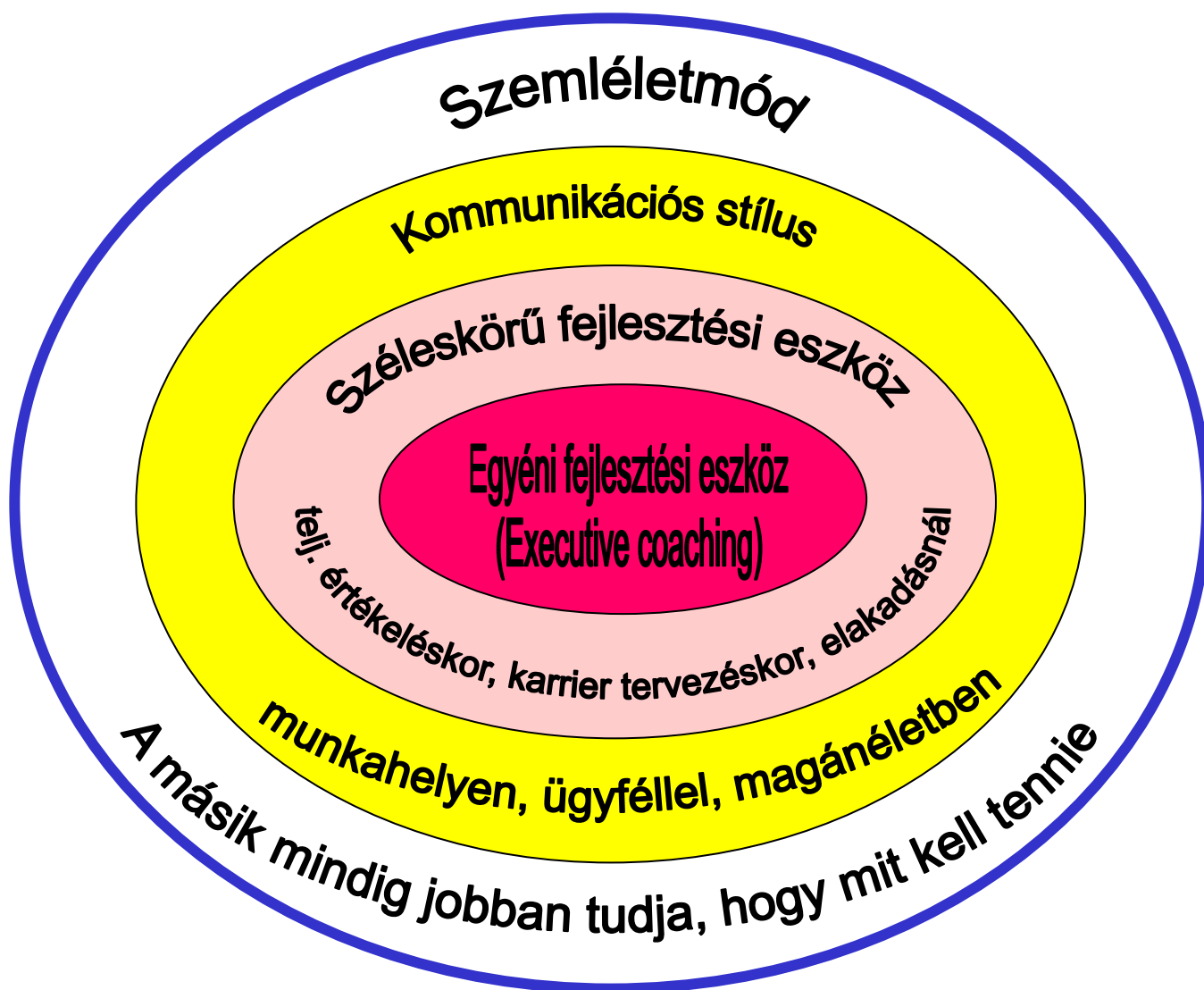


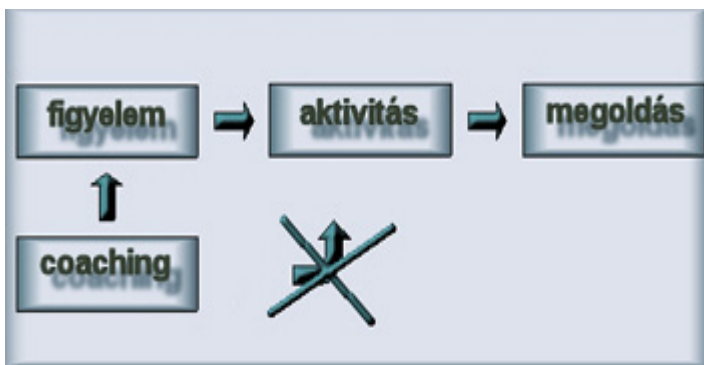


KÉZIKÖNYV „COACHOKNAK” - MENTOROKNAK

MI A COACHING?



