

A coaching létjogosultsága, helyzete hazánkban

a coachok szemszögéből

(A coaching fogalma, folyamata, helyzete Magyarországon)

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Bevezetés	5
Feltevéseim, hipotéziseim	6
Fogalmi meghatározás	7
A coaching helye a tanácsadó technikák között, avagy a téveszmék eloszlata	9
• A tanácsadó	10
• A mentor	10
• A gondozó	10
• A tanár	11
• A szupervizor	11
• A terapeuta	11
• A tréner	11
• A szponzor	11
• A kezdéssegítő	12
• A kutató	12
• A kísérő	12
• A coach	12
A coaching előnyei más technikákkal szemben	12
A coaching típusai	14

A coaching egyedi nézőpontja	16
A coaching történeti kialakulása	17
A vállalati coaching keretfeltételei	19
A coaching folyamat szakaszai	20
• A 7C modell	20
• A GROW modell	21
• A coaching beszélgetés szakaszai, fázisai	22
• A DIADAL modell	24
A coach személyisége	27
A jó coaching-alany	29
A coach kapcsolati struktúrái	30
• Belső coachok	30
• Külső coachok	31
Coaching mint problémamegoldás	32
• A döntés, mint krízis	33
• A krízis megélése	34
▪ A krízis megélése fenyegetésként	34
▪ A krízis megélése kihívásként	35
Mikor érdemes a coaching mellett dönteni?	36
Coaching Magyarországon	37
Globális Coaching Kutatás	44

Hazai coachok – saját kutatás	49
Összegzés	59
Függelékek	61
• Irodalomjegyzék	63
Mellékletek	65
• Interjúk	73
▪ Interjú 1	73
▪ Interjú 2	75
▪ Kérdőív	82

Bevezetés

Dolgozatom témájaként egy manapság igen népszerű fejlesztési és segítői módszert választottam, a coachingot. Azért erre esett a választásom, mert olyan területtel akartam foglalkozni, ami érdekes, kutatása a későbbiekben mások számára is hasznos lehet, és magam is sokat fejlődhetek és tanulhatok belőle.

A dolgozat előkészítési, tájokozódási fázisában sokat érdeklődtem és olvastam a témáról. Azt vettem észre, hogy nagy a fogalmi zavar hazánkban, és nem csak az „átlag emberek” körében, hanem a felnőttképzésben és a vezetői szférában egyaránt. Ez a felismerés vezetett arra a döntésre, hogy egy olyan dolgot írjak, mely alapvetően segít meghatározni, mi is a coaching, hogyan épül fel, milyen szereplői vannak, milyen helyzetekben érdemes használni, és milyen jellegzetességekkel bír.

Természetesen mindezek mellett kiemelt szerepet kap a munkámban a hazai coachok helyzete. Vizsgálom, több kutatás és szócikk, valamint a saját kutatásom révén, hogy hogyan alakult, fejlődött a hazai coaching szakma, és miként vélekednek a hazai szakemberek erről a szakmáról és annak helyzetéről ma.

Amiért az én kutatásom kiemelten érdekes, hogy nem a nagyvállalatok vezetői, vagy jelenlegi, vagy volt coacheeket –coachingban részesült ügyfél – kérdezek meg, hanem egyenesen a coachokat szólítottam meg a felmérésemmel.

Többek között olyan kérdésekre kerestem a választ, hogy: Milyen méretű és érdekeltségű cégek veszik igénybe ezt a szolgáltatást? Milyen felmerülő problémák esetében hívnak coachot segítségül? Milyen elfoglaltságúak a hazai szakemberek?

A kutatásom primer része egy kérdőívből és mélyinterjúkból épül fel, melyet más, hazai és globális kutatásokkal erősítek meg a feltevéseim igazolására, illetve cáfolására.

Mint említettem, terveim szerint a dolgozatnak lesz utóélete is, hiszen minden - a munkámmal együttműködő – coaching szervezetnek és egyesületnek megküldöm, remélve, hogy hasznosan tudják alkalmazni, illetve interneten is közzé teszem, hogy segítsem az általános tájékozódást a témában. Egy példányban az egyetemi könyvtár rendelkezésére bocsátom, hogy megkönnyítsem a témában későbbiekben kutató diáktársaimat.

Feltevéseim, hipotéziseim

A kutatás megkezdésekor hat feltevést fogalmaztam meg, melyekre a munka folyamán választ kerestem. A hipotézisek a következők:

1. A coaching módszert elsősorban nagy vállalatok, multinacionális cégek veszik igénybe hazánkban.
2. Elsősorban felsőbb pozícióknál (legalább középvezető) ajánlják ezt a segítői formát a vállalati vezetőknek.
3. Minél régebb óta van a pályán egy coach, annál több coachingot vállal, annál több coachinggal bízzák meg.
4. A coaching ügyfelek főleg a saját nemüknek megfelelő coachot választanak.
5. A coaching eszközrendszere nagyban különbözik a tréning alkalmazott módszereitől.
6. Aki a coaching szakmát választja, (a választáskor) már legalább érettségi vizsgával rendelkezik.

Az első feltevésemet arra alapoztam, hogy véleményem szerint - a szolgáltatás árát figyelembe véve - ezek a méretű cégek engedhetnek meg maguknak ilyen fejlesztői formát.

A második feltevés logikusan következik ebből. A munkaadók elsősorban magasabb beosztású, a szervezet szempontjából kulcs személyek képzésére adnak ki nagyobb összeget, mint az alacsonyabb szervezeti szinten álló alkalmazottak oktatására.

A harmadik hipotézisemet a köré a gondolat köré építettem, hogy a coaching alapvetően a jó kapcsolati struktúrákra épít, a coachok főleg ismeretség által jutnak újabb megbízásokhoz, ajánlás révén jutnak el új megbízókhoz.

A negyedik feltevésemet saját példámból vettem fel a listára. Én szívesebben dolgoznék női coachsal, mint férfival, mert úgy vélem egy ember sokkal könnyebben szót ért a saját nemének képviselőjével, mondhatni egy nyelvet beszélnek.

Az ötödik hipotézis vizsgálat azért merült fel bennem, mert az előzetes tájékozódáskor azt tapasztaltam, hogy sok coach trénerként is tevékenykedik. Ebből arra következtettem, hogy egyezés lehet a két szakma eszközrendszerében.

Az utolsó bizonyítandó – vagy cáfolandó – állításom akkor fogalmazódott meg bennem, amikor a coach-képző intézmények honlapjain különböző, a képzés megkezdéséhez szükséges, bemeneti feltételeket láttam feltüntetve. Véleményem szerint ahhoz, hogy ezt a szakmát valaki hatékonyan végezni tudja, a szakma összetettsége végett, legalább középfokú végzettséggel kell rendelkeznie.

A dolgozat végén, a kutatások bemutatásának végeztével kifejtem és összegzem, mely hipotézisek igazolódtak, cáfolódtak meg, és miért.

Fogalmi meghatározás

A coaching – angol - kifejezés eredeti jelentése szerint edzést jelent, a coaching művelője: a coach pedig edzőt. Mint ahogy a szó jelentése is mutatja alapvetően a sportéletből származik. Szervezeti értemben azonban a coaching nem más, mint az erre kijelölt munkatársak - többségében vezetők- egyénre szabott tanácsadása, fejlesztése, támogatása.¹A dolgozatban vizsgált – és általában könyvekben tárgyalt – módszer a vezetői coaching. Ezt a tanácsadói formát tekinthetjük a menedzsment tanácsadás egyik legújabb változatának.²

A szakirodalomban a coachingnak több definíciója található. „Olyan vezetői magatartás, amely összehozza a különböző háttérrel, tehetséggel, tapasztalatokkal rendelkező embereket, és arra ösztönzi őket, hogy felvállalják a felelősséget, valamint folyamatosan eredményeket érjenek el. A kapcsolat alapja, hogy egymást egyenrangú félként kezelik.” (Austin, Peters 1986).

„Zeus és Skiffington (2000) három részre bontva ad világos meghatározást. Először is, a coaching eredmény-orientált kontextusban zajló dialógus, amelynek során a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre, amiket az ügyfél valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg. Másodszor a coaching tanulás, bár soha ne feledjük, hogy egyrészt a coach nem tanár, másrészt nem feltétlenül kell jobban tudnia bizonyos dolgokat ügyfelénél. Azáltal, hogy alaposan megfigyeli a különböző sémákat, a régi beidegződéseket, új tettekre, eddig ki

¹ Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je Asikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK Kerszöv, Budapest, 2002.

² Magyarai Éva: Mire jó egy vezetőnek a coaching? letöltve: 2012.12.12., <http://evinet.hu/wp-content/uploads/2011/04/Mire-j%C3%B3-egy-vezet%C5%91nek-a-coaching.pdf>

nem próbált magatartásformákra sarkallhatja őt. Végül a coaching sokkal inkább arról szól, hogy tegyük fel a megfelelő kérdéseket, mintsem tálcán kínáljuk a válaszokat.”³

A magyar szakirodalomban Elbert és Farkas (2000) teljesítményt növelő tréningként definiálja a coachingot. Véleményük szerint ez nem más, mint „kommunikációs folyamat, amely biztosítja a beosztottak fejlődését és az elvárt teljesítmény megvalósulását.” Kitérnek arra is, hogy a hatékony coaching mindenképpen őszinte, természetes, megértő és mindemellett ösztönző folyamat.

A fent említett meghatározásokban, különbségeik ellenére egységes elemeket vélek felfedezni. Az összes szerző és megfogalmazás utal arra, vagy tartalmazza, hogy a coaching alapján véve olyan párbeszéd a coach és az ügyfél között, amelynek célja tanulás, változás és a megújulás.

A szót a sportéletből az üzleti életbe csak a 80-as években kezdték átvenni. Timothy Gallway (1975) volt az első, aki a coaching lényegéről írt a tenisz-, azután a golfoktatás területén. „Szerinte a saját fejünkben lévő ellenfél sokkal félelmetesebb, mint a teniszpályán lévő. Azt állítja, hogy az edző (coach) abban tud segíteni a játékosnak, hogy a teljesítménye útjában álló akadályokat elhárítsa vagy csökkentse.”⁴ „Gallway szerint a coaching lényege, hogy nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítését.”⁵ A tanítása lényegében megfogalmazódik, hogy az ellenségünk valójában a barátunk, hiszen hozzásegít minket, hogy a készségeink határait egyre jobban kitágítsuk. Az ő közvetítésével került át ez a szemlélet a szervezetfejlesztés területére, a *The Inner Game of Tennis* ("Tenisz mint belső játszma") című könyvének elterjedése és sikere révén.

Szintén Timothy Gallway fogalmazta meg a teljesítmény egy igazán motiváló matematikai képletben, melyet ma is sokan előszeretettel alkalmaznak. A képlet így szól: $T=L-A$, vagyis, teljesítményünk nem más, mint a lehetőségeinkből kivont akadályok.

³ Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. lap, 2004. augusztus, internetről letöltve: 2012-12-19, http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf

⁴ Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. lap, 2004. augusztus, internetről letöltve: 2012-12-19, http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf

⁵ Magyarai Éva: Mire jó egy vezetőnek a coaching? letöltve: 2012.12.12., <http://evinet.hu/wp-content/uploads/2011/04/Mire-j%C3%B3-egy-vezet%C5%91nek-a-coaching.pdf>

Egy másik megközelítésből nézve az angol *to coach* azt jelenti, hogy „fontos embert szállítani onnan, ahol van, oda, ahova ő kívánja.”⁵

A coaching fogalmának számtalan meghatározása van. Sir John Whitmore - elismert, nemzetközi hírű coach - fogalmazott, „Az üzleti (vagy business) coaching vezetőknél nyújtott személyre szabott, egyéni támogatás.”⁵ Fontos ismértéként emeli ki Whitmore, hogy „a coaching mindig a körülmények és a résztvevő felek függvénye, és a feladata, hogy segítsen az egyéneknek előrelépni, akármerre is van számukra az előre.”⁵

Szintén a fent említett szerző megállapítása: „A coaching nem a múltban elkövetett hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre épít.”⁶

A coach fordítható trénernek is, ám akkor ügyelnünk kell arra, hogy élesen elkülönítsük a tréningeket – mint csoportos képzési formákat – tartó trénerrel. A coaching egyik nagyon fontos jellegzetessége, hogy nagyon indokolt esetben végezhető csak csoportban.

A coaching helye a tanácsadói technikák között, avagy a téveszmék eloszlatása⁷

A coaching pontos meghatározása talán könnyebb, ha behatároljuk, hogy mi nem tartozik a módszer körébe. A következő részben összevetem ezt a segítői formát a többi segítségnyújtási formával, ezzel segítve a fogalmi zavar elkerülését, illetve annak tisztázását.

A segítségnyújtási szerepek Hans von Sassen szerint a következők: tanácsadó, mentor, gondozó, tanár, szupervizor, terapeuta, tréner, szponzor, kezdésegítő, kutató, kísérő és coach.⁸ Hogy közelebb kerüljünk a különbségekhez a megadott csoportok között, külön meghatározom mindegyik segítői szerepet.

⁶ Magyarai Éva: Mire jó egy vezetőnek a coaching? letöltve: 2012.12.12., <http://evinet.hu/wp-content/uploads/2011/04/Mire-j%C3%B3-egy-vezet%C5%91nek-a-coaching.pdf>

⁷ Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Mit is jelent a coaching? 30. o.

⁸ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv., Budapest, 2002. Coaching más, „tanácsadó segítségnyújtással” összehasonlítva, 38-44o.

A tanácsadó

Segítségnyújtási területe elsősorban olyan belső cselekvési alternatívák és döntések meghozatalára terjed ki, melyek elsősorban cél, stratégia, módszerek, intézkedések meghatározására irányulnak. A tanácsadó segít a felismeréssé tömörített tapasztalatát az ügyfél helyzetére alkalmazhatóvá alakítani. A tanácsadás lehet személyi és szaktanácsadás. Személyi tanácsadás esetén elsősorban személyes, magánéleti problémákkal és feszültségeken igyekeznek keresztüljutni, és főleg a múltba tekintve a helyzet fennállásának okát keresve jutnak el a megoldásig.⁹ A szaktanácsadók a szervezet különböző területein avatkoznak közbe, többnyire problématerületeket és elégtelenül szervezett munkaterületeket határoznak meg, és ezekre segítenek megoldási javaslatokat kidolgozni.¹⁰

A mentor

Elsődlegesen a munkahelyi helyzetekben, szakterületen, új szerepkörök elsajátításában segít eligazodni, belenőni. Tulajdonképpen egy pártfogónak is felfoghatjuk, aki válaszol a kérdésekre, tájékoztatást nyújt, tanácsot ad. Röviden, a mentor segít az ügyfelének egy számára új helyzetben tájékozódni. „Célja, a hosszabb távú készségelsajátítás révén segíteni a karrier építését a szakmai és lelki tanácsadás egyik formájaként.”¹¹

A gondozó

Ez egy hosszútávon folyó segítő projektet jelöl, melyet elsősorban a tanulási és munkafeladatok megvalósításában, problémák legyőzésében szokás alkalmazni. Főbb feladata, hogy segít, védelmet nyújt és támogat a tervek végrehajtásában. Röviden, a gondo

zó tudásával és tapasztalatával az ügyfél mellé áll egy – az ügyfél számára nagy – feladat elvégzésében.

⁹ Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: Ézelmi intelligencia coaching A vezető a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009., Mit nevezünk coachingnak?, 33.o.

¹⁰ Sir Jhon Whitmore: Coaching a csúcs teljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Mit is jelent a coaching? 25. o.

¹¹ Sir Jhon Whitmore: Coaching a csúcs teljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Mit is jelent a coaching? 25. o.

A tanár

Ennél a segítői szerepnél fontos kiemelni, hogy a tudás forrása is egyben és közvetítő szerepet játszik a két fél között. Ezen felül támogatja és fejleszti az egyén képességeit a képzés ideje alatt. Tehát, a tanár a rendelkezésére álló tudást közvetíti az ügyfele felé annak érdekében, hogy az a kapott tudást a jövőbeli szituációkban alkalmazza.

A szupervizor

Gyakorlati résztvevők és munkatársak szakmai továbbképzésénél kap általában szerepet, feladata, hogy objektíven, szakmailag és személyesen vezesse a tapasztalati tanulást. Ez a segítői szerep is nagyfokú fogalmi leértékelődésen ment keresztül, mint a coaching. A kísérés és terápia egyes fajtáit kínálják manapság coaching vagy szupervízió néven. Tehát a szupervizor feladata röviden, hogy az elméletből gyakorlatot kovácsoljon. Segít az ügyfél tudását gyakorlati tapasztalatokkal ötvözni és konkretizálni.

A terapeuta

A terapeuta lelki és személyes segítséget nyújt, nehéz külső vagy belső élethelyzetekben. Ebben az esetben a terapeuta nem orvosi értelemben értendő. Elsősorban személyiségből fakadó problémák megoldásában hatékony segítségi forma. (Eredetileg a terápia szó segítségnyújtást, szolgáltatásnyújtást jelent.)

A tréner

Általában csoportos képzés, segítség esetén veszik igénybe a segítségét. Játékok, előadások, gyakorlatok segítségével ösztönöz a tanulásra, fejlődésre. A tréner konkrét tanulási helyzetek elé állítja az ügyfelet, melyekben tapasztalati úton tanulhat. „Egy jó tréning folyamán a résztvevőket a tréner új készségekkel és tudással segíti a szakmai fejlődésben.”¹²

A szponzor

Kezdeményezést, projekteket, új tevékenységet, vagy ötletet hoz magával, és segít a szándék elérésében. Hazánkban elsősorban a tárgyi és pénzügyi szponzorálás az elterjedt.

¹² Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: Érzelmi intelligencia coaching A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009., Mit nevezünk coachingnak? 33.o.

Mindemellett védelmező és támogató szerepet lát el. A támogatás és segítség egy jövőbeli megteremtésre irányul.

A kezdéssegítő

Ahogy a nevében is szerepel kezdeményezések, ötletek beindításakor kap szerepet. Ötletekkel, újítások bevonásával ösztönöz, bátorít, segíti a megfogalmazódott szándék megvalósulását. Segít az ügyfél szándékának leginkább megfelelő kiindulópontot megtalálni.

A kutató

Ezen segítői forma fő eszköze a feltárás, célja a ténymegállapítás, diagnózis felállítása, a képalkotás. Elsősorban a kérdezés rendszerezés és elemzés útján jut el a dolgok hátterében megbúvó problémára, megoldásra.

A kísérő

A keresés, elemzés, feldolgozás és döntés folyamatait vezeti, a tervek megvalósítását végigkíséri, és támogatja, valamint a folyamat alatt a támogatott felet tanácsokkal is ellátja a fennálló lehetőségek és módszerek feltárásával. A kísérő gyakorlatból alkot elméletet – épp ellentétesen, mint a szupervizor. Az ügyfél konkrét tapasztalatát fogalmakká alakítja, átlátható rendszerbe helyezi.

A coach

Konkrét feladatok és változtatások, munkahelyi és szakmai problémák megközelítésében segít, melyeknél objektív, humán-szociális és elvi-koncepcionális aspektusok is fenn állnak.¹³

A coaching előnyei más technikákkal szemben

Ez a technika sokkal célravezetőbb, a többi csoportos fejlesztői technikával az olyan közép- és felsővezetők esetében, ahol a szervezeten belül nincs olyan bizalmasuk, akivel a problémáikat megvitathatnák, vagy a „házon belüli” verseny miatt a vezető nem szívesen

¹³ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching más”tanácsadói segítségnyújtással” összehasonlítva 40. o.

fordul a kollégáihoz a problémáival, melyek esetleg a szakmai előmenetelre, vagy a kollégák teljesítményére vonatkoznak.¹⁴

Ennek egyik oka, hogy a coach, mint tanácsadó a hozzá fordulókat egyénileg – „a coaching folyamatban harmadik személy nem vesz részt”¹⁵ - kialakított programmal támogatja az előttük álló feladat megoldásában. Általában olyan esetben, amikor a vezetőnek egy konkrét témában (pl. változások vezetése, egy új rendszer bevezetése, nehézségek a munkahelyi kommunikációban, új alkalmazottak felvétele és betanítása/elfogadtatása, csapatépítés, tervezés és értékelés, továbbképzés, problémamegoldás)¹⁶ nehézségei adódnak, de gyakran arra is alkalmazzák a coachingot, hogy egy helyzetből, és/vagy önmagukból kihozzák a maximumot. Legtöbbször olyan munkaterületeken alkalmazzák a módszert, ahol „rendkívül kiélezett az eredményesség követelménye.”¹⁷

A coach nem hoz szakmai döntéseket, de működésével hozzásegíti a döntéshozót az alternatívák szakszerűbb és pontosabb figyelembe vételéhez, a helyzet tisztázásához és az ügyfél számára optimálisnak tűnő saját döntés tényleges meghozatalához. A coach nem ad a coachee kezébe kész problémamegoldó stratégiát és tanácsokat, a felelősségteljes döntés meghozatala mindig a támogatott partner feladata.¹⁸ A legtöbb alternatíva felvázolásában, rangsorolásában, és a lehető legjobb döntés meghozatalában segít a coach.

A coaching kulcsa, hogy nem a múltban elkövetett hibákra épít, hanem a jövőben rejlő lehetőségekre.¹⁹ Hogyan lehetnék valamiben még jobb? Hogyan tudnám ezt a folyamatot felesleges energia befektetés nélkül ugyanolyan jól, vagy jobban csinálni? Hogyan lehetnék

¹⁴ Sir Jhon Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Mit is jelent a coaching? 25. o.

¹⁵ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coachingról – általában 15.o.

¹⁶ Sir Jhon Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Mit is jelent a coaching? 25. o.

¹⁷ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Előszó, 8. o.

¹⁸ Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: Érzelmi intelligencia coaching A vezető a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009., Mit nevezünk coachingnak? 32. o.

¹⁹ Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008. , Mit is jelent a coaching? 17.o

kiegyensúlyozottabb, és ennél fogva hatékonyabb? Hogyan irányíthatom a dolgaimat tudatosan?

A coaching segít a coachee képességeinek előhozásában, támogatja a tudatos és felelős döntések és irányítás kialakulását, fejlődését, ezzel segítve egy olyan önszabályozás elsajátítását, melyet a további helyzetekben a coaching alany önállóan is tud alkalmazni. Nem készségfejlesztés folyik, hanem a már meglévő, rejtett készségeket és potenciákat hozzák felszínre, és erősítik meg ezek tudatosságát az ügyfélben.²⁰

Mindezek mellett a coaching egyedi beavatkozási módszer, hiszen „alapvető és változatlan célja mások önbizalmának erősítése, függetlenül a feladat vagy probléma jellegétől.”²¹ Igen, célja és feladata, hiszen egy coaching folyamat csakis akkor mondható sikeresnek, ha a coachee az ülések végére eléri a kitűzött eredményt. És a sikernél nagyobb önbizalmat támogató eszköz nem is kell!

A coaching típusai

A coachingnak két fő típusát különítjük el: ezek a business coaching és a life coaching.

A business coaching, vagy más néven üzleti coaching eredete az 1980-as évek vezetőfejlesztő programjaihoz nyúlik vissza.²² Business coaching esetében a coach kliensei az üzleti szférából érkeznek és valamilyen üzleti probléma megoldásában, esetleg az ahhoz szükséges készségeik fejlesztésében kérik a coach segítségét. Ide tartozik az executive coaching, amely a (felső)vezetőkkel történő munkát jelenti, ill. a skill coaching, amelynek során - általában alacsonyabb beosztásban lévő vezetőknél - egyéni alapkészség-fejlesztés történik. Üzleti coachingot gyakorlatilag bármilyen típusú üzleti vállalkozásban lehet

²⁰ Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008. , Mit is jelent a coaching? 27. o.

²¹ John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Mit is jelent a coaching? 30.o.

²² Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. folyóirat, 2004. augusztus, 3. o.

alkalmazni. Az üzleti coaching legfőbb alkalmazási területei például: új vezetői szerepek, feladatok tisztázása; új munkahely; új team létrehozása; személyiségfejlesztés; döntéshozatal; jövőkép kialakítása; szervezetet érintő változás; projektkísérés.²³

Life coaching, vagy más néven életvezetési coaching a hatvanas években fejlődött ki New Yorkban.²⁴ Az életvezetési coaching esetében a kliens általában életvezetési nehézségei miatt keres tanácsadót magának. Ilyen probléma lehet például a tartósan nagy túlsúly, vagy a munka és a család összeegyeztetésének nehézségei, mindennapi életvezetési problémák. A coach és a coaching ügyfél együtt hatékonyabb célokat tűznek ki, amelyek megvalósulását nyomon követik, és fókuszban tartják azokat a területeket, ahol a kliens elköteleződött valami iránt. (Zeus, Skiffington 2000)

A fent említettek egyéni coachingok, ezeken kívül meg kell említenünk csoport és team coachingot is. A csoport coaching esetén a csoport összetétele például állhat azonos szintű vezetőkből – a business coaching esetén – vagy azonos életvezetési problémákkal küzdőkből – life coaching esetén.²⁵ A team coaching esetében, egy –a munkájában, életben is egy teamet, csapatot alkotó – csoport fejlesztéséről, közös munkájának alakításáról van szó. Sem a szakirodalom, sem a szakmában dolgozó coachok nem tesznek éles különbséget a csoportos és a team coaching között.

Jogosan merül fel a kérdés, hol a határ a csoportos coaching és a tréning között. Egy általam megkérdezett coach²⁶, tréner, tanácsadó szerint ez elsősorban a létszámon múlik. Hiszen kis létszámmal – 6-7 fő – lehet igazán mályen dolgozni, az apróságnak tűnő jelentős részekbe is belekérdezni. Ez a munka, ez a személyes zónákat is érintő mélységekbe menés jellemzi a coaching folyamatot. Ha viszont 15-20, esetleg a feletti létszámmal kell dolgozni már nem lehetséges ez a személyre szabottság, és így a módszertan megváltoztatásával már

²³ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A dolgozó irányítása és a változási szándék – a coaching népszerű alkalmazási területei 141. o. 5. táblázat

²⁴ Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. lap, 2004. augusztus, internetről letöltve:2012-12-19, http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf

²⁵ A közös munka érdekében fontos a csoport homogenitása, hiszen pont a homogenitás feltételezi a közös problémák, hasonló akadályok meglétét.

²⁶ Szilvágyi Beatrix, az Etalon Coaching Egyesület elnöke

nem beszélhetünk coachingról. Tehát a korlát a csoportos coaching és a tréning közt a létszámban keresendő.

A coaching fontos jellemzője, legyen szó life- vagy business coachingról, hogy sosem a múlt, hanem mindig a jövőre koncentrál.²⁷ Felméri és elemzi a jelen problémáját, és a megoldást a jövőben helyezi el. Maga a coaching nagyon sikerorientált és kreatív munka, mely teljesítmény növelésére, a konkrét probléma megoldására sarkall, mindezek mellett kizárólagosan az egyéni problémákat kezeli, az egyénre szabott módszereket alkalmazza.²⁸ Maga a probléma megoldása, mint kihívás jelenik meg, amihez minden kreativitásunkat és motivációnkat be kell vetnünk, hogy a lehető legjobban oldjuk meg, dolgozzuk fel. Sikerorientált, hiszen nem a problémamegoldás és döntéshozatal áll a fókuszban, hanem mindez megvalósítása. Kevés tudni, hogyan lehet megoldani a problémát, végig is kell vinni a változtatást. Kizárólagos, hiszen a coachon és a coaching ügyfélen kívül senki nem vesz bene részt.²⁹ A coaching tehát teljesítményorientált és szituatív munka, és nem pszichoterápiás tréning. A résztvevőknek egyenlő jogokat biztosító folyamat, mely elősegíti a további fejlődést. Személyre szabott munka, nem csoportfejlesztés.

