

A coaching szerepe a magyar gazdaságfejlesztésben – különös tekintettel a vezetésfejlesztésre és a belső ellenőrzésre

Kunos, István

Miskolci Egyetem

szvkunos@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A coaching mára jól kiforrott módszertanával, a jelenkor társadalmi igényeihez igazodó lehetőségeivel úgy tud hatásos támogatást nyújtani – egyéneknek, csoportoknak és még szélesebb köröknek is – problémáink megoldásához az élet szinte minden területén, hogy közben számos „járulékos” előnyt is hordoz. Egy megfelelően végigvitt coachingfolyamat minden esetben az önismeret mélyítésével jár, amely az életünk minőségét leginkább befolyásoló tényezők kulcseleme. Tulajdonképpen egy élet-hosszig tartó folyamat, amelyen az utolsó pillanatig dolgozhatunk. Szintén fontos tényező, hogy a folyamat képes „önjáróvá” válni, vagyis a támogatott személy, csoport stb. idővel elsajátítja a coaching filozófiáját, szemléletmódját és mindazon ismereteket, amelyek képessé teszik arra, hogy később ön-állóan is sikeresen alkalmazza a módszert, valamint az abban megismert és begyakorolt eszközöket. Mindezek bemutatására törekszem, kiemelt figyelmet szentelve a coaching eszmerendszerének több nézőpontból történő, történelmi mérföldköveket bemutató átadására, hatásmechanizmusának szemléltetésére, az összefüggésekből levonható következtetések megalkotására, valamint a jövő kihívásaira. Jelen tanulmány további célja, hogy rávilágítson a coaching vezetőkön keresztül történő, a szervezetek belső kontrollrendszerének működtetését támogató lehetőségeire is.

KULCSSZAVAK: coaching, coaching típusú vezetés, vezetéstudomány

JEL-KÓDOK: I29, M12, M50, M53, M59

DOI: https://doi.org/10.35551/PSZ_2022_k_1_3

Az emberiség ősi vágya, hogy elérje céljait. Olykor ez nem könnyű... Társas lények lévén már régóta „rá vagyunk kényszerítve” arra, hogy dilemmáinkat, problémáinkat abban a természetes közegben oldjuk meg, amelyet úgy hívunk, hogy emberi társadalom. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményesek legyenek, nem árt tisztában lenni emberi lényünkéből eredő tulajdonságainkkal, a rendelkezésre álló erőforrásainkkal és egyáltalán azzal a közeggel, amelyben élünk. Közösségi létünk és természetünk tálcán kínálja az együttes gondolkodás és problémamegoldás lehetőségét, amely az embert középpontba állító tudományágakban, illetve azok szűkebb területein, így például az emberi erőforrás-menedzsmentnél, a személyiségfejlesztésnél, a konfliktuskezelésnél, a vezetéslelektannál vagy a coachingnál markánsan meg is jelenik.

A coaching eszmerendszerének, módszertani alapjainak gyökerei egészen az ókorig nyúlnak vissza. Beszélgetőpartnere támogatására már *Szókratész* (i.e. 469 – i.e. 399) görög filozófus is alkalmazta a mai coachingban is használatos kérdezőtechnikát, mellőzve a konkrét problémára adott válaszokat, szóba jöhető megoldásokat. Ahelyett, hogy ő mondta volna meg az adott helyzetben szóba jöhető megoldást, a dialógusai során kérdéseivel vezette rá a „problémagazdát” (a problémával bírót, arra megoldást kereső személyt) egy vagy több lehetséges megoldásra. Szókratész így vélekedett: *„Képtelen vagyok bárkinek bármit megtanítani. Csupán elgondolkodtatni tudom az embereket.”*

Ebben a megközelítésben már egyértelműen tetten érhető a jelenkori coaching hatásmechanizmusának egyik központi eleme – az ügyfél „finom” támogatása –, ami élesen elkülöníti a coachingot a tanácsadástól.

A hangsúly már Szókratésznél is az ügyfél felé irányuló „tükörtartáson”, a tanítás tanításán volt, amely a kritika bármely formáját és eszközét nélkülözte.

Szókratész javaslatai között fellelhető a coach és az ügyfél közötti bizalomerősítés, a

hatékony párbeszéd alapjainak megteremtésére irányuló útmutatás is: *„Amikor valakivel beszélsz, sose azzal kezd, amiben eltér a véleményetek. Kezdd azzal, hogy kiemeled és hangsúlyozod azokat a dolgokat, amiben megegyeztek.”* (Szókratész)

Az ókori görög filozófus megközelítésén túlmenően, a keleti vallások egy részében is (például buddhizmus) megtaláljuk a kérdések útján történő kommunikáció formáját, amely ott is leginkább „tükörtartás” céljával szolgál a beszélgetőpartner felé. *„A buddhista Tanítás különböző formákat ölthet, de elsősorban magában az emberben van jelen, és a felébredés belső útjának járása során ismerhető meg.”*¹

Ebben az idézetben a coaching egy másik alapvető jellegzetessége kerül reflektorfénybe, nevezetesen az ügyfélben rejlő belső potenciál felszínre törésének elősegítése, támogatása, az azt gátló tényezők feloldása által.

Buddha egyes eszköznek nevezi azt a módszert, amelynek során a mester csak kérdésekkel operál, mégpedig úgy, hogy azok megfogalmazásukat tekintve a lehető legjobban igazodjanak a befogadó (beszélgetőpartner) érzés- és gondolatvilágához. Hasonlóan a coachinghoz, a megoldás itt is csak akkor lesz elfogadható, ha az illeszkedik a partner személyiségéhez, annak erkölcsi és morális szempontrendszeréhez. Mindkét esetben konkrét, személyre szabott megoldásokról beszélünk, amely éppen a coaching egyik fő jellemzője. A kérdésre kijelentő mondattal válaszoló partner újabb kérdést kap, amelyet újabb válasz követ, és így tovább. Ez egészen addig folytatódik, amíg a válaszadó ráébred a viselkedésével kapcsolatos – a célja elérését addig megnehezítő vagy lehetetlenné tevő – összefüggésekre, hatásmechanizmusokra, esetleges téveszméire, negatív automatikus gondolataira. Tudatosítva a korábban nem tudatosított tartalmakat, a beszélgetőtárs „megvilágosodik”, ezáltal oldódnak belső feszültségei, leomlanak a fejlődés útjában álló gátak.

Zen dialógus formájában ez a technika még a vallási tanok oktatásán belül is megjelenik. A zen tanítási módszerek közül ez a párbeszéd, dialógusokra épülő oktatási módszer a legáltalánosabban használt és ismert, amely sokszor más tanítási módszereket egészít ki. A zen gyakorlatának megismertetésében – a meditáción kívül – ez a legfontosabb technika. A zen tanító és a tanítvány dialógusa (japán: mondó) hozzátartozik a hagyományos kolostori élethez és a modern zen gyakorlathoz is.

Később, a 18–19. század fordulóján a pszichológia önálló tudományággá vált a társadalomtudományokon belül, amely az emberi társadalom és az egyéni interakciók vizsgálatában teljeseedett ki.

A tudományos életben a coaching kifejezés 1830-ban jelent meg először az Oxfordi Egyetemen, ahol szlengként használták annak a tanárnak a jellemzésére, aki „átsegítette” a hallgatót a vizsgán. A sportban csak az 1860-as évektől kezdték el használni a kifejezést, szintén Angliában.

