Sok szó esett a szervezeti sokszínűségről, arról, hogy miért jó és miért kell, milyen hatásai vannak, délután pedig az employer brandingről volt szó. Ismertettek különböző felmérésekből származó statisztikákat, beszéltek arról, hogy milyen lesz a jövő munkahelye. Ezek érdekesek és hasznosak voltak.

Másnap a munkavállalói élményprogramokról beszélgettek: küldetésről, értékekről, célcsoportok toborzásba való bevonásáról. Délután voltak vendégelőadók, akik prezentációval is készültek, például, hogy milyen kommunikációs csatornákat használjanak a résztvevők. De ez az alany szerint nem volt hasznos. Két jó előadást ítélt megfelelőnek, a többi oda nem illőnek.

A rendezvény során csoportfeladatokat oldottak meg, ahol 1-1 témát jártak körül. Kitértek arra, hogy mi az az adott téma, mire kell figyelni a jövő munkahelyének tervezésénél, milyen megoldásokat kell alkalmazni a hibrid munkavégzésnél. Beszélgettek arról, hogy milyen elemei vannak például a projekt munka, meeting, szervezés, social eventek, irodai fizikai infrastruktúra, továbbá a mentorálás, és hogy ez hogyan tud megvalósulni a távmunkában. Részletezték azt, hogy mit lehet megvalósítani a távmunkában, mihez kell a személyes jelenlét, milyen lesz az iroda jövője, elrendezése, milyen terekre van szükség.

Az alanynak összességében tetszettek a csoportfeladatok, hasznosnak és informatívnak találta őket.

Mi az, ami a leginkább tetszett?

Az alany nagyon meg volt elégedve a rendezvénnyel, azt kapta, amit várt. Okos emberek, cégvezetők összegyűltek, megosztották egymással a tapasztalataikat. A trénerek hoztak módszertani háttérrel, de nem ők domináltak. A hangsúly a tapasztalat megosztáson volt, és jó hangulatban telt el a két nap.

Mi volt az Ön számára a rendezvény fő üzenete?

Az alany számára az volt a rendezvény fő üzenete, hogy jobban oda kell figyelniük a kollégákra. Tudatosult számára, hogy az embereket bevonva kell kitalálni az új működést. Nem az kell, hogy a vezetőség megmondja, hogy hétfőtől mi lesz. Velük együtt kell kialakítani az új szabályokat, az új normarendszert. Kaptak egy jó modellt, hogy hogyan lehet ezt megvalósítani. Például az élmények összegyűjtése, tanulságok elemzése, új kommunikáció kialakítása. Az alany cégénél a toborzás már nagyon jól működött az online térben. Számára sok újdonságot ez a rész nem jelentett. Az, hogy diverzitás szempontjából csoportokra keressenek rá, az egy új megközelítést adott számára.

Abba még nem gondoltak igazán bele, hogy az új munkavállalók on-boardingja, vagyis a szervezetbe beépítése sokkal nehezebb lett és lesz. Ez szintén fontos momentum volt az a rendezvényen. Többet kell foglalkozniuk vele és vissza is kell mérniük, amit eddig még nem tettek meg. A középvezetői szintet meg kell tanítaniuk arra, hogy hogyan kezeljék ezt a kialakult, hibrid helyzetet. Ez náluk egy probléma, de tudatosan tanítani kellene és lehetne erre a vezetőket. Erre most rámutatott ez a rendezvény is. Az infrastruktúra volt az a terület, amiből nagyon sok hasznos momentumot jegyzett meg a válaszadó. Például azt, hogy milyen eszközök kellenek ahhoz, hogy jól és rugalmasan tudjon működni a hibrid rendszer. Az alany szervezeténél a Covid előtt az volt a munkarend, hogy mindenki bejárt, volt egy fix asztala, leült, dolgozott, hazament. Ha kért engedélyt kért a vezetőjétől, akkor heti 1-2 napig lehetett valaki home office-ban, de ez általában havi egyszer fordult elő. Nekik a munkaszervezés szempontjából nem okozott semmilyen problémát átállni a távmunkára. Megbeszélésre már korábban is használtak online platformokat. Ilyen szempontból számukra nem okozott gondot a home office-ra való átállás egy hétvége alatt. Mostmár lassan vissza kell jönniük a kollégáknak a munkahelyre. Valószínűleg már nem lesznek fix asztalai a munkavállalóknak. Az irodájuk egy részét ki is adták albérlőknek, mert a 120 fős irodát fizették, miközben 2-3 fő járt be csupán a lezárások idején. Saját belátása szerint azzal nagyon sokat kell foglalkozniuk, hogy az infrastruktúrát úgy kialakítsák, hogy a jövőben megfelelő legyen a munkavállalók számára.