A coaching egyedi nézőpontja

Miért tud egy coach jobb tanácsot adni, mint a barátunk, aki mindenkinél jobban ismer, vagy mint a főnökünk? Mert kívülről néz. Mi, és a mi világunk, gondolkodásunk terét képzeljük el, mint egy burkot. És legyen az bármilyen tág, nehezűnkre esik azon kívül helyezkedni, azt kívülről látni. És a barátaink, főnökünk, élettársunk is, a mi burkunkon belül van, még ha a szélén is. Ennél fogva ők is egy féle szemlélet alapján néznek minket és a

²⁷ „A coaching nem a múltban elkövetett hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre épít.” Sir John Whitmore
forrás: Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Mit is jelent a coaching? 17. o.

^{28,29} Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coachingról – általában 16. o.

²⁹ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coachingról – általában 15. o.

minket körülvevő helyzetet. Esetleg azért nem látnak más szemszögből, mert az negatív lefolyással lehetne a vele kötött „szövetségünkre”.

Ezzel ellentétben a coach ezen a burkon kívül helyezkedik el, így könnyebben rálát a feltárt gondokra, és ezt külső szemmel tudja nézni. Más típusú, más felfogású ötletekkel megoldásokkal törhet elő és olyan lehetőségeket és gátakat is megláthat, amit a burkon belül senki. A saját gondolkodásmódját bevonva a coacheet is más nézőpontok feltárására ösztönzi, ezzel segítve a lehetséges összes alternatíva megtalálását.

A coaching folyamat abban is különleges, hogy nem teljesen irányított folyamat, hiszen a munka folyamán az az elsődleges, hogy az ügyfél által kijelölt nyomvonalon haladjon a fejlődés. Mégis a coach feladata, hogy az ülések folyamán - ha szükséges – úgy alakítsa a témákat, hogy ettől a nyomvonaltól ne térjen el a munka folyamata.³⁰

Albert Einstein gondolatát kölcsönzöm, hogy jobban megértessem, miért is fontos ez a külső szem. „Nem oldhatjuk meg a problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amivel teremtettük őket. „ A dolgozatomban elsősorban a vállalati coachingról írok, mivel hazánkban ez az elterjedtebb, a köztudatba jobban beépült iránya.

A coaching történeti kialakulása³¹³²

A XX. század második felében a tanácsadási módszerek fejlődésében nagyfokú differenciálódás volt megfigyelhető, első sorban a szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai kutatások és alkalmazások területén. Ezt a változást a gazdasági fejlődés, az információs technológiák fejlődése az állandó piaci verseny, és annak folyamatos alakulása generálta. Az egyre egyedibb szükségletekkel megjelenő vevők a tanácsadást egyre árnyaltabb módszerek kidolgozására sarkallták.

³⁰ Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: Érzelmi intelligencia coaching A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2008., Mit nevezünk coachingnak? 34. o.

³¹ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK- Kerszöv, Budapest, 2002. Előszó – 6-8o.

³² A lehivatkozott forráson kívül más forrást nem találtam a coaching történetére, kialakulására vonatkozóan, így a fejezet a fent jelezett forrás adott fejezetének feldolgozásából született.

Míg az ötvenes, hatvanas években a termelés és munkaszervezés kapott nagyobb hangsúlyt a vezetésben, addig a hatvanas évek utánra – a társadalomtudományok új eredményeinek köszönhetően – a szervezetfejlesztés, stratégiai tanácsadás és pénzügyi rendszerek kerültek előtérbe. Kiemelt szerepet kaptak az emberi erőforrások fejlesztésében az egyedi, személyre szabott, az adott munka sajátosságait, jellemzőit figyelembe vevő fejlesztési technikák.

Tehát a kiterjedt piaci versenyben magasan differenciált ügyféligényeket kellett egyre szigorodó teljesítési követelmények mellett (gyorsabb, pontosabb munkavégzés, magasabb standard minőség, hatékonyabb termelés) kielégíteni. ezen megfogalmazott igények viszont csak olyan vezetői és munkatársi munkaviselkedéssel érhetőek el, mint az elköteleződés, a közvetlen munkatevékenységre koncentráció, professzionális tudatossági szint alkalmazása munkavégzés közben.

A coaching éppen erre ad választ, erre a helyzetre nyújt megoldást és támogatást nem csak személyes szinten, hanem munkaegységre koncentrációval segít. Ennél a fejlesztési formánál nincs „– a szokásos folyamatokra jellemző – nehézséget jelentő transzfer az ismeretek és a készségek alkalmazásában”,³³.

Az, hogy a piaci versenyben az emberi erőforrás minősége döntő szerepűvé vált, a coaching módszer kialakulását és elterjedését eredményezte. A versenyhelyzetben fontossá vált a változások gyors követésére irányuló képesség, a tudatos, célok iránt elkötelezett munkavégzés, a gyorsan változó munkafogások elsajátítása, fejlesztése. Természetesen mindezek mellett kiemelten fontos, hogy mindebben az egyén belülről motivált és elkötelezett legyen. Ezen elvárások megfogalmazásával a vezetésről szóló paradigma jelentős változáson ment keresztül, a vezetői kultúra egy egészen más gondolkodást kíván.

Ma már az információs technológiának hála a magas szintű tervezési szempontok minden vállalat számára elérhetőek, viszont az új termelési rendszerekben másféle munkaviselkedésre és kompetenciákra van szükség. A tudásalapú gazdaság az egyének legalapvetőbb készségeinek és viselkedési mintáinak átalakítását követeli meg. A vezetők személyiségénél, megítélésénél nagy hangsúlyt kap a pszichológiai jellemzők rendszere, a

³³ Werner Vogelaier: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK- Kerszöv, Budapest, 2002. Előszó – 6-8o.

változással kapcsolatos attitűd, az önismeret, a kommunikáció stílusa és hatékonysága, a személy értékrendszere.

További változás, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott követelmények is megnőnek. A megbízó vállalatok több tudást, célzottabb eredményorientáltabb munkát kívánnak meg a tanácsadóktól, így ők is különböző módszereket kénytelenek alkalmazni az állandó fejlődés fenntartása érdekében. „A tanácsadói tudás alapszintjei ma már a vezetői professzió részét képezik, a harminc évvel ezelőtti tudáselemek jelenleg alapkövetelmények a vállalatok vezetésében.”³⁴

A vállalati coaching keretfeltételei

Annak, hogy egy szervezetnél ezt a fejlesztési formát alkalmazni tudják, különböző feltételeknek kell teljesülniük. Először is a folyamatnak átgondoltnak, indokoltnak kell lennie, és át kell esni ennek előkészítésén. Ide tartozik, hogy, kiválasszák, ki legyen személy szerint a coach, és ki legyen a coachee (coaching ügyfél) – akit a coach segít. Meg kell adni a coachnak a megfelelő háttérismereteket. Tájékozódnia kell a cégről, a környezetről, rendelkeznie kell a megfelelő pszichológiai tudással, meg kell ismertetni a coachee szervezetben betöltött szerepével, munkakörével, feladataival, magával az egyénnel. Fontos etikai és módszertani pont, hogy a coach csak olyan személlyel dolgozhat, akivel kölcsönösen szimpatizálnak egymással, akivel kialakult a partneri viszony, különben nem lesz eredményes a közös munka.³⁵ Ha mindez megtörtént fontos megismertetni a coachcsal a fennálló helyzetet, problémát és a közös munkától elvárt eredményeket. A coachnak meg kell győződnie arról, hogy a támogatott ügyfél rendelkezik valamennyi akaraterővel és motivációval a közös munkára, felelősséggel fordul a feladat felé.³⁶ Természetesen meg kell teremteni az időbeli és lokális feltételeket, amikor és ahol a találkozások létrejöhetnek. El kell mondani, hol akadt

³⁴ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK- Kerszöv, Budapest, 2002. Előszó – 6-8o.

³⁵ Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., A vezető mint coach 31. o.

³⁶ Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching keretfeltételei 16. o.

fenn a coachee egyén, milyen nehézségekkel küzd. Tisztázni kell, hogy a munka a probléma megoldására, vagy enyhítésére, illetve megelőzésére irányul?³⁷ Ha nincsen akadálya a közös munkának, akkor megkezdődhet a tervezés, megbeszélés.

A coaching folyamat szakaszai

A szakma többféle felosztást is ismer és használ. Mivel a coaching elsősorban Nagy Britanniában és az Egyesült Államokban ismert, a legtöbb coaching modell is angol nyelven látta meg a napvilágot. Két ilyen modellét említenék meg, a 7C modellje³⁸, illetve a GROW modellt.³⁹⁴⁰

Ezek után egy másik – beszélgetési szakaszok szerinti – csoportosítást mutatok be, ezt követően pedig az első magyar coaching modellt, a DIADAL-t.

A 7C modell⁴¹

A 7C a hét elem kezdőbetűjére utal, melyből maga a folyamat összeáll. Az elemek a következők: Client, Clarify, Create, Change, Confirm, Continue, Close.⁴² Lefordítva tehát az elemek egymás után: Ügyfél; Tisztázás, egyértelműsítés; Létrehozás, alkotás; Változtatás, váltás; Megerősítés, jóváhagyás; Folytatás; Lezárás.

³⁷ Werner Vogelaer: A coaching módszertani ABC-je A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching keretfeltételei 17. o.

³⁸ Mick Cope: A coaching módszertana-az együttműködésre épülő coaching, Manager Könyvkiadó, Budapest, 2007.

³⁹ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban vezetők szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Hans Glatz/Martin Lamprecht: Coaching: Vállalatfejlesztési eszköz 121.o

⁴⁰ Komócsin Laura: Business coaching megtérülése, letöltve a www.hrcafe.hu oldalról, letöltés ideje: 2012.11.27.

⁴¹ A szemléltető ábra a függelék 4. pontjában látható.

⁴² Mick Cope: A coaching módszertana-az együttműködésre épülő coaching, Manager Könyvkiadó, Budapest, 2007.

A GROW modell

A GROW modell is a folyamat elemeinek kezdőbetűiről kapta a nevét. Ezek pedig a Goal, Reality, Options, Will,⁴³ (más forrásban Wrapup is szerepel⁴⁴, más ábrákon előfordulhat way forward kifejezés is). ezek magyarra fordítva így hangzanak: Cél; Valóság, realitás; Lehetőségek; Jövő, akarat.

Ennél a modellnél a felelősségre, öntudatra való ráébresztés, tudatosítás szerepe kerül előtérbe. Ezt a modellt John Whitmore féle ábrázolásban sok helyen tudat-felelősség óraként, vagy csak coaching óraként⁴⁵ említik. Más szerkesztésben az óra közepén egy T és egy F is található, ezzel jelölve a tudatosság és felelősség központi szerepét a coaching folyamatban.



1. ábra - A GROW modell⁴⁶

Az óra első pontja a Goals: egyértelmű célok meghatározása, „a hosszú távú fejlődési célok vagy rövid távú tanulási célok a preferáltak?”⁴⁴. Arra a kérdésre ad választ, hogy mit akarunk elérni? Mi az a probléma, amivel foglalkozni szeretnénk?⁴⁷

⁴³ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban vezetőik szakszerű támogatása és tanácsadása, Budapest, 2002., KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Hans Glatz/Martin Lamprecht: Coaching: Vállalatfejlesztési eszköz, 121.o.

⁴⁴ Komócsin Laura: Business coaching megtérülése, letöltve a www.hrcafe.hu oldalról, letöltés ideje: 2012.11.27.

⁴⁵ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban vezetőik szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Hans Glatz/Martin Lamprecht: Coaching: Vállalatfejlesztési eszköz, 120.o.

⁴⁶ Sir John Whitmore: Grow model, letöltve: <http://pdfcast.net/for-coaching-uses-sir-john-whitmores-grow-model-as-shown-below.html>, letöltés dátuma: 2012.11.22.

⁴⁷ Sir John Whitmore: : Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Függelék, 220.o.

A második pont a Reality, rávilágítás a valóságra. Ebben a szakaszban a szituációs tudat kialakítása a legfontosabb feladat. Tisztázni kell a kiinduló helyzetet, a célokat és igényeket, meg kell fogalmazni a változást akadályozó elemeket. Tehát, a felteendő kérdések: mi a pontos helyzet? Mit is szeretnénk, mi is történjen most? Rajtunk kívül kit befolyásol még a probléma? Milyen lépéseket tettek/tettünk már a megoldás érdekében? ⁴⁸

A harmadik elem az Options, vagyis opciók, lehetőségek felderítése. A coachnak tudnia kell, hogyan tudja kitágítani a kliense látókörét, más, több megoldás fele terelni, segíteni az alternatívák elemzésében és megtalálásában. Arra a kérdésre adja meg a választ, hogy milyen lehetőségeink vannak, mit is tehetünk. ⁴⁹

Az utolsó szakasz pedig a Will, vagyis akarat, jövő, a megvalósítás, a lépésekre bontott cselevés. Vagyis a megvalósítás hogyanjára adunk ebben a szakaszban választ. Azokra a kérdésekre válaszol, mint például: melyik lehetőséget fogod választani? Mik a siker kritériumai szerinted? Mit fogsz tenni a felmerülő akadályok elhárítására? ⁵⁰

A coaching beszélgetés szakaszai, fázisai ⁵¹⁵²

A következőkben kifejtette modellt Werner Vogelauer dolgozta ki. Ebben a modellben elsősorban a beszélgetés témái, és az abban való haladás szerint csoportosítjuk a szakaszokat. A munka folyamata, tehát maga a coaching lefolyása öt fő szakaszra tagolható. Ezeket fogom a következőkben felvázolni, bemutatni.

⁴⁸ Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Függelék, 221.o.

⁴⁹ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban vezetők szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Hans Glatz/Martin Lamprecht: Coaching: Vállalatfejlesztési eszköz 121.o

⁵⁰ Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., Függelék, 220.o.

⁵¹ Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., 25.o., 3. ábra

⁵² A szemléltető ábra a függelékek 6. pontjában látható.

Első szakasz a kezdési, kapcsolatfelvételi szakasz. Ilyenkor megbeszélnek a lehetőségeket, itt alakul ki a kölcsönös elfogadás és a bizalom kiépítése.⁵³ A coach meg kell, hogy tudja állapítani, hogy az egyén és a szituáció megfelelő-e ennek a módszernek az alkalmazásához. A coachee-ban pedig ki kell, hogy alakuljon az érzés, hogy együtt dolgozva meg tudják oldani a problémát, és érezze, hogy jó kezében van.⁵⁴

A második fázis a megállapodási, szerződési fázis. Megbeszélnek, milyen irányba lenne érdemes elindulni a gond felméréséhez majd megoldásához. Ez a szakasz abban is különbözik az előzőtől, hogy itt a coachee is aktívan részt kíván venni a folyamatban. A coach dolgozik ebben, és az összes többi szakaszban inntől kezdve, a folyamat adminisztrálása, írásbeli rögzítése. Nagyon fontos, hogy a coach pontosan megértse az ügyfél helyzetét, célját. Átlássa a folyamatot befolyásoló tényezőket, és fel tudja mérni a feladathoz mérten saját képességeit. Meg kell, hogy állapítsa, hogy az előre rögzített elképzelések mennyire felelnek meg a valóságnak, mennyire megvalósíthatóak.⁵⁵

A harmadik szakasz az úgynevezett munkafázis, mikor a tényleges munkavégzés, a probléma megoldására való törekvés cselekedetekben valósul meg. Nagyon fontos ebben a szakaszban, hogy a coach fel tudja kelteni az ügyfélben az érdeklődést, előhossa belőle a nyílt viselkedést, hiszen ez az alap feltétele a hatékony munkának. A coachnak úgy kell irányítania a beszélgetést, hogy a végére egy megvalósítható, a helyzetnek megfelelő közös megoldási terv, diagnózis szülessen, mely illeszkedik az előző szakaszban rögzítésre került előzetes elképzelésekhez.⁵⁶ Az ügyfél szempontjából ebben a szakaszban kiemelkedően fontos, hogy a kezdeti szimpátia és bizalom mélyüljön, érezze, hogy törődnek a problémájával. A közös diagnózis felállításával úgy perspektíva nyílna meg előtte, legyen motivált annak

⁵³ Az elfogadás és a bizalom az coach és az ügyfél kapcsolatában mindkét fél számára létfontosságú, hiszen e nélkül nem jön létre az a biztonságérzet a coachee-ban, amely alapja a közös munkának.

⁵⁴ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban vezetők szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching folyamata, 46.o.

⁵⁵ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban vezetők szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching folyamata, 48. o.

⁵⁶ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban vezetők szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching folyamata, 50. o.

megvalósítását illetően. Lássá át, magát a folyamatot, annak tartalmi és időbeli irányát ⁵⁷. Ez a fázis a leghosszabb általában a coaching folyamatokban, de ez a hossz nagyban függ a probléma természetétől és a coacholt személyiségétől és motiváltságától is. ⁵⁸

A következő negyedik fázis, a lezárási fázis. Ekkorra a coaching elérte a célegyenest. A probléma feldolgozásra került. ⁵⁹ Ilyenkor mindkét coachingban részt vett fél visszatekint a folyamatra, a közös munkára, és búcsút vesznek egymástól. Fontos, hogy ekkor mindketten úgy nézhessenek vissza, hogy hatékonynak és eredményesnek tudják tekinteni a közös munkát. Akkor jó az elválás, ha a coachee nem érzi az elválás után egyedül magát. Azzal az érzéssel kell távoznia, hogy személyisége pozitívan fejlődött, tanult valamit, amit később kamatoztatni tud. Érzi, hogy kihívások elé volt állítva, és megfelelt, ami sok pozitív élményhez, sikerhez segítette hozzá. ⁶⁰

Az utolsó, ötödik fázis az értékelésé. Ezen szakasz és az előző között célszerű, ha kicsit több idő telik el, hogy mindkét fél magában is megtehesse az értékelést, mielőtt ezt megvitatják. Általában ez olyan három hónapos időtartamot jelent. Ez az idő elősegíti azt, hogy ne alakuljon ki függés, úgynevezett „pszichikai függés” az ügyfél és a coach között. Ez azt jelenti, hogy az ügyfél ne támaszkodjon állandóan a coach tanácsára és megerősítésére, ne tőle várja a koordinálást, hanem saját vezetésre legyen képes.

A DIADAL modell⁶¹⁶²

A DIADAL modell a coaching folyamat egyes szakaszait ismerteti, jelöli. Ez a modell

⁵⁷ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban vezetők szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching folyamata, 50.o.

⁵⁸ Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., 25.o.

⁵⁹ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban vezetők szakszerű támogatása és tanácsadása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching folyamata, 57.o.

⁶⁰ Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je A sikeres tanácsadók gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., 27.o.

⁶¹ Business Coach Kft. honlapja: <http://businesscoach.hu/media/diadal/>

⁶² a szemléltető ábra a függelék 5. pontjában látható.

a munkafolyamatot hat szakaszra tagolja. . Ez volt az első magyar coaching modell, mely 2008-ban született. Komócsin Laura és Benedek Nikoletta nevéhez fűződik.⁶³

Az első szakasz a diagnózis. Ebben a munkafolyamatban a jelen helyzet felmérése a feladat. Meg kell határozni a kiindulópontot, a jelen helyzet sajátosságait, ki kell jelölni a coaching folyamat útját, irányát – honnan hová tartunk. Pontosan látnunk kell, mik az ügyfél kihívásai a jelen szituációban. Fontos, hogy ez a feladat, ezek meghatározása nem csak a coach feladata, hanem közös munkával, megbeszéléssel és ismertetéssel tárjuk fel, a teljességre való törekvéssel elemezzük ki a jelen helyzetet. A coach szempontjából fontos, hogy a coach jó benyomást tegyen, kiépítse a bizalmat az ügyfélben, mivel anélkül az elemzést tolakodónak, faggatózónak érezheti az ügyfél, és kihátrálhat a munkából, vagy kevésbé együttműködő viselkedést választhat a munkafolyamat egészére vonatkozóan. Ennek kiküszöbölésére, és a helyzet megfelelően beható elemzésére természetesen megvan a coachok eszköztára. Ebben a szakaszban elsősorban a megfelelő kérdezéstechnika kap nagy hangsúlyt, hiszen ennek segítségével kideríthető, hogy a helyzet mely elemei, és körülményei nyomasztják és motiválják az ügyfelet, milyen félelmei vannak a jelen helyzettel kapcsolatban, milyen reményeket támaszt a közös munkafolyamattal szemben. A hatékony, és teljeskörű helyzetelemzésre szerintem a legalkalmasabb – és leggyakrabban alkalmazott - módszer – nem csak a coachingban, hanem a humánerőforrás és mentoring területén is – a 360 fokos értékelés. Ebben a fázisban, mivel fontos hogy a coachee megnyíljon, és a problémás témák, tabuk tisztázódjanak kiemelten nagy hangsúlyt kapnak a coaching eszköztárában a pszichológiához közel álló elemek.

A következő fázis az iránykijelölés. Ennek a szakasznak a kulcsszava a cél és iránymeghatározás. A legfontosabb, hogy az ügyfél által elérni kívánt jövőkép kerüljön megfogalmazásra, ami célokká alakítható. Ebben a céllá alakításban, reális célok támasztásában segít a coach. Ilyenkor alakítja ki az elérendő állapotból és az elérhető teljesítendő célokból az ügyfél és a coach az egyéni SMART⁶⁴ célt.

Az ebben a szakaszban használatos coaching eszközök két nagy kategóriába sorolhatóak, és attól függően választunk csoportot, hogy az ügyfél mennyire vizuális típus. Ha

⁶³ A forrás letöltve: 2012.11.21-én a Business Coach Kft. honlapjáról: <http://businesscoach.hu/media/diadal/> - szerző nincs megjelölve

⁶⁴ A SMART egy célkitűző modell, mozaikszó. Részletesebben a Függelékek 1. pontjában.

vizuális alkat a coachee, akkor érdemes az életkerék⁶⁵ – vagy másik elterjedt nevén mókuserék eszközt választani. Ha kevésbé támaszkodhatunk a vizualizációra, akkor érdemes racionális táblázatba foglalni a célokat, és pontokba szedve kimondatni az ügyféllel. Van olyan ügyfél is, aki már az első alkalomra kész SMART⁶⁴ céllal érkezik, ilyenkor ez a szakasz csak átbeszélés tárgyát képezi.

A harmadik munkafázisban az alternatívák felvázolását, mérlegelését, elemzését hajtja végre a kliens a coach támogatásával. Ebben a szakaszban arra koncentrálnunk, hogy opciókat és lehetőségeket fedezzünk fel, és mérlegeljük, melyik áll legközelebb, vezet leginkább a meghatározott cél irányába. Kiemelten fontos ez a szakasz, hiszen ez alapozza meg a hatékony, jól átgondolt döntést, melyet a coachee a következő szakaszban hoz meg. Ebben a munkaszakaszban a coach elsősorban brainstorming⁶⁶ fokozó eszközöket használhat, ilyen például az ellentét felfűzés vagy élhet el csupán a megfelelő kérdéstechnika alkalmazásával is.

A negyedik szakasza modellnek a döntést öleli fel. Ennél a fázisnál a coach szerepe, hogy támogassa ügyfelét a megfelelő cél, irány és stratégia kiválasztásában az alternatívák közül, és az a melletti elköteleződésben. Ilyenkor a leggyakrabban alkalmazott eszköz a pro-kontra analízis⁶⁷, de rengeteg eszköz áll ebben a szakaszban a segítő rendelkezésére. Sokan alkalmazzák ilyenkor a CHOICE modellt⁶⁸ is. Az is célravezető lehet, ha a coach kicsit proaktív vagy konfrontatív szerepbe helyezkedik.

A következő szakasz, amiről beszélnünk kell az alkalmazási szakasz. Ebben a fázisban a döntés alapján meghatározott irány felé haladva végre kell hajtani a választott stratégiát. A coach feladata, hogy ne hagyja az ügyfelet letérni az útról, támogassa, hogy ne adja fel az első

⁶⁵ Ez az eszköz segít feltérképezni az életünk különböző szegmenseit annak érdekében, hogy megtaláljuk, melyik vagy melyek szorulnak fejlesztésre. Több változat is létezik, a kerék sugaraihoz írhatjuk az életben betöltött különböző szerepeinket (szülő, munkatárs, férj/feleség stb.), vagy kompetenciánkat is (türelem, konfliktuskezelés, tervezés stb.).

⁶⁶ „A brainstorming (magyarul ötletroham) a problémamegoldásnak egy laza, kötetlen és gyors módszere, amelyet csoportok használnak adott témára vonatkozó elképzelések megfogalmazására.” A módszer kitalálójája Alex Osborn. Forrás: Erdei J. - Nagy J. - Topár J. - Tóth Zs. (2010): Minőségmenedzsment. Oktatási segédanyag. Budapest, BME; a TÁMOP-4.1.4-08/1-2009-0002 program fejlesztése

⁶⁷ Megvizsgálja a coach és az ügyfél együttesen a helyzet mellett és az ellen szóló érveket, nagyságuk, jelentőségük szerint sorba is rendezheti, vagy táblázatba foglalhatja. Ez a módszer az erőviszonyok, a helyzetre ható külső és belső folyamatok feltárását is segíti.

⁶⁸ A CHOICE mozaikszó. Ezt a modellt a döntés meghozásának segítésére használják. Részletesebben a Függelékek 2. pontjában.

akadálynál a küzdelmet, és elérje a célját. Általában eddig a szakaszig jól érzi magát az ügyfél a találkozások, foglalkozások alatt, az első kellemetlen élmények ennél a lépésnél szoktak megjelenni, hiszen ilyenkor lép ki először a konformzónájából, kell ténylegesen változtatnia az eddigi életén és szemléletén. (Az előző fázisokban csak szóban köteleződik el, tárgyalja ki az alternatívákat és választ, ebben a fázisban kell először tennie is a kitűzött cél érdekében.) Ilyenkor elbizonytalanodhat a coachee, lemondhatja a megbeszélte találkozót, nehezen lépi meg a következő lépcsőfokokat. Ez egy természetes jelenség, és szükségel és ajánlott erre előre felkészíteni az ügyfelet.⁶⁹ Erre is megvan természetesen a coach eszköztára.

Végül a lezárás szakasza következik, mely ideális esetben akkor következik be, ha a coaching ügyfél elérte a kitűzött célt. Ilyenkor a coach és az ügyfél együtt ünneplik a célt, összegzik és prezentálják az eredményt és közös munkát a megbízó felé.⁷⁰ ebben a fázisban segít az összefoglalásához az összegzési sablon, külső megerősítés és a visszajelzés a megbízótól vagy más érintettől.

A fejezetben megemlített coach eszközöket jelen dolgozatomban csak említőlegesen szerepeltetem, a témában való további elmélyülés alkalmával kívánok csak részleteiben a coaching-eszköztárral foglalkozni.