A coaching alapdiszciplínái az 1920–1930-as évek intenzív műszaki fejlődésével egyidőben születtek meg. A vezetéstudományi és pszichológiai elméleteket, modelleket egyre több sikerrel ültették át a gyakorlatba, az üzleti életbe, lendületet vett a *Human Relations* irányzat.

A pszichológián belül már korábban létező behaviorizmuson és pszichoanalitikus mélylélektani irányzatokon túlmutatva, 1930 és 1950 között – a freudi tanokra válaszul – megjelent *Maslow és Rogers* emberközpontú megközelítései „harmadik erőként” váltak ismertté. A gestalt irányzat és a kognitív pszichológia formálódóban volt.

A '60-as években az alkalmazottakra – mint érző, emberi lényekre – való odafigyelést kezdték hangsúlyozni. Először a HR, majd a tréning és a menedzsment szakirodalomban is megjelent a coaching.

A ma is használt módszer alapjait – amely a sportpszichológián alapul – *W. Timothy*

Gallway tenisz és golfedző, a Harvard Egyetem egykori tenisz csapatának kapitánya dolgozta ki a '70-es években. Megfigyelte, hogy ha az edző (coach) segít a sportoló fejében lévő, a teljesítmény útjában álló akadályokat legyőzni – vagy legalábbis csökkenteni azokat –, akkor felszínre törhetnek azok a természetes képességek, amelyek kiváló teljesítményt eredményezhetnek. Rátapintott a coaching lényegére, az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatására, ezáltal teljesítményének fokozására. Ez nem a tanítást, hanem a tanuláshoz való hozzásegítést jelenti. Gallway egy idő után már több előadást tartott üzletembereknek, mint sportolóknak, így a '70-es évekre a coaching a menedzsmentkönyvek egyik fő szakterületévé vált, leginkább abban a kontextusban, hogy a menedzserek hogyan használhatják azt a teljesítmény növelésére. A módszer hamarosan a cégvezetők fejlesztésének stratégiai elemévé vált.

Az 1980-as évekre az USA felismerte a coachingfolyamatokban rejlő, az üzleti életben is kamatoztatható erőt. Kijelentették, hogy a coaching elengedhetetlen a menedzserek támogatásához, teljesítménycéljaik elérésének segítéséhez. Angliában a coaching jelentése új értelmet nyert, ahol a folyamat eredményeként például közvetlenebb megbeszéléseket folytathat egymással a munkatársak, ezáltal hatékonyabban oldva meg problémáikat, végezve el feladataikat. Ebben az időben a coaching és a tanácsadás fogalmát szinonimaként használták. Az üzleti szakirodalom mértékadó művei „hangosak” voltak a coachingtól.

A '90-es évek a coaching progresszív terjedését eredményezték. A coaching iparban történt alkalmazása hihetetlen méreteket öltött, halmozódott a coachingtapasztalat, több területen nőtt a képzett coachok száma, ennek eredményeként a menedzsment és HR-szakemberek kifinomult tudásra tettek szert.

2000-re a különféle – coachinggal kapcsolatos – publikációk szinte elárasztották a szakirodalmat, ami tovább gyorsította a coaching

fejlődését. Erre az időszakra tehető a coaching magyarországi megjelenése is, amelyben úttörő szerepet vállaltak a leginkább angolszász területen képesítést szerzett coachok. Mindez egyfajta új kultúrát, a fejlődés, tanulás, változás kultúráját hozta el az országba. Pár év múlva hazai coachképzések indultak, egyre ismertebbé vált a coach kifejezés, s nem is oly sokára már a személyiség- és vezetésfejlesztés egyik leghatékonyabb eszközeként könyvelték el. A coaching iránti kereslet növekedésével a képzési helyek száma és ezzel együtt a piacon megjelenő coachok száma is szaporodott, akik szakmai háttere meglehetősen vegyes képet mutatott (korábbi tanácsadók, trénerek, pszichológusok, tanárok, szupervizorok és terapeuták). A profitorientált szervezetek meghódítása után a coaching beszivárgott a nonprofit szervezetek világába is. Az előbb említett folyamatok magukkal hozták az első hazai szakmai szervezetek megalakulását, amelyek vagy magyar coachingiskolák különféle szervezeteiből jöttek létre, vagy már régóta működő nemzetközi szervezetek magyar tagozataként kezdtek funkcionálni (például az International Coaching Federation, ICF magyar tagozata). A legjelentősebb hat magyar szakmai szervezet 2011-ben aláírta a Coaching Szakmai Kódexet, amely a keretek és az irányelvek meghatározásán túl minőségbiztosítási szerepet is betölt. Az önszabályozásra épülő szakmai és etikai követelményrendszer meghatározza a szakmai képzéssel kapcsolatos elvárásokat, a minőségi coachingszolgáltatás irányelveit, az ehhez szükséges szakmai kompetenciákat, és azok folyamatos fejlesztésének igényét, valamint azokat az etikai követelményeket, amelyek a szakma szempontjából meghatározó jelentőséggel bírnak. 2012-ben megalakult a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége (MCSZ). Törvényesített között szerepel egy olyan átfogó minősítési/minőségbiztosítási rendszer kiépítése és működtetése, amellyel a szakma hitelességének megerősítése hosszú távon biztosítható.

Szerencsére mondhatjuk, hogy a fejlődés – nem csak hazánkban, hanem a világ különböző pontjain is – folyamatos és töretlen. A coachingszakma egyre kifinomultabbá válásával már se szeri, se száma a coaching különböző fajtáinak, mára a specializáció ezen a téren is – más tudományterületekhez hasonlóan – soha nem látott méreteket öltött.

A többi tudományterülethez hasonlóan a coaching definícióival is Dunát lehetne rekeszteni. A következőkben egy pár népszerű meghatározást ismertetek, szemléltetve a diszciplína – már itt is jelentkező – sokféleségét, majd bemutatom az általam alkotott definíciót. A definíciók sokféleségének alapvető oka, hogy az egyes szerzők más és más értéksúlypontokat jelenítenek meg, különböző elemeket tartanak fontosnak hangsúlyozni a coaching elméleti, gyakorlati vagy kombinált alapjaira támaszkodva. Így természetesnek vélem, hogy a coachingot leíró meghatározások ennyire sokfélék és színesek. Kezdjünk először a két talán legautentikusabbal:

„Partnerség az ügyfelekkel egy elgondolkodtató és kreatív folyamatban, amely személyes és szakmai potenciáljuk maximalizálására inspirál.” (Nemzetközi Coaching Szövetség)²

„A coaching felszabadítja egy személy lehetőségeit a teljesítmény maximalizálása érdekében. A coaching inkább segíti őket a tanulásban, mintsem tanítja őket.” (Nemzetközi Coaching Közösség)³

A tudományos definíciók alaposabb megértéséhez nem árt egy pár példát megnéznünk arra vonatkozóan, hogy milyen elvi és módszertani rokonságok fűzik a coachingot más, akár vallási vagy egyéb bölcséleti megközelítésekhez.

„Életünk legfontosabb dolgai nem rendkívüliek vagy grandiózusak. A legfontosabbak azok a pillanatok, amelyekben úgy érezzük, hogy valaki megérintett.” (Kornfield, J., 2003)

Az idézet szó szerint, és átvitt értelemben is jól példázza azt a felismerést, hogy céljaink el-

érését hatásosan támogathatja egy másik, „kívülálló” személy, akit tudása és „függetlensége” segít áldásos munkájában. *„Érzelmekhez való viszonyunk az, ami leláncol, vagy felszabadít bennünket.”* (Kornfield, J., 2003)

Gyönyörű példája a coach ügyfélre gyakorolt hatásának, egyúttal annak az öröme, amit coach érezhet, amikor ügyfele szemében meglátja a remény, a felismerés, az öröm mosolyát. Hibás kérdést fel nem tenni annyit tesz, mint ébernek maradni. Mindez feltételezi többek között a kellő visszafogottságot, valamint hogy észrevegyük, mit mondjunk és tegyünk.

