



# BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

## Hasonlóságok és különbségek a kis- és nagyvállalati coaching között

Belső konzulens: Mosolygó-Kiss Ágnes

Harcza Nelli

Külső konzulens: Bincze Bea

Nappali tagozat

Gazdálkodási és menedzsment szak

Team Academy specializáció

## NYILATKOZAT

Alulírott Harcsa Nelli büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2019. december 4.



Harcsa Nelli

## TARTALOM

1. BEVEZETÉS.....	3
1.1 A témaválasztás indoklása.....	3
1.2 A téma aktualitása.....	4
1.3 A kutatás bemutatása.....	6
2. A COACHING BEMUTATÁSA .....	7
2.1 A coaching eredete.....	7
2.2 A coaching fogalma .....	9
2.3 Coaching és más segítő szakmák.....	12
2.4 A coaching szereplői.....	13
2.4.1 A coach .....	13
2.4.2 A coachee .....	14
2.4.3 A megrendelő.....	16
2.5 A coaching csoportosítása.....	17
2.5.1 Csoportosítás a résztvevők száma szerint .....	18
2.5.2 Csoportosítás a coaching alanya szerint.....	19
2.5.3 Csoportosítás a felmerülő problémák típusa szerint business coaching során .....	19
2.5.4 Csoportosítás a coaching irányzatai szerint.....	19
2.5.5 Csoportosítás a résztvevők közötti kontaktus alapján .....	21
2.6 A coach kompetenciái .....	21
2.6.1 Az alapok megteremtése.....	21
2.6.2 A kapcsolat kialakítása.....	22
2.6.3 Az eredményes kommunikáció .....	22
2.6.4 A tanulás és eredményesség elősegítése .....	23
2.7 A coaching folyamat .....	24
2.7.1 Coaching folyamatmodellek.....	24
2.7.2 GROW-modell.....	25
2.7.3 A Vogelauer modell .....	25
2.7.4 DIADAL modell.....	27
2.8 A KKV-k és a coaching kapcsolata.....	28
2.8.1 A KKV fogalma .....	28
2.8.2 Multinacionális vállalat fogalma.....	28
2.8.3 A KKV-k általános problémái .....	29
3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS BEMUTATÁSA A COACHINGRÓL .....	31
3.1 Az empirikus kutatás módszerének bemutatása.....	31
3.2. Coaching a KKV szektorban .....	32

3.2.1 Interjúalanyok bemutatása .....	32
3.2.2 A kutatás eredményének bemutatása .....	35
3.3 A kutatás eredményeinek összefoglalása .....	44
5. ÖSSZEFOGLALÁS .....	46
6. IRODALOMJEGYZÉK .....	50
6.1 Nyomtatott források.....	50
6.2 Internetes források.....	51
6.3 Jogszabály .....	52
6.4 Egyéb .....	52
7. ÁBRAJEGYZÉK .....	53
8. MELLÉKLET .....	54
7.1 Interjú kérdések .....	54

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1 A témaválasztás indoklása

A coachinggal először a Team Academy specializáció keretén belül találkoztam, ahol a megszokott egyetemi órák helyett tréningeken kellett részt vennünk, amit team coachok tartottak. Már a kezdetekben is jól éreztem magamat ezeket a foglalkozásokon, innen indult a coaching után való érdeklődésem. A későbbiekben, amikor lehetőségem volt egy prezentáció alkalmával elmerülni a témában, akkor éreztem úgy, hogy ezt nem csak azért csinálom, hogy egy beadandón legyek túl. A coaching mindkét oldalát érdekesnek találom. Egyrészt azt, hogyan lehet valakinek az elakadásait úgy megoldani, hogy maga a coach nem szakértő és még azt sem mondja meg, mi lenne a helyes döntés, egyszerűen csak rávezeti az ügyfelét a saját problémájának a megoldására, amire magától nem látott lehetőséget korábban. Másrészt az is foglalkoztat, hogy egy vezető mikor tudja, hogy most szüksége lenne egy coachra? Honnan tudja egyáltalán, hogy egy coachra van szüksége és nem egy tanácsadóra esetleg egy mentorra? Ezért volt nehéz dolgom, amikor a szakdolgozatom címét kellett kitalálnom, hiszen abban biztos voltam, hogy a segítő szakmákon belül a coaching típusú támogatással szeretnék foglalkozni, de azon belül nem tudtam merre induljak el. Foglalkoztatott az, hogy mennyire találják hasznosnak a vezetők a coachingot, de rá kellett jönnöm, hogy az egy olyan kutatást vonna maga után, ahol rengeteg vezetővel kellene beszélgetnem. Valljuk be, ez nem tűnt végrehajtható kutatásnak. Ez után segítséget kértem egy coachingban jártas személytől, aki a kisvállalatoknál történő coachingot ajánlotta. Ezzel rádöbrentett arra, hogy ez mennyire testhezálló lenne számomra, hiszen a diploma utáni éveimet is szívesebben tölteném egy kisvállalkozásnál, mintsem egy multinacionális vállalatnál. Mindemellett a közvetlen környezetemben, illetve a családban is van több mikro- és kisvállalkozás, ami többek között segítheti a kutatásomat.

Kutatási kérdésem a következő: Mi a különbség egy multinacionális vállalattól érkező ügyfél és egy KKV-tól érkező ügyfél coachingja között? Létezik-e KKV-ra szabott coaching? Ha nincs, hogyan alakítanák ezt ki a coachok? Szükség van-e egyáltalán ilyen jellegű coachingra?

