

## A COACHING SZEREPE A MAGYAR GAZDASÁGFEJLESZTÉSBEN – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A VEZETÉSFEJLESZTÉSRE ÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉSRE

KUNOS ISTVÁN<sup>1</sup>

### Összefoglaló

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, melyet úgy hívunk, hogy emberi társadalom. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményesek legyenek, nem árt tisztában lenni emberi lényünkől eredő tulajdonságainkkal, a rendelkezésre álló erőforrásainkkal, és egyáltalán azzal a közeggel, melyben élünk. Közösségi létünk és természetünk tálcán kínálja az együttes gondolkodás és problémamegoldás lehetőségét, mely 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 mára jól kiforrott módszertanával, a jelen kor 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 coaching folyamat minden esetben az önismeret mélyítésével is jár, mely az életünk minőségét leginkább befolyásoló tényezők kulcseleme. Tulajdonképpen egy – a földi létünk során nem kipipálható – élethosszig tartó folyamat, amin 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, mely képessé teszi arra, hogy később önállóan is sikeresen alkalmazza a módszert, valamint az abban megismert és begyakorolt eszközöket.

A továbbiakban 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, vezetésstudomány

JEL-KÓDOK: I29, M12, M50, M53, M59

---

<sup>1</sup> Miskolci Egyetem, szvkunos@uni-miskolc.hu

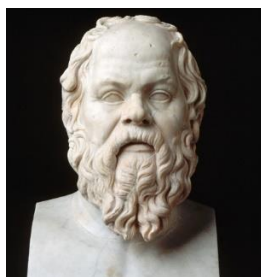
*„Hitünk és gondolkodásunk hatnak viselkedésünkre, befolyásolják tetteinket.*

*Tetteink könnyen szokássá válhatnak.*

*Céljainkat többnyire szokásaink megváltoztatásával érhetjük el, miközben jellemünket is formáljuk, meghatározva sorsunkat.”<sup>2</sup>*

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 bíró, arra megoldást kereső személyt) egy vagy több lehetséges megoldásra.

1. ábra. Szókratész



Forrás: internet<sup>3</sup>

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 *(részletesebben lásd később, az 1.3. fejezetben)*.

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

„Szókratész nem előadásokat tartott, hanem párbeszédnek keretében rendítette meg beszélgetőpartnerei magabiztosságát, és ezek során fejtette velük együtt ki azt, hogy valójában miről is vannak ők meggyőződve, még abban az esetben is, amikor első közelítésben ennek épp az ellenkezője mellett akartak érvelni. A szókratészi irónia azt az eljárást jelenti, amikor Szókratész úgy állítja be, hogy érdeklődik beszélgetőpartnereinél valami iránt, hiszen ő nem tud semmit, de persze a beszélgetés során hamar világossá válik, hogy sokkal alaposabban átlátja a beszélgetés tárgykörét, mint azok, akikkel szóba elegyedik. A Theaitétoszban említett bábáskodás művészete (gör.: maieutiké tekhné) arra utal, hogy Szókratész kérdései segítségével képes a

---

<sup>2</sup> Kunos István – a szerző gondolatai

<sup>3</sup> <http://kids.britannica.com/elementary/art-189075/Socrates-was-a-philosopher-in-ancient-Greece>

beszélgetőpartnerben rejtőző véleményt napvilágra hozni, majd az így napvilágra hozott álláspont életképességét is tüzetesen megvizsgálja beszélgetőpartnerével együtt.

Szókratész nagyon gyakran fordul beszélgető partnereihez azzal a kérdéssel, hogy egy bizonyos erény vagy etikailag releváns tulajdonság micsoda. Ezek a kérdések könnyen félreérthetők – és valóban, Szókratész beszélgetőpartnerei gyakran félre is értik Szókratész kérdését. Ha azt akarjuk például tudni, mi a méltánytalanság, nem elegendő példákat (rászedés, leigázás, sértés) felsorolni, mert nem azt kérdeztük, hogy mi minden méltánytalanság, hanem azt kell szabatosan megfogalmaznunk, hogy mi az, ami mindezeket egyaránt méltánytalansággá teszi, miben is áll az, hogy ezek egyaránt méltánytalanságok.”<sup>4</sup>

Szókratész javaslatai között fellelhető a coach és az ügyfél közötti bizalom-erősítés, 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.”<sup>5</sup>*

Az ókori görög filozófus megközelítésén túlmenően, a keleti vallások egy részében is (pl. buddhizmus) megtaláljuk a kérdések útján történő kommunikáció formáját, mely 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.”<sup>6</sup>*

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.

