

A COACHING MÓDSZERTANI ELEMEINEK RENDSZERTANI CSOPORTOSÍTÁSA

KUNOS ISTVÁN¹

Absztrakt

A coaching az elmúlt két évtizedben egyre népszerűbbé vált, túllépve a hagyományos tréningek és tanácsadási formák kereteit. Ez a fejlődés megköveteli a módszertani elemek rendszerezését, ami alapvető a szakma professzionalizálásához, a képzés minőségéhez és a kutatások megbízhatóságához. A tanulmány egy ötdimenziós taxonómiát javasol, amely integrálja a nemzetközi szakmai szervezetek (ICF, EMCC) elveit, valamint a rendszerelvű és megoldásközpontú coaching megközelítéseket. Az öt dimenzió – a kommunikációs technikák, a kognitív-pszichológiai stratégiák, a rendszerelvű szemlélet, a cél- és eredményorientált struktúrák, valamint az etikai és reflektív kompetenciák – egy keretet biztosítanak, amely segíti a coaching folyamatok átlátható értékelését és a hatékonyság mérését. A javasolt modell célja, hogy hidat építsen a coaching elmélete, gyakorlata és a tudományos kutatás között.

Kulcsszavak: coaching, módszertan, rendszertan (taxonómia), kompetenciák, integráció

1. Elméleti háttér és szakmai standardok

A coaching mint professzionális gyakorlat, az elmúlt két évtizedben kiemelkedő fejlődésen ment keresztül. Világszerte megnőtt az igény a vezetők, munkavállalók és szervezetek fejlesztésére olyan módszertanok segítségével, amelyek túlmutatnak a hagyományos tréningeken és tanácsadási formákon (Cox et al., 2018). A coaching rugalmassága, személyre szabottsága és interaktív jellege révén olyan eszközzé vált, amely képes támogatni a változásmenedzsmentet, a teljesítményfejlesztést és a személyes jóllét elősegítését (Grant, 2017). Ezen folyamat eredményeképpen a coaching mára multidiszciplináris területté vált, amelyben pszichológiai, pedagógiai, szervezetelméleti és menedzsment-tudományos alapok egyaránt érvényesülnek.

A coaching fogalmának meghatározása számos tudományos vitát generált. Az International Coaching Federation (ICF) például úgy definiálja a coachingot, mint „egy partnerség a klienssel egy gondolatébresztő és kreatív folyamatban, amely inspirálja őt arra, hogy maximalizálja személyes és szakmai potenciálját” (ICF, 2021, 3. o.). Ez a definíció hangsúlyozza a folyamat egyenrangú jellegét, valamint a kreativitás és az önfelfedezés szerepét. Az European Mentoring and Coaching Council (EMCC, 2015/2023) ezzel szemben nagyobb hangsúlyt fektet a kompetenciákra, az etikai keretekre és a professzionalizmusra. Az eltérő megközelítések is mutatják, hogy a coaching módszertani rendszerezése nemcsak elméleti, hanem gyakorlati kérdés is.

A szakirodalomban több irányzat alakult ki a coaching módszertani kereteinek megértésére. Egyes kutatások a pszichológiai irányzatokat hangsúlyozzák,

¹ kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, habilitált egyetemi docens; Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék; istvan.kunos@uni-miskolc.hu; ORCID: 0000-0003-4481-5271

mint például a kognitív viselkedésterápiás elemek integrációját (Neenan–Palmer, 2012), míg mások a szervezetfejlesztési és vezetésstudományi perspektívákat emelik ki (Passmore–Fillery-Travis, 2011). Ezen eltérő megközelítések közös pontja, hogy mindegyik a coaching gyakorlatának tudományos alapokra helyezését, valamint a mérhetőség és a hatékonyság javítását célozza. Egyre több empirikus kutatás foglalkozik a coaching hatásmechanizmusával. Mára nyilvánvalóvá vált, hogy a coaching pozitívan befolyásolja a munkavállalói teljesítményt, az önhatékonyságot és az attitűdöket. A vezetői coaching a szervezeti eredményeken túl, az egyéni jól-létet is jelentősen képes növelni. Ezek az eredmények megerősítik, hogy a coaching módszertani rendszerezése nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a gyakorlat tovább fejlődhessen, és összehasonlíthatóvá váljon a különböző kontextusokban alkalmazott beavatkozások hatása. Mindemellett a coaching iparág gyors expanziója etikai és minőségbiztosítási kérdéseket is felvet. A nemzetközi akkreditációs testületek, mint az ICF és az EMCC, éppen ezért törekednek olyan keretek kidolgozására, amelyek egységesítik a módszertani elveket és kompetenciákat (ICF, 2021; EMCC, 2015/2023). A rendszerezés tehát nem pusztán akadémiai kérdés, hanem hozzájárul a szakmai sztenderdek kialakításához, a képzés minőségéhez és a kutatás megbízhatóságához is.

