

**Kunos István**

### **Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában**

*A cikk a coaching társadalomban betöltött szerepének, lehetőségeinek, a gazdaság értékteremtő funkciójának bemutatására törekszik. Vácsolja a coaching társadalmunkban betöltött helyét, a rokon tudományok között elfoglalt szerepét, rávilágít a benne rejlő komparatív értékeire és gyakorlati alkalmazhatóságára. Kitér napjaink tendenciáira, vizsgálja a jövő potenciális lehetőségeit, szem előtt tartva a coaching-folyamatokban rejlő társadalmi és gazdasági erőt, melyet ezen a szinten is képes megjeleníteni. Végül ismertet egy javaslatot, ami a coaching kiterjesztését társadalmi szintre emeli.*

*The article strives to present the role, potential and the value-creating function of coaching in the economy, in our society. Outlines the place of coaching in our present society, the role and location among related sciences, highlighting its inherent comparative values and possibilities of application in comparison with other sciences. Describes today's tendencies, highlighting the potential of the future, keeping in mind the social and economic strengths in coaching processes that can be represented at this level too. Finally, it represents a new idea based on an observable tendency that extends coaching to social level.*

**Kulcsszavak:** coaching, fejlődési tendenciák, társadalomcoaching.

**JEL-kód:** I12, M12, M53, O15

#### **1. A coaching helye a társadalomban**

*„Hitünk és gondolkodásunk hat viselkedésünkre, befolyásolja tetteinket.*

*Tetteink könnyen szokássá válhatnak.*

*Céljainkat többnyire szokásaink megváltoztatásával érhetjük el, miközben jellemünket is formáljuk, meghatározva sorsunkat.” (Kunos István)*

Az emberiség ősi vágya, hogy elérje céljait. Olykor ez nem könnyű ...

Társas lények lévén régóta „rá vagyunk kényszerítve” arra, hogy dilemmáinkat, problémáinkat abban a természetes közegben oldjuk meg, melyet úgy hívunk, hogy emberi társadalom. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményesek legyenek, nem árt tisztában lenni tulajdonságainkkal, a rendelkezésre álló erőforrásainkkal, és a közeggel, melyben élünk.

Közösségi létünk és természetünk kínálja az együttes gondolkodás és problémamegoldás lehetőségét, mely az embert középpontba állító tudományágakban, illetve azok szűkebb területein (így pl. az emberi erőforrás menedzsmentnél, a személyiségfejlesztésnél, a konfliktuskezelésnél, a vezetéslelektannál, vagy a coaching-nál) markánsan meg is jelenik.

A coaching módszertanával, a jelen kor társadalmi igényeihez igazodó lehetőségeivel úgy tud hatásos támogatást biztosítani problémáink megoldásához az élet szinte minden területén (egyéneknek, csoportoknak), hogy közben számos „járulékos” előnyt is hordoz, mellőzve az arrogancia minden formáját. Három dolgot érdemes kiemelni, ami a coaching értékét növeli.

Egy jól végrehajtott coaching folyamat minden esetben az önismeret mélyítésével jár (ami véleményem szerint nem csak az ügyfélre, hanem a coach-ra is vonatkozik), mely az életünk minőségét leginkább befolyásoló tényezők kulcseleme. Egy élethosszig tartó folyamat, mely földi létünk során nem kipipálható, életünk végéig dolgozhatunk rajta.

Másik fontos tényező, hogy idővel a folyamat képes „önjáróvá” válni, vagyis a támogatott személy, csoport stb. elsajátítja mindazon ismereteket és szemléletet, ami a segítő, támogató coaching filozófiáján keresztül képessé teszi a rászorultakat arra, hogy önállóan is sikeresen tudják alkalmazni a coaching-ban megismert és begyakorolt elemeket, illetve magát a folyamatot.