## 2. ábra Buddhizmus



*Forrás: internet<sup>7</sup>*

Buddha „ügyes eszköz”-nek nevezi azt a módszert, melynek során a „mester” csak kérdésekkel operál, mégpedig úgy, hogy azok megfogalmazásukat tekintve a lehető

---

<sup>4</sup> <https://hu.wikipedia.org/wiki/Sz%C3%B3krat%C3%A9sz>

<sup>5</sup> <http://martonm.5mp.eu/web.php?a=martonm>

<sup>6</sup> <http://www.tarrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>

<sup>7</sup> <http://www.tkbh.hu/oktatas/tantargyleirasok/a-e-d-ze405>

legjobban igazodjanak a befogadó (beszélgetőpartner) érzés- és gondolatvilágához. Hasonlóan a coaching-hoz, 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, melyet 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, mely sokszor más tanítási módszereket egészíti 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, mely az emberi társadalom és az egyéni interakciók vizsgálatában teljesedett ki.

A tudományos életben a „coaching” kifejezés 1830-ban jelent meg először az Oxfordi Egyetemen, ahol szleng-ként 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 alapszciplinái 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 Behaviourizmuson és Pszichoanalitikus mélylélektani irányzatokon<sup>8</sup> túlmutatva, 1930 és 1950 között - a Freud-i tanokra válaszul - megjelent Maslow és Rogers emberközpontú megközelítései „harmadik erő”-ként 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 – mely 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 –, akkor felszínre törhetnek azok a természetes képességek, melyek kiváló teljesítményt eredményezhetnek. Rátapintott a coaching lényegére, az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatására, ezáltal a 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 menedzsment könyvek egyik fő szakterületévé vált, leginkább abban a kontextusban,

<sup>8</sup> [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_pszichologia\\_es\\_szemelyisegfejlesztes\\_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2\\_A\\_pszichologia\\_iranyzata.scorml](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_pszichologia_es_szemelyisegfejlesztes_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2_A_pszichologia_iranyzata.scorml)

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 coaching folyamatokban 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 folytathatunk kollégáinkkal, ezáltal hatékonyabban oldva meg problémáinkat, végezve el feladatainkat. 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 coaching-tapasztalat, több területen nőtt a képzett coachok száma, melynek 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, melyben úttörő szerepet vállaltak a leginkább angolszász területen képesítést szerzett coach-ok. Mindez egyfajta új kultúrát, a fejlődés, tanulás, változás kultúráját hozta el az országba. Pár év múlva hazai coach képzések 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 coach-ok 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 beszívargott a non-profit szervezetek világába is. Az előbb említett folyamatok magukkal hozták az első hazai szakmai szervezetek megalakulását, melyek vagy magyar coaching iskolák különféle szervezeteiből jöttek létre, vagy már régóta működő nemzetközi szervezetek magyar tagozataként kezdtek funkcionálni (pl. az ICF Magyar Tagozata). A legjelentősebb hat magyar szakmai szervezet 2011-ben aláírta Coaching Szakmai Kódex-et, mely 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 coaching-szolgáltatásnyújtás irányelveit, az ehhez szükséges szakmai kompetenciákat, és azok folyamatos fejlesztésének igényét, valamint azokat az etikai követelményeket, melyek a szakma szempontjából meghatározó jelentőséggel bírnak. 2012-ben megalakult a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége (MCSZ). Törekvéseik között szerepel egy olyan átfogó minősítési/minőségbiztosítási rendszer kiépítése és működtetése, mellyel a szakma hitelességének megerősítése hosszútávon biztosítható.

Szerencsére mondhatjuk, hogy a fejlődés – nem csak hazánkban, hanem a világ különböző pontjain is – folyamatos és töretlen. A coaching szakma 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 érték-súlypontokat 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.”<sup>9</sup>*

*„A coaching felszabadítja egy személy lehetőségeit a teljesítmény maximalizálása érdekében. A coaching inkább segíti őket a tanulásban, mintsem tanítja őket.”<sup>10</sup>*

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

*„Életünk legfontosabb dolgai nem rendkívüliek vagy grandiózusak. A legfontosabbak azok a pillanatok, melyekben úgy érezzük, hogy valaki megérintett.”<sup>11</sup>*

Az idézet szó szerint, és átvitt értelemben is jól példázza azt a felismerést, hogy céljaink elérését hatásosan támogathatja egy másik, „kívülálló” személy, akit tudása és „függetlensége” segít áldásos munkájában.

*„Érzelminkhez való viszonyunk az, ami leláncol, vagy felszabadít bennünket.”<sup>12</sup>*

Gyönyörű példája a coach ügyfélre gyakorolt hatásának, egyúttal annak az örömmel, amit coach érezhet, mikor ügyfele szemében meglátja a reményt, a felismerést, 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.”<sup>13</sup>*

Erről az idézetről 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 coaching-módszertan azon elemeit juttatja eszembe, melyek a pszichológiából átvett kognitív terápia eszközei (pl. 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.”<sup>13</sup>*

---

<sup>9</sup> Nemzetközi Coaching Szövetség <https://menslab.com/en/icf-definition-of-coaching>

<sup>10</sup> Nemzetközi Coaching Közösség <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching>

<sup>11,12</sup> Kornfield, J. (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>13</sup> Chödron, P. (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

Az idézet a coach-ok számára is követendő magatartásformákat sugall, melyben fellelhetjük az aktív hallgatás, és a megfelelő kérdezőtechnika csírát is.