A bevezetés másik fontos feladata a kutatás céljának tisztázása. Jelen tanulmány arra vállalkozik, hogy áttekintse a coaching módszertani elemeinek rendszerezésével kapcsolatos eddigi törekvéseket, majd egy új, integrált rendszerezést javasoljon. Ez a rendszerezés ötdimenziós keretbe szervezi a módszertani elemeket: (1) kommunikációs technikák, (2) kognitív-pszichológiai stratégiák, (3) rendszerelvű szemlélet, (4) cél- és eredményorientált struktúrák, valamint (5) etikai és reflektív kompetenciák. A javasolt modell célja, hogy hidat képezzen a gyakorlat, a képzés és a tudományos kutatás között. A coaching módszertani elemeinek csoportosítása nem csupán elméleti kihívás, hanem gyakorlati szükségszerűség. Egy világosan meghatározott rendszerezés hozzájárul a coaching szakma professzionalizálásához, segíti a képzési programok összehasonlíthatóságát, és alapot teremt a hatásvizsgálatok számára. A következő fejezetben ezért részletesen áttekintjük a szakirodalom és a nemzetközi szervezetek által kidolgozott elméleti kereteket. A coaching módszertani rendszerezésének egyik legfontosabb kiindulópontja a nemzetközi szakmai szervezetek által kidolgozott kompetencia- és etikai keretrendszer. Ezek a keretek nemcsak a szakmai identitás kialakításában játszanak szerepet, hanem orientációs pontot nyújtanak a képző intézmények, a kutatók és a gyakorló coachok számára is (Passmore–Fillery-Travis, 2011). A fejezet célja, hogy áttekintse a két meghatározó szakmai szervezet – az International Coaching Federation (ICF) és az European Mentoring and Coaching Council (EMCC) – kereteit, majd kitekintést adjon az alternatív és fejlődő megközelítésekre.

1.1. Nemzetközi kompetencia-keretek

1.1.1. Az ICF kompetencia-rendszere

Az ICF a világ egyik legnagyobb és legismertebb coaching szervezete, amely több mint 50 000 tagot számlál világszerte (ICF, 2021). Az ICF által kidolgozott kompetenciarendszer célja, hogy egységes nyelvezetet és mércét adjon a coaching folyamat minőségéhez. A 2021-ben frissített ICF Core Competencies négy fő területet határoz meg:

1. **Alapok megteremtése** (pl. etikai magatartás, coaching szerződés kialakítása).
2. **A kapcsolat együtt megteremtése** (pl. bizalomépítés, biztonságos tér kialakítása).
3. **Hatékony kommunikáció** (pl. aktív hallgatás, erőteljes kérdezés, tudatos visszajelzés).
4. **A tanulás és fejlődés elősegítése** (pl. célkitűzések tisztázása, akciótervezés, felelősségvállalás ösztönzése).

Az ICF rendszerének erőssége, hogy világosan körülhatárolja azokat a magatartásformákat, amelyek mérhetőek és értékelhetők a coaching képzések során (ICF, 2021). Ugyanakkor kritika érte amiatt, hogy túlságosan viselkedésorientált, és kevésbé reflektál a különböző elméleti irányzatok módszertani sokszínűségére (Clutterbuck, 2016).

1.1.2. Az EMCC professzionális gyakorlati keretrendszere

Az EMCC által kidolgozott Professional Practice Framework (EMCC, 2015/2023) nyolc kompetenciakategóriát különít el, amelyek lefedik:

- az önismeretet és önfejlesztést,
- a coaching szerződés és kapcsolat kezelését,
- a bizalom és a kapcsolat mélyítését,
- a fejlődés támogatását,
- a folyamat menedzselését,
- a reflektív gyakorlatot és a szupervíziót.

