

Coaching könyvtári környezetben

28 éve dolgozom könyvtárban. Ahogy az életem haladt előre, egyre fontosabbá vált számomra mások támogatása, segítése. Mind a kollégáké, mind a könyvtárhasználóké. A tanulmányaimat, továbbképzéseimet is ez határozta meg. A kulturális szakemberek továbbképzése (TÁMOP-3.2.12) pályázat keretében lehetőségem nyílt egy számomra teljesen új területet megismerni.

Amikor elkezdtem coachingot tanulni a főiskolán, igazán én sem tudtam még, hogyan tudom majd ezt használni a mindennapi munkámban, könyvtárosként. Hosszú évtizedek óta közalkalmazott vagyok, ezért business coach tanulóként azt éreztem, nagyon más megközelítéssel állok dolgokhoz, emberekhez, mint az üzleti szférából érkező csoporttársaim. Aztán a tanulmányaim másfél éve alatt nagyon sok minden változott. Fejlődtem, alakultam, formálódtam, megerősödtem. Sokat. Sok mindenben. Folyamatosan. Azóta is.

Coachként abban hiszek, hogy kellő figyelemmel minden ember „kinyitható”, „kibontakoztatható”. Mindenki van maga által ismert vagy akár ismeretlen értékek, amelyek felszínre hozhatóak, s hatékonyan segíthetik életét, munkáját.

Bárha először furcsán és kissé érthetetlenül is hangzik, a coaching, a coaching szemléletű vezetés könyvtári alkalmazásának van létjogosultsága. A mindennapi könyvtári életben való alkalmazása nagyon hatékonyá, kiegyensúlyozottá, vidámmá, motiválóvá teszi a munkát.

Mi is az a coaching?

A *coach* szó eredete a középkori Magyarországon keresendő. A Tata közelében található Kocs községben, mely abban az időben a közép-európai közlekedési útvonalak stratégiai jelentőségű állomása volt, elkezdtek gyártani egy újszerű, kényelmes, elegáns utazást biztosító szállítóeszközt, mely a „kocsi szekér” néven vált népszerűvé. Később több jelentése alakult ki a szónak, először az egyetemi hallgatókat segítő magántanár megnevezése lett, később megjelent a sportban, majd a gazdasági életben, a vezetőfejlesztésben.¹ A coachingnak számos definíciója létezik, de nincs egy, mindenki által fenntartás nélkül elfogadott meghatározása.

A Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) Etikai kódexében a következőképpen definiálja: „A coaching az ügyféllel való partneri együttműködés egy olyan gondolat-ébresztő, provokáló és kreatív folyamatban, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy a legtöbbet hozza ki önmagából személyes és szakmai szempontból is.”²

A Komócsin Laura könyvében³ található definíciók közül néhány:

„A coaching olyan folyamat, amely abban támogatja az egyént, illetve csoportot, hogy képességei legjavát nyújtsa.” (Robert Dilts)

„A coaching egy ember potenciáljának aktiválása, hogy ki tudja hozni magából a maximumot. Nem elsősorban tanít, inkább segít tanulni.” (Timothy Gallwey)

„A coaching egy beszélgetés, egy dialógus, ahol a coach és a coacholt dinamikus interakció során érnek el célokat, növelik a teljesítményt, és viszik a coacholtat nagyobb sikerek felé.” (Suzanne Skiffington, Perry Zeus)

Még egy megközelítés az érzelmi intelligencia felől:

„... a coaching az előrehaladás eszköze, és segít az embereknek a teljesítményük javításában, ami a csoport és a szervezet teljesítményének növekedését eredményezi.

A coaching lényege, hogy katalizátorként pozitív irányba segítse az egyént a saját útján, és kihozza belőle a legjobbát.”⁴

Tréning, tanácsadás, pszichológia

Amikor a coaching szóba kerül, gyakran szóba kerül vele együtt a tréning, a tanácsadás, a pszichológia kifejezés is. Pontosítsuk ezeket a fogalmakat.