*„Mindenki maga irányítja a sorsát;  
Mi magunknak kell megteremtünk boldogságunk okait.  
Csak mi tartozunk ezért felelősséggel, senki más.”<sup>14</sup>*

A Dalai Láma is akarataunk 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 gondolkodásmódunk megváltoztatására.”<sup>15</sup>*

A szerző itt a coaching egyik alapvető hatásmechanizmusára hívja fel a figyelmet, mi szerint csak önmagunk (gondolkodásmódunk 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.”<sup>16</sup>*

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 coaching-gyakorlatnak.

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.”<sup>17</sup>*

Most pedig nézzünk egy bevezető mottót, majd pár coaching-definíciót, melyek véleményem szerint alkalmasak arra, hogy megragadják a szakma lényegét.

*„Néha a coach-é az egyetlen őszinte visszajelzés.”<sup>18</sup>*

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

---

<sup>13</sup> Chödrön, P. (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>14</sup> XIV. Dalai Láma (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>15</sup> XIV. Dalai Láma (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>16</sup> Weöres, S. (1945): A teljesség felé

<sup>17</sup> Louf, A. (2006): A spirituális kísérés, Bencés Kiadó, Budapest

<sup>18</sup> W. Voglauer (2002): A coaching módszertani ABC-je, KJK-Kerszöv, Budapest

A coachingra vonatkozó általános definíciók:

*„Segíteni valakinek, hogy adott (jelenlegi) állapotából eljusson oda, ahova szeretne, sokkal gyorsabban, mintha azt egyedül tenné.”<sup>19</sup>*

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).”<sup>20</sup>*

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

*„Interaktív, gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely segíti az egyént (és a szervezetet) hogy gyorsan fejlődjön és sokkal kielégítőbb eredményeket érjen el.”<sup>21</sup>*

A Nemzetközi Coaching Szövetség egy másik meghatározása 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.”<sup>22</sup>*

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

*„A coaching egyfajta „szelíd motorozás nagyvárosi forgatagban”<sup>23</sup>*

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

Az előzőekben bemutatott definíciók közös eleme a tanulás, a fejlődés, melyben 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, melyek a fejlődéshez, a céleléréshez szükséges idő lerövidítését emelik ki, és találunk olyat is, amelyik az ügyfélben rejlő lehetőségeket húzza alá.

---

<sup>19</sup> The Coaching Academy - <https://www.the-coaching-academy.com/blog/2014/02/566>

<sup>20</sup> John Whitmore - [https://www.goodreads.com/author/quotes/121298.John\\_Whitmore](https://www.goodreads.com/author/quotes/121298.John_Whitmore)

<sup>21</sup> International Coach Federation - <https://coachingfederation.org/about>

<sup>22</sup> Noble Manhattan Budai Coaching Támogató Csoport

<sup>23</sup> Dr. Kollár Coaching, Budapest



Végül a saját meghatározásom:

*„Saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.”<sup>24</sup>*

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, mely a számára további erőt adó örömmel párosul. Megközelítésemben alá szeretném húzni azt a „saját élmény”-faktort, mely mindazt az élményanyagot foglalja magában, amit az ügyfél a coaching folyamat 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 coaching folyamat sikeres lebonyolítása után) képessé válhat problémái, dilemmái önálló megoldására. Konkrét problémáinak hatékony megoldása mellett, általános értelemben is folyamatosan fejlődik a személyisége. A belső igénnyé transzformálódó, töretlen fejlődés iránti vágy jó esetben halálíg tartó törekvéssé válhat. Ennek során a coaching-szemlélet 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, mi által az egykori ügyfelünk környezetében élők is megtapasztalhatják a coaching-filozófia 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 szubjektív azon fokát –, mely a társadalomtudományokat természetüknél fogva jellemzi.