Az EMCC erőssége, hogy nagy hangsúlyt fektet a coach személyes és szakmai fejlődésére, valamint a reflektív és etikai dimenziókra (EMCC, 2015/2023). E keretrendszer egyértelműen a hosszú távú szakmai professzionalizációt célozza, és kiemelt szerepet ad az akkreditációs rendszereknek. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a coachokat folyamatos önértékelésre, szupervízióra és szakmai közösségi részvételre ösztönzi.

1.2. Alternatív és fejlődő megközelítések

A coaching gyakorlata nem korlátozódik az ICF és EMCC által kidolgozott standardokra. A szakirodalomban több alternatív irányzat is megjelent, amelyek új dimenziókat emelnek be a módszertani diskurzusba.

1.2.1. A rendszerelvű (systemic) coaching

A rendszerelvű megközelítés abból indul ki, hogy az egyén problémái és erőforrásai nem választhatók el a környezeti és szervezeti kontextustól (Hawkins–Turner, 2019). A coach tehát nemcsak az ügyfél céljaival dolgozik, hanem feltárja a kapcsolati hálót, a szervezeti kultúrát és a rejtett dinamizmusokat is. Ezzel a megközelítéssel a coaching folyamat inkább hasonlít egy komplex rendszerdinamikai beavatkozásra, ahol az egyéni fejlődés a tágabb környezet változását is előidézi (ICF, 2021).

Ez a szemlélet egyre inkább teret nyer a szervezeti coachingban, különösen vezetői szinten, ahol a döntéshozatal és a hatásmechanizmusok többszintűek (Hawkins, 2021).

1.2.2. A megoldásközpontú (solution-focused) coaching

A megoldásközpontú rövidterápia (SFBT) alapelveire épülő coaching olyan jövőorientált technikákat alkalmaz, amelyek a kliens erőforrásaira és korábbi sikereire építenek (de Shazer et al, 2007). A megoldásközpontú coaching rövid idő alatt hozhat konkrét változásokat, melyek hatékonyságnövelő ereje pszichológiai és szervezeti értelemben is megnyilvánul. A módszer tipikus eszközei közé tartoznak a skálázó kérdések, a kivételek keresése és a kívánt jövőkép vizualizálása. Ez a megközelítés különösen hasznos gyors változásokat igénylő kontextusokban, például agilis szervezetekben (Grant, 2017).

Az ICF és az EMCC keretei biztosítják a coaching szakmai sztenderdjeinek alapját, míg az alternatív irányzatok – mint a rendszerelvű és megoldásközpontú coaching – hozzájárulnak a módszertan gazdagításához. A különböző modellek integrálása lehetővé teszi egy olyan taxonómia kidolgozását, amely rugalmasan alkalmazható eltérő kontextusokban, miközben megfelel a minőségbiztosítási követelményeknek. A következő fejezetben ennek empirikus alapjait, vagyis a coaching hatékonyságával kapcsolatos kutatási eredményeket tekintjük át.

2. Empirikus eredmények és hatásvizsgálatok

A coaching módszertani elemeinek rendszerezéséhez elengedhetetlen a rendelkezésre álló empirikus kutatások áttekintése. Bár a coaching sokáig elsősorban gyakorlati tapasztalatokra épült, az elmúlt két évtizedben egyre több szisztematikus vizsgálat és metaanalízis jelent meg, amelyek számszerű adatokkal is alátámasztják a coaching hatékonyságát. Ezek a kutatások egyrészt hozzájárulnak a coaching legitimációjához, másrészt alapot nyújtanak a módszertani rendszerezések kialakításához.

2.1. A coaching hatékonyságának metaanalízisei

A gyakorló coachok gyakran tapasztalják, hogy a coaching jelentős pozitív hatást gyakorol a munkavállalói teljesítményre, az önhatékonyságra és a munkával való elégedettségre is, mindemellett hozzájárul a munkahelyi attitűdök javulásához és a vezetői készségek fejlődéséhez is.