A coach személyisége

Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy személynek ahhoz, hogy jó coach lehessen belőle? Milyen elvárásokat támaszthatunk egy coachsal szemben? A coach szakma tekintetében kiemelten fontos a coach személyisége. Akár a jó pedagógus, a coach is használja a személyiségét, bevonja önmagát és saját kompetenciáit, attitűdjét a munkába. Ahhoz, hogy mások – akár magas beosztású, akár középvezetői státuszban lévők – képességeit mércére tehesse, őket menedzselhesse egy megfelelő légkört és bizalmat kell a coachnak kiépítenie, megfelelő partneri viszonyba kell kerülnie a coacheeal, amihez

⁶⁹ D.I.A.D.A.L. - az első magyar coaching modell, 2008. 10.21., elérhető: <http://www.hrportal.hu/hr/diadal-az-elso-magyar-coaching-modell-20081021.html>

⁷⁰ Business Coach Kft. honlapja: <http://businesscoach.hu/media/diadal/>

elengedhetetlen a kiváló *etikai - és humán kompetencia*.⁷¹ Ez a kompetenciterület csupán egy a Werner Vogelauer által meghatározott nyolc területből.⁷¹ Helyt kell állnia a szakembernek a terület- és szakkompetenciák körében is, hiszen „már az első coaching vizsgálatnál megmutatkozott, hogy a coaching ügyfelek és a potenciális kliensek a coach-tól elvárják, hogy alapjában ismerje az adott szakterületet.”⁷² Werner Vogelauer szerint a szervezésben, kontrollingban vagy a marketingben az alapismeretek megléte alapvető feltétele az ügyfél kérdéseinek, problémájának megértéséhez. ⁷² Ahhoz, hogy másik egyén problémájába a coach bele tudjon helyezkedni, teljesen meg tudja érteni annak minden szegmensét, *jó szerep-, és szakkompetenciára* van szüksége. Ezen felül rendelkeznie kell egy coachnak a megfelelő *menedzsment- és teljesítménykompetenciákkal* is, mert ezek létfontosságúak a beszélgetés irányítása, a folyamat alakítása, az időbeosztás elkészítése és a teljes coaching folyamat áttekintése szempontjából.⁷² A coachnak nem csak az ügyfelet kell megértenie, hanem az őt körbevevő társadalmi és strukturális kapcsolatokat is. Ezekből következően nem csak döntésekben, hanem folyamatokban, általános összefüggésekben kell a coachnak gondolkodnia. Ehhez kiemelkedő *áttekintő- folyamat- és folyamatszervezési készségekkel* kell bírnia.⁷² Mint minden szakmában, a coachingban is fontos az *önreflexió, és a továbbfejlődés*. A hatékony coachok „ismerik saját határaikat, tiszteletben tartják mások határait, és folyamatosan fejlesztik önmagukat.”⁷³

Véleményem szerint kiemelten fontos, de sajnos nem kap elég nagy hangsúlyt, hogy a coach rendelkezzen alap pszichológiai, vezetői- és munkapszichológiai ismeretekkel is. Ezek alkalmazásával ugyanis könnyebben tudja felmérni és értelmezni a fennálló munkahelyi problémákat és személyközi viszonyokat egy vállalon belül.

A legtöbbek által ideálisnak tartott coach tulajdonságok első tíz helyén kiemelten szerepel a türelem, pártatlanság, támogató magatartás, érdeklődés, értő hallgatás, lényeglátás,

⁷¹ Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A professzionális coach-csal szemben támasztott követelmények,30.o.

⁷² Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A professzionális coach-csal szemben támasztott követelmények, 30.o.

⁷³ Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: Érzelmi intelligencia coaching A vezető a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009. Mit nevezünk coachingnak? 45.o.

tudatosság, öntudatosság, figyelmesség és a jó memória.⁷⁴ Ezek a szempontok, tulajdonságbeli elvárások Sir John Whitmore egyetértését is kivívták, ellenben a coach-tulajdonságok listájának második felével már nem értett egyet. Véleménye szerint ahhoz, hogy egy coach hatékonyan tudjon segíteni, nem szükséges, hogy technikai vagy tapasztalati tudása legyen a coachee által támogatást kért területén – feltéve, ha a coach valóban pártatlan és tudatoság támogatójaként tevékenykedik.⁷⁴

A szakmai kompetenciakövetelményt is alátámasztja az a 1997 nyarán készített kutatás is, mely a coachinggal és a coachcsal szemben támasztott elvárásokat vizsgálta.⁷⁵ Ebben a kutatásban a válaszadók – kis- és nagyvállalatok különböző szintű vezetői, személyzetfejlesztői és személyügyi vezetői – döntései alapján a 4 legfontosabb képesség, amellyel egy coachnak rendelkeznie kell a beleélő-képesség (97%), a kommunikáció (94%), a coaching ügyfél saját felelőssége (92%) – itt ennek tudatosítása, és döntéskor ennek betartatása – és a titoktartás (90%).

Nem csak azt kell górcső alá vennünk, milyennek kell lennie egy jó coachnak, hanem azt is, ki jó alany arra, hogy coachingban vegyen részt. Kivel lehet eredményes a munka? Milyen készségek, milyen attitűd szükséges ahhoz, hogy ez a fejlesztési módszer hatékony legyen számára?

A jó coaching-alany

Elsőként emelném ki, hogy az ügyfél és a szervezet, amelynél dolgozik, bízjon meg a coachban, annak képességeibe és tudásában. Legyen benne fejlődési készség, és tenni akarás, képesnek kell lennie akár önmagát, és eddigi rutinját is kétségbe vonni.⁷⁶ A módszer egyik fontos építőköve a gyakorlás, szituatív eljátszás, ami csak aktív próbálgatással a megtanultak

⁷⁴ Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2008., A coaching természete 57.o.

⁷⁵ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Hogyan értékelik az ügyfelek a coachingot? 129.o, A kutatás vezetői: Werner Vogelauer, Philippe Jung, Peter Holz

⁷⁶ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching keretfeltételei 44. o.

alkalmazásával működik, így az erre való hajlandóság alap feltétele a coaching alkalmazásának. Fontos, hogy az ügyfelet felettesei, munkatársai támogassák, bíztassák, vagy legalább ne ellenezzék a coachingot és az abból eredő változásokat.⁷⁷ A megfelelő coachee belső motivációval rendelkezik, és érdekelt a változások foganatosításában.⁷⁸

A coach kapcsolati struktúrái

Egy coach viszonya többféle lehet a céggel és az ügyféllel szemben. Ezeket a későbbiekben fejtem ki. Kétféle céghez való viszonyulásról beszélhetünk. Ezek a belső- illetve a külső coach. A belső coach esetében maga a coach is a cégen belül dolgozik, míg a külső coach lehet egyéni vállalkozó, vagy egy másik cég alkalmazottja, lényeg, hogy a munkaadó cégtől független, ott csak a coaching munkaidejére szerződött.

A belső coaching előnye, „hogy nem kell külön energiát fordítani a belső viszonyok megismerésére, az érintett személyekkel való ismerkedésre”⁷⁹, tekintve hogy a coach is a szervezet tagja. „A külső tanácsadó alkalmazása eleve független, tárgyilagos szemléletet feltételez, aki az adott cégnél a belső viszonyok ismeretében, de elfogulatlanul, más cégek vezetőihez való viszonyításban képes értékelni, tud megfelelő eszközök ajánlásával hozzájárulni az optimálisabb vezetői tevékenységhez.”⁷⁹ Vegyük először a belső coachok kapcsolati struktúráit.

Belső coachok

A belső coachok, akár a belső trénerek négy féle helyzettel szembesülhetnek.⁸⁰ Első esetben a coach és az ügyfele a vállalat belüli hierarchia szerint egy szinten helyezkednek

⁷⁷ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching keretfeltételei 44. o.

⁷⁸ Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: Érzelmi intelligencia coaching A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009., Az érzelmi intelligencia fontossága a coaching folyamán 51. o.

⁷⁹ Dr. Poór Ferenc: Mikor tréning, mikor coaching?, 2009.10.30., elérhető: <http://www.hrportal.hu/hr/mikor-trening-mikor-coaching-20091030.html>

⁸⁰ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching keretfeltételei 28. o.

el. Ebben az esetben a megbízó a cég vezetősége, és a coach és ügyfél viszonya független az osztály és egyéb célok befolyásától.

A második eshetőség, hogy az ügyfél a rangsorban egy, vagy pár szinttel a coach alatt helyezkedik el. Főnöke a megbízó, aki a hierarchiában a coach felett, vagy vele egy szinten helyezkedik el.

A harmadik szituációban az ügyfél áll a ranglétrán a coach felett, és a megbízást ő adja ki a coachnak a közös munkára. Ez az egyik legritkább eset, ilyenkor inkább külső coachot szoktak megbízni.⁸¹

Az utolsó, negyedik lehetőség a legkülönlegesebb helyzet. A főnök egyben a coach, aki az alárendelt munkatársán végzi el a coachingot. Ebben az esetben a főnök ajánlja fel természetesen ezt a lehetőséget, és általában a munkatárssal kapcsolatban felmerülő problémák hívják életre ezt a helyzetet.

Külső coachok

A belső coachok után most következzenek a külső coachok kapcsolati struktúrái. Itt is négy különböző esetet kell megvizsgálnunk, amelyekkel a gyakorlatban sokat találkozhatunk.

Az első típus, mikor az ügyfél hallott a szabadúszó coachról, ő keresi fel és szeretne megállapodni vele a coachinggal kapcsolatban.

A második esetben a főnök egy projekten belül már megismerte a coachot (például teamfejlesztést tartott a cégen belül), a módszerei tetszenek neki, és észreveszi, hogy van olyan vezetői tevékenysége, amiben fejlődhet, javításra szorul. Szeretne megállapodni egy coaching munkában a trénerrel. Ebben az esetben az ügyfél egy csoportvezető, akivel előzetes ismeretség, munkaviszony már fennállt.

A harmadik szituációnál, szintén már előzetes ismeretségre alapozunk, de ez az ismeretség nem köthető egyikük adott munkahelyéhez sem. Például ugyanazon klubban tagok

⁸¹ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching keretfeltételei 29. o.

évek óta, onnan az ismeretség. Erre a közös ismeretség révén létrejött kapcsolatra, szimpátiára építve kezdhetik meg a közös munkát.

Az utolsó esetben a megbízó – általában a vállalat vezetősége – egy alkalmazottjának keres coachot, aki felfogásában jól illik a munkatárs problémájához. Ebben az esetben felsőbb utasításra vesznek coachingot a munkatársnak a remélt fejlődés, változtatás reményében. Ilyenkor az ügyfél szabadon dönthet természetesen, vállalja-e a közös munkát.⁸²

Coaching mint problémamegoldás

Először is vizsgáljuk meg, mit is jelent a szó: probléma. Bakos Idegen Szavak Szótára szerint három jelentésben használatos: megoldásra váró elméleti vagy gyakorlati kérdés; rejtvény, talány, titok; valamint felvetett dolog vagy terv. Általában a köznyelvben azt tekintjük problémának, ami valamely hiba, vagy tévedés következménye, olyan dolog, aminek nem kellett volna megtörténnie. Ezen esetekben a problémamegoldás valamilyen helyreállítást, a hiba kiküszöbölését jelenti, esetleg valamilyen jóvátételt.

Ha a coaching szemléletét vesszük alapul, akkor a szótár szerinti első jelentés a leghelytállóbb, vagyis a probléma valamilyen megválaszolandó kérdésként definiálható. „A „probléma” szó nem más, mint „egy kérdés, amit felteszek magamnak”.⁸³ Például: Hogy tudjuk a munkafolyamatokat tovább javítani? , Hogyan tudnék hozzájárulni a környezetemben a konfliktusok jobb, hatékonyabb kezeléséhez, megelőzéséhez? stb. Ezek nem könnyen megválaszolható kérdések, hosszas utánajárást, és sok szempontból való vizsgálatot követelnek.

⁸² Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., A coaching keretfeltételei 31. o.

⁸³ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Coaching mint a problémamegoldás és a döntés eszköze, Hans von Sassen 75. o.

Ha egy kérdést megválaszol az ember, akkor már hozott egy döntést, tett egy lépést a jövőbe, miszerint az a jó válasz és ő ezen az úton halad tovább.⁸⁴ Egy probléma esetében ez viszont sokkal összetettebb folyamat. Lehet, hogy egy kérdésre több jó választ is lehet adni, vagy több alternatíva is elképzelhető, és ilyenkor a cél természetesen a helyzetnek és egyénnek a legmegfelelőbb lehetőség kiválasztása.

A coaching folyamatok esetén nem ismereti problémákról van szó, melyek egyértelműen és kizárólagosan megválaszolhatóak, hanem „cselekvési problémákról”.⁸⁵ Mint ahogy a kifejezés a nevében rejti itt a probléma megoldását a cselekvésben kell keresni. Az ilyen problémák lényegére és feltárására elsősorban a hogy, és hogyan kérdőszóval kezdődő mondatok vannak segítségünkre. Például: Hogy tud valaki/hogyan tud egy csoport értelmes, (mindenki számára) elfogadható és egyben hasznos döntéseket hozni? , Hogyan segítheti egy rossz döntéshozó csoport munkáját egy coach? Hogyan tudok a környezetemben a konfliktus enyhítéséhez hozzájárulni?⁸⁵

A döntés, mint krízis

Minden egyes probléma csakis döntéssel oldódhat meg. Vagyis döntésekkel, döntések sorozatával, hiszen már az is döntés, hogy megkeresem mi a probléma, és ezt követően sok apróbb döntésen át jutok el a megoldásig.

Hogy miért nehéz a döntés, miért jelent minden alkalommal krízist a döntést megelőző pillanat? Mert minden egyes döntéssel egyben egy lépést is teszünk a jövő felé,⁸⁶ egy olyan út, amit még nem ismerünk. Sejtjük, hogy mit hoz majd a döntésünk maga után, milyen jót és milyen rosszat, de hogy valóban jól döntünk-e, azt csakis az idő mutatja meg nekünk. Van, hogy rövidtávon belül, van, hogy csak évek múltán. Tehát a döntés rizikó, de csak abban az

⁸⁴ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Coaching mint a problémamegoldás és a döntés eszköze, Hans von Sassen 76. o.

⁸⁵ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Coaching mint a problémamegoldás és a döntés eszköze, Hans von Sassen 75. o.

⁸⁶ Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Coaching mint a problémamegoldás és a döntés eszköze, Hans von Sassen 76. o.

esetben, ha valami újat, eddigi szokásainktól eltérő dolog mellett döntünk, vagy ilyen döntést megkövetelő szituációba kerülünk. A megszokott döntéseknél is van krízis, hiszen akkor tudjuk, hogy ez az út eddig sem vált be, azért kerültünk ebbe a helyzetbe, de félünk, vagy nem látjuk a módját a változtatásnak, és valószínűleg a jelen döntésünk is időhúzás lesz csupán, és újra a jól ismert helyzetbe kerülünk vissza.

A krízis megélése

A krízis fontos lejjelzője érzelmileg erősen telített. Az, hogy a döntés létrejön-e egyáltalán, és ha igen, hogyan, az mindig azon múlik, hogy a döntéshozó hogyan éli meg magát a krízist.⁸⁷ Két féle megélési mintát ismerünk: fenyegetésként, vagy kihívásként éli meg a döntéshozó a krízist.

A krízis megélése fenyegetésként

Ebben az esetben a döntéshozóban erős szorongás, aggodalom, félelem, sőt, esetenként pánik érzését váltja ki a krízishelyzet. Ezek az érzések főleg akkor jelentkeznek, ha a helyzet, az irányváltás szükségességének felismerése későn tudatosul a döntéshozóban.

Ilyen esetekben „a tudat és az idő horizontjai beszűkülnek”⁸⁸, a gondolkodás egyszerűsödik, nehezen emelkedik felül a problémán, képtelen azt felülről, objektíven szemlélni a helyzetet, ennek következtében sok összefüggést figyelmen kívül hagy. Legtöbbször jellemző, hogy irányváltás, változtatás nélkül kívánja az ilyen helyzetben lévő döntéshozó megoldani a problémát. Általában nem is megoldáson, hanem csak szükségmegoldáson gondolkodik, amivel a probléma kezelhető, vagy halasztható.⁸⁹ A fenyegetettséget érző személy nehezen vagy egyáltalán nem tud változtatásra vonatkozó tanácsot el- illetve befogadni, hosszas vitákból sem von le következtetéseket. Általában menekülési útvonalakat keres a probléma megoldása helyett, ilyen például a panaszkodás,

⁸⁷ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Coaching mint a problémamegoldás és a döntés eszköze, Hans von Sassen 76. o.

⁸⁸ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK Kerszöv, Bp., 2002, Coaching mint problémamegoldás és a döntés segédeszköze – 77.o.

⁸⁹ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK Kerszöv, Bp., 2002, Coaching mint problémamegoldás és a döntés segédeszköze – 77.o.

mások vádolása vagy apró részproblémák eltűlése vagy önmaga nyugtatgatása, hogy minden megoldódik magától, ha eljön az ideje.

Ebben az esetben a döntéshozó nagy nyomásként, teherként éli meg a döntést, és célja minél hamarabb ez alól az érzés alól szabadulni. A nyomás miatt a gondolkodás csupán a helyzetből való kilépés elérésére irányul, „Hogyan lehetne ezt a helyzetet megszüntetni?”, nem pedig „Hogyan lehetne a problémát, akadályt megoldani, áthidalni?” stratégiát alkalmazza.

A krízis megélése kihívásként

A krízis természetesen ebben az esetben is feszültséggel és aggodalommal jár, de félelmet nem vált ki a személyben. Ebben az esetben a feszültség inkább ösztönző hatású, és nem blokkoló és szorongáskeltő.

Ha a személy viselkedését vizsgáljuk a szituációban, nagyfokú tudatosságot tapasztalunk, mely a helyzet átlátását, a veszélyek és lehetőségek felmérését erősségek és gyengeségek feltárását célozza meg.⁹⁰ Az egyén a krízis helyzetében nem blokkoló elemet, akadályt lát, hanem ösztönzést, kihívást a jó megoldás megtalálására, újabb fejlődési lépcső megmászására, a helyzetet egy új tanulási szituációnak értelmezi.

A személy a cselekvési szinten itt meggondoltabb, határozott tervvel, jól kidolgozott stratégiával hozza meg a döntését. Csoportmunkát végez, kiosztja, delegálja és ellenőrzi a részfeladatokat, egy teljes krízismenedzsmentet alakít ki.⁹⁰

A coach szerepe a döntési folyamatban

A coach támogatja és bátorítja a coacheet, segít feltárni a döntési szituációt, sorra venni az összes lehetőséget, és azok esetleges következményeit a jövőben, segíti, hogy a krízist kihívásként fogja fel.⁹¹ Közös munkával megállapítják, melyik út a leghasznosabb a coachee számára, melyik áll hozzá a legközelebb. A döntési fázis az egyik legnehezebb szakasza a folyamatnak, hiszen itt ér el az ügyfél a komoly elköteleződés pontjához. Ennél a

⁹⁰ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK Kerszöv, Bp., 2002, Coaching mint problémamegoldás és a döntés segédeszköze – 77.o.

⁹¹ Werner Vogelaer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK Kerszöv, Bp., 2002, Coaching mint problémamegoldás és a döntés segédeszköze 78. o., 79. o.

válaszpontonál újra nagy hangsúlyt kap a felek között kiépített bizalom, és a coach empatikus és motiváló készsége. A coach több eszközt is bevethet, hogy segítse kliensét a helyzet pontos felvázolásában, a lehetőségekben rejlő veszélyekre és erőforrásokra való rávilágításban. Ilyen – gyakran alkalmazott – módszer a pro-kontra táblázat⁹² vagy a döntési mátrix⁹³.

Mikor érdemes a coaching mellett dönteni?

Az egyik piacon vezető szerepet játszó coach-képző cég szakjegyzetét átvizsgálva a következő kérdéseket érdemes feltenni a döntés meghozatalakor⁹⁴:

1. A fejlesztésben vannak a vállalat vagy az ügyfél által világosan kijelölt fejlesztési célok, amihez a fejlesztést igazítani lehet? Ebben az esetben nem irányvonal meghatározása kell, hanem konkrét, kézzel fogható, egyértelmű cél.
2. Van a fejlesztési folyamatnak olyan aspektusa, ami egyéni és bizalmas együttműködést kíván meg? Ilyen lehet például a vezetői utánpótlás, személyes konfliktus vagy az emberi kisiklás.
3. A fejlesztési cél része a stressz kezelés és /vagy az ügyfél önbizalmának erősítése?
4. Az ügyfél szervezeti hierarchiában elfoglalt helye akadálya lehet-e egy nyílt vagy csoportos fejlesztési tréningben való részvételnek?
5. Van már az ügyfelünknek előzetes tudása, tréning tapasztalata az érintett témában? Ebben a szakaszban, kérdésnél már a személyére, vagy részlegére szabott megvalósításról, a tudás gyakorlatba való átültetéséről szól a feladat.
6. A téma fontos-e a hosszabb távú fejlesztési, önfejlesztési programban is?

⁹² Megvizsgálja a coach és az ügyfél együttesen a helyzet mellett és az ellen szóló érveket, nagyságuk, jelentőségük szerint sorba is rendezheti, vagy táblázatba foglalhatja. Ez a módszer az erőviszonyok, a helyzetre ható külső és belső folyamatok feltárását is segíti.

⁹³ A döntési mátrix esetében a coaching-alany a coach támogatásával egy táblázatban összefoglalja a helyzet körülményeit, a felmerülő lehetőségeket, azokat értékeli és rangsorolja. Ezzel az eszközzel a coach az klienst a lehető legjobb döntés meghozatalában segíti.

⁹⁴ Wiesner Edit: Jegyzet kivonatok a PL-3782 lemma coach akkreditált coach képzésben résztvevők oktatási anyagából, 2010 június, letöltés dátuma: 2012. 07.18. 12:23.

Amennyiben ezen kérdések átgondolása után a kérdések nagy százalékára igenleges választ adnak, akkor a coaching a legmegfelelőbb képzési forma. Ha a szervezetben vagy az érintett részlegnél vannak más alkalmazottak is, akiknek a közeli jövőben hasonló fejlesztési témában van fejlesztésre, képzésre szüksége, és a vezetőség úgy ítéli - vagy a megkérdezés után az derül ki-, hogy hasznos lenne, ha a résztvevők hallhatnák a kollégáik, vagy más szakmában dolgozók véleményét, tapasztalatait az adott témában - akkor valamilyen tréning, csoportos coaching vagy workshop ajánlatot is érdemes a fejlesztési tervbe foglalni, döntéskor figyelembe venni.

A coaching nem csak egyes készségek fejlesztésére alkalmas, hanem egyben egy professzionális teljesítmény, a munkatársak és vezetők gondolkodási stílusa és eszköze, mely számos helyzetben nyújt segítséget.⁹⁵ Támogatja, hogy a tanulás, tréning során megszerzett tudást elmélyítsük.⁹⁶ Ezt támasztja alá Olivero és munkatársai által végzett 1997-es felmérés is, melyben egy 31 fős vezetői mintacsoportban kutatták a vezetői coaching hatásait.⁹⁷ A csoport egy vezetői tréningen vett részt, melynek következtében 22,5%-os termelékenység-javulást mértek. Ezt a tréninget egy coaching folyamat követte, minek eredményeképpen a termelékenység 88%-ra emelkedett, tehát további 65%-os fejlődést könyvelhettek el. „Ez bizonyítja, hogy a coaching nagyon fontos eszköz abban, hogy a tréningen megszerzett készségeket és a tudást a munkahelyre visszatérve valóban alkalmazzák a résztvevők.”⁹⁸

Coaching Magyarországon

Ez a segítői, fejlesztési módszer is, mint sok más újítás a szervezetfejlesztés és egyéni fejlődés területén, jelentős késéssel érkezett meg hazánkba. Magyarországon körülbelül tíz - tizenöt éve jelent meg a coaching, mint szemlélet és kommunikációs forma. Először a

⁹⁵ Werer Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002., Coaching: Vállalatfejlesztési eszköz Hans Glant/Martin Lamprecht, 128. o.

⁹⁶ Stephen Neale, Lisa Spencer- Arnell és Liz Wilson: Ézelmi intelligencia coaching A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009., Mit nevezünk coachingnak? 33.o.

⁹⁷ Stephen Neale, Lisa Spencer- Arnell és Liz Wilson: Ézelmi intelligencia coaching A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009., Mit nevezünk coachingnak? 33.o.

⁹⁸ Stephen Neale, Lisa Spencer- Arnell és Liz Wilson: Ézelmi intelligencia coaching A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém, 2009., Mit nevezünk coachingnak? 34.o.

multinacionális vállalatok körében terjedt el, az anyavállalat mintájára a hazai leányvállalatokban is egyre gyakrabban alkalmazott támogatói formává vált.⁹⁹ Elterjedése első sorban a nagyvállalatok, trénerek, pszichológusok HR szakemberek körében indult meg első lépcsőben.¹⁰⁰

Horváth Tünde 2004-es felmérése már azt mutatta, hogy „a coaching a szervezetfejlesztő tanácsadók, trénerek és pszichológusok körében széles körben ismert fogalom. Ügyfél oldalon azt tapasztalják, hogy a multinacionális cégeknél a humánerőforrás szakemberek és a felsővezetők körében eléggé ismert, és gyakori módja a vezetők fejlesztésének. Többen viszont arról számoltak be, hogy középvezetői szinten és az alatt már nem nagyon tudják, hogy mi ez, esetleg még nem is hallottak róla. „¹⁰¹

A Beehive Műhely által 2008-ban készített felmérés szerint azoknak a cégeknek, akiknek a szakemberei ismerik ezt a hatékony vezetőfejlesztési módszert, és tudják, mikor és mire használható, azoknak is csak csupán 14%-a alkalmazta átfogó koncepció alapján a coachingot és válaszdó cégek közel 70%-ánál még csak alkalmi jelleggel, esetlegesen felmerülő egyéni igények kezelésére alkalmazzák a módszert.¹⁰² Egy 2010-es felmérésből már az derült ki, hogy a válaszdó szervezetek több mint kétharmada alkalmazott már coachot.¹⁰³ Mára már a középvezető szinten is egyre ismertebb ez a szolgáltatás, a kisvállalatoknál viszont még mindig csak csekély a coaching iránti érdeklődés.

Többen azzal a feltevessel élnek, hogy a coaching szó elterjedését nagyban lassítja az, hogy nincsen rá magyar megfelelő. Leggyakrabban talán a személyes vezetésfejlesztés, vezetési tanácsadás, fejlesztő tanácsadás kifejezést alkalmazzák. „Akinek van már coaching

⁹⁹ Farkas Nikolett: Coaching gyakorlata Magyarországon, 2009. letöltve: 2012.12.19., <http://szd.lib.uni-corvinus.hu/1195/>

¹⁰⁰ Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. lap, 2004. augusztus, internetről letöltve: 2012-12-19, http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf

¹⁰¹ Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. lap, 2004. augusztus, internetről letöltve: 2012-12-19, http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf

¹⁰² Paskuj Iván: Érettség is kell a coachinghoz, Beehive Consulting 2009. 03.11., www.hrportal.hu-ról letöltve

¹⁰³ Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?, 2010, október 07., www.hrportal.hu-ról letöltve – nincs szerző megjelölve

tapasztalata, az egyéni tréningnek is hívja.”¹⁰¹ A 2004-es megkérdezésekből az derül ki, hogy akkor még nagyon nagy a fogalmi káosz a tréninget, tanácsadást és coachingot illetően. Azt már sokan tudják, hogy a coaching valami olyasmi, ami a vezetőkkel történik, de a munkafolyamatról vagy annak mibenlétéről még nem igazán alakult ki kép az emberekben.¹⁰⁴ A coaching ismertsége 2008-ra már láthatóan javult. A megbízók a coachingot hatékony, ha nem a leghatékonyabb vezetésfejlesztési eszköznek tekintik (77-83%). 75%-uk gondolja azt, hogy vezetők és felsővezetők támogatására használatos módszer.¹⁰⁵

2004-ben még a coachok körében sem egységes a vélemény arról, mi is a coaching. „Maguk a coachok is különbözőképpen definiálják saját szakmájukat. Olyannyira, hogy volt, aki azt nyilatkozta, ez nem szakma, hanem egyfajta szerep, megközelítés. Ehhez hasonlóan definiálta egy másik coach, aki szerint ez nem segítő foglalkozás, hanem új szerep a tanácsadáson belül. Valaki ezt tovább pontosította, mondván, hogy a coach pszichológiai értelemben nem segítő, ám üzleti értelemben segítő, támogató személy. Abban többnyire egyetértettek, hogy a coaching lényegében fejlesztő tevékenység, az egyik coach definíciója szerint vezetői szakmai és személyiségfejlesztés.”¹⁰⁶ Ennek nyomai még a 2011-es Globális Coaching Kutatásban is megfigyelhetők, hiszen a mai napig sem egységes, hogy a coachingot szakmának vagy eszközrendszernek tekintik-e.

A coaching elterjedése a kezdetek óta elsősorban Budapestre és a nyugat-magyarországi területekre korlátozódik, bár mára már van igény a keleti országrészben is erre a fejlesztési módszerre. Azt támasztja alá egy 2010-es kutatás is, hogy a szakma erősen Budapest-centrikus, mivel a folyamatok 86%-a a fővárosban valósult meg.¹⁰⁸

„Összehasonlítva a vállalati, állami és nonprofit szférákban folytatott coaching ismertségét és elfogadottságát, kiderült, hogy a coachoknak leginkább a profit orientált vállalatoknál van tapasztalatuk.”¹⁰⁶ Ez a megosztottság, érdeklődési különbség mai napig

¹⁰⁴ Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. lap, 2004. augusztus, internetről letöltve: 2012-12-19, http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf

¹⁰⁵ Paskuj Iván: Érettség is kell a coachinghoz, Beehive Consulting 2009. 03.11., www.hrportal.hu-ról letöltve

¹⁰⁶ Horváth Tünde: Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia c. lap, 2004. augusztus, internetről letöltve: 2012-12-19, http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf

fennáll. Egyik fő okát a finanszírozási problémákban látom. Az 2010-es eredmények azt mutatják, hogy a coaching az Észak-Amerikai és a Nyugat-Európai tulajdonú vállalatoknál a leggyakoribb, de már hazai tulajdonban lévő szervezetek is igénybe veszik ezt a szolgáltatást. Az igénybevevők elsősorban a pénzügyi és a szolgáltatói szektorból kerülnek ki, míg az agráriumra, az egészségügyre és a közigazgatásra szinte egyáltalán nem. ¹⁰⁷

Ami kiemelten fontos megállapítás a hazai szakembereket illetően, hogy a coaching az ebben utazó embereknek nem a fő tevékenysége, inkább kiegészítő munkalehetőség. A hazai coachok kétharmadának csak a bevétele 10%-a származik ebből, és csupán 1%-uk él teljes mértékben a coachingból. ¹⁰⁸ A saját kutatás mélyinterjújából ¹⁰⁹ is az derül ki, hogy a coaching szakmában dolgozók nem csak coachként dolgoznak, és ez általában csak mellékes jövedelemként jelenik meg.

A már említett 2008-as Beehive Consulting által készített kutatásban vizsgálták a coaching alkalmazásának apropóját, célját is. A legjellemzőbb válaszok a megbízók felől a következők voltak: új vezetői szerepre való felkészítés, személyes problémák hatékonyabb kezelése. Ezek mellé sorakozik még a személyes hatékonyság növelése, a konfliktuskezelésben való segítségnyújtás és a személyes készségek fejlesztése is. Egy másik kutatás szerint hazánkban elsősorban a szervezeti kultúraváltás, vezetői készségek fejlesztése, konfliktuskezelés, változások kezelése, junior vezető beillesztése esetén használják a vállalatok a coachingot. ¹¹⁰ „Egyre gyakoribb, hogy magánéletbeli problémákat tár fel egy egészen más célból igénybe vett coaching folyamat, de a munka és magánélet összehangolása mellett konfliktuskezelés során, személyes márkaépítésben, valamint egyre gyakrabban

¹⁰⁷ Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?, 2010, október 07., www.hrportal.hu-ról letöltve – nincs szerző megjelölve

¹⁰⁸ Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?, 2010, október 07., www.hrportal.hu-ról letöltve – nincs szerző megjelölve

¹⁰⁹ Függelék között található meg. Az érintett kérdés a Kónya Annával folytatott beszélgetésben található.

¹¹⁰ Szilágyi Katalin: Ambíciózus, empatikus, önfejlesztő – ilyen a magyar coach, 2012.02.08., <http://www.hrportal.hu/hr/ambiciozus-empatikus-onfejleszto-ilyen-a-magyar-coach-20120208.html>

életpálya módosításkor, karrier tanácsadáskor is alkalmazzák.,¹¹¹ - számol be egy 2011-es hazai kutatás.

A coaching folyamatok hosszát is több kutatás vizsgálta hazánkban. Egy 2010-es kutatás szerint az ügyfelek leggyakrabban 3-6 hónapos folyamatokat vettek igénybe.¹¹² A 2009-es, Beehive Consulting kutatás szerint a coaching-folyamatok 60%-a 5-10 coaching-ülésből áll, amelyek többnyire (72%-ban) másfél-két óra hosszúra tartanak.¹¹³

A coachok személyére vonatkozóan is folytak kutatások. Az Assessment System Hungary által végzett 2011-es kutatás¹¹⁴ szerint, az átlagos magyar coachra jellemző a tettekre készség, emberközpontúság. Szeret tanulni, bővíteni elméleti ismereteit, mindemellett betartja a „játékszabályokat” és jól idomul az adott céghez. Negatívumként a coachok túl magabiztos, túl domináns és fantáziadús fellépésre, viselkedésre való hajlamosságát emelték ki.

Az egyik, 2011-es – a legismertebb hazai coachokat¹¹⁵ kutató, és őket a többi coachsal összehasonlító - felmérésből a következők derültek ki: „A visszaérkezett válaszokból megállapíthatjuk, hogy a legismertebb hazai coachok nem térnek el számottevően korban, nemben, végzettségben a többi coachtól, hiszen a hazai átlagos magyar coach is 40-es éveiben járó nő, közgazdász/pedagógus/bölcész végzettséggel. Számottevő különbség viszont, hogy míg az átlagos magyar coach 2,2 évnyi coaching tapasztalattal rendelkezik, addig a legismertebb 60 átlaga 7,5 év. A képzésükre is többet költenek a kiemelkedő coachok, hiszen az átlaguk 1 660 000 Ft, míg az átlag magyar coaché 737 000 Ft-tal kevesebb. Ennek megfelelően az átlagos óradíjuk is lényegesen magasabb, több mint másfélszerese, 48 450 Ft. Az ismert coachok jövedelmének sokkal nagyobb hányada származik ebből a tevékenységből

¹¹¹ Szilágyi Katalin: Ambíciózus, empatikus, önfejlesztő – ilyen a magyar coach, letöltve a www.hrportal.hu oldalról

¹¹² Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?, 2010, október 07., www.hrportal.hu-ról letöltve – nincs szerző megjelölve

¹¹³ Paskuj Iván: Érettség is kell a coachinghoz, Beehive Consulting 2009. 03.11., www.hrportal.hu-ról letöltve

¹¹⁴ Szilágyi Katalin: Ambíciózus, empatikus, önfejlesztő – ilyen a magyar coach, 2012.02.08., <http://www.hrportal.hu/hr/ambiciozus-empatikus-onfejlesztto-ilyen-a-magyar-coach-20120208.html>

¹¹⁵ A rangsorról készült diagram a függelékek között megtalálható.

(10% helyett 50%), és az átlagos párhuzamos 3 ügyfél helyett nekik 5 van. Eredményeink alapján az ismert coachok is leggyakrabban Budapesten dolgoznak, illetve tagjai legalább egy coachszervezetnek.”¹¹⁶

Ez véleményem szerint egyáltalán nem meglepő eredmény, hiszen a coaching a kapcsolati hálóra épít. Minél régebb óta van egy coach a szakmában, annál nagyobb arra az esélye, hogy jó kapcsolati struktúrát építsen ki. Ahogy ez a kutatás is rámutatott, az üzleti szférában elhelyezkedett coachoknak sokkal jobb ez a kapcsolati tőkéjük, mint a life coach kollégáiknak. Ennek egyik okát abban látom, hogy hazánkban elsősorban az üzleti világban terjedt el ez a segítői forma. Mivel hazánkban a nagyobb Észak-Amerikai és Nyugat-Európai tulajdonú leányvállalatokon keresztül került be a vállalati kultúrába ez a módszer, így jellemzőbb az üzleti világban, mint a magánéleti szférában. És mivel az üzleti szférában nagyobb múlttal rendelkezik a coaching, egyértelmű, hogy nagyobb kapcsolati tőkét halmozhatott fel egy üzleti coach, mint egy life coach. Amennyiben a kapcsolati tőkéje nagyobb, egyenesen következik, hogy ideális esetben több megbízást is kap, ami növeli az átlagos ügyfélszámot. Mivel az adott üzleti coach hosszabb ideje van a szakmában, nagyobb igénye van a továbbképzése, tudásának aktualizálására, mint egy frissen végzett, vagy kisebb tapasztalattal rendelkező kollégájának, ebből következően logikus, hogy az önképzés költségei is magasabbak.

Egy átlag coach hazánkban egyszerre jellemzően három ügyféllel dolgozik párhuzamosan. A hazai coachok közel felének közgazdász végzettsége van, negyede tanárként szerzett diplomát, 15%-a mérnök, és csak 13% pszichológus végzettségű, tehát nem kijelenthető, hogy dominálnának a szakmában¹¹⁷ – derül ki egy 2010-es felmérésből. Magyarországi Coaching Kutatás szerint hazánkban az átlag coach 42 éves. A szakmában dolgozók 68%-a nő és csak 32%-a férfi. Az átlag magyar coach mindössze két év szakmai tapasztalattal rendelkezik, szemben a nemzetközi átlaggal, ami 12 év. A magyar coachok csupán 13%-a bír 5 évnél több szakmai tapasztalattal.¹¹⁸

¹¹⁶ Klujber Balázs: Legismertebb hazai coachok kutatás 2011, 2011.05.23., letöltve: <http://icfcoachklub.hu/2011/05/23/legismertebb-hazai-coachok-kutatas-2011/>

¹¹⁷ Mi újság idén a coach képzési piacon?, 2010.02.10., letöltve a www.hrportal.hu oldalról

¹¹⁸ Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?, 2010, október 07., www.hrportal.hu-ról letöltve

A hazai felmérésekben természetesen a coachok mellett a coaching-alanyok jellemzőit is vizsgálták. Egy 2010-ben készült kutatás¹¹⁹ például arra jutott, hogy a hazai coacheek fele-fele részben nők és férfiak. A vállalatban betöltött szerepük szerint 28%-ban felsővezetők, 48%-ban középvezetők.

A magyarországi képzési piac alakulására, képzésére vonatkozóan több felmérés is készült 2007 óta. Hazánkban az első intézményi keretek között működő coaching képzés 2007-ben jelent meg, melyet a Budapesti Műszaki Főiskola Gazdasági Karának valamint Dr. Bodó Training és Tanácsadó Kft. együttműködésének köszönhetünk.¹²⁰ Természetesen ezek mellett magán cégek is nyújtottak már coaching képzést. 2009-ben a KPMG-BME Akadémia és a Business Coach Szakmai Közösség közös képzést indított, az Executive coach és Mentor Akadémiát.¹²¹ A képzések száma 2009-re nagy mértékben megnőtt, eligazodni köztük igazi kihívás volt. Ez a helyzet 2010-re jelentősen javult, a „piaci szereplők száma csökkent, néhány nagy név viszi a jelentősebb coach képzéseket.”¹²² A 2010-ben legkeresettebb képzési intézmények: Kürt Akadémia, Dr. Bodó Training és Tanácsadó Kft.(ECA), BKF, Business Coach Akadémia, Executive Coach és Mentor Akadémia és a Sämling.¹²² Még egy egyetem felsorakozik 2010-ben a coach képző intézmények körébe. A Károli Gáspár Egyetemen különleges, Bán Zsuzsa nevével fémjelzett szupervízió alapuló képzést indítanak, melynek sajátossága, hogy csak a korábbi szupervízor képzés hallgatói vehetnek rajta részt.¹²²

DGS Global kutatása szerint 2011-ben a legismertebb coaching cégek, képzések és szervezetek hazánkban a következők voltak – a megfelelő sorrendben -: legismertebb cégek: Sämling, Business Coach, Develor; legismertebb képzések: Sämling, a KPMG-BME Akadémia, és a Coach Akadémia; a legismertebb szervezetek pedig: International Coach Federation (ICF), Magyar Coach Egyesület és a Coachok Szakmai Szövetsége.¹²³

¹¹⁹ Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?, 2010. október 07., www.hrportal.hu-ról letöltve – nincs szerző megjelölve

¹²⁰ Patrány Viktória: Nem várt eredmények a hazai coach-képzésben, 2008.09.12., letöltve a www.hrportal.hu oldalról

¹²¹ Mi újság idén a coach képzési piacon?, 2010.02.10., letöltve a www.hrportal.hu oldalról – szerző nincs megjelölve

¹²² Mi újság idén a coach képzési piacon?, 2010.02.10., letöltve a www.hrportal.hu oldalról – szerző nincs megjelölve

Szerencsére egyre nagyobb jelentőséget kap hazánkban a képzettség, vezetői tapasztalat is a coachok körében. Ezt erősítette meg a DGS Global mini coaching kutatása is, (353 kitöltő) amely szerint az elmúlt időben fontos szemponttá vált a kiválasztás során, hogy akkreditált legyen a coach, legyen szupervízora, tartozzon valamilyen nemzetközi szakmai szervezethez.¹²³

A coachok kiválasztásakor figyelembe vett szempontokat is vizsgálták a kutatók a fent említett felmérés során. Az eredmények szerint ma hazánkban a legbevettebb gyakorlat az, hogy ajánlás alapján keresnek a megbízók coachot, legalábbis a válaszadók 90%-a nyilatkozott így, 36%-uk képző cégek ajánlása útján, 25 százalékuk internetes böngészés és szakmai újságokon keresztül tesz szert szakemberre, ugyanakkor 34%-uk nemzetközi coach szövetségek ajánlásában bízik meg a leginkább. Ezt támasztják alá a saját kutatásomból készített interjúk is.

Az eredményekből, és az ismeretek terjedésének léptékéből látszik, hogy a coaching nem csupán egy múltó hóbort. A képzések és a képzések iránt érdeklődő személyek számának növekedése is jelzi, hogy van létjogosultsága a coachingnak a hazai támogató, segítő szakmák körében.

Globális Coaching Kutatás¹²⁴

A következőkben az eddigi legnagyobb coaching kutatás eredményeit mutatom be a mai magyarországi helyzet kiemelésével.

A világon legnagyobb létszámú coach közösségének, az ICF-nek a megbízásából készítette el a PWC nemzetközi tanácsadó cég 2011-ben ezt a globális coaching kutatást. Ez a coaching szakma eddigi legszélesebb körű felmérése, világszerte 12 000 coach, köztük 126 magyar szakember vett benne részt. A kutatás eredményeiről 2012.február 6-án számolt be Cservényák Tamás, az ICF Magyar Tagozatának elnöke.

¹²³ Szilágyi Katalin: Ambíciózus, empatikus, önfelkészítő – ilyen a magyar coach, 2012.02.08., <http://www.hrportal.hu/hr/ambiciozus-empatikus-onfejleszto-ilyen-a-magyar-coach-20120208.html>

¹²⁴ A globális Coaching Kutatás eredményei – A coaching szakmán nem fog ki a válság, 2012.02.06. letöltve: <http://icfcoachklub.hu/tag/globalis-coaching-kutatas/>, ICF tagozat által kibocsátott cikk, megtalálható még: www.hrportal.hu weboldalon

A magyarországi coaching szakma büszke lehet magára, hiszen a kutatásban a kelet-európai régióból kizárólag hazánk és Lengyelország tudott a helyi adatok szolgáltatásához elegendő számú válaszadót¹²⁵ bevonni, ezzel felhelyezve hazánkat a coaching világtérképére.

A kutatás öt fő területvizsgálatából adódik össze. Ezek a coachok jellemzői, az ügyfelek és coaching folyamatok sajátosságai, az elmúlt 12 hónap tapasztalatai, a következő 12 hónap várakozásai, valamint a coachok véleménye a szabályzás és akkreditáció kérdéseiről. Ezen válaszokra kaptunk választ a kutatásból globális, kelet-európai és a hazai számok viszonylatában egyaránt. „A kutatás globális és európai eredményei nagyon hasonlóak, valamint a kelet-európai és a hazai számok is igen közel állnak egymáshoz.”¹²⁴

A PWC felmérése szerint körülbelül 47.500 coach tevékenykedik, ebből 21.300-an Európában és ebből csupán 3.500-an Kelet-Európában.¹²⁶ „A coaching tevékenységből származó éves árbevétel világszerte közel kétmilliárd USD, kontinensünkön majd 900 millió USD, régióinkban viszont ennél lényegesen szerényebb, 69 millió USD. Ebből kiszámítható, hogy az egy főre jutó árbevétel coachonként kb. 10 millió Ft-nak megfelelő USD, míg a kelet-európai térségben ennek kevesebb, mint felét keresi éves szinten egy coach.”¹²⁴ Ebből is látszik, hogy hazánkban a coaching piacnak még hatalmas fejlődési lehetősége van, nem csak hazai, hanem kelet-európai régióban egyaránt.

A kutatás rámutatott, hogy a nemek megoszlása a coaching szakmában erősen a nőknek kedvez, hiszen a világ coachainak kétharmada nő. A nemi megoszlás hazánkban is hasonló eredményt mutatott, a magyar coachok 62%-a nő, és csupán 38%-a férfi.

A coachok túlnyomó többsége jelentős munka- és élettapasztalattal rendelkezik, 87%-uk 36 és 65 év közötti, 60% pedig 46 évnél idősebb. Magyar kollégáik némileg fiatalabbak, 49%-uk 36 és 45 év közötti, míg 38% már betöltötte a 46. életévét.¹²⁷ „Coaching tapasztalat tekintetében a válaszadók fele 4 évnél rövidebb, másik fele viszont 5 évnél hosszabb szakmai gyakorlatról számol be. A résztvevők ötödének több mint 10 éves tapasztalata van.”¹²⁴ Ez a

¹²⁵ A bevonandó minimum válaszadói létszám 100 fő volt., forrás:Hegedűs Dóra: Tegyük fel Magyarországot a térképre! – ICF Globális Coach Kutatás, 2011. szeptember 23.

¹²⁶ Mellékletek, 7. diagram, 67. o.

¹²⁷ Mellékletek, 1. diagram, 65. o.

hazai viszonylatban szerényebb számokat jelent, hiszen válaszadóink háromnegyede bír 4 évnél kevesebb gyakorlattal, 25% viszont már a tapasztaltak kategóriájába tartozik.

„Mind a nemzetközi, mind a hazai coachok közel 90%-a külsőként tevékenykedik, és 8-10 ügyféllel dolgozik párhuzamosan.”¹²⁴ Ebből arra következtethetünk, hogy jelenleg mind globálisan, mind hazánkban igen keresett segítségnyújtási forma a coaching, ha 12000 coachnak átlagosan egyidejűleg ennyi megbízása van. Ebből egyenesen következik az a tény is, hogy a coaching piac még közel sem telített.

„Elsődleges szakterület tekintetében a legtöbb válaszadó a vezetői coaching (23%) és az üzleti/szervezeti coachinggal (15%) foglalkozik.”¹²⁴ Jelentős továbbá a felső vezetőkkel folytatott coaching/executive coaching (13%) arány is. Kismértékű, de említésre méltó specializáció még a karrier coaching (8%) illetve a kisvállalati (4%) valamint kapcsolati (2%) támogatásra épülő coaching.¹²⁸ Az előbbieken felsorolt specializációkhoz hasonló a hazai coachok arányi is, azzal a különbséggel, hogy Magyarországon még nagyobb arányban vannak a vezetői (30%) és az üzleti (29%) coachok. A magyar mintát nézve láthatjuk, hogy hazánkban jelentősen kevesebb a life coach (4%) és a karrier coach is (6%) a globális mintához viszonyítva.

A kutatás szerint, míg a coachoknál a nők vannak többségben, addig az ügyfelek tekintetében nagyjából fele-fele arányban vannak a nők és férfiak. Az ügyfelek legjellemzőbben (68%-ban) a 36 és 55 év közötti életkorból, vagyis aktív korszakban lévők közül kerülnek ki. „A hazai, fiatalabb coachoknak az ügyfelei is fiatalabbak”¹²⁴ – mutat rá a kutatás. Egyharmaduk 26 és 35 év közötti, míg sz ügyfelek fele 36 évnél idősebb, de 45 évnél fiatalabb.

Míg a globális eredmények szerint a coaching folyamatok csupán kétharmada zajlik személyesen, és egyharmada telefonon vagy internetes hang vagy videó üzenettel, addig a magyar szakmában az internetes és telefonos coaching még nem terjedt el. A hazai válaszadók 100%-a személyes találkozókat keretén belül végzi a munkáját.

A coaching általános óradíja – a kutatás eredménye szerint – Nyugat-Európában 61.000 Ft, globálisan 51.000 Ft, Kelet-Európában viszont csupán 37.000 Ft. Ezekben a

¹²⁸ Mellékletek, 5. diagram, 66. o.

számokban mutatkozik meg leginkább, hogy Kelet-Európában nem csak kevesek által alkalmazott, hanem kevésbé megfizetett is a coaching szakma a nyugati államokhoz képest.

Ennek egyik oka lehet, hogy hazánkban kisebb a fizetőképes kereslet, tekintve, hogy az átlag jövedelem is lényegesen alacsonyabb a Nyugat-Európai országokéhoz képest. Másik okát abban látom, hogy hazánkban a humán erőforrás-fejlesztés még közel sem kap olyan működési kereteket – döntési jog, anyagi támogatás – a vállalaton belül, hogy ilyen fejlesztési, segítői módszereket alkalmazzon.

Meglepő adat, hogy a coachingok finanszírozása a világban és régiókban egyaránt csak az esetek felében támogatott szponzorok által, mint például a munkáltató, a másik felében az ügyfél maga vállalja a költségeket. Ezzel ellentétben Nyugat-Európában a szponzorált programok vannak előnyben 60-40%-os arányban. Ez is eredményezhette azt, hogy hazánkban alacsonyabbak a szolgáltatás árai, hiszen ha az ügyfélnek magának kell fizetnie, vagy részben vállalnia kell a költségeket, valószínűleg kevesebb ügyfél választja ezt a szolgáltatást, de számára annál eredményesebb lesz, mert anyagilag is érdekeltebb a folyamatban.

Érdekes, hogy a válság ellenére a 2011-es évet jól zárták a coachok mind globálisan, mind hazánkban. A kimutatás szerint, közel 60%-uk ügyfélszáma növekedett, és csupán körülbelül 15%-uk tapasztalt csökkenést e tekintetben. Ugyanennyi coachnak kellett csupán ülések számában csökkenést elszemvednie. A globális mérleget tekintve, a coachok 56%-ának nőtt az árbevétele, míg a magyar szakemberek 48%-a mondhatja ezt el magáról. Ha nem is növelni, de globálisan 29%, hazánkban a coachok 35%-ban tudták megtartani előző évi bevételek szintjét. A világ coachainak 60%-ának az átlagos óradíjat is sikerült megőrizni, honfitársaink közül 29% volt erre képes. Mi lehet az oka annak, hogy szorultabb gazdasági helyzetben sem csökken jelentősen erre a szolgáltatásra való igény, sőt, ahogy látszik nő?

Véleményem szerint a vezetők könnyebben fogadnak el segítséget nehezebb döntési helyzetben, számukra kilátástalanabbnak tűnő szituációban, mint kisebb konfliktusok esetén. A gazdasági válság sok olyan helyzetet szült a különböző méretű vállalatoknál, amik megoldása nagy változásokra kényszerítették azt, mint például két vállalat egybeolvadásakor a vállalati kultúra újjáépítése, kiterjesztése, azok bevezetése, és a közben adódó problémák kezelése. Ilyen nehéz döntési folyamattal jár egy vállalatnál, ha nagy létszámú leépítésre kerül sor. Ezekben a helyzetekben pedig egy coach a legkompetensebb.

Függetlenül a világ és Magyarország jelen helyzetétől, a coachok pozitívan tekintenek előre a 2012-es évre – tudjuk meg a Globális Coaching Kutatás eredményiből. Ügyfélszám tekintetében globálisan 77%-uk, az ülések számával kapcsolatban 62%-uk vár növekedést. Ennél a hazai szakemberek sokkal bizakodóbbak, 84%-uk bízik az ügyfélszám növekedésében és 68%-uk vár növekedést az ülések számának tekintetében. A coachok általában magasabb árbevételre számolnak a 2012-es évben – globálisan 76%-uk - és csupán 2% tart az óradíjak csökkenésétől. Hazai vizeken is a túlnyomó többség a bevételek növekedése mellett teszi le a voksát – a válaszadók 82%-a - csak 6%-uk tart attól, hogy az óradíjak az adott évre csökkennek.

A növekedésben való bizalom, és annak az évek alatti beigazolódása arra enged következtetni, hogy hazánkban még hatalmas potenciál van a coaching szakmában, kevés – országos lefedettséget tekintve – a jó szakember, és még bőven van hova fejlődni, van miért képezni a jövő coach-jelöltjeit. Látható viszont, hogy Magyarországon a válság és az alacsony fizetések miatt a hazai coachok is jobban tartanak az esetleges óradíjcsökkenéstől, mint kollégáik.

A coachok félelmei a szakmával kapcsolatosan is felmérésre kerültek. A legtöbben (43%) a képzettséggel nem rendelkező, önmagukat coachnak nevező személyektől féltik a szakmát. Attól is sokan tartanak – a válaszadók 30%-a - hogy a piac nem igazán érti, tudja felmérni, milyen előnyöket és lehetőségeket nyújt a coaching. A piac telítődése miatt viszont csupán 9% - a globális adatok szerint – illetve 4% - a hazai szakemberek körében - aggódik.

Megdöbbenőnek tartom, hogy nem csak hazánkban, hanem globálisan is problémát jelent a mai napig, hogy a piac nincs egészen tisztában azzal, mit is nyújt a coaching, milyen előnyei vannak, amiket csak ezzel a módszerrel lehet elérni, és mennyi lehetőséget rejt. Ha ez a probléma még Nyugat-Európában is jelen van, hol már a vállalati kultúrában is elterjedt szemléletnek minősül a coaching, akkor a magyar szakemberek még soká várhatnak arra, hogy itthon is rendeződjön ez a fogalomzavar.

A válaszadók a 2012-es évre 36%-a bízik abban, hogy a coaching előnyeinek ismerete bővülni fog, 28%-uk reméli, hogy hiteles megtérülési adatok látnak napvilágot, 14%-uk szerint jó esély van rá, hogy a szakma megítélése javul, valamint 11% szerint nő majd a coaching iránti igény. A hazai coachok kicsivel többen, 38%-ban bíznak coaching előnyeivel kapcsolatos ismeretnövekedésben, de lényegesen kevesebben, 17%-ban hisznek abban, hogy

hiteles megtérülési adatok látnak majd napvilágot. A szakma általános megítélésének javulásában is pozitívabb képpel rendelkeznek a magyar coachok, 19%-uk bíz a javulásban és 15%-uk szerint a coaching iránti igény is növekedik a 2012-es évben.

Érdekes eredmény, számomra meglepő, hogy a megkérdezettek csak 70%-a tartja szakmának a coachingot, negyede készségkészletnek, iparágnak pedig csupán néhány százalékuk. A szakma szabályozását a coachok alig több mint 25%-a tartja fontosnak, míg 25%-uk nem tudja eldönteni, szükséges-e. Ha szabályozásra kerülne is a sor a hazai szakemberek 85%-a szerint a szakmai szervezetek hivatottak erről dönteni, és semmiképpen sem kormányzati szervek. A hazai szakemberek 80%-a vélekedik így -, hogy a megbízónak, legyen az magán személy vagy vállalat - el kellene várnia a coachaitól, hogy akkreditációval rendelkezzenek.

Hazai coachok – önálló kutatás

A kutatásom célja a hazai coachok helyzetének megismerése volt coachok szemszögéből. Ebből az okból nem a vállalati vezetőket, vagy volt coaching ügyfeleket kerestem fel kutatásom céljából, hanem a hazánkban aktív coachokat.

A kutatás országos lefedettségű, hiszen az összes elérhető és jelenleg működő coaching szövetséget és egyesületet megkerestem a kérdőívemmel.¹²⁹ Ezek közül csak hárman jeleztek vissza, hogy a kérdőív kitöltésére irányuló kéresemnek eleget tettek.¹³⁰

A tervezett mintavételi nagyság 50 fő volt¹³¹. A tervezett keretszám mérete az átlagos kutatásokhoz képest bár alacsony, de a mintavételi réteg szűkössége miatt indokolt. A

¹²⁹ Az elért szövetségek és egyesületek listája: Magyar Coach Egyesület, Magyar Coaching - Pszichológiai Egyesület, Etalon Coaching Társaság, Üzleti Coach Egyesület, Coachok Szakmai Szövetség, Első Magyar Coaching Intézet, Magyar Coachszövetség, ICF –International Coaching Federation, Európai Coach Szövetség

¹³⁰ A visszajelzés e-mail útján történt. Az szóban forgó társaságok: Etalon Coaching Társaság, Magyar Coach Egyesület, Üzleti Coach Egyesület.

¹³¹ nt=50

döntésemet arra alapoztam, hogy a világ legszélesebb körű coaching kutatásába is csak 126 magyar coachot tudtak bevonni.¹³²

A tervezett mintavételi nagyságot nem sikerült elérni, a kérdőívet kitöltők száma 29 lett¹³³. A kitöltők száma így a tervezett mintavételi nagyság csupán 58%-át érte el. A kérdések többségére a 29 főből csak 28,¹³⁴ vagy annál kevesebb kitöltő válaszolt – a kérdés jellegétől függően. A kitöltések megoszlása – és az, hogy a harmadik (a kitöltő személyére vonatkozó) kérdés után a válaszadók száma maximum 28 volt - arra enged következtetni, hogy egy kitöltő az első három kérdés után megszakította a kitöltést.

Az a tény, hogy egy segítői szakmában ennyi támogatást nem nyújtottak a szakma képviselői, hogy egy 10 percet igénybe vevő kérdőívet kitöltsenek, igazán letaglózó eredmény. A megkeresettek együttműködése, vagyis annak hiánya nagyban hátráltatta a kutatói munkát.

A kérdőívet online¹³⁵ készítettem és küldtem el a címzett szervezeteknek és társaságoknak.¹³⁶ A kitöltésre 14 nap állt rendelkezésre.¹³⁷

Az első kiküldés után 9 nappal csak 10 kitöltő eredményeivel rendelkeztem, ami meglepő passzivitást mutat. Második alkalommal már célzottabban, egyes szövetségek tagjait külön-külön megkeresve továbbítottam a kérdőívet. Az ezt követő napon volt a legnagyobb a kitöltési aktivitás, 16 fővel.

A kitöltők közül 20-an Budapestről küldték el a kérdőívet, tehát válaszadók 69%-a. 21.42%-uk nem adott meg várost, a kitöltés során, ebből 7.14% még az országot sem jelölte meg.¹³⁸ Erkeztek ezen kívül válaszok Magyarországon belül Székesfehérvárról és Pécsről is.

¹³²A globális Coaching Kutatás eredményei – A coaching szakmán nem fog ki a válság, 2012.02.06. letöltve: <http://icfcoachklub.hu/tag/globalis-coaching-kutatas/>, ICF tagozat által kibocsátott cikk, megtalálható még: www.hrportal.hu weboldalon

¹³³ n=29

¹³⁴ Az összes kitöltő 96.6%-a.

¹³⁵ A kérdőívet a www.online-kerdoiv.com honlapon készítettem el.

¹³⁶ A kérdőív kiküldése e-mailben történt, többségében telefonos egyeztetés után.

¹³⁷ 2012. november 16-tól december 1-ig.

¹³⁸ A 21.42%-ból 10.71% Magyarországon, 3.57% pedig Romániában töltötte ki a kérdőívet.

Külhoni válaszadók pedig a következő városokból voltak: Nasice (Szlovákia), Dubai, Tilburg (Norvégia) és Montreux (Svájc).

Az meglepő volt számomra, hogy igen jelentős számban érkeztek válaszok külföldről is. Ez arra enged következtetni, hogy a hazai coachok, vagy munka, vagy egyéb okoknál fogva viszonylag gyakran tevékenykednek hazánkon kívül.

A válaszadók 69%-a volt nő, és csak 31%-a férfi. Ez a megoszlás párhuzamot mutat a 2011-es globális coaching kutatás hazai adataival, hiszen a szerint a magyar coachok 62%-a nő, és 38%-a férfi.¹³⁹

Az életkori megoszlás tekintetében hazánkban – a válaszadókat mintául véve – a legtöbb coach 51 és 60 év közé esik. A kitöltők 27.6%-a tartozik ebbe a kategóriába. A második legjellemzőbb korcsoport a 36-40 éves korcsoport, melybe a válaszadók körülbelül 24%-a tartozik.¹⁴⁰ Ezt követi a 46-50 éves korcsoport 20.7%-kal, majd a 31-35-ös (13,8%) és a 41-45-ös (10,3%) korosztály következik. Egy kitöltő vallotta csak magát 26 és 30 év közöttinek, és egyetlen válaszadó sem tartozik a 18-25 éves és a 61 év fölötti korcsoportokhoz.

Az életkori megoszlások tekintetében is hasonlóságot figyelhetünk meg a 2011-es felméréshez képest. A globális kutatás szerint a coachok 49%-a 36 és 45 év közötti korosztályba tartozik, ez a legjellemzőbb, legnagyobb létszámú csoport, és ezt követi 38%-al a 46-dik életévét betöltött coachok csoportja.¹⁴¹ A saját kutatás viszont azt mutatja, hogy nem a 36 és 45 éves korosztály az uralkodó a szakmában, a kitöltők csupán 34,4%-a tartozik ide. A domináns életkor 46 és 60 év közé esik. A kérdőívet kitöltők 48.3%-a vallotta magát ebbe a kategóriába tartóznak.

Mivel 2011 óta csupán egy év telt el a jelen kutatás időpontjáig, nem valószínű, hogy az idő múlása miatt tolódott volna el ennyire a jellemző életkor.¹⁴² Az eltérés okát inkább a

¹³⁹ A globális Coaching Kutatás eredményei – A coaching szakmán nem fog ki a válság, 2012.02.06. letöltve: <http://icfcoachklub.hu/tag/globalis-coaching-kutatas/>, ICF tagozat által kibocsátott cikk, megtalálható még: www.hrportal.hu weboldalon

¹⁴⁰ Pontosan 24.1%.

¹⁴¹ A kutatás 46 és 65 év közötti coachokat sorolja ide. forrás: <http://icfcoachklub.hu/category/kutatas/> - az oldalon megtalálható videó

¹⁴² Kivéve, ha a globális kutatásban résztvevő coachok nagy arányban a 36-dik életévükben jártak.

felmérésem torzulásában látom, hiszen a kis kitöltői létszám miatt az eredmény nem biztos, hogy a valóságnak megfelelő reprezentatív mintát produkál.

A válaszadó coachok képzettségére vonatkozott a következő kérdésem, mégpedig arra a legmagasabb végzettségre, mellyel a coaching szakma választásakor rendelkeztek. A kérdés egy hipotézisem megerősítése végett került bele a kérdőívbe.¹⁴³ A kutatásom a coachok képzettségét tekintve igen pozitív eredményt hozott. A válaszadók több mint fele (51,8%) egyetemi diplomával rendelkezett, míg 41,4%-uk főiskolai diplomát tudhatott magáénak a coaching szakma választását megelőzően. A legalacsonyabb végzettség, mellyel ezen a pályán helyezkedtek el az OKJ-s szakma volt, melyet a kitöltők közül csupán ketten választottak, mint akkori legmagasabb iskolai végzettséget.

Ez az eredmény is egybecseng a globális felmérés végleges adataival, hiszen 2011-ben is az egyetemi diploma volt a jellemzően legmagasabb végzettség (74%), és a főiskolai diplomások száma is igen magas volt, a hazai kitöltők 25%-a.¹⁴⁴ Fontos viszont kiemelni, hogy a globális kutatásban nem a szakma választásakor meglévő legmagasabb végzettséget mérték, hanem a kutatás időpontjában meglévő végzettséget.

A két kutatás eredményeiből tehát arra következtethetünk, hogy a coachok 93.2%-a már a szakma választásakor rendelkezett legalább főiskolai diplomával, és ezt az arányt későbbiekben – saját maguk fejlesztésével – 99%-osra növelték. A globális kutatásból az is kiderül, hogy a hazai szakemberek képzettebbek, mint a világ coachai általában.¹⁴⁵

A felmérésem során arra is kíváncsi voltam, hogy a hazai coachok a szakma mely típusaiban, ágazataiban tevékenykednek, és mennyi ideje. A következő típusok közül választhattak a kérdőívet kitöltő coachok: business coach(üzleti coach), life coach(életvezetési coach), executive coach(felsővezetőkkel foglalkozó coach), superior coach(legfelsőbb beosztottakkal foglalkozó coach) és team coach(teamekkel – csoportokkal foglalkozó coach).

¹⁴³ Hipotézis: Aki a coaching szakmát választja, (a választáskor) már legalább érettségi vizsgával rendelkezik.

¹⁴⁴ <http://icfcoachklub.hu/category/kutatas/> - az oldalon megtalálható video

¹⁴⁵ A globális Coaching Kutatás eredményei – A coaching szakmán nem fog ki a válság, 2012.02.06. letöltve: <http://icfcoachklub.hu/tag/globalis-coaching-kutatas/>, ICF tagozat által kibocsátott cikk, megtalálható még: www.hrportal.hu weboldalon

A válaszadók magasan legnagyobb százaléka dolgozik business coachként (93,1%), 69%-uk tevékenykedik life coachként, egyenlő arányban 44,8%-ban nyilatkozták azt a válaszadók, hogy executive vagy team coachként dolgoznak. A legkisebb arányban a superior coachok vannak jelen hazánkban, mindössze 13,8%-al, vagyis a kitöltők közül csupán négyen tevékenykednek a coaching ezen ágában.

A válaszokból egyértelműen látszik, hogy hazánkban elsősorban a business coaching a legjelentősebb, tehát az üzleti és vállalati szférában a legelterjedtebb ez a szolgáltatás. A globális kutatásban résztvevő válaszadók is közel 80%-a a vezetői, vállalati szférában dolgozik.¹⁴⁶

A hazai szakemberek szakmai tapasztalatára vonatkozó adatok azt mutatják, hogy a coaching szakmában még kevesen dolgoznak hozamosabb ideje. A coachok 77,9%-a rendelkezik 5 éves, vagy annál kevesebb szakmai tapasztalattal. Körülbelül 12%-uk¹⁴⁷ dolgozik 6-10 év a szakmában, és csupán 9%-uk bír 11 éves, vagy ennél több¹⁴⁸ szakmai gyakorlattal.

A már többször idézett globális kutatás¹⁴⁹ eredményei is hasonlóak. A felmérés szerint a hazai coachok 74%-a tartozik az 5 évnél kisebb tapasztalatú szakemberek közé. A két adat összehasonlításából kiderül, hogy a hazai coachok száma valószínűleg jelentősen növekedett az elmúlt időben, hogy ilyen mértékben megnövekedett a 0-5 éves tapasztalatú szakemberek száma. Ezt támasztja alá az is, hogy jelenleg a hazai képzési piacon több mint 10 cég, intézmény kínál coaching képzést.

A válaszok számából látható, hogy jellemzően egy coach több típusú coachingban is kvalifikált, a coaching több ágában is tevékenykedik. A business coachok 74%-a például life coachként is nyújt szolgáltatásokat.

¹⁴⁶ <http://icfcoachklub.hu/category/kutatas/> - az oldalon megtalálható video

¹⁴⁷ Pontosan 11,7%.

¹⁴⁸ 11-és 15 év közötti gyakorlat. 16 év feletti gyakorlattal egyetlen válaszadó sem rendelkezik.

¹⁴⁹ A globális Coaching Kutatás eredményei – A coaching szakmán nem fog ki a válság, 2012.02.06. letöltve: <http://icfcoachklub.hu/tag/globalis-coaching-kutatas/>, ICF tagozat által kibocsátott cikk, megtalálható még: www.hrportal.hu weboldalon, <http://icfcoachklub.hu/category/kutatas/> - az oldalon megtalálható video

A megkérdezett coachok 90%-a tagja valamilyen coaching társaságnak, szövetségnek vagy egyesületnek. Ez az eredmény valószínűleg nem felel meg a nagy magyar átlagnak, hiszen a mintavételi módszer¹⁵⁰ miatt a minta ebben az esetben biztosan torzult.

Véleményem szerint a hazai coachok maximum fele tartozik valamilyen szakmai szövetséghez. Vélhetőleg a legtöbben az ICF tagjai. Erre abból következtetek, hogy hazánkban ez a legnagyobb létszámot számláló coaching szakmai szervezet. A kutatásomból kiderül, hogy van olyan coach, aki egyszerre több szövetség tagjaként is regisztrált.

Azon válaszadók közül, akik tagjai valamilyen szakmai szervezetnek, a legtöbben – a megkérdezettek 36%-a – a Coachok Szakmai Szövetségének tagja. Ezt követi a legnagyobb részvételi aránnyal az Etalon Coaching Társaság (32%), majd az ECA¹⁵¹ 16%-os tagsági aránnyal. Ezen kívül még a kitöltők között volt, aki a Magyar Coach Egyesület illetve az Üzleti Coach Egyesület tagja. Egy-egy kitöltővel képviseltette magát az EMCC¹⁵² és az ICF¹⁵³ is. Várakozásaimmal ellentétben a legnagyobb létszámot számláló hazai coaching szervezet¹⁵⁴ igen kis kitöltői létszámmal támogatta a kutatást.

A felmérésemben azt is vizsgáltam, mennyi megbízása van általában egy coachnak, illetve egyidejűleg átlagosan hány coachingot vállal. Ez azért számít fontos szempontnak, mert az egyik hipotézisem arra alapoztam, hogy egy coach a szakmában annál több megbízást kap, minél régebb óta dolgozik coachként. A legtöbb hazai coach – a válaszadók 64,3%-a - havonta 5, vagy annál több coachingot vállal. Csak közel 18%-uk vállal 2 megbízást egy hónapban. Egyidejűleg vállalt coachingok számában már nagyobb szórás mutatkozik a válaszok között. A coachok általában 5, vagy 5 fölötti ügyfélszámmal (31,8%) vagy 3 fővel dolgoznak (27%) egyidejűleg, a kutatás szerint. Viszonylag nagy létszámban (megkérdezettek

¹⁵⁰ A kérdőíveket az összes Magyarországon működő és elérhető szövetségnek, társaságnak és egyesületnek elküldtem, azzal a kéréssel, hogy azt tagjaik felé továbbítsák kitöltés céljából.

¹⁵¹ Európai Coach Szövetség

¹⁵² European Mentoring and Coaching Council

¹⁵³ International Coaching Federation

¹⁵⁴ ICF – magyar tagozata

18%-a) nyilatkoztak még arról a megkérdezettek, hogy általában egyszerre egy, vagy kettő coacheevel¹⁵⁵ dolgoznak.

Mivel a kutatás szerint a hazai coachok körülbelül 93% százaléka 5 éves, vagy annál kevesebb szakmai gyakorlattal rendelkezik, így a vállalt megbízások száma és a releváns gyakorlat közötti összefüggés nem mutatható ki, hiszen a gyakorlati évek számában nem tudunk elegendően nagy szórást vizsgálni ahhoz, hogy ezt a kérdést érdemben megvizsgáljuk ebben a kutatásban.

A megkérdezett coachok 68%-a trénerként is tevékenykedik. Őket kérdeztem arról, milyen mértékben egyezik a coaching és a tréning eszközrendszere.¹⁵⁶ A válaszadási lehetőségek a következők voltak: egyáltalán nem egyezik, kismértékű az átfedés, jelentős az átfedés, teljes az átfedés. A válaszadók 80%-a szerint a két eszközrendszer közötti átfedés kismértékű, míg körülbelül 16%-uk nyilatkozta azt, hogy a hasonlóság a két eszközrendszerben jelentős. Egyetlen válaszadó gondolja csak, hogy a két szakma eszközei egyáltalán nem egyeznek egymással.

A hipotézisemben megfogalmazott állítás, miszerint a coaching eszközrendszere nagyban különbözik a tréning alkalmazott módszereitől, igazolást nyer, hiszen a válaszadók 80%-a szerint nincs jelentős átfedés a két eszköztárban. A hipotézis viszont annyiban helyesbítést igényel, hogy bár nagyban különbözik a két szakma eszközrendszere, hasonló elemeket tartalmaz, illetve kismértékű átfedés megfigyelhető.

A kutatásom során megvizsgáltam továbbiakban, hogy jellemző-e hazánkban, hogy a coaching-ügyfelek a coach kiválasztásakor a saját nemüknek megfelelő coachokat részesítik előnyben. Az eredmények megcáfolták, a felmérés elején a témában támasztott hipotézisemet, miszerint a fent említett preferálás jellemző. A válaszadók 37%-a szerint nem túlságosan, 22%-a szerint csak kismértékben jellemző ez a választási szempont. 18,5% nyilatkozott úgy, hogy nagyrészt nem, vagy egyáltalán nem jellemző ez a nemi szempontú preferálás.

Ez a nemek hasonlóságára alapozott kiválasztás már azért sem életképes szempont, mert a kutatásból kiderül, hogy a hazai coachok 68%-a nő, ezzel párhuzamosan viszont a

¹⁵⁵ coaching-ügyfél, akit a coach a munkájával támogat

¹⁵⁶ Erre vonatkozó hipotézisem: A coaching eszközrendszere nagyban különbözik a tréning alkalmazott módszereitől.

globális coaching felmérés fényt derített arra, hogy a hazai ügyfelek közel 50%-50% - os megoszlást mutatnak a nemek tekintetében.¹⁵⁷

A coaching piac kereseti oldalát is górcső alá vettem a kutatás során. A kérdőív egyes kérdései arra vonatkoztak, milyen méretű és érdekelttségű cégek vesznek igénybe coachingot. A vállalatok méreténél a vállalatnál dolgozók létszámát vettem alapul.

A megkérdezett coachok a kérdésre több választ is adhattak. A legtöbbször által (26%) választott vállalati méret a nagyvállalat (250 fős létszám fölött) kategóriába esett. Ezt követték a középvállalatok közül a legnagyobbak, a 200-249 főt számláló vállalkozások (18,4%). Ezt a következő sorrendben követték a további kategóriák: középvállalat 150-199 fő (15,8%) és kisvállalat 1-50 fő (15,8%), középvállalat 50-99 fő (13,2%) végül a középvállalat 100-149 fő (10,5%).¹⁵⁸

Ezen kategóriák közül a megkérdezett coachok legtöbbször nagyvállalatok (25%) illetve kisvállalatok (22%) alkalmazták. Ezt követően - arra a kérdésre, hogy őket milyen méretű cég alkalmazta már – a következő sorrendbe sorolták be a vállalatokat: középvállalat 50-99 fő (14%), középvállalat 200-249 fő (14%), középvállalat 100-149 fő, illetve 150-199 fő (12,5%).

Számomra meglepő volt, hogy a megkérdezett coachok tapasztalati alapján az a megbízói oldalon ilyen erősen jelen vannak a kisvállalatok, bár még mindig igaz, hogy alapjában véve a nagyvállalatok és a nagyobb létszámot számláló középvállalatok alkalmazzák többnyire ezt a szolgáltatást.

Érdekes eredmény ezen kívül, hogy a kisvállalatok megelőzik a listán a kisméretű középvállalatokat. Véleményem szerint ennek az lehet az oka, hogy a középvállalat ilyen kis méretnél a cég növekedését tartja elsődleges céljának, nem pedig a coachinghoz hasonló, fejlesztésre irányuló szolgáltatásokat.

A vállalatokat abból a szempontból is vizsgáltam, hogy a piacon milyen érdekelttségűek. Arról kérdeztem a coachokat, hogy az őket alkalmazott cégek mely ágazatban voltak érdekelték. A legtöbb megbízó a szolgáltatói (32,8%), a gazdasági (23,4%), az oktatási,

¹⁵⁷ A férfi ügyfelek: 54%, a női ügyfelek 46%-os arányban vannak jelen. forrás: <http://icfcoachklub.hu/category/kutatas/>

¹⁵⁸ Mellékletek, 15. diagram, 71. o.

képzési (20,3%) és a banki (15,6%) szektorból került ki. Ezen kívül volt coaching igény az élelmiszeripari (4,7%) és az építőipari (3,1%) szektorban is. Az agrár szektorból viszont egyetlen megkérdezett coachnak sem volt még megbízója. Ezt az eredményt erősíti meg egy 2010-es hazai Magyar Coaching Kutatás is, mely szerint a coachingot elsősorban a pénzügyi és szolgáltatási szektor veszi igénybe, míg a közigazgatás, az egészségügy és az agrárium szinte egyáltalán nem.¹⁵⁹ A kutatási eredményből az derül ki, az elmúlt két évben ezeken a területek a fejlesztés ezen irányában nem nőtt az igény, nem történt előrelépés.

Ez véleményem szerint a közszféra kimondottan jó irány lehetne a coaching alkalmazására, hiszen a munkakeresést, a munka elvesztésének méltósággal való elviselését és az azon való továbblépést nagyban meg tudná könnyíteni. Ezen kívül az ágazatban dolgozókat fokozottan ki vannak téve annak a veszélynek, hogy a „burnout”¹⁶⁰ szindrómába kerülnek. A coaching ennek prevenciójában, az ebből való kilábalásban és újrakezdésben is nagy segítséget tud nyújtani.

A kereseti oldalon vizsgáltam azt is, hogy jellemző-e az, hogy a megbízó a coachinggal elsősorban magasabb vezetői pozíciójú alkalmazottait támogatja. A kutatás beigazolta a témában felvetett hipotézisem.¹⁶¹ A válaszadó coachok több mint 64%-a vélte úgy, hogy nagyrészt jellemző, és közel 18%-uk állította, hogy teljes mértékben jellemző, hogy a megbízók magasabb beosztású alkalmazottat jelölnek ki coaching-ügyfélnek. Csak hárman vélekedtek úgy a megkérdezettek közül, hogy ez a tendencia nagyrészt nem jellemző. Valószínűleg ők azok a coachok, akiknek kisvállalatok voltak a jellemző megbízói, hiszen ott nem valószínű az ilyen mértékű vezető rétegződés. Egy-egy fő vélekedett még úgy, hogy nem túlságosan, vagy csak kismértékben jellemző ez a kiválasztási forma.

¹⁵⁹ Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?, Magyar Coaching Kutatás, 2010. október 07. letöltve: www.hrportal.hu

¹⁶⁰ Angol nyelvű kifejezés, magyarra fordítva: kiégés. A fogalom Herbert Freudenberger nevéhez fűződik, főleg segítő szakmákban figyelhető meg ez a tünet együttes. „A szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális és mentális kimerülés, mely a reménytelenség és az inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.”, forrás: File Betty: A vezető mint coach szerepe a munkahelyi burnout prevencióban, 2008.11.22., letöltve a www.hrcafe.hu oldalról, 2012.11.27.

¹⁶¹ A hipotézis: Elsősorban felsőbb pozícióknál (legalább középvezető) ajánlják ezt a segítői formát a vállalati vezetőknek.

A felmérésben megkérdezettek arról is nyilatkoztak, hogy mennyire jellemző hazánkban, hogy egy megbízó, a már korábban alkalmazott coachot egy másik problémával újra megkeresi. A válaszadók túlnyomó többsége (78,6%) szerint nagyrészt jellemző ez a fajta bizalom a coach iránt, ha a korábbi coaching pozitívan zárult.¹⁶² A kérdőívet kitöltő coachok több mint 96%-ának már volt visszatérő megbízója.

A kutatásban vizsgáltam, mely esetekben keresi fel a megbízó ismételten a coachot. A megkérdezett coachok több választ is jelölhettek. Legtöbb válaszadó szerint az új probléma megjelenése (89,7%) többnyire az ok, de 82,8%-uk szerint kevésbé (42%), vagy kismértékben (29%) a régi probléma újbóli felbukkanása is okolható. A megkérdezettek 82,8% gondolja, hogy a megkeresés oka többnyire készségfejlesztésre vagy döntési krízis megoldására irányul. 79,3%-a a válaszadóknak véli a munkahelyi kommunikációs problémát a megkeresés okának, közülük pedig 57% véli úgy, hogy ez többnyire jellemző megbízási ok. A megkérdezett coachok 65,5%-a tapasztalt ilyen visszahívást csoportos leépítés okán. Egyéb okként a „burnout”¹⁶³ problémát, a személyiségfejlesztést, a delegálást és a munka- magánélet egyensúlyának felborulását jelölték meg.

A coaching ismertségéről és kihasználtságáról is megkérdeztem a hazai coachokat. Az eredmény várható volt, mellyel teljes mértékben egyetértek. A coachok közel 60%-a szerint (57,1%) a coaching kevesek által ismert segítői módszer. Másik 21,4% nyilatkozott úgy, hogy többnyire ismert, illetve átlagosan ismert. Egyetlen válaszadó sem gondolta, hogy a coaching módszer teljes mértékben, vagy teljesen ismeretlen lenne.

A módszer kihasználtságát tekintve a coachok véleménye már kisebb megoszlást mutatott, 79%-uk szerint kismértékben kihasznált ez a segítői technika hazánkban.¹⁶⁴

¹⁶² A kérdésben 6-an válaszoltak ettől eltérően, 2 fő szerint csak kismértékben, 1 fő szerint nem túlságosan jellemző. Egy válaszadó pedig teljes mértékben jellemzőnek tartja ezt a megbízói viselkedést.

¹⁶³ Angol nyelvű kifejezés, magyarra fordítva: kiégés. A fogalom Herbert Freudenberger nevéhez fűződik, főleg segítő szakmákban figyelhető meg ez a tünet együttes. „A szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális és mentális kimerülés, mely a reménytelenség és az inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.”, forrás: File Betty: A vezető mint coach szerepe a munkahelyi burnout prevencióban, 2008.11.22., letöltve a www.hrcafe.hu oldalról, 2012.11.27.

¹⁶⁴ 14% nyilatkozott arról, hogy átlagosan kihasznált módszer, és 2 válaszadó szerint egyáltalán nem kihasznált a coaching hazánkban.

Egyetlen válaszadó sem véli úgy, hogy ez a módszer többnyire, vagy teljes mértékben kihasznált lenne ma Magyarországon.

Összegzés

A dolgozatomban a coaching jellegzetességeit, folyamatát, alkalmazási területeit vizsgáltam a szakirodalom és a hazai coachok szemszögéből. A kutatásommal a magyarországi coachok helyzetét vizsgáltam, a coachok megkérdezésével, hogy így az ő nézőpontjukat juttassam érvényre a száraz statisztikákkal szemben.

A felmérésem során hat különböző hipotézist vizsgáltam, melyek mellé minden esetben sikerült megerősítést, vagy cáfolatot állítanom. A következőekben röviden ezeket az eredményeket foglalom össze.

Az első hipotézisem¹⁶⁵ teljes mértékben megerősítést nyert a kutatásom során, hiszen a válaszadó coachok magasan legnagyobb százaléka dolgozik business coachként (93,1%), és a coaching szolgáltatásokat leggyakrabban igénybe vevő vállaltokként a megkérdezettek a nagyvállalatokat¹⁶⁶ (26%) jelölték meg. Ezt követték a középvállalatok közül a legnagyobbak, a 200-249 főt számláló vállalkozások (18,4%) a rangsorban. A mélyinterjúk¹⁶⁷ is azt támasztották alá, hogy főleg a multinacionális és a nagyvállalatok vesznek igénybe ilyen jellegű támogatást.

A dolgozatban megfogalmazott második hipotézis¹⁶⁸ is bizonyítást nyert a kutatás során. Ezt mind a kettő mélyinterjú megerősíti, valamint a kutatási adatok is alátámasztják. A kérdésre válaszadó coachok több mint 64%-a vélte úgy, hogy nagyrészt jellemző, és közel 18%-uk állította, hogy teljes mértékben jellemző, hogy a megbízók magasabb beosztású alkalmazottat jelölnek ki coaching-ügyfélnek.

¹⁶⁵ A coaching módszert elsősorban nagy vállalatok, multinacionális cégek veszik igénybe hazánkban.

¹⁶⁶ 250 fős létszám fölött

¹⁶⁷ Függelékek között találhatóak.

¹⁶⁸ Elsősorban felsőbb pozícióknál (legalább középvezető) ajánlják ezt a segítői formát a vállalati vezetőknek.

A dolgozat megírása előtt támasztott harmadik hipotézisem¹⁶⁹ esetében már nehezebb volt a bizonyítás. A kutatás mintavételi mennyisége¹⁷⁰, és a beérkezett adatok kismértékű szórása miatt az állítás a kutatási eredményekkel nem igazolható, illetve cáfolható. A felvetésre a mélyinterjúban adott válaszok viszont a feltevésemmel szólnak.

A negyedik felvetés¹⁷¹, melynek kutatására a dolgozat íródott megcáfolásra került. A kutatás során beérkezett adatok alapján ugyanis a hazai coachok 37%-a szerint nem túlságosan, 22%-a szerint csak kismértékben jellemző ez a választási szempont. Az interjú során megkérdezettek sem gondolják, hogy ez a kiválasztási szempont kimondottan jellemző lenne. Ha valamelyik nemnél szempontként is szerepel, egyértelműen a férfiak jelölik meg.

Az ötödik hipotézis¹⁷², amit a dolgozat megkezdésekor állítottam szintén megerősítést nyert a kutatás során. Mind a kérdőívekből beérkezett adatok, mind pedig az interjúk az én állításomat támasztották alá. A kérdésre a válaszadók 80%-a válaszolta, hogy nincs jelentős átfedés a két eszköztárban. A hipotézis viszont annyiban helyesbítést igényel, hogy bár nagyban különbözik a két szakma eszközzrendszere, hasonló elemeket tartalmaz, illetve kismértékű átfedés megfigyelhető.

A hatodik, és egyben utolsó állításom¹⁷³, melyre a kutatásomat építettem teljes mértékben igazolást nyert, sőt a kutatási eredmények még magasabb végzettségről árulkodtak a hazai coachok körében, mint amit a kezdetekkor feltételeztem. A válaszadó coachok több mint fele (51,8%) egyetemi diplomával rendelkezett, míg 41,4%-uk főiskolai diplomát tudhatott magáénak a coaching szakma választását megelőzően.

Tehát egyetlen hipotézis kivételével az összes megerősítést nyert. A kutatás sok érdekes eredményt hozott a meglepően kis minta ellenére is. Csak néhány kérdés alátámasztásában jelentett problémát a mintavételi nagyság tervezetten aluli léptéke.

¹⁶⁹ Minél régebb óta van a pályán egy coach, annál több coachingot vállal, annál több coachinggal bízzák meg.

¹⁷⁰ n=29

¹⁷¹ A coaching ügyfelek főleg a saját nemüknek megfelelő coachot választanak.

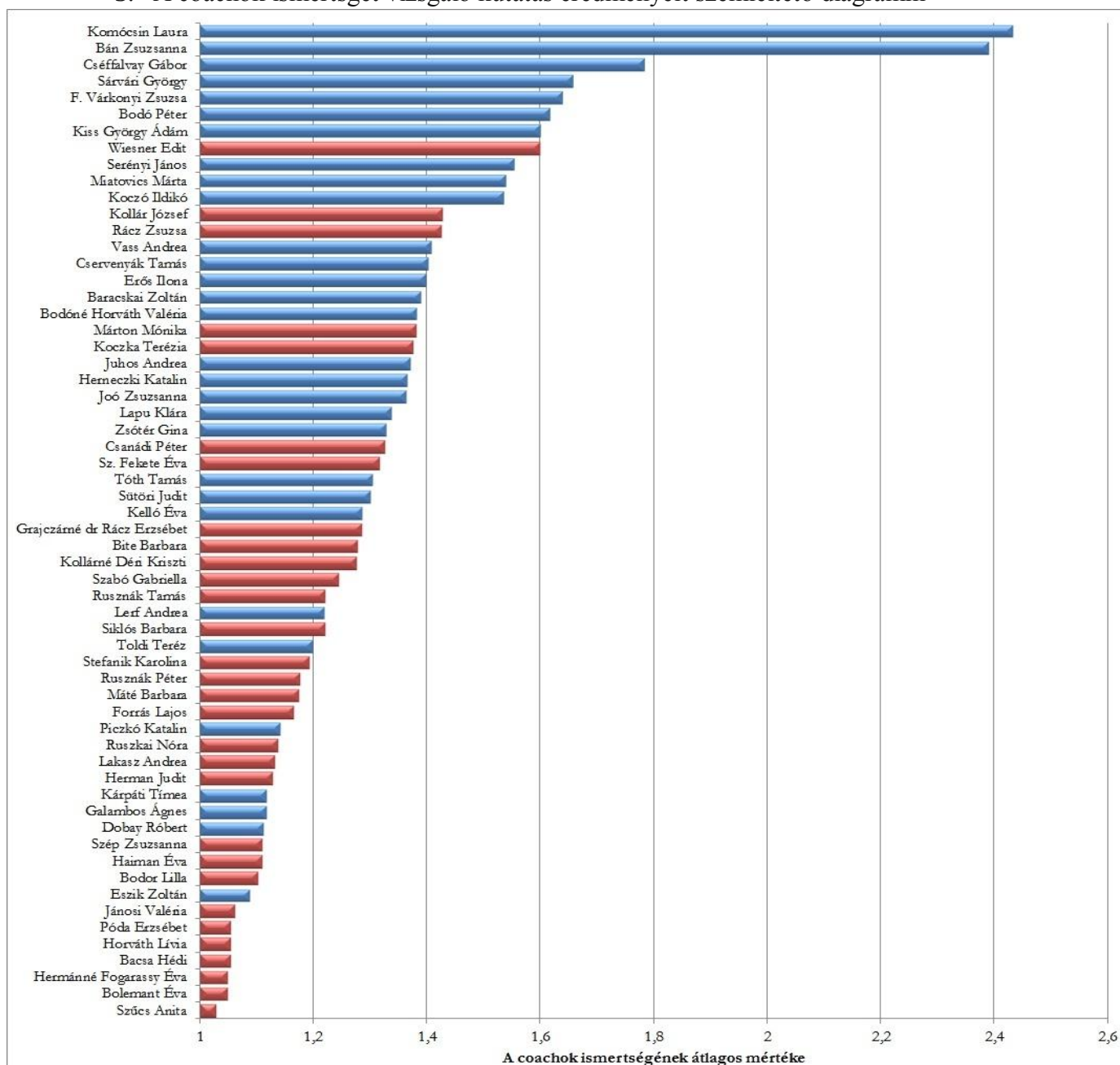
¹⁷² A coaching eszközzrendszere nagyban különbözik a tréning alkalmazott módszereitől.

¹⁷³ Aki a coaching szakmát választja, (a választáskor) már legalább érettségi vizsgával rendelkezik.

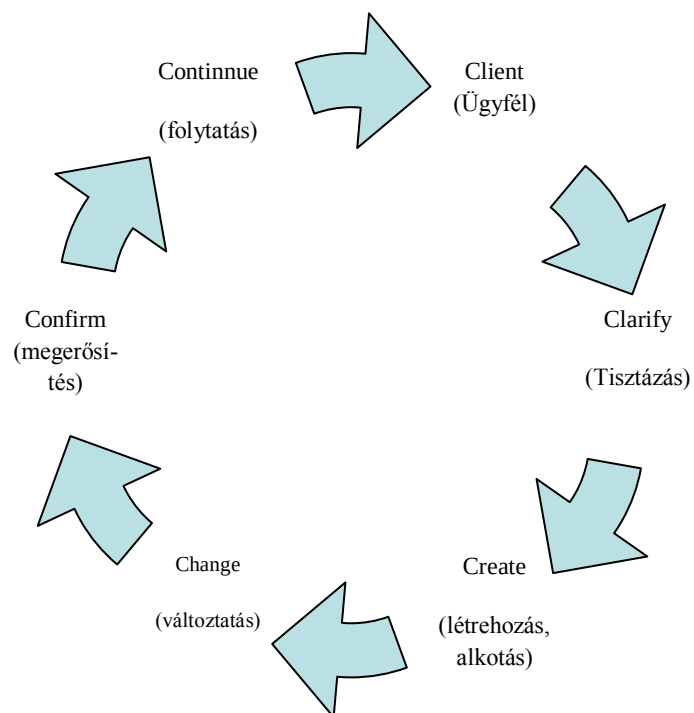
Függelékek

1. A SMART egy célkitűző modell. Több variációban is létezik. A GROW-hoz és a DIADAL-hoz hasonlóan ez is mozaikszó. A rövidítés, a szavak kezdőbetűiből áll össze, mely szavak a meghatározandó cél minőségére vonatkoznak. A smart szó önálló jelentése: okos, ügyes, ötletes. SMART felbontva a következőképpen hangzik: Specific (részletes), Measurable (mérhető), Attractive/Achievable (vonzó/elérhető), Realistic (megvalósítható) és Time-framed (időbeli keretek bír). forrás: Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell és Liz Wilson: Érzelmi intelligencia Coaching A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése, Veszprém, 2009., Otker-Nodus Kiadó Kft., A célok útja az érzésektől a tettekig, 163.o.
2. A CHOICE is mozaikszó, mely felbontva a következőképpen hangzik: Connect (kapcsolat), Hold space (megfelelő körülmények megteremtése), Observe (megfigyelés) and Inspire (ösztönzés), Create (létrehozás, megvalósítás), Evaluate (kiértékelés). A döntés meghozásának segítésére használják leggyakrabban. Forrás – a következő lábjegyzetben látható. Linda Mueller cikkéhez kapcsolódó ábra: <http://www.icoachacademy.com/blog/coaching-resources/coaching-models/linda-mueller-the-c-h-o-i-c-e-coaching-model/>

3. A coachok ismertségét vizsgáló kutatás eredményeit szemléltető diagramm¹⁷⁴



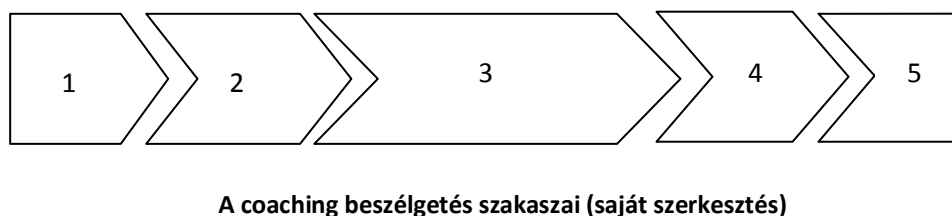
4. A 7C modell szemléltető ábrája



5. A DIADAL modell folyamati ábrája¹⁷⁵



6. A coaching beszélgetési szakaszainak szemléltető ábrája



¹⁷⁵ Business Coach Kft. honlapja: <http://businesscoach.hu/media/diadal/>

Irodalomjegyzék

1. Baracska Zoltán: Ezerarcú coaching, Üzlet-coach Alumni Egy. Székesfehérvár 2009
2. Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment Műszaki kiadó, Budapest 2009
3. Sir John Whitmore: Coaching a csúcsteljesítményért Z-Press Könyvkiadó Miskolc 2008
4. Mary Beth O' Neil: Coaching A vezetői szerep és feladat tudatosítása, HVG Kiadó Zrt. Budapest 2008.
5. Mick Cope: A coaching módszertana-az együttműködésre épülő coaching, Manager Könyvkiadó Budapest 2007.
6. Stephen Neale-Lisa Spenser-Arnell-Liz Wilson: Ézelmi intelligencia coaching Oktder-Nodus Kiadó Kft. Veszprém 2008.
7. Werner Vogelauer: Coaching a gyakorlatban Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása KJK-KERSZÖV, Budapest 2002.
8. Werner Vogelauer: A coaching módszertani ABC-je, KJK-Kerszöv, Budapest, 2002.
9. Sárvári György: A belső harcos útja 2008.
10. Csíkszentmihályi Mihány: Flow- Az áramlat, Academia Kiadó Zrt. 2001.
11. Umberto Eco: Hogyan írjunk szakdolgozatot?, Gondolat, Budapest, 1991.

Folyóiratok:

1. CEO: Richard Leider: Coaching felső vezetőknek
2. Heidrich Éva: A vezető magányossága, avagy a coaching, mint személyre szabott vezetőfejlesztési módszer vezetélméleti megközelítésben, Vezetéstudomány 38.évf, 2007.3 sz.
3. Humánpolitikai szemle, 2008 7-8. Enyedi István: A coaching új irányzatai és alkalmazási területei
4. Humánpolitikai szemle, 2009/4 A mentoring sajátosságai és alkalmazási lehetőségei. Mentoring és coaching
5. Humánpolitikai szemle, 2009. 20.évf. 5.szám Komócsin Laura: A Business Coaching megtérülése
6. Humánpolitikai szemle 2005/3 Kaposi Mária: A coaching a kezdetektől a beérésig, Coaching a vállalatnál
7. Humánpolitikai szemle 2007/1 Kaposi Mária: Coaching vezetők részére

8. Humánpolitikai szemle 2007/1 Lakner Szilvia: Coaching: a fejlesztő tanácsadás
9. IME VIII. Évfolyam 2. szám 2009. Március Dr. Pusztai Erzsébet: A coaching szerepe a szervezetfejlesztésben
10. Marketing & Menedzsment 2007/ 4-5 Kapitány József: Coaching kalauz
11. Munkaügyi szemle 2006.50.évf.11. szám F. Várkonyi Zsuzsa: Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban, I. rész, II. rész
12. Pszichoterápia: Horváth Tünde: Helyzetkép a Magyarországi coachingról
13. Tudásmenedzsment 2006.7. évf. 2. szám Légrádiné Lakner Szilvia: Új szemlélet a fejlesztő tanácsadásban: a coaching
14. Tudásmenedzsment 2007. 8. évf. 2. szám Légrádiné Lakner Szilvia: A rogersi szemlélet a tréning-és a coaching munkában

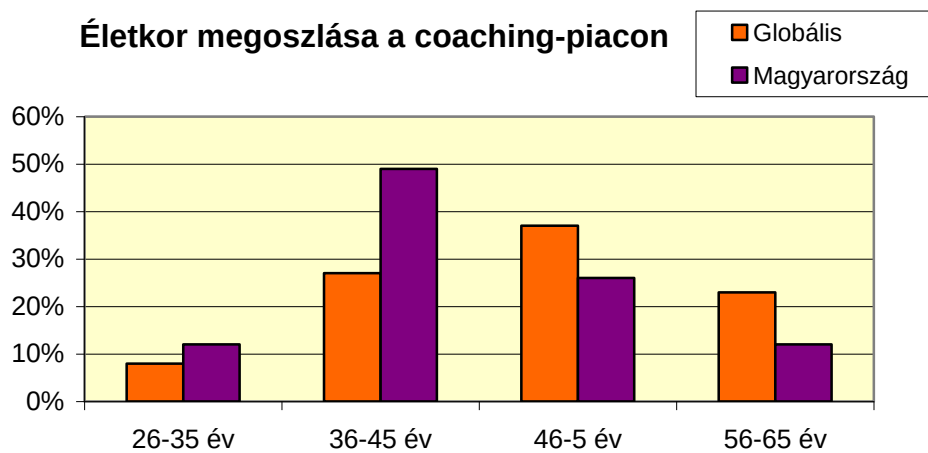
Internetes cikkek, oldalak:

1. www.bewise.hu
2. www.bolcskeimonika.hu
3. www.businesscoach.hu
4. www.coachakademia.hu
5. www.coachfederation.hu
6. www.coachkonferencia.hu
7. www.feszek.ktk.pte.hu László Krisztián: A coaching világa
8. www.hrblog.hu/icfcoachklub
9. www.hrportal.hu Filius Ágnes: Megéri-e válságban is coacholtatni?
10. www.hrportal.hu Paraszt Imre: A közsférában is csúcsra jutott a coaching
11. www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=82646
12. www.mfor.hu Kovács Zita: Érzelmi intelligencia nélkül nincs jó főnök www.solutionsurfes.hu Dr. Szabó Péter A megoldásközpontú coaching
13. www.lemma-coaching.hu - Wiesner Edit: Coaching jegyzet, Jegyzet kivonatok a PL-3782 lemma coach akkreditált coach képzésben résztvevők oktatási anyagából, Budapest, 2010 június
14. www.hrcafe.hu - File Betty: A vezető mint coach szerepe a munkahelyi burnout prevencióban, 2008.

Mellékletek

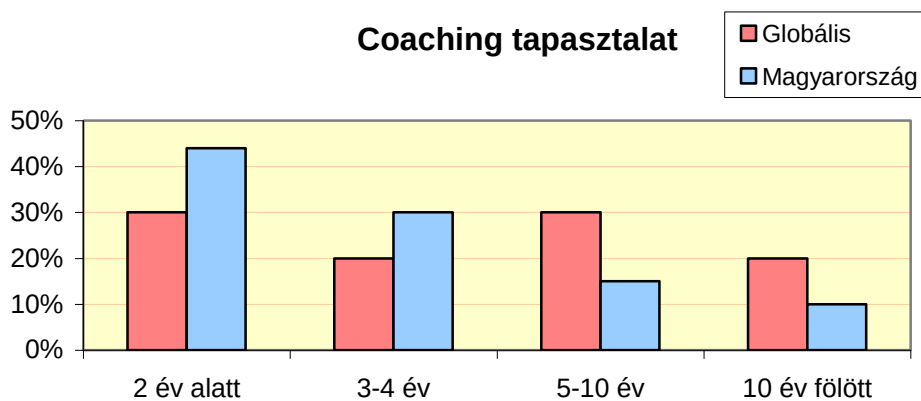
1. diagram

Életkor megoszlása a coaching-piacon



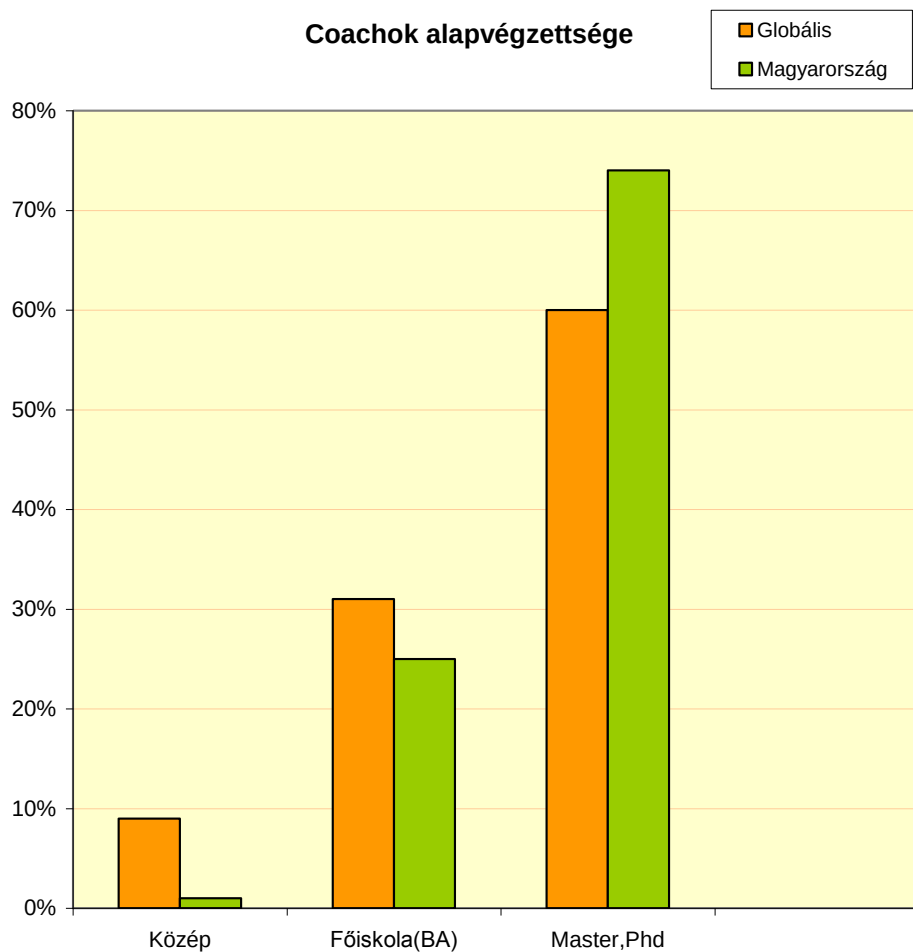
2. diagram

Coaching tapasztalat

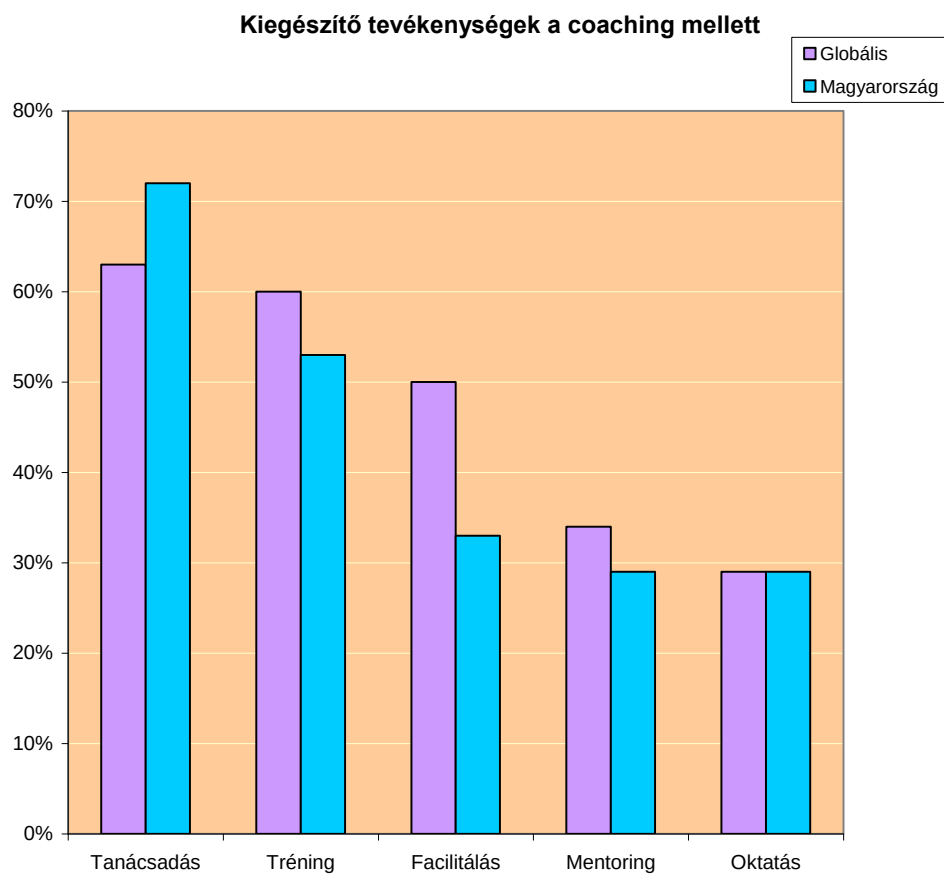


3. diagram

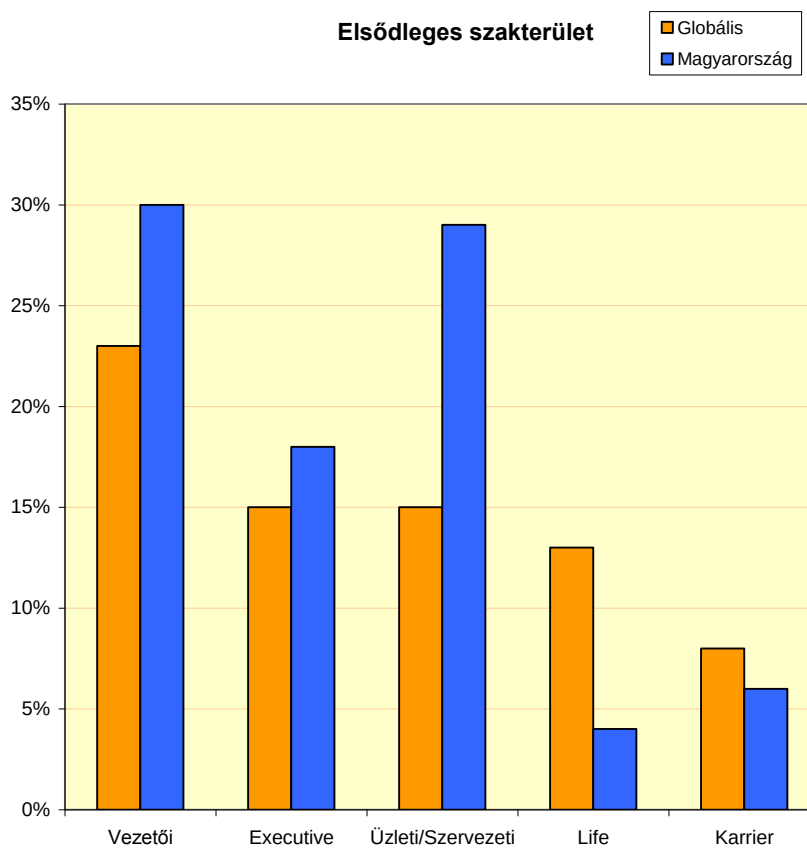
Coachok alapvégzettsége



4. diagram

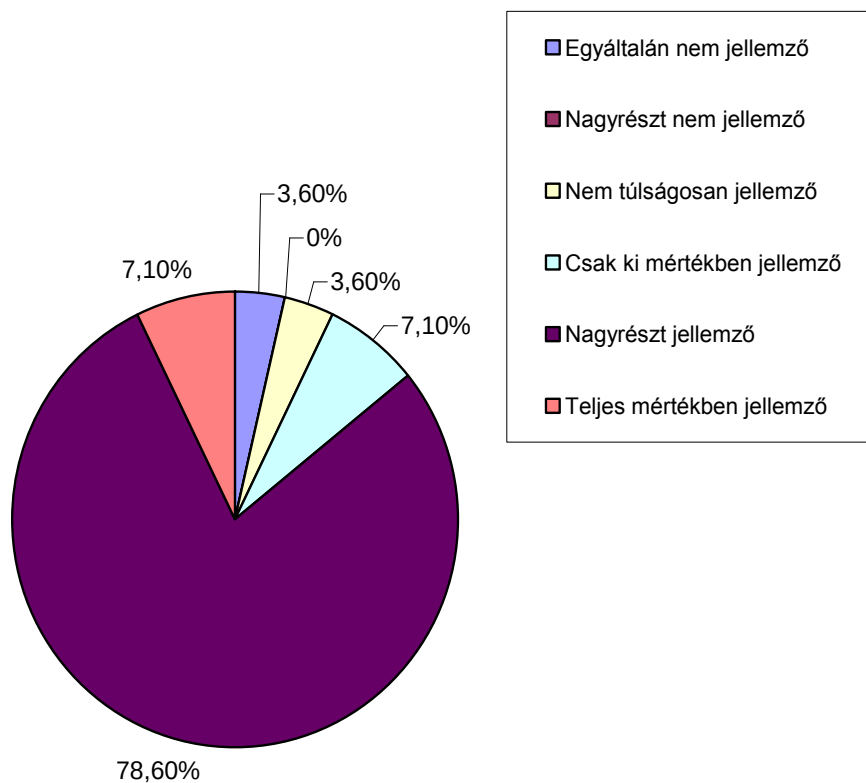


5. diagram

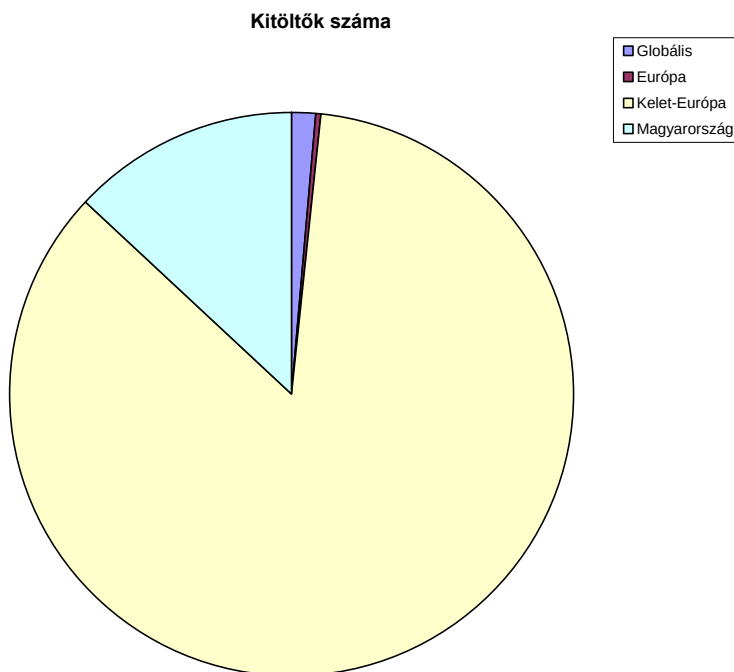


Jellemző, hogy egy - már alkalmazott coachot - a cég más problémával újra felkeres

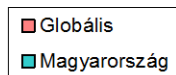
6. diagram



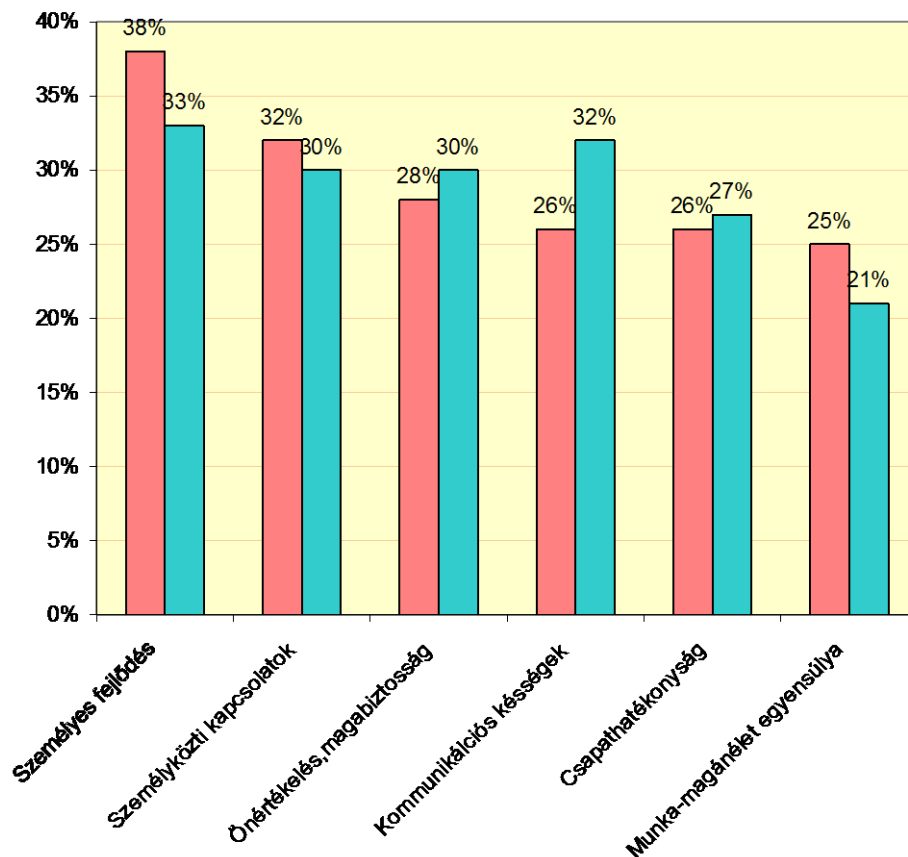
7. diagram



Főbb coaching témák

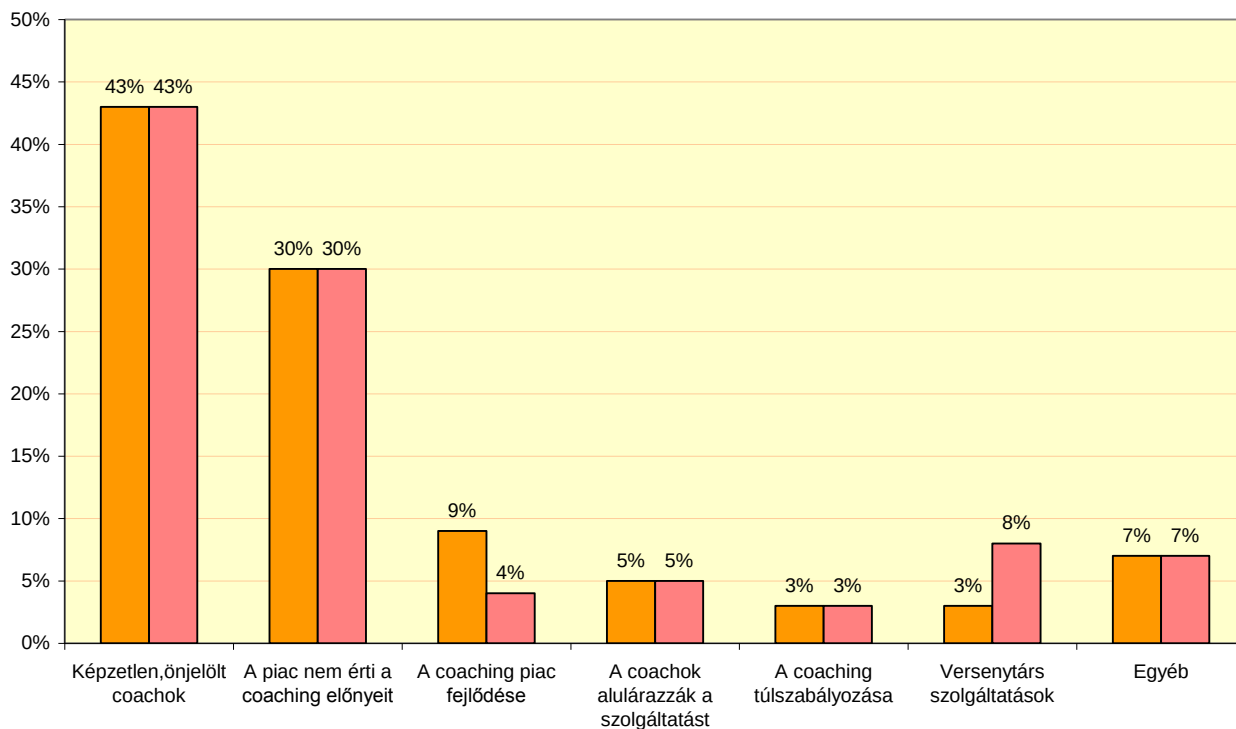
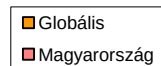


8. diagram

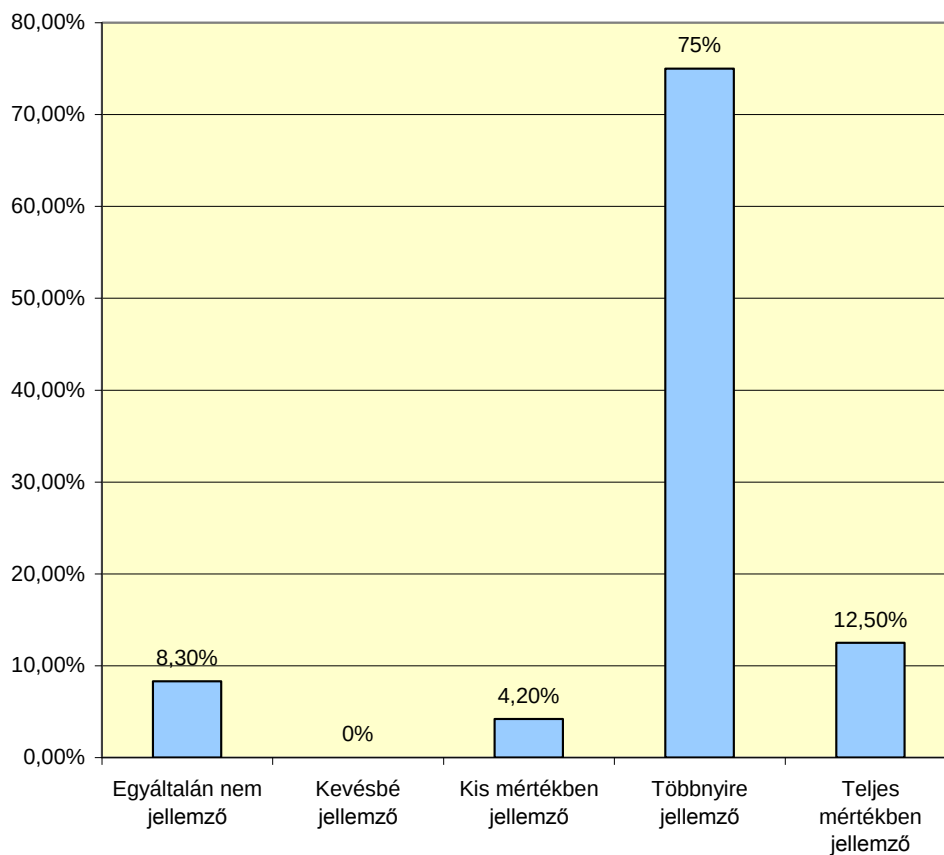


9. diagram

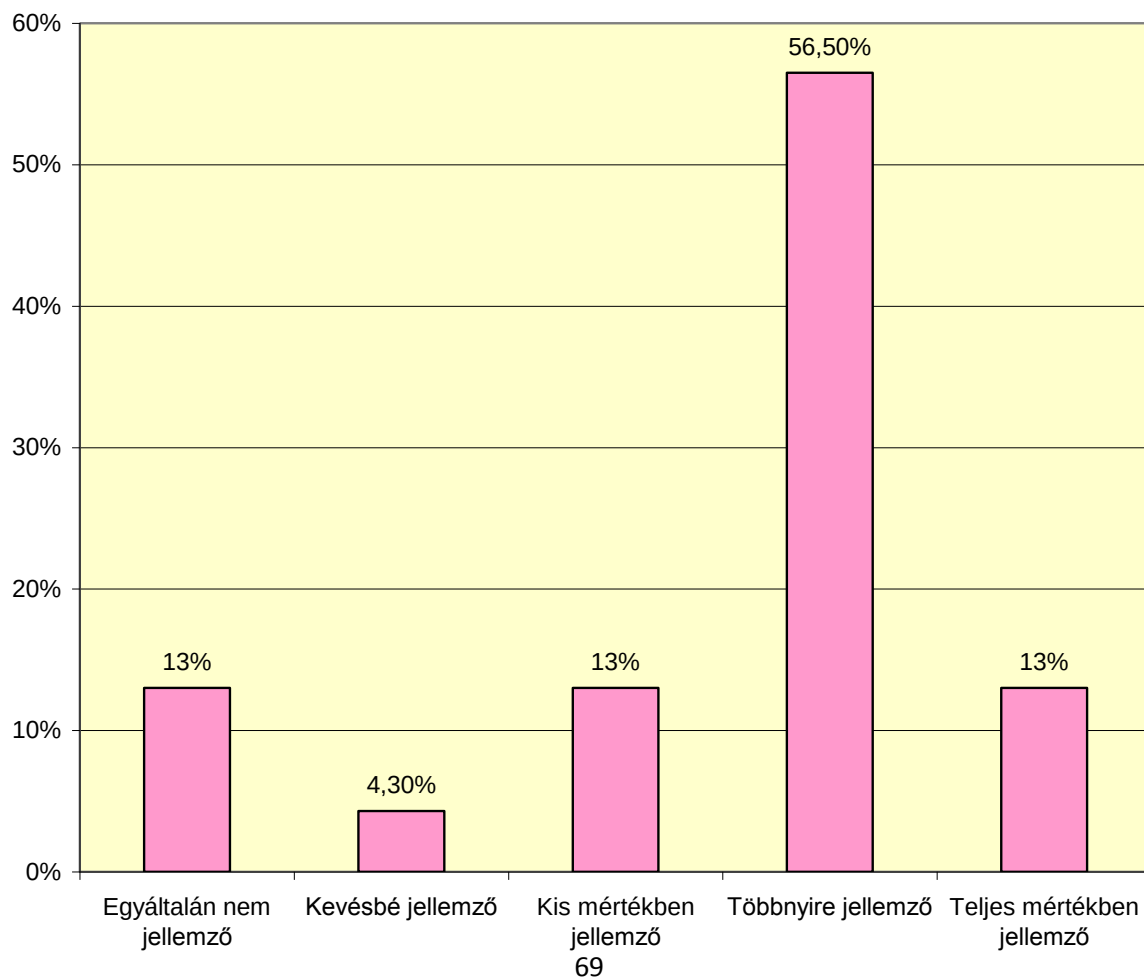
**Mitől tartanak a coachok?
(2012-re vonatkozó adatokkal)**



10. diagram

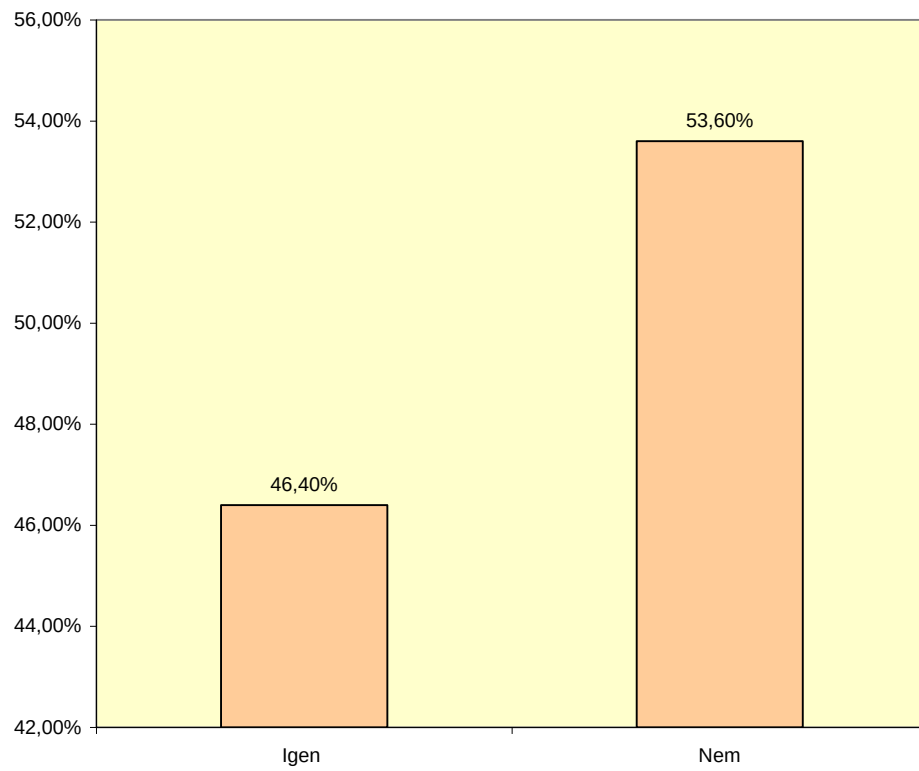
Döntési krízis

11. diagram

Munkahelyi kommunikációs problémák

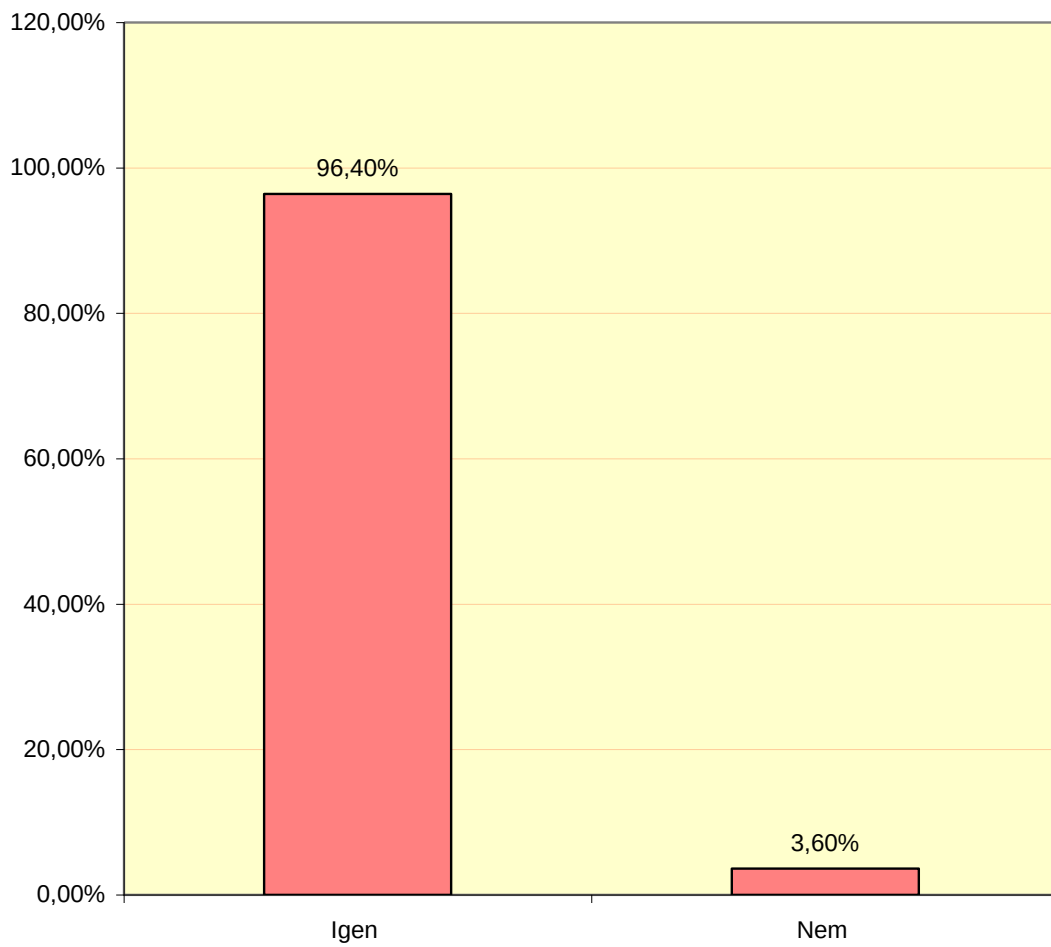
Lemondott coachingok aránya

12. diagram



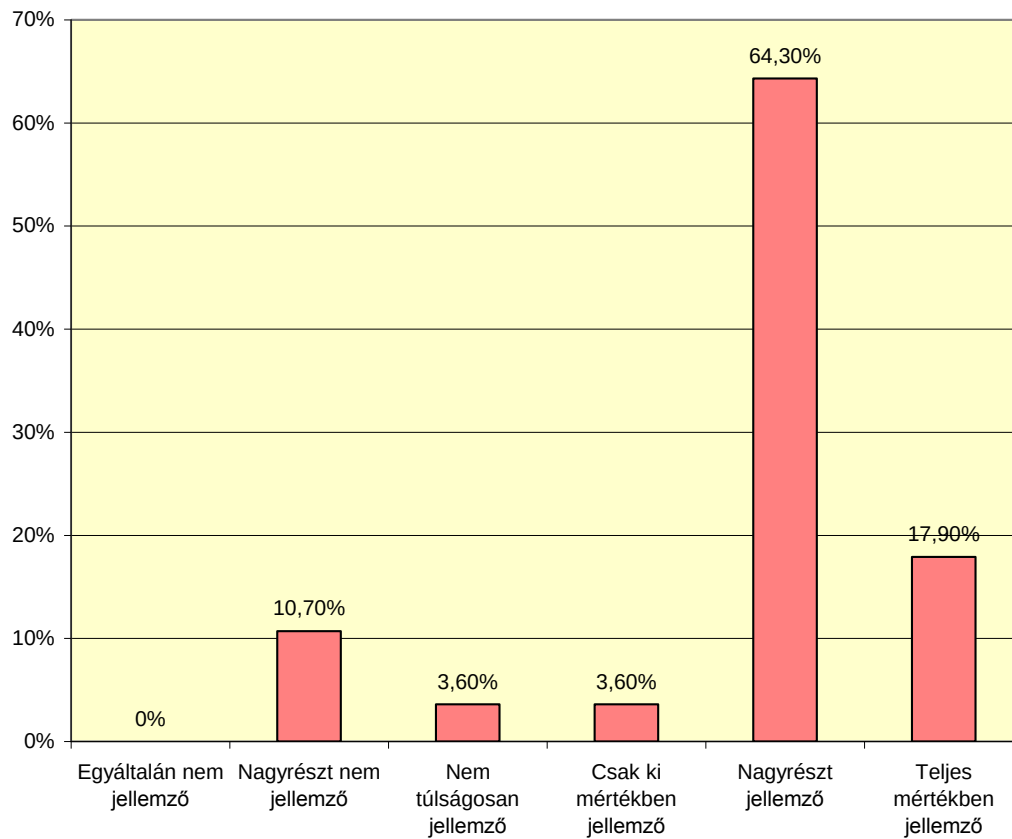
Visszatérő megbízó

13. diagram



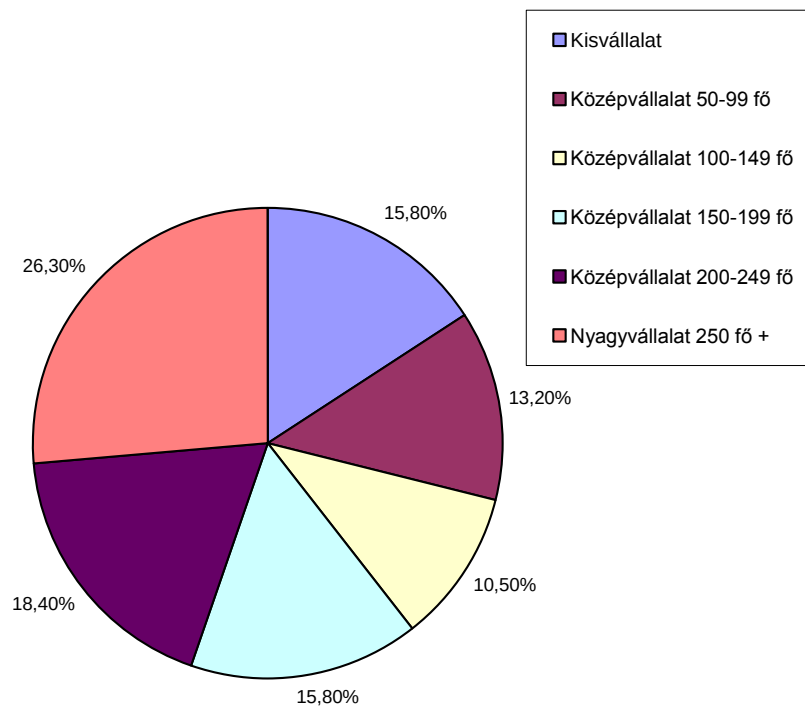
14. diagram

A megbízó magasabb pozíciójú alkalmazottat támogat



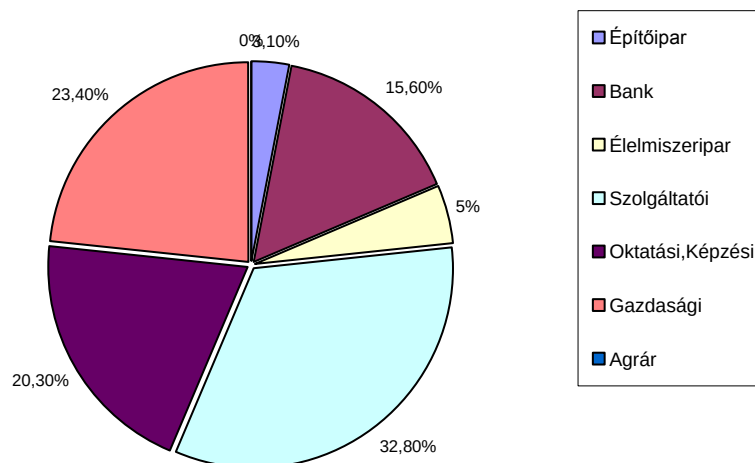
A leggyakrabban coachingot alkalmazó cégek-mérte

15. diagram



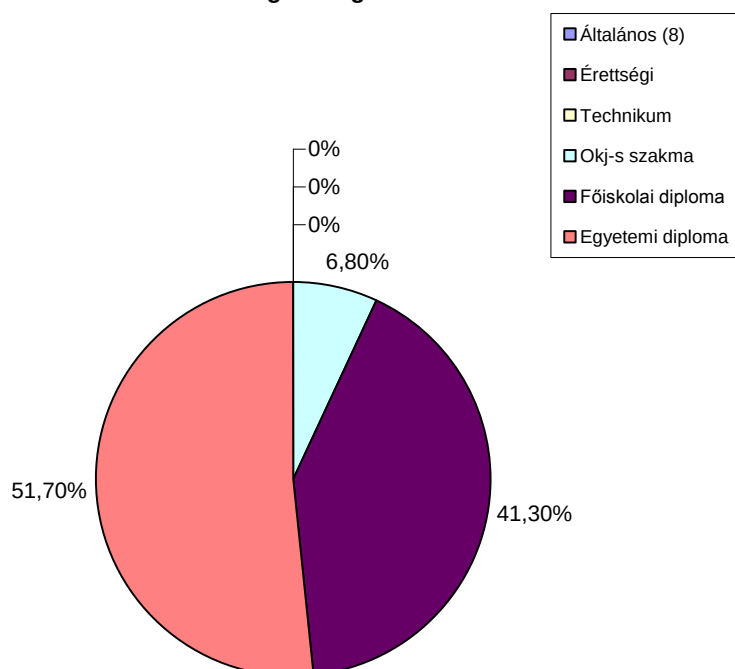
Mely ágazat vállalatai alkalmazták mint coach

16. diagram



A szakma választásakor kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége

17. diagram



Interjúk

Interjú 1

K: Kérdező

V: Válaszadó

-K: Hány éve dolgozik coachként?

-V: Kilenc éve dolgozom a szakmában.

-K: A coaching mely típusaiban tevékenykedik? (business, executive, life..)

-V: Executive és life coachingokat szoktam vállalni.

-K: A coaching mellett folytat-e tréning, mentoring, tanácsadás, vagy egyéb segítői tevékenységet?

-V: Igen, mint általában a legtöbb coach én is dolgozom trénerként, vállalom tanácsadásokat.

-K: Ön szerint jellemző, hogy a korábban trénerként, tanácsadóként dolgozók képezték át magukat coachnak?

-V: Többnyire igen, habár jelenleg már elsőként is végzik a coach-képzést.

-K: Ön szerint igaz-e, hogy a coachok nagy százaléka nem a coachingból szerzett jövedelméből él, az csak „másodállás”? Ha igen, mi a véleménye, miért alakult ez így?

-V: Igen, véleményem szerint ez kapcsolt szolgáltatás, ha egy tanácsadó hiteles egy adott szervezetnél, kialakul a bizalom felé, és az ajánlott fejlesztési folyamatot szívesebben fogadják tőle. Kevesen vannak, akik kizárólag coaching folyamatokat visznek...

-K: Azt tapasztaltam, hogy nagy a fogalomzavar hazánkban a coachingot illetően. Ezt Ön is így tapasztalja?

-V: Igen, van még mit tisztázni a fogalmak körül.

-K: A potenciális megrendelők esetében is jelen van ez a fogalmi zavar?

-V: A folyamat elején gyakran van ez így, közös megbeszélés során tisztázhatók a keretek, elvárások.

-K: Mi a véleménye, a közép- és felsővezetők körében mennyire ismert és helyén kezelt fogalom a coaching?

-V: Ez nagymértékben függ a vállalati kultúrától, hogy milyen nemzetiségű a cég. Például egy multinacionális cégeknél sokkal ismertebb fogalom, szolgáltatás, mint egy hazai kistermelő vállalatnál.

-K: A mai gazdasági helyzetben van-e fizetőképes kereslet a coachingra?

-V: A nagyobb cégek jobban megengedhetik maguknak, ezzel együtt az egész tanácsadói piacon komoly visszaesés tapasztalható.

-K: Fennáll-e már az a helyzet, hogy több a coach, mint a coachingot finanszírozni tudó cég vagy magán személy?

-V: Igen, véleményem szerint már „több a főka, mint a hal”. Nagyon sok tanácsadó cég coaching iskolát nyitott, mivel a piac szűkült, emiatt a képzésre fókuszálnak, kis túlzással manapság már

minden második ember, (különösen a vállalati HR-esek körében) valamilyen coaching iskolát végez.

-K: Kijelenthető-e az Ön szerint, hogy hazánkban elsősorban közép és nagyvállalatok alkalmazzák a coachingot?

-V: Igen.

-K: Megállja-e Ön szerint az a kijelentés a helyét, hogy hazánkban elsősorban a magasabb beosztású (legalább középvezető) kollégákat támogatják a coachinggal?

-V: Igen.

-K: Hogyan ítéli meg a hazai coaching piacot? Mekkora a benne lévő potenciál? Mennyire telített a kínálati oldal?

-V: Optimista vagyok, de úgy tapasztalom, a kereslet jelenleg sokkal kisebb, mint kínálat.

-K: Egyre több coaching képzés indul hazánkban. Szükség van évente körülbelül 200 új coachra?

Elegendő-e egy coaching-képzés ahhoz, hogy sikeres és hatékony szakember lehessen valakiből ezen a szakterületen?

-V: Általában a képzések gyakorlati tapasztalatokra építenek, nyilván éppen azért, mert ez az a munka, amit nem lehet csak könyvből megtanulni. Nagyon sok visszacsatolás, önismeret fejlesztés, és szupervízió kell hozzá.

-K: A coach-képző intézményeknek nincs egységes bemenetei feltételük a képzést illetően. Van, ahol megkéri a felsőfokú végzettséget, van, ahol semmilyen megkötés nincsen. Mi erről a véleménye? Ön szerint kell-e ezen változtatni, és ha igen, miben látja ennek lehetőségét?

-V: Elsősorban személyiségbeli elvárások, vagy szűrés kellene, persze ahhoz, hogy valakinek az induló reputációja meglegyen, fontos, hogy legyen valamilyen diplomája, de láttam én már diplomás dilettánst ezen a területen is.

-K: A résztvevők számának emelkedésével Ön szerint tartható-e a képzett coachok szakmai tudásának színvonala?

-V: Véleményem szerint, nem.

-K: Ön hogy ítéli meg a frissen végzet coachok szakmai felkészültségét?

-V: Nincs átfogó ismeretem erről.

-K: Minden képző iskola saját jegyzettel, önálló anyaggal képzzi a leendő coachait. Mit gondol, jó-e ez így, vagy szükség lenne valamilyen egységes struktúrára? Lát-e erre valamilyen kezdeményezést?

-V: Nem ismerem a képzési anyagaikat. Az SZMT-nek vannak talán kezdeményezései, pl. tanácsadó képzés a BKF-en. Persze minden egységesítésnek vannak veszélyei: ki mondja meg, hogy mi az egyetlen jó folyamat?

-K: Ön szerint hogyan tud elindulni egy kezdő coach, akinek még nincsen referenciája? Milyen esélyei vannak a tapasztalattal rendelkező kollégáival szemben?

-V: Lehetséges megoldás, hogy elmegy egy tanácsadó céghez gyakornoknak, és ott megszerzi a szükséges tapasztalatot.

- K: Ön szerint fontos-e, hogy egy coach tagja legyen valamilyen szakmai szövetségnek?
- V: Nem szükségszerű, de így könnyebben bekerül a „vérkeringésbe”
- K: Ön tagja-e? Ha igen, melyiknek?
- V: Igen, SZMT-nek (Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága)
- K: Milyen pluszt tud nyújtani Ön szerint egy ilyen tagság, egy egyéni, szabadúszó coach lehetőségeivel szemben?
- V: Elsősorban információ, és szakmai fejlődés.
- K: Mi a tapasztalata, egy vállalati vezető milyen szempontok szerint választ coachot magának, vagy alkalmazottjának?
- V: Általában személyes ismeretség vagy valaki számára hiteles ember ajánlása, illetve korábbi referencia alapján illetve bizonyos rétegek csak a nagyon felkapott szakembereket választják.
- K: Jellemző-e hazánkban, hogy a leendő coachee választhatja ki a coachot, vagy inkább a felettese dönt, és a leendő coaching alany csak a kiválasztott coachsal találkozhat?
- V: Ez is, az is előfordul, attól függ, hogy milyen a vezetőség a közvetlen főnök.
- K: Hogyan értékeli a coaching mai megítélését hazánkban?
- V: Nincs átfogó képem erről, de véleményem szerint vegyes a megítélés: vannak erre nyitottak, és vannak előítéletesek.
- K: A lehetőségeihez képest mennyire tartja kihasznált módszernek a coachingot?
- V: Ahogy a gazdaság fellendül, kicsit megújulva módszertanban, személetben, újra fel fog lendülni, most, mint minden kicsit ellaposodott.
- K: Önt milyen problémák kapcsán keresik fel a leggyakrabban az ügyfelek? Mik voltak a legtöbbször felmerülő okok az elmúlt években?
- V: A leggyakrabban előforduló problémák: szerepkonfliktusok; vezetői szerepből fakadó dilemmák; illetve konfliktushelyzetek.
- K: Elmondható-e az, hogy a coachee általában a saját nemüknek megfelelő coachot választanak szívesen? Ha igen, mi lehet Ön szerint ennek az oka?
- V: Szerintem ez inkább a férfiakra jellemzőbb, de nem merném kategorikusan kijelenteni.
- K: Köszönöm a segítséget!
- V: Örülök, hogy segíthettem!

Interjú 2

K: Kérdező

V: Válaszadó

K: Hogyan lehet valaki a az Etalon Coaching Társaság tagja, milyen feltételeknek kell megfelelnie?

V: Alapvető feltétele, hogy coach végzettsége legyen. A tagság jelenlegi 33 tagjából egy kivételével mindannyian Dr.Bodó Péternél végeztünk, körülbelül húszan egy csoportba is jártunk. Ez azért szerencsés, mert a szemlélet és értékrend megegyezése is nagyon fontos a munkákban. A társaság tagjainak tagdíjfizetési kötelezettsége van.

K: Referenciára, tapasztalatra szükség van-e belépéskor?

V: Nincs rá szükség, mindenki kezdőként kezd, ez nem lehet kizáró ok egy tagsági felvételnél. Mikor a társaság megalakult, legtöbbünknek friss végzettsége volt tapasztalat, referencia nélkül.

K: A társaság tud segíteni munkát keresni? Működik-e kiközvetítés?

V: Ilyen dolgokkal nem foglalkozunk, nem célja a társaságnak. Megpróbáltuk az elején piacirányultság, marketing irányultság alapján, de sokan vagyunk, sok egyéni céllal így nagyon nehéz ezt koordinálni. Direkt módon tehát nem segítjük ezt, de közvetve igen, hiszen igyekszünk minél több helyen megjelenni (újság, rendezvény, média), ilyen módon támogatjuk a piacszerzést.

K: Egy kezdő coachnak milyen támogatást tudnak nyújtani?

V: A legfontosabbat nyújtjuk: szakmai támogatást. Az éves tagdíjért nagyon sok komoly szakmai programon vehet részt a társaság tagja. Ezek egy része belső coachok által megtanított úgynevezett „toolok” amire külsőként, kezdő coachként nem biztos, hogy el tudna jutni.

K: Egyre népszerűbb a coaching, sokan választják , mint szakmát. Érezhető-e „hígulás” a szakmai színvonal romlása?

V: Természetesen, de ez a jelenség minden népszerű szakmánál megfigyelhető.

K: Nagyon sok tréner, mentor, tanácsadó is elvégezte a coach-képzést is. Van-e szükség ennyi szakemberre, van-e fizetőképes kereslet a munkájukra?

V: Valóban sokan képezték tovább magukat, én is trénerként kezdtem 1997-ben. A magyarországi viszonylatban a fizetőképes kereslet lényegesen alacsonyabb a nyugati mintához képest. A nagyvállalati szférában alkalmaznak leginkább coachokat, főleg az osztrák, német anyavállalatok mintájára. A közép és kisvállalatok esetében elmondható, hogy amennyiben már megtapasztalják a coaching másfajta technikáját, egyre nyitottabbá válnak. A köztudatban, a magánéleti szektorban a coach fogalma, munkája még mindig nem ismert. Egyre több segítő szakma van jelen, ebben a közegben, elsősorban, mint életvezetési tanácsadó működhet a coach.

K: A különböző coach-képzések nem jelölnek meg egységes úgynevezett felvételi, bemeneti képzettséget. Nincs rá szükség vagy még nem sikerült kidolgozni?

V: Azt gondolom valóban kellene támasztani kritériumként valamiféle felsőfokú alapképzettséget többnyire humán irányultságban, habár több elismert coach, jogász, közgazdász diplomával rendelkezik. A kevésbé jól működő készségeket alap esetben, egy jól működő coach-képzés kialakítja, fejleszti.

Most van folyamatban több szövetség, társaság együttes munkájával egy egységes szabályozás kialakítása, amely meghatározná, hogy ki dolgozhat coachként, milyen időbeosztással, óraszámmal stb... A fogalmak és kompetenciák tisztázása is nagyon fontos kérdés. Ennek a kezdeményezésnek egyik célja az is, hogy megkönnyítsék későbbiekben a coach-választást.

K: A jó coachnak megfelelő kompetencia-rendszerrel kell rendelkeznie. A képzés megkezdésekor végeznek-e kompetencia felméréseket? Bárki elkezdheti a képzést?

V: A hol én végeztem nem volt, és még nem tudok ilyenről, de valószínűleg majd ennek a rendszere is kikristályosodik, kiépül.

K: Milyen hatással volt a gazdasági válság a choachok munkájára?

V: A gazdasági helyzet miatt nem volt könnyű fizetőképes keresletet találni, ugyanakkor, a válság során sokkal inkább szükség van az ilyen jellegű támogató folyamatokra. Az elmúlt években nagyon sok esetben a choachok azon dolgoztak, hogy a leépítések, átszervezések miatt munkájukat elvesztő emberek egészségesen tudjanak távozni, lássanak más lehetőségeket is további életükben. A készségfejlesztő skill-coaching jelenleg a peremre szorult, illetve konkrétan csak a célra, problémára, megoldásra korlátozódik.

Team-choaching esetén a résztvevők egy csoportból érkeznek, akiknek közös céljaik vannak.

K: A tréning és a coaching eszközrendszerét tekintve, milyen mértékű az egyezés? Ha mondjuk ezt egy ötös skálán kellene értékelni, ahol az egy a legkisebb, az öt pedig a legnagyobb érték, akkor hol határozná meg a két eszközrendszer egybeesésének mértékét?

V: Ha nagyon jó csinálom mind a kettőt külön-külön, akkor kettő. Vannak természetesen olyan „toolok”, amiket egyaránt beviszek tréningre is és coachingra is, de mégis másképpen dolgozom föl. Vannak olyan „toolok”, amiket be sem viszek tréningre, pontosan azért, mert nem tudok annyira a mélyére ásni, mint a coachingnál.

K: Gondolom jellemző, hogy egyes vállalatok bizonyos coaching társaságok irányában elkötelezettek, azon társaság tagjait preferálják a többi coachcsal szemben. Ezen belül milyen szempontokat vesz figyelembe például egy vállalatvezető a coach kiválasztása során?

V: Ez így van, természetesen vannak ilyen elköteleződések, de a kiválasztás belsőbb szempontjairól egy vállalatvezetőt kellene megkérdezni, erről én nem tudok nyilatkozni. Véleményem szerint minden vezető másképp dönt, mindegyiknek más a kritériumrendszere. Az biztos, hogy a coaching szakmában nagyon sokat számít a szimpátia.

K: Ha egy vállalat preferál egy társaságot, vagy szövetséget, elsősorban az ő coachaik közül választja ki az alkalmazottai számára a támogató személyt. Van-e valami írásos megegyezés a vállalat és a társaság, szövetség között?

V: Én nem tudok ilyen megállapodásról.

K: Jellemző, hogy általában a vállalatvezető dönt a coach személyéről és a coachee csak az adott helyzetben találkozik a coachsal, vagy gyakori, hogy bevonják a leendő coaching-ügyfelet a kiválasztás folyamatába?

V: Jellemzőbb az első eset. Ideális esetben úgy kellene, hogy működjön, hogy a vezető kiválasztja az adott szervezetet, céget, akinek a coachaival dolgoznak a későbbiekben, és aztán a leendő coaching-alany választhatja ki a szervezet taglistájából, hogy kivel kíván együttműködni.

K: Volt-e már visszaadott, lemondott coachingja, aminél valamilyen oknál fogva nem tudtak a coacheeval, leendő coacheeval együttműködni?

V: Nem, nekem még nem volt.

K: Azt hallottam, hogy a coach kiválasztásakor nagyban jellemző, főleg a férfiak esetében, hogy a saját nemüknek megfelelő coachot választanak. Ténylegesen jellemző ez a tendencia?

V: Azért gondolom, hogy lehet ebben az elgondolásban valami, mert ha nem is az elején, de a folyamat során kialakul egy kvázi példakép a coach személyében, és nyilvánvaló, hogy egy férfinak inkább egy férfi, egy nőnek inkább egy nő válhat példaképpé. Sokszor inkább ez lehet a háttérben. Véleményem szerint ez a folyamat ennél sokkal kevésbé tudatos, de abszolút el tudom képzelni, hogy ennek van jelentősége.

K: A nagyobb ismeretség, nagyobb kapcsolatrendszer arányosan több munkalehetőséget is jelent, és több munkával is jön létre. Jellemző-e, hogy egy idő után a szakmában a megbízóknál az ajánlások dominálnak?

V: Igen, egyértelműen ez a tendencia.

K: Tehát, ha valaki régebb óta dolgozik a szakmában, annak valószínűleg több megbízása is van?

V: Ha jól dolgozik, akkor igen, valószínűsíthető.

K: Volt-e párhuzamosan futó több coachingja, és ha igen mennyi?

V: Ez nehéz kérdés, mert én folyamatosan tartok tréningeket is, de azt hiszem 3 volt az a maximum coaching folyamat, ami párhuzamosan ment. Mivel körülbelül kéthetente voltak az ülések, így többet is elbírnék, ha nem lenne mellett tréning.

K: Két coaching ülés között eltelt idő tekintetében igen nagy a szórás a coachok között. Önnél átlagosan mekkora ez az időtartam?

V: Én általában kéthetes beosztással szoktam dolgozni. Kivételesen, ha sürgős a probléma megoldása, akkor egy hét. A magán embereknél – a life coachingban – van, hogy kicsit sűrűbb. Persze ez előfordulhat akár a vállalatnál is, ha egy történet kiemelten sürgős, de azét ez ritkább eset. Vállalti esetekben én eddig ezt a kéthetes felosztást alkalmaztam, és bevált. Megvolt a kliensnek a kellő ideje, hogy feldolgozza a megbeszéléteket a munkahelyi feladatok közben.

K: Jellemző-e, hogy valaki egy probléma megoldása után a későbbiekben újra felkeresi a coachot, akivel együtt dolgozott?

V: Kimondottan jellemző, és most a legtöbb coach nevében nyugodtan beszélhetek, főleg ha a probléma a korábbihoz hasonló. Ha már valamilyen problémát korábban a coachsal megoldott, akkor máskor is őt fogja elsőként megkeresni, mert ott már van egy nagyobb fokú bizalom. Ez a tendencia természetesen nem csak a magánszemélyeknél, hanem a vállalati coachingoknál is jellemző.

K: Amikor egy volt kliens újra felkeresi a coachot, akkor jellemzőbb, hogy újra hasonló probléma miatt tér vissza, és tudja, bízik abban, hogy ehhez ért a coach, megoldják, vagy homlokegyenest más problémával, de a bizalomra építve keresi fel újra a szakembert?

V: Mindkét esetet egyformán jellemzőnek tartom.

K: Magyarországon jelenleg körülbelül mi az aránya a külső és a belső coachoknak? Véleményem szerint a külső coachok dominálnak, de mi a valóság?

V: Igen, a külső coachokból van lényegesen több, de a nagyobb multinacionális cégek már megengedhetik maguknak, hogy belső coachot alkalmazzanak.

K: Jellemző-e az, hogy a vállalati coachingnál az általában támogatott személy legalább középvezető beosztású, tehát magasabb szervezeti szintről kerül ki? Ezt azért gondolom, mert egy közép vagy felsővezető az, akit a cég már mindenképpen meg szeretne tartani hosszú távra, így beléjük invesztál többet.

V: Akikkel én találkoztam – akik belső coachként is tevékenykednek – ők kivétel nélkül felsővezetőkkel dolgoznak, tehát igen, jellemző ez a kiválasztás.

K: Körülbelül melyik az a társadalmi réteg, amelyik meg tudja magának engedni anyagilag ezt a szolgáltatást?

V: Nagyon változó, mert Magyarországon nagyon nagy különbségek vannak a budapesti és a vidéki árak között. Pesten a life coachok elkérhetik a 15.000 Ft-ot, vagy akár többet óránként, még ez vidéken 5000-8000 Ft. Ennél magasabb áron a szolgáltatás szinte eladhatatlan a vidéki régiókban. A business coaching esetében a 40.000Ft, de még a 90.000 Ft-os órabér sem ritka, a vállalati szférában a határ gyakorlatilag a csillagos ég. Az árak leszorítása is az egyik oka, hogy a life coaching irányban is egyre nyitottabbak, kezdeményezőbbnek az emberek. Talán eljutunk lassan arra a szintre, hogy lesz a coaching is olyan ismert és elfogadott a magán emberek körében, mint a családállító vagy a kineziológus. Természetesen az árakat igyekszünk egymáshoz igazítani a többi – előbb említett szolgáltatásával. Az árak kalkulálásakor azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy még a kineziológushoz az ember elmegy évente egyszer, maximum kétszer, addig egy coaching folyamat egy hosszadalmasabb, több coaching ülésből álló folyamat.

K: A coachok személyisége, egyénisége is munkaeszköz, és egy coachnak nagyon fontos, hogy megfelelő önértékeléssel bírjon ahhoz, hogy jól tudja végezni a munkáját. Véleményem szerint ez nem kap elég hangsúlyt hazánkban. A képző cégeknek talán erre is nagyobb hangsúlyt kellene fektetni, ahogy az alapvető pszichológiai ismeretekre is. Mi a véleménye erről?

V: Nem lehet az önismereti problémákat ennél a szakmánál sem kizárni, hiszen a coachok is emberek. Ennek kiismerésére, a gyakorlat megszerzésével ennek alakulására is meg kell hagyni az időt, mivel ez formálódik. Azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy amit egy képzés tud önismeret szempontjából nyújtani, az egy kicsit másféle önismeret, mint az, amit akkor élek meg, amikor elkezdek ebben a szakmában dolgozni és természetesen a coach tanul a kliensektől, tanul abból, hogy egyes helyzetek hogyan hatnak rá. Az ilyen jellegű önismeret nyújtása nem is várható el a képző cégektől, még akkor sem, ha coacholunk már a képzés folyamán - mivel legtöbbször intézményben coacholunk. Úgy gondolom egy kis megértést ennek tekintetében a coachok is elvárhatnak, hiszen ők is emberek.

K: Jellemző-e, hogy olyan alulról induló szerveződésből valósuljon meg a coaching, mint a beosztott külön igénye a vezetője felé, hogy őt coaching folyamattal támogassa?

V: Nem jellemző. Az emberek hozzáállását tekintve azt látom, hogy viszolyognak a képzésektől, kötelező tehernek élik meg, nem pedig fejlődési lehetőségnek. Az, hogy egy beosztott magától kérjen ilyen jellegű képzést, támogatást, az nagyon ritka. Azt is figyelembe kell venni, hogy még ha adódik is

olyan személy, aki igényli ezt, meg kell nézni, hogy az adott esetben milyen a fogadó közeg, a vezetés, támogatják-e ebben az egyént, vagy elutasítják valamilyen oknál fogva. Ennek ellenére nem gondolom, hogy a befogadó közegnél akad el a folyamat, egyáltalán nem is indul el az erre irányuló kezdeményezés.

K: Mit tart jellemzőbbnek, hogy egy coach egyetlen társaság tagjai közé sem tartozik és teljesen önállóan, „szabadúszóként” dolgozik, vagy hogy szívesen belépnek a coachok a szakmai szövetségekbe?

V: Szerintem nagyobb azon coachok száma, akik egyetlen szakmai szövetségnek sem tagjai. A legtöbben úgy csatlakoznak szakmai szervezetekhez, hogy annak a cégnek a képzésén végeztek, és ott maradnak, csatlakoznak a szervezethez. Ez előnyös is, mint az interjú elején is említettem a saját társaságunk példáján, a közös szemlélet szempontjából. Valószínűleg azért sem csatlakoznak többen ezekhez a szövetségekhez, mert megmondom őszintén, nem nagyon látom még ezeknek a szervezeteknek az erejét. Nem akkora jelentőségű, hogy a névjegykártyán szerepel egy szakmai szövetség neve. Azért sem jelentős, mert ezek a társaságok a kliensek számára még sokszor ismeretlenek, vagy nem ismerik ezek szemléletét annyira, hogy ez alapján döntsenek a kiválasztáskor.

K: A mai gazdasági helyzetet nézve, a coaching-piacon mi a jelenlegi helyzet a coachok szemével nézve? Mi a coachok jövőképe?

V: Én kimondottan optimista vagyok. Egyrészt azt látom, hogy nagyon nyílnak a kapuk a coaching, mint módszer előtt, és ez nyilván nagyon komolyan függ attól is, hogy jelenlegi munkáinkat hogyan, milyen színvonalon látjuk el. Ami aggasztó szegmense a jelen helyzetnek, az a pénzügyi rész. A fizetőképes bázis kevésbé adott, de az igényt a szolgáltatásra maximálisan látom. Aki a coachingot egyszer már kipróbálta, az a legtöbb esetben már azt mondja, hogy igen, ez lehet az én utam, ez nekem való. A coaching megint egy új út a támogatói, segítői szakmák terén. A tréningből a vállalatok lassan már „jóllaknak” és kíváncsiak, nyitottak egy másik, egy újabb módszer felé. Valószínűleg az lesz a tendencia – de ez csak az én véleményem – hogy pont a „jóllakás” végett kipróbálnak valami újat, adott esetben a coachingot, de idővel majd ebből is elég lesz, és újra visszatér a tréning, csak kicsit másképp fogjuk hívni majd. Ráadásul, azt gondolom, minél kevesebb a pénz egy cégnél, azt annál inkább meggondolják, hogy hova teszik, és hogyan. Mivel a coaching egy speciális, egy tényleg egyénre szabott támogatás, pontosan ez a nagyon komoly előnye ezen helyzetekben más támogatási formákkal szemben.

K: Ezzel a kérdések végére értünk. Nagyon köszönöm a válaszokat.

V: Nagyon szívesen.

Kérdőív

Coaching helyzete hazánkban

A dolgozati témámul a coaching ismertetését, folyamatát és eszközrendszerét választottam. A coaching helyzetét hazánkban a coachok szemszögéből kutatom és kívánom bemutatni a munkámban.

Kérem a kérdőív kitöltésével járuljon hozzá a dolgozatom sikerességéhez és eredményességéhez.

Segítségét köszönöm.

Tóth Noémi

Kitöltő adatai:

1. Neme:

Nő

Férfi

2. Életkora:

18-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-60

61-

3. Mi volt a legmagasabb iskola végzettsége, mikor a coach szakma kitanulása mellett döntött?

8 általános

érettségi

technikum

okj-s szakma

főiskolai diploma

egyetemi diploma

Kérdések:

1. Hány éve dolgozik coach-ként?

0-1 1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 25-

business coach

life coach

exutive coach

superior coach

team coach

2. Tagja valamilyen szakmai szövetségnek, egyesületnek?

Igen

Nem

3. Melyik szövetség, vagy Egyesület tagja? (a kérdés csak akkor kellett megválaszolni, amennyiben az előzőre igenlő válasz született)

4. Havonta körülbelül hány coachingot vállal?

1 2 3 4 5 vagy 5 fölött

Összesen

Egyidejűleg

6. Dolgozik-e trénerként is?

Igen

Nem

7. Mennyire egyezik a coaching eszközrendszere a tréning eszközrendszerével?

Egyáltalán nincs átfedés

Kis mértékű az átfedés

Jelentős az átfedés

Teljes az átfedés

8. Maximum hány coachingja fut egyidejűleg?

1

2

3

4

5 vagy 5-nél több

9. Jellemző, hogy a támogatott személyek a saját nemüknek megfelelő nemű coachot keresnek?

Egyáltalán nem jellemző

Nagyrészt nem jellemző

Nem túlságosan jellemző

Csak kismértékben jellemző

Nagyrészt jellemző

Teljes mértékben jellemző

11. Milyen méretű cégek alkalmaznak Ön szerint legtöbbször coachot? (több válasz is lehetséges)

Kisvállalat - 0-49 fő

Középvállalat - 50-99 fő

Középvállalat - 100-149 főKözépvállalat - 150-199 fő

Középvállalat - 200-249 fő

Nagyvállalat - 250 főtől

11. Milyen méretű cégek alkalmazták már szolgáltatásait, mint coach? (több válasz is lehetséges)

Kisvállalat - 0-49 fő
Középvállalat - 50-99 fő
Középvállalat - 100-149 fő
Középvállalat - 150-199 fő
Középvállalat - 200-249 fő
Nagyvállalat - 250 főtől

12. Mely ágazatban tevékenykedő cégek alkalmazták már, mint coachot? (több válasz is lehetséges)

Építőipari szektor
Banki szektor
Agrár szektor
Élelmiszeripari szektor
Szolgáltatói szektor
Oktatási és képzési szektor
Gazdasági szektor

13. Jellemző, hogy a megbízó vállalatok általában magasabb pozícióban álló alkalmazottaikat támogatják coachinggal? - magasabb pozíció alatt legalább középvezetői státuszt értek

Egyáltalán nem jellemző
Nagyrészt nem jellemző
Nem túlságosan jellemző
Csak kismértékben jellemző
Nagyrészt jellemző
Teljes mértékben jellemző

14. Jellemző, hogy a már coachingot alkalmazott cégek más problémával újra megkeresik a korábban alkalmazott coachot?

Egyáltalán nem jellemző
Nagyrészt nem jellemző
Nem túlságosan jellemző
Csak kismértékben jellemző
Nagyrészt jellemző
Teljes mértékben jellemző

15. Volt már visszatérő megbízója?

Igen
Nem

16. Milyen okból keres meg egy megbízó egy coachot újra?

Egyáltalán nem jellemző
Kevésbé jellemző

Kis mértékben jellemző
Többnyire jellemző
Teljes mértékben jellemző
régí probléma újra felbukkanása
új probléma megjelenése
készségfejlesztés
csopórtos leépítés
munkahelyi
kommunikációs gondok
döntési krízis
Egyéb :

17. Volt-e már el nem vállalt, lemondott coachingja?

Igen
Nem

18. Milyen okból utasította vissza a munkát?

19. Mely megszakítási okokat tartja a leggyakoribbnak? Az Ön szerint három leggyakoribb okot sorolja fel!

20. Ön szerint mennyire ismert módszer hazánkban a coaching?

Egyáltalán nem ismert
Kevesek által ismert
Átlagosan ismert
Többnyire ismert
Teljes mértékben ismert

21. Ön szerint mennyire kihasznált módszer hazánkban a coaching?

Egyáltalán nem kihasznált
Kis mértékben kihasznált
Átlagosan kihasznált
Többnyire kihasznált
Teljes mértékben kihasznált

Segítségét Köszönöm!