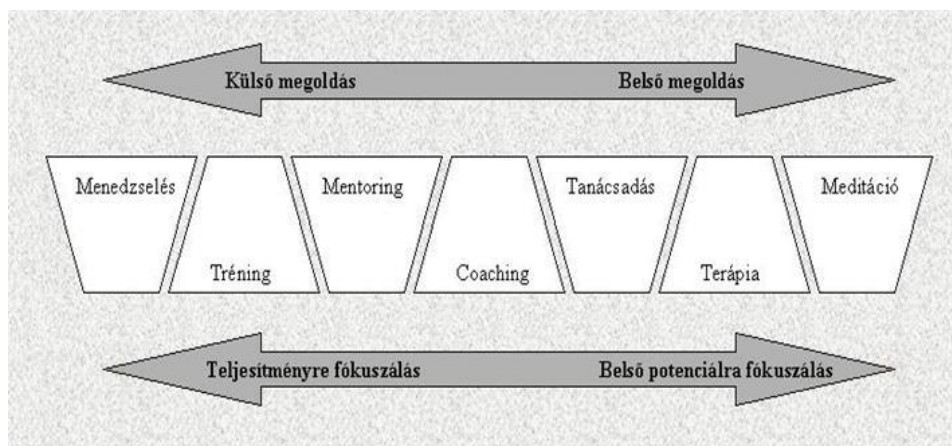
A menedzsment-tudományok területén már a múlt században (Peters, T., Waterman R. H. Jr., 1982) megfigyelhettük a „kemény”, illetve a „puha” – az emberi tényező fontosságát hangsúlyozó – irányzatok párharcát. A coaching megjelenése és intenzív térnyerése jól példázza az utóbbi időben felerősödő „puha” megközelítés létjogosultságát. A személy, a képességek, készségek és kompetenciák reflektorfénybe kerülése, a „Leadership” irányzatokban megjelenő, személyek változására fókuszáló, az azon keresztül megvalósuló hatékony változás-kezelés 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 (pl. a változással szembeni ellenállás gyökerének feltárását). Az emberi viselkedés gyökér-okainak kiderítésével és megértésével konkrét akciótervek készíthetők, melyek a gyakorlat nyelvére könnyen lefordítható, a vezetéstudomány szinte 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:

---

<sup>24</sup> Kunos István – a szerző definíciója

3. ábra. A coaching elhelyezkedése a többi segítő tudomány között



Forrás: Cope, M.: *A coaching módszertana*, Manager Könyvkiadó, 2007

A 3. 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 fókuszos, 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 eloszlátása érdekében célszerű összefoglalni azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a coaching-ot a vele rokon tudományterületektől.

A coaching olyan személyre szabott fejlesztés, mely 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 „diákokat” 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 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, visszajelez és katalizál.

A pszichoterápiától leginkább az különbözteti meg, hogy elsősorban nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrál. Ehhez azonban nyilvánvalóan fontos szerepe van a múltat feltáró diagnózis fázisnak, 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, mely egyetlen találkozástól (amit például a nemzetközileg is elismert, Svájcban élő Peter Szabo preferál – a szerző megjegyzése) pár hónaptól akár egy évig is terjedhet. Ez általában 5-10 alkalmat jelent. A jól működő coaching szoros, bizalomra épülő kapcsolatot feltételez coach és ügyfele között. A coaching tulajdonképpen egy olyan támogató tevékenység, mely segít megtanulni az ügyfélnek, hogy hogyan fejlődjön. A folyamat során az ügyfél a coach által olyan fontos visszajelzésekhez jut, melyekben 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 coaching-hoz 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 coaching-folyamat lehetséges kimenetei között tartjuk számon a magasabb szintű önismeret elérését, a kívánt viselkedésváltozást, teljesítménynövekedést, 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, melyekből – többek között – a coaching eszköztandszere kifejlődött. Még mélyebbre ásva két alappillérre lelhetünk. Az ezeken támaszkodó felépítmény egyik lábát azok a – korábban élsportolók trenfrozására használt – mentális technikák képezik, melyeket 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 szeretnének 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<sup>25</sup>:

- Akcióközpontú coaching (a pszichodráma szemléletével):

A pszichodráma csoport-pszichoterápiás módszer. Lényege, hogy a csoporttagok a 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 megbeszélik az adott helyzetre vonatkozó teendőket, hanem el is játszatják azt az ügyféllel, aki így biztonságos közegben próbálhatja ki az egyes megoldási lehetőségeket.

- Érték-alapú coaching:

Az érték alapú 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 másra fog emlékezni, mindenki mást emel ki belőle. Mindannyian megélnünk egyfajta valóságot, amely egy szubjektív valóság, amit befolyásolnak korábbi élményeink, tapasztalásaink. A gestalt-alapú coaching során az ügyfélben tudatosulnak a helyzetek kezelésre 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 előrevivő lehetőségekre és az erőforrásokra fókuszáló beszélgetésvezetési eszköztára, melynek során tudatosan nem kérdezzük a problémáról, annak okairól, részleteiről. Valami mást csinálunk: az ügyfelünk hétköznapi valóságában kívánatos változások konkrét, pontos mikro-leírására, 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 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”

---

<sup>25</sup> Kelló Éva (2014): Coaching alapok és irányzatok, Akadémia Kiadó, Budapest, valamint <http://businesscoach.hu/coaching-iranyzatok-tovabbkepzes-coachoknak-2017tavasz/> és <http://www.convictus.hu/wingwave-coaching-alapjan>

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 bennünk 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 teremtünk koherenciát a testünk, az érzelmeink és a beszédünk között. Hogyan hangolódjunk rá a testünk intuitív bölcsességére. Hogyan gondoljuk újra azt, ahogy az életünket éljük.