A vezetői coaching az egyéni fejlődésen túlmenően a szervezeti kultúrára és a csapatműködésre is kedvező hatást gyakorol, ahol a coaching hosszú távú hatásai is felszínre kerülhetnek.

Ezek az összegző kutatások egyértelművé teszik, hogy a coaching nem csupán szubjektív élmény, hanem mérhető és dokumentálható eredményekhez vezet, amelyek indokolttá teszik módszertani elemeinek alapos rendszerezését.

2.2. A coaching hatásmechanizmusai

A coaching hatásmechanizmusainak vizsgálata kulcsfontosságú annak megértésében, hogy mely módszertani elemek járulnak hozzá leginkább a változáshoz.

Grant (2017) szerint a coaching legfőbb hatásmechanizmusai közé tartoznak:

- a célkitűzés és célkövetés, amely strukturálja a folyamatot,
- az önreflexió elősegítése, amely növeli az önismeretet,
- az erőforrások aktiválása, amely fokozza az önhatékonyságot,
- az akcióorientált tanulás, amely lehetővé teszi az új viselkedésminták kipróbálását.

Hasonlóképpen, De Haan és munkatársai (2011) kutatásai azt mutatják, hogy a coachingban a kapcsolat minősége és a bizalom szintje gyakran nagyobb hatással bír az eredményekre, mint maga a módszertani megközelítés. Ez arra utal, hogy a coaching módszertani elemeit nem önmagukban, hanem interakcióban kell vizsgálni a kapcsolati dinamikákkal.

2.3. Módszertani variációk és kontextusfüggőség

Mára az is kiderült, hogy a coaching hatékonysága kontextusfüggő, így például a megoldásközpontú coaching különösen hatékony lehet rövid távú, teljesítményorientált helyzetekben, míg a rendszerelvű coaching inkább a komplex szervezeti átalakulások során bizonyul eredményesnek (Hawkins, 2021).

Ez a kontextusfüggőség alátámasztja a rendszertani megközelítések szükségességét, hiszen a különböző módszertani elemek különböző helyzetekben bizonyulhatnak optimálisnak. Az empirikus bizonyítékok alapján ezért a coaching módszertanát nem lehet egységes, univerzális séma alapján értékelni, hanem differenciált megközelítésre van szükség.

2.4. A coaching mérési kihívásai

Bár az empirikus kutatások száma növekszik, továbbra is jelentős kihívás a coaching eredményeinek mérése. Sok vizsgálat szubjektív önértékelésen alapul, ami torzításokat hordozhat (Theeboom et al., 2014). Más esetekben a mért eredmények (pl. teljesítménymutatók) számos külső tényezőtől is függenek, amelyeket nehéz kontrollálni. Ennek megfelelően a coaching rendszerezésének kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a módszertani elemek mérhetősége és operacionalizálhatósága különböző mértékű lehet. Egyes elemek, mint a célkitűzés vagy a kérdezéstechnika, viszonylag jól definiálhatók és mérhetők, míg más, szubjektívebb dimenziók – például a bizalomépítés vagy a reflektív gondolkodás – nehezebben standardizálhatók. Az empirikus kutatások azt mutatják, hogy a coaching széles körben pozitív hatásokat gyakorol az egyénekre és szervezetekre, ugyanakkor a módszertani variációk és kontextusfüggőség miatt differenciált megközelítés szükséges. A coaching hatásmechanizmusainak megértése rávilágít arra, hogy a módszertani elemek rendszerezése nem pusztán elméleti gyakorlat, hanem gyakorlati következményekkel jár a mérés, az akkreditáció és a képzés számára is. A következő fejezetben ezért bemutatok egy javasolt taxonómiai keretet, amely integrálja a szakirodalmi és empirikus eredményeket.

3. Rendszerezési javaslat a coaching módszertani elemeinek csoportosítására

A coaching módszertani elemeinek rendszerezése kulcsfontosságú a szakmai gyakorlat standardizálásához, a képzési programok fejlesztéséhez, valamint a kutatási eredmények összehasonlíthatóságához. Az előző fejezetek áttekintése alapján világossá vált, hogy a különböző kompetencia-keretek (ICF, 2021; EMCC, 2015/2023), valamint az alternatív megközelítések (rendszerelvű, megoldásközpontú coaching) integrációja egy egységes taxonómia kialakításához vezethet.