Ez a kutatás egy jó lehetőség a kapcsolatépítésre is, hiszen a jövőben akár coachként is el tudnám magamat képzelni, de természetesen egyelőre ez csak egy „álom”. Az álmom

megvalósításához sokkal mélyebbre kell még ásnom magamat ebben a témában, de mindezt nagy érdeklődéssel teszem.

## **1.2 A téma aktualitása**

Magyarországon 2017-ben a vállalkozások 99,1 %-a mikro-, kis- és középvállalkozás volt. ([www.vg.hu](http://www.vg.hu)) Azt gondolom, ez az óriási szám is azt mutatja, hogy hazánkban egyáltalán nem elhanyagolható a kisvállalkozások szerepe és foglalkoznunk kell velük. Ezeknek a vállalkozásoknak a tulajdonosai különböző problémákkal küzdenek. Ilyen nehézség például, hogy ha valaki kényszervállalkozó volt nem biztos, hogy rendelkezik azokkal a készségekkel, ami a vezetéshez szükséges lehet. A növekedés és esetleges nemzetközi piacra lépés is komoly gondot okozhat, emellett az utódlás, valamint a cég eladása is komoly dilemmához vezethet. Meglátásom szerint ezek azok az esetleges problémák, amik miatt coach-hoz fordulnak a tulajdonosok. Ezen kívül attól, hogy egy kisvállalkozásban személyes a kapcsolat a vezető és a beosztott között ugyanúgy szükség lehet coachingra, hiszen hiába az alá- fölé rendeltség, akár egy baráti viszony is kialakulhat, így a tulajdonos más perspektívából láthatja a munkavállalók teljesítményének értékelését. Ennek eredményeképp esetlegesen könnyebben átsiklik a problémán, vagy épp nem tudja hogyan kezelje, ugyanis a már meglévő kapcsolatot a munkatársával nem szeretné, ha megromlana. Ilyen esetekben véleményem szerint nem elhanyagolható egy coach bevonása a probléma megoldására. Emellett egy mikro- vagy kisvállalatnál is létfontosságú, hogy egy-egy alkalmazott teljesítményét maximalizálni tudják, vagy épp a vezető elakadásában segítsenek, ugyanis egy vállalkozás vezetőjének folyamatosan tanulnia kell ahhoz, hogy fenn tudja tartani a helyzetét a piacon. Természetesen a vezetők nagy tudással rendelkeznek, de vannak olyanok, amit az iskolapadban nem lehet elsajátítani, ilyen például a stresszkezelés, a motiválás, az irányítás vagy épp a problémamegoldás, amiben óriási segítség lehet egy coaching folyamat. Továbbá a humán erőforrás fejlesztése egy versenyelőny is lehet, ami nem elhanyagolható a kisvállalatok nagy súlya miatt. Azonban ezek a coaching alkalmak nagyon nagy kiadások egy kisméretű szervezet számára, hiába lenne rá igény, előfordulhat, hogy a költségkeretbe nem fér bele.

Másrészről az üzleti világban egyre divatosabb kifejezés lett a coaching, de sokan még mindig nem ismerik a valódi jelentését, emiatt úgy gondolom, hogy mindenképp aktuális lehet a jelenlegi helyzet felmérése a mikro- és kisvállalatok körében.

Véleményem szerint a szakdolgozathoz elengedhetetlen megnézni mi is a különbség a multinacionális vállalatok és a kisvállalatok között. Az első szembetűnő különbség természetesen a méretből adódik, erről a későbbiekben fogok írni, hogy pontosan mit értünk KKV és multinacionális vállalat alatt. Számos különbség van a KKV-k és a multinacionális vállalatok között, de ezek közül most egyet fogok kiemelni a dolgozatom során. Megfigyelhető különbség van a személyiségjellemzőkben és a motivációban. Ez azért fontos, mert látni fogjuk a kutatás eredményeiből, hogy igenis személyiség jellemzőkben is van eltérés a vezetők között, ami kihathat arra, hogy igénybe veszik-e a coachingot vagy sem, illetve, ha igen, akkor mennyire hatékony ez a segítő tevékenység a számukra. A Psidium egyik kutatásában (HADARICS, M. 2013) vizsgálták ezeket az eltéréseket. Ebben a kutatásban négy kérdőívben keresztül figyelték meg a résztvevőket. Az első ilyen kutatást segítő kérdőív a Business Motivators névre hallgat, mely azt a hat motivációs tényezőt tárja fel, amelyek meghatározzák a viselkedésünket és a döntéseinket. Eszerint míg a vállalkozókat az eredményesség, önképzés és a segítés motiválja, addig a vállalati vezetőknél az első három helyen az önképzés, eredményesség és az irányítás áll. A második kérdőív neve Facet5. Ez a teszt a személyiség öt alapidimenzióját méri, melyek segítenek megérteni az ember személyiségstruktúráját. Ez alapján azt figyelték meg a kutatás készítői, hogy a vállalkozók és a vállalati vezetők között akarat, kontroll és emocionalitás faktoron figyelhető meg különbség. A harmadik kérdőív a DISC volt, mely az egyén munkahelyi viselkedési stílusát méri, azaz azt, hogyan kommunikál másokkal, hogyan oldja meg a problémákat és a hogyan reagál egyes helyzetekre. Itt az egyetlen nagy különbség a szabálykövetésben volt. Ezen a ponton a vállalati vezetők jóval magasabb értéket értek el. Az utolsó kérdőív, amit a kutatás készítői használtak az a Döntési stílus névre hallgat. Ez azt mutatja meg, hogy a kitöltő milyen információs megközelítéssel és milyen tempóban dönt, valamint, hogy ez mennyire illeszkedik a vezetői szerep elvárásával. Ez alapján azt figyelték meg, hogy a vállalkozók átlaga magasabb rugalmas automatikus stílusban és döntő szerep stílusban, mint a vállalati vezetők. Összességében a vállalkozók és a vállalati vezetők között megfigyelhető a különbség bizonyos személyiségjellemzőkben, de nagyon sok helyen hasonlóság is mutatkozik. Természetesen nincs olyan, hogy ki a „jó”. Azért tartom ezt a kutatást fontosnak a szakdolgozatom szempontjából, mert rengeteg különbség figyelhető meg a nagyvállalatok és a kisvállalatok között, de sokkal izgalmasabbnak és érdekesebbnek találom azokat a dolgokat megfigyelni, melyek nem a felszínen



helyezkednek el. Azaz, ha ismerjük a jéghegy modellt könnyebben megérthetjük a felszínen zajló eseményeket.