Erről az állításról több minden is eszembe jut. Az egyik és legfontosabb – a ma oly divatos kognitív irányzathoz igazodva –, hogy életünk számos tényezőjét illetően igenis van ráhatásunk saját boldogulásunkra, tehát tudunk tenni, változtatni annak érdekében, hogy elérjük kitűzött céljainkat. A másik gondolatom pedig a coachingmódszertan azon elemeit juttatja eszembe, amelyek a pszichológiából átvett kognitív terápia eszközei (például három-, öt- és hétoszlopos gondolatnapló) révén alkalmassá válnak például az ügyfél negatív automatikus gondolatainak (NAG) feltérképezésére, azok negatív hatásainak csökkentésére, a NAG-hoz kapcsolódó esemény és az általa kiváltott érzelmek különválasztása által. *„Minél inkább összefüggéseiben figyeljük érzelmi reakcióinkat és megismerjük működésüket, annál könnyebb tartózkodnunk tőlük. Így az éberség, a lassítás és annak felismerése, hogy mi történik körülöttünk, életmóddá válik.”* (Chödrön, P., 2003).

Az idézet a coachok számára is követendő magatartásformákat sugall, amelyben fellelhetjük az aktív hallgatás és a megfelelő kérdés-technika csíráit is.

„Mindenki maga irányítja a sorsát; Mi magunknak kell megteremtelnünk boldogságunk okait. Csak mi tartozunk ezért felelősséggel, senki más.” (XIV. dalai láma, 2003)

A dalai láma is akaratunk erejét, az önmagunkba vetett hit fontosságát, a bátorságot és a szabad cselekvőképesség értékeit hangsúlyozza.

„A valódi boldogság eléréséhez szükség van a világra vetett tekintetünk és gondolkodásunk megváltoztatására.” (XIV. dalai láma, 2003)

A szerző itt a coaching egyik alapvető hatásmechanizmusára hívja fel a figyelmet, mi szerint csak önmagunk (gondolkodásunk és viselkedésünk) megváltoztatásával érhetjük el céljainkat.

Weöres Sándor tulajdonképpen a coaching lényegét feszegeti, amikor a „Szembe fordított tükrök” című versében így ír:

„Alattad a föld, feletted az ég, benned a létra.” vagy 'Az ős tudás'-ban: *„Az egyetlen igazi tanulás: a lényünkben szunnyadó tudásnak tevékeny ébresztése.”*

Értékes gondolatok a coaching alapvető működési mechanizmusáról, nevezetesen arról, hogy ha valamit szeretnénk elérni, ami jelenleg nem adatik a meg a számunkra, akkor szinte biztos, hogy változtatnunk kell a gondolkodásunkon, hozzáállásunkon, viselkedésünkön.

Az előző idézetekben a coaching mélyebb gyökereit vélhetjük felfedezni, amely úgy szemléletben, mint módszertanban visszaköszön – sőt mondhatni épp a gerincét képezi – a mai coachinggyakorlatnak.

A coaching tartalmának körülírására néhány frappáns hasonlat is született:

André Louf szerint *„A kulcs, amely belső életünket nyitja bennünk van, és nem valaki másnál. Kell azonban egy külső személy, egy szó, egy gesztus, a kapcsolat sűrűsége, hogy érintésre felcsendüljön bennünk a mélyen a mélyen megbúvó harmónia.”* (Louf, A., 2006).

Most pedig nézzünk egy bevezető mottót, majd pár coachingdefiniációt, amelyek véleményem szerint alkalmasak arra, hogy megragadják a szakma lényegét.

„Néha a coaché az egyetlen őszinte visszajelzés.” (W. Vogelauer, 2002). Az osztrák szakem-

ber mottója – a tőle megszokott gyakorlatias megközelítés révén – az egyén felé irányuló, érdekektől mentes visszajelzés fontosságát hangsúlyozza, utalva a személyiségfejlesztés egyik legfontosabb alappilléreire.

A coachingra vonatkozó általános definíciók:

„Segíteni valakinek, hogy adott (jelenlegi) állapotából eljusson oda, ahova szeretne, sokkal gyorsabban, mintha azt egyedül tenné.” (The Coaching Academy)

A definíció a kompetens segítség erejét hangsúlyozza, arra buzdítva, hogy céljaink mielőbbi eléréséhez bátran fogjuk meg a felénk segítő szándékkal nyúló kezeket.

„Az adott személy potenciáljainak felszabadítása annak érdekében, hogy maximalizáljuk növekedését (fejlődését).” (John Whitmore)

A sportpszichológiából eredő megközelítés lényege a bennünk rejlő potenciál minél nagyobb fokú felszínre segítését üdvözlöli.

„Interaktív, gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely segíti az egyént (és a szervezetet) hogy gyorsan fejlődjön és sokkal kielégítőbb eredményeket érjen el.” (International Coach Federation)

A Nemzetközi Coaching Szövetség egy másik meghatározása John Whitmore definíciójának alapjairól, kissé részletesebben „üzen”.

Három hazai definíció:

„A coaching személyre szabott fejlesztési folyamat [...] A coaching célja az emberben levő belső erőforrások feltárása, mozgósítása. A coach abban támogatja az ügyfelét, hogy a munkájában, vagy magánéletében aktuálisan felmerülő kérdéseire, elakadásaira megtalálja a saját megoldását, miközben fokozza tudatosságát és felelősségvállalását saját életének alakítása iránt.” (Noble Manhattan Budai Coaching Támogató Csoport)

A széleskörű átfogásra törekvő meghatározás – a terjedősség visszafogása mellett – igyekszik a coaching több területére is kitérni.

„A coaching egyfajta szelíd motorozás nagyvárosi forgatagban” (Kollár).

A szellemesen absztrakt meghatározás személy szerint már csak a témája miatt is tetszik (*a szerző megjegyzése*), amely metaforaként bíz az olvasóra a fogalom mélyebb értelmezését.

Az előzőekben bemutatott definíciók közös eleme a tanulás, a fejlődés, amelyben benne van a cél elérését lehetővé tevő változtatás szükségessége, valamint annak a segítő szándéknak a kiemelése, ahol coach és ügyfele szimbiózisban fejlődik.

A meghatározások ugyanakkor leginkább a szerint különböznek egymástól, hogy a szerzők mit látnak fontosabbnak ebben a meglehetősen komplex fejlődési, fejlesztési folyamatban. A képletesen megfogalmazott definíciók mellett léteznek a segítségnyújtást, a fejlődést hangsúlyozók, vannak olyanok, amelyek a fejlődéshez, a cél eléréséhez szükséges idő lerövidítését emelik ki, és találunk olyat is, amelyik az ügyfélben rejlő lehetőségeket húzza alá.

Végül a saját meghatározásom:

„Saját élményen alapuló, hosszú távon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, amely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.”