3.1. A rendszerezés célja és elvei

A javasolt rendszerezés célja:

1. **Átláthatóság biztosítása:** a coaching folyamatok módszertani elemei könnyen kategorizálhatóak legyenek.
2. **Gyakorlat és elmélet összekapcsolása:** a szakmai standardokat és a kutatási eredményeket egyaránt figyelembe veszi.
3. **Mérhetőség támogatása:** lehetővé teszi az elemek operacionalizálását és a hatás vizsgálatát.

A taxonómia felépítése ötdimenziós, amely az ICF és EMCC kompetenciáit, valamint a rendszerelvű és megoldásközpontú módszertan elemeit integrálja.

3.2. Ötdimenziós taxonómiai keret

3.2.1. Kommunikációs technikák

Az első dimenzió a coaching kommunikációs eszköztárát foglalja magában. Ide tartoznak az aktív hallgatás, a kérdezőtechnika, a visszajelzés és a parafrázis használata (ICF, 2021). A kommunikációs kompetenciák alapvetőek a kapcsolatépítéshez és a bizalom kialakításához, amely számos kutatás szerint a coaching hatékonyságának legfőbb prediktora (De Haan et al., 2011).

3.2.2. Kognitív-pszichológiai stratégiák

A második dimenzió azokat a módszereket tartalmazza, amelyek a kliens gondolkodási mintáira, hiedelmeire és érzelmi feldolgozására irányulnak. Ide sorolható például a célkitűzés, az önreflexió ösztönzése, valamint a megoldásközpontú technikák, mint a kivételek feltárása és a jövőkép vizualizálása (Grant, 2017).

3.2.3. Rendszerelvű szemlélet

A harmadik dimenzió a coachee környezeti és szervezeti kontextusát veszi figyelembe. A rendszerelvű coaching a kapcsolati háló, a szervezeti dinamika és az interakciós minták vizsgálatát foglalja magában (Hawkins–Turner, 2019).

Ez a dimenzió különösen fontos vezetői és szervezeti coaching esetében, ahol a változás több szinten történik.

3.2.4. Cél- és eredményorientált struktúrák

A negyedik dimenzió a coaching folyamat strukturáltságát és célorientáltságát tartalmazza. Ide tartozik a coaching szerződés kialakítása, a SMART célok meghatározása, az akciótervezés és a progresszív visszajelzés (ICF, 2021; EMCC, 2015/2023). Ez a dimenzió segít biztosítani, hogy a coaching ne csak élmény legyen, hanem mérhető, eredményorientált folyamat.

3.2.5. Etikai és reflektív kompetenciák

Az ötödik dimenzió a coach etikai és reflektív képességeit foglalja magában. Ide tartozik az önreflexió, a szupervízió, az etikai döntéshozatal és a professzionális fejlődés (EMCC, 2015/2023). Ezek a kompetenciák biztosítják a coaching hosszú távú minőségét, a szakmai integritást, valamint a kliens biztonságát.

3.3. A dimenziók összekapcsolása

A taxonómia dimenziói egymással szoros kölcsönhatásban működnek. Például a kommunikációs technikák és a kognitív-pszichológiai stratégiák együtt teszik lehetővé az önreflexió ösztönzését, míg a rendszerelvű szemlélet és az etikai kompetenciák biztosítják, hogy a coaching folyamat mind a szervezeti, mind az egyéni kontextusban etikus és fenntartható legyen (Hawkins, 2021; De Haan et al., 2011).

Ez az integrált megközelítés lehetővé teszi a coaching módszertani elemeinek rendszerszintű értékelését és összehasonlítását különböző kontextusokban, miközben támogatja a kutatás és a gyakorlat közötti szinergiát.

3.4. Alkalmazás a gyakorlatban és a képzésben

A javasolt taxonómia számos gyakorlati alkalmazási területtel bír:

1. **Coach képzés:** a képzési modulok a dimenziók alapján strukturálhatók, így a hallgatók világosan láthatják a kompetenciák egymáshoz való viszonyát.
2. **Akkreditáció:** a rendszerezés használatával mérhetővé válik a coach kompetenciáinak fejlődése, ami megkönnyíti az akkreditációs folyamatot (ICF, 2021).
3. **Hatásvizsgálat:** a dimenziók operacionalizálása lehetővé teszi a coaching folyamat és hatásai kvantitatív és kvalitatív mérését.