Mi volt az, ami nem tetszett Önnek? Miért? Min lehetne javítani legközelebb?

Az interjúalany szerint a második nap délutánján, mikor vendégelőadók jöttek nem volt igazán hasznos. Nem illeszkedett a programba. Ezt az alany céltalannak érezte, nem volt elég összefogott.

HR szempontból mi az a 2-3 fő üzenet, amit magával visz erről a rendezvényről, és amit adaptálni tud a saját cégében?

Amit biztosan megvalósít a cégvezetés során, az az, hogy a munkavállalókkal közösen alakítsák ki a jövőbeli terveket, munkahelyi feltételeket. Ez valószínűleg augusztusban, szeptemberben lesz. Jelenleg bárki bejárhat, de senkinek sem kötelező. Az on-boarding-ra és a mentorprogramra sokkal nagyobb hangsúlyt kell helyezni. Az alany cége 2-3 évvel ezelőtt megszervezett egy nagyon sikeres tréning programot a középvezetőiknek, hogy hogyan adjanak visszajelzést, hogyan delegáljanak, illetve kitértek tipikusan vezetői feladatokra is. Ez egy tréning sorozat volt, ahol a készségek, képességek fejlesztésére helyezték a hangsúlyt. Külsős tréning céggel közösen végezték el a feladatot. Eredményként 2019-től drasztikusan lecsökkent a fluktuációjuk, amit sikerként könyveltek el. Most ezt fel kell eleveníteni, fel kell frissíteni és hibrid elemekkel kiegészíteni. A 2020-as télen már érezhető volt a COVID-fáradtság, mostmár a vezetők sem foglalkoztak annyit a kollégákkal, és érezhető, kimutatható hatása is lett, mert felmondott néhány jó munkaerő. Ez is ráirányította a figyelmet arra, hogy hangsúlyt kell helyezni erre a kérdésre. Csapatépítő programokat is elkezdene szervezni a covid után, mert úgy látják, hogy nagy szükségük van erre a kollégáknak.

Ha következő alkalommal lenne ilyen rendezvény, mi az amit megtartana?

Az interjúalany mindenképpen megtartaná a közös ötleteléseket. Ez tetszett neki a legjobban, és ezt találta a leghasznosabbnak. A kutatások, statisztikák bemutatását is hasznosnak értékelte.

Megfelelő volt a helyszínválasztás, az időintervallum is. Nem kellene sem rövidebb, sem hosszabb. Pozitívként említette, hogy rugalmasak voltak a trénerek. Nem ragaszkodtak az eredeti elképzeléseikhez, ha ment a beszélgetés egy irányba, akkor hagyták, hogy kifejtsék a jelenlévők, nem szakították félbe, nem terelték vissza az eredeti mederbe a gondolatáramlást.

Mi az, amin változtatna?

A szavazásokat a résztvevő nem találta igazán jónak és oda illőnek. Nem volt nagy hozzáadott értékük. Nem kell teljesen kivenni, de legyen jóval kevesebb. A tréner célja ezzel az volt, hogy bizonyos problémákra fókuszáljanak a résztvevők, kezdjenek el beszélni róla. De ennek nem biztos, hogy a legjobb módja a szavazás, lehet, hogy más eszközzel kellene inspirálni a beszélgetéseket. A végső célját így is elérte, mert eljutottak oda, ahová szerettek volna.

Mit hiányolt belőle? Mi az ami jó lenne, ha benne lenne?

Még több kutatási eredmény bemutatása hasznos lett volna, és nem csak cégvezetői oldalról, hanem munkavállalói oldalról is. Akadémiai kutatásokat is bemutathattak volna arról, hogy milyen lesz a munkahelyi működés, mi várható. Milyen munkavállalói trendek figyelhetőek meg. De ezek csak minimális kritikák, egyébként nagyon meg volt elégedve a rendezvényvel a megkérdezett.

Összességében hogyan érezte magát az egész rendezvényen? Hogy tetszett a szakmai része, és a szakmai részen túli rész?