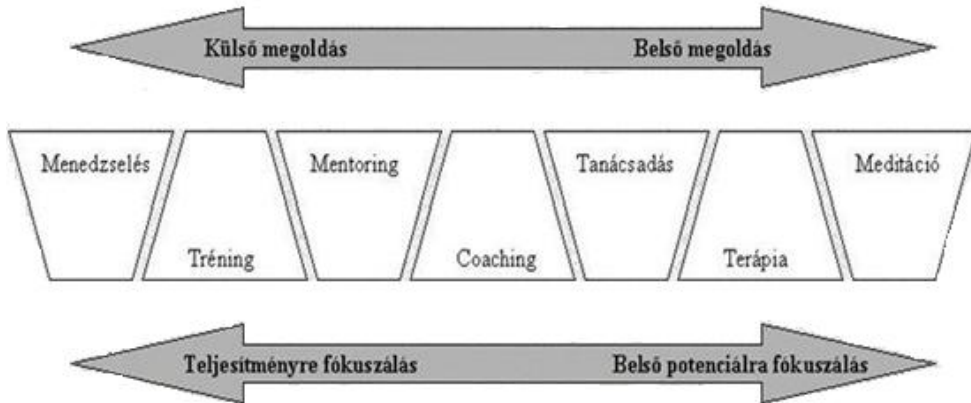
Harmadsorban, szép példája annak, ahogy egy hatékony – komoly történelmi gyökerekkel rendelkező – eszmerendszer, a hozzá kidolgozott módszertani repertoár, és a mindehhez szervesen, harmonikusan kapcsolódó gyakorlati megvalósítás, hogyan szolgálhatja azt – az egyénből kiinduló, akár a társadalom egészére kiterjedő – nemes célt, tovagyűrűző jótékony hatást, mely tágabb értelemben az egész emberiség javát szolgálja.

## 2. A coaching szerepe és helyzete a rokon tudományok körében

A menedzsment tudományok területén már a múlt században megfigyelhettük a „kemény”, illetve a „puha” emberi tényező fontosságát hangsúlyozó irányzatok párharcát. A coaching megjelenése és intenzív térnyerése jól példázza az utóbbi időben felerősödő „puha” megközelítés létjogosultságát. A személy, a képességek, készségek és kompetenciák reflektorfénybe kerülése, a „Leadership” irányzatokban megjelenő, személyek változására fókuszáló, az azon keresztül megvalósuló hatékony változás-kezelés mind-mind a „puha” eszközök érdemét hirdetik.

Ez a tendencia a kutatási módszerek reformjában is észrevehető. Az egyre bonyolultabbá, komplexebbé váló szervezeti és vezetési környezet új módszertanok után kiált. A megismerés nehézsége, az „oksági homályosság”, a történések mögötti láthatatlan mozgatóerők feltérképezhetősége életre hívta az interpretatív metodika, az akciókutatás világát. Az értelmező társadalomtudomány – és az ahhoz szervesen kapcsolódó coaching – lehetővé teszi a rejtett cselekvésekben való olvasást (pl. a változással szembeni ellenállás gyökerének feltárását). Az emberi viselkedés okainak kiderítésével és megértésével konkrét akciótervek készíthetők, melyek a gyakorlat nyelvére könnyen lefordítható, a vezetéstudomány szinte minden területén komoly hozzáadott értéket képviselő ajándékot jelentenek számunkra.

A coaching szerepének általános áttekintéséhez először érdemes megvizsgálni a coaching helyzetét és viszonyulását a többi segítő tudományhoz (1. ábra):



1. ábra: A coaching elhelyezkedése a többi segítő tudomány között

Location of coaching among other related disciplines

Forrás: Cope, M.: A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, 2007, pg.25

A coaching a többi segítő tudomány között középen helyezkedik el, mind irányát, mind fókuszát tekintve. Összekapcsolja a külső és belső megoldásra építő tudományokat, szintúgy a teljesítményre és a belső potenciálra koncentrálókat. A coaching rugalmasságát jól jellemzi, hogy a tudományterület lehetőséget ad a coach-nak, hogy a konkrét szituációtól függően elmozduljon vagy az egyik, vagy a másik irányba. Olykor éppen ez okozza a coaching fogalma körüli bizonytalanságokat. Ennek eloszlatása érdekében összefoglalom azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a coaching-ot a vele rokon tudományterületektől.

A coaching személyre szabott fejlesztés, nem tréning, nem tanácsadás, nem pszichoterápia, és nem is pusztán baráti beszélgetés.