A coaching tanácsadási technológia, ahol a tanácsadás szó a fordításnak megfelel, de a coaching kapcsolatban nem értelmezhető. A coach nem ad tanácsot, megfigyel és visszajelzéseket (feed back) ad a mentorálynak, ezzel elősegítve az Ő fejlődését, előrelépési lehetőségeit bővítve.



A coach (mentor) kérdez, figyel, de megoldásokat partnerével (mentoráltjával) fogalmaztat meg, a partner figyelmét irányítja a megoldásokra.

A coaching olyan sajátos és egyedi, gyors és személyes munkakapcsolat, amely végén a partner elkezd azon dolgozni, hogy megvalósítsa a céljait.

Sajátos, mert módszerei több vezetői technikából tevődnek össze.

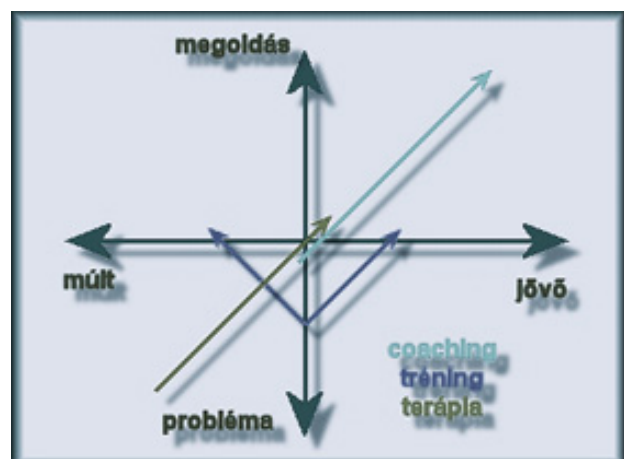
Egyedi, mert olyan modern vezetői és támogatói funkcióhoz ad módszert, amely segítségével a mentorált önmaga optimális döntései alapján kezd cselekedni, azaz a coaching folyamatában "megtanulja, hogyan hozza helyzetbe önmagát".

Gyors, mert akár 3-6 ülésben lebonyolítható.

Személyes munkakapcsolat, mert munkahelyi keretek között vagy alá-főlé illetve mellé rendelt viszonyban, standard módszereket alkalmazó személyes fejlesztési folyamat.

A coaching helve a segítő eljárások között:

A coaching nem a problémával foglalkozik. Kérdései a jövőre és kizárólag a megoldásra vonatkoznak. "Mi az amit el akar élni?" "Hogyan akarja másként (jobban) tenni a jövőben?"



Habár a coaching eredményeként teljesítménynövekedés tapasztalható, a beszélgetés levezetési módszere gyökeresen különbözik a teljesítmény-értékelő beszélgetések technikáitól. A Coaching több ezeknél, összetetten akarja saját maga által fejleszteni az egyént.

Nem problémaelemzés.

A mentori, támogatói munka egyik csapdája, ha a beszélgetők "benn maradnak" a probléma taglalásában. Igen gyakran kialakul a beszélgetők között - legtöbbször akaratlanul - egy konszenzus arról, hogy a változás kulcsa egy olyan külső tényezőben van, amelyre nincs, vagy kevés a befolyása a coachee-nak (mentoráltnak).

A megoldás orientált coaching olyan speciális kérdezés-, és beszélgetésvezetési technikákat alkalmaz, amelyekkel megelőzhetőek ezek a helyzetek. Olyan megoldás kialakítását segíti elő, amelyet a mentorált saját hatáskörében tud megvalósítani.

Nem jelent pszichologizálást. A coachingnak nem tárgya a személyiség, és nem célja a személyiség "feltárása", elemzése, értelmezése. A coaching során elkerüljük a "lelkizést", panaszkodást. Habár a coaching következményeként jelentkező hatások leírhatóak pszichológiai fogalmakkal (pl. motiváltság, aktiváció, tudatosság), módszere megakadályozza a lelki tartalmak direkt kommunikációját.

A coach-mentor nem veszi át a változás felelősségét.

A coachingot – vagyis a rendszeres edzést, tréninget az üzleti életben – sokféleképpen értelmezik külföldön és itthon is.

A versenysportból származó felfogás szerint a coaching speciális gondolkodásmód, szemlélet, amely magas szintre emeli a problémamegoldást, ezáltal jelentősen növeli a teljesítményt.

A coach (mentor, támogató) nem ad tanácsot, hanem segít felismerni rejtett, belső forrásainkat, mint a változások kulcsát, amelyek saját legjobb megoldásainkhoz vezetnek.

A coaching a jövő lehetőségeire figyel, nem a múlt hibáira. A jelen tényeit veszi figyelembe, adott állapotból építkezik kitűzött cél(ok) elérésére.

Fő kérdése: hogyan?

A coach szakmailag jól felkészült „külső szem”, aki objektíven látja mindazt, amit „belülről” sokszor észre sem veszünk. Ám valamely probléma felismerése (sajnos) nem jelenti annak automatikus megoldását. Külső szemlélőként gyakran apróbb részleteket is észre tudunk venni, amit a „külső szem” hatás miatt, objektívebben is tudunk értelmezni. Ezért is kell mellőzni, a lelkizést gyakran a mentoráltakkal szemben.

A lehetőség bennünk van. A tudatosság coachinggal növelése sikerélményeket ad a benne résztvevőnek: azt a rendkívül jó érzést, hogy képes saját problémáit magas színvonalon megoldani, jól dönteni, cselekedni, mindezért felelősséget vállalni; ezek eredményeként többletértéket teremteni és ezáltal sikeresnek lenni. A mentorált feladatának, szerepkörének, elvárásainak tudatosítása (tisztázása), szintjének megfelelő döntési szabadságot és az ezzel járó felelősséget adja a kezébe, ezért a legfőbb érték: az ember közérzetének javulása, ami jó kihatással van az élet egyéb területeire is.

A coaching szemlélettel működtetett szervezetekben a teljesítmények ugrásszerűen megnövekednek. E szervezeteknél a hibáztatást felváltja a tárgyilagos kiértékelés. A külső motivációt (számonkérést) a tudatos felelősségvállalás belső motivációvá (az értékteremtés öröme) alakítja.

A munka nyomás helyett kihívássá válik. A rövid távú tűzoltómunka hosszú távú stratégiai gondolkodásra cserélődik, a korlátozásokat a csapatépítés váltja fel. A titkolózás és cenzúrázás helyett a nyitottság és becsületesség lesz a jellemző, a változás pedig nem félelmet kelt, hanem a megújulás örömét adja.

A coaching módszerrel felkészített és vezetett csapatokban mindenki pontosan tudja saját feladatait és felelősségi körét, a szerepek letisztultak, hogy ki a coach (mentor) és a coachee (mentorált). Az alárendelt személyek, a feljükk rendelt személy jelenléte nélkül is hibátlanul végzik munkájukat. Ezért a jól megtartott coachingok, segítenek abban is, hogy nem szükséges a folyamatos jelenlét, sőt idővel ezt már el is lehet hagyni, csak a gyengülő teljesítmény esetében kell újra elővenni ezt a lehetőséget.

A coaching folyamata



- Ismerkedés (külsős, klasszikus esetben) a projektben részt vevőkkel.

- Jövőkép

- Adottságok

- Vállalkozói stratégia

- Interjúk

- Célok pontosítása

- Külső tényezők feltérképezése a vállalkozói körben, a mentor által.

- Coachingcélok meghatározása

- Coachingülések gyakoriságának meghatározása, annak helyszíne, formai követelményei.

- Együttműködés a célok elérésére

- Állandó visszacsatolás

- Azonnal hasznosítható felismerések

MIT JELENT AZ „EURÓPAI SZEMLÉLETŰ” COACHING?

A coaching cél-, eredmény- és megoldás orientált személyes folyamatkísérés, a szupervízió speciális munkaformájaként személyes edzést, kísérést jelent. Edzés, mert ahogy a sportolókat az edző személyre szabottan felkészíti a győzelemre, úgy készíti fel a coach a mentoráltat a számára éles, kritikus, kihívásokkal teli helyzetekre. Szeretné növelni a vállalkozás hatékonyságát, beintegrálódását az általa jelentkezet új elvárások felé.

Kísérés, mert a mentorált az újszerű, váratlan és nehéznek tűnő feladathelyzetekben "szakmai barát"-ként számíthat a coach-ra. A baráthoz képest azzal a többlettel, hogy az együtt töltött időben ő csak a mentoráltra figyel és reagál, aki így átélheti, hogy nincs egyedül.

Az általunk képviselt felfogásban a coach nem tanácsot ad, hanem rávezet valamire, kísérő egy úton, azzal a kimondott szándékkal, hogy ez a támogatás nem tart örökké. Ahhoz, hogy egy mentorált egyre elégedettebbé válhasson, és a vállalkozása is egyre elégedettebb legyen vele, elengedhetetlen, hogy közelebb kerüljön saját működési optimumához, vagyis, hogy felismerje:

"Adott vállalkozásban, adott munkával, adott időszakban nem érhet el többet, és ne érje be kevesebbel!"

Hogy dolgozik a coach?

- A coach kérdez, visszakérdez és tükröt tart. És nem azért kérdez, hogy megtudjon valamit, hanem azért, hogy a kért tudjon meg valamit önmagáról, mint mentoráltról.

- Gyakran tükröt is tart a coach, annak érdekében, hogy a mentorált reálisan ítélhesse meg magát, és valódi, harcedzett belső egyensúlyt teremtsen magában. Így a különböző és váratlan helyzetekben is működőképes maradhat, folyamatosan és hatékonyan alkalmazkodva a kihívásokhoz.

-

Mik a coaching-folyamat jellemzői?

A coaching hosszabb folyamat, amely állapotfeltárással, szükségletfelméréssel, cél megfogalmazással, és a coach konkrét munkajavaslatával indul. Majd a találkozók során beszélgetések keretében az aktuális helyzetekből, az adott munkaszituációkból kiindulva jut el a konkrét, az egyén által megvalósítható megoldáshoz.

- Egyéni coaching esetén az egyes találkozók egy-egy aktuális probléma megfogalmazása után a kiutakban, megoldásokban gondolkodunk. Vissza tekintünk az előző coachingra és megvizsgáljuk, hogy az ott feltárt javaslatokat sikerült-e megvalósítani. Folyamatában kell látnunk az egyént, minden egyes találkozóval feljebb fog kerülni a fejlettségi szintje a mentoráltnak.

A team coaching annyiban más, hogy a hasonló státuszú, vagy feladatkörű emberek, illetve konkrét projektre szerveződő munkatársak egymás tapasztalataiból is nagyon sokat profitálhatnak, tanulva a hatékony együttműködést is. A „best practice”-eket osszuk meg egymással, tehát célszerű a mentoroknak is néha eszmét cserélniük, hiszen ebből saját maguk is sokat tudnak fejlődni.

- Csoport coaching egyrészt nagyobb szervezetek azon szakembereinek ajánlott, akik között nincs szoros együttműködés, de valamilyen konkrét cél, feladat, vagy státusz adott időszakban összekapcsolja őket. Másrészt különböző szervezetből jött szakembereknek is ajánlható, akik között összekötő kapocs lehet például a mentorálás, feladat, mint személyes cél. Ez most a mi esetünkben is igaz lehet, hiszen egy új innovatív feladat előtt áll mindenki.

A COACHING FOLYAMAT JAVASOLT KERETEI

- Egyéni: igénytől és a közösen megfogalmazott munkatervtől függően több hónapos, minimum 2 heti rendszerességgel, alkalmanként 2-4 órás találkozót jelent.
- Team- vagy csoportos: Annyiban tér el az egyénitől, hogy egy találkozó minimum 4 órán át tart.

Mivel a coaching egy folyamat, (alkalmanként 2 órás beszélgetés (ezen felül, konkrét munkafolyamatokról is kell beszélnünk, ami további 1-2 órát vesz igénybe), a körülményektől függően 2 heti rendszerességgel, s legalább 10-12 találkozóból áll) a következő ülésen lehetőség van a tapasztalatok átbeszélésére, újraértékelésére. S ezt követően akár új stratégia kidolgozására is. Amennyiben az előző megoldási mód elégedettséggel töltötte el a mentoráltat, akkor következhet egy új konkrét munkaszituáció, megoldandó feladata feltárása, és az ahhoz szükséges új lépések átgondolása. A végén közösen megállapítjuk a lehetőségeinket és egy közös konszenzuson alapuló fejlesztési tervet dolgozunk ki.

Fontos, hogy a folyamat elején tisztázódjon, mi az a konkrét cél, melynek megoldásához segítséget kér a mentorált. Az egymást követő beszélgetések során aztán a kialakult helyzetektől függően más és más oldalról közelítik meg ezt, akár egy-egy találkozó során is más-más aktuális, konkrétan megfogalmazott kérdések, problémák mentén.

Ahhoz, hogy a mentorált elégedetté válhasson, elengedhetetlen, hogy egyre közelebb kerüljön saját működési optimumához, vagyis, hogy felismerje:

"Adott vállalkozásban, adott munkával, adott időszakban nem érhet el többet, és ne érje be kevesebbel!"

MITŐL HATÁSOS A COACHING

Sokszor elhangzik a mentor munka kapcsán, hogy az csak bizalmi légkörben tud igazán hatékonyan működni. De tudjuk-e azt, hogy ez hogyan érhető el?

A bizalom egyik alapvető feltétele, hogy nem kritikák hangzanak el, hanem folyamatos megerősítések. Nem a mentorált hiányosságai kerülnek górcső alá, hanem a belső fejlődési tartalékok aktivizálódnak a folyamat során, s ezáltal válik képessé a támogatást kérő, hogy egyre több helyzetben megtalálja a kiutakat.

A coach találkozóóról találkozóóra végigkíséri a mentoráltat egy folyamaton. Támogatja őt abban, hogy megnevezze az őt foglalkoztató problémát, tudatosítsa, felismerje, hogy a régi megoldások nem működnek, s ezen keresztül rátaláljon a saját megoldására, amiről ő is úgy ítéli meg, hogy megvalósítható.

S ha átéli, hogy tényleg sikerült, legközelebb már bátrabban mer nyúlni az új lehetőségekhez, vagy a régen beváltakat is magabiztosabban tudja használni.

Ha valamit kimondok, és azt valaki hallgatja, és közben megerősít, az nagyon sok terhet levesz a vállamról.

Tapasztalat, hogy csak azon tudok változtatni, aminek már nevet tudtam adni, és ki is mondtam.

A G R O W M O D E L L

Az alábbiakban ismertetett GROW modell rendkívül hatékony struktúrát biztosít a coaching beszélgetésekhez. Négy szakaszból áll: **Goal = Cél; Reality = Valóság; Options = Lehetőségek; Will = Teendők**. Alkalmazásakor figyelembe kell venni, hogy a kérdező stílusa és szóhasználata természetes legyen, ne hasonlítson egy kérdéslista felolvasásához.

A szakaszok sorrendje, változható, különösen hatékony, ha egy beszélgetés alatt akár többször is visszatérünk például a célok meghatározásának szakaszába.

Amennyiben egyszerre több problémája van az elsajátított modulok használatával a mentoráltak, azonosítsuk a „legégetőbb problémát”.

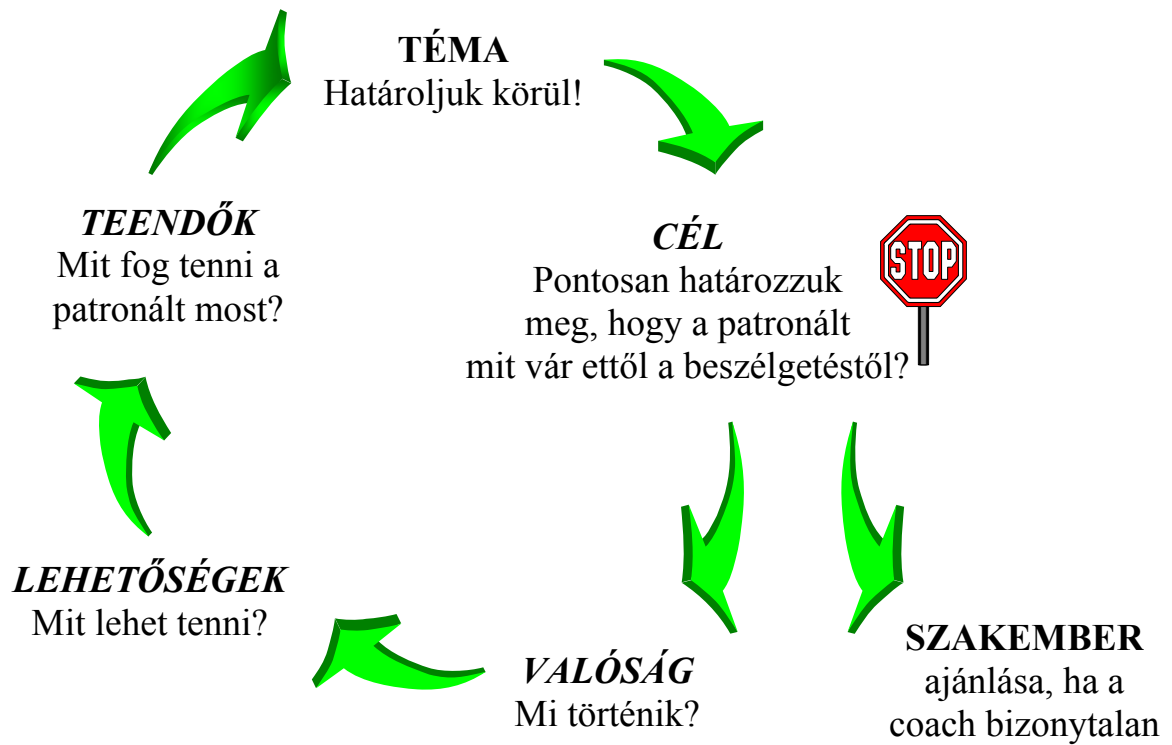
Gyakran előfordul ugyanis, hogy az elején túlságosan tág volt a célkitűzés; a kézzelfogható eredmény eléréséhez azt tovább kell szűkíteni, illetve pontosítani. Érdekes ebben az esetben újra végigjárni az egész ciklust.

Amint az ábrán is látható, vannak olyan helyzetek, amikor a cél meghatározásánál kiderül, hogy a probléma megoldása nem a coach kompetenciájába tartozik.

Ilyen lehet például egy magánéleti probléma.

A coachnak nem feladata, hogy akár pszichológusként, akár szociális munkásként lépjen fel.

A GROW modell egyes szakaszait az alábbi ábra mutatja be:



Cél:

Az első szakaszt tulajdonképpen megelőzi a téma kijelölése. A téma lehet az egész folyamatra vonatkozó akcióterv egy pontja vagy a mentoráltat aktuálisan foglalkoztató kérdéskör. Ennek felvázolása mindkét felet segíti gyorsabban ráhangolódni a beszélgetés lényegére, és összpontosításra kényszerít.

A coaching találkozó céljának meghatározása a témából következik, erre fog épülni az egész beszélgetés. A célok szólhatnak hosszabb távra is, ám érdemes azokat szétbontani, és rövidebb távú célokat megfogalmazni, amit egy, másfél óra alatt körül lehet járni.

A következő kérdések segítenek a célkitűzések pontos megfogalmazásában:

- **Mit vársz ettől a beszélgetéstől?**
- **Milyen végeredménnyel lennél elégedett?**
- **A megfogalmazott cél mely konkrét részére szeretnél összpontosítani?**
- **Mennyire függ tőled a cél elérése?**
- **Nevezd meg a mérföldköveket a célhoz vezető úton!**
- **Honnan fogod tudni, hogy elérted a célokat?**

Valóság:

Ebben a fázisban az a lényeg, hogy a valóságról a lehető legpontosabb kép rajzolódjon ki. A coachnak érdemes rákérdeznie arra, hogy a mentorált szerint mi zajlik a színpalak mögött, ossza meg a birtokában lévő információkat is, ám ügyelni kell arra, hogy egyikük se csapjon át egy esetleges panaszáradatba. A coach terelje úgy a beszélgetést, hogy a tények kerüljenek a felszínre.

- **Mi történt? Írd le a jelenlegi helyzetet!**
- **Tapasztalataid szerint mi a probléma oka ezen a területen?**
- **Mi az, ami jól működik?**
- **Hogyan állítanád prioritási sorrendbe a befolyásoló tényezőket?**
- **Segítene, ha összefoglalnánk az eddig elhangzottakat?**
- **Tudnál példákat felsorolni?**
- **Mivel kapcsolatban merült fel benned kétely?**
- **Hogyan ítéled meg a jelenlegi szituációt egy 10-es skálán, ahol a 10 jelöli az ideális helyzetet?**
- **Mit gondolsz erről a helyzetről?**
- **Milyen érzések merültek fel benned?**
- **Mit tettél eddig a helyzettel kapcsolatban?**
- **Van-e még valami, amit elmondanál annak érdekében, hogy jobban megértsem a helyzetet?**
- **Ki milyen szerepet játszik ebben a helyzetben?**
- **Megérzésed szerint mi játszódik a színpalak mögött?**
- **Mi akadályoz abban, hogy megoldást találj a jelenlegi helyzetre?**

Lehetőségek:

Ennek a szakasznak a célja, hogy a lehetőségek legszélesebb skáláját felvonultassák. A coach feladata, hogy olyan légkört teremtsen, amelyben szabadon szárnyalhatnak a gondolatok és javaslatok. A mentorált ne tartsa vissza még legvadabb ötletét sem, mondván „ennek úgy sincs semmi értelme”. Lehet, hogy éppen ez lesz a megoldáshoz vezető út kiindulópontja. Az alábbi kérdések mindenképpen inspirálóak:

Adott szituációban lehet az alábbi kérdéseket használni.

- **Mit tennél, ha semmi nem korlátozna?**
- **Milyen megoldások jöhetnének még szóba, ha nem lennének anyagi korlátaid?**
- **Milyen megoldások jöhetnének még szóba, ha nem ilyen lenne a cégen belüli politikai helyzet?**
- **Milyen ötleteid vannak a megoldásra?**
- **Mit javasolnál valakinek, aki hasonló helyzetben van?**
- **Mit tennél másképp ebben a helyzetben, ha az idő kerekét vissza lehetne forgatni?**
- **Ha a korábban említett összes akadály elhárulna, mit tennél?**
- **Milyen ráfordításokkal, illetve haszonnal járnának az általad említett opciók?**

Teendők:

Ezt a fázist semmiképpen nem szabad kihagyni, vagy elhalasztani egy következő alkalomra, mert akkor valóban azzal az érzéssel fog távozni a mentorált, hogy bár kellemes volt a beszélgetés, mégsem volt túl sok haszna. Pontosán, lépésről lépésre meg kell fogalmaznia, hogy mit fog tenni, kit fog felkeresni és mikor.

Érdeemes erről (és természetesen a korábbi szakaszokról is) jegyzeteket készíteni, hiszen könnyen elképzelhető, hogy a következő coaching megbeszélés kiindulópontjául fog szolgálni. Ezekkel a kérdésekkel elérhetjük, hogy világos és konkrét akcióterv szülessen:

- **Hogyan mérnéd az előrehaladásodat a cél felé?**
- **Melyek a siker mutatói?**
- **Honnan fogod tudni, hogy elérted a célokat?**
- **Melyik lehetőséget választod a felsoroltak közül?**
- **Ez mennyire járul hozzá céljaid eléréséhez?**
- **Egészen pontosan mikor teszed meg a szükséges lépéseket?**
- **Milyen akadályokra számítasz a megvalósítás során?**
- **Milyen támogatásra/segítségre van szükséged a megvalósításhoz?**

Ha elkészült a konkrét és részletes akcióterv, érdemes ellenőrizni, hogy a mentorált mennyire gondolja úgy, hogy a tervet véghez fogja vinni. Kérdezzük meg, hogy “Mennyire vagy elkötelezett a megvalósításban?” Sokat segít, ha arra kérjük, hogy az elkötelezettségét egy skálán adja meg, ahol az 1 azt jelenti, hogy nem fogja megcsinálni, amit eltervezett, és 10, hogy egészen biztosan megcsinálja.

Rengeteg minden kiderülhet ezzel az egyszerű kérdéssel. A tapasztalat azt mutatja, hogy az emberek akkor valósítják meg az akciótervet, ha legalább 7-re értékelték elkötelezettségüket. Az ez alatti számokat felfoghatjuk riasztóberendezésként: valami a coaching beszélgetés során félrecsúszott, vagy elkerülte a figyelmünket.

Teljesen felesleges olyan akciótervben megállapodni, amelyről már az elején lehet tudni, hogy az illető nem fogja megvalósítani. Ilyenkor megkérdezhetjük, milyen akadályokat lát a mentorált maga előtt, illetve visszamehetünk a GROW modell korábbi fázisaiba, ahol lehet,

hogy nem volt teljes körű a valóság feltérképezése, vagy nem hangzott el elég alternatíva a megoldásra, esetleg nem a legmegfelelőbb került kiválasztásra.

Ritka eset, de előfordul, hogy a CÉL meghatározásakor nem a lényegre irányuló kérdést tették fel. Ilyenkor, valószínűleg időhiányában, a következő megbeszélésen kerül sor az igazi kérdés megfogalmazására, ám fontos, hogy mindkét fél levonja a tanulságokat: mi volt az oka annak, hogy ez a megbeszélés nem a helyes irányba tartott?

A beszélgetés lezárásaként érdemes megkérdezni, hogy a mentorált, hogy érezte magát. Különösen hasznos ez a visszajelzés kezdő coachok számára, ám a tapasztaltabbak is értékes információkhoz juthatnak, amelyek további fejlődésüket segítik elő. Ezen kívül, a munkatársban azt az érzést fogja erősíteni, hogy ez valóban a kölcsönösségen alapuló, egyenrangú kapcsolat, amelyből mind a ketten profitálnak.

A VISSZACSATOLÁS ADÁSÁNAK SZABÁLYAI

MIKOR ÉRHETJÜK EL A MEGFELELŐ HATÁST

VISSZAJELZÉSÜNKKEL?

1. A visszacsatolást igényelni kell. Nem szabad a visszacsatolást rákényszeríteni a partnerre. A visszacsatolás hasznosítása a fogadó fél kompetenciájába tartozik. Bizalmi légkörben sokkal inkább elfogadható egy visszajelzés.
 2. A visszacsatolás a fogadó fél javára történik. Azért adják, hogy ezzel segítsenek a fogadó félén, tehát célja van.
 3. A visszacsatolás csupán az adó fél észlelése. Nem minősít: se nem jó, se nem rossz. Mindössze a másikkal kapcsolatos élményeket, érzéseket fejezi ki abban az időpontban, amikor a megfigyelő a visszacsatolást adja.
 4. Mivel a visszacsatolás csupán egy adott fél véleménye, mindkét félnek lehet olyan igénye, hogy egyeztessen más jelenlévőkkel, ők milyen módon észlelték, élték meg az adott szituációt.
 5. A visszacsatolás annál nagyobb hatékonyságú, minél hamarabb követi azt az eseményt, amelyre vonatkozik. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben hosszú idő múlt el.
 6. A visszacsatolás megértése és felhasználása eredményesebb, ha a visszacsatolás konkrét, nem pedig általános.
 7. A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha inkább leíró, mintsem értékelő jellegű. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó” természet, ennek nincs annyi haszna, mintha megmondják neki, hogy egy konkrét viselkedés – mint például az, hogy sokat beszél és nem hallgat meg másokat – alapján ítélik őt ilyennek.
 8. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedésével kapcsolatos érzéseinket, reakcióinkat, hasznosabb azt mondani „Mellőzöttnek éreztem magam, mivel a szavamba vágtál”, mint azt, hogy „Te mindig mások szavába vágysz”. Legyünk tehát tárgyilagosak, de sohasem általánosítók.
 9. A visszacsatolás legyen hasznos, elég információt tartalmazó; fontos, hogy befolyásolja a kapó felet és olyan viselkedésre irányuljon, amit meg lehet változtatni. Ha sekélyes a visszacsatolás, akkor nem hasznosítható; ha megváltoztathatatlan viselkedésre irányul, akkor pedig csak a frusztráció fokozódásához vezet.
- +1 Hagyjuk eloszlani a „lila ködöt”, mielőtt visszacsatolnánk, és nagyon figyeljünk a megfelelő stílusra.

A NEGATÍV VISSZAJELZÉS ÉS A KRITIKA MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE

Negatív visszajelzés

- Konkrét
- Leíró
- Ügyekkel kapcsolatosan kemény
- Világos
- Jövőre orientált
- Megoldást kereső

Kritika

- Általános
- Értékelő
- Emberekkel kapcsolatban kemény
- Zavaros
- Múltra orientált
- Hibáztatni akaró

A VISSZACSATOLÁS FOGADÁSA

A visszacsatolás hatékonysága legalább annyira függ a jelzés fogadásától, mint a közlés stílusától. Egy visszacsatolás adott esetben gyengítheti az önmagunkról kialakított képet, vagy távol esik az önmagunkkal szemben támasztott elvárástól, azaz disszonanciát okoz. E disszonancia okozta feszültség eredményezheti egyrészt a magatartásforma megváltozását, de másrészt fenyegetettség érzetet és konfliktust is okozhat, ezek pedig az úgynevezett védekező magatartásforma kialakulásához vezethetnek. **Az előbbieket értelmében a visszacsatolást fogadó személy kétféle eljárást alkalmazhat a disszonancia csökkentésére: védekező vagy problémával szembenező magatartást tanúsíthat.**

A visszacsatolással kapcsolatos védekező és szembenező magatartás megnyilvánulási formáit az alábbiakban részletezzük:

Védekező magatartás

Tagadás, elutasítás
 Ésszerűsítés, megmagyarázás
 Kivetítés
 Gyors elfogadás
 Visszahúzóadás
 Hatalomalapú támadás
 Tréfa
 Versengés
 Cinizmus
 Ésszerűsítés, elméletgyártás
 Általánosítás

Szembenező magatartás

Elfogadás
 Önvizsgálat
 Beleélés, megvizsgálás
 Adatgyűjtés
 Az érzelmek kifejezése
 Segítségkérés
 Nyugtalanság
 Meghallgatás
 Pozitív magatartás
 Gond megosztás
 Kísérletezés