Nagyon jól érezte magát a rendezvényen, 10/10 pontra értékelte.

2.3.1. 2. sz. interjúalany véleménye

Honnan értesült a rendezvényről?

Több forrásból értesült a rendezvényről, először a Kamarán keresztül. A Kamarai megkeresésben a tagok figyelmébe ajánlották a vezetői team coaching rendezvényt, a programot, időpont, a trénereket, elérhetőség, link a rendezvényhez. A céggel részt vesznek egy másik GINOP projektben is, amelyet az IVSZ valósít meg, és az IVSZ kollégáitól is értesült az alany. Továbbá az I2K Klasztertől is kaptak információt az eseményről.

Miért döntött amellett, h részt vesz ezen a programon? Mi motiválta?

A hibrid munkavégzés nagyon aktuális kérdés. Az alany cégénél is pont most dolgozzák ki a Covid utáni munkavégzés feltételeit, vagyis azt, hogy hogyan térjenek vissza.

Milyen kezdeti elvárása volt a programmal kapcsolatban? (milyen tevékenységekre, feladatokra, foglalkozásokra számított)

Elvárás annyi volt, h olyan szakemberektől kapjon a most aktuális kérdésekre gyakorlati iránymutatást, akik ebben ténylegesen benne vannak.

Mi volt az ami ezekből megvalósult, mi az, ami más volt?

Nagyon pozitív, kellemes csalódás volt. Összességében, a saját elmondása szerint többet kapott, mint várt. A generációk különbözőségeibe nem mentek bele mélyen, pedig hasznos lett volna. De nem ez volt a legfőbb téma a rendezvényen, csak megemlítette, mint fejlesztési javaslatot.

Milyen típusú feladatok voltak, (amire vissza tud emlékezni), mi volt az, ami a legjobban tetszett, és ami Ön szerint a leghasznosabb volt?

Többször volt csapatmunka, ahol fel kellett dolgozniuk egy témát. Általában két csoportban dolgoztak, és a csoportok tagjai cserélődtek. Ez több alkalommal is megtörtént, izgalmasnak találta az alany ezeket a feladatokat. Továbbá az eredményeiket elő is kellett adniuk. E mellett voltak kérdések, témák, amelyekre egyénileg kellett válaszolni.

Az alany megítélése szerint az egyik leghasznosabb feladat az volt, mikor egy munkavállalói motiváció kialakítására, ösztönzésére kellett fókuszálniuk, cégen belül. Megnézték, hogy erre milyen céges gyakorlatok vannak. Az alany számára ez nagyon hasznos volt, mert a résztvevők egymástól hallották a jó gyakorlatokat, a cégvezetők megosztották egymással, hogy ők milyen megoldásokat alkalmaznak. A jelenlévők láthatták, h vannak nagyon hasonló problémák, és ez egyfajta megerősítés volt. Volt néhány jó gyakorlat, amit izgalmas volt hallgatni, és átvehetőnek is tartja ezeket. Ez egyfajta inspirációt is adott számukra, hogy hogyan tudnák megvalósítani cégen belül, és választ adni a felmerülő kihívásokra. A másik leghasznosabb feladatnak azt ítélte, mikor össze kellett állítani egy fiktív cég munkaerő visszatérési stratégiáját. Kitértek rá, hogy milyen kategóriák vannak, hogyan építenék fel. A végén hasznos volt, hogy összeszedték közösen az elemeket, amelyben a vezetők aktívan részt vettek és megosztották egymással a tapasztalataikat, illetve a trénerek ki is egészítették ezt a listát.

Mi volt az Ön számára a legnagyobb meglepetés/legmeglepőbb eredmény, ami ebből a coachingból kijött, miért?

A megkérdezett azt mondta, hogy számára az volt a legmeglepőbb, aminek nem is kellett volna meglepőnek lennie. Annyira egy cipőben járnak az IT cégek, függetlenül a létszámuktól,

földrajzi elhelyezkedésüktől, működési területüktől, termékfejlesztés, szoftverfejlesztés. Ugyanazok voltak a problémák a HR területeken, szinte mindenkinél ugyanazok körvonalazódtak. Nem volt sok különbség, pedig az alany cége 21 fős, de volt, aki 100 fősként számolt be hasonló helyzetről.

Mi az ami a legjobban tetszett?