A *tréning* egy adott témára vonatkozó tanulás. A tréning során nem kerülnek felszínre a résztvevők személyes problémái. Van egy téma, melyet a tréner megtanít az az iránt érdeklődő, tanulási hajlandósággal érkező résztvevőknek. A tréner átad egy tudást, képességet fejleszt, tanulási helyzetet teremt. A tréningen megélt, átélt szituációkat megbeszéljük, leszűrjük a tapasztalatokat. A mélyebb személyes megbeszélésre azonban nem ad lehetőséget. A tréning rövidebb időtartamú, és nem feltétlenül ér el tartós eredményt.

A *tanácsadás* során az ügyfél adott problémája kerül a középpontba, de oly módon, hogy az ügyfél a tanácsadótól várja a megoldást. Olyan tanács, információ birtokába kíván jutni, mellyel a felmerült probléma megoldható. Az ügyfél így kész megoldásokat kap kézhez, nem ő „izzadja” ki a megoldást, az nem a sajátja.

Gyakran mondják nekem, mikor arról beszélek, hogy coach vagyok, hogy: – Ja, értem, olyan *pszichológus* féle. – A coach is segítő, támogató szakma, de nem pszichológus! A coaching jövőorientált, a pszichológia a múltban keresi a probléma gyökerét. A coachnak tudnia kell a határait, mi az a pont egy ügyfél esetében, amikor már nem rá mint coachra, hanem pszichológusra van szüksége. Amikor olyan mélyben meghúzódnó, múltban gyökerező probléma kerül felszínre, mely már nem a coach kompetenciájába tartozik. Nekem is voltak már ügyfeleim, akiknek javasoltam, hogy itt zárjuk le ezt a témát, és forduljanak pszichológushoz. Az a coach, aki egyben pszichológus is, az is ketté választja a két dolgot. A coaching folyamat során coachként működik. Ha azt látja, hogy pszichológusként lenne szükség tovább működnie, azt nem a coaching folyamatban teszi, hanem jelzi az ügyfélnek, hogy más módon lenne szükséges ezt a témát tovább folytatni.

A coaching folyamata

Most, hogy tisztáztunk néhány fogalmat, nézzük meg közelebbről, hogyan is működik a coaching. A coaching beszélgetések sorozata. Az ügyfél egy adott problémával, elakadással keresi meg a coachot. A coach a beszélgetések folyamán értő figyelemmel, aktív hallgatással, kérdésekkel segíti, támogatja az ügyfelet (coachee) abban, hogy saját maga találjon rá a megoldásra. Más szemszögből segít neki látni a problémát, más gondolkodási és cselekvési stratégiát mutatva idézi elő a változást, fejlődést az ügyfélben. Az ügyfélnek az a sajátja, amit saját maga oldott meg, azért tud felelősséget vállalni, azt hatékonyan tudja felhasználni, az beépül a mindennapjaiba. A coaching során felfedezi erősségeit, képességeit, melyeket már a mindennapokban könnyedén használni tud.

A coaching folyamatban az ügyfél szakmai (üzleti coaching) vagy személyes, magánéletét (life coaching) érintő témáról eshet szó. A beszélgetés a résztvevők száma szerint lehet egyéni vagy csoport, illetve team coaching. Egyéni coaching során a coach egyetlen személlyel dolgozik. A csoport coachingban részt vevőkben a téma a közös, a résztvevők között nem feltétlenül van kapcsolat, nem feltétlenül ismerik egymást. A team coaching során viszont az abban részt vevők egy csapat tagjai, akik egy problémát közösen, a coach segítségével oldanak meg.

Coaching irányzatok

A coachingban többfajta irányzat, szemléletmód létezik, melyeket a coach munkája során használ. Ezek közül most néhány, leginkább ismert és használt irányzatot mutatok be röviden.

Gestalt coaching

Ez az irányzat az „itt és most”-ra fókuszál. Az egyének belső folyamatai állnak a központban. Nem valamit tanít, amit soha nem tudott az ügyfél, hanem közreműködik abban, hogy az ügyfél elidegenített részeit visszafogadja. Vagyis személyiségének azon részeit, amelyekkel az ügyfél nem azonosul, eltávolítja magától, vagy csak másban veszi észre. Ha a személyiségének ezen vonásait is vissza tudja fogadni, akkor lesz újra teljes, egész. A Gestalt coaching a felismerést és a tudatosítást célozza meg.

