

Szabó Gabriella

Pszichodráma a vezetésfejlesztésben, coachingban

Pszichodramatista identitásom a fő hajtóerő, ami miatt ezt a tanulmányt megírom. Az a célom, hogy tapasztalataimra alapozva leírjam azokat a tényeket, élményeket, amik a pszichodráma alkalmazhatóságát bizonyítják a vezetésfejlesztésben.

Tapasztalataim bemutatását elsősorban azoknak szánom, akik dramatistaként a tanácsadás területén dolgoznak, illetve tanácsadók és érdeklődnek a pszichodráma, mint akcióorientált módszer használatával kapcsolatban.

A pszichodráma ma már nemcsak a gyógyítás, az önismeretre elszánt emberek eszköze, hanem az élet számos területén megjelenik, egyre ismertebb fogalom. Persze nem mindegy milyen céllal, milyen definíciókkal, értelmezéssel használjuk. Maga a szó, nem szakmabélinek még mindig talányos, néha riasztó. Én óvatosan bánok a megnevezéssel, figyelembe veszem a vezetésfejlesztésben, coachingban résztvevők céljait, a vezetéstudományban való jártasságukat, nyitottságukat az új metódusok felé, igényeiket az eredmények szempontjából, kísérletező kedvüket.

Általában a bátorságomhoz, és a dramatiszta elkötelezettségemhez fordulok, miközben tisztelve a vezető céljait, ráhangolódását, azon dolgozom, hogy bemelegedjen a cselekvésre, a kísérletezésre. Max Clayton azt vallja és tanítja: „Ha nem kísérletezel, nem élsz!”

A kísérletekről, a pszichodráma eszközeinek a használatáról a coaching folyamatokban, vezetésfejlesztésben – ezekről szól a tanulmányom.

Definiálom az általam használt coaching fogalmát, jellemzem a coach szerepeit, működési módját, a coach és a vezető kapcsolatát.

Megvizsgálom és elemzem a coach dramatiszta-ként való működését, az egyes dramatiszta-eszközök használatának lehetőségét, eredményességét. Konkrét eseteken keresztül érzékelhetővé teszem a dramatiszta munka fejlesztő hatását, a coachingokban résztvevő vezetők szereprepertoárjának változását, gazdagodását.

Kulcsszavak: coaching – coach – pszichodráma – ráhangolódás – akció – sharing – szerepcsere – tükör – belső hang – duplázás.

Magamról

A szervezetfejlesztés, vezetésfejlesztés stabil lábakon álló, elismert szakma, tudomány. Eszköztára hihetetlen széles skálájú, és főként a tanácsadó iskoláitól, tanáraitól, érdeklődésétől, szemléletétől függ. Persze vannak alapkövetelmények, etikai elvárások, de az eszközöket illetően a tanácsadó szabad, mint a madár.

Nekem szerencsém volt, angol, skót, és magyar tanáraink a tanácsadó iskolában megalapozták vezetéselmélettel kapcsolatos ismereteimet, munkastílusomat, a fejlesztési folyamatokat, melyet végig kell kísérem. Megtanítottak nyitott, a változásokat támogató, fejlesztő tanácsadóként működni.

A magyar drámaiskolám mellett meghatározóként életem meg találkozásomat Max Claytonnal, aki az Ausztrál Pszichodráma Intézet vezetője, és aki már 15 éve tanít minket embertiszteletre, pszichodramatista működésre. Ő azt mondja, hogy ne váljak függővé a tanításától, én azt mondom, hogy függővé váltam azoktól az értékektől, amit tanít, mert a minőségi életet szolgálják. Max Clayton Moreno tanítvány, a klasszikus pszichodráma tanítója, más területeken is alkalmazza a szociodramát, szociometriát, továbbfejlesztette a szerepelméletet, szereptréninget.

Örömmel életem meg nap mint nap, hogy a pszichodráma tudásom, szemléletem új utakkal, színekkel, élményekkel gazdagítja, erősíti, határozza meg a tanácsadói munkám.

Mi a coaching?

A tanácsadó kollégáimmal kialakított és használt coaching definíciója a következő: *a coaching egy eredményorientált, célspecifikus, személyre szabott fejlesztő folyamat, a vezetésfejlesztés egyik iránya. Célja és haszna, hogy a résztvevő szervezeti vezető (ezenül vezető) munkájához kapcsolódó szereprepertoárja gazdagodjon, új szerepeket fejlesszen ki, hatékonyabbá váljon, vezetői magatartása, szemlélete, vezetői eszköztára változzon.*

Ez megtörténhet egyéni és csoportos munkában egyaránt. Ennek a tanulmánynak nem célja összehasonlítani a coaching irányzatokat, ezt megtette egy előző számban Horváth Tünde. Ez az írás az akcióorientált coaching irányzat tapasztalásait kutatja.

Csoportos coaching helyzetben a csoporttagok vezetéssel kapcsolatos kérdései, témái adják a tartalmat, az akcióorientált feldolgozás során a csoport tagjai ötleteikkel, tapasztalataikkal bővítik a megoldási lehetőségeket.

Az egyéni coaching folyamat fontosabb állomásai:

- a kapcsolatfelvétel,
- a klasszikus megrendelői háromszög – a vezető, az ő felettes vezetője, és a coach – találkozója, fejlesztési témák pontosítása, az elvárt eredmények megfogalmazása,
- célok, témák, fejlesztési területek meghatározása az ügyféllel, szerződés, ezt követően a folyamatos, rendszeres munka,
- lezárás, értékelés, visszajelzés,
- javaslat a folyamat nyomonkövetésére, vagy folytatására.

A fejlesztő munka keretei, amit mi (az *MCS Management & Controlling-Service Vezetési Tanácsadó Kft.*) ajánlunk, heti-kétheti rendszerességgel két-két órás ülések, minimum hat-nyolc alkalommal, két coach irányításával.

A coach működése a tanácsadói tudásának használata mellett, sok szempontból analóg a pszichodráma vezető működésével. A coaching ülés lényeges munkafázisai a ráhangolódás, az akció és a lezárás. Amikor mi ketten dolgozunk, mint coachok, az egyikünk irányítja a folyamatot, akciót, a másik tanácsadó, támogató segéd-én szerepbe kerül. Azzal a céllal dolgozunk, hogy fogadható mértékű változást érzünk el.

Fontos szempont, hogy minőségi időt hozzunk létre, tiszta célokkal, a vezető ráhangolódásához kapcsolódva és azt erősítve.

A coach munkája során törekedhet elérni az „elég jó szülő” analógiájára kifejlesztett „good enough psychodramatist” ideáját aki:

- „ - optimistán és igenlően tekint a csoportban rejlő lehetőségekre;
- igazi érzéke van a játékhoz, örömhöz, frissességhez és humorhoz csakúgy, mint az emberi szenvedéshez;
- képes vállalni a rizikót, bátorítani, stimulálni, akcióba fordítani;
- képes előidézni másokban a szabadon áramló spontaneitás és kreativitás szellemét, amely a változásokat elősegíti” (Karp, 1991. ford. Buda L. 2003).