Az empirikus kutatások és a nemzetközi szakmai standardok összekapcsolása révén a rendszerezés a coaching szakma tudományos alapokra helyezését, valamint a gyakorlati alkalmazások és a képzési programok fejlesztését egyaránt támogatja.

A javasolt ötdimenziós taxonómia integrálja a nemzetközi kompetenciakereteket, az alternatív coaching megközelítéseket és az empirikus eredményeket. Ez a keret lehetőséget biztosít a módszertani elemek strukturált csoportosítására, mérhetőségére és gyakorlati alkalmazására. A következő fejezetben a kritikai szempontokat és a módszertani kihívásokat tárgyaljuk, amelyek további finomítást igényelnek a rendszerezés teljes körű alkalmazása során.

4. Kritikai szempontok és módszertani kihívások

Bár a coaching módszertani rendszerezése jelentős előrelépést jelent a szakmai standardok és a gyakorlati alkalmazások összekapcsolásában, a taxonómia kialakítása és használata számos kritikai és módszertani kihívást vet fel. A következő alfejezetekben áttekintjük a legfontosabb kérdéseket, amelyek befolyásolják a rendszerezés érvényességét, alkalmazhatóságát és tudományos megalapozottságát.

4.1. A módszertani elemek operacionalizálása

Az egyik legnagyobb kihívás a coaching módszertani elemeinek mérhetővé tétele. Bizonyos elemek, például a kérdezőtechnika, a célkitűzés és az akciótervezés viszonylag jól operacionalizálhatók, azonban más dimenziók – például a reflektív gondolkodás, a bizalomépítés vagy a szervezeti kontextus figyelembevétele – komplex és szubjektív jellegük miatt nehezen mérhetők (Theeboom et al., 2014). A mérési problémák gyakran torzítják a coaching hatásosságáról szóló eredményeket, ami a rendszerezés érvényességét is befolyásolhatja. Ennek megfelelően a kutatóknak és gyakorlóknak olyan mérési protokollokat kell kidolgozniuk, amelyek egyszerre figyelembe veszik a kvantitatív és kvalitatív dimenziókat.

4.2. Kontextusfüggőség és rugalmasság

A coaching hatásmechanizmusai erősen kontextusfüggőek (Hawkins, 2020). Egy módszertani elem hatékonysága nagyban függ a szervezeti kultúrától, a coachee személyiségétől, a vezetői stílustól és a külső környezeti tényezőktől. Ez a rugalmasság ugyan előny, ugyanakkor nehezíti a rendszerezés általánosíthatóságát.

A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a rendszerezés nem lehet merev és kizárólagos, hanem adaptálható keretrendszerként kell működnie, amely figyelembe veszi a coaching komplex és dinamikus természetét (Clutterbuck, 2016; Grant, 2017).

4.3. Etikai kérdések és standardizáció

Az etikai dimenzió kiemelt fontosságú a coachingban, mivel a folyamat során a coachee gyakran személyes és érzékeny információkat oszt meg. A rendszerezés alkalmazása során biztosítani kell, hogy a szabványosítás ne menjen az etikai rugalmasság rovására. Az EMCC és az ICF iránymutatásai szerint a coachoknak mindig a kliens érdekeit kell szem előtt tartaniuk, még akkor is, ha ez eltér a rendszerezés előírásaitól (ICF, 2021; EMCC, 2015/2023). A szabványosítás és az etikai rugalmasság közötti feszültség csökkentése fontos szempont a gyakorlati alkalmazás során, ami további kutatásokat igényel a hatékony bevezetés érdekében.

4.4. Kompetenciafejlesztés és képzés

A rendszerezés alkalmazása a coach képzésben is kihívásokat jelent. Bár a dimenziók strukturáltsága segíti a képzési modulok kialakítását, a kompetenciák fejlesztése nem lineáris folyamat. A coachok fejlődése egyéni, és gyakran ciklikus jellegű, ahol a reflektív gyakorlat és a szupervízió kulcsszerepet játszik (EMCC, 2015/2023).