Az alanynak az tetszett a legjobban a rendezvényben, hogy más cégvezetők is voltak ott, és tényleg egymás segítése, mentorálása, egymásnak történő tanácsadás valósult meg. Valóban a team coaching történt, nem ment át hagyományos tréningbe. Az alanynak volt egy félelme, hogy klasszikus tréningre mennek. Nem biztos, hogy örült volna egy ilyen megvalósításnak. Szerencsére nem eztörtént, workshop jellegű volt, mindenki be volt vonva. Legalább annyit kaptak a jelenlévő cégvezetők egymástól, mint a trénerektől, moderátoroktól. Ez az egész rendezvényt erősítette.

Az alany még fontosnak tartotta kiemelni a tréner rugalmasságát. Ők készültek egy programmal, viszont ott felmerültek igények a jelenlévőktől, hogy mi kapjon nagyobb súlyt, és a tréner átervezte a programot. Nagyon látszott ez a személyre szabás. Ott helyben megváltoztatták az előre eltervezett feladatot, és a jelenlévők igényeinek megfelelőre alakították át. Ez nagyon nagy pozitívum. Ritka, hogy ennyire rugalmasan kezelik a tréner a módosításokat. Ez a felkészültségét mutatja.

Hasznos volt a rendezvény kapcsolati tőke építés szempontjából?

Szerzett kontaktokat, jelenleg még nem vették fel egymással a kapcsolatot, viszont jó, hogy találkoztak személyesen, és megvan az elérhetőségük. A Megkérdezett értékes kapcsolatoknak tartja ezeket az új ismeretségeket.

HR szempontból mi az a 2-3 fő üzenet, amit magával visz erről a rendezvényről, és amit adaptálni tud a saját cégében? (ha van ilyen)

Az egyik az, hogy nagyon lerövidültek a pályakezdők foglalkoztatási ciklusai, és 2-3 év az, amíg egy cég meg tudja tartani a munkavállalóit. Ezt eddig is sejtették, de nem gondolták, hogy ennyire lerövidült. Ezzel szembesülniük kellett, másik generációhoz tartozóként. A másik az, amit ők is tapasztaltak és így gondoltak, de megerősítette őket a rendezvény abban, hogy nem lesz teljes visszatérés az irodákba. Mindenképpen egy hibrid munkarend lesz ezentúl, és ezen akkor sem tudnának változtatni, ha akarnának.

Ha következő alkalommal lenne ilyen rendezvény, mi az, amit megtartana?

Nagyon hasznos volt a workshop, ezt mindenképpen megtartaná. Jó volt, hogy 2 napos volt, valójában még a 2 nap is kevés volt a témára. Rövidebb időben nem lehet megfelelően kitérni a tématerületekre, maximum egy előadással, de az nem lett volna ilyen hasznos. A helyszínválasztás megfelelő volt.

Mi az, amin változtatna?

Egyáltalán nem hiányolta a témák akadémiai megközelítésének bemutatását. Az alany úgy érezte, hogy ebből több is volt, mint kellett volna. Első nap is volt egy előadásblokk, amikor a nemzetközi tapasztalatokra hoztak az előadók adatokat. Ott látszódtak a főbb trendek, akadémiai kutatási megközelítés volt jelen ezekben. Másnap, más előadók hoztak nagyon

hasonló kutatási eredményeket. Az alany ebben átfedést érzett. Ez már nem is kellett volna. Inkább a gyakorlatba kellett volna belemenni, mert nagyon rövid idő állt a rendelkezésükre.

A második nap délutánjára jött két előadó, akik a szakterületükön nagyon értékesek, és sok információt tudnának átadni. Rendelkezésükre állt 2 óra, de sok esetben volt átfedés az előadások között. Nem volt teljesen összehangolva. Ez a 2 nap elment volna nélkülük is. Vagy, ha már velük, akkor célszerűbb lett volna jobban beintegrálni őket, és célzottan egy területre koncentrálni. Nagyon általános előadásokat hoztak. Többször, előadás közben volt, aki jelezte, hogy erről már beszéltek, nem-e lehetne ezt átugrani. Az előadók is zavarban voltak, kicsit kellemetlen volt a szituáció. De egyébként megfelelő volt az elmélet és a gyakorlat aránya, és a vendégelőadók nélkül jobb lett volna a rendezvény.

Mi az, amit még beletenne, kivenne?