- **Rendszerszemléletű coaching:**

E szemlélet alapja, hogy a legkisebb rész is egy egész-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 coaching folyamatban a felek felelősséget 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.

- **Szupervízió-alapú 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 ügyfelének arra vonatkozóan, hogy rá hogyan hatnak, benne milyen érzéseket keltenek azok a dolgok, melyekről alanya beszámol.

- **Tranzakció-alapú 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 tranzakció-analízis fogalmi értelmezési keretet adnak az egyén számára nehézségeket, elakadásokat jelentő helyzetben, lehetőséget teremtenek a változásra, változtatásra. A tranzakció-analitikus 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 módszer-együttest dolgozott ki az érzelmi blokkok oldására és az érzelmi beállítódások formálására. Lényege, hogy ha pontosan megtaláljuk azt a problémát, érzelmi feldolgozatlanágban rejlő elakadást, ami a teljesítmény csökkenését okozza, a viselkedést blokkolja, akkor az egyszerű, pontosan célzott beavatkozásokkal jelentős változást lehet elérni a viselkedésben.

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

Az 1. táblázat első oszlopa a tizenegy irányzat jól ismert elnevezését tartalmazza. A második oszlopban az adott irányzat megközelítési elvét tüntettem fel, mely 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 coaching-helyzetek, coach és ügyfél személyiségek más-más megközelítések alkalmazását tehetik indokolttá a tökéletességre törekvő coach-ügyfél szimbiózisban.

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

1. táblázat. Coaching-irányzatok strukturált jellemzői

	<b>Megközelítés</b>	<b>Jelleg</b>	<b>Módszertan</b>	<b>Hatásmechanizmus</b>	<b>Tartalom</b>	<b>Erősség</b>
<b>Akcióközpontú coaching</b>	pszichodráma	akcióorientált	csoportos szerepjáték	nézőpontváltás szerepcserékkel	élethelyzetek megjelenítése	biztonságos közegben való kipróbálás lehetősége
<b>Értékalapú coaching</b>	értékrendszer	felismerő, értékelő	értékalapú transzformáció	kognitív feldolgozás	értékek tudatosítása és illesztése	kongruencia-növekedés
<b>Gestalt-alapú coaching</b>	gestalt-pszichológia	belátáson alapuló	támogatás és szelíd konfrontáció	magatartásminták értékelése	szubjektív élmények tudatosítása, lehetőségek feltárása	múlt-jelen-jövő összekapcsolása
<b>Megoldás-központú brief-coaching</b>	megoldás-központúság	segítő, katalizáló	célratörő beszélgetés-vezetés	önszerveződés fejlesztése	erőforrások és lehetőségek koncentrált feltérképezése	gyors előrelépés
<b>NLP-alapú coaching</b>	neuro-lingvisztikus programozás	eredmény-központú	feltáró, „hídépítő” interakció	saját tapasztalat, belső jelentésrendszer használata	„hídépítés” a jelenlegi állapot és a vágyott cél közé	gyors, erőteljes, maradandó
<b>Ontológiai coaching</b>	ontológia	hozzáállás-változtató	ontológiai tanulás	új szemléletmód kialakítása	a létezés sajátosságainak figyelembevétele	természetes harmónia, mély és tartós változások

	<b>Megközelítés</b>	<b>Jelleg</b>	<b>Módszertan</b>	<b>Hatásmechanizmus</b>	<b>Tartalom</b>	<b>Erősség</b>
<b>Rendszer-szemléletű coaching</b>	rendszerelmélet	komplexitás-fókuszú	rendszer-szemléletű kérdező-technika	magasabb nézőpontból való rálátás	összefüggések, hatás-mechanismusok feltárása	módszertani eszköz-gazdagság
<b>„Story Processing Coaching”</b>	freudi szabad asszociáció	asszociatív	szabad asszociáció	belső mozgatórugók megértése	tudat alatti történések felszínre hozatala	a tudattalan tudatosítása
<b>Szupervízió-alapú coaching</b>	szupervízió	személyiség-fejlesztő	kérdező-, és visszajelzés-fókuszú	tapasztalati tanulás	reflexió, önreflexió	fejlődés-orientált
<b>Tranzakció-alapú coaching</b>	tranzakció-analízis	összefüggés-feltáró	pszichológiai struktúra-elemzés	információs és érzelmi cserefolyamatok felismerése	„Én-állapot” és interakció elemzés	hatékony
<b>Wingwave coaching</b>	káoszelmélet	érzelem-feldolgozó	kineziológia, NLP, és bilaterális stimuláció együttese	érzelmi rugalmasság fejlesztése	viselkedést blokkoló érzelmi elakadások oldása	test és lélek egysége

*Forrás: Saját szerkesztés*



Napjainkra, a coaching egyre népszerűbbé válásával, nagyszámú coach-képzőszerv 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 orvostudományban, a coachingban is lezajlott specializáció számtalan coaching-fajtát eredményezett. Sokszor talán már túlzott, indokolatlan mértékben van jelen a specializáció, melyet 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, házasság-coaching, szülő-coaching, család-coaching, kapcsolati-coaching, önbecsülés-coaching, spirituális-coaching, és így tovább. Amíg ez eladható, és a megtévesztés 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, értékteljes életet.