Definícióm szerint fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy minden coaching egy olyan tanulási, fejlődési folyamatként értelmezhető, ahol tanúi lehetünk az ügyfél bizonyos területe(ke)n bekövetkező teljesítménynövekedésének, amely további erőt adó örömmel párosul. Megközelítemben alá szeretném húzni azt a sajátélmény-faktort, amely mindazt az élményanyagot foglalja magában, amit az ügyfél a coachingfolyamat során személyesen átél, megtapasztal. Az ilyen módon megszerzett tudás és tapasztalat mélyen beépül, ügyfelünk sajátjává válik. A több dimenzióban lezajló fejlődés által ügyfelünk a későbbiekben (egy-két coachingfolyamat sikeres lebonyolítása után) képessé válhat problémái, dilemmái önálló megoldására. Konkrét problémáinak hatékony megoldása mellett, általános értelemben is folyamatosan fejlődik a személyisége. A bel-

ső igényé transzformálódó, töretlen fejlődés iránti vágy jó esetben halálig tartó törekvéssé válhat. Ennek során a coachingszemlélet ügyfelünk mindennapi tevékenységét is átszövi. Meggyőződésem, hogy ez a látásmód nem csak a munkahelyén (akár vezetőként, akár beosztottként), hanem gyakran családi, baráti körben is alkalmazásra talál, amely által az egykori ügyfelünk környezetében élők is megtapasztalhatják a coachingfilozófia áldásos, életminőséget javító, személyiségfejlesztő hatásait. Arról már nem is beszélve, hogy széleskörű penetráció esetén a folyamat társadalmi hatása is érezhető lesz...

A definíciók számossága és különbözősége véleményem szerint jól példázza azt a coachingban rejlő sajátos sokszínűséget – s ezen keresztül a szubjektivitás azon fokát –, amely a társadalomtudományokat természetüknél fogva jellemzi.

A menedzsmenttudományok területén már a múlt században (Peters, T., Waterman R. H. Jr., 1982) megfigyelhettük a „kemény”, illetve a „puha” – az emberi tényező fontosságát hangsúlyozó – irányzatok párharcát. A coaching megjelenése és intenzív térnyerése jól példázza az utóbbi időben felerősödő „puha” megközelítés létjogosultságát. A személy, a képességek, készségek és kompetenciák reflektorfénybe kerülése, a *Leadership* irányzatokban megjelenő, személyek változására fókuszáló, az azon keresztül megvalósuló hatékony változáskezelés mind-mind a „puha” eszközök érdemét harsogják. Ez a tendencia a kutatási módszerek reformjában is észrevehető. Az egyre bonyolultabbá, komplexebbé váló szervezeti és vezetési környezet új módszertanok után kiált. A megismerés nehézsége, az „oksági homályosság”, a történések mögötti láthatatlan mozgatóerők feltérképezhetősége életre hívta az interpretatív metodika, az akciókutatás világát. Az értelmező társadalomtudomány – és az ahhoz szervesen kapcsolódó coaching – lehetővé teszi a rejtett cselekvésekben való olvasást (például a

változással szembeni ellenállás gyökerének feltárását). Az emberi viselkedés gyökérokainak kiderítésével és megértésével konkrét akciótervek készíthetők, amelyek a gyakorlat nyelvére könnyen lefordítható, a vezetéstudomány szinten minden területén komoly hozzáadott értéket képviselő ajándékot jelentenek számunkra.

A coaching szerepének általános áttekintéséhez – véleményem szerint – először érdemes megvizsgálni a coaching helyzetét és viszonyulását a többi segítő tudományhoz:

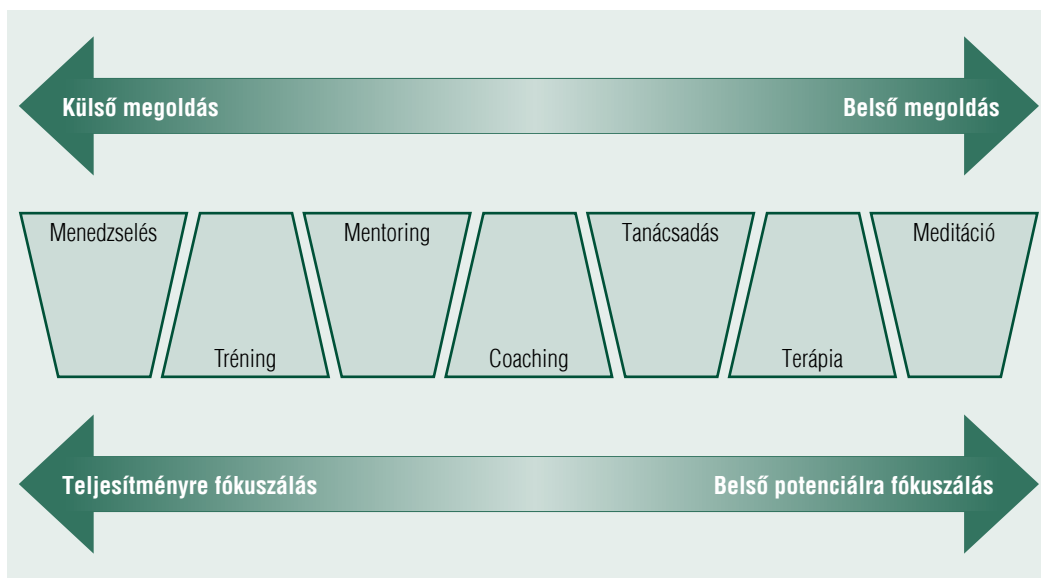
Az 1. ábrából látható, hogy a coaching a többi segítő tudomány között – mind irányát, mind fókuszát tekintve – középen helyezkedik el. Mondhatjuk, hogy összekapcsolja a külső és belső megoldásra építő tudományokat csakúgy, mint a teljesítményre fókuszáló, és a belső potenciálra koncentrálókat. A coaching rugalmasságát jól jellemzi, hogy a tudományterület – a konkrét szituációtól függően – lehetőséget ad a coachnak vagy az egyik, vagy a másik irányba történő elmozdulásra. Meg kell jegyezni, hogy olykor éppen ez a jellegzetesség okozza a coaching fogalma körüli bizonytalanságokat. Ennek elosztatása érdekében célszerű összefoglalni azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a coachingot a vele rokon tudományterületektől.

A coaching olyan személyre szabott fejlesztés, amely nem tréning, nem tanácsadás, nem pszichoterápia és nem is pusztán baráti beszélgetés.

A tréningtől az különbözteti meg, hogy a coach – a trénerrel eltérően – nem mindig ugyanazokat a „diákat” mondja el, tevékenységét mindig testre kell szabnia, ahány eset, annyi féle. Véleményem szerint pont ebben a változatosságban rejlik egyik fő szépsége. Általában nem 10–12 fő vesz részt a folyamatban, hanem csak 2 (legalábbis a klasszikus coachingnál).

A coaching nem tanácsadás, mert egy valamire való coach sosem ad tanácsot. Erre egyszerűen nincs szüksége, ha a szakmáját megfelelően végzi. Ebben a vonatkozásban jómagam

A COACHING ELHELYEZKEDÉSE A TÖBBI SEGÍTŐ TUDOMÁNY KÖZÖTT



Forrás: Cope, M. (2007)

is a „keményvonalasok” azon népes táborába tartozom, akik éles határvonalat húznak coaching és tanácsadás közé. Úgy gondolom, hogy ez még vita tárgya sem lehet. A tanácsadástól eltérően, a coaching során az ügyfél folyamatosan fejlődik, ezáltal képessé válik a legközelebb előálló, hasonló dilemma egyedüli megoldására, és nem lesz rá szüksége, hogy újra tanácsadót hívjon. A coach nem tanácsokat, kész megoldásokat ad, hanem kérdéseivel és a coaching módszertani eszköztárának felhasználásával segít alternatív megoldási lehetőségek feltárásában, majd megvalósításában. Ha úgy tetszik, a kiválasztott út bejárásához segít megtalálni az egyéni, testre szabott utat. A folyamat során minden döntést az ügyfél hoz, miközben a coach támogat, motivál, visszajeléz és katalizál.