Izgalmas lenne, ha ugyanezzel a csapattal egy év múlva is lenne ilyen coaching-ot, vagy megbeszélést megvalósítani, hogy ki hová jutott. Most látszott, hogy ez a rendezvény olyan területtel foglalkozott, amit jelenleg senki sem tud, senki sem ismer. Ez most alakul, és olyan folyamat, amiben az elmúlt évtizedekben még nem volt része senkinek. Most mindenki próbálja kitalálni, h merre menjen, kipróbálja a saját mikrokörnyezetében a lehetőségeket, és érdekes lenne egy év múlva átbeszélni, hogy kinek mi jött be, mi nem jött be, milyen tapasztalatokkal gazdagodtak, és közösen csiszolgatni lehetne az új irányt.

Amit hiányolt az alany, az a generációs különbségek témája. Ez lehetett volna általánosságban és IT specifikusan is. Elég nagy a munkaerőhiány az IT területén, és sokat segítene, ha arról is lett volna téma, hogy hogyan kezeljék a generációk tagjait. Megjelent, de jobb lett volna, ha nagyobb hangsúlyt kapott volna.

Összességében hogyan érezte magát az egész rendezvényen? Hogy tetszett a szakmai része, és a szakmai részen túli rész?

Egy kis félreértés volt a szállás foglalással kapcsolatban, mert szinte a korlátozások feloldása után rögtön megrendezésre került a rendezvény, és az alany nem tudta, hogy lehet szállást foglalni a rendezvény helyszínén. Ezért mind a két nap hazament, és csak a rendezvény napján derült ki számára, hogy a többi résztvevő Siófokon szállt meg. Ez kapcsolatépítés szempontjából is kicsit problémás volt. Nem volt egyértelmű, hogy ez a rendezvény a Covid előtti módon valósul meg, azaz lehetőség van az ottalváásra. Nem lett volna kérdés, hogy ha tudja, akkor ott száll meg.

Szakmailag nagyon jó volt. A munkából ugyan 2 napra kiesett, előtte azt gondolta, hogy jobb lett volna, ha nem most lenne, de utólag visszagondolva nagyon megérte. Ez hosszú távon sokkal többet fog hozni, mint a kiesés volt a jelenben. Értékes volt, jól érezte magát. Jó volt a helyszínválasztás és a csapat, a tréner is kiemelkedően jók voltak, továbbá az is, hogy ingyenes volt. A cégeknél egyébként is időkiesést jelent egy-egy ilyen rendezvényen részt venni, és az külön pozitívum, hogy nem volt részvételi díj.

2.3.1. 3. sz. interjúalany véleménye

Honnan értesült a rendezvényről?

Az alany több forrásból értesült a rendezvényről, először a Kamarán keresztül. I2K Klasztertől is kaptak információt róla. A Kamarai megkeresésben a tagok figyelmébe ajánlották a vezetői

team coaching rendezvényt, a programot, időpont, a trénereket, elérhetőség, link a rendezvényhez.

Miért döntött amellett, h részt vesz ezen a programon? Mi motiválta?

Az alanyt alapvetően a tematika motiválta arra, hogy részt vegyen a rendezvényen. Amit még izgalmasnak talált az a generációk közötti különbségek, a generációmenedzsment megvalósítása, bár erről szeretett volna többet hallani a rendezvényen.

Milyen kezdeti elvárása volt a programmal kapcsolatban? (milyen tevékenységekre, feladatokra, foglalkozásokra számított)

Az alanynak nem volt különösebb elvárása a programmal kapcsolatban. Előzetesen várta, hogy tényleg legyen benne workshop foglalkozás, és ne csak egyirányú legyen az információáramlás, hanem megtudják osztani a vezetők egymással is a tapasztalataikat.

Mi volt az ami ezekből megvalósult, mi az, ami más volt?

Inkább bejöttek ezek a várakozások, de a rendezvény még túl is teljesítette ezeket.

Milyen típusú feladatok voltak, (amire vissza tud emlékezni), mi volt az, ami a legjobban tetszett, és ami Ön szerint a leghasznosabb volt?

Többször volt csapatmunka, ahol fel kellett dolgozniuk egy témát. Általában két csoportban dolgoztak, és a csoportok tagjai cserélődtek. Izgalmasnak találta az alany ezt a téma megközelítést. A feladatok végeztével elő is kellett adni a másik csapat és a trénerek számára, hogy milyen eredményekre jutottak. Továbbá voltak kérdések, témák, amelyekre egyénileg kellett válaszolni.