### **1.3 A kutatás bemutatása**

A kutatásomat coachokkal történő, félig strukturált interjúkon keresztül fogom lefolytatni. A beszélgetések alkalmával 5-8 főbb kérdést teszek majd fel. Természetesen nem csak ezekhez -a kérdésekre adott válaszokhoz- fogok ragaszkodni a szakdolgozatom során, ugyanis a dolgozatom célja minél több tudást szerezni az adott témában, valamint úgy vélem, hogy egy kicsit kötetlenebb beszélgetés alkalmával sokkal több releváns információ kiderülhet, amit a későbbiekben hasznosítani tudok.

A szakdolgozatban az egyes kérdésekre kapott válaszokat fogom elemezni, így össze tudom hasonlítani az egy-egy interjúalanytól kapott tudáshalmazt. Előfeltevéseim szerint a kutatás eredménye azt fogja bizonyítani, hogy arányaiban kevés KKV-tól érkező ügyfelük van egyrészt forráshiány miatt, másrészt pedig azért, mert nem biztos, hogy egy kisvállalati vezető ismeri a coachingot vagy tudja, hogy mikor fordulhat egy coach-hoz segítségért. Ebből kifolyólag úgy vélem, hogy speciális coaching egyelőre nem létezik a kisvállalatok számára, de kíváncsiam várom annak az eredményét, hogy a coachok hogyan vélekednek erről, érdemes lenne-e kialakítani az ő számukra is egy coaching modellt.

## 2. A COACHING BEMUTATÁSA

### 2.1 A coaching eredete

Az üzleti életben a coaching kifejezést egyre többen hallhatjuk, de vajon honnan ered és mi a jelentése, illetve mennyire ismerik az emberek ezt a segítő tevékenységet? Mielőtt mélyebben elmerülnék ebben a témában elengedhetetlen az eredet, valamint a fogalom tisztázása.

A coaching szó edzést jelent, de magának a szónak az eredetét bármilyen meglepő is, Magyarországra vezetik vissza, ugyanis létezik egy Kocs nevű község. Ez a község a közép-európai közlekedési útvonal fontos állomása volt. Itt gyártották elsőként a lovas kocsikat, amit Kocs szekérének, azaz kocsi szekérnek hívtak. Innen ered a coach szó. Emiatt különböző szótárakban a coach jelentése mellett a kocsi szót is megtalálhatjuk a mai napig. Később az egyetemi tanárokat is elkezdték coachnak hívni a segítő tevékenység miatt. (KELLÓ, É. 2016)

Ha a coaching gyökereit keressük egészen Szókratészig kell visszamennünk az időben. Az ő célja nem az emberek meggyőzése volt, inkább kérdéseket tett fel nekik, ezzel azt akarta elérni, hogy a tanítványai megismerjék önmagukat és a gondolkodásukon változtassanak. (O-CONNOR-LAGES 2007 in KELLÓ, É. 2016) A beszélgetés működésének az alapja az volt, hogy Szókratész sohasem adott konkrét válaszokat, mindig próbálta tanítványit beszélteni. Ehhez a módszerhez nagyon hasonló a ma coachingként ismert folyamat. Hasonlóként tekintettek Indiában Buddhára is, hiszen az ő célja is az emberek támogatása volt. Ő próbált úgy kérdezni, hogy a feltett kérdések illeszkedjenek a válaszadó gondolkodási módjához. ([www.coaching.reblog.hu](http://www.coaching.reblog.hu))

A coaching alapjai a sporthoz és a pszichológiához is köthetők. Ez a két tudományterület adja meg a coaching alapjait. A sport területéről merítő irányzat az angolszász iskola. (ZSIGMOND, SZ. 2012) A sportban az edző készíti fel a versenyzőt egy egyénre szabott program alapján. Közösnek tűznek ki célokat és ezeket újra és újra megdönti a versenyző, az edző dolga pedig, hogy növelje a sportoló teljesítményét. (HEIDRICH, B. 2013) Nagyjából ugyanez a helyzet áll fenn a coaching során is, csak ott az ügyfél van a középpontban és az edzőt a coach helyettesíti. Ide köthető Timothy Gallwey *The Inner Game of Tennis* (1974) című műve is. Gallwey ebben a könyvben leírja, hogy egy játékosnak nem csak a külső ellenfélre kell koncentrálnia, hanem a belsőre is, azaz saját