A coach a *ráhangolódás fázisában* kutatja a témát, a kérdést, a ráhangolódás fókuszát. Ez kreatív folyamat, kezdeményeznie kell, aktívvá válni, bevonódottá. Ha a coach ráhangolódottan, spontán tud működni, reagálni, a résztvevő vezető spontaneitása is megnő.

Moreno elképzelése szerint a kulcstényező a spontaneitás. Ha spontán vagy, elkezdesz kapcsolatba kerülni a kreatív részeddel, az emberi lét szellemével. Ha egy személyben megnő a spontaneitás, lényének más aspektusai is elkezdenek ébredezni, és ha a világból emberek reagálnak erre, még inkább ki tud fejlődni.

A pszichodramatisták úgy definiálják a spontaneitást, mint az adott pillanatban felszabaduló energia, egyfajta cselekvési, döntési készenlét, amely egy új helyzet adekvát megoldása, vagy egy régi helyzet új megoldása.

A spontaneitás akkor fejlődik, ha mindig új helyzetekbe kerülünk, ha a sablonok, sémák helyett kifejezzük élményeinket, érzéseinket.

A coach ebben mintát ad, vagyis mint érzékeny, spontán személy vesz részt a munkában, inkább útítársa és nem „parancsnoka” a coachingban résztvevő vezetőnek.

Az *akció fázisában* a coach a dramatikus eszközöket használva rendezői szerepbe kerül. Nem ő írja a forgatókönyvet, és jó, ha térben gondolkodik, nem fogalmakban, ez struktúrát ad a munkának. Szükség van arra, hogy vizualizáljon, hogy a cselekvés kreatív energiáit használva elérje, hogy a vezető kifejezze magát a dráma eszközeivel.

A coach fontos szerepe kutatni a másik értékeit, valóságos világát, ami egyben a saját koncepciók, elképzelések, megítélések feladását is jelenti. Ez komoly erőfeszítést és koncentrációt igényel a coach részéről. Ha nem ezt teszi, objektívvá válik, csak saját magára figyel, saját terveire, ötleteire, a spontaneitása is elvész, inkább aggódik a folyamat következő lépésén – nem az „itt és most”-ban működik.

A segéd-én coach munkájának eredménye, hogy a vezető ráhangolódása megnő a számára lényeges dolgok kifejezésére.

A segéd-énnek az akcióban semlegessé kell válnia, ez azért szükséges, hogy a vezető rá tudjon vetíteni dolgokat.

Moreno kórházába (Beaconban) azok az emberek jöttek, akiket máshol nem tudtak kezelni, a legnehezebb páciensek. Moreno ebben a kórházban arra tanította a személyzetet, hogy jó segéd-ének legyenek, különösen, hogy képesek legyenek duplázni.

Néhány hónap után, azok a betegek, akik mindenkivel semlegesek voltak, elkezdtek kialakítani az elfogadás érzését, elkezdtek kapcsolatokat kialakítani.

A coachingban a segéd-énnek az a dolga, hogy erőfeszítést tegyen bemelegedni:

- a szerepekre a szerepcserében,
- jó hasonmásként, érzelmileg azonosulva a vezetővel ugyanazokat a mozdulatokat, érzelmeket, gondolatokat, életformát jelenítse meg,
- tükrölként megmutassa, visszajelezze a vezetőnek jellegzetes mozdulatait, viselkedését,
- ha kell belső hangot hangosítson fel vagy képet készítsen,
- szolgálja a vezető tudatosságát,
- segítse az akció kibontakozását, megvalósulását.

Max Clayton egyszer úgy fogalmazta meg a segéd-én jelentőségét, hogy „azért vagyunk a világon, hogy jó segéd-énjei legyünk egymásnak!” (Clayton tréning 2003).

A vezető és a coach kapcsolata fokozatosan fejlődik, tiszteletben kell tartaniuk egymás tempóját, figyelembe kell venniük ráhangolódottságuk mértékét egymásra és a közös munkára. Az első lépés a bizalom felépítése, melyet jól szolgálhat a nyílt kommunikáció, a cselekvő módon való tanulás, és a coach tanácsadók transzparenciája. Fontos építőeleme a kapcsolatnak a tanulás módja, vagyis a coach nem enged a kísértésnek, hogy tanácsot adjon, hanem együtt halad a vezetővel. A vezető találja meg a számára elfogadható megoldást, így nem válik függővé a coachtól.

A tanulási, fejlesztési folyamat stílusa, módja függ egyrészt a coach szemléletétől, és függ a vezető tanulási szokásaitól is. A harcos vagy szorongó, aggódó tanuló nehezebben alakítja ki a nyitott, kreatív, kooperatív, és tapasztalati tanulásra való ráhangolódását, a coachnak ebben lényeges szerepe van. Erősítenie kell a vezetőben, hogy a folyamat természetes része, hogy nincsenek kész megoldások, megfigyeléseket kell végezni, következtetéseket levonni. A tanulási-feldolgozási folyamat közepén a régi dolgok már nem segítenek, így az új helyzetben érezheti

magát kiszolgáltatottnak. A folyamat második részében újrastrukturálódás történik: elkezdi a vezető mindent újra összerakni, a harmadik részben pedig gyakorolni – mindezek lezajlónak a coachingban.

Annak érdekében, hogy a vezető és a coachok eredményesen együtt dolgozzanak, kísérletezniük kell, kutatniuk, találniuk új dolgokat, kitágítani a perspektívákat, hogy tanulni lehessen látszólag apró eseményekből.

A pszichodráma zseniális eszköztára szolgálja a kísérletezést, szolgálja a tapasztalati tanulást, szolgálja a bizalomteli, erős coach-vezető kapcsolatot.

A vezető aki résztvevője a coaching folyamatnak, a szervezeti hierarchia különböző szintjeiről érkezik. Nem a pozíció a lényeges. Dolgozom felsővezetőkkel, középsővezetőkkel, projektvezetőkkel. Számomra a vezető motivációja, akarása, céljai meghatározóak. Az eredmény van a fókuszban, hogy jobban teljesítsen, amelyhez nem a képesség válik akadállyá, hanem „valami” belül az emberben.

Manohar Nadkarni indiai szervezetfejlesztési tanácsadó (az Indiai Viselkedéstudományi Központ elnöke) 2002-ben tartott Budapesten coach képzést, ekkor hangzott el a következő történet:

„A fiatal vezetőről aki nem mosolyog az emberekre:

Manohar: Miért nem mosolyogsz?
Vezető: Nem engedhetem meg!
Manohar: Hogy érzed magad a nap végére?
Vezető: Rosszul, otthon is kiabálok!
Manohar: A saját érdekében, miért nem mosolyogsz?
Vezető: Nem engedhetem meg!
Manohar: Egyszer próbáld ki!
Vezető: Én nem engedhetem meg a kísérleteket!

1 hónap múlva:

Vezető: Uram, én kísérleteztem! Ma mosolyogtam!
Manohar: Én ennek örülök, és hogy érzed magad?
Vezető: Jól!
Manohar: Ez ezután is így lesz?
Vezető: Nem, egyszer elég volt.

Továbbra sem erőltettem - mondta Manohar - és két hét múlva a dolgozók jelezték, hogy valami változott.”