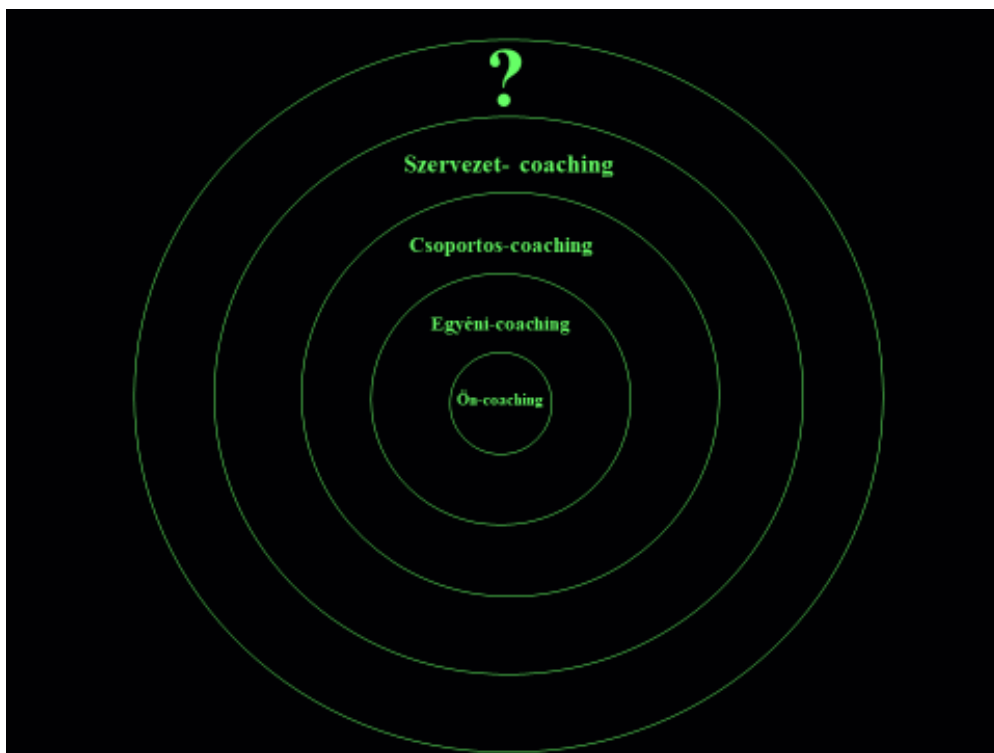
A coachingban egyre több felfogás és irányzat jelenik meg, ami inkább előnyösnek mondható, hiszen emberi teremtmények lévén mindnyájunknak különbözik nem csak az ujjlenyomata, az írisze, hanem a személyisége is. E miatt meggyőződéssel vallom, hogy amíg egy adott megközelítés képes betölteni a coachinggal 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 újdonságok, 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 újdonságok „átvétele” is lassabban megy, bár az utóbbi években már látni előrelépést. Például jómagam is sokat gondolkodtam már a coaching kiterjeszhetőségén. Ez alatt azt értem, hogy ha végigtekintünk a klasszikus coaching kialakulásától napjainkig „berapult” íven, azt tapasztalhatjuk, hogy az „ősidőkben” – a pszichoterápiához hasonlóan – általában négy szemközt zajlottak a coaching-ülések. 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, melyek a visszajelzések alapján sikeresek lehetnek.

Mindezt továbbgondolva felmerülhet bennünk a kérdés: Merre tovább?

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 egyidőben, széles körűen történő coacholásának esélyeit, alapfeltételeit, módszertanát és kivitelezési lehetőségeit.