A tréningtől az különbözteti meg, hogy a coach (a trénertől eltérően) nem mindig ugyanazokat a „diákat” mondja el, tevékenységét mindig személyre. Ebben rejlik egyik szépsége. Általában nem 10-12 fő vesz részt a folyamatban, hanem csak 2 (legalábbis a „klasszikus” coaching-nál).

A coaching nem tanácsadás, egy valamire való coach sosem ad tanácsot. Erre egyszerűen nincs szüksége, ha a szakmáját megfelelően végzi. Magam is a „keményvonalasok” azon népes táborába tartozom, akik éles határvonalat húznak coaching és tanácsadás közé. Úgy gondolom, hogy ez még vita tárgya sem lehet, ugyanakkor vannak olyanok, akik coach-nak vallják magukat, de ezt mégsem így gondolják ... A tanácsadástól eltérően, a coaching során az ügyfél folyamatosan fejlődik, így képessé válik a legközelebb előálló hasonló dilemma egyedüli megoldására, nem lesz rá szüksége, hogy újra tanácsadót hívjon. A coach nem tanácsokat, kész megoldásokat ad, hanem kérdéseivel és módszertani eszköztárának felhasználásával segít alternatív megoldási lehetőségek feltárásában, majd megvalósításában. Segít megtalálni a testre szabott utat. A folyamat során minden döntést az ügyfél hoz, miközben a coach támogat, motivál, visszajelez és katalizál.

A pszichoterápiától leginkább az különbözteti meg, hogy nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrálnak. Ehhez azonban fontos szerepe van a múltat feltáró diagnózisnak, valamint a kialakult helyzet elemzésének, de a hangsúly a jövőre irányuló fejlesztésen van.

A coaching alapvető jellegzetességei közé tartozik időtartama, mely egyetlen találkozástól (amit például a nemzetközileg is elismert, Svájcban élő Peter Szabo preferál) pár hónaptól akár egy évig is terjedhet. Ez általában 5-10 alkalmat jelent. A jól működő coaching szoros, bizalomra épülő kapcsolatot feltételez coach és ügyfél között. A coaching tulajdonképpen egy olyan támogató tevékenység, mely segít megtanulni az ügyfélnek, hogy hogyan fejlődjön. A folyamat során az ügyfél a coach segítségével olyan fontos visszajelzésekhez jut, melyekben egyébként sosem részesülne. Ezek vonatkozhatnak az ügyfél személyére, teljesítményére, hivatására, kompetenciáira, és még sok mindenre. Mindezek fő célja három szóban foglalható össze: tanulás, fejlődés, változás.

Fontosnak tartom aláhúzni a „segítség” és „támogatás” szavak közötti tartalmi különbséget. A coaching-hoz sokkal inkább a „támogatás” szót párosítanám, ellentétben a „segítség” szóval. Ennek okát abban látom, hogy a coach-tól jövő „támogatás” során az ügyfél tanul, miközben sikerélmények érik (mindeközben a felelősség is többnyire nála van), ezzel szemben „segítség” esetén a felelősség a segítő személynél van (*direkt nem a coach szót használtam*), emiatt az ügyfél keveset tanul, kevés sikerélménnyel kísérve.

A coaching-nak számos célja lehet, így például: a teljesítmény növeléséhez szükséges viselkedésváltozás elérése, üzleti problémák kezelése, személyes és szakmai fejlődés, folyamatos tanulás stb.. A folyamat elején coach és ügyfél közösen meghatározzák a coaching-együttműködés irányát, amely mentén majd megvalósítják a kívánt elmozdulást. Ennek a meghatározása több találkozást is igényelhet, de akár evidens is lehet már a kezdetektől. A coaching irányultsága, fókuszusa leggyakrabban a készségek fejlesztésére (konkrét, világos, konszenzuson alapul, és erősen kézben tartott folyamat), teljesítménynövelésre (például segíti a vezetőt saját teljesítményének értékelésében, valamint visszacsatolást biztosít erősségei és gyengeségei vonatkozásában), fejlesztésre (a későbbi munkavégzésre vonatkozik, például segíti a vezetőt erősségeinek és gyengeségeinek a feltárásában, a szükséges fejlődési területek kijelölésében, valamint a hiányosságok pótlási lehetőségeinek felkutatásában) irányul. A coaching ugyanakkor kapcsolódhat egy szervezet prioritásaihoz is, így például a gyakorlatot szem előtt tartva segíthet bevezetni bizonyos változtatásokat.