Ez azt jelenti, hogy a képzési programoknak lehetőséget kell biztosítaniuk az egyéni fejlődési útvonalakhoz való alkalmazkodásra, miközben a rendszerezés dimenziói mentén mérhető eredményeket kell biztosítaniuk.

4.5. Tudományos kutatás és validáció

Annak ellenére, hogy a coaching rendszerezésének tudományos érvényessége továbbra is korlátozott, metaanalízisek és szisztematikus áttekintések bizonyítják a hatékonyságát. A módszertani elemek konkrét hozzájárulása a változásokhoz kevésbé számszerűsített. Ezért a javasolt rendszerezés hatékonysági mérése további kutatásokat igényel, különösen longitudinális vizsgálatok és kontrollált kísérletek formájában, annak érdekében, hogy a különböző dimenziók hatása világosan elkülöníthető és mérhető legyen.

A kritikai szempontok és a módszertani kihívások rávilágítanak, hogy a coaching rendszerezésének alkalmazása meglehetősen komplex feladat. A fő kihívások a mérhetőség, a kontextusfüggőség, az etikai rugalmasság, a kompetenciafejlesztés és a tudományos validáció területén jelentkeznek. Mindezek figyelembevételével a rendszerezés tovább finomítható és adaptálható. A következő fejezet összegzi a cikk főbb eredményeit, és rámutat a lehetséges jövőbeli kutatási irányokra.

5. Következtetés és javaslatok

A coaching módszertani elemeinek rendszerezése és taxonómiai keretbe foglalása elengedhetetlen a szakmai standardok, a képzési programok és a kutatás összehangolásához. A cikk bemutatta a nemzetközi kompetencia-kereteket, a fejlődő megközelítéseket, az empirikus kutatások főbb eredményeit, valamint egy ötdimenziós rendszerezést, amely integrálja a különböző módszertani elemeket.

5.1. Főbb megállapítások

1. **Szakmai keretek integrációja:** Az ICF és az EMCC kompetenciái megfelelő alapot adnak a coaching módszertani elemeinek kategorizálásához, azonban önmagukban nem fedik le a gyakorlati diverzitást és a kontextusfüggő tényezőket (ICF, 2021; EMCC, 2015/2023).
2. **Alternatív megközelítések fontossága:** A rendszerelvű és megoldásközpontú coaching módszerek integrációja a taxonómiába lehetővé teszi, hogy a coaching folyamatai komplex és dinamikus kontextusban is alkalmazhatók legyenek (Hawkins–Turner, 2019).
3. **Empirikus bizonyítékok:** Egyéni és szervezeti szinteken a metaanalízisek és szisztematikus áttekintések megerősítik a coaching pozitív hatásait, ugyanakkor a módszertani elemek validálásához a különféle hatásmechanizmusok differenciált vizsgálata szükséges.
4. **Kritikai szempontok:** A taxonómia operacionalizálása, a kontextusfüggőség, az etikai rugalmasság és a tudományos validáció terén további fejlesztések szükségesek, hogy a keret valóban alkalmazható és megbízható legyen a gyakorlatban és a kutatásban (Theeboom et al., 2014; De Haan et al., 2011).

5.2. Javaslatok a gyakorlat és a kutatások számára

1. **Gyakorlati alkalmazás:** A rendszerezést a coaching képzési programokban, moduláris felépítésként célszerű használni. A hallgatók megismerhetik a

dimenziók közötti összefüggéseket, miközben gyakorlati tapasztalatot szereznek a módszertani elemekről.

2. **Akkreditáció és minőségbiztosítás:** A taxonómia támogatja a kompetenciák mérését és nyomon követését az akkreditáció során, valamint a coachok folyamatos fejlődésének monitorozását (ICF, 2021).
3. **Kutatási irányok:** További longitudinális és kontrollált kutatások szükségesek a taxonómia dimenzióinak validálásához, valamint a coaching hatásmechanizmusainak pontos feltárásához. A kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinációja javasolt a komplex folyamatok teljes körű vizsgálatához.
4. **Rugalmasság és adaptáció:** A coaching taxonómiáját rugalmas keretrendszerként kell kezelni, amely alkalmazkodik az eltérő szervezeti, kulturális és egyéni kontextusokhoz. Az etikai szempontok és a kliens-specifikus igények kiemelt figyelmet igényelnek (EMCC, 2015/2023).