4. ábra. A coaching eddigi típusai a résztvevők száma szerint



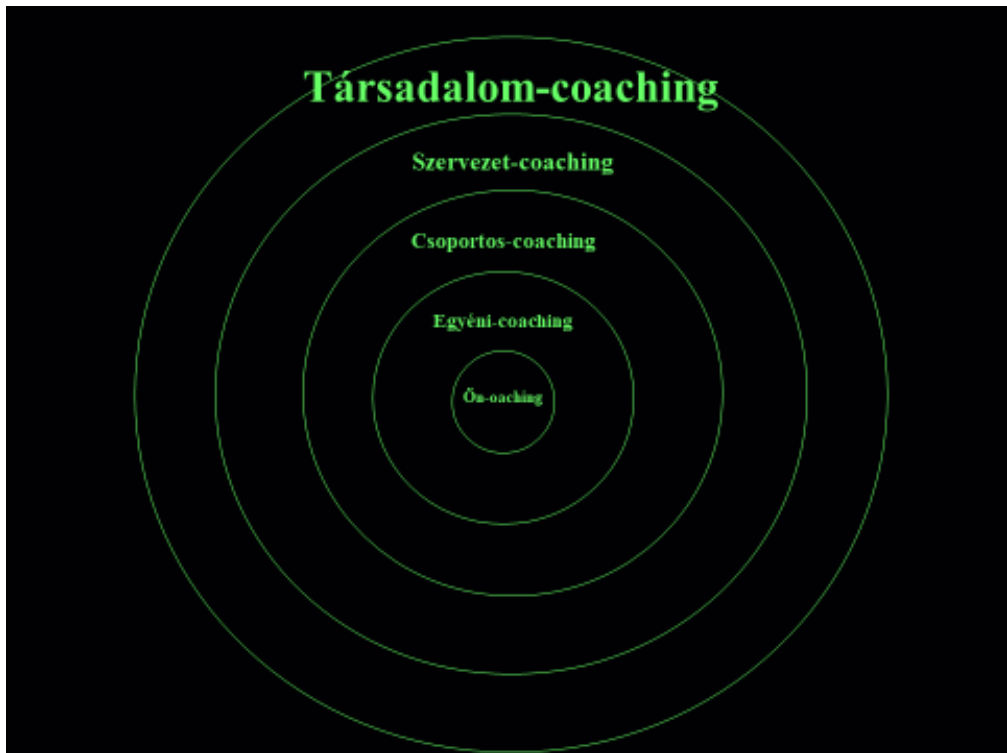
*Forrás: Saját szerkesztés*

Az 5. ábra gondolati íve persze rengeteg izgalmas kérdést, problémát is felvet, mint például:

0. Egyáltalán lehetséges-e?
1. Milyen célok jöhetnek 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 coach-ok?
8. Hogyan történne a visszajelzés?
9. Mi alapján és hogyan mérnénk a folyamat sikerét? ...

Úgy gondolom, hogy ez a jövő egyik nagy 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.

5. ábra. A coaching egy új típusa, a Társadalom-coaching



*Forrás: Saját szerkesztés*

## Összegzés

Coach Akadémiát végzett kvalifikált coach-ként, 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 elsősorban a „kezdő lépés” megtételét, a coaching filozófiájának, eszmerendszerének bemutatását, a későbbiekben termékeny alkotómunkává váló gondolatok felébresztését 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 gazdaságba 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 kérdezéstechnika,

valamint az az akár több száz eszközből álló módszertani repertoár, melyet a vezető akár egy belső ellenőrzés során is „bevethet”. Sikeres példaként említhető az Állami Számvevőszék vezetőinek lebonyolított „Coaching típusú vezetés”, „Komplex problémamegoldás” és „Személyes kompetenciák fejlesztése” kurzusok sorozata, mely a résztvevők visszajelzései alapján beváltotta a fenti célok elérése iránt táplált reményeket. Mindezek a gyakorlatban is megvalósuló, és egyre szélesebb körben terjedő – remélhetően – „jó gyakorlat”-tá 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, mely tágabb értelemben az egész emberiség javát szolgálja.

## 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, Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia,
- 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, London: Routledge.
- Besser-Siegmund, C., Siegmund, H. (2011): Wingwave coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással, Miskolc: Z-Press.
- Beth O’Neill, M. (2007): Executive Coaching with Backbone and Heart Hoboken: John Wiley & Sons.
- Chödrön, P. (2003): Bölcsességek, Budapest: Alexandra.
- Cope, M. (2007): A coaching módszertana, Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Cope, M. (2004): The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching, London: Prentice Hall.
- Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2010): The Complete Handbook of Coaching, London: Sage.
- Easterby, M., Thorpe, S. R., Jackson, P. R. (2011): Management Research, London: Sage.
- Gordon, T. (2003): Vezetői eredményesség tréning, Budapest: Assertiv 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): 305-331.
- Hawkins, P. (2007): Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development, Maidenhead: Open University Press.
- Hunt, J.M., & Weintraub, J.R. (2002): How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21 (2): 39-44.
- Johnes, T., Brinkert, R. (2008): Conflict Coaching, London: Sage.
- Juhász, M. (2000): Munka és Személyiség/ Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, *Alkalmazott pszichológia*, 2 (4): 43-57.
- Kelló, É. (2014): Coaching alapok és irányzatok, Budapest: Akadémia Kiadó.
- Komócsin, L. (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I., Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kornfield, J. (2003): Bölcsességek, Budapest: Alexandra.
- Kunos, I. (2005): A vezetéstudomány viselkedés-centrikus megközelítése - a humánológia tükrében, *Vezetéstudomány*, 36 (4).
- Kunos, I. (2009): Személyiségfejlesztés, Miskolc: Miskolci Egyetem Kiadó. 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. (2010): Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, *Humánpolitikai Szemle*, 21 (1): 34-52. old.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Coaching related findings of a comparative personality survey. Társszerző: Komócsin Laura, in: *European Integration Studies*, Volume 8, Number 1, Miskolc: Miskolc University Press. pp 81-106.
- Kunos, I. (2010): A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Budapest: Business Coach Akadémia.
- Kunos, I. (2010): Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old., Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kunos, I. (2011): Önbizalom növelés, in: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II., szerk.: Komócsin Laura, 45-63. old., Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kunos, I. (2012): Coaching a magyar HRM-ben, in: Átalakuló emberi erőforrás