A coach feladata, a vezető viselkedés-változását elősegíteni, támogatni azon a módon, ami fogadható számára, beépíthető, gyakorolható.

Az a tapasztalatom, hogy a vezetők kevés reális visszajelzést kapnak, vezetői énképük, autoritásuk nem stabil, és – szerintem is – keveset mosolyognak.

Mégis gyakran hihetetlen elszántsággal, elkötelezettséggel és nagy teherbírással dolgoznak. Igényük van vezetési stílusuk formálására, a szervezeti rendszereik, csoportjaik, csoport-történeik elemzésére, személyes működésük értékelésére, tudatosabbá tételére. A racionalitás mellett ugyanolyan jelentőséggel bír az érzések közötti „rendrakás”, tudni figyelni, érzékenyen reagálni, ráhangolódottan kapcsolódni – ez nem intellektuális munka. A cselekvésben, akcióban tanulás jó tükröt tart a jelenre és inspiráló, energetizáló módon hat a változtatásra.

A coaching munka előfeltétele, hogy a vezetőben legyen igény, motiváltság a változásra, fejlődésre, legyenek kérdései, dilemmái.

A coach-vezető együttműködésének akadályai lehetnek:

- ha szervezet zárt rendszere, tabukkal, félelmekkel teli szervezeti kultúra korlátozza a vezetői nyíltságot, önállóságot
- ha a vezetőnek nincs bizalma a coach felé, a tanácsadás felé
- ha a vezető nem érez felelősséget a változás elérésében
- ha a vezetőnek előzetesen negatív tapasztalatai vannak
- ha a coach időszorítást él meg az eredmény elérése szempontjából, és nem tudja kezelni ezt
- ha a coach nem marad semleges, elfogulttá válik, átveszi a vezető viszonyulásait
- ha a coach nem törődik a saját és a vezető ráhangolódásával a megfelelő mértékben
- ha hiányzik a nyílt kommunikáció.

Az akadályok feloldását jól szolgálják a dramatikus eszközök, pl. képek, belső hangok, szerepcserék, tükrök. A ráhangolódás mint erőforrás szerepel ebben a helyzetben.

A pszichodráma alkalmazásának feltétele a coachingban az alapos szakmai ismeret, a dramatikus szemlélet, gyakorlati tapasztalat, a rendszeres szupervízió.

A pszichodramát alkalmazó coaching a vezető szakmai személyiségét fejleszti, az intrapszichés történések helyett, a vezetői szerepeket, az interperszonális történéseket állítja fókuszba. Ha a vezetőnek szüksége van terápiás munkára, továbbítjuk, ajánlunk számára más, terápiás lehetőséget.

Az a tapasztalatom, hogy a vezetők élvezik az akcióorientált coachingot, izgalmas számukra, újszerű, személyes, nem sematizált. Új szerepek fejlődnek, új megoldások születnek, a vezető megéli magát könnyednek, kreatívnek, a történéseket befolyásolni tudóknak.

Tudatosabbá, érzékenyebbé válnak, tisztábban kifejezik és képviselik magukat.

Hol találkozik a pszichodráma és a coaching?

Moreno szerint a pszichodramának az a célja, hogy felderítse és kezelje a pillanatnyi viselkedést a maga összes dimenziójában. Miután nem tudunk bejutni az ember elméjébe, hogy megvizsgáljuk, mit észlel vagy érez az egyén, a pszichodráma megkísérli ezt kifelé megjeleníteni és objektíválni egy kézzelfogható, konkrét, kontrollálható univerzumban.

A cél a teljes viselkedés direkt láthatóvá, megvizsgálhatóvá, felmérhetővé tétele, majd a második szakaszban ezt követi az újra-szubjektíválása, újraszervezése, újraintegrálása annak, amit objektíváltunk.

Az általam elképzelt és kidolgozott coaching, vezetésfejlesztés a dráma cselekvés-vezérlésű módján alapulva tud működni. Lételeme a dramatikus átélés, megértés, a katarzis, a dramatikus ventilláció, a játék.

Arra tanít, hogy a vezetők elfogadják, korrigálják magukat, lehetőségeikhez megfelelően éljenek. A vezető szerepjátszó lényként képzeletét és érzelmeit dramatizálni tudja, a mintha-élmény kettős tudatával ennek megértésére képes, a megértésnek megfelelő változást igényli és éri el.

A coaching folyamat – gyakorlati tapasztalatok

A coaching ülés meghatározó fázisai, a ráhangolódás, az akció, és annak lezárása (sharing). Mindhárom szakasz ugyanolyan fontos, bármelyik lerövidítése, átlépése befolyásolja a folyamat minőségét, eredményességét.

A ráhangolódási és akció szakaszban a dramatikus eszközök „arzenálja” vonulhat fel, a lezárás inkább verbális munka.

A *ráhangolódás* célja, hogy a vezető készen álljon

- kilépni a valóság teréből, a „mintha” térbe,
- a csoport realitásából átlépni a játék realitásába
- megtapasztalni friss, új dolgokat a változatlanhoz képest

- kapcsolatba kerülni saját magával
- „felébreszteni” aktivitását, spontaneitását, kreativitását.

Fontos eleme a ráhangolódásnak, hogy a vezető megtalálja és megfogalmazza konkrét témáját, célját, hogy miben akar fejlődni. Jó, ha ezt minél egyszerűbben és világosabban teszi.

Mindenkinek van ráhangolódási készsége, a helyzetekre egyfajta bemelegedettsége, de hogy ez „mekkora”, milyen mértékű, az nem megítélés kérdése. A coachnak az a dolga, hogy értékelje, tisztelje, ami a „startvonalnál” van, azt tekintse kiindulásnak, ahhoz kapcsolódjon, azt tágítsa, erősítse.

A coachnak aktívnek, reflektívnek, és produktívnek kell lennie, hogy a játékra hangolódás megszülessen. A színpadon konkretizálódik a vezető aktuális lelkiállapota, motivációja, ráhangolódottsága. A coachnak nem a saját kíváncsiságára kell bemelegednie, hanem a vezetőt kell melegíteni a témájára, helyzetére, önmagára.

Egy coaching sorozat első alkalmával, a 41 éves vezető hosszán, és kritikusan beszél kollégáiról, akik nem tisztelik az ő idejét, tőle várnak véleményt, döntést, önállótlank. Magát aktuálisan „erőből” vezetőnek éli meg, akitől félnek, tartanak, akihez nem őszinték az emberek. Mire ezeket elmondja türelmetlen lesz, feszült, fáradt. Arra kérem, hogy csináljon egy képet arról, ahogyan most látja magát. A coach kollégám a segéd-én, a kép a jelenről: a vezető áll, és sok gyors, éles, magyarázó mozdulatot tesz. A vezető ezt kívülről látja, és megfogalmazza, hogy ez „nem tetszik”, ezzel nem elégedett. Arra kérem, hogy csináljon egy képet arról, ahogyan szívesen látná magát. Ez a kép: a vezető áll, nincs mozdulat, nyugalom van. Kívülről ránéz erre a képre, figyel és megszólítja a jövőbeli énjét: „csinálsz valamit?”, szerepcserével elindul egy párbeszéd, „hogyan osztozol be az idő? hogyan felelsz meg az általad teremtett világnak? milyen következményei vannak a változtatásnak?...”