Megoldásközpontú brief coaching

Ez az irányzat nem a problémára fókuszál, hanem a megoldásra. Tudatosan arra törekszik, hogy az ügyfél ne a problémával foglalkozzon, hanem az elérni kívánt, vágyott céllal, eredménnyel. Ha az ügyfél elképzei, megtapasztalja a megvalósult célt, a megoldott problémát, akkor az átélt érzések hatására könnyebb lesz a valóságban is elérni azt.

Tranzakcióanalízis

A tranzakcióanalízis az állapotokkal dolgozik a folyamat során. Az, hogy mikor melyik állapotunkban vagyunk, a kapott ingerek befolyásolják.

A szülő, felnőtt, gyermek állapotok felismerése, tudatosítása, az egyes helyzetekben való állapotban „levés” felismerése segít a viselkedésmintázat változtatásában, a probléma megoldásában.

NLP

A neuro lingvisztikus programozás (NLP) a hangsúlyt a nyelvi minták használatára helyezi. Az ügyfél kommunikációjából könnyen leszűrhető, hogy mely érzékelési rend-

szerére támaszkodik. Ezek az érzékelési rendszerek: Vizuális (képek), Auditív (hangok), Kinesztetikus (érzések), Olfaktorikus (illatok), Gusztatorikus (ízék). Ha a folyamat során a coach az ügyfélre jellemző nyelvi mintákat alkalmazza, akkor az ügyfél jobban megérti azt. Pl. ha az ügyfél vizuális, képekben gondolkodik, akkor jobban megérti a dolgokat, ha a coach is pl. képeket alkalmaz, rajzolat.

Akcióközpontú coaching

Alapja a pszichodráma, mely során a belső lelki folyamatokat, tartalmakat cselekvés útján, külső megjelenítéssel, szerepjáttékkal tudatosítjuk. Felfogása szerint a spontán és kreatív cselekvéssel lehet a fejlesztést elősegíteni. A lelki folyamatainkat jobban meg tudjuk érteni, illetve a változást elindítani, ha a belső folyamatokat láthatóvá tudjuk tenni, a cselekvés, viselkedés szintjén megjeleníteni.

Coaching szemléletű vezetés

Sokfajta vezetési stílus létezik. Vannak hatékonyak, vannak félelmetesek, vannak iránymutatóak. S van sokféle személyiségű vezető, akik vagy így, vagy úgy vezetnek egy könyvtárat.

Én magam a coaching szemléletű vezetés híve vagyok. Egy coaching szemléletű vezető egyik legfontosabb ismérve, hogy munkatársaiban nem a teljesítményüket, hanem a képességeiket látja. „A coaching sikeres alkalmazásához arra van szükség, hogy sokkal optimistábban gondolkodjunk az emberekben – minden emberben – szunnyadó képességekről” (John Whitmore)⁵

A coaching szemlélet a vezetés másfajta módon való megközelítését jelenti, nem egy minden szituációban, minden alkalommal használt módszert, vezetői stílust. Hívhatjuk ösztönző, inspiráló vezetésnek is. Ez a szemlélet a kollégák fejlesztését, motivációját, a velük való másfajta kommunikációt, és egymás kölcsönös tiszteletben tartását jelenti. Az ebben a szemléletben való vezetés során a kolléga azt érzi, hogy fontos része a szervezetnek, elfogadják, felelősséget tud és akar vállalni munkájáért, tudása legjavát nyújtja. Egy olyan közeget biztosít, ahol a kolléga érzi, hogy számíthat rá. A coaching szemléletű vezetés arra tanítja meg a vezetőket, hogy milyen nem anyagi eszközökkel tudják kollégáikat nagyobb teljesítményre ösztönözni.