menedzsment. szerk.: Poór-Karoliny-Berde-Takács, Budapest: Complex Kiadó, pp. 266-277.

Kunos, I. (2012): Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze, in: Veresné Somosi Mariann (szerk.): Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására. Miskolc: Miskolci Egyetem Kiadó, pp. 63-77., 1. köt.

Kunos, I. (2016): Personality Development, Saarbrücken: Globe Edit. ISBN 978-3-639-73439-3

Kunos, I. (2018): Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában, *Észak-Magyarországi stratégiai füzetek* 15 (1): pp. 92-97.

Kunos, I. (2018): Coaching-style Leadership, *International Journal of Social Science and Business* 3 (1): pp.56-62.

Kunos, I. (2021): Sikeres szervezet-coaching egy multinacionális vállalatnál, in: Nemzetközi menedzsment, Szerk.: Blahó András, Czákó Erzsébet, Poór József, Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 347-354.

Lee, G. (2003): Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance. London: Chartered Institute of Personnel & Development.

Peters, T., Waterman R. H. Jr. (1982): In Search of Excellence. New York: HarperCollins Publishers.

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): 271-87.

Palmer, S., Whybrow, A. (2008): Handbook of Coaching Psychology, Hove: Routledge.

Passmore, J. (2006): Excellence in Coaching, London: Kogan Page.

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 kézikönyve, Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.

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

### **Internetes források:**

<http://kids.britannica.com/elementary/art-189075/Socrates-was-a-philosopher-in-ancient-Greece>

<https://hu.wikipedia.org/wiki/Sz%C3%B3krat%C3%A9sz>

<http://martonm.5mp.eu/web.php?a=martonm>

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

<http://www.tkbh.hu/oktatas/tantargyleirasok/a-e-d-ze405>

[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_pszichologia\\_es\\_szemelyisegfejlesztas\\_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2.\\_A\\_pszichologia\\_iranyzata.scorml](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_pszichologia_es_szemelyisegfejlesztas_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2._A_pszichologia_iranyzata.scorml)

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

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

<http://businesscoach.hu/coaching-iranyzatok-tovabbkepzes-coachoknak-2017tavasz/>

<http://www.convictus.hu/wingwave-coaching>

## **THE ROLE OF COACHING IN HUNGARIAN ECONOMIC DEVELOPMENT - WITH SPECIAL REFERENCE TO MANAGEMENT DEVELOPMENT AND INTERNAL AUDIT**

ISTVÁN KUNOS

As a qualified coach (Coach Academy, Budapest), with more than a decade of practice behind, I believe that a professional coach can only be credible and successful in this field, if theory and practice are intertwined. This is confirmed from both directions. In addition to personal competencies, high-quality practice requires a serious theoretical foundation, but at the same time, high-quality education and research in the profession cannot be imagined without gaining practical experience. The two are connected, intertwined, and really develop hand in hand ... either as a general management practice or by supporting an organization's internal control, it can increase its effectiveness. The milestones learned during the historical review, the practical application of a concept that diffuses from sport to the economy and then proved in leadership development, has now become a distinctive quality. Leaders can incorporate coaching into their daily leadership practices in different ways. The initial step and also the simplest way, is the daily use of the coaching approach and logic presented above. The questioning technique, which the manager has previously mastered, as well as the methodological repertoire of up to hundreds of tools, that the manager can "use" even during an internal audit, can be built on this. A good example is the successful series of "Coaching-type leadership", "Complex problem solving" and "Personal competency development" courses conducted for the managers of the State Audit Office, which, based on the feedback from the participants, fulfilled the hopes for achieving the goals above. All of these leadership efforts, which are being put into practice and are becoming more widespread, are hopefully becoming 'good practice' and can evolve over time into ambitions that support the economy as a whole.

Coaching is an effective system of ideas with serious historical roots. In my article, I wanted to point out how coaching and the methodological repertoire developed for it, as well as the practical implementation that is integral to them, can serve the worthy goal of the individual but even society as a whole, for the benefit of humanity in a broader sense.

**Keywords:** coaching, coaching leadership style, leadership science