Amikor a jövőbeli énje szerepében beszél, nyugodttá válik, válaszokat talál, ráhangolódik az erőforrásaira. Hite, bizalma a saját fejlődési munkájára megerősödik, kapcsolatba kerül saját magával, érzéseivel, tudatosságával, változtatási igényeivel.

Egy másik alkalommal:

Egy fiatal, középvezetői csapat, akik egy éves vezetésfejlesztésben vettek részt velünk, csoportos coaching munkára szerződnek ismét velünk.

Az a cél, hogy vezetői szerepeiket erősítsék, új szerepeket fejlesszenek és feldolgozzák a hétköznapi működésükhöz kapcsolódó kérdéseiket, eseteiket. Az első alkalommal azon dolgozunk, hogy jól meg tudják fogalmazni saját fejlesztési céljaikat. A dramatikus eszközök nem ismeretlenek számukra.

A játékkeret egy szék a színpadon, ahol ül a vezető, kiválasztja a saját tanácsadó énjét, szerepet cserél a tanácsadó énjével, és megfogalmazza: „az a te fejlesztési célod...”, majd szerepcseré után meghallgatja ezt és reagál rá.

Többen nehezen melegszenek rá saját magukra, tanácsadó énjükkel eléggé „hadilábon állnak”, nehezen találnak barátságos hangot.

Az egyik fiú keményen, élesen, kioktatóan fogalmaz a tanácsadó szerepben saját magának: „ne legyél mindig indulatos, ne spontán reagálj, azzal csak elrontod a helyzetet!” Megállítom a folyamatot egy verbális tükröt tartva, szándékosan felerősítve azt, provokálom: „Olyan vagy, mint egy fagyott hal! Fel kéne téged melegíteni!” A csoportot hívom melegíteni, jönnek is azonnal, és a fagyott halat pillanatok alatt egy meleg sütő veszi körül. A csoport spontán, játékos, van, aki a „pác” és elkezd dörzsölni a főszereplő mellkasát, van, aki a meleg levegő, és a lábát dörzsöli, más az „olaj”, a „krumpli”, mindenki talál szerepet. A csoporttagok keze melegíti a fiú testét. Ő kipirul, láthatóan ellazul, a szeme fényesebbé válik, az arca barátságosabbá, élvezzi, hagyja a testi melegítést. Amikor a játékot befejezzük, mindenki leül, ő odafordul a székhez, ahol az alteregója ül, és azt mondja: „alternatívákban gondolkodj, adj időt magadnak!”. A hangja elfogadó, kapcsolódása, kezdeményezése már más motiváltsággal indul. Szerepcserét követően a válasz arról szól, hogy ez a cél rendben van, lehet érteni, világos, fontos. A főszereplő fiú erősebb

bevonódottsággal van jelen a csoportban, többször jelzi köszönetét a csoportnak, amiért felmelegítették, szó szerint.

A ráhangoló játékoknak erős pszichológiai hatása van, a spontaneitás lehet „szédítő és meghökkentő”, aki jelen van, részese, minden a színpadon történik, itt és most, nem megismételhetően.

A coachingon a ráhangolódást szolgáló keretet, játékot a coach ajánlja, a csoport, vagy vezető szükségleteinek, a befogadó készségének, spontaneitásának, kapcsolati szintjüknek megfelelően.

Jó, ha a coach bátor, kezdeményező a dramatikus elemekben bízó személy.

A bemelegedést jól szolgálják a pszichodráma eszközök: a szerepcsere, a tükör, a kép, a szobor, a duplázás, a belső hang, a monológ, a konkretizáció, a szociometrikus gyakorlatok – vagyis gazdag a tárház.

A coachnak fontos feladata, hogy a ráhangolódást folyamatosan fenntartsa és érzékelje, ha a warming-up elérte a legmagasabb szintet, mert arra alapozva létrehozhat új bemelegedéseket.

A coachnak könnyed, bizalomra épülő kapcsolatot kell építenie, ebben a szakaszban tisztázni kell a kapcsolat jellemzőit és jó, ha kifejezi nyíltan, amit megél, értékeli a vezetővel való eddigi viszonyában, és megfogalmazza azt is, ami várható: nehézségeket, örömeiket egyaránt.

Jó, ha egymást elfogadó, közös nyelvet, szabályokat működtetni akaró együttműködéssel indulnak „munkába”.

Az akciófázis célja, folyamata, színtere, eszközei lényeges részei elemző munkámnak.

A coaching ülés második, lényeges szakasza a téma kibontása, a célnak megfelelően cselekvésbe fordítása, a megjelenítés-lejátszás.

„A pszichodráma nagyon nagy szabadságot tud adni a résztvevőknek. Az életnek bármilyen területét, aspektusát, kérdését megvizsgálhatóvá teszi. A játékban bármilyen cselekvés kipróbálható, bármilyen lépés megtehető – anélkül, hogy annak reális következményeit viselni kellene. A „surplus-reality” – a valóság feletti valóság – megjelenése a létező mellett megismerhetővé teszi a lehetségeset is. Ennek eredményeként új látásmód, új megközelítések, új szerepek alakulhatnak ki, lehetőséget teremtve a viselkedés megváltozására, kreatív lehetőségeink megvalósítására” (Zánkay 2001).

A vezetők témái, amikkel leggyakrabban foglalkoznak:

- vezetői énkép, vezetési stílus, vezetői szerepek
- motiválás, ösztönzés
- konfliktuskezelés, konfrontáció
- változáskezelés, a változások kommunikálása
- döntési helyzetek, dilemmák
- visszajelzés, értékelés
- asszertivitás, a vezetői vélemény képviselése
- csapatépítés, csoportdinamika, csoportbeli viszonyok

Minden téma, kérdés, kapcsolatban van emberekkel, csoportokkal, rendszerekkel. A pszichodráma elmélete szerint az embereknek, akik egymással kapcsolatban élnek és mozognak, elemi igényük, hogy megfelelő minőségű kapcsolatot alakítsanak ki egymással. A szervezetben működő, felelős vezető nap mint nap megéli azokat a kérdéseket melyek a kapcsolatai működéséből erednek.