Ez a vezetői szemlélet nem egyeduralkodó, nem zárja ki, hogy a vezető az adott szituációhoz alkalmazkodva egy másfajta vezetői stílusban működjön. A lényeg a szemlélet, az, hogy a vezető értő figyelemmel forduljon kollégái felé, és a megfelelő kérdezéstechnikát alkalmazva nyújtson segítséget számukra. Az ilyen szemléletű vezetői közegben a direkt utasításokat, az autoriter döntéseket is könnyebben fogadják el a kollégák. A coaching egy olyan eszköztárat képes adni a vezető kezébe, mellyel bármilyen váratlan helyzetben élhet – ezek olyan eszközök, melyek javítani fogják a mindennapi munkát, a saját és a kollégák elégedettségét, maradandó változásokat idézve elő mind a kollégákban, mind a vezetőben.

A coaching szemléletű vezető képes arra, hogy az adott helyzetnek megfelelő vezetési stílust kiválassza és alkalmazza: amikor kell, irányít, amikor kell, delegál, amikor kell, értő figyelemmel hallgat és megfelelően kérdez, hogy a kollégái maguk találják meg a megfelelő válaszokat, megoldásokat a felmerült problémára.

Amint az autokrata-utasító vezetési stílust felváltja a coaching szemléletű vezetés, megváltozik maga a szervezet is. Az alá-fölérendeltség helyébe a kölcsönös segítségnyújtás kerül, mások hibáztatása helyébe az őszinte értékelés, a külső motiválás helyett a belső motiváció erősödik, a titkolózás és (el)hallgatás helyébe a nyitott és őszinte kommunikáció kerül, s a munka nem kényszer, hanem kihívás lesz.

A coaching szemléletet magáévá tevő vezető nagyban megkönnyíti a saját munkáját, munkahelyi kapcsolatait. A vele dolgozó kollégák azt érzékelik, hogy fontos láncszemek, nem csak a tudásuk számít, hanem ők maguk is. A coaching szemléletű vezető megtanulja a pozitív visszajelzés adásának leghatékonyabb módjait, felismeri az egyes munkatársak motivátorait, ezzel pozitív hatást ér el az eredményekben.

Ahhoz, hogy ez jól működhessen, a könyvtárak vezetőinek először önmagukban kell „rendet rakniuk” ahhoz, hogy e szemléletet magukévá tegyék, s alkalmazzák a mindennapi vezetői tevékenységükben. A vezetőnek először önmagát, saját vezetési stílusát, saját motivátorait kell megismernie. Meg kell ismernie a vezetői stílusáról a kollégák által alkotott képet, melyet összevet a saját magáról kialakított képpel. Ebben a megismerési folyamatban tudja a vezetőt egy külső szakember, egy coach segíteni.

Könyvtárosként és coachként azt látom célravezetőnek, hogy a könyvtári vezetők számára egy minimum 30 órás „Coaching szemléletű vezetés a könyvtárakban” elnevezésű program kerüljön akkreditálásra. A képzés során a vezetők megismerkednek:

- a coaching fogalmával, eszközeivel, alkalmazási területeivel, irányzataival,
- a hagyományos vezetéselméletekkel és a coaching szemléletű vezetéssel,
- beazonosítják a saját vezetői stílusukat és motivációikat,
- fejlesztik érzelmi intelligenciájukat és kommunikációjukat,
- nagyobb önismeretre tesznek szert,
- megtanulják az értő figyelem és kérdezőtechnika eszközét.

Ezt kiegészítve egyéb programok is szervezhetőek, akár akkreditált formában, akár hagyományos továbbképzésként, 1 napos alkalomként, például a következő témákban:

- asszertivitás (érdekérvényesítés konfliktusok nélkül)
- reziliencia (rugalmas ellenállási képesség)
- stresszkezelés
- burnout (kiegész)
- megoldásközpontú gondolkodás
- a jelenleg is meglévő kommunikációs és konfliktuskezelés tréningek coaching szemléletű kiegészítése.

Mivel a könyvtárakban kevés lehetősége van a vezetőknek anyagi ösztönzésre, a lapos szervezetek miatt a kollégák „feljebb emelésére”, a coaching szemléletű vezetés megoldást kínál arra, hogy hogyan segítsék a vezetők elkötelezetté, motiválttá, elégedetté, teljesítményük legjavát nyújtó, hatékony munkaerővé válni kollégáikat.