Összességében megállapítható, hogy a coaching módszertani elemeinek rendszerezése és taxonómiai keretbe foglalása alapvető a szakmai fejlődés, a képzés és a tudományos kutatás támogatásához. A javasolt ötdimenziós taxonómia lehetővé teszi a módszertani elemek strukturált és mérhető értékelését, miközben figyelembe veszi a kontextusfüggőséget, az etikai szempontokat és az alternatív megközelítések előnyeit. A jövőbeni kutatások és gyakorlati alkalmazások során a taxonómia további finomítása és validálása kulcsfontosságú, hogy a coaching szakma tovább erősítse tudományos és gyakorlati megalapozottságát. Ezzel a keretrendszerrel a coaching nem csupán hatékony eszközzé válhat az egyéni és szervezeti fejlődés támogatásában, hanem a szakmai identitás, a minőségbiztosítás és a tudományos kutatás szempontjából is megerősítheti a szakmát.

Irodalomjegyzék

Bachkirova, T., Spence, G., Drake, D. (2017): *The SAGE handbook of coaching*. London: Sage.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E. (2019): *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Boston: Harvard Business Review Press.

Cavanaugh, M. J. (2006): Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive conversation. In: Stober, D. R., Grant, A. M. (szerk.) *Evidence based coaching handbook*. New York: Wiley, pp. 313–354.

Clutterbuck, D. (2016): *Coaching the team at work*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Cox, E., Bachkirova, T. and Clutterbuck, D. (2018): *The complete handbook of coaching*. London: Sage.

De Haan, E. (2008): *Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning*. Chichester: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119206316>

De Haan, E., Culpin, V., Curd, J. (2011): Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), pp. 24–44. <https://doi.org/10.1108/004834811111095500>

De Shazer, S., Dolan, Y., Korman, H., Trepper, T., Mccollum, E., Berg, I. K. (2007): *More than miracles: The state of the art of solution-focused brief therapy*. New York: Routledge.

EMCC (2023): *EMCC professional practice framework*. London: EMCC.

Grant, A. M. (2017): The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), pp. 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>

Hawkins, P. (2021): *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. London: Kogan Page.

Hawkins, P., Smith, N. (2013): *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*. Maidenhead: Open University Press.

Hawkins, P., Turner, E. (2019): *Systemic coaching: Delivering value beyond the individual*. London: Kogan Page.

ICF (2021): *Core competencies of professional coaching*. Lexington, KY: International Coaching Federation.

Ives, Y. (2008): What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), pp. 100–113.

Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., Whitworth, L. (2018): *Co-active coaching: The proven framework for transformative conversations at work and in life*. 4th edn. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Neenan, M. and Palmer, S. (2012): *Cognitive behavioural coaching in practice*. London: Routledge.

O'Connor, S, Cavanagh, M. (2013): The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being*, 3, Paper 2., <https://doi.org/10.1186/2211-1522-3-2>

Palmer, S., Whybrow, A. (2018): *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. 2nd edn. London: Routledge.

Passmore, J., Fillery-Travis, A. (2011): A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), pp. 70–88., <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>

Rock, D. (2009): *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. New York: HarperBusiness.

Theeboom, T., Beersma, B., Van Vianen, A. (2014): Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>

Whitmore, J. (2017): *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. 5th edn. London: Nicholas Brealey Publishing.

TAXONOMIC CLASSIFICATION OF THE METHODOLOGICAL ELEMENTS OF COACHING

ISTVÁN KUNOS

Coaching has become increasingly popular over the past two decades, going beyond the framework of traditional training and consulting forms. This development requires the systematization of methodological elements, which is essential for the professionalization of the coaching industry, the quality of training and the reliability of research. The study proposes a five-dimensional taxonomy that integrates the principles of international professional organizations (ICF, EMCC) and systemic and solution-oriented coaching approaches. The five dimensions – communication techniques, cognitive-psychological strategies, systemic approach, goal- and outcome-oriented structures, and ethical and reflective competencies – provide a framework that helps to transparently evaluate coaching processes and measure effectiveness. The proposed model aims to build a bridge between coaching theory, practice and scientific research.

Keywords: coaching, methodology, taxonomy, competencies, integration