A coaching-folyamat lehetséges kimenetei között tartjuk számon a magasabb szintű önismertet elérését, a kívánt viselkedésváltozást, teljesítménynövekedést, a szociális kapcsolatok fejlődését, nagyobb mértékű kitaratást, a rugalmasság növekedését, nagyobb toleranciát, és érzelmi

kontrollt. A coaching-nak támogatnia kell az ügyfél nagyobb felelősségvállalási készségét, és autonómiáját, tágabb értelemben véve a fejlődésre kell koncentrálnia.

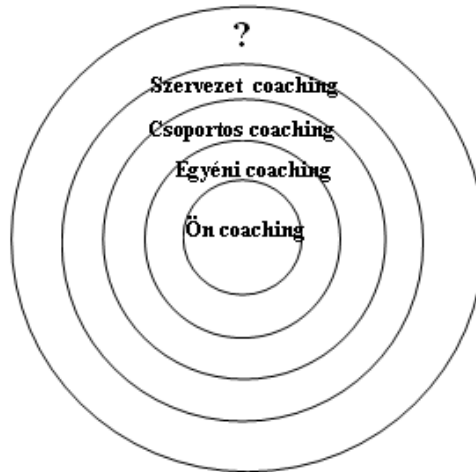
A coaching-ot mind elméletileg, mind pedig gyakorlatilag sok irányból közelítik. Ennek legfőbb oka hamar nyilvánvalóvá válik, ha figyelmünket azokra a pszichológiai irányzatokra szegezzük, melyekből (többek között) a coaching eszközrendszere kifejlődött. Még mélyebbre ásva két alappillérre lelhetünk. Az ezeken támaszkodó felépítmény egyik lábát azok a (korábban élsportolók trenírozására használt) mentális technikák képezik, melyeket később az önismeret-fejlesztő programokba építettek be, míg a másik vonal azoknak a pszichoterapeutáknak köszönhető, akik felismerték, hogy nem csak a krízishelyzetben lévő személyeknek lehet szükségük segítségre, támogatásra, hanem azoknak is, akik egyszerűen szeretnének többet felszínre hozni adottságaikból elégedettségük fokozása érdekében.

### 3. Napjaink tendenciái, a jövő lehetőségei

Napjainkra, a coaching egyre népszerűbbé válásával, nagyszámú coach-képző szervezet működik. Egyre több a képzett coach, nő a coaching-ot igénybe vevők száma is. Ugyanakkor a coaching specializálódik is, ami számtalan coaching-típust eredményezett. Hozzá kell tennem, számomra már túlzott, sokszor indokolatlan mértékben, melyet csupán marketing, illetve gazdasági célok fűtenek. A kezdeti időszakban meghonosodott életvezetési, üzleti, és felsővezetői coaching mellett ma olyanokra bukkanhatunk, mint a konfliktus-coaching, pénzügyi-coaching, házasság előtti-coaching, terhességi-coaching, házasság-coaching, szülő-coaching, család-coaching, kapcsolati-coaching, önbecsülés-coaching, spirituális-coaching, és így tovább ... Amíg ez eladható, és a megtévesztés működőképes, addig ez a tendencia – véleményem szerint – még egy ideig folytatódhat. Ennek a trendnek kedvez, hogy azokban az országokban, ahol már „megvetette lábát” a coaching, egyre többen élnek tudatosabb, értékvezérelt életet.

