

01.

BUSINESS LÓHÁTON

Interjú **Suhai Gábor** pszichoterapeutával a lovas tréningről

MYDLO TEODÓRA

MI ÚJAT NYÚJTHAT A LÓ EGY FELSŐVEZETŐ SZÁMÁRA, AKI MÁR SZÁMOS TRÉNINGEN EDZETT A SIKERRE ÉS TÖBB SZAKIRODALMAT OLVASOTT ARRÓL, HOGY HOGYAN LEHET A LEGHATÉKONYABBAN EGY VÁLLALATOT IRÁNYÍTANI? EGY IGAZGATÓNAK NEMCSAK A FIZIKAI ERŐVISZONYOK MIATT ÉRDEMES ODAFIGYELNIE A 600 KILÓS EMLŐS VISSZAJELZÉSEIRE, HANEM AZÉRT IS, MERT A LÓ LEKÉPEZI EGY SZERVEZET MŰKÖDÉSÉT, ÉS A MUNKATÁRSAKKAL SZEMBEN MINDIG ŐSZINTE REAKCIÓT MUTAT.

Egy vállalati igazgató már számos tréningen vett részt. Miért pont egy lovas tréninget választana?

A felsővezetők valóban praktikus agyontréneltek, minden konzervet megkóstoltak már, az Uncle Ben's-től az Aranyfácán paradicsomkonzervig. Éppen ezért kifejezett igényük van arra, hogy valami testreszabott, saját szájuk íze, szükségleteik szerint főzöttet fogyasszanak. Már csak azért is, mert ha feltételezzük azt, hogy egy igazgató karrierje során kb. évi öt nap tréningen vett részt és ezt felszorozzuk azzal a 15-20 évvel, amit eltöltött a pályán, mire felsővezető lett, akkor ott tartunk, hogy túl van 100 tréningnapon. Értelemszerűen a saját tapasztalataiból is egy csomó mindent lepárolt, magáévá tett, kiérlelt. Óriási tudás és tapasztalat halmozódhat fel így – de egyáltalán nem biztos, hogy maga a vezetés zökkenőmentesen megy... A felsővezető egy nagyon egyedi konstelláció, akinek éppen ezért nem is lehet konzervtréninget adni.

A lovas tréningekre éppen azért figyelhet fel egy vezető, mert alapelv a testreszabottság, nincsenek direct messagek, hanem mindent a saját igényei szerint alakítunk. Lehet tornaórát tartani kövér gyerekek is, de teljesen mást kell tőle várni, mint a soványtól. A vezetői készségfejlesztés is pontosan ugyanerről szól. Valódi igényeket tárunk fel és ezekre építünk egy képzésfolyamatot.

Mire taníthatja egy ló a felsővezetőt?

Gondoljunk csak bele abba, hogy mi történik akkor, ha valaki lovagol. Egy kb. nyolcvan kilós emlős felül egy 500-600 kilós emlős hátára, és ha megfelelően kezeli a nála sokkal erősebb, nagyobb, gyorsabb, izmosabb, jobb érzékszervekkel megáldott másikat, ez a másik, anélkül, hogy erőszakot kellene alkalmazni, önként és dalolva, saját jószántából együttműködik és fantasztikus dolgokra képes. Távlovas versenyeken 80-100 kilométert tesznek meg a lovak egy napon, ugróversenyen másfél perc alatt 15 darab 140 centiméteres akadályt ugranak át lovasal a hátukon, a galopp 60 km/óra felett futnak...

Értelemszerűen, ha a lovas csakis és kizárólag emberből kommunikál a lovával, ha az akarát erőszakkal viszi át, ha nem figyel a ló szükségleteire, vele született jellegzetességeire, akkor ezt a teljesítményt nem fogja tudni belőle kihozni, mert a ló nagyobb, gyorsabb, erősebb és bármikor ellenállásba mehet át. A ló tulajdonképpen leképezi a szervezet működését, és arra tanítja a felsővezetőt, hogy ha odafigyel a másikra és megérti annak működési mechanizmusát,



akkor a két fél nagyon sikeresen együttműködhet, és nagy dolgokra lehet képes – a lovas –vagyis a vezető– irányítása alatt. A lovas tréning többek között ráébreszt arra, hogy egészen addig nem alakulhat ki kölcsönös bizalom két élőlény között, amíg a kölcsönös tisztelet meg nem teremődik. A

lovak tisztán, azonnal és őszintén reagálnak, ezért sokat segítenek a fejlesztési folyamatban.

Miért számít egy ló visszajelzése?

Nagyon is fontos a felsővezetőknek, hiszen az emberek alkotta közösségek, főleg a beosztottak gyakran nem őszinték a náluk magasabb státuszban lévővel szemben. Mivel az énképünket a visszajelzések alapján csiszoljuk és formáljuk, nagy a veszélye annak, hogy egy vezető a hamis visszajelzések alapján torz énképet alakít ki magáról.

Nem félnek a felsővezetők ettől az őszinte visszajelzéstől?