A pszichoterápiától leginkább az különbözteti meg, hogy elsősorban nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrálnak. Ehhez azonban nyilvánvalóan fontos

szerepe van a múltat feltáró diagnózisfázisnak, és a jelen (kialakult) helyzet elemzésének, de a hangsúly a kitűzött cél elérésén, a jövőre irányuló fejlesztésen van.

A coaching alapvető jellegzetességei közé tartozik időtartama, amely egyetlen találkozástól (amit például a nemzetközileg is elismert, Svájcban élő *Peter Szabo* preferál – a szerző megjegyzése) pár hónapon keresztül akár egy évig is terjedhet. Ez általában 5-10 alkalmat jelent. A jól működő coaching szoros, bizalomra épülő kapcsolatot feltételez coach és ügyfél között. A coaching tulajdonképpen egy olyan támogató tevékenység, amely segít megtanulni az ügyfélnek, hogy miként fejlődjön. A folyamat során az ügyfél a coach által olyan fontos visszajelzésekhez jut, amelyekben egyébként sosem részesülnének. Ezek vonatkozhatnak az ügyfél személyére, teljesítményére, hivatására, kompetenciáira és még sok mindenre. Mindezek fő célja három szóban foglalható össze: tanulás, fejlődés, változás.

Fontosnak tartom aláhúzni a segítség és támogatás szavak közötti tartalmi különbséget. A coachinghoz sokkal inkább a támogatás szót párosítanám, ellentétben a segítség szóval. Ennek okát abban látom, hogy a coachtól jövő támogatás során az ügyfél tanul, miközben sikerélmények érik (mindeközben a felelősség is többnyire nála van), ezzel szemben segítség esetén a felelősség a segítő személynél van (direkt nem a coach szót használtam), emiatt az ügyfél keveset tanul, kevés sikerélménnyel kísérvé.

A coachingnak számos célja lehet, így például a teljesítmény növeléséhez szükséges viselkedésváltozás elérése, üzleti problémák kezelése, személyes és szakmai fejlődés, folyamatos tanulás stb. A folyamat elején coach és ügyfele közösen meghatározzák a coaching-együttműködés irányát, amely mentén később megvalósítják a kívánt elmozdulást. Ennek a meghatározása több találkozást is igényelhet, de akár evidens is lehet már a kezdetektől. A coaching irányultsága, fókusza leggyakrabban

- a kompetenciák fejlesztésére (konkrét, világos, konszenzuson alapul, és erősen kézben tartott folyamat),
- teljesítménynövelésre (például segíti a vezetőt saját teljesítményének értékelésében, valamint visszacsatolást biztosít erősségei és gyengeségei vonatkozásában),
- fejlesztésre (a későbbi munkavégzésre vonatkozik, például segíti a vezetőt erősségeinek és gyengeségeinek a feltárásában, a szükséges fejlődési területek kijelölésében, valamint a hiányosságok pótlási lehetőségeinek felkutatásában) irányul.

A coaching ugyanakkor kapcsolódhat egy szervezet prioritásaihoz is, így például a gyakorlatot szem előtt tartva segíthet bevezetni bizonyos változtatásokat.

A coachingfolyamat lehetséges kimenetei között tartjuk számon a magasabb szintű önismeret elérését, a kívánt viselkedésváltozást, tel-

jesítménynövekedést, a szociális kapcsolatok fejlődését, nagyobb mértékű kitartást, a rugalmasság növekedését, nagyobb toleranciát, és érzelmi kontrollt. A coachingnak támogatnia kell az ügyfél nagyobb felelősségvállalási készségét, és autonómiáját, tágabb értelemben véve a fejlődésre kell koncentrálnia.

A coachingot úgy elméletileg, mint gyakorlatilag sok irányból közelítik. Ennek legfőbb oka hamar nyilvánvalóvá válik, ha figyelmünket azokra a pszichológiai irányzatokra szegezzük, amelyekből – többek között – a coaching eszköztársa kifejlődött. Még mélyebbre ásva két alappillérre lelhetünk. Az ezeken támaszkodó felépítmény egyik lábát azok a – korábban élsportolók trenírozására használt – mentális technikák képezik, amelyeket később az önismeret-fejlesztő programokba építettek be, míg a másik vonal azoknak a pszichoterapeutáknak köszönhető, akik felismerték, hogy nem csak a krízishelyzetben lévő személyeknek lehet szükségük segítségre, támogatásra, hanem azoknak is, akik egyszerűen szeretnék többet felszínre hozni adottságaikból, elégedettségük fokozása érdekében.

A coachingban ma jelenlévő irányzatok többnyire hazánkban is jelen vannak, igaz olykor „kevert” formában. A „tisztának” mondható főbb irányzatok (abc-sorrendben) a következők.

AKCIÓKÖZPONTÚ COACHING (A PSZICHODRÁMA SZEMLÉLETÉVEL). A pszichodráma csoportpszichoterápiás módszer. Lényege, hogy a csoporttagok számukra fontos élethelyzeteket jelenítenek meg, amelyben helyzetüket újraélhetik, alkalmazhatják a szerepcserét. Ennek révén más perspektívából is ráláthatnak az adott helyzetre. A módszer akcióorientált, hiszen nem csak megbeszéljük az adott helyzetre vonatkozó teendőket, hanem el is játszatják azt az ügyféllel, aki így biztonságos közegben próbálhatja ki az egyes megoldási lehetőségeket.

ÉRTÉKALAPÚ COACHING. Az értékalapú coaching lényege, hogy először az értékeinkkel

jövünk tisztába, majd abból vezetjük le a mások számára is képviselhető és inspiráló stratégiánkat.

GESTALT-ALAPÚ COACHING. Ez az irányzat arra a jelenségre épül, hogy ha egy helyzetet többen megélnék, mindenki mára fog emlékezni, mindenki mást emel ki belőle. Mindannyian megélnék egyfajta valóságot, amely egy szubjektív valóság, amit befolyásolnak korábbi élményeink, tapasztalásaink. A gestalt-alapú coaching során az ügyfélben tudatosulnak a helyzetek kezelésére eddig alkalmazott magatartásminták, és/vagy megtörténik az eddigieken túlmutató lehetőségek feltárása is. Eszközük a támogatás és a szelíd konfrontáció.

MEGOLDÁSKÖZPONTÚ BRIEF-COACHING. Az egy ülésen belüli előrelépés maximalizálását szolgálja az előrevívő lehetőségekre és az erőforrásokra fókuszáló beszélgetésvezetési eszköztár, amelynek során tudatosan nem kérdezzük a problémáról, annak okairól, részleteiről. Valami mást csinálunk: az ügyfelünk hétköznapi valóságában kívánatos változások konkrét, pontos mikroleírására, a már működő erőforrások tudatosítására, az előrelépések jeleinek kidolgozására helyezük a fókuszot, maximálisan az ügyfél önszerveződését támogatjuk – így érünk el gyors és tartós elmozdulást.

NLP-ALAPÚ COACHING. Az NLP (Neuro Linguistic Programming) Intézet szerint a coaching olyan folyamat, amelyben a kliens a coach segítségével hidat épít a jelenlegi állapot és a vágyott célok közé. Ehhez a coach támogatásával azonosítja és eltávolítja az akadályokat. Megtalálja és erősíti meglévő erőforrásait, új erőforrásokat fejleszt ki magában a „híd” elkészítéséhez, és az azon való átkeléshez. Az NLP-coaching specialitása, hogy ehhez a munkához mindig a kliens saját tapasztalatát, belső jelentésrendszerét használja. Ezáltal a folyamat gyors, erőteljes és maradandó.