magára. Egy -ez esetben- teniszjátékosnak nem csak a háló másik oldalán lévő emberre kell összpontosítania, annál fontosabb elsősorban magába néznie. (GALLWEY, T. 1974 in KELLÓ, É. 2016) A belső ellenfélre való koncentráció célja, hogy fel tudja oldani magában az ember azokat a kételyeket, amelyek a csúcsteljesítmény elérésében gátolják. (O'CONNOR-LAGES, 2007 in KELLÓ, É. 2016) Gallwey a belső játszmát úgy magyarázza, hogy létezik egy „Én1” és egy „Én2”. Az „Én 1”, az, aki megmondja az „Én2-nek”, hogy mit csináljon, azaz az „Én1”, aki öntudatos és a saját hibáit felismeri. Ő a belső ellenfél. Az „Én2” pedig a tudattalan test. Ahhoz, hogy megfelelő legyen a teljesítményünk, a két énünknek kell harmóniában lenni. (GALLWEY, T. 1974 in KELLÓ, É. 2016) Míg Gallwey egyenrangúként tekintett az edző és az ügyfél kapcsolatára addig John Whitmore úgy vélekedett, hogy ez közel sincs így. Whitmore szerint alá-fölé rendeltség figyelhető meg az ügyfél és a coach között. (WHITMORE, J. 2008) Később ez a belső játszma elmélet a coaching első alapmodelljévé vált. (KELLÓ, É. 2016)

Ha a pszichológiai eredetét vizsgáljuk a coachingnak, akkor a Gestalt pszichológiai irányzatot mindenképp figyelembe kell venni. A gestalt szó jelentése teljes, egész, így a középpontjában a holisztikus szemlélet áll. A gestalt pszichológusok, mint például Wertheimer és Kohler (1913) úgy gondolták, hogy az ember teljes egészésként tekint a dolgokra, nem pedig a részletekre figyel. Ha egy festményt megfigyelünk a teljes képet látjuk, nem pedig elkülönült formákat, amikből összerakja az agyunk az egész képet. Épp fordítva működik az emberi agy. (LEARY-JOYCE, J. 2017) Kurt Goldstein német pszichiáter és neurológus az I. világháború alatt agysérült katonákat vizsgált. Ennek alapján arra jutott, hogy az embert nem részekből álló valaminek kell tekinteni, hanem egy egész, komplett rendszerként kell vizsgálni. ([www.newcode.hu](http://www.newcode.hu)).

A gestalt coaching során sem oldja meg a coach az ügyfele problémáját, de igyekszik létrehozni egy olyan légkört, ahol lehetősége van átgondolni az adott szituációkat, újra tervezni és esetleg újra értelmezni a kialakult helyzetet. Ez hozzásegítheti ahhoz a coacholt személyt, hogy egy adott problémát más szemszögből közelíthessen meg, melyre így akár megoldást is találhat. (ZSIGMOND, SZ. 2012)

A coaching pszichológiai hátterének másik összetevőjeként meg kell említeni Carl Rogers nevét is. A huszadik század elején járunk. Szerinte már nem egy beteg áll a középpontban, hanem a kliens, aki egyenrangú a másik - segítő - féllal. Rogers szerint az emberek a folyamatos önmegvalósításra törekednek. Így jött rá arra, hogy a segítő

személy elhatározásaiból nem lesz valódi megoldás ám, ha az ügyfelek magunknak határoznak meg elérendő célokat, azokat sokkal nagyobb valószínűséggel teljesítik. (JOSEPH, S. 2006)

Ha a pszichológiai hátterét vizsgáljuk a coachingnak mindenképp figyelmet kell fordítani Eric Berne munkásságára is, aki megalkotta a tranzakcióanalízis elméletét. A tranzakcióanalízis egy pszichoterápiás elmélet, ami a személyiség fejlődésével és változásával foglalkozik. Ezt terjesztette ki Berne a szervezetfejlesztésre és vezetésre is. (SZATMÁRINÉ 2003) Minden két ember között lezajló kommunikációt tranzakciónak nevez az elmélet. Ezek a tranzakciók ingerből és válaszból állnak. Az inger pedig egy énállapotot hív elő. Három énállapotot különböztetünk meg: (1) szülői-én, (2) felnőtt-én, (3) gyermeki én. (DEHNER, U.- DEHNER, R., 2015) Berne ennek a három énállapotnak a hatására kialakuló tranzakciókat, belső párbeszédet és az ezekből eredő döntéseket vizsgálta. (ZSIGMOND, SZ. 2012)

A coaching pszichológiai kapcsolódásánál meg kell említeni még az NLP-t is. Az NLP rövidítés jelentése Neuro-Lingvisztikus Programozás. Ez a fogalom Richard Bandler - pszichológus és John Grinder - nyelvész nevéhez fűződik. A megalkotói úgy hozták ezt létre, hogy olyan embereket vizsgáltak, akik a saját szakterületükön kiválóak voltak. Richardnak és Bandlernek nem volt célja egy új terápiás iskolát indítani, csupán össze akarták gyűjteni a már jól működő mintákat és azokat továbbadni. Nem elméletek foglalkoztatták őket, sokkal inkább valami olyat szerettek volna létrehozni, ami a gyakorlatban is jól használható. Miért pont Neuro-Lingvisztikus Programozásnak nevezték el? A neuro szó arra utal, hogy minden magatartás az érzékelés neurológiai folyamataiban gyökerezik. A lingvisztikus, azaz nyelvi azt jelenti, hogy a nyelvvel fejezzük ki önmagunkat, azzal kommunikálunk. Végül a programozás pedig azokra a metódusokra utal, amelyet a gondolataink szervezésére használunk, amikor el akarjuk érni a céljainkat. Az NLP az ember tapasztalataival foglalkozik, azzal hogyan rendszerezük azt, amit hallunk, illetve érzünk és mindezt hogyan dolgozzuk fel. (O CONNOR, J, SEYMOUR, J. 2010)

## **2.2 A coaching fogalma**

A coachingra nincs egységes fogalommagyarázat, ahányan ezzel a témával foglalkoznak annyi magyarázat született rá, természetesen azért van átfedés közöttük, de nincs egy

egyöntetű, minden országban elfogadott meghatározás rá. A következőkben összegyűjtöttem néhány definíciót, amelyek bemutatják a különböző nézőpontokat.