Egy vidéki vállalat második embere, azzal a céllal érkezett a coaching munkába, hogy a főnökével való viszonyát rendbe tegye. „Ez az utolsó lehetőségem” mondta. A coachingtól tette függővé, hogy a vállalatnál marad-e vagy sem (több mint 20 éve dolgozott ott). Több ülésen dolgoztunk azon, hogy kutassuk, vizsgáljuk ennek a kapcsolatnak a jellemzőit, nehézségeit. Dolgoztunk a vezető bizalmán, kommunikációján, önérvényesítésén, elfogadókészségén. A folyamatban ekkor azt ajánlottuk, hogy hívjuk el a „főnököt”, vele együtt tisztázzuk a kapcsolat aktuális nehézségeit, perspektíváit. A „főnök” szívesen jött, motivált volt dolgozni ezen a kapcsolaton. A közös ülésen egy rövid ráhangoló beszélgetés után (ahol egymás értékeit jellemezték) az volt a feladat, hogy készítsenek képet, hogyan látják ma a viszonyukat, és hogyan szeretnék látni. Jelenítsék ezt meg egy egyszerű képben. A vezető alteregója a coach segéd-én volt, a „főnök” a saját szerepében maradt, megélte a kép valódiságát. A vezető kívülről megnézte ezt a képet, majd cseréltek. A vezető saját maga volt a képben, és a „főnök” csinált képet arról, ahogyan ő látja most a viszonyukat, és ahogyan szeretné látni. A vezető első képében egymástól elfordulva álltak, másfelé néztek, a perspektívikus képben pedig egymás vállára tették a kezüket, és egy irányba léptek. Arra kértem a vezetőt, hogy hangosítsa fel mindkét képet: ki mit mond abban a pozícióban, mit képvisel. A képek kapcsán egy feltáró beszélgetés következett a képhez kapcsolódó élményeiről, a hétköznapi életükről, és arról, hogy miben kell változni ahhoz, hogy kialakuljon az elképzelt kép. Ez a nyílt beszélgetés érintett addig ki nem mondott gondolatokat, érzéseket is. Ez a közös munka sokat javított a vezető és a „főnöke” kapcsolatán, a vezető mai napig annál a vállalatnál dolgozik.

A coaching munka *akció* fázisában a kapcsolati szintek feltérképezése, a rendszerek elemzése, konkrét esetek, helyzetek vizsgálata folyik egyéni vagy csoportos coachingban. A saját és mások igazi kérdéseinek, élményeinek megismerése, a helyzetek lejátszása, korrigálása fejleszti a résztvevők személyiségét. Segíti az élmények mélyebb megélését, a résztvevők önmagukhoz való viszonyulásának, reagálás módjainak és a másokhoz fűződő kapcsolatainak a pontosabb megismerését, a valósággal való kapcsolatuk erősítését, a világban való jobb eligazodást.

A coachnak ebben a szakaszban erőteljesebben szüksége van a produceri és szociometrista szerepre, rendszerelemző készségére, játékoságára.

A téma, vagy kérdés mindig kapcsolódik olyan helyzetekhez, amik már megtörténtek a vezetővel, vagy amikre készül. Moreno szerint, ha valaki másodszor él át egy eseményt, képes lehet azt teljesen új színben látni, saját diszfunkcionális működését átértékelni. Képes lehet új szerepek tanulására, vagy a régiek korrigálására.

Az akcióban a cél az újraélés, átélés, a fizikailag megvalósított, érzelmileg megélt, tudatossá váló cselekvés.

Az első szakasz ebben a munkában a *produkciós fázis*, amelyben a konkretizálás elemeit használjuk, hogy a belső tartalmak kivetülhessenek.

„A főszereplő átlép világának szemléléséből annak megtapasztalásába” (Buda 2003). Ő írja a forgatókönyvet, a coach produceri szerepbe kerül. Moreno szerint a színtér minden fontos részletre kiterjedő konkretizációja, a helyzet pontos helye és ideje elengedhetetlen.

Egy fiatal, 32 éves ambiciózus vezetőnő a cégtulajdonossal való tárgyalásra készült, egy saját ötletet akart jól eladni. Ahogy elkezdte berendezni a teret a beszélgetésre, kipróbálta a „fotelekben” való párbeszéd légkörét, beleült a képzeletbeli fotelba, majd pár pillanat múlva az „asztal melletti” eszmeccsere mellett döntött, megtapasztalva az elhelyezkedés által determinált bemelegedést. Az a terve született, hogy a teret ő akarja meghatározni, befolyásolva ezzel a témára való ráhangolódást, az ötlet komolyan vételét. Mindezekhez persze csak a színpadot és székeket használta.

A produkciós fázisban a coach instrukcióinak határozottnak és világosnak kell lennie, fenn kell tartania a vezető bemelegedtségét, facilitálnia kell a helyszínt és a körülmények

konkretizációját, csoportban a segéd-ének kiválasztását. Meg kell szerveznie a helyzetek, esetek lejátszását, az akciót. Jó, ha a coach mindezeket frissen, könnyedén teszi és tudja élvezni, értékelni, ami éppen történik.

Megeshet, hogy a coach és a vezető belecsúszik a „verbális interakció mocsarába” (Blatner 1988), amitől a bemelegedés íve megtörhet.

A coachnak a dramatikus működése során törekednie kell az érzés-gondolat-cselekvés egyensúlyára, kifejeződésére.

A dramatikus megjelenítésben a vezető belső világa egyfelől, és társas kapcsolatainak története és rendszere másfelől, mint ugyanannak a dolognak két oldala jelenik meg.

A lejátszás *vizsgálódási fázisban* a coach számára láthatóvá válik, hogy az egyes szereplők milyen módon lépnek kapcsolatba egymással, milyen módon vannak jelen az interakciókban. A coach igyekszik mélyebben megismerni a vezető szereprendszerét, erőforrásait, viselkedési szokásait. Ebben segítségére vannak a színpadra állított elemek, a vezető bemelegedettségé, és mindazok a dráma technikák, konkretizációk, amelyek használhatók az akció kibontására, a lényegi kérdések felszínre jutását előmozdítva.

Egy fiatal vezetői coaching csoportban egy 35 éves vezető azon dolgozott, hogyan védhetné meg magát alaptalan vádaktól, amit más vezetőtársaktól kap, és ezek a kritikák nem hozzá, hanem az ő vezetőjéhez érkeznek. Megjelenített két, számára fontos és lezáratlan jelenetet. Az elsőben visszaidéződött, amikor először hallja ezeket a kritikákat, hogy ő nem elérhető, nem tart be megállapodásokat. A második jelenetben a főnöke mondja el miket hallott róla, és teszi hozzá az elvárásait vele kapcsolatban. Megnézte a két jelenetet kívülről. Látta magát tehetetlennek, passzívnak, benuitnak és megfogalmazta a magával kapcsolatos elégedetlenségét.

A vizsgálódási szakaszban történtek teszik lehetővé, hogy a coach intervenciója, a célirányos legyen, hogy jól segítse a vezetőt célja elérésében.

Az előző esetet folytatva, a jelenetek lejátszása után azt az instrukciót kapta a vezető, hogy jelenítsen meg képileg minden lehetséges alternatívát a következő lépésére vonatkozóan. Három képet csinált: egyet arról, ha nem tesz semmit, egyet arról, ha odaáll a vezető társak elé, egyet arról, ha a saját vezetőjével beszél. Mindhárom kép a színpadon volt, és ő a harmadik képet választotta, mint egy számára fontos és szükségszerű lépést. A döntést követően arról beszélt, hogy fél a főnökével találkozni, nem tudja, mit mondjon. Én megkértem néhány csoporttagot, hogy jöjjenek a színpadra, heveredjenek le és aludjanak. A főszereplő pedig azt az instrukciót kapta, hogy ébressze fel azokat az erőforrásait, amikre szüksége van. Ő odalépett az „alvókhoz”, keltegette, és nevéen nevezte őket. Az önbizalmát, a határozottságát, és a tiszta beszédét hívta, szerepcserében megélte ezek „erejét” és erőfeszítést tett arra, hogy felállítsa őket maga mögé. A három támogató erővel a háta mögött erősebbnek, felnőttebbnek látta magát kívülről, majd benne a helyzetben, felvérteződve, nekilátott kidolgozni a beszélgetés stratégiáját. Szerepcserék során a támogató erők megfogalmaztak tiszta mondatokat, üzeneteket, amik jól segítették a vezető felkészülését a főnökével való találkozára.