Legalább van min dolgoznunk... A lényeg pont ez. Nagyon fontos a fejlesztési folyamatban, hogy ne azzal dolgozzunk, amit már tud valaki. Bármiről is szól a tréning (stresszmenedzsment, kommunikáció vagy konfliktuskezelés), fontos részét képezi a résztvevő önismerete, ahogyan tükörbe tud nézni, kívülről rá tud tekinteni saját működésére, cselekvéseire. A felsővezetők általában elég erős énerővel, megküzdési potenciállal rendelkeznek. Az őszinte visszajelzés csak segíthet, hiszen fejleszti az ember személyiségét. A legmodernebb vezetői elméletek már nem csak arról szólnak, hogy egy vezetőnek meghatározott szaktudással és készségtárral kell rendelkeznie (persze az is nagyon fontos), hanem arról, hogy alapvetően saját személyiségével dolgozik, ezzel hat a szervezet folyamataira, illetve a szervezetet körülvevő partnerekre. Ennek fejlesztésében segíthet nagyon hatékonyan a ló.

A tréningen mit, illetve kit szimbolizál a ló?

Szimbolizálja a szervezet működését, a munkavállalók egy csoportját, a beosztottakat, illetve egészen egyszerűen bárki mást, illetve bármi mást azokban a helyzetekben, amelyekben a vezetőnek döntést kell hoznia, vagy nagyon magas teljesítményt kell nyújtania.

Kell tudni lovagolni?

Amikor lovakkal dolgozunk a tréningen, akkor a történet nem elsősorban a lovaglásról szól, hiszen kommunikációs partnerként és tükörként használjuk a lovakat. Nem előfeltétel a lovas tapasztalat, tehát nem kell tudni lovagolni, sőt a lóra sem muszáj felülni – mert nem ez a lényeg, hanem a kapcsolat, az együttműködés. A tréning tulajdonkép-



pen arról szól, hogy minél intenzívebb kapcsolatot vegyünk fel a lóval, és olyan helyzetet teremtsünk, amelyből a vezetői oldalon sokat lehet tanulni.

Hogy néz ki egy tréning?

Mivel ez nem konzervtréning, ezért a tréninggyakorlatok is mindig változnak, variálódnak, folyamatosan frissülnek. A tréninget mindig lépcsőzetesen építjük fel, hiszen nem szeretnénk rögtön kilökní a résztvevőt a komfortzónájából. Először ráhangolódunk a lóra, aztán folyamatosan kerülünk egyre közelebb hozzá. Nagyon sokféle tematikát fedhet le egy lovas tréning. Szólhat az együttműködés-fejlesztésről, a vezetői hatékonyságról, a konfliktuskezelésről, a stresszmenedzsmentről és még sok minden másról. Attól függ, hogy mire tart igényt a csoport.

Mi van akkor, ha ütköznek az igények, és mindegyik résztvevő mást szeretne?

Volt olyan tréningünk, amikor a csúcsvezető azzal kezdte, hogy ő nem hisz a tréningekben. Számos tréningen volt már, mindet unalmasnak és haszontalannak találta, de valamiért ez a ló dolog megfogta őt. Elkezdtünk arról beszélgetni, hogy a felsővezetői csoportjának tulajdonképpen mire is van szüksége, mire azt válaszolta, hogy ő ezt nem tudja, de őt személy szerint a stresszmenedzsment érdekli. Ezek után kezdtem el interjúzni a felsővezetőikkel és kiderült, hogy kivétel nélkül mindenkinek más az elképzelése, de ugyanakkor pontosan megfogalmazott igénye van arra nézve, hogy miben is szeretne fejlődni. Így kezdtünk el egy hat fős csoporttal dolgozni úgy, hogy volt hat darab konkrétan megfogalmazott, de egyéneként különböző fókusz, közös nevező nélkül. Részben a ló, részben a kis csoportméret, részben a megrendelő belénk vetett bizalma tette lehetővé, hogy a megvalósított program során valóban mindenki a saját útját járhatta, a saját célja irányába fejlődhetett.

Kellemetlen szituáció?

Rendszeresen megtörténik. Ebben különbözik az élmény alapú valódi fejlesztés a „nyakadba öntünk egy élményt és kezdj vele valamit” típusú tréningtől. Nem véletlenül dolgozunk pszichológus munkatársakkal, akik ismerik a csoportdinamikai és egyéni folyamatokat, így képesek úgy interpretálni a ló által adott üzenetet, úgy kezelni az átélt élményeket, hogy az a felsővezető számára valóban konstruktív legyen.

Előfordult már, hogy egy felsővezető megtagadta a részvételt?