Az első definíció, amit ismertetni fogok a szakdolgozatomban az Werner Vogelauer tollából származik. Szerinte a coaching a szervezetfejlesztéshez használt koncepciókból alakult ki, kisebb-nagyobb módosítások után. Így született meg az az értelmezés, hogy a coaching nem más, mint egy segítő, támogató munka, amely keretein belül a munkatársainkat és a szervezetben dolgozókat támogatjuk abban, hogy a szerepüket a lehető legkielégítőbben töltsék be a szervezetben. (VOGELAUER, W. 2008) Hasonlóan határozza meg Heidrich Éva is ezt a fogalmat. A coachingot egy támogató folyamatnak írja le, melyben vannak formálisan meghatározott egységek. Közös célt határoz meg a coach és a coachee (ügyfél), aminek elérésén közösen dolgoznak. Heidrich Éva azt is kiemeli a fogalom magyarázat során, hogy a coach nem szakmai vonatkozásban segít, hanem sokkal inkább a készségeket és képességeket fejleszti, amivel az adott probléma megoldható. (HEIDRICH, É. 2007) Ide köthető még Elbert és Farkas definíciója is. Úgy vélik, hogy a coaching egy kommunikációs folyamat, amely során a beosztottak fejlődnek és elérik az elvárt teljesítményt. Fontos még az is, hogy a coaching őszinte megerősítő és megértő legyen. (FARKAS ÉS ELBERT 2000 in KELLÓ, É. 2016)

Sárvári György úgy vélekedik a coachingról, mint egy tanulási folyamatról, amely egy tanácsadás keretén belül történik. Ebben a folyamatban a szakmai ismeretek bővülnek és növekszik a döntési hatékonyság is. Ezáltal ez nem egy megszokott formája a tanulásnak, hiszen rengeteg készség fejlődik az eljárás során, ilyen például döntéshozatali készség és a rendszerszemléletű gondolkodás. (SÁRVÁRI, GY. 2013) Ehhez hasonlóan fogalmazta meg Landsberg is a coachingot. Úgy gondolja, hogy ez egy olyan folyamat, amelyben hangsúlyos, hogy a benne szereplők képesek tanulni. Természetesen ezen kívül az is lényeges, hogy nem egy egyirányú kommunikációról van szó, melynek része a motiváció és a hatékony kérdésfeltevés. (LANDSBERG, M. 1996 in HORVÁTH, T. 2004)

Zeus És Skiffington szintén a tanulás felől közelítik meg a coachingot, de ők már három részre osztották, amelynek egyik összetevője a tanulás, a másik egy eredményorientált kontextusban lezajló dialógus, a harmadik pedig a kérdezéstechnika. Ebben a definícióban is kiemelik a megalkotói, hogy bár egy tanulási folyamatról van szó, a coach mégsem fogja megmondani mit kell tenni. (ZEUS, P., SKIFFINGTON S. 2000 in HORVÁTH, T. 2004)

Az International Coach Federation-nek (ICF= Nemzetközi Coaching Szövetség) így hangzik a fogalommagyarázata a coachingra. Egy szakmai kapcsolat, amelyben a cél, hogy az ügyfél kiemelkedően teljesítsen a munkahelyén, miközben egyrészt elmélyíti a tudását másrészt pedig növeli a teljesítményét. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu))

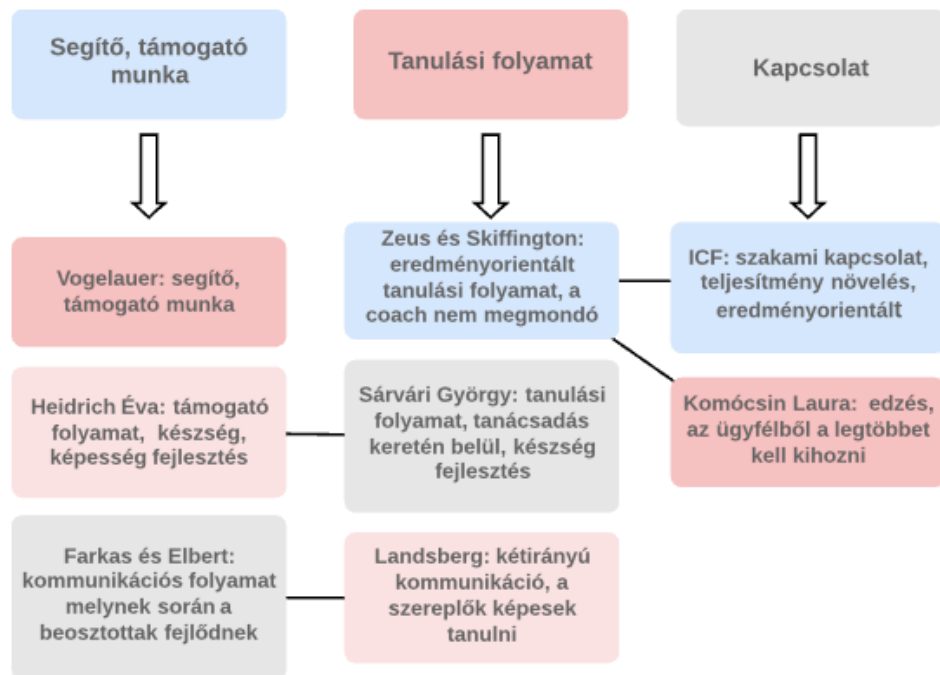
Komócsin Laura a szó jelentése alapján magyarázza a coachingot, ezáltal egy kicsit a sporthoz is köthető. Szerinte ez egy edzés, ahol az ügyfélből a legjobbat kell kihozni. Az edző pedig egy személyre szabott program alapján készíti fel a vezetőket. A középpontban az aktuális problémák és dilemmák állnak, ezért nem lehet általánosítani, hiszen nincs két ember, akinek teljesen ugyanaz lenne a nehézsége. (KOMÓCSIN, L. 2009)