Az alany „kis színesként” kiemelte a Dixit kártyák használatát. Meglepődve tapasztalta, hogy a kártyák rajzaiba az ember mennyi mindent bele tud látni. Egy – egy grafika milyen tartalmat tud hordozni.

Mi volt az Ön számára a legnagyobb meglepetés/legmeglepőbb eredmény, ami ebből a coachingból kijött, miért?

Az alany a rendezvény előtt úgy gondolta, hogy nagyon rosszul állnak a fluktuáció tekintetében, és kiderült, hogy lényegesen az átlag feletti a mutatójuk. Cégen belül azt tapasztalják, hogy 2-3 évenként megy el egy-egy kolléga. Úgy gondolták, h ez egy kirívóan rossz példa és magas arány. De a résztvevő vezetők és a trénerek is visszaigazolták, hogy ez nagyon jó arányként értelmezhető. Ez a frissen felvett munkavállalókra igaz, a huszonéves, pályakezdő, friss diplomásokra. Korábban úgy gondolták, hogy nem tudják megtartani őket, valamin változtatniuk kellene, hogy javuljon a megtartási képességük, de kiderült, hogy mindenki más is küzd ezzel a fluktuációs problémával. A résztvevők azt mondták jó tanácsként, hogy örüljenek ennek a 2-3 éves munkaerő megtartásnak, ennél többet nem lehet kihozni a pályakezdőkből. Az alany kihangsúlyozta, hogy ezek a pályakezdőkre igazak. Náluk vannak idősebb újonnan belépők is, akik a pályamódosítás miatt kerültek az informatikába (30-40 évesek), náluk más a tapasztalat. Jelenleg úgy látják, hogy ők hosszabb ideig maradnak, őket könnyebb megtartani.

Mi volt az, ami nem tetszett Önnek? Miért? Min lehetne javítani legközelebb?

A megkérdezett nem tudott kiemelni olyan momentumot a két napos rendezvényből, ami ne tetszett volna neki.

Hasznos volt a rendezvény kapcsolati tőke építés szempontjából?

Volt a rendezvényen olyan „ismerős”, akivel már korábbról ismerték egymást, ő is tagja a klaszternek, csak másik városban működik. Korábban már voltak nála „baráti” látogatáson. Ott az volt a cél, h megismerjék egymás kompetenciáit és partneri viszony kiépítésére keressenek lehetőséget. Ez a kapcsolat ezzel a rendezvénnyel erősödött.

HR szempontból mi az a 2-3 fő üzenet, amit magával visz erről a rendezvényről, és amit adaptálni tud a saját cégében? (ha van ilyen)

Előkerültek olyan motivációs eszközök, amelyeket eddig még nem használtak a cégen belül, de izgalmasak lehetnek a jövőre nézve. Például hogyan tudják vonzóbbá tenni a munkakörnyezetet a kollégák számára. Olyan tanácsokat kapott, amelyeket a jövőben a meg tudnak valósítani.

Mi az, amit nem tud használni azokból, ami ott elhangzott?

A megkérdezett nem tudott megemlíteni olyan témát, amelyről volt szó, de nem tud majd hasznosítani a jövőben. Sőt, inkább úgy vélte, hogy tovább kellett volna cizellálni a területeket. Nincs hiányérzete, de biztos benne, hogy mélyebben is fel lehetett volna dolgozni a kérdéseket. Ezért is lehet, hogy több résztvevőben is felmerült a folytatás lehetősége.

Ha következő alkalommal lenne ilyen rendezvény, mi az, amit megtartana?

Megtartaná a workshopot, ezt a típusú közös gondolkodást, a közös munkát. Ez így jó volt, ahogy volt. Megfelelő volt a helyszínválasztás és a 2 napos időtartam is.

Mi az, amit még beletenne, kivenne?

Egyáltalán nem hiányolta a témák akadémiai megközelítésének bemutatását. Ezen kívül más észrevétele nem volt.

Összességében hogyan érezte magát az egész rendezvényen? Hogy tetszett a szakmai része, és a szakmai részen túli rész?

Az alany sokkal jobban érezte magát, mint előzetesen várta. Mostmár tudja, hogy miről maradt volna le, ha nem ment volna el. Nagyon jó döntést hozott azzal, hogy részt vett a rendezvényen, hasznos volt számára a Hibrid. Csak pozitívumokat tud mondani az eseményről.