A coaching kialakulásának történetére visszatekintve látható, hogy az amerikai hatás már a kezdetektől fogva jelentős befolyást gyakorolt a szakmára. Nem nehéz észrevenni, hogy ez mindmáig meghatározó. Nem állítom, hogy például Európában nem születnek figyelemre méltó újdonságok, de az USA-ban sok tekintetben előttünk járnak. Rögtön az első az elterjedtség, a coaching ismerete. Mind a cégvezetők, mind az átlagember esetében. Úgy tűnik, hogy hazánkban nem csak az ismertség, hanem a hasznos szakmai újdonságok „átvétele” is lassabban megy, bár meg kell jegyezni, hogy az utóbbi pár évben ebben van némi előrelépés. (Magam is sokat gondolkodtam a coaching kiterjeszhetőségén. Ez alatt azt értem, hogy ha végigtekintünk a klasszikus coaching kialakulásától napjainkig „berapult” íven, azt tapasztalhatjuk, hogy az „ős-időkben” – a pszichoterápiához hasonlóan – négy szemközt zajlottak a coaching-ülések. Később megjelent a team-coaching, hasonló problémával küzdő, közös célt kitűzni tudó, egy csoportba sorolható ügyfelek formájában. Nem túl régen az USA-ból arról hallhattunk híreket, hogy egyszerre több coach-csal, megfelelő, speciális módszertannal több száz dolgozó coach-olása zajlik, melyek a visszajelzések alapján sikerrel kecsegtetnek.)

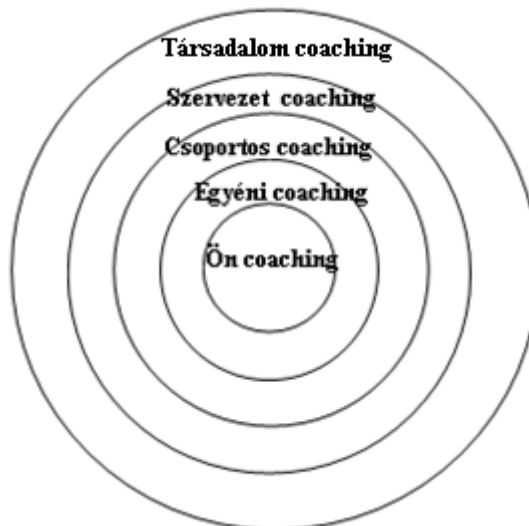
Mindezt továbbgondolva felmerülhet bennünk a kérdés: Merre tovább?



2.ábra: A coaching eddigi típusai a résztvevők száma szerint  
Types of coaching according to the number of participants  
Forrás: Saját szerkesztés

Az ön-coaching esetében 1 fő, az egyéni-coaching-nál 2, csoportos-coaching-nál 3-15, míg a szervezet-coaching-nál akár 50 fő feletti létszámról is beszélhetünk. Az egyszerre coach-olt személyek száma folyamatos növekedést mutat.

Ezt a tendenciát a jövőre vetítve szerintem érdemes lenne megvizsgálni a coaching társadalmi szintű alkalmazásának lehetőségét és létjogosultságát, legalábbis bizonyos társadalmi csoportok egy időben, széles körűen történő coach-olásának esélyeit, alapfeltételeit. Úgy gondolom, hogy ha nem is az egész társadalom, de egyes társadalmi csoportok egyidejű coaching-folyamatba való bevonása reális vállalkozásnak tűnhet. Jóllehet, ez most még csak gondolat kísérlet, de meggyőződésem, hogy a gyakorlati kivitelezés konkrét lépései kellő körültekintéssel kidolgozhatók.



3.ábra: A coaching egy új típusa, a Társadalom-coaching  
Society coaching, a new type of coaching  
Forrás: Saját szerkesztés

Ez a gondolati ív több további kérdést vet fel, mint például:

- Egyáltalán lehetséges-e?
- Milyen célok jöhetnek szóba?
- Kik határoznák ezeket meg?
- Mit kellene előzetesen megteremteni hozzá?
- Milyen formában kerülhetne lebonyolításra?
- Mi lenne az alkalmazott módszertan?
- Hogyan történne a párbeszéd?
- Kik lennének a coach-ok?
- Hogyan történne a visszajelzés?
- Mi alapján és hogyan mérnék a folyamat sikerét? ...

Optimizmusomat erősíti az a „Társadalmi párbeszéd”, amire már hazánkban is voltak kísérletek a kormányzat és nemzetünk állampolgárai között ...

Végül szeretnék hangot adni annak a reményemnek, mely szerint a folyamatosan fejlődő coaching a jövőben is képes az egyes személyek, családok, kisebb-nagyobb közösségek, az egész társadalom életét boldogabbá, harmonikusabbá tenni, hozzájárulva ezzel az emberiség jövőbe vetett hitének beteljesüléséhez.

### **Felhasznált irodalom**

COPE, M. (2007): A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, Budapest.