Volt olyan résztvevőnk, aki azzal érkezett a tréningre, hogy korábban volt egy kellemetlen élménye a lovakkal, allergiás a



lőszőrre, és már most kijelenti, hogy nem hogy lóra nem ül, de közel sem megy az állathoz. Erre azt válaszoltuk, hogy mindehhez joga van. Egész nap lovak közelében volt, majd másnap reggel úgy jelentkezett be, hogy álmában lovagolt és milyen klasszul érzete magát, ezért mégiscsak szeretne lóra ülni. Ezt az élményt ő úgy interpretálta, hogy máris sikerült félretennie egy előítéletét, ami már önmagában nagy tanulság. Egyébként nagyon sok ellenállással dolgozunk ezekben a csoportokban, de ez benne a jó, hiszen az ellenállásban mindig rengeteg energia van. Ha ezt az energiát át tudjuk fordítani, márpedig a lovak és a szak tudásunk segítségével ez megtörténik, akkor az ellenállásba fektetett energia konstruktív erővé válik, és szinte meglódtítja a mindennapi vezetői gyakorlatba átültethető belátások megszületését.

A lovak egészen különböző egyéniségek. Lovas tréningen milyen karakterrel dolgoztok?

Mindenfélével, tekintve, hogy egy csoport lóval dolgozunk. Pontosan úgy, mint az emberek, a lovak is saját egyéniségükkel, a hierarchiában elfoglalt helyük mentén megszabott viselkedésmódjukkal vesznek részt a munkában. A legfőbb üzenete ezeknek a programoknak az, hogy akkor hatékony a kommunikáció, illetve akkor vagyok én magam hatékony, ha az üzeneteimet, a viselkedésemet nem a magam hangszeres tudása mentén komponálom meg, hanem felmérem, hogy milyen hangszer van a zenekarom tagjainak kezében. Ha én trombitán játszom, nehezebb kottát adnom a hegedűseim kezébe, igazi kihívás. Ha a számomra triviális utat választom és trombitakottát adok a kezükbe, el tudják játszani valahogyan, hiszen azért kapják a fizetésüket, csak nem azt fogom hallani, amit hallani szeretnék. Az a zenemű tud megszólalni, amit a zenekar hangszereire komponáltam. Ezt tanítjuk mi is, csak a lovak szolgáltatta keretben.

A lovak között is különböző érzékenységgű, karakterű egyedek vannak, ugyanúgy, mint a munkatársak között, éppen ezért nagyon fontos, hogy a tréningeken nem egy előre kiképzett lőtípussal vagy karakterrel dolgozunk, hanem sokfélével.

Mi a lovak és az emberek hierarchiája közötti különbség?

A lócsoporthierarchiája nem nagyon változik. Ha kialakul egy hierarchia, akkor ez csak akkor módosul, ha valamelyik egyed megöreg-

szik, elpusztul, ha új egyed kerül a csoportba, vagy ha valamelyik ráébred arra, hogy neki más szerepet kell betöltenie. Utóbbira példa egy szenzitívebb, behódolóbb két éves csikónk, akivel tavaly nyáron dolgoztunk. Pont tréninghelyzetben jött rá arra, hogy nincsen komolyabb következménye annak, ha valamilyen feladatot nem teljesít. A felismerést követően elkezdett másképp viselkedni és felfelé törni a hierarchiában, ami sikerült is neki. Ilyen mozgások vannak, de ebben a jószágban ott volt az önmegvalósítás csírája és a környezeti tényezők is úgy alakultak, hogy változtatni tudott a helyzeten.

De nagyon sok hasonló példa van erre felsővezetők körében is. Egyik tréningünkön például kiderült, hogy a cég csúcspann vezetője fizikai beosztásban kezdte pályafutását húsz évvel ezelőtt a vállalatnál. A csikóhoz hasonlóan ő is többre vágyott, mint amit osztott neki, a gép és meg is valósította. Alapvető különbség a lócsoporthierarchiák és az emberek hierarchiája között, hogy a lovaknál teljesen tiszta játékszabályok mentén, alkudozás nélkül alakulnak ki az erőviszonyok. De úgy gondolom, hogy nem is az a fontos, hogy hogyan működik a lócsoporthierarchiája, hasonlítható-e az embercsoportok hierarchiájához, mert mi nem a lócsoporthierarchiával dolgozunk, hanem az emberrel...

A lovas tréning a csoportról vagy inkább az egyénről szól?

Mind a kettőről, hiszen a csoport az egyének összessége. Egyébként lehet abszolút egyéniben is dolgozni, ezt ló mediálta coaching-nak hívjuk. A tréningeken azonban általában 6-12 fős csoporttal dolgozunk, mert ezzel a létszámmal válhat még az élmény intenzívvé és érheti el a legnagyobb hatást, ugyanakkor a megrendelőinknek is költséghatékonyabb.

Válság idején mennyire van igény a lovas tréningekre?

Válság idején a legtöbb szervezetben nincsen igény, idő és kapacitás a tréningekre. Érthető ez a szemlélet, de szervezetfejlesztőként azt kell mondjam, éppen ilyenkor volna a legnagyobb szükség rá. A lovas tréning a prémium kategóriába tartozik, s ennek megfelelően alakult az elmúlt év során a piaci helyzete is. Azok, akik részt vettek ilyeneken, sok tanulságot építettek be a válságkezelési gyakorlatukba eredményesen.