Láthatjuk, hogy több oldalról is megközelíthető a coaching. Vannak, akik a sportra támaszkodnak míg mások szerint ez egy tanulási folyamat, vagy épp egy szakmai kapcsolat. Ezekből tisztán kirajzolódik, hogy nem csak egy alkalomról van szó, hanem a coaching hosszú sorozatokból álló fejlődési művelet az ügyfél számára.

Hozzám legközelebb azok a definíciók állnak, ahol valamilyen kétoldalú, tanulási folyamatként magyarázzák a coachingot, hiszen minden embernek más és más a problémája, amivel segítségért fordult, így nem lehetnek már előre megírt kész forgatókönyvek egy coachnál, csupán az a feladata, hogy ügyfelét rávilágítsa a megoldási alternatívákra. Ezáltal nem csak az ügyfél, hanem a coach is tanul és ezeket a tapasztalatait fel tudja használni egy következő coaching során. Emellett fontos, hogy az ügyfél képes fejlődni a döntéshozatalban és változtatni a gondolkodás módján. Számomra érdekes, hogy mennyire más mindegyik definíciónál az alapgondolat, de mégis mindben „van valami igazság”.

A következő összefoglaló ábrán szemléltetem az előbbi definíciókat és az összefüggést közöttük.

1. ábra: A coaching fogalma

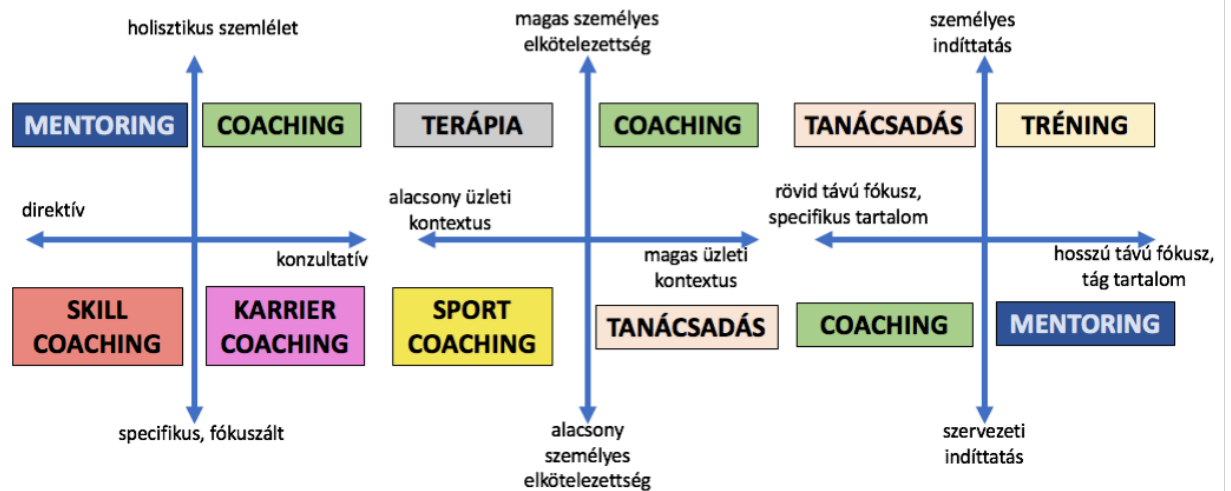


Forrás: Saját szerkesztés

### 2.3 Coaching és más segítő szakmák

A coachingot sokszor nem tudják megkülönböztetni a tanácsadó szakmáktól, pedig igenis sok különbség van köztük. A coach nem tréner, hiszen minden ügyfelére testreszabott programja van, nem ugyanazt mondja mindenkinek, valamint nem általánosságban beszélget a coacheevel, hanem valódi problémákat járnak körül közösen. A coach nem is pszichológus. Hozzá nem beteg emberek járnak és nem is a múlt van a középpontban, hanem vezetők veszik igénybe ezt a szolgáltatást, akiknek a célja jövőbeni fejlődés. A coach nem tanácsadó, mert nem konkrét megoldási tervet ad, hanem rávezeti ügyfelét a különböző alternatívákra. A coach nem mentor. A mentorálási folyamat hosszabb ideig tart, a mentorral szemben pedig elvárás a szakmai tapasztalat, ezzel ellentétben a coaching rövidebb időtartamú és nem a témában szerzett tapasztalat a fontos, hanem a coaching tapasztalat. Végül, de nem utolsó sorban a coaching nem is egy baráti beszélgetés, hiszen csak az ügyfél problémájával foglalkoznak, a coach nehézségeivel nem, ezen felül pedig a coaching egy strukturált folyamat. Egy jó coach sosem a „miértekre” fókuszál, hanem a „hogyanokra”. (KOMÓCSIN, L 2009) A fentieket a következőkben egy ábrával fogom szemléltetni.

2. ábra: Coaching és egyéb segítő szakmák



Forrás: ZSIGMOND, SZ. 2018

## 2.4 A coaching szereplői

### 2.4.1 A coach

A coachingnak általában minimum két résztvevője van, a coach és a coachee. Elsőként a coachot fogom bemutatni a dolgozatomban. A coachot túlnyomórészt az ügyfelek egy szakértőnek képzelik el, de szó sincs erről. A coach egy támogatást nyújtó személy, aki úgy tudja mások elakadását feloldani, hogy valóban ő sem tudja a megoldást az épp aktuális problémára, de képes a coachingot igénybe vevő teljesítményét növelni, ösztönözni őt és a tanulási képességeit fejleszteni, aminek eredményeképp az ügyfél képes lesz a probléma megoldására. (KELLÓ, É. 2016) A coach tulajdonképpen hasonlít egy személyi edzőhöz, ugyanis a vezetők adottságait erősíti meg, hasonlóan, mint egy edzési folyamatban. Mivel minden ember különböző egy coachnak nincs könnyű feladata, hisz meg kell találnia a közös hangot a partnerével ahhoz, hogy megfelelő eredményt érhessenek el a folyamat során. ([www.motivator.ma](http://www.motivator.ma))

Fontos tudni azt is, hogy egy coach sohasem a saját véleményét hangoztatja és nem ellenkezik az ügyféllel. Kérdéstechnikát alkalmaz, feladatokat ad és különböző gyakorlatokat mutat, amellyel sikeres lehet a coaching. Sokszor úgy is emlegetik a coachokat, hogy ők azok, akik tükröt mutatnak az ügyfelek számára. ([www.minner.hu](http://www.minner.hu))

Egy coach mivel sohasem mondhatja meg pontosan, hogy mit csináljon az ügyfél, ezért új irányt próbál mutatni ügyfele számára, de eközben ő felel a következők betartásáért egy coaching alkalom során: (1) időkeret tartása, (2) egyértelmű célok kitzúzése az ügyfél



részéről, (3) a felelősségnek mindig az ügyfélen kell lenni és (4) neki kell fenntartania a coachee figyelmét, hogy végig képes legyen összpontosítani. Bár már többször említettem a dolgozatom során, hogy a coach nem megmondó, mégis akadnak olyan paradox helyzetek, amikor a coachnak lehet egy megoldási javaslata, amit például így vezethet fel: Lenne egy javaslatom ezzel kapcsolatban, vagy megoszthatom ezzel kapcsolatban a tapasztalataimat? Ettől függetlenül természetesen a coachok abban hisznek, hogy minden, ami a megoldáshoz szükséges ott van az ügyfélben, csak a megfelelő technikák segítségével elő kell hívni a képességeket. (BESSER, F.- WILSON, C. IN PASSMORE, J. 2010)

A coaching folyamat során megkülönböztetünk belső és külső coachot is. A belső coach az, aki már korábban is a szervezetnél dolgozott valamilyen pozícióban, de nem coachként. Ennek előnye például, hogy már van egy meglévő információs halmaza a vállalkozásról, könnyebben elérhető a döntéshozók számára, akik így nagyobb belátást is nyernek egy-egy coaching alkalomba és nem utolsó sorban sokkal költséghatékonyabb a külső coachinggal szemben. Természetesen hátrütoi is vannak annak, ha a coach a szervezetnél dolgozik. Ilyen hátrüto lehet, hogy kevésbé tűnhet hitelesnek, kevesebb a tapasztalata a coaching területén így nem biztos, hogy annyi jó és rossz példát ismer (best practise)<sup>1</sup>.

Ezzel szemben a külső coach mindennapi foglalkozását tekintve coach. Ezáltal sokkal több tapasztalata van, hitelesebb, egy-egy témában mélyebb ismeretekkel rendelkezik, valamint a coaching eszközöket is jobban ismeri és használja. Hátránya lehet, hogy sokkal költségesebb a belső coachingnál, nem ismeri a szervezeti kultúrát és nem áll olyan sokat rendelkezésre a dolgozók számára. (UNDEERHILL, O. B.- MCANALLY, K. – KORIATH, J. J. 2007)

#### **2.4.2 A coachee**

A következőkben ismertetem a coaching folyamat másik szereplőjét az ügyfelet, azaz a coacheet. Ő az a személy, aki a coachingot, mint szolgáltatást igénybe veszi. Ez a coaching folyamat szólhat csak egy személynek, de akár egy csoportnak is. Magyarországon jelenleg az egyéni coaching az elterjedtebb. (ZSIGMOND, SZ. 2012)

---

<sup>1</sup> jó példa, azaz best practise= jó gyakorlatok egy-egy szervezetnél

A coach-hoz hasonlóan a coachee-nak is felelősséget kell vállalnia néhány dolog iránt. Az ő dolga eldönteni, hogy miről fog szólni a coaching folyamat, neki kell elhatároznia, hogy képes lesz változni és vállalnia kell, hogy a személyes találkozás után önállóan is dolgozni fog az előrehaladása érdekében. (COPE, M. 2007) A cél meghatározása is az ügyfél feladata és az is, hogy ennek kitűzzön egy határidőt. (BESSER, F.- WILSON, C. IN PASSMORE, J. 2010) Ha az ügyfél magától keres fel egy coachot, és nem egy vezetői utasításra, akkor valószínűsíthető, hogy belátta, valamit egyedül nem tud megoldani vagy megpróbálta azt a bizonyos elakadást feloldani, de önmagában kudarcot vallott ezért fordult egy segítő személyhez. Így, hogy saját indíttatásból vesz részt a coachee egy coaching folyamatban sokkal nagyobb esély van arra, hogy valóban dolgozni fog a probléma megoldásán.

De mi az, ami miatt valaki felkeres egy coachot, miért nem tudja megoldani az elakadást, ha már egyszer belátta, valami nem működik jól? Ha az ember része egy adott szituációnak, akkor ahhoz mind érzelmileg mind mentálisan kötődik, így nem tud reális képet alkotni róla. Akárhányszor megpróbál külső szemmel rátekinteni a problémára mindig ugyanúgy fogja látni, emiatt a probléma megoldása továbbra is várat majd magára. Emellett egy természetes ellenállás keletkezik az ügyfélben az új gondolkodásmóddal és a feladatokkal szemben. Ennek a kialakult helyzetnek a megoldása legfőképp a coach feladata. (KELLÓ, É. 2016)

Az ügyfél problémájának lehetséges megoldási lehetőségei, a visszajelzések és a saját maga megismerésének mentén alakulnak ki. A fejlődés a tudatosságon és az egyéni készségek fejlesztésén keresztül érhető el a coachee számára. Az ügyfelek fejlődésének ütemében megfigyelhető egyfajta különbség, ami a vevői feketedobozból adódik. Ez azt jelenti, hogy mivel nem vagyunk egyformák, mindenkire másképp hatnak ugyanazok a helyzetek. Van, akit egy bizonyos eset motivál, míg ugyanaz a helyzet egy másik személyt egyáltalán nem mozgat meg. (ZSIGMOND, SZ. 2012)

Egy coaching folyamatban mindkét félnek vannak elvárásai a másikkal szemben. A coach mindenekelőtt elvárja, hogy az ügyfele pontosan érkezzon az előre megbeszélte találkozókra, valamint emellett készüljön is ezekre az alkalmakra. Legyen nyitott a változásra, ne úgy élje meg ezt a folyamatot, mint egy kényszerrel még akkor sem, ha nem önszántából vágott bele a coachingba, hanem a vezető küldte. Legyen őszinte és

elkötelezett a coachee, ez nagyon fontos, hiszen így könnyebben kialakulhat a bizalom is, ami elengedhetetlen az adott problémák megoldására. (STARR, J. 2011)

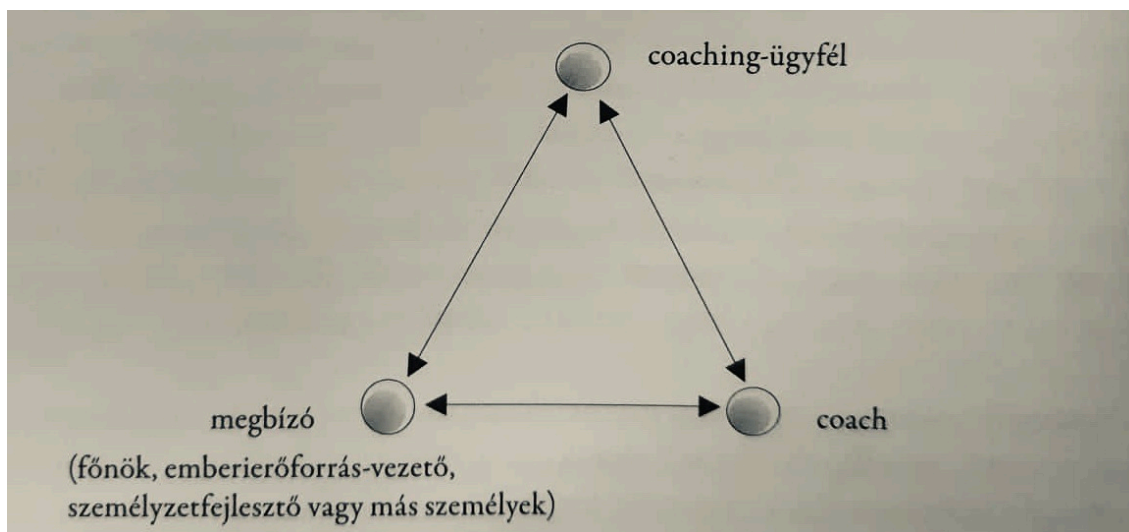
A coachee mivel segítségért fordult a coach-hoz ezért azt várja, hogy a problémamegoldás minél gördülékenyebb legyen, amihez fontos, hogy egyrészt a coach rugalmas legyen másrészt pedig célirányos. Elvárja még ezen felül azt is, hogy őszinte legyen vele szemben a coach és a megfelelő tudása meglegyen, ami szükséges az adott elakadás megoldásához. Nagyon lényeges, hogy a titoktartás szabályát ne szegje meg a coach, hiszen minél nagyobb bizalom alakul ki az ügyfél részéről, annál őszintébb lesz ő is, aminek eredményeként sokkal hatékonyabb lehet a coaching. Emellett legyen empátikus is, tudja átérezni az ügyfele helyzetét, de ne essen túlzásba, hiszen valamennyire távolságtartónak kell lenni ahhoz, hogy objektív maradjon. (VOGELAUER, W. 2008/a)

### **2.4.3 A megrendelő**

Létezik egy harmadik szereplője is a coachingnak, ő pedig nem más, mint a megrendelő. Az ő személye akár egybe is eshet a coachee személyével, ha önmagának kér segítséget egy coachtól. A másik eshetőség, hogy -legtöbbször- egy vállalat felsővezetője a megrendelő. Ebben az esetben a coachingot nem ő, hanem az egyik vezető pozícióban lévő beosztottja fogja igénybe venni, tehát magán a coaching alkalmakon ő nincs jelen. Ilyenkor lehetősége van időközönként az előrehaladásról beszámolót kérni. (HEIDRICH, É. 2007)

A coach, a coachee és a megrendelő kapcsolatát jól szemlélteti a következő ábra. Eszerint minden fél két szerződést köt, melyet az ábrán a nyilak szimbolizálnak. (VOGELAUER, W. 2008/a)

3. ábra: A coach, a coachee és a megrendelő kapcsolata

