

## **OTDK-DOLGOZAT**

**Kécskei Viola**

**BA**

**2013**

**COACHING: A LEGÁLIS DOPPING**

**COACHING: THE LEGAL DOPING**

Kézirat lezárása: 2012. november 12.

## Tartalomjegyzék

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| I. BEVEZETŐ .....                                       | 1  |
| I.1 A témaválasztás indoklása – Személyes aspektus..... | 1  |
| I.2. A téma aktualitása .....                           | 2  |
| I.3. „Nincs új a Nap alatt”.....                        | 3  |
| II. A COACHING EREDETE, FEJLŐDÉSE .....                 | 4  |
| II.1. Made in Hungary .....                             | 4  |
| II.2. Fogalommagyarázat .....                           | 4  |
| II.3. Variációk coachingra .....                        | 6  |
| II.4. A coaching kialakulásának története .....         | 11 |
| II.5. Gallwey titka .....                               | 16 |
| III. ÖSSZEFONÓDÁS .....                                 | 15 |
| III.1. Sport (vízilabda) Vs. Coaching .....             | 15 |
| III.2. Rokonok.....                                     | 18 |
| III.2.1. Tanácsadó és Coach .....                       | 18 |
| III.2.2. Tréner és Coach .....                          | 19 |
| III.2.3. Tanár és Coach.....                            | 19 |
| III.2.4. Pszichológus és Coach .....                    | 20 |
| IV. A COACHING FOLYAMAT MODELLEKKEL .....               | 25 |
| IV.1. Mikor érdemes elkezdni?.....                      | 25 |
| IV.2. A folyamat fázisai .....                          | 26 |
| V. COACHING MÓDSZERTAN DIÓHÉJBAN .....                  | 28 |
| VI.COACH KOMPETENCIÁK .....                             | 30 |
| VI.1. Milyen a „jó” coach? .....                        | 34 |
| VI.2. A kompetenciákon túl .....                        | 35 |
| VII. BEFEJEZÉS.....                                     | 37 |
| VII.1. Zárszó- személyes aspektus .....                 | 38 |
| IRODALOMJEGYZÉK.....                                    | 35 |
| Nyomtatott források.....                                | 35 |
| Internetes források .....                               | 35 |
| Interjúhivatkozás .....                                 | 36 |

## Táblázat-és ábra jegyzék

|                   |                                            |    |
|-------------------|--------------------------------------------|----|
| 1. számú táblázat | Külső és belső coach összehasonlítása..... | 7  |
| 1. számú ábra     | Alakváltozások .....                       | 5  |
| 2. számú ábra     | Belső kapcsolati struktúrák.....           | 8  |
| 3. számú ábra     | Belső kapcsolati struktúrák.....           | 8  |
| 4. számú ábra     | Belső kapcsolati struktúrák.....           | 9  |
| 5. számú ábra     | Belső kapcsolati struktúrák.....           | 9  |
| 6. számú ábra     | Külső kapcsolati struktúrák .....          | 9  |
| 7. számú ábra     | Külső kapcsolati struktúrák .....          | 9  |
| 8. számú ábra     | Külső kapcsolati struktúrák .....          | 10 |
| 9. számú ábra     | Külső kapcsolati struktúrák .....          | 10 |
| 10. számú ábra    | A coaching öt fázisa .....                 | 24 |
| 11. számú ábra    | GROW modell.....                           | 26 |
| 12. számú ábra    | DIADAL coaching modell .....               | 27 |

## I. BEVEZETŐ

### I.1 A témaválasztás indoklása – Személyes aspektus

Gyermekkorom óta életem része a sport, a tánc, a mozgás valamilyen formája. Egy kis város adta lehetőségek a sportolásra igen csekélyek, ám én igyekeztem a lehető legsokoldalúbb mozgás fajtákat kipróbálni. Pár évig néptáncot tanultam, úszó edzésekre jártam, röplabdáztam, jazz-és modern balett órákat vettem, és amit a mai napig amatőr szinten gyakorlok az a tenisz. Mindig is az a fajta voltam, aki inkább szerette a mozgást, mint sem jeleskedett az előbb említett sportokban, tánc stílusokban. Annak ellenére, hogy nem emelkedtem ki az adott csapatból/csoportból, volt amikor „elkaptam a fonalat” és sikerült lendületesen forogni a pas de bourrée-t a balettban, vagy a röplabdában tudtam úgy nyitni, hogy a háló túloldalán csak nehezen tudták visszaadni a labdát. Ezek a pici sikerélmények motiváltak abban, hogy ne adjam föl. Azonban elgondolkodtam, miért van az, hogy ilyen hullámváz a teljesítményem. Ha szorgalmasan gyakorlok, hogy lehet, hogy alig látszik az eredmény? A nem egyenletes teljesítményemet a kellő koncentráció hiányával magyaráztam. Egy tenisz házi bajnokság alkalmával úgy gondoltam itt a lehetőség, hogy bebizonyítsam, csupán elég jobban odafigyelnem a játékokra és minden rendben lesz. Nem így lett. Azóta is foglalkoztat a gondolat, mit rontottam el? Hogyan lehet befolyásolni elménket annak érdekében, hogy olyan teljesítményt nyújtsunk, amelyet szeretnénk?

Első hipotézisem tehát, hogy pusztán a koncentráció és a nagyfokú „akarat”, nem elég a sikerhez, - sőt olykor hátráltató tényezők- legyen szó a sport vagy akár a munka világáról. Nem gondoltam volna, hogy a coaching témáján keresztül találok meg kérdéseimre a választ. Továbbá ennek kapcsán a sport és a coaching párhuzamba állítását is tárgyalom tanulmányomban szekunder kutatásaimon keresztül.

## **I.2. A téma aktualitása- Miért pont a coaching?**

Manapság az üzleti szférában igen elterjedt a coaching, de miről is szól valójában e mögé az idegen szó mögé bújtatott folyamat?

A XX. század második felében létrejött coaching tevékenység kialakulásában szerepet játszott a- szinte napról napra korszerűbbé váló- információs technológia elterjedése és az egyre élesedő piaci verseny (VOGELAUER 2002 P6). Ezekkel párhuzamosan ugyanis az élet felgyorsult, a vállalatok a legjobbat szerették volna nyújtani, a lehető legrövidebb idő alatt. A kulcsszavak a gyorsaság és a hatékonyság lettek. A tanácsadás területén is hasonló igények merültek föl a vezetők részéről. Megnőtt a kereslet az egyre specifikusabb, személyre szabottabb vezető támogató, fejlesztő tevékenység iránt. Napjainkra a cégek legfontosabb értéke a humán tőke lett, annak meg- illetve „karbantartása”, fejlesztése. Különösen igaz ez a magasabb pozícióban lévő, nagyobb felelősséggel rendelkező vezetőkre. Az előbb említettek hívták életre a- viszonylag új- szakmai teljesítménynövelő, személyiségfejlesztő tanácsadást, a coachingot.

### **I.3. „Nincs új a Nap alatt”**

„A coaching egy régi mesterség újrafelfedezése, hiszen a kimagasló szellemi vezetők mellett mindig volt egy tanácsadó” (SÁRVÁRI 2008 P213).

„Coach szóval a diákok illették kedvenc tanáraikat, akik a tudás átadásán túl valami pluszt is nyújtottak diákjaiknak, segítők, tanácsadók voltak (idézi ZSIGMOND 2008).”

Az előbb említett forrásokon kívül még számos cikkben utalnak arra, hogy a coaching, mint személyiségfejlesztő, vezető támogató tevékenység már régebben is létezett, csak nem így hívták (HORVÁTH 2004 P4).

Felmerül a kérdés: A coaching nem csupán egy régi szakma új köntösben?

Második alapfeltevésem ehhez a gondolathoz kapcsolódik. Tanulmányomban azt tárgyalom majd, hogy mitől olyan különleges a coaching, milyen kompetenciák kerülnek előtérbe egy coach munkája során, illetve miben különbözik a coaching a „rokon” szakmáktól. Ehhez azonban elengedhetetlen a coaching folyamat sajátosságainak, továbbá a folyamatban alkalmazott módszerek széles palettájáról néhány technika ismertetése. Majd ezeket összehasonlítva primer kutatásom eredményeként beszámolok arról is, hogy a gyakorlatban egy fiatal coach hölgy, Melicher Orsolya, a Neosys Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft. munkatársa, milyen kompetenciákat tart nélkülözhetetlenek a coaching folyamat során.

## II. A COACHING EREDETE, FEJLŐDÉSE

### II.1. Made in Hungary

Az idegen szavak kettős hatással vannak ránk, egyrészt kíváncsiságot ébresztenek bennünk, másrészt pedig tartózkodunk tőlük. Az első esetben tudni akarjuk a jelentésüket, él bennünk a vágy, hogy valami újjal bővítsük tudásunkat, míg az utóbbi helyzetben a félelem kerül előtérbe. Ilyen vegyes érzéseket válthat ki belőlünk a *coaching* szó is...pedig eredetileg Magyarországról származik.

„Etimológiailag a coaching kifejezés egy, az Észak-Dunántúlon található, kis falu-Kocs-nevére vezethető vissza. Ennek a falunak a mesterei fejlesztették ki az első, személyszállításra alkalmas, forgó kerekkel rendelkező járművünket. Innen ered a kocsi név (...), amelynek változatai több európai nyelvbe bekerültek (...), (a szó) angolszász területre érkezve a coach formát vette fel (idézi ZSIGMOND 2008).”

### II.2. Fogalommagyarázat

Magyarra lefordítva a coach szó edzőt jelent. Nem véletlen, hiszen a sportból került át az üzleti életbe, nemcsak maga a szó, hanem a módszertan alapja is. A coach tehát az a személy, aki a vállalatok vezetői, illetve magánszemélyek- vagy más néven a coachee számára - szakmai fejlődésében segédkezik. „A coach (...) támogatást nyújt, az optimális döntéshozó képesség kialakításához, vezeti partnerét céljai tudatos megvalósításának útján” (idézi ZSIGMOND 2008). A coach tevékenységéből, amit létfontosságú kiemelni, - véleményem szerint- az, hogy a coach nem mondja meg az ügyfélnek, hogy szerintem mit kellene tennie, csupán segít, hogy a kliens felismerje, hogy az adott problémára milyen megoldási alternatívák állnak rendelkezésére. Ezek alapján coachingnak azt a teljesítménynövelő, fejlesztő, támogató folyamatot nevezzük, amelynek középpontjában az adott személy változása áll.

A köztudatban is így él, coaching. Egyszerű, frappáns, magyar megfelelője ez idáig nem született, ám kísérletek voltak a megalkotására. Erről egy 2009-ben megjelent cikk számol be, ahogy arról is, hogy a kezdeményezés oka a- már nemcsak Európa szerte, hanem- hazánkban is egyre népszerűbbé váló egyedi tanácsadási forma, a coaching elterjedése. A szakmai fórum alapvető célja az volt, hogy „egységesítse a szerteágazó fogalmi háttérét”. A magyarosítás eredményeként a zsűri az első három kifejezést tette közzé, amik a következők voltak. Első az edző/ üzleti edző meghatározás lett, második helyen a – találó - kócs kifejezés „végzett” és a képzeletbeli dobogó harmadik fokára- személyes véleményem szerint, a magyarok nyelvi találékonyságáról leginkább tanúskodó- elmeedző/elmedző került ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)).

Milyen érdekes, hogy a Kocs településnévnek be kellett járnia Európát- ugyan módosult formában és jelentéssel-, hogy aztán visszatérhessen a támogató tanácsadást jelentő szakmai kifejezésként- majdnem- eredeti alakjában.

Kocs >>>> Coach >>>> Kócs

**1. ábra- Alakváltozások**

**Forrás: Saját szerkesztés**

### **II.3. Variációk coachingra**

A coachingnak alapvetően három fajtáját különböztetjük meg. Az életvezetési (life coaching), az üzleti (business coaching), és a vezetői (executive coaching) tekinthető a fő irányzatnak ma Magyarországon és világszerte. Az életvezetési coaching során a coach segít ügyfelének tisztázni, milyen céljai vannak az életben és hogyan tudja azokat elérni. A life coaching hozzájárul a személyiség megújulásához és ez által a kliens kiegyensúlyozottabb, boldogabb életet élhet. Az üzleti coaching egy vállalkozás vezetője, menedzsere számára vehető igénybe. Fő feladatok a coaching folyamat során például a beosztottak fejlesztése, időgazdálkodás, hatékonyságot akadályozó tényezők azonosítása lehetnek. A vezetői coaching- nevéből adódóan egy vállalat felsővezetőjének nyújt támogatást, a fókuszban a vezető kommunikációs-problémamegoldó képességeinek javítása, valamint a karriertervezés, stratégiai fejlesztés áll. Az egyes területeket nem lehet szabályosan külön választani egymástól, hiszen egy-egy coaching folyamat során könnyen lehetnek átfedések a témák között. A két utóbbi, az üzleti és a vezetői coaching szervesen összekapcsolódnak, ezért az elkövetkezendőkben koncentráltan ezekkel foglalkozom ([www.inaplo.hu](http://www.inaplo.hu))

Egy másik csoportosítási szempont szerint beszélhetünk külső, valamint belső coachról is. Ha egy vállalat egy másik –általában tanácsadó- céget bíz meg, aminek a tevékenységi körébe tartozik a coaching, akkor külső, ha pedig a coach az adott vállalat munkatársa, rendszerint humán területen dolgozik- akkor belső coachról beszélünk (ZSIGMOND 2008).

A következő táblázat segítséget nyújt abban, hogy a külső-és belső coachok néhány kiragadott szempont szerint könnyebben összehasonlíthatóak legyenek.

### Külső és belső coach összehasonlítása

| Összehasonlítási szempontok | Külső coach                               | Belső coach                                             |
|-----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Elsődleges szempont</b>  | coach és ügyfele közti bizalmas kapcsolat |                                                         |
| <b>Célszemélyek</b>         | felsővezetők                              | az adott vállalat vezetői                               |
| <b>Fókuszban</b>            | a vezető személyiségfejlődése             | a vezető viszonya, kommunikációja beosztottjaival       |
| <b>Előnye</b>               | előítéletektől mentes, független személy  | az ügyfelet számos munkahelyi szituációban láthatta már |

1. táblázat- Külső és belső coach összehasonlítása

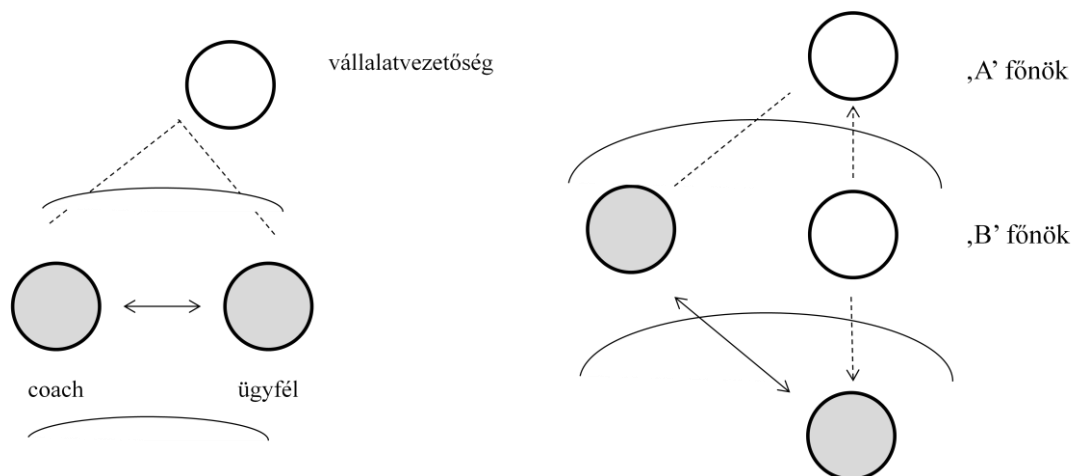
A táblázathoz felhasznált források: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu), [www.anima-racio.hu](http://www.anima-racio.hu)

A coaching folyamat sikeres előfeltétele, hogy a kliens és a coach közötti kommunikáció minél őszintébb, nyitottabb legyen. A coach és az ügyfél kapcsolatában kulcsfontosságú szerepet kap a bizalom, egymás kölcsönös elfogadása, ugyanis minél hamarabb jön létre a bizalmi viszony, a coachee annál hamarabb tud őszintén beszélni aktuális problémáiról, elakadásairól. A coach vállalja, hogy a vele megosztott információkat bizalmasan kezeli, azokat harmadik fél részére nem adja ki. Ilyen tekintetben tehát hátráltató lehet egy belső coach alkalmazása, mert egyrészt a vezető azt gondolhatja, hogy a felettese is értesül a coachingon elhangzottakról, másrészt a belső coach már ismeri a vezetőt, nem mentes az előítéletektől, legyen az pozitív vagy negatív.

Az ügyfél akár belső, akár külső coach segítségét veszi igénybe- nem elhanyagolható szempont-, hogy a coach és a kliens a hierarchia milyen szintjén helyezkednek el, ez ugyanis megalapozza a kettőjük között létrejövő kapcsolat jellegét, ami végső soron a coaching folyamat eredményességét befolyásolhatja. Vogelauer tapasztalatai alapján arról számol be, hogy a kettős vagy többszörös szerepek a coaching tevékenységgel nem mindig egyeztethetőek össze.

A következő ábrák a belső, majd a külső coachok kapcsolati struktúráit mutatják be. A görbe vonalak, az egyes hierarchia szintek elválasztását szolgálják.

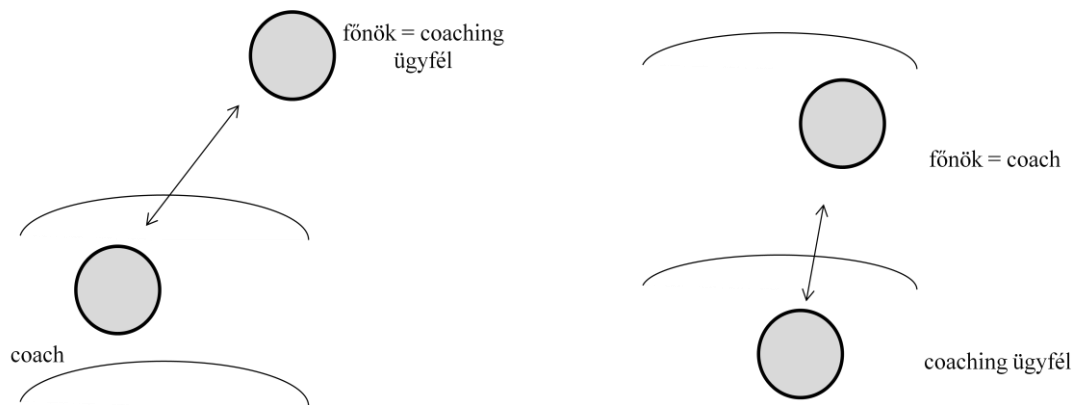
Az első típusnál a belső coach és ügyfele a hierarchia azonos szintjén állnak, így viszonyuk független, nem befolyásolt az adott osztálytól. A megbízó pedig a vállalat vezetője. Ez mondhatni a legideálisabb „felállás”. A második esetben, a rangsorban az ügyfél a coach alatt helyezkedik el. Az ügyfél főnöke a megbízó, aki vagy a coach felett, vagy vele azonos szinten foglal helyet a hierarchiában.



## 2. és 3. számú ábra- Belső kapcsolati struktúrák

*Forrás: Vogelauer [2002]: Coaching a gyakorlatban, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.*

A következő két ábra még mindig a belső coach és ügyfele közötti kapcsolatot mutatja be. Az első képen azt láthatjuk, amikor a ranglétra magasabb fokán lévő főnök, egy nála alacsonyabb pozícióval rendelkező munkatársától kap coaching formájában segítséget. A másik rajzon ez a szituáció éppen fordítva jelenik meg, mert a coachee szerepben lévő személy, most a hierarchiában lentebb helyezkedik el. Az is előfordulhat, hogy coacha az ő közvetlen felettese. Ha a kollegiális kapcsolat közöttük egyébként is nyitott, kölcsönösen tisztelik egymás munkáját, akkor a coaching jótékony hatással lehet mindkettőjükre. Optimális esetben a jó vezető, egyben coach is, aki nemcsak arra hivatott, hogy utasításokat adjon beosztottjainak és időnként ellenőrizze munkájukat, hanem ha szükséges szakmai jellegű támogatást is tudjon nyújtani. Ennek segítségével alkalmazottját segíti a fejlődés útján.



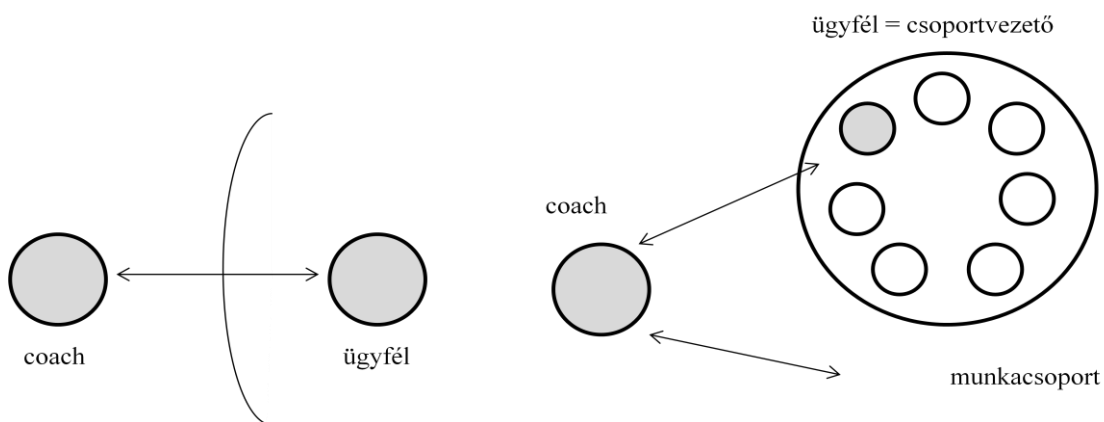
4. és 5. számú ábra- Belső kapcsolati struktúrák

Forrás: Vogelauer [2002]: *Coaching a gyakorlatban*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

A belső coachsal való kapcsolati struktúrák modelljei után rátérek a külső coach és ügyfele viszonyára, kapcsolatfelvételük jellegére.

Itt is négy gyakoribb esetet különböztethetünk meg. Az első helyzetben az ügyfél, a magánember feltehetően hallott a coachról, ezért felkeresi, hogy részt vehessen az általa szolgáltatott coaching folyamatban. Itt abszolút a kliens saját akaratán múlik a kapcsolatfelvétel, ő kezdeményezi a coachingot.

A jobboldali ábra szerint, viszont a coach és az ügyfél már nem ismeretlenek egymás számára, egy korábbi projekt (pl. teamfejlesztés) keretein belül már dolgoztak együtt. Az ügyfél számára szimpatikusak voltak a coach módszerei a fejlesztéssel kapcsolatban, így úgy dönt vezetői tevékenységének magasabb szintre emeléséhez szeretné a közreműködést egyéni coaching során folytatni.

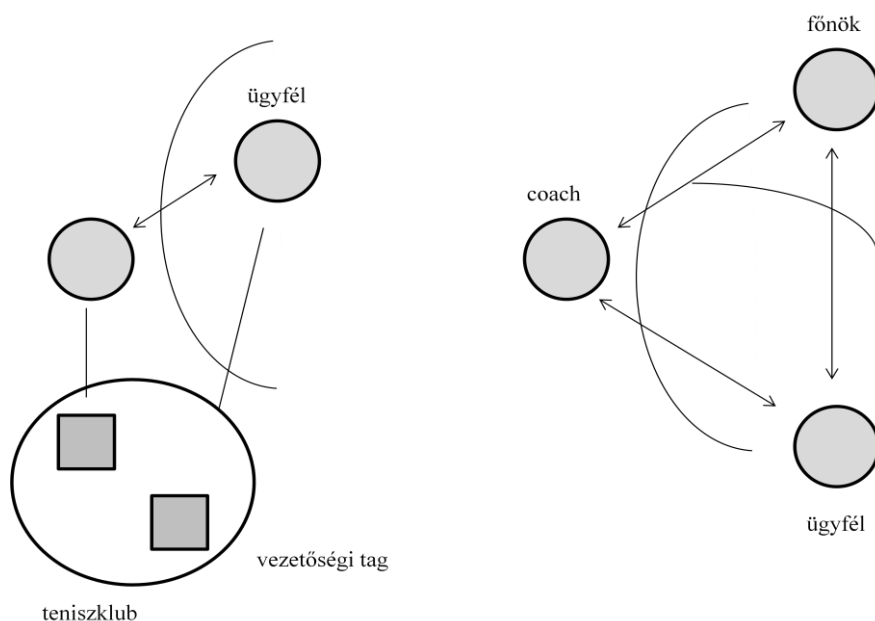


6. és 7. számú ábra- Külső kapcsolati struktúrák

Forrás: Vogelauer [2002]: *Coaching a gyakorlatban*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

A következő eset annyiban tér el az előzőtől, hogy- ugyan a coach és kliense már korábban ismerték egymást, de- nem a munkahelyi környezetből, például közös tenisz klubban edzenek. Az is egy lehetséges élethelyzet, hogy korábbi közös munkahelyükön, ugyanolyan pozícióban dolgoztak, ismeretségük innen származik.

Az utolsó modell az életben is az egyik leggyakoribb példa, amikor is a megbízó, a vállalat vezetője, úgy értékeli, egyik alkalmazottja-vezetője- számára hatékony lehet egy coaching folyamat és számára keres, felfogásban az ügyfél problémájához illő coachot. Ilyenkor a vállalat vezetője elmondja a hierarchiában alatta lévő vezetőnek, hogy mik azok a dolgok, amiken úgy gondolja a jövőben változtatnia kellene, és ennek érdekében merült fel a coaching, mint megoldást elősegítő lehetőség. Ezután ugyan, a vezető szabadon dönthet arról, hogy vállalja-e a folyamatot, viszont ez a helyzet az, amelyik a leginkább magában hordozza az „alkalmazkodó coaching” létrejöttét, ami valódi eredménnyel általában nem szolgál.



**8. és 9. ábra- Külső kapcsolati struktúrák**

**Forrás: Vogelauer [2002]: Coaching a gyakorlatban, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.**

## II.4. A coaching kialakulásának története

A már fentebb idézett szerzők arról számolnak be, hogy a coaching mindig is létezett. Ha jobban belegondolunk, a minket körülvevő világban, emberi kapcsolatainkban is felfedezhetjük a coachingot valamilyen formában. Meghallgatjuk, támogatjuk, biztatjuk szeretteinket, barátainkat, megosztjuk egymással tapasztalatainkat, ezek mind-mind a coaching folyamatban is megtalálható motívumok.

A coachingnak párhuzamosan két fejlődési irányzata is létrejött. Az egyik Németországhoz és Jacob Levy Moreno nevéhez köthető- pszichodráma alapú irányzat. „A pszichodráma egy csoportterápiás módszer, melynek elméleti alapja a sztereotípiák, (...) az egyént nem valamilyen személyiség elmélet szerint próbálja meghatározni és alakítani (...), hanem annak szociális szerepei mentén kezeli. Lényeges sajátossága a módszernek, hogy a pszichodráma egyenlő és szabad emberek közös akciója életük elakadásainak felfedezése során. Itt nincs tanács, (...) mindenki maga döntheti el, mi is hasznos neki, mi az ő útja” (www.fn.hir24.hu). Ezt a módszertant is szokták használni munkájuk során a coachok, illetve vegyítik más eljárásokkal úgy, mint szupervízió, tranzakcióanalízis, vagy a Gestalt alapú coaching. Az előbb említett gyakorlati technikák alkalmazását bővebben: „V. Coaching módszertan dióhéjban” részben tárgyalom.

A másik fejlődési irányzat az Amerikai Egyesült Államokból érkezett, főként pszichológiai, sportpszichológiai elemekre épül. A legtöbben ezt tekintik a coaching szakma születésének. Kialakulását pedig 1974-re teszik, amikor is egy amerikai tenisz-golfedző, Timothy Gallwey *The Inner Game Of Tennis - (A tenisz belső játzmája)* című könyve megjelent. Gallwey művét eredetileg sportolóknak, edzőknek szánta, a témában több előadást is tartott, amelyeken egy idő után, már több üzletember vett részt, mint sportoló (www.inaplo.hu). Hogyan tudják az üzleti életben hasznosítani Gallwey sportpszichológiai megállapításait? Mit tehet egy (sport) edző és egy coach annak érdekében, hogy sportolójából, ügyfeléből a maximumot hozza ki? A következő részben Tim Gallwey művén keresztül vizsgálom a sport világa és az üzleti szféra, a coaching eltéréseit, majd szekunder kutatásaimat egybevetve vonok párhuzamot azok között.

## II.5. Gallwey titka

„A *fizikai* teljesítmény az egységnyi idő alatt végzett munka. Jelölése,  $P$ .

Kiszámítása:  $P = \frac{E}{t}$ .  $E$  a befektetett energia,  $t$  az eközben eltelt idő” (www.wikipedia.hu).

Már az általános iskola óta tudjuk tehát, hogy a teljesítmény a befektetett energia és az idő függvénye. A teljesítmény növelése a képlet alapján nagyon egyszerűnek tűnhet: ha növeked az energiát, egységnyi idő elteltével arányosan nő a teljesítményed is. A levezetésben csak annyi a hiba, hogy az emberek teljesítménye egy ponton túl már nem fokozható; a sportban, ahogy a munka világában sincs ez másként. Előfordul, hogy az edzésekkel, többletmunka elvégzésével már nem vagyunk képesek növelni a teljesítményünket, sőt ez még kártékony is lehet.

Amikor a fizikai teljesítmény plafonba ütközik, milyen más tényezők befolyásolják eredményességünket, a sikert? Tim Gallwey elméletén keresztül választ kapunk ezekre a kérdésekre.

Gallwey azt mutatja be a tenisz példáján keresztül, hogy amikor meccset játszunk valakivel, nem a háló túloldalán lévő ember az igaz ellenfelünk, hanem saját magunk. Azt állítja, hogy van egy külső- ellenféllel folytatott játék- és van egy ezzel párhuzamosan, a fejünkben lezajló „*belső játszma*”. A belső játszma célja, hogy minden olyan dolgot, amit elménk akadályként gördít elénk, berögzült rossz szokásainkat-, amik gátolják, csúcsteljesítményünk felszínre kerülését- fel tudjuk oldani és ez által mentális készségeink fejlődjenek. Az író szerint minden emberben létezik „Én 1” és „Én 2”- a kettő közötti kapcsolatnak létfontosságú szerepe van az élet bármely területén. Az „Én 1” az elménk, a tudatunk- feladata, hogy beprogramozza „Én 2” –t - a fizikai ént, ami például az agy, memória, idegrendszer- sokkal inkább képi elemekkel, mint utasításokkal. Ugyanis „Én 2” „anyanyelve” a vizualizáció és az intuíciók. A vizuálisan megjelenített, részletes képek nagyobb hatással vannak ránk, mint a verbálisan közölt információk. (Ezt egy személyes példával is alá tudom támasztani, ugyanis amikor a legrangosabb teniszbajnokságokat közvetítették a TV-ben, és szinte egész nap néztük, hogy a nagyok hogy játszanak és délután mi magunk is „lementünk a pályára” teniszedzésre, mindenki kicsit jobban teljesített, mint szokott.) Teljesítményünk legjavát tehát, akkor tudjuk nyújtani, ha az elménk nyugodt, „nem tudatos”, intuitív állapotára törekszünk. Azonban fontos, hogy a tudattalan és a nem tudatos állapot nem ugyanaz. Hogyan lehetséges a nem tudatos állapot elérése? Ahhoz, hogy mentálisan összeszedettek legyünk, szükség van a két Én közti harmonikus kapcsolat kialakítására. Ha ez az egyensúly létrejött sokkal integráltabbnak érezzük magunkat és ez által képesek leszünk felülmúlni önmagunkat. Az egység létrejöttéhez elengedhetetlen, hogy kevesebbet gondolkodjunk, „Én 1”-et a beprogramozás fázisa után, háttérbe szorítsuk, tudniillik hajlamos az ítélkezésre. Ítékezés alatt értjük azt, amikor egy dologhoz, eseményhez pozitív, vagy negatív értéket rendelünk. Amikor ítélkezünk, értékelünk. Ez elménk, egónk válasza mindarra, amit magunk körül érzékelünk, tapasztalunk. Az ítélkezés könnyen vezet általánosításhoz és ha „Én 1” folyamatosan ezeket az „önbeteljesítő jóslatokat” kommunikálja „Én 2”-nek, az előbb-utóbb elhiszi és megpróbál a felé intézett elvárásoknak megfelelni- ez idővel önbizalomhiányt eredményezhet. Gallwey nem azt mondja, hogy ítéleteink visszaszorítása megegyezik hibáink figyelmen kívül hagyásával, mert a hibáink is épülésünket, fejlődésünket szolgálják.

A két Én közti bizalom feltétele kettőjük összhangjában rejlik, viszont „Én 1” hajlamos nem megbízni „Én 2”-ben, nem ismeri el az érdemeit, folyton kontrollálni szeretné. Fontos, hogy lecsendesítsük „Én 1”-et, az elménket, miután tiszta képekkel, hasznos információkkal- semmiképp sem utasításokkal- látta el „Én 2”-t. Így létrejöhet a bizalmi helyzet, ezt követően „Én 2” működése folytán képesek leszünk a maximumot kihozni magunkból (GALLWEY 1974).

### III. ÖSSZEFONÓDÁS

#### III.1. Sport (vízilabda) Vs. Coaching

A coachok a változás nagykövetei, ők képviselik, a belső harcost, a vezető jobbik énjét, és segítenek a felszínre kerülésében (SÁRVÁRI 2008).

„Gallwey szerint az edző, az a személy, aki segíteni tud a játékosnak abban, hogy a fejben levő, és ezért a teljesítmény útjában álló akadályokat legyőzze. Ha ez sikerül, felszínre törhetnek természetes képességei. Az amerikai edző rátapintott a coaching lényegére: az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatására, és ez által a teljesítményének a javulására. Ez nem tanítást jelent – hanem a tanuláshoz való hozzásegítést” ([www.inaplo.hu](http://www.inaplo.hu)).

A sportedző és a coach céljai megegyeznek, felkészíteni úgy a játékost, ügyfelet, hogy a tudásuk legjavát legyenek képesek nyújtani a fontos szituációkban. A sport és az üzleti élet, coaching folyamat több ponton is kapcsolódnak egymáshoz, nevezetesen mindkét területen kiemelkedő jelentősége van az éntudatosságnak, az önismeretnek, a világos jövőkép, célmeghatározásnak, a teljesítményre negatív hatással lévő tényezők felismerésének, továbbá a nyomás, stressz kezelése is szükségeszerű mindkettőnél egyaránt (HORVÁTH 2004 P2).

A motiváció tekintetében is fedezhető fel párhuzam a sport és a coaching között. Dr. Kemény Dénes, a magyar férfi vízilabda válogatott- immár volt- szövetségi kapitánya egy interjú során elmondta, hogy ő nem tudja arra ösztönözni játékosait, hogy a második, harmadik olimpiai aranyérem megszerzése után még egy Olimpián részt vegyenek. Azt, mondta: „(...) ez belülről kell, hogy jöjjön.” Egy edzőnek természetesen rengeteg eszköze van és kell, hogy legyen a játékosok motiválására, ezeket viszont csak úgy tudja hatékonyan a csapat előnyére fordítani, ha egytől egyig képes „olvasni a sportolók lelkében”, tisztában van azzal, hogy mi zajlik bennük és tudja, hogy mi a kulcs hozzájuk ([www.outoffice.hu](http://www.outoffice.hu)).

A coachingban nem szabad, hogy az ügyfél motiválása kerüljön középpontba, mert az a folyamat sikertelenségét eredményezheti. Tehát: „A coach nem tudja motiválni ügyfeleit. A motiváció belülről fakad.” (idézi HORVÁTH 2004 P3). A valódi szándék, a belső indíttatás, kísérője lesz az a magával ragadó dinamika, ami hajtóerőként lendít előre a fejlődés útján.

„A sportban a testünkkel dolgozunk, de valójában a belsők van a munka fókuszában.”  
(SÁRVÁRI 2008 P212)

Kutatásom során a sport és a coaching különös összefonódására lettem figyelmes. Több forrás is arról számol be, hogy a magyar női vízilabda válogatott különös edzéssel készült a 2012-es nyári Londoni Olimpiára. Sárvári György 2011 decembere óta foglalkozott a csapattal a team coaching keretei között. A coaching ugyan üzleti módszertan, de az edzők, csapattagok beszámolói alapján, aligha nem arra lehet következtetni, hogy a londoni 4. helyezést a coaching nélkül nem sikerült volna elérni. A cél a hatékonyság javítása, az egyéni készségek fejlesztése, a csapat együttes fejlődése volt. A fő hangsúly a csapat egységesítésén volt ezt a coach a közös beszélgetések, meditációk rendszeresítésével szerette volna elérni. A női vízilabda válogatott tagja elmondták, hogy először síri csend jellemezte a beszélgetéseket, mert nem voltak hozzászokva, hogy a játékkal kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat ilyen nyílt formában osszák meg egymással ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)). Egy másik vízilabdás hölgy elárulta ő eleinte szkeptikus volt a team coaching sikerességét illetően, ám a folyamat energiája őt is magával ragadta ([www.neosys.hu](http://www.neosys.hu)). A csoporttagok együttműködése, együttes élményt hoz létre, ami döbbenetesen megnöveli az egyének hajtó erejét (SÁRVÁRI 2008). Lényeges momentum volt, hogy a szakember bevonta az edzőt is a közös beszélgetésekbe, ahol lehetőségük volt a játékosoknak visszajelzést adni a szövetségi kapitány számára. Amikor a folyamat már két, három hónapja tartott a kapitány szavaival élve: „Kezdtünk igazi CSAPATRA hasonlítani!” ([www.neosys.hu](http://www.neosys.hu)). Mindezek eredményeként, a mentális felkészítés hatékonynak bizonyult, ugyanis a magyar női pólóválogatott sorra győzte le az aktuális világbajnok görögöket és az Európa-bajnok oroszokat és olaszokat is ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)). Az Olimpián pedig, a dobogóról egy hellyel csúsztak le csupán.

Az együttműködésből a vízilabda válogatott, mint csapat és a folyamatban résztvevők egyénenként is rengeteget profitáltak. Meg tanultak nyíltan beszélni a problémákról egymás előtt. Felismerték, hogy a pozitív látásmód nélkülözhetetlen a sikerhez, és az, hogy merni és tudni kell változtatni, mert ez a fejlődés kulcsa. Az üzleti életbe ezek a gondolatok egy az egyben átültethetők. Már-már közhely-, de igaz-, hogy a sport sok mindenre megtanít, mégpedig felelősséget vállalni- elsősorban önmagunkért, tetteinkért, másokért-, valamint az elkötelezettség, pontosság is a sport által elsajátítható képességek között szerepel ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)).

## **III.2. Rokonok**

Nagyon nehéz meghatározni a coaching-ot, multidiszciplináris jellegéből adódóan. A legtöbb forrásban arról olvashatunk, hogy „mi nem” a coaching. A coach hasonlítható a tanácsadóhoz, trénerhez, tanárhoz, pszichológushoz, de valójában mindegyiktől jól külön választható szakmáról beszélünk. Az elkövetkezendőkben a „rokon szakmákkal” összehasonlítva tárom fel a coaching speciális ismertető jegyeit, majd ezzel egyidejűleg primer és szekunder kutatásaimat összevetve állapítom meg, mik az előnyei, illetve hátrányai annak, ha valaki a fent felsorolt foglalkozásokról „vált” a coach hivatásra.

### **III.2.1. Tanácsadó és Coach**

A tanácsadó és a coach közti legfontosabb különbség az, hogy a coach ahelyett, hogy kész megoldást nyújtana egy problémára, segít a lehetséges alternatívák feltárásában, segíti az ügyfél személyiségének ismeretében a számára megfelelő megoldás megtalálását ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)). A coaching „... arról szól, hogyan tegyük fel a megfelelő kérdéseket mintsem tálcán kínáljuk a válaszokat” (HORVÁTH 2004 P2). Fontos megemlíteni, hogy a tanácsadónak egy adott területen nagyobb szaktudással kell rendelkeznie az ügyfélnél, míg a coaching folyamatban résztvevő felek esetében két egyenrangú szakemberről beszélhetünk. A másik eltérés, hogy míg egy tanácsadó „pótolható”, addig a coaching erősen személyfüggő tevékenység, mert, ahogy az előzőekben már utaltam rá, lényeges, hogy a coach és ügyfele megtalálják a közös hangot, egy coachot nem lehet egyik napról a másikra helyettesíteni ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)).

### **III.2.2. Tréner és Coach**

Alapvetően egy tréner nagyobb 10-12 fős csoporttal dolgozik, egy coach pedig egyszerre csak eggyel- ez által erősebb a személyes kapcsolat coach és kliense között. Természetesen a team coaching keretein belül a coach is dolgozhat egyszerre több emberrel. A coaching hosszadalmasabb felkészülést igényel, nemcsak mert egyénre szabottabb, hanem mert előre nem lehet megjósolni milyen aktuális problémák fognak esetleg felmerülni egy-egy ülés során. A tréningeken általában ugyanazok, a jól kidolgozott, általában csapatépítő „játékok” szerepelnek. Számos tréning elem átültethető a coachingba is, például a konfliktuskezeléssel, változáskezeléssel kapcsolatos foglalkozások ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)).

### **III.2.3. Tanár és Coach**

Bizonyos értelemben a coach tanár, hiszen valamilyen új ismeretet közvetít a vezető számára. Hozzásegíti az ügyfelet ahhoz, hogy készségeit, képességeit hogyan tudja a legjobb módon kamatoztatni, fejleszteni. Egy tanárból lett coach elmondása szerint, az oktatásban eltöltött évek alatt emberismeretre tett szert, aminek a coachingok során nagy hasznát veszi. Arról is beszámol, hogy nem volt könnyű a váltás, hiszen tanárként megszokta, hogy „nála van a megoldó kulcs”, coachként viszont ha tudja is, hogy szerinte mi lenne a megoldás, nem oszthatja meg azt kliensével ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)).

### III.2.4. Pszichológus és Coach

Elsődleges szempont a pszichológus és coach összehasonlításában az, hogy míg az előbbi a már megtörtént, múltbeli dolgok, problémák feldolgozásában nyújt segítséget, utóbbi a jelenre fókuszál, a most fel nem ismert, kiaknázatlan lehetőségekre építkezik. A coaching mindenekelőtt szakmai esetekre, míg a terápia leginkább személyes témák feltárására hivatott. A coaching folyamat ellentétben a terápiával határozott idejű, általában 10 alkalommal találkozik a coach és kliense.

Egy bölcsészdiplomával rendelkező coach hölgy azt nyilatkozta, szerinte neki hamarabb megnyílnak az ügyfelek, mert ő sokkal empatikusabb, és emiatt a kliensek nem látnak benne riválist.

Egy másik hölgy szerint előnyt jelent a coach munkája során, ha „végig járta a vezetővé válás rögzös útját”, mert jobban meg tud érteni egy-egy olyan szituációt, amelyet már ő is megtapasztalt, így nyújtva az ügyfél számára hitelesebb támogatást, tanácsadást.

Komócsin Laura, az International Coach Federation magyar tagozatának elnöke. Esete nem egyedi, hiszen sokan vannak, akik „átültek az asztal másik oldalára” és coacheeból lettek coachok. Ha valaki megérti, hogy mennyire apró kis szemléletbeli változtatások is elegendőek a minőségi változás eléréséhez, valamint, hogy milyen hatékony a coaching folyamat, ő is szeretné tovább adni megszerzett tapasztalatát a segítő támogatás terén.

Összefoglalva a coach egy olyan szakember, aki rendelkezik a támogatás és az irányítás, a megértés és a tanítás, a megerősítés és a szembesítés eszközeivel, aki képes a legjobb módon, a legtöbbet kihozni a vezetőből (SÁRVÁRI 2008).

#### **IV. A COACHING FOLYAMAT MODELLEKKEL**

A coaching folyamat menetével, a folyamatban használt módszerek széles skálájával megannyi nyomtatott és internetes cikkben, forrásban találkozhatunk. Ezek segítettek abban, hogy megismerjem a coaching lényegi elemeit, megértsem a folyamat elméleti hátterét, azonban ami ennél is fontosabb volt számomra,- amit egyetlen tankönyv sem tartalmaz- egy coach hölgy beszámolója, tapasztalatai szakmájával kapcsolatban. A vele való találkozás, interjú hozzá segített, hogy átfogó képet kapjak erről az igen komplex folyamatról.

##### **IV.1. Mikor érdemes elkezdni?**

Mindannyian elbizonytalanodunk olykor, egy-egy komoly döntés meghozatala előtt. A vezetőkkel sincs ez másként, szakmailag az ő felelősségük nagyobb, hiszen munkájuk során személyeket érintő kérdésekben is ők hoznak döntést. Ha egy vezető azt gondolja, jó lenne valakivel- egy független féllel megosztani egy szakmai dilemmát, vagy valaki úgy érzi karrierje megrekedt, nem tudja hova-tovább, szeretné a maximumot kihozni magából, akkor ajánlott a coach segítségét igénybe venni.

## IV.2. A folyamat fázisai

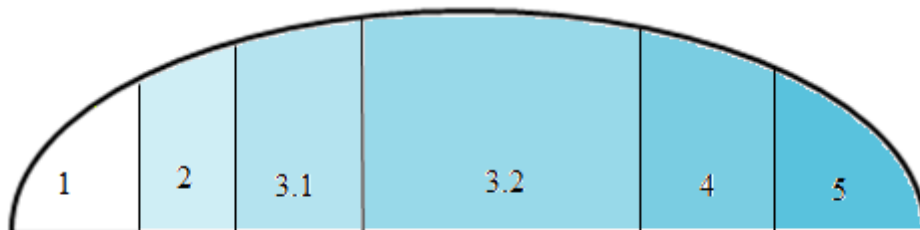
Egy coaching folyamat rendszerint tíz találkozást foglal magába, az ülések hatvan percesek, és általában heti rendszerességgel történnek. Így a coaching körülbelül két-három hónapot ölel fel. A legmegfelelőbb időpont a coaching ülésekre, amikor a vezető nyugodt állapotban van.

### 1. Kapcsolatfelvétel

A már felsorolt szituációk egyike, amikor a coachok egy korábbi, például team fejlesztő munka kapcsán, már dolgoztak az adott céggel. Ekkor a coach(ok) ajánlhatják, hogy a csoportból ők, hogy látják, kinek lenne szüksége egyéni coachingra. A fentebb említett esetek közé tartozik, - egy tipikus helyzete annak, hogyan indul el egy coaching- amikor is egy vezérigazgató részéről merül föl az igény, hogy vezető beosztású alkalmazottjának előnyére válna egy fejlesztő folyamatban való részvétel. A coach hölgy elmondta ilyenkor általában az a „forgatókönyv”, hogy az úgynevezett nulladik találkozás alkalmával a vezérigazgató is elmondja, hogy szerinte a beosztottjának mely területeken kellene fejlődnie, majd az igazgató erre reagálva szintén kifejti véleményét, a coach közben jegyzetel, moderál, visszakérdez. Ezt követően közösen kijelölik az elérendő célokat, megállapítják, milyen konkrét kérdésekkel foglalkozik majd a coach és az igazgató a folyamat során. A coach hölgy véleménye szerint az indító beszélgetés nemcsak arra ad nagyon jó alkalmat, hogy az irányok kirajzolódjanak, hanem az ügyfél és felettese viszonyából is sok mindent le lehet szűrni. A coach szerint nem ritka élethelyzet az sem, amikor az indító beszélgetésen megfogalmazott témák módosulnak. Ha kiderül, hogy a coachee álláspontja jelentősen eltér attól, ami a három fél megállapodásában szerepelt, akkor visszamehetnek a vezérigazgatóhoz, hogy újrafogalmazzák a prioritást élvező pontokat. Amennyiben viszont nem mutatkozik lényegbeli különbség a tervezett és a coaching alatt felmerülő témák között, majd csak a folyamat lezárását követően tájékoztatják a felettest.

Arról már esett szó, hogy milyen fontos, hogy a coaching elkezdése, a coach felkeresése belső indíttatás eredménye legyen, mert ha nem önkéntes a coaching folyamatban való részvétel-mondjuk, ez a szituáció áll fenn, hogy „a főnök elküldött fejlődni”-, akkor könnyen nyomás alatt érezheti magát az ügyfél. A coachee-ban keletkezett görcsök, pont a folyamat hatékony fejlődési mechanizmusát blokkolhatják, és az úgynevezett „alkalmazkodó coaching” jön létre, amely valódi eredményt, igazi megoldást a problémára nem ad. Ezért is tettem fel a coach hölgynek a kérdést az előbbi példa kapcsán, hogy nem érezte-e az igazgató, a coachee, hogy mindenképpen eredményt kell produkálnia a tíz beszélgetés elteltével. A coaching egy üzleti folyamat, ahol a konkrét célok meghatározása pont azt szolgálja, hogy legyen eredmény. „Egy coach, akkor sikeres, ha képes változást elérni. Az eredményesség a legfontosabb.” – a coach hölgy véleménye szerint.

A következő ábra a coaching folyamat fázisait mutatja be, az első tehát a kapcsolat felvétel az ügyfél és a coach között. A coaching sikeressége nagymértékben a felek egymásra hangolódásán múlik. Természetesen egy találkozás alkalmával még nem lehet eldönteni, hogy a coach a vezető segítségére tud-e lenni, ezért a második találkozás alkalmával, amikor körvonalazódtak a kliens szakmai problémái, elakadásai, mindketten kinyilvánítják szándékukat a folytatást illetően.



**10. ábra- A coaching öt fázisa**

**Forrás: Vogelauer [2002]: *Coaching a gyakorlatban*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.**

1. Kezdési, kapcsolat felvételi fázis
2. Megegyezési, szerződési fázis
3. Munkafázis
  - 3.1 Helyzetelemzés, diagnózis fázisa
  - 3.2 A probléma megoldás és terv kialakításának fázisa
4. Lezárási fázis
5. Értékelési fázis

## 2. Megegyezés

Előre senki nem tudja megmondani, hogy alakul egy coaching folyamat, ezért is bír nagy jelentőséggel az alapok lefektetése, a keretek meghatározása a coach hölgy szerint. Tudniillik ez az egyetlen biztos a folyamatban. A coach hölgy a pontosságot hangsúlyozta ki, mint olyan tényező, ami mindkét fél számára biztonságot ad, megteremti a bizalmi kapcsolat alapjait az elkövetkezendőkben. Amennyiben coachee és coach úgy döntenek, felelősséggel tudják vállalni az általuk szerződésben megfogalmazottakat egy céltudatos, eredmény orientált, a vezető személyiségét is formáló procedura veszi kezdetét.

### 3. Munkafázis

#### 3.1 Helyzetelemzés, diagnózis fázisa

#### 3.2 A probléma megoldás és terv kialakításának fázisa

Megértés→ Döntés→ Cselekvés. Leegyszerűsítve egy coachnak ezekben kell tudnia támogatni az ügyfelet. Első lépcsőfok, az aktuális problémák azonosítása, a következő az azokkal való szembenézés, majd optimális megoldást találni valamennyire. A coach hölgy összehasonlításával élve, egy vezetőnek gyorsan kell reagálni a változásokra és azonnali megoldást kell találnia a felmerülő problémákra. Ezzel ellentétben a coaching lényege pont az, hogy a coach „megállítsa” az ügyfelet, támogassa abban, hogy szembe tudjon nézni mindazzal, amit ő hozott létre maga körül, majd megállapítani mi ebben a vezető saját felelőssége. Azt nem lehet tudni a szembenézés folyamata, a hibák elismerése mennyi időt vesz igénybe, viszont ha ez megtörtént, kell hoznia a vezetőnek egy döntést, hogy milyen irányvonalat követve szeretné megvalósítani a változással, megújulással kapcsolatos tervét.

#### 4.-5. Lezárási és értékelési fázis

Az 1. pontban bemutatott példa lezárása és értékelése úgy zajlott- a coach hölgy beszámolója alapján-, hogy a 10 alkalom után- az indító beszélgetéshez hasonlóan- találkozott a coach, az ügyfél és az ő felettese. A coach elmondja tapasztalatait, közös munkájuk eredményét összefoglalja, majd ugyanezt megteszi a kliens is- a coach és ő már előzetesen kiértékeltek a folyamatot, itt a változások összefoglalásán van a hangsúly a felettes felé. Arról beszélgetnek miben lépett előre a coachee, milyen konkrét eredmények történtek az osztályán, melyek a még fejlesztendő területek, esetleg a vezérigazgató miben érzékeli, hogy elindult a változás. Kíváncsi voltam, az értékelő, lezáró fázisokat követően a coach hölgy alkalmazza-e az utolsó utáni fázist, az úgynevezett „követést”. Ez a volt-ügyfél és coach közös döntése, ha a két fél közül bármelyikük azt érzi, hogy szeretne tudni a másiktól, az ügyfél szeretne beszélgetni a coachsal minden további nélkül felhívhatja. Általában az jellemző, hogy telefonos kapcsolatban maradnak.

A fenti ábra és az említett példa a coaching folyamat egy standard esetét mutatta be, a coaching irodalomban találunk még jó néhány mintát a folyamat modellezésére. A legismertebb mind közül, a GROW modell.



**11. ábra- GROW modell**

**Forrás:** <http://www.skillsconverged.com/>

A GROW egy betűszó, amelyben a Goal(s) a célokat, a Reality, a valóságot, az Options vagy Obstacles, a lehetőségeket, akadályokat, a Way Forward vagy Will pedig a coachee által bejárando utat vagy megvalósítandó jövőt jelenti. Ez a négy fokozatból álló modell tulajdonképpen a leegyszerűsített változata a coaching működési mechanizmusának. Ha jobban megfigyeljük, rájövünk, hogy ez a séma alkalmazható életünk bármely területén, mint döntés előkészítő folyamat. Gondoljunk bele, a folyamatos szakmai, személyes fejlődésünk, épülésünk csak az által jöhet létre, ha vágyainkat konkrét célokká „gyúrjuk”. A következő lépés, hogy felmérjük a helyzetet, adottságaink, aktuális helyzetünk mennyire teszi lehetővé a megvalósítást, mik akadályoznak bennünket, mit tehetünk azért, hogy közelebb jussunk az áhított jövőhöz.

Létezik egy magyar származású, az önfejlesztő folyamat egyes fázisait szemléltető modell, amely Komócsin Laura és Benedek Nikoletta nevéhez fűződik, elnevezése a találó DIADAL nevet kapta. Szintén egy mozaikszóról, betűszóról beszélhetünk ([www.diadalmindenkinek.hu](http://www.diadalmindenkinek.hu)).



**12.ábra-A DIADAL coaching modell**

**Forrás:** [www.diadalmindenkinek.hu](http://www.diadalmindenkinek.hu)

Míg a GROW modell 4 a DIADAL 6 fázisra osztja a coaching folyamat fő állomásait, azonban fontos szem előtt tartani, hogy egyik coaching modell sem szentírás. Ezek csupán segítenek a folyamat fázisainak megfogásában, értelmezésében, támpontot adnak ahhoz, hogy az egyes fázisokban mi történik valójában, milyen eszközöket használ a coach, illetve mire is számíthat az ügyfél ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)).

## **V. COACHING MÓDSZERTAN DIÓHÉJBAN**

A coaching folyamat megkezdése előtt alkalmazható tesztekre, felmérésekre dolgozatomban, részleteiben nem, csak felsorolás szintjén szándékozom kitérni. Vannak cégek, coachok akik egyáltalán nem használnak efféle segédeszközöket a coaching megkezdése előtt, ők inkább érzéseikre, tapasztalataikra hagyatkoznak. A 360°-os értékelés, amelyet túlnyomórészt a coachok használnak, a coachee munkatársai, felettesei, beosztottjai véleménye alapján alakítottak ki. Ez segíthet az ügyfél személyiségének megítélésében, megértésében. Az interjú során a coach hölgy is ezt említette, jó kiindulási pontként. Létezik még a Thomas-Kilman teszt, amely a kitöltő konfliktuskezelési stratégiáit mutatja be. A Moreno-féle szociogram inkább team coaching előtt használatos, ugyanis az adott emberek csoportban elfoglalt helyét adja meg. A Belbin-féle kérdőív segítségével az állapítható meg, hogy a kitöltő milyen csoportszerepeket preferál.

A coaching folyamat ideje alatt használható módszerek is igen sokrétűek, ezért a leggyakrabban használt technikákat emelem csak ki. Mind primer, mind szekunder kutatásaim alátámasztották azt a feltevésemet, hogy pusztán egy technikát alkalmazó coach nincs. „Ahogy én coacholok nem coachol úgy senki”- szól a Szervezetfejlesztők Magyarország Társágának jelmondata. Ez így igaz, hiszen a coachok jellemzően nem tisztán egy irányzat eszköztárát alkalmazzák ([www.anima-racio.hu](http://www.anima-racio.hu)). Van, aki a pszichodráma módszerét ötvözi más technikák elemeivel, a szupervízió, tranzakcióanalízis, valamint a Gestalt alapú coaching eszközeinek vegyítése sem ritka- szinte bármilyen kombinációban. A pszichodráma és a tranzakcióanalízis eredetileg lelki beteg emberek gyógyítására szolgált, azonban mára már a legkedveltebb önismereti módszerek közé tartozik. A pszichodráma lényege, hogy számos élethelyzetet tud coach és ügyfele rekonstruálni, ezáltal a coachee újraéli az adott szituációt, így lehetősége nyílik más szemszögből látni, megvizsgálni a történeteket. Az ügyfélnek módjában áll biztonságos keretek között kipróbálni, hogy ha különféleképpen cselekszik, az hogyan hat az adott probléma megoldásának kimenetelére. „A tranzakcióanalízis (TA) gondolkodási és cselekvési modelleket kínál, (...) ezek alkalmasak a személyiség, az emberi kapcsolatok, csoportok és szociális rendszerek megfigyelésére, leírására, megértésére és a velük való munkára. „A Berne által leírt mindhárom énállapotra (szülői én, felnőtt én, és gyermek én) szükség van az egészséges és kiegyensúlyozott személyiségnek. A Felnőttre szükségünk van az „itt-és-most” probléma megoldásban, képessé tesz minket arra, hogy az életet kompetens hatékony módon éljük. A társadalomba való beilleszkedéshez a Szülőiben hordozott szabályok sorára van szükség. Gyermeki én-állapotunkban juthatunk el a gyermekkorunkban birtokolt intuitív képességekhez „([www.verto.blog.hu](http://www.verto.blog.hu)). A coach feladata, hogy támogassa ügyfelét a három én-állapot elérésében az adott helyzethez mérten. A Gestalt irányzat elméleti háttere arról szól, hogy például ugyanazt az eseményt mindannyian másként éljük meg. Egy szemléletes példát említve, amikor vendégek érkeznek egy koktélpartira mindenki mást és mást lát a szobában, a festő a képet a falon, az alkoholist a bárszekrényt és így tovább. Amit átélünk egyfajta szubjektív valóság, amire hatással vannak korábbi emlékeink, tapasztalataink. A Gestalt alapú coaching egyfajta tükröt tart a kliens elé a korábbi magatartásmintáiról és ez lehetőséget ad az ügyfél számára, hogy más perspektívából lássa működését ([www.winside.hu](http://www.winside.hu)).

## **VI. COACH KOMPETENCIÁK**

### **VI.1. Milyen a „jó” coach?**

Mint minden szakma, mesterség, úgy a coaching is meg kíván speciális képességeket, készségeket. A képességeink nem velünk születettek, ezeket tudjuk fejleszteni, készségeinket már kevésbé, ilyen például az empátia. Ha alapvetően valakinek nem olyan erős a beleérző készsége, nem tudja csupán gyakorlással elsajátítani azt.

Megpróbálom körülírni milyen is a „megfelelő” coach. Első kérdés, ami felmerül bennünk- jogosan-, hogy kinek megfelelő? Már korábban kitértem rá, milyen fontos, hogy coach és coachee egy hullámhosszon legyenek. Mindannyian mások vagyunk, más-más igényekkel rendelkezünk, nem biztos, hogy minden ügyfél számára a következő tulajdonságokkal felruházott coach lesz a megfelelő.

Az ideális coachnak rendelkeznie kell egyfajta tudatos visszafogottsággal, hogy az ügyfél teljesebben tudja önmagát megmutatni. Fontos, hogy a coach felülemelkedjen saját előfeltevésein, elvárásain és tudatosan vegyen részt a folyamatban (SÁRVÁRI 2008). Törekednie kell a biztonságos, támogató légkör kialakítására, továbbá nélkülözhetetlen a tisztelet az ügyfél felé, illetve az őszinte érdeklődés az ügyfél gondjai, jövője iránt. Birtokában kell, hogy legyen az aktív/értő hallgatás és a hatásos kérdezéstechnika képességeinek. Ennek segítségével kaphat minél pontosabb képet a coach magáról az ügyfélről, a megoldandó problémáról, valamint a coachee szavain túl, testbeszédének mondanivalóját is képes megérteni. Konkrét visszajelzéseken keresztül kommunikál, támogat, bátorít, megerősít ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu)). A coach önismerete nagy hangsúlyt kap a folyamat során, tudnia kell mi az, ami a kompetencia körébe tartozik és mi az ami nem. Gondolok itt például, arra az esetre, ha a coaching személyes témát érint, mondjuk egy feldolgozatlan gyermekkori trauma kerül felszínre. Mit tesz ilyenkor a coach? A coach hölgy szerint ez még jó is lehet, a párhuzamok szintjén vizsgálva azt,- hogy hol jelenik meg még ugyanez, a coachee életének más területén. Amennyiben a coach úgy érzi kompetencia határain kívül eső dologról van szó, ajánlhat egy pszichoterapeutát, aki szakszerűen tudja kezelni az ügyfelet. Ha a coach jó ember-és önismerettel rendelkezik, az irányítúként vezeti a coaching folyamat során, tapasztalati tudása pedig hozzájárul intuitív képességeinek tökéletesítéséhez.

## VI.2. A kompetenciákon túl

A coach hölgyel készített mély interjú ezeken az alap kompetenciákon túl rávilágított más dilemmákra is a coachinggal kapcsolatban. A hölgy elmondta munkája során négy olyan tényezővel szembesül nap, mint nap, amiket egyszerre él meg előnyként és hátrányként is. Az első, hogy közgazdász diplomával rendelkezik, pszichológus végzettséggel viszont nem. Előbbinek köszönhetően átlátja a business folyamatokat, utóbbival kapcsolatban úgy gondolja, javára azért válik, hogy nincs a pszichológia területén tapasztalata, mert akkor hajlamos lenne-, ahogy ő fogalmazott- sémákat húzni az emberekre. Egy pszichológiát tanult coach meglehet, hamarabb ráérez arra, hogy egy-egy személyiség típushoz, hogyan lehet közelebb kerülni. Számos helyzetben kell egy coachnak érzékenyen reagálnia, a megérzéseknek, intuícióknak kiemelkedő jelentősége van. A coach hölgy szerint a figyelem kiélesítését kell fejleszteni, hogy a coach tudja, érezze egy beszélgetés kapcsán, mik az „oda nem illő elemek”.

A másik két tényező, ami befolyásolja munkája során a coach hölgyet az, hogy nincsen vezetői tapasztalata és, hogy fiatal. Fiatal, de nem tapasztalatlan. Először gyakornokként, majd junior tanácsadóként dolgozott- ezzel kellő rutint szerezve-, hogy hivatásszerűen gyakorolhassa a coachingot. Amikor arról kérdeztem, nem érzi-e úgy, hogy az ügyfeleket zavarja az, hogy egy –általában- náluk fiatalabb coacholja őket, azt válaszolta, ilyenre még ez idáig nem volt példa, viszont a megegyezései fázisban ő fel szokta erre hívni a figyelmet, mert ha emiatt az ügyfél kényelmetlenül érzi magát, a második találkozás alkalmával nyugodtan válthat coachot. A vezetői tapasztalat kapcsán elmondta, ha valaki vezetőből lett coach azért válhat előnyére, mert a saját bőrén tapasztalta mindazt, amiről a kliens is beszél, így hitelesebbé válhat a beszélgetésük. Árnnyoldala a vezető létnek, hogy- ahogyan a pszichológus- ő is felvesz egy rutin működést, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy eredményes legyen. Ezzel ellentétben a coaching lényege pont az, hogy más látásmódot adjon a coach az ügyfélnek- ezért is lehet nehéz egy „vezetőt vezetni”, rávenni, hogy kilépjen a komfort zónájából, hogy merje „lecserélni a régi paneleket”, ezzel nyitva utat a fejlődésnek.

„A coaching olyan, mint a tánc, meg tanulunk benne vezetni és vezetve lenni” (SÁRVÁRI 2008).

Ezzel a gondolattal kapcsolatban fogalmazódott meg bennem a kérdés, hogy egy vezető számára nem jelent nehézséget, hogy elfogadja valakitől nyíltan, szemtől szembe a működésével összefüggő kritikát. A coach hölgy a következőképpen vélekedik erről. „Tiszta, őszinte kommunikáció nélkül az igazi változás, megújulás nem valósulhat meg. Általában elfogadják a vezetők a visszajelzést, sőt nagyon érdekes hogy sok esetben hálások az őszinteségért és egyet is értenek velem. A munkatársai, beosztottjai valószínűleg nem szokták ilyen nyíltan megmondani az észrevételeiket. A coaching folyamat során viszont hozzászoknak, a második-harmadik alkalom után már tudják, mit várhatnak el a coachtól.” Sárvári György szerint is ezen a ponton véreznek el a legtöbben, mert ez a legnagyobb kihívás a vezetők számára, a kiszolgáltatottság elfogadása.

Egy coach felelőssége óriási a vezető fejlődését támogató folyamatban. Ő is aktív résztvevője a coaching folyamatnak, éppen ezért óhatatlan, hogy olyan témák is szóba kerüljenek, amik a coachra is hatással vannak, esetleg ő is átélt már hasonló esetet. Az nem kétség, hogy valamiféle hatása mindig van az elhangzottaknak mind a coachra, mind pedig ügyfelére. Amennyiben, viszont mélyebb nyomot hagyott a coachban a coacheeal folytatott beszélgetés, arról érdemes beszélnie. A coach hölgy elmondása szerint az ő cégüknel úgynevezett „szupervíziós párokat” alakítottak ki. Ez azt a célt szolgálja, hogy ha az említett helyzetbe kerül a coach vagy úgy érzi, elakadt a folyamatban, meg tudja osztani azt munkatársával. Másik lehetőség, hogy a kliens felé is ad egy visszajelzést, érzelmi lecsapódásáról. Ez a módszer elég kockázatos, bizonytalan végkimenetelű helyzetet hoz létre, mivel a coach nem tudhatja, hogy az elmondottakra, hogyan reagál majd az ügyfél. A coach hölgy szavait idézve: „Nincs rá garancia, hogy jó lesz, de ekkor él igazán a folyamat. Ekkor valódi. A jó coach attól jó, mert amit érez, gondol nem fél a folyamatban megjeleníteni, legfeljebb nincs igaza, de akkor azt is el tudja fogadni.”

## VII. BEFEJEZÉS

A coaching sajátos- a vezetők egyedi igényét kielégítő-, tulajdonságai révén vált Magyarországon is az egyik legkeresettebb szakmai teljesítménynövelő, vezetőt támogató tevékenységgé. Elterjedését segítette, hogy a feladatokat végző emberek minősége döntővé vált a piaci versenyben. Mai világunkban egy valami biztos: a változás. Ahhoz, hogy a vezetők képesek legyenek hatékonyan, gyorsan reagálni, részükről is elvárt a folyamatos fejlődés. A munka ráadásul az emberek idejének nagy részét kitölti, erősen meghatározza az életvitelt. Amit az ember szakmai életében, a munkahelyén megjelenít, nagy valószínűséggel a magánéletében is. E két terület kölcsönösen hat, formálja egymást. A coach elsősorban a vezető személyiségével dolgozik. Fontos azonban kiemelni, hogy a coaching nem csodaszer, hanem olyan segítő beavatkozás vezetők részére, amely mindig az ügyfél hosszú távú érdekeit tartja szem előtt.

Összességében megállapítom, kvalitatív kutatásom eredményeként, első feltevésém, miszerint a sportbeli győzelmeink eléréséhez a koncentráció nem elég, bizonyítást nyert. Ahhoz, hogy teljesítményünk legjavát tudjuk nyújtani a sorsdöntő helyzetekben, az, hogy megnyerjük-e az adott meccset nem azon múlik, mennyire próbálkozunk. Céljaink tudatosítása fizikai énünk számára, a nyugodt, lecsendesített elmeállapot, az ösztönös, intuitív, képek alapján történő cselekvéseink visznek minket előre a siker felé vezető úton. Második feltevésemet szintén nem támasztottam alá kvantitatív eredményekkel. Kutatásom ez alapján arra irányult, hogy a coaching nem csak egy régi mesterség újra felfedezése. Ezt részben cáfolnám, hiszen ahogy már a tanulmány elején említettem, hogy valamennyi interperszonális kapcsolatunkban felfedezhetjük a coachingot. Ezen felül, minden szakma folyamatos változásban van, követi az aktuális piaci trendeket, így a coachingon belül is megfigyelhetjük ezt- ma már nemcsak az életvezetésre, üzleti területre terjed ki a coaching folyamat. Biztos vagyok benne, hogy a jövőben újabb és újabb a szakmán belüli további specializálódás lesz jellemző, vagy további irányzatok is megjelennek, amelyek külföldi képviselőit az interneten már most megtalálhatjuk: létezik lovas coaching, coaching asztrológia, szex-coaching, coaching hipnózis. A jövőre nézve szívesen folytatnék további kutatásokat a külföldi irányzatok megjelenésével, fejlődésével kapcsolatban, hazánkban.

A coaching, tehát nemcsak az üzleti-, hanem életünk bármely területén, - sikerrel alkalmazható. Átültethető, a sportba is, ahogy a női vízilabda válogatott eredményei bizonyítják. Nagyon érdekes, hogy amikor valamilyen sportot űzünk, meccset játszunk, nem tudjuk letagadni, elrejteni magunkat. A sportban megjelenik az ember igazi valója. Ott nem lehet hazudni, nem kell megmagyarázni, hogy egy-egy helyzet elől miért tértem ki, vagy miért reagáltam agresszívan. Ha kellő önismerettel és tudatos hozzáállással rendelkezünk, nem lesz előttünk akadály. Nem véletlen, hogy a coaching sportbeli gyökerekkel rendelkezik, hiszen mindkettőnek ugyanaz a célja, hogy a mélyen lévő belső ént-, aki még hiszi és tudja, hogy a világon bármire képesek vagyunk-, sikerüljön a felszínre hoznia. A coaching segít abban, hogy a bennünk rejlő lehetőségeket maximálisan kihasználjuk, megtanít arra, hogyan fokozhatjuk teljesítményünket. Ez az igazi legális dopping.

### **VII.1. Zárszó- személyes aspektus**

Minél tájékozottabb lettem a coaching világában, minél több információt gyűjtöttem a témával kapcsolatban, egyre inkább azt érzem, a coach szakma az én hivatásom.

## IRODALOMJEGYZÉK

### Nyomtatott források

GALLWEY, Timothy [1974]: The Inner Game Of Tennis, Random House, New York

HORVÁTH, Tünde [2004]: Helyzetkép a Magyarországi coachingról, Pszichoterápia, XIII. évfolyam 4. szám

SÁRVÁRI, György [2008]: A belső harcos útja, Sanoma Budapest

VOGELAUER, Werner [2002]: Coaching a gyakorlatban, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

ZSIGMOND, Száva [2010]: Coaching a sportban, Pénz és Társadalom, Budapesti Gazdasági Főiskola

### Internetes források

<http://www.hrportal.hu/hr/nemzetkozi-coaching-het-magyarorszagon-is-20090212.html>

(Letöltés dátuma: 2012.10.30)

<http://krono.inaplo.hu/index.php/inter/8-networkstudies/908-coaching-az-interneten>

(Letöltés dátuma: 2012.10.19)

<http://www.hrportal.hu/hr/kulso-vagy-belso-coaching-elonyok-hatranynok-20090824.html>

(Letöltés dátuma: 2012.11.02)

[http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching\\_Mo.pdf](http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf)

(Letöltés dátuma: 2012.10.30)

<Http://fn.hir24.hu/karrier/2007/11/30/pszichodrama/>

(Letöltés dátuma: 2012.09.21)

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Teljes%C3%ADtm%C3%A9ny>

<http://outofoffice.hu/component/content/article/22/58>)

(Letöltés dátuma: 2012.09.21)

<http://www.hrportal.hu/hr/team-coaching-az-elsportban-mitol-lesz-kivalo-egy-csapat-20120521.html>

(Letöltés dátuma: 2012.10.30)

[http://www.neosys.hu/sites/default/files/publikacio/a\\_magyar\\_noi\\_vizilabda\\_valogatott\\_tapasztalatai\\_0.pdf](http://www.neosys.hu/sites/default/files/publikacio/a_magyar_noi_vizilabda_valogatott_tapasztalatai_0.pdf)

(Letöltés dátuma: 2012.10.30)

<http://www.hrportal.hu/hr/coachnak-szuletni-kell-20080812.html>

(Letöltés dátuma: 2012.09.21)

<http://www.diadalmindenkinek.hu/knowhow/diadal/>

(Letöltés dátuma: 2012.10.19)

<http://www.hrportal.hu/hr/diadal-az-első-magyar-coaching-modell-20081021.html>

(Letöltés dátuma: 2012.10.19)

[http://verto.blog.hu/2011/03/08/a\\_tranzakcioanalizis\\_3](http://verto.blog.hu/2011/03/08/a_tranzakcioanalizis_3)

(Letöltés dátuma: 2012.10.19)

[http://winside.hu/index.php?o=modszerek\\_es\\_eszkozok&o2=gestalt\\_elmelet](http://winside.hu/index.php?o=modszerek_es_eszkozok&o2=gestalt_elmelet)

(Letöltés dátuma: 2012.11.02)

<http://www.coachfederation.hu/Kompetenciak.html>

(Letöltés dátuma: 2012.11.02)

## **Interjúhivatkozás**

Interjú Melicher Orsolyával