Coaching a könyvtáros oktatásban

A coaching szemléletét és módszertanát mind a könyvtáros képzésben, mind a kollégák mindennapi fejlesztésében hatékonyan alkalmazhatjuk. Képzéljük el, hogy a felsőoktatási intézményekből olyan könyvtárosok kerülnek ki, akik jól ismerik önmagukat, bíznak önmagukban, a tudásukban, nyitottan fordulnak más emberek és dolgok irányába. Coaching

szemléletű vezetői gondolkodással lépnek ki a munkaerőpiacra. Milyen nagy előny ez azon intézmény számára, ahol ez a kolléga dolgozni fog és esetleg vezető is lesz!

Ha a segédkönyvtáros képzésben a kommunikációs és konfliktuskezelési tréningek mellett a hallgatók jobban megismernék saját személyiségüket, fejlesztenék érzelmi intelligenciájukat, asszertivitásukat, megtanulnák az erőszakmentes kommunikáció alapjait.

Ha az intézményi belső képzések alkalmával a kollégák csapatot építenének, megismernék a stresszkezelés saját módjait, hatékonyan tudnák kezelni a változásokat, felismernék és elkerülnék a kiégés szindrómáját. S ezek nemcsak a kollégákra, az egymáshoz való viszonyukra lennének nagy hatással, hanem a könyvtárral kapcsolatba kerülő partnerek is éreznék, élveznék ennek eredményét.

A munkaköri feladatellátáshoz szükséges kompetenciák meghatározásával a vezetők végiggondolhatják, hogy mely területeken van szüksége az adott kollégának fejlesztésre. A minőségbiztosítás kapcsán szükséges munkatársi önértékelésből kiderülhetnek olyan készségek és képességek, melyek eddig kiaknázatlanok voltak egyes kollégáknál. Ezek is képezhetnék alapját a fejlesztési és beiskolázási terveknek. A kollégák ilyen formában is történő folyamatos fejlesztésével, fejlődésével a vezetőnek hatékony eszköz kerülne a kezébe, mellyel a könyvtárosok egyéni minősítése is könnyebbé válna.

A könyvtárakban most az intézményi minősítés kérdése rendkívüli módon előtérbe került. A coaching szemléletű vezetés és a kollégák coaching szemléletű fejlesztése nagyban megkönnyítheti, megerősítheti, támogathatja ezt a folyamatot.

Coaching a könyvtári szolgáltatásokban

A könyvtárak kiemelt feladatai közé tartozik a közoktatás és az egész életen át tartó tanulás támogatása. Eddig is és jelenleg is számos módon oktattunk, bővítettük felhasználóink tudását. Jelenleg is a digitális kompetenciafejlesztés sok-sok módját alkalmazzuk a mindennapokban.

Szolgáltatásaink megújításának egyik módja lehet a személyiségfejlesztő foglalkozások bevezetése, illetve ezek körének szélesítése. Ennek egy módja, a biblioterápia már régóta részét képezi a könyvtári munkának, mely egyben olvasásnépszerűsítő tevékenységként is működik.

A coaching során elsősorban csoportos és team coaching foglalkozások szervezését látom életképesnek a könyvtárakban. Több területen, gyerekeknek és felnőtteknek egyaránt. Megtanulhatják, hogyan kezeljék hatásosan konfliktusaikat, hogyan érvényesítsék saját érdekeiket úgy, hogy másokat ezzel ne sértsenek (asszertivitás). Hogyan kommunikáljanak könnyen és eredményesen. Hogyan fókuszáljanak a jövőre, a megoldásokra. De önmaguk jobb megismerése segíthet a gyerekeknek megtalálni a számukra leginkább megfelelő hivatást is.

A felnőttek ezeken kívül például hogyan kezeljék a mindennapi stresszt, vagy hogyan éljék meg jól a változásokat. Hogyan erősödhetnek meg azáltal, hogy jobban tudják magukról, milyen típusú személyiségek, s ez hogyan befolyásolja mindennapjaikat. Hogyan legyenek tudatosabbak, hogyan bízzanak magukban jobban. Egyes szituációkban milyen szerepekben jelennek meg (tranzakcióanalízis) és ezen hogyan változtathatnak, ha ez megnehezíti életüket. Hogyan éljék meg a jelent, az „itt és most”-ot, hogyan legyenek benne boldogok.