Az akcióban komoly fejlesztő erők működnek, katartikus élmények érik a vezetőt és a coaching csoportban a csoporttagokat. Moreno szerint az akció mindennél inkább magában rejti a katarzis lehetőségét, melynek gyógyító hatása ősidőktől fogva ismert. A kreatív szabadság élménye, az alkotás, az indulatok megszelídítése, az „aha” élmények, új érzéseket, új tudatosságokat hoznak létre.

Egy multinacionális cég 36 éves, kiegyensúlyozott, racionális gondolkodású vezetője dolgozott velünk egy coaching sorozatban. Kb. egy éve várt a szakmai karrierjével kapcsolatos válaszokra főnökétől, különböző és nem egyértelmű visszajelzéseket kapott vezetői munkájáról. A főnöke

többször eltolta az idejét egy ilyen célú beszélgetésnek, úgy viselkedett mintha ez a kérdés nem is lenne fontos. A vezetőt ez a helyzet rosszkedvűvé tette, bizonytalanná, csalódottá. Elhatározta, hogy kezdeményez egy tisztázó beszélgetést a főnökével, és erre felkészül egy coaching ülésen. A színpadon létrehozta a főnöke szobáját, elindította a beszélgetést. A beszéde zavart volt, halk, felszínes, csapongó, magatartása feszült, visszahúzó. Hamar alkalmazkodóvá vált, elfogadta a főnöke halogató válaszát, ami arról szólt, hogy majd ő intézi a szakmai karrier „dolgokat”. A segéd-én coach tükröt tartott, felnagyítva megmutatta, amit megélt, megtapasztalt a vezetőről non verbálisan (pl. a testhelyzetével, ahogy lejjebb csúszott a széken), és visszahozta az elhangzott mondatokat. A vezető lesújtva nézte, mintha nem magát látná, és megfogalmazta a felismerését: „de hát, nem lehetek mindig a főnök árnyékában!”. Ez egy katartikus élmény volt számára látni a saját „láthatatlanságát”. Rálátott arra, hogy működésére az utóbbi években főként a kiszolgálás volt jellemző, nem képviselte a véleményét vezetői fórumokon, mindig csak a főnöke „mögött” dolgozott elfogadta az ő dominanciáját. A csapata által elért sikereket is rendre a főnöke aratta le. Megfogalmazott egy következő fontos kérdést: „belém van kódolva az árnyékként működés, vagy ki tudok lépni ebből?”. Folytatta a beszélgetésre való felkészülését, egyszerű, határozott mondatokkal fogalmazott, tiszta kérdéseket tett fel saját megítélését illetően, önképviselete láthatóan és hallhatóan megerősödött.

Az akció színtere a *színpad*, ami a coaching során is egy erre kijelölt tér.

„Az üres színpadon percek alatt létrejön valami, aminek életre szóló jelentősége lehet, ami egyszersmind lehetővé teszi a személyes élmények és tapasztalatok megosztását, a közös alkotást, az új megtapasztalást. Moreno úgy tekintett a színpadra és tanítványainak is azt tanította, hogy a színpad a pszichodráma direktor barátja, támogatója. Fontosnak tartotta, hogy a színpad megelevenedjen a rendező képzeletében, lelki szemeivel képes legyen maga előtt látni a még üres színpadon, hogy mi minden jelenhet meg ott. Úgy gondolt a pszichodramára mint az „igazság színházára”, ahol a fontos dolgok megjelennek, rájuk lehet nézni, szembe lehet és kell velük nézni”(Zánkay, 2001).

Az üres színpad, vagy a színpadon egy, akár több üres szék, a vezető ráhangolódását felerősíti. Láthatja magát, a munkatársait, a főnökeit, láthat helyzeteket a jelenben, a múltban, a jövőben. Létrehozhat interakciókat, jeleneteket, monológokat, - sétálhat, táncolhat, futhat. A vezető úgy használja a teret, a színpadot, ahogy arra szüksége van, a coachra és a segéd-énre bármikor számíthat. A coaching csoportban, a létszámból adódóan is a színpad pillanatok alatt megelevenedhet, a főszereplő, vagy a csoport igénye és a csoportvezető irányítása szerint.

Egy alkalommal egy coaching csoportban fiatal vezetők azt tanulták, hogyan kerüljenek jó módon kapcsolatba a munkatársaikkal, hogyan hangolódjanak mások ritmusára, stílusára. A ráhangolódás kutatása volt a cél. Ennek a témának a bemelegítésére azt az instrukciót kapták, hogy gondoljanak a világnak arra a helyére, ahol leginkább kapcsolatban vannak az élettel, ahol a ráhangolódásuk az életre erős, egyedi. Azt kértem, hogy hozzák létre ezt a helyet a színpadon. Fantasztikus terek elevenedtek meg; jártunk Montenegróban, a hegyoldalban, ahonnan látni a tengert és a lemenő napot, jártunk a Duna parton ahol két hajó éppen elmegy egymás mellett, jártunk a Balaton felvidéken, a domboldalon ahonnan figyelni lehet a parton elhaladó vonatokat, jártunk egy kertben, ahol ha elül a gyerekzsivaj, lehet élvezni a csend békéjét – a képek minden fontos része megjelent a színpadon, bevonódott segéd-ének segítségével. Ez a munka több szinten szolgálta a fejlődést, a csoporttagok megjelenítették a számukra fontos világ-részeket, energetizálódtak, kapcsolatba kerültek a saját és a másik ráhangolódási metódusával, erősítették kapcsolataikat a csoportban.

A coach instrukciói azt kell, hogy szolgálják, hogy a vezető, vagy a csoport tagjai más módon is jelen tudjanak lenni, mint a megszokott, sematikus tréningeken, képzéseken (ahol gyakran strukturált gyakorlatokat, feladatokat kell végigcsinálni).

A kontrollált viselkedés, „egy vezető tudja a megoldást, elrendezi magában, tovább lép” szemlélete lassíthatja a bemelegedést, ellehetetleníti a nem szokványos szintű munkát, meggátolja a változást. Ezzel szemben az akcióorientáltság kiváltja a dilemmák felvállalását, eléri a nyitott befogadó jelenléte, előhívja az erőfeszítést, az elkötelezettséget a fejlődésre.

A folyamat lezáró szakasza a *sharing*, amelynek célja, hogy a folyamatban résztvevők megosszák egymással az akció során megélt élményeiket, gondolataikat, tapasztalataikat. A csoportos coachingban a csoporttagok és a coachok, egyéni coachingban a coachok és a vezető teszik ezt. Ez lehet a csoporttagok számára katartikus hatású, könnyíthetnek a feszültségen, amit a játék során megélték. A vezető számára hozhat feszültségcsökkenést a csoport elfogadó visszajelzése, hozhatja azt az élményt, hogy „itt és most” meghallgattak, és elfogadtak. A *sharing* újraépíti a kapcsolatot a vezető és a csoport között, illetve a vezető és a coachok között. A coachnak arra kell figyelnie, hogy a visszajelzés ne tanácsadás legyen, a csoporttagok önmagukról beszéljenek, ne analizáljanak.

