

## Coaching a közszolgálatban

Az utóbbi évtizedekben jelentős szerepet kapott a coaching, mint fejlesztési forma elsősorban a profitorientált szervezetek életében. Sajnos a módszer ismertsége és elfogadottsága a közszolgálat gyakorlatában jelenleg minimális, mivel eddig vagy nem állt rendelkezésre a szükséges tudás és anyagi tőke, vagy a szervezeti kultúra fejlettségi szintje, a vezetői identitás nem érett még meg ennek az alapvetően idő- és pénzigényes rendszernek a létrehozására, eszköznek az alkalmazására. A coaching eredendően a felső vagy a csúcsvezetők fejlesztésére használt eszköz, de a szakemberek, kulcsemberek, csapatok hatékonyságának növelése során is eredményes, valamint a szervezeti működés és a vezetői eszköztár része is lehet. (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:183-199) A cikk a coaching alapjait járja körül, bemutatja folyamatát és eszköztárát, valamint a coaching vezérelt szervezeti kultúrával és vezetői attitűddel foglalkozik.

### A coaching értelmezése (coaching-alapok)

A coaching alapvetően egy olyan személyre szabott módszer, amely során a coach valójában nem tanácsot ad, hanem a saját erőforrásaira támaszkodva támogatja az ügyfelet a fejlődésben. Olyan fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenység, ahol az ügyfelet egy meghatározott cél elérésében segíti a szakember. A coaching nem „tanácsadás” vagy „fejlesztő tanácsadás”, mint az olya sokan tévesen emlegetik. A tanácsadó elsősorban a problémákkal foglalkozik és segít túljutni rajtuk. A coach a változások pozitív irányba terelésével és ennek a folyamatnak a támogatásával foglalkozik. A tanácsadó a kapcsolatba egy bizonyos tudást hoz, amely releváns az adott kérdéshez, de általában nem tud foglalkozni a kliens jó közérzetével és fejlődésével. A coach a humán kérdésekre fókuszál és előtérbe helyezi a kliens sikereit is. A problémamegoldás értelmében a coach megtanít arra, hogyan éljünk szabadabban lehetőségeinkkel és érjünk el merészebb célokat. A coach feladata az, hogy visszajelzést és reálisan megvalósítható perspektívát nyújtson, lehetővé tegye az addig rejtve maradt tehetség kibontakoztatását. A kliens felelőssége, hogy lépéseket tegyen a tervezett eredmények eléréseért. A coach képzett és tapasztalt az életen át tartó fejlődésben és annak technológiájában személyes és szakmai téren egyaránt. A tanácsadó függő viszonyt alakíthat ki, a coach pedig felszabadítja az egyént, hogy szárnyaljon.

A coaching...	A coaching nem...
az ügyfél szakmai és személyes világát összekapcsoló munka,	szakmai tanácsadás,
sztatív és célorientált viselkedés,	pszichoterápia,
azonos jogokat biztosító folyamat,	munkacélhoz vezető folyamat,
elősegíti a folyamatos fejlődést.	on-the job tréning és csoportfejlesztés.

1. táblázat: A coaching jellemzői – összefoglaló táblázat (saját szerk.)

A coaching fogalmának több változata is ismert, talán a leginkább találó és a gyakorlathoz közel álló fogalom az alábbi: „A coach edzőt, magántanítót jelent. Talán az edző szó az, ami leginkább lefedi e tevékenységét. Coachnak lenni azt jelenti, hogy segítünk másoknak elérni mindazt a lehetőséget, ami bennük van. Lehetővé tesszük, hogy saját erejükből bontakoztassák ki önmagukat, és az általuk kívánt irányba fejlődjenek. Erősíteni tudjuk

*másokban, hogy a gyakorlat terén hasznosítani tudják meglévő képességeiket és növeljük kezdeményezési kedvüket. Növeljük kezdeményező kedvüket a változásra.”* (Tukora Gábor, a Magyar Coach Társaság Elnöke). (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:183)

A coaching legfontosabb eszközei:

- a jó kérdezés,
- a meghallgatás,
- a figyelem irányítása és
- a megoldáskeresés, ahol a legmegfelelőbb megoldásra kell irányítani az érintett alany fókuszát.

Két vagy több személy között zajló fejlesztő kapcsolatról beszélhetünk, amelynek kulcs-pontjai:

- a célkitűzés,
- az elvárások meghatározása,
- az elért eredmények értékelése és
- a motiváció.

A coaching folyamatnak jellemzően öt fázisa van:

- 1.) kezdési és kapcsolat-felvételi fázis
- 2.) megállapodás
- 3.) munkafázis: helyzetelemzés, diagnózis, a problémamegoldás fázisa
- 4.) lezárási fázis
- 5.) értékelési fázis

A coaching folyamatában benne van minden esetben az új tapasztalatok és ezzel az új tudás megszerzésének lehetősége. A coachingot a vezetők leginkább a sikerélmények miatt kedvelik, mivel a támogatás hatására képesek – magas szakmai színvonalon – hatékonyabb döntéseket hozni. Előnye még továbbá a vezetők számára, hogy azonnal használható információkat és külső kvázi elfogulatlan kritikáját kaphat a résztvevő. A coaching tanácsadás alap esetben 3–12 hónapig tart. Azonban ettől eltérő idő intervallumok is lehetnek, mivel a szolgáltatás és a felmerülő kérdések minden esetben személyre szabottak és egyediek.

A coaching típusai a résztvevői kör (alanyok) alapján:

- egyéni coaching: olyan fejlesztési folyamat, amelyben a résztvevő vezető vagy szakember legfontosabb célja, hogy a szakmai kihívásokra való reagálásban, problémái megoldásában önmaga is a változási folyamat forrásává, aktív alakítónak váljon
- team coaching: az adott szervezeti funkciót ellátó team fejlesztését célzó csoportos folyamat, amelyben a team-tagok szakmai problémáinak, illetve a teamen belüli együttműködés kérdéseinek feldolgozása kerül a fókuszba;
- csoportos coaching: szervezet-független, képzésjellegű csoportfolyamat, ahol több szervezeti egység és/vagy szervezeti szakember, vezető találkozik szakmai kihívások, elakadások közös feldolgozására, megoldására;
- szervezeti coaching egy szervezetben dolgozó munkatársak számára szervezett (belső) támogatás.

A coachingnak két fő típusát különböztetjük meg, attól függően, hogy az üzleti szféra problémáit vagy a személyes gondokat kell megoldani:

- 1.) A life coaching kifejezés egyfajta egyéni életvezetési tanácsadást takar, ahol az ügyfelet problémáinak más nézőpontba helyezésével és személyes értékeinek megerősítésével segítik céljainak elérésében. A life coach a pszichológussal ellentétben nem kutatja a

múltat kiváltó okok megtalálása reményében, mindvégig a jövőbe tekint, hogy véletlenül se uralják negatív felhangok a beszélgetést. Ebből kifolyólag nem ítélik, sőt még tanácsokat sem osztogat, csupán megfelelő kérdések feltevésével ráébreszt a helyes döntésre, a személyiségnek megfelelő viselkedésmódra.

- 2.) A business coaching általában az üzleti dilemmákból eredő problémákat hivatott megoldani, de akár különféle készségek elsajátításán is sokat lendíthet.
- Egyik válfaja az executive coaching, amely a felsővezetőkkel történő "személyi edzést" jelenti, s elsősorban a kommunikáció, a szervezőképesség, illetve a delegációs képesség fejlesztését célozza.
  - Párja, a skill coaching ezzel szemben az alacsonyabb beosztású vezetők alapkészségein finomít, hogy a későbbiekben azokra bátran építhessenek.

### A coaching folyamata és formái

A coaching-folyamat legfontosabb jellemzői, hogy:

- *Célspecifikus, eredményorientált folyamat:* Ennek megfelelően a figyelmet a problémákról a lehetséges megoldásokra, valamint a hiányokról az erősségekre és a lehetőségekre (jövőre) irányítja. Arra helyezi a fókuszot, hogy az emberi kapcsolatok középpontjába az összhang keresése kerüljön előtérbe és az az öröm-érzet, amelyet egy másik ember támogatásával, fejlesztésével érhetünk el.
- *Szerződésen alapul:* A coaching folyamat alapja a szerződés, amely a coach és ügyfél között megállapított célt rögzíti, és a felhasznált eszközökre, a visszajelzések metódusára is kitér. Alaptétel ebben a folyamatban, hogy szerződni kell, méghozzá arra, amit az ügyfél szeretne; nem pedig arra, amit a coach (vagy a megrendelő) akar.
- *Cselekvésorientált:* A gondolatok, szavak és tettek hármából elsősorban a tettekre koncentrál. A folyamat nem ér véget az elméleti problémamegoldással vagy a döntéshozattal. A hangsúly a megvalósításon van, az ügyfél cselekvő- és kezdeményező-készségén.
- *Személyre szabott:* A coach nem panel válaszokat, megoldási javaslatokat ad az ügyfél számára, hanem a szituációnak megfelelő egyedi megoldásokra segít rávilágítani.
- *A kölcsönös bizalom elvére épül:* Fontos, hogy az érintett ügyfél nyitottá váljon, mert ez a siker egyik alapja. A motivációnak mindig belülről kell fakadnia. Párbeszédük során megvizsgálják és tisztázzák a vezető értékeit, képességeit, és olyan célt tűznek ki, amely annak elérésére ösztönzi. A kapcsolat legfőbb jellemzői: az egyenrangú partnerség, kölcsönös bizalom, őszinteség, nyitottság, a szándékok áttekinthetősége.
- *Folyamat- és rendszerszemléletű:* Elsődlegesen az ember áll a középpontban. A coach a partnerhez összetett személyiségként viszonyul, a különböző életszerepeit integráltan kezeli. Ezek bármelyikében fellépő nehézségek kihatnak a többire, és kölcsönösen befolyással vannak egymásra. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy más és más szerepeket vállalunk magunkra a szakmai, a szervezeti és a magánéletben, hiszen más és más lesz, amit a középpontba kell az egyénnek állítani. A szakmai világban a fókusz a hatékonyság, azaz a képességek és készségek kihasználása. A szervezetben különböző viselkedési minták, magatartásformák jellemeznek egy-egy alkalmazottat. A magánéletünkhez tartoznak a barátaink, a családunk és a hozzájuk kapcsolódó magatartásunk. A coaching mindhárom területtel foglalkozik, nem tudja szervesen elválasztani egymástól, hiszen integrálódik az ügyfél életében. (HAUSER, 2006:84)
- *Az „itt és most”-ra épít:* A coaching erőteljes, belülről építkező folyamat, legfőképpen a jelenre és a jövőre koncentrál, mindig valódi, interaktív helyzetekhez kapcsolódik. Ebben a megszerzett tapasztalatok feldolgozására és az ügyfél gondolkodásának és cselekedeteinek alapvető változására van lehetőség.

Összességében elmondható, hogy a coaching folyamat jellemzően a résztvevő személy (vezető, ügyfél) változási, fejlődési folyamatának olyan szemléletű támogatására irányul, amelyre általában igaz, hogy valamilyen jövőben elérendő célra fókuszál, amiért maga az érintett is hajlandó tenni. „A cél a speciális változási, fejlődési folyamat elején tisztázott a szereplők között, és a mindkét fél számára egyértelmű, jól megfogalmazott, tudatos lépések együttese – amelyet írott vagy szóbeli „szerződéssel” pecsételnek meg a felek – szem előtt tartva az érintett megismételhetetlen és reprodukálhatatlan személyiségéből fakadó egyediségét, és ennek figyelembevételével épít a benne lévő potenciálra.” (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:184)

A coaching előnyei:

- Könnyű alkalmazni – „on-the-job” szolgáltatás, a munkaidő veszteség minimális.
- “Just in time” tanulás, azaz akkor és azt tanulhatja, amire aktuálisan szüksége van.
- Rugalmasan alkalmazkodik a vezető időbeosztásához.
- Mivel személyes, teljes mértékben testreszabott.
- Hatása hosszú távú - segít az életben fontos készségek elsajátításában.
- Hozzáadott értéket jelent a vezetői munkában: segít másoknak céljaik megvalósításában, fejlődésében.
- A szolgáltatás közvetlen felhasználója a vezető, de hatása érezhető az egész szervezetben.
- Sokszorosan megtérülő befektetés a személyes és a szervezeti jövőbe.

A coaching nem csak nehéz helyzetekben alkalmazható. Sokféle problémára alkalmazható. Egyéni és szervezeti szinten olyan eszközöket kínál, amelyekkel lényeges lépéseket lehet tenni a sikerhez vezető úton. A coaching hatása hosszú távon jelentkezik. Készségeket fejleszt és támogat, stratégiákat kínál a potenciális problémák megelőzésére.

### **Coaching szemlélet a szervezetben és a vezetési kultúrában**

A közszolgálat szervezeti kultúrája az utóbbi időben folyamatosan mozog, alakulóban van. Ma már nem kizárólag a tekintélyelvű feladatcultúra jellemzői határozzák meg az uralkodó értékrendet. A generációk átalakulása a közszolgálatban is érezteti hatását. A bizalom, az együttműködés, a harmonikus, gyors és pontos információ-megosztás, az egyéni karrierigények kielégítése a jövőben új feladatok elé állítja a közszolgálat vezetőit. (SZABÓ-SZAKÁCS; 2015:186–187) Természetesen semmilyen szervezet nem nélkülözheti a tiszta szabályokat, a világos hatásköröket, a hozzáértő előrelátást és a jó munkaszervezést. A stabil kereteken belül nélkülözhetetlen és elvárt a magas teljesítmény, valamint a kiegyensúlyozott munkahelyi légkör. Ez olyan körülmények között jön csak létre, amikor a személyi állomány tagjai közös megállapodásként tekintenek a rögzített szabályokra, azok betartását nem érik és élük meg „erőszaknak”. Előfordulhat, hogy olyan feladatok kerülnek a fókuszba, amit a munkatársak kihívásnak, érdekesnek tartanak, és nagy lelkesedéssel vetik bele magukat a munkába. Ebben az esetben érdemes, sőt szükséges is az elképzeléseiket egyeztetni, kreatív hozzájárulásukat a vezetésnek támogatni, a feladatokat a helyzetorientált vezetési módszerek szerint összehangolni, erősítve az együttműködést és a csapatmunkát a szervezeti egységen belül. Mindez csak olyan támogató környezetben (szervezeti kultúrában) valósulhat meg, ahol a vezető is coaching szemléletű hozzáállással kezeli a helyzetet, nem pedig elképzelésének egyoldalú érvényesítésével. Ebben a környezetben a vezető, a „coach” szerepet veszi fel a „főnöki” hatalmi pozíció helyett.

A coach szemléletű vezető egyik feladata, hogy bátorítsa a munkatársát arra, hogy bizalommal induljon el a számára meghatározott feladat megoldásához vezető úton, és a helyzetet kihívásként fogadja el. Ezzel egyidejűleg természetesen saját vezetői szerepei közül legfontosabb, hogy támogató, segítő, empátiás működését helyezze előterébe.

a főnök...	a vezető...
irányítja az alkalmazottakat	tanítja őket
félelmet generál	lelkessedést teremt
a hatalmán támaszkodik	kivívja a dolgozók tiszteletét
azt mondja „ÉN”	azt mondja „MI”
tudja, hogy kell csinálni	megmutatja, hogy kell csinálni
használja az embereket	fejleszti őket
learatja a babérokat	dicsér és támogat
utasít	kér
másokat hibáztat a problémákért	megoldást keres a problémákra
azt mondja „csináld”	azt mondja „csináljuk együtt”

2. táblázat: A coaching szemléletű vezető jellemzői (saját szerk.)

A közszolgálatban is gyakori, hogy a munkatársak a feladatok elvégzése során problémákkal találják magukat szemben. Ez nem olyan helyzetet jelent, ami hibák és tévedések következménye, aminek a szervezeti protokollok (folyamatleírások) betartása esetén nem szabad megtörténnie, hanem olyan helyzetek, amelyekben a munkavégző ember kérdéseket fogalmaz meg magának, meghozzá olyan kérdéseket, mint: mit, hogyan, mikor, mi történik akkor, ha... Mert emberekről, gondolkodó lényekről van szó.

Az ilyen típusú kérdések megválaszolása néha kézenfekvő, máskor egyáltalán nem könnyű. Például azért nem, mert nem mindig egyszerű átlátni a helyzetet: bizonyos dolgok egyes alternatívák mellett, mások ellene szólnak. A kérdések megválaszolása „keresési” folyamatot igényel. Az ilyen cselekvéstípusú problémára adott válasz általában egy döntés. Ha egy munkatárs vagy egy munkahelyi csoport a probléma felismerését és döntéshozatalát saját vezetője konstruktív támogatásával tudja meghozni, és rövidíteni tudja azt az időt, amíg a „tanácsalanság” állapotában van, nem él meg fenyegetettséget. Nem keresik a bűnbakot vagy felelőst, és saját szükségleteiket is ki tudják elégíteni. Részesnek érezhetik magukat a döntés folyamatában, és ez mind a szervezet, mind az egyén számára magas motivációs szint tartós fenntartását eredményezheti, ugyanakkor elismerést jelent. Az eredmény tartóssága és színvonala a munkatársak belső motivációjára épül. Ezt szankciókkal, megszorításokkal, utasításokkal, de még magas fizetéssel sem lehet hosszú távon elérni.

A coach-típusú vezetés a fentiek alapján a támogató, fejlesztő, kísérő, segítő, tanácskozó szavak közös szinonimája, vagyis az utasító, megoldó, előíró, minősítő, büntető/jutalmazó vezetés ellentettje. Az a fajta vezetői hozzáállás, amely:

- a munkatársak belső motivációját erősíti, azaz önbecsülésük, csoporthoz tartozásuk és önmegvalósításuk természetes igényének húzóerejére épít;
- a tanulás, gondolkodás, alkotás, döntés és felelősségvisselés lehető legnagyobb szelétét hagyja a munkatársnál;
- az ütköző igényeket az egyéni ego-szemponatok háttérbe tolásával, a közös projekt érdekei szerint igyekszik összhangba hozni.

## Összefoglalás

A tanulmány a közszolgálatban még „fehér foltnak” számító coaching témáját járja körül. Részletesen bemutatja a coaching alapjait, fogalmi meghatározását, formáját és folyamatának jellemzőit. Az definíciós alapok mentén foglalkozunk a coaching vezérelt szervezeti kultúra és a coach típusú vezetői magatartás lehetőségeivel és jelentőségével a közszolgálat gyakorlatában. A fejezetben bemutatott témakörök nagyban támaszkodnak kollégánóm, dr. Bokodi Márta egyetemi docens, coach-szakember tapasztalataira, valamint a közös kutató-fejlesztő munkánk eredményeire.

**Bibliográfia**

- COPE M (2007).: *A coaching módszertana*, Manager Könyvkiadó, Budapest.
- HAUSER H. G. (2006): *A coaching és a vezetés – „A coaching egy tanácsadási koncepció”*, (forrás: [www.lemma-coaching.hu](http://www.lemma-coaching.hu))
- LÉGRÁDINÉ L. SZ. (2006): *Új szemlélet a fejlesztő tanácsadásban: a coaching*, in Tudásmenedzsment VII/2. szám.
- SZABÓ Sz. (2013): *Az emberi erőforrás fejlesztés humán folyamata a közszolgálatban* ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberierőforrás-gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás,
- SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G. (2015): *Közszolgálati HR menedzsment*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest
- TÓTHNÉ S. G. (2002): *Emberi erőforrások gazdaságtana*. Miskolci Egyetem, Bíbor Kiadó
- VÁRKONYI Zs. (2006): *Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban*. Munkaügyi Szemle, 11. szám
- VOGELAUER, W. A. (2002): *Coaching módszertani ABC-je*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó Kft.
- VOGELAUER, W. A. (2002): *A coaching a gyakorlatban*. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó kft.