Könyvtárosként a biblioterápia eszközeit ismerve azon gondolkodtam, hogyan lehet ezt a coaching folyamatba beépíteni. Erről írtam szakdolgozatomat is, melyben a két terület ötvözését *bibliocoachingnak*⁶ neveztem el. Egyéni coaching folyamataimban eddig sikeresen alkalmaztam ezt az eszközt. Úgy gondolom, egy biblioterapeuta és egy coach akár külön, akár együtt is munkálkodva tényleges változásokat érhet el egy-egy csoport, személyi személyiségének fejlesztésében.

Lényeges kérdés az is, hogy anyagilag hogyan oldható meg a könyvtárakban a coaching foglalkozások megtartása. Hiszen a coaching nem olcsó. Két javaslatom van erre a problémára. A coach képző intézményekben a végzős hallgatók számára gyakorlati helyet kell biztosítani. A könyvtárak is lehetnének gyakorlati helyek. Team és csoport coaching tartásával tennének eleget a végzősök a kötelezettségüknek. A foglalkozások ezen módon való megtartása ingyenes a gyakorlati helyet biztosító cég/intézmény számára.

Másik javaslatom szerint vannak coachok, akik ingyen vállalják foglalkozás tartását olyan területeken, ahol kevés erre a költségkeret, pl. szociális területen és civil egyesületek számára volt már hasonló kezdeményezés. Miért ne lehetne a könyvtárakban is?

Wass Albertnek van egy gyönyörű novellája, a Jégkirály álma⁷, mely számomra arról szól, hogy két teljesen eltérő, csodás dologból születhet valami szép és új. A történet Hó királykisasszonyról és Napsugárkirályfiról szól, akik egymásba szerettek. De Hó királykisasszony apja, a Jégkirály ellenzi a házasságot. Kiköti, hogy csak akkor adja lánya kezét Napsugárkirályfinak, ha egyszer látni fogja Nyárországot. Napsugárkirályfi a kertjéből letépett illatos rózsával megmutatta Jégkirálynak Nyárország csodáját, mely teljesen elvarázsolta.

*„Jégkirály betartotta szavát. Még aznap megtartották az esküvőt.
Hó királykisasszony és Napsugárkirályfi csókjából fakadt a március.”*

Hozzuk létre mi is a március csodáját!

Cikkem megírásával az volt a célom, hogy felvillantsam a lehetőséget egy új területnek, ahol/ahová a könyvtárosok szövetkezve coach szakemberekkel beléphetnek, s ezáltal felhasználóik fejlődését még hatékonyabban segíthetik, támogathatják, a szolgáltatásokkal való elégedettségüket növelhetik, együttműködéseik körét bővíthetik.

Jegyzet

1. Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok . Budapest: Akadémiai Kiadó, 2014. 23. o.
2. [http://www.coachfederation.hu/etikai-kodex/Letoltés időpontja:](http://www.coachfederation.hu/etikai-kodex/Letoltés_időpontja:) 2017. március 20.
3. Komócsin Laura (szerk.): Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknél II.: 21 klasszikus coachingfolyamat. Budapest: Manager Könyvkiadó 2011. 18. o.
4. Neale, Stephen – Spencer-Arnell, Lisa – Wilson, Liz: Érzelmi intelligencia coaching: A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése. Veszprém: Oktker-Nodus Kiadó Kft., 2009. 32. o.
5. Whitmore, John: Coaching a csúcsteljesítményért. Miskolc: Z-Press Kiadó, 2008. 25. o.
6. Tóthné Hegyi Judit: Bibliocoaching: a biblioterápia alkalmazásának lehetőségei a coachingban. Szakdolgozat, BKF, 2014.
7. Wass Albert: Jégkirály álma. In: Wass Albert: Nagy novelláskönyv. Pomáz: Kráter, 2009. 31-32. o.