„Arra kell megtanítani őket, hogy a szívük legyen nyitva, ne csak a fejük” (Z.T. Moreno 2000).

Ha így tesznek a csoporttagok és a coachok, az integráció megvalósul, az új tapasztalások és felismerések új szerepek működését indítják el.

A coachingban leggyakrabban használt dramatikus eszközök

Belső hang

A coachingban résztvevő konkrét helyzethez kötött, belső impulzusát (többszörre valamilyen vágy, tilalom, fantázia, indíték, lelkiismeret) emeli ki, erősíti fel, kizárólag verbálisan. Nincs mimikája, láthatatlan, szóbeli sugallat.

Pl. egy vezető nagyon feldúltan érkezett a coachingra, összevitázott a főnökével, akit egyébként nagyon tisztelt, sokat köszönhetett neki a vezetővé válásában. Ha az aktuális érzései kerültek szóba, azonnal mentegetni kezdte a főnökét, sorolva annak általában működő érényeit.

A coach felállt, és a vezető háta mögött, kezét a vállára téve (ahogy klasszikusan kell) felhangosított ki nem mondott érzéseket: „nagyon dühös vagyok, mert semmibe vette a véleményem, csalódott is vagyok, mert nem így szokott bánni velem”. A vezető bólogatott, és ezek az érzések felvállalhatóvá váltak számára.

Tükrözés

A coachingban résztvevő tudatosságát szolgálja. Tükrözéskor a coach a vezetőt kiveszi az akcióból, helyét, szerepét egy másik csoporttag, vagy a segédén coach veszi át, akinek játékát a vezető végignézi. Az a cél, hogy a vezető bizonyos távolságból, bevonódás nélkül lássa magát, a saját nézőpontjából.

Moreno gyakran élt ezzel, hogy sokszerűen egy új valóságba zökkentse át a főszereplőt. „Biztosan ezt akarod, biztosan így néz ki a világod?” Moreno úgy instruálta a segédéneket, hogy a realitáson túlnyúlva karikírozzák a főszereplő viselkedését. Ebből a szempontból ez egyféle realitástöbblet-technika, melynek előnye, hogy alkalmat ad a főszereplőnek a korrigálásra akár a szembesüléssel, akár a belátással (Z.T. Moreno 2000).

Egy élő tükör megmutatja, láttatja a jellegzetességeket, az a tapasztalatom, hogy azonnali javítást tesz lehetővé, kritika és megítélés megélése nélkül.

Pl. egy coaching csoportban egy fiatal 34 éves vezető azon dolgozott, hogyan tudná elérni, hogy nagyrabecsült, idősebb és a hierarchiában felette álló vezető tartsa a szavát, tartsa a megállapodásokat, kereteket. Egy projektben dolgoztak és a fiatal vezető volt a projektvezető.

A színpadon az esetet hozó vezető lejátszotta azt az elképzelt jelenetet, amikor erről a nehézségéről beszél az idősebb vezetővel. A csoporttagok tükrözték a viselkedését, a beszédét, a testtartását már a kezdő mondatoktól. Minden mozzanatról nagyított változatot láthatott, és

többszöri tükrözés után szembesült azzal az akadállyal, ami az ő nagyfokú tisztelete és alázata volt az idősebb vezető felé. Ez meggátolta abban, hogy határozott legyen, önérvényesítő, kereteket, megállapodásokat képviselő. A tükörben láthatóvá vált mindezek sutasága, úgy fogalmazott sajátmagáról; hogy „úgy téblábol ott, mint egy gyerek”. Hálás volt a csoportnak, nem érezte minősítésnek, megítélésnek a tükörket, új terven kezdett dolgozni, egészen addig, míg a tükörrel elégedett nem lett.

Szerepcseré

A szerepcseré célja, hogy a coachingban résztvevő ráhangolódjon arra, hogy egy rendszer része, hogy játszhassa mások szerepét, ezáltal kitágítsa a saját szerepét, és másfajta észlelései legyenek sajátmagáról, mint addig. Ahhoz, hogy valaki igazán a másik szemével lássa önmagát, szükséges rámelegednie a másik szerepére. Ezt segítheti egy interjú a másik szerepében, vagy már maga a jelenet lejátszása, folyamatos szerepcserékkel. A leglényegesebb része ennek a munkának az észlelés. Ha a vezető belép a játékba, van egy saját észlelése, amikor a szerepcseré igazán megvalósul, az észlelése megváltozik, új dolgok fejlődnek ki, ez a szerepcseré célja, nem csak a belátás, vagy a tudás.

A coaching fontos célja, hogy újraépítse, vagy javítsa a vezető kapcsolatait az emberek és különböző belső szerepei között. Ehhez a munkához ragyogó eszköz a szerepcseré, amely azt eredményezi, hogy a vezető a helyzetet a másik szemével látja, kilép önmagából, hogy a másikká váljék, új, addig nem ismert szerepeket próbál ki és tanul meg.

Pl. egy vidéki vállalat frissen kinevezett első embere – aki kívülről érkezett a vállalathoz vezetőnek, egy 37 éves, komoly gondolkodású, elkötelezett vezető –coaching sorozatra szerződött velünk. A harmadik alkalommal arra panaszkodott, hogy mindent neki kell csinálnia, az emberek minden apró részletkérdéssel megkeresik, nem döntenek nélküle semmiben. Ez rengeteg energiát kíván tőle, és nem elégedett az emberek önállóságával. Egy nagy projekt indítására készültek, és már előre tartott a szerepek elosztásától, saját leterhelésétől. Megjelenítettük ezt a szerep-meghatározó, elképzelt értekezletet, és megjelentek a legfontosabb szereplők is, négyen. A vezető szerepet cserélt mindegyikkkel és kifejezte a szerepekben a projektre való ráhangolódottságát, felkészültségét. Már ez egy meghatározó élmény volt a vezetőnek, mert a csapat tájékozottsága, bevonódottsága nem tartott ott ahol ő gondolta. A számára legfontosabb szereplő egy hölgy volt, akivel való szerepcserében (egy interjú segítségével) a vezető szintén egy fontos élményt élt meg. A hölgy szerepében megfogalmazta; „ha jobban bízna bennünk, ha rám bízna a projektvezetést, nem kellene minden értekezletre eljönnie, én tájékoztatnám.” Ez a szerepcseré komoly felismeréseket hozott, új szerepazonosításokat, új terveket a munkatársakkal kapcsolatban, egy újfajta nyugalmat is a jövőre vonatkozóan.

A duplázás, hasonmás technika

A duplázáskor a coach, vagy egy segédén csoporttag érzelmileg azonosul a vezetővel, ugyanazokat a mozdulatokat, érzelmeket, gondolatokat, életformát jeleníti meg. A duplázást végző hasonmásnak az a feladata, hogy nagy jelentőséget adjon kialakulóban lévő dolgoknak, (mint az anyák a gyermekükkel) hogy arra stimulálja a vezetőt, hogy minél jobban kifejezze magát. Az nagyon fontos, hogy először kettőjük között szimmetrikus viszony legyen, ugyanazokat a dolgokat, ugyanazzal a hatással, cselekvéssel tegye a hasonmás, így a vezető elfogadja őt, erős kapcsolatot, bizalmat alakít ki. Ha a kapcsolat megerősödik a coach kifejezhet más dolgokat is, jó, ha rá tud hangolódni a vezető más oldalaira is, amivel ő hajlandó dolgozni.

Ez nem reflektív folyamat, ez egy közvetlen hatás, olyan mintha egy személy lenne ott, a hasonmás nem utána csinálja, hanem vele együtt. A jó hasonmás sokáig nem mond semmit, időt ad, hogy megismerje az idejét a finom mozdulatoknak. A folyamat köztük nemcsak empátia.

Lehet, hogy a vezető nincs tudatában dolgoknak, de a hasonmás igen, és egy idő múlva kimondhatja ezt, képviselheti. Megkönnyíti a vezető számára önmaga felvállalását és értékelését, a benne lévő fontos dolgok kifejezését.

Egy alkalommal egy coaching csoportban egy idősebb vezető jelentkezett játékra. Az volt a problémája, hogy egy olyan munkát bízott rá nála fiatalabb felettese, amivel ő nem ért egyet, biztos benne, hogy ez a projekt kudarcra van ítélve, nem lehet sikeres. Felállítottunk egy jelenetet, amiben ő elmondja a véleményét a felettesének, ami már „úgy ahogy” megvalósult. Nehezen ment a párbeszéd, a szerepcserék sem hoztak új felismeréseket, inkább csak az addigi mondatok ismétlődtek. A vezető mellé ültettem egy csoporttag hasonmást, és hagytam őket kapcsolatba kerülni. A vezető előrehajolva, fejét lehajtva beszélt, a hasonmás szintén. A vezető el tudta fogadni a hasonmást, elkezdett új dolgokat is megfogalmazni; „biztosan öreg vagyok már az új dolgokhoz, nem tudom elképzelni, hogy milyen lehet másként”. A hasonmás ekkor (erős ráhangolódottsággal) felegyenesedett, felemelte a fejét és azt kérdezte; „valóban nem tudok már elképzelni új dolgokat? Nem tudom látni magamban ezt az új terméket? Az embereket akik ezt létrehozzák és embereket akik ennek örülnek?”. A vezető hosszan hallgatott, aztán felegyenesedve válaszolt a hasonmásnak; „de, el tudom képzelni. Tudom látni őket így! Még én is részese lehet ennek!”

Ez egy meghatározó, katartikus élménye volt a vezetőnek, magáról, a koráról, a változási lehetőségeiről, rejtett tartalékairól.

Záró gondolatok

A coachingban a vezetők elkötelezetté válnak a fejlődésre. A pszichodráma arra inspirálja őket, hogy szembenézzenek belső világukkal, hogy spontánul, kreatívan, aktívan fejezzék ki magukat, kísérletezzenek, kipróbáljanak új szerepeket, döntéseket hozzanak új tervekről.

A pszichodráma egy csodálatos kaland, ismeretlen világrészeken, ismeretlen természeti erőkkel, ismeretlen kihívásokkal, bárkinek, legyen az egy tapasztalt dramatiszt, vagy egy szervezet vezetője. A legnagyobb kihívás csinálni valami újat, mindig bátorságot kíván belépni az ismeretlenbe, a régi forgatókönyvet megváltoztatni. Az igazi kérdés fel akarok-e állni és mást csinálni?

A coachingban a dráma lehetőséget ad egy jó választ találni.

Budapest, 2006. március

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani azoknak a coachtársaimnak, akik szemléletükkel, szakmai elkötelezettségükkel erősítettek, tanítottak, és akikkel a tanulmányban írt munkákat végeztem. Köszönet Boldis Ildikónak, Csanádi Péternek, Szendrő Szupi Józsefnek, Zánkay Andrásnak.

IRODALOM

- Bagdy E. (1981): A pszichodráma. Magyar Pszichológiai Szemle, 5: 439-55.
- Blatner, A. (1988): Acting-In. Practical applications of psychodramatic methods. Springer Publishing Company, NY.
- Blatner, A. (évszám nélküli): A pszichodráma alapjai. Történet, elmélet, gyakorlat. Sorozat a csoportról – 5. Animula Kiadó Bp.
- Buda, L. (2003): A konkretizáció jelentősége a pszichodramában. Pszichoterapeuta szakvizsga dolgozat, Pécs. 2-6.
- Clayton, G. M. (1975): Personality theory of J. L. Moreno. Group Psychotherapy and Psychodrama, 28: 144-51.
- Clayton, G. M. (1991): Directing Psychodrama. A training Companion. ICA Press, Caulfield, Vic.
- Clayton, G. M. (1994): Role theory and its application in clinical practice. In: Psychodrama since Moreno (eds.: Holmes, P., Karp, M. & Watson, M.) Routledge, London & NY.
- Clayton, G. M. (1994): Effective Group Leadership. ICA Press, Caulfield, Vic.
- Clayton, G. M. (2004): The Living Spirit of the Psychodramatic Method. Resource Books, Auckland.
- Csanádi P. (2004): Pszichodráma módszerek használata a vezetési tanácsadásban. Pszichodráma szakdolgozat, Bp.
- Erős I., Bents, R. (2002): Coaching, a személyre szabott vezetői támogatás. A Kft. vezető kézikönyve . Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft. Bp. 3.5 fejezet
- Karp, M. (1991): Preface. In.: Psychodrama: Inspiration and technique. (eds.: Holmes, p. & Karp, M.) Tavistock/Routledge, London.
- Leutz, G. (1974): Psychodrama. Theorie und praxis. Springer, Berlin – Heidelberg – NY.
- Mérei F., Ajkay K., Dobos E., Erdélyi I. (1987): A pszichodráma önismereti és terápiás alkalmazása. Akadémiai Kiadó, Bp.
- Moreno, Z. T., Blomkvist, L. D., Rützel, T. (2000): Pszichodráma – az élet duplája. Beszélgetések Zerka Morenóval. Animula Kiadó, Bp.
- Røine, E. (1997): Psychodrama. Group psychotherapy as experimental theatre. Jessica Kingsley Publishers, London & Bristol, Pennsylvania.
- Vikár A. (2000): Pszichodráma. In.: A pszichoterápia tankönyve (szerk. : Szőnyi, G., Fűredi, J.) Medicina, Bp. 392-406.
- Zánkay A.(2001): A két testvér. Élmények és gondolatok a pszichodráma és a playback színház kapcsolatáról. In.: Ligetünk – Pszichodráma a gyakorlatban VI. (szerk.: Zseni A.) Animula Kiadó Bp. 9-31.
- Zeintlinger, K. E. (1991): A pszichodráma-terápia tételeinek elemzése, pontosítása és újrafogalmazása J. L. Moreno után. HÍD Családsegítő Központ, Bp.