ONTOLÓGIAI COACHING. Az ontológiai coaching célja, hogy megváltoztassa a ben-

nünk élő megfigyelőt és azt, ahogyan észleljük a világot a saját értékészleteinken, hiedelmeinken, kulturális párbeszédeinken keresztül. Lehet, hogy ezek most még korlátozzák a lehetőségeinket, de megtanulható, hogyan teremtsünk koherenciát a testünk, az érzelmeink és a beszédünk között. Hogyan hangolódjunk rá a testünk intuitív bölcsességére. Hogyan gondoljuk újra azt, ahogy az életünket éljük.

RENDSZERSZEMLELETŰ COACHING. E szemlélet alapja, hogy a legkisebb rész is egy egész és rendszer. A rendszereknek tudása, céljai, és ereje van. A coaching feladata, hogy segítsen ezeket felfedezni, mozgósítani. A konstruktív rendszerszemlélet erősíti az egyén felelősségtudatát, öntevékenységre ösztönzi őt. A coachingfolyamatban a felek felelőséget vállalnak magukért, fő feladatuknak a tudatosulást tekintik.

STORY PROCESSING COACHING – A TUDATTALAN TUDATOSÍTÁSA. A Story Processing Coaching (SPC) a freudi szabad asszociáció módszerének modern eszköze, amely abban segít, hogy megkülönböztetés nélkül felszínre juttassuk tudatalatti történéseinket, megismerjük és megértjük belső mozgatórugóinkat. Az SPC elfogadja, sőt, alapul veszi a pszichoanalízis megállapítását, miszerint az, ami eszünkbe jut egyáltalán nem véletlenszerű, hanem a tudattalanban zajló folyamatok eredménye.

SZUPERVÍZIÓALAPÚ COACHING Az irányzat coachingban való alkalmazásakor egyfajta tapasztalati tanulásról beszélhetünk. Aktuális problémákból, konkrét helyzetekből indulnak ki. A coach kérdések sorozatával segíti az ügyfelet saját problémájának felismerésében, a megoldások megtalálásában. A folyamat során állandó visszajelzéseket ad az ügyfélnek arra vonatkozóan, hogy rá hogyan hatnak, benne milyen érzéseket keltenek azok a dolgok, amelyekről alanya beszámol.

TRANZAKCIÓALAPÚ COACHING. A tranzakció-alapú coaching célja az ügyfél tevékenységére való fókuszálás. A coach feladata, hogy segítse

ügyfele érzéseit, gondolatait, kommunikációját tisztán kezelni. Nem a coach dönt az ügyfél helyett, nem a megmentés a feladata, hanem az ügyfél önmagáért vállalt felelősségében és szabadságában bízva végzi munkáját. Az irányzat alapelvei: a szerződéses módszer és a nyílt kommunikáció. A tranzakcióanalízisek fogalmi értelmezési keretet adnak az egyén számára nehézségeket, elakadásokat jelentő helyzetben, lehetőséget teremtenek a változásra, változtatásra. A tranzakcióanalitikus megközelítés szerint az emberek általában véve „rendben vannak” és fejlődőképeseek, mindenki rendelkezik a gondolkodásra való képességgel. A döntéseiért mindenki felelősséggel tartozik és képes a nyílt kommunikációra.

WINGWAVE COACHING. A wingwave egy szójáték, eredetileg a *wing* vagyis szárny, és a *brainwave*, agyi hullámok szóösszetételből származik. A német *Cora Besser-Siegmund* klinikai pszichológus három külön-külön is sikeres módszer (izomteszt, NLP, két agyfélteke stimulációja) összehangolásával különösen hatásos módszeregyüttest dolgozott ki az érzelmi blokkok oldására és az érzelmi beállítódások formálására. Lényege, hogy ha pontosan megtaláljuk azt a problémát, érzelmi feldolgozatlanságban rejlő elakadást, ami a teljesítmény csökkenését okozza, a viselkedést blokkolja, akkor az egyszerű, pontosan célzott beavatkozásokkal jelentős változást lehet elérni a viselkedésben (Kellő Éva, 2014).

Véleményem szerint a tizenegy bemutatott irányzat jellemzőinek strukturált formában történő szemléltetése nem csak a befogadhatóságot segítené, hanem kellő alapot teremtené azok összehasonlításához is. Ennek érdekében megalkottam egy általam a gyakorlat szempontjából fontosnak tartott, hat szempontot magába foglaló összefoglaló táblázatot, amely az előbb kifejtett irányzatok főbb jellemzőit hivatott csokorba szedni.

Az 1. táblázat első oszlopa a tizenegy irányzat jól ismert elnevezését tartalmazza. A máso-

dik oszlopban az adott irányzat megközelítési elvét tüntettem fel, amely sok esetben azonos, vagy legalábbis nagyon hasonló az irányzat nevéhez. A harmadik oszlopban az irányzat jellegét, az annak keretet adó halmazt jelöltem meg. A negyedik oszlop az irányzatra hangsúlyosan jellemző módszertant, az ötödik annak hatásmechanizmusát, míg a hatodik a már konkrétabb, vonatkozó tartalmi elemeket tartalmazza. Az utolsó oszlopban pedig igyekeztem megragadni a szóban forgó irányzat komparatív erősségeit.

Fontosnak tartom hangsúlyozni azt a hozzáállást, nyitottságot és rugalmasságot, amellyel egy coachnak illik közelednie a különféle irányzatokhoz, attól függetlenül, hogy azok közül esetleg az egyik vagy éppen a másik szimpatikus a számára. Mint ahogy más emberekhez való viszonyulásainkban, itt is el kell fogadnunk a sokféleségben rejlő építő erőt, szépséget. Bizonyos coachinghelyzetek, coach- és ügyfélszemélyiségek más-más megközelítések alkalmazását tehetik indokolttá a tökéletességre törekvő coach és ügyfél szimbiózisában.

Mindebből következően nem is vállalkozom arra, hogy szubjektív véleménnyel méltassam az említett irányzatokat. Céлом csupán az volt, hogy a coachingon belüli irányzatokon keresztül is bemutassam a szakma változatoságát, sokszínűségét. A coachingirányzatok eme sokfélesége, sikeres alkalmazhatóságuk bizonyítékai mind a szakma létjogosultságát, hatékonyságát, összetettségét, alkalmazkodóképességét és számomra egyúttal szépségét is tükrözik.

Napjainkra, a coaching egyre népszerűbbé válásával, nagyszámú coachképző szervezet működését figyelhetjük meg. Egyre több a képzett és jól képzett coach, mindemellett – szerencsére – szaporodik a coachingot igénybe vevők száma is. Ugyanakkor a coaching nagymértékű specializációjának is szemtanúi lehetünk. Csakúgy, mint az orvostudomány-

1. táblázat

COACHINGIRÁNYZATOK STRUKTURÁLT JELLEMZŐI

	Megközelítés	Jelleg	Módszertan	Hatásmechanizmus	Tartalom	Erősség
Akcióközpontú coaching	Pszichodráma	Akcióorientált	Csoportos szerepjáték	Nézőpontváltás szerepcserékkel	Élethelyzetek megjelenítése	Biztonságos közegben való kipróbálás lehetősége
Értékalapú coaching	Értérendszer	Felismerő, értékelő	Értékalapú transzformáció	Kognitív felolgozás	Értékek tudatosítása és illesztése	Kongruenciánövekedés
Gestalt-alapú coaching	Gestalt-pszichológia	Belátáson alapuló	Támogatás és szelíd konfrontáció	Magatartásminik értékelése	Szubjektív élmények tudatosítása, lehetőségek feltárása	Múlt-jelen-jövő összekapcsolása
Megoldásközpontú brief-coaching	Megoldásközpontúság	Segítő, katalizáló	Célratérő beszélgetésvezetés	Önszerveződés fejlesztése	Erforrások és lehetőségek koncentrált feltárása	Gyors előrelépés
NLP-alapú coaching	Neurolingvisztikus programozás	Eredményközpontú	Feltáró, „hidépítő” interakció	Saját tapasztalat, belső jelentérendszer használata	„Hidépítés” a jelenlegi állapot és a vágyott cél közé	Gyors, erőteljes, maradandó
Ontológiai coaching	Ontológia	Hozzáállás-változtató	Ontológiai tanulás	Új szemléletmód kialakítása	A létezés sajátosságainak figyelembevétele	Természetes harmónia, mély és tartós változások
Rendszerszemléletű coaching	Rendszertelemélet	Komplexitás-fókuszú	Rendszerszemléletű kérdéstechnika	Magasabb nézőpontból való rálátás	Összefüggések, hatásmechanizmusok feltárása	Módszertani eszközgazdagság
Story Processing Coaching	Freud-i szabad asszociáció	Asszociatív	Szabad asszociáció	Belső mozgatórugók megértése	Tudatalatti történések felszínre hozatala	A tudatalan tudatosítása
Szupervízóalapú coaching	Szupervízó	Személyiségfejlesztő	Kérdés-, és visszajelzés-fókuszú	Tapasztalati tanulás	Reflexió, ömreflexió	Fejlesztésorientált
Tranzakcióanalízis coaching	Tranzakcióanalízis	Összefüggés-feltáró	Pszichológiai struktúraelemzés	Információs és érzelmi cserefolyamatok felismerése	„Énállapot” és interakcióelemzés	Hatékony
Wingwave coaching	Káoszelmélet	Érzelem-fejldogzó	Kineziológia, NLP, és bilaterális stimuláció együttese	Érzelemi rugalmasság fejlesztése	Viseelkedést blokkoló érzelmi elakadások oldása	Test és lélek egysége

Forrás: saját szerkesztés

ban, a coachingban is lezajlott specializáció számtalan coachingfajta eredményezett. Sokszor talán már túlzott, indokolatlan mértékben van jelen a specializáció, amelyet csupán marketing, illetve anyagi célok fűtenek. A kezdeti időszakban meghonosodott életvezetési, üzleti, és felsővezetői coaching mellett ma olyanokra is rábukkanhatunk, mint a konfliktus coaching, pénzügyi coaching, házasság előtti coaching, terhességi coaching, házassági coaching, szülő coaching, család coaching, kapcsolati coaching, önbecsülés coaching, spirituális coaching, és így tovább ... Amíg ez eladható, és a megtevésztés működőképes, addig ez a tendencia még egy ideig folytatódhat. Ennek a trendnek kedvez, hogy azokban az országokban, ahol már „megvetette lábát” a coaching, egyre többen élnek tudatosabb, értékvezérelt életet.

A coachingban egyre több felfogás és irányzat jelenik meg, ami inkább előnyösnek mondható, hiszen emberi teremtmények lévén mindnyájunknak különbözik nem csak az ujjenyomata, az írisze, hanem a személyisége is. Emiatt meggyőződéssel vallom, hogy amíg egy adott megközelítés képes betölteni a coachinggal kapcsolatos fő küldetését, addig helye van ebben a nagyon is emberi szakmában.

A coaching kialakulásának történetére visszatekintve láthatjuk, hogy az amerikai hatás már a kezdetektől fogva jelentős befolyást gyakorolt a szakmára. Alaposabban szétnézve nem nehéz észrevenni, hogy ez mindmáig meghatározó. Ez nem azt jelenti, hogy például Európában nem születnek figyelemre méltó újonságok, de az USA-ban sok tekintetben előttünk járnak. Rögtön az első említendő dolog az elterjedtség, a coaching ismerete úgy a cégvezetők, mint az átlagember szintjén. Úgy tűnik, hogy például hazánkban nem csak az ismertség terjedésének üteme, hanem a hasznos szakmai újonságok átvétele is lassabban megy, bár az utóbbi években már látni előrelépést. Pé-

dául jómagam is sokat gondolkodtam már a coaching kiterjeszhetőségén. Ezalatt azt értem, hogy ha végigtekintünk a klasszikus coaching kialakulásától napjainkig „berapult” íven, azt tapasztalhatjuk, hogy az „ősidőkben” – a pszichoterápiához hasonlóan – általában négyszemközt zajlottak a coachingülések. Később megjelent a team coaching, hasonló problémával küzdő, közös célt kitűzni tudó, egy csoportba sorolható ügyfelek formájában. Az utóbbi időben az USA-ból arról hallhatunk híreket, hogy egyszerre több coach-csal – megfelelő, speciális módszertannal – több száz dolgozó coacholása zajlik, amely a visszajelzések alapján sikeres lehet.

Mindezt tovább gondolva felmerülhet bennünk a kérdés: merre tovább? A 2. ábra a coaching eddigi típusait ábrázolja a résztvevők száma szerint.

Visszatekintve az eddig bejárt úton és teret engedve a képzelőerőnek, úgy gondolom, hogy érdemes lenne megvizsgálni a coaching társadalmi szintű alkalmazásának lehetőségét és létjogosultságát, még ha nem is az egész társadalom, de bizonyos, kisebb társadalmi csoportok egy időben, széleskörűen történő coacholásának esélyeit, alapfeltételeit, módszertanát és kivitelezési lehetőségeit.

Az 3. ábra gondolati íve persze rengeteg izgalmas kérdést, problémát is felvet, mint például:

- ① Egyáltalán lehetséges-e?
- ① Milyen célok jöhetnének szóba?
- ② Kik határoznák ezeket meg?
- ③ Mit kellene előzetesen megteremteni hozzá?
- ④ Milyen formában kerülhetne lebonyolításra?
- ⑤ Mi lenne az alkalmazott módszertan?
- ⑥ Hogyan történne a párbeszéd?
- ⑦ Kik lennének a coachok?
- ⑧ Hogyan történne a visszajelzés?
- ⑨ Mi alapján és hogyan mérnénk a folyamat sikerét?

Úgy gondolom, hogy ez a jövő egyik nagy

A COACHING EDDIGI TÍPUSAI A RÉSZTVEVŐK SZÁMA SZERINT



Forrás: saját szerkesztés

A COACHING EGY ÚJ TÍPUSA, A TÁRSADALOMCOACHING



Forrás: saját szerkesztés

kihívása, ami véleményem szerint – az eddigi fejlődéstörténet sajátos útját látva – a fokozatosság elvét betartva, előbb-utóbb valóvá válhat. Ilyen irányú optimizmusomat erősíti az a nemzeti konzultáció, amely hazánkban már működő gyakorlat a kormányzati szervek és az állampolgárok között.

ÖSSZEGZÉS

Coach Akadémiát végzett kvalifikált coachként, több mint egy évtizedes gyakorlattal a hátam mögött úgy gondolom, hogy egy szakember csakis úgy lehet hiteles és sikeres ezen a területen (is), ha elmélet és gyakorlat egyszerre van jelen az életében. Ez mindkét irányból beigazolódik. A minőségi praktizáláshoz – a személyes kompetenciákon túlmenően – komoly elméleti alapok szükségesek, ugyanakkor a szakma magas színvonalú oktatása, kutatása sem képzelhető el gyakorlati tapasztalatszerzés nélkül. A kettő összekapcsolódik, egymásba simul, karöltve fejlődik igazán. Jelen tanulmány első sorban a kezdő lépés megtételét, a coaching filozófiájának, eszmerendszerének bemutatását, a későbbiekben termékeny alkotómunkává váló gondolatok felélesztését szolgálta – főként vezetők számára – azzal a nem titkolt céllal, hogy akár általános vezetői gyakorlatként, akár egy szervezet belső ellenőrzését támogatva tudja annak hatékonyságát növelni. A történelmi áttekintés során megismert mérföldkövek, a sportból a gazdaság-

ba átdiffundáló, majd a vezetésfejlesztésben is bizonyított koncepció gyakorlati alkalmazása mára megkülönböztető minőséggé vált. A vezetők a coachingot többféleképpen is beépíthetik mindennapi vezetési gyakorlatukba. Ennek kezdeti lépése, egyben legegyszerűbb módja a coaching előzőekben bemutatott eszmerendszerének, megközelítésének, logikájának operatív felhasználása. Ebből táplálkozhat később a vezető által a korábbiakban már elsajátított kérdezőtechnika, valamint az az akár több száz eszközből álló módszertani repertoár, amelyet a vezető akár egy belső ellenőrzés során is „bevetethet”. Sikeres példaként említhető az Állami Számvevőszék vezetőinek lebonyolított Coaching típusú vezetés, Komplex problémamegoldás és Személyes kompetenciák fejlesztése című kurzusok sorozata, amely a résztvevők visszajelzései alapján beváltotta az ismertett célok elérése iránt táplált reményeket. Mindezek a gyakorlatban is megvalósuló és egyre szélesebb körben terjedő – remélhetően – jó gyakorlattá váló vezetői próbálkozások idővel a gazdaság egészét támogató ambíciókká fejlődhetnek.

Írásommal szerettem volna rámutatni arra, hogy a coaching – mint hatékony, komoly történelmi gyökerekkel rendelkező eszmerendszer, és a hozzá kidolgozott módszertani repertoár, valamint az ezekhez szervesen kapcsolódó gyakorlati megvalósítás – miként szolgálhatja azt az egyénből kiinduló, de akár a társadalom egészére kiterjedő nemes célt és tovagyűrűző jótékony hatást, amely tágabb értelemben az egész emberiség javát szolgálja. ■

JEGYZETEK

¹ <http://www.tarrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>

² <https://menslab.com/en/icf-definition-of-coaching/>

³ <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>

IRODALOM

- AUERBACH, J. E. (2006). *Cognitive coaching*. In: D. R. Stober, A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103–127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- BALOGH L., BARTA T., DOMINIK GY., KONCZ I. (2000). Vezetépszichológiai sarokpontok. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- BEATTIE, R. S. (2006). *HRD in the public sector: The case of health and social care*. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), *Human resource development in the health and social care context*. Routledge, London
- BESSER-SIEGMUND, C., SIEGMUND, H. (2011). *Wingwave coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással*. Z-Press, Miskolc
- BETH O’NEILL, M. (2007). *Executive Coaching with Backbone and Heart*. John Wiley & Sons, Hoboken
- CHÖDRÖN, P. (2003). *Bölcsességek*. Alexandra, Budapest
- COPE, M. (2007). *A coaching módszertana*. Manager Könyvkiadó, Budapest
- COPE, M. (2004). *The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching*. Prentice Hall, London
- COX, E., BACHKIROVA, T., CLUTTERBUCK, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, London
- EASTERBY, M., THORPE, S. R., JACKSON, P. R. (2011). *Management Research*. Sage, London
- GORDON T. (2003). *Vezetői eredményesség tréning*. Budapest, Asseriv Kiadó
- GRANT, A. M. (2006). *Solution-focused coaching*. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*. pp. 73–90, London: Kogan Press
- HAMLIN, R. G., ELLINGER, A. D., BEATTIE, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), pp. 305–331
- HAWKINS, P. (2007). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press, Maidenhead
- HUNT, J. M., WEINTRAUB, J. R. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), pp. 39–44
- JOHNES, T., BRINKERT, R. (2008). *Conflict Coaching*. Sage, London
- JUHÁSZ M. (2000). Munka és személyiség/Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre. *Alkalmazott Pszichológia*, 2. évfolyam, 4. szám, 43–57. oldal
- KELLÓ É. (2014). *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémia Kiadó, Budapest
- KOMÓCSIN L. (2009). *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I*. Budapest, Manager Könyvkiadó
- KORNFIELD J. (2003). *Bölcsességek*. Alexandra, Budapest
- KUNOS I. (2005). A vezetéstudomány viselkedéscentrikus megközelítése – a humánétológia tükrében. *Vezetéstudomány*, 36. évfolyam, 4. szám

- KUNOS I. (2009). *Személyiségfejlesztés*. Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc, ISBN 978-963-661-862-9
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2009). Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban II., Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2010a). Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coachinggyakorlat és coachképzés fejlesztése érdekében. *Humánpolitikai Szemle*, 21. évf., 34–52. oldal
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2010b). *Coaching related findings of a comparative personality survey*. In: *European Integration Studies, Volume 8, Number 1*, Miskolc University Press. 81–106. oldal
- KUNOS I. (2010a). A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra. Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest
- KUNOS I. (2010b). *Vaslady*. In: *77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól*. szerk.: Komócsin L., 117–118. oldal, Budapest, Manager Kiadó
- KUNOS I. (2011). *Önbizalom-növelés*. In: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II.*, szerk.: Komócsin L., 45–63. oldal, Budapest, Manager Könyvkiadó
- KUNOS I. (2012a). *Coaching a magyar HRM-ben*. In: *Átalakuló emberi erőforrás-menedzsment*. szerk.: Poór, Karoliny, Berde, Takács, Budapest, Complex Kiadó, 266–277. oldal
- KUNOS, I. (2012b). *Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze*. In: Veresné Somosi M. (szerk.): *Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására*. Miskolci Egyetem, 63–77. oldal, 1. kötet
- KUNOS I. (2016). *Personality Development*. Globe Edit, Saarbrücken, Németország, ISBN 978-3-639-73439-3
- KUNOS I. (2018a). Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 15, (1), 92–97. oldal
- KUNOS I. (2018b). Coaching-style Leadership. *International Journal of Social Science and Business* 3, (1), 56–62. oldal
- KUNOS I. (2021). *Sikeres szervezet coaching egy multinacionális vállalatnál*. In: *Nemzetközi menedzsment*. Szerk.: Blahó A., Czakó E., Poór J., Budapest, Akadémiai Kiadó, 347–354. oldal
- LEE, G. (2003). *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance*. Chartered Institute of Personnel & Development, London
- LOUF, A. (2006). *A spirituális kísérés*. Bencés Kiadó, Budapest
- PETERS, T., WATERMAN R. H. Jr. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Collins Publishers, New York
- NOER, D. M., Leupold, C. R., Valle, M. (2007). An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors. *Journal of Managerial, Issues*, 19(2), pp. 271–287
- PALMER, S., WHYBROW, A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. Routledge, Hove
- PASSMORE, J. (2006). *Excellence in Coaching*. Kogan Page, London
- PETERSON, D. B. (2006). *People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to*

executive coaching. In: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103–127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

VOGELAUER, W. (2002). *A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézi-*

könyve. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

VOGELAUER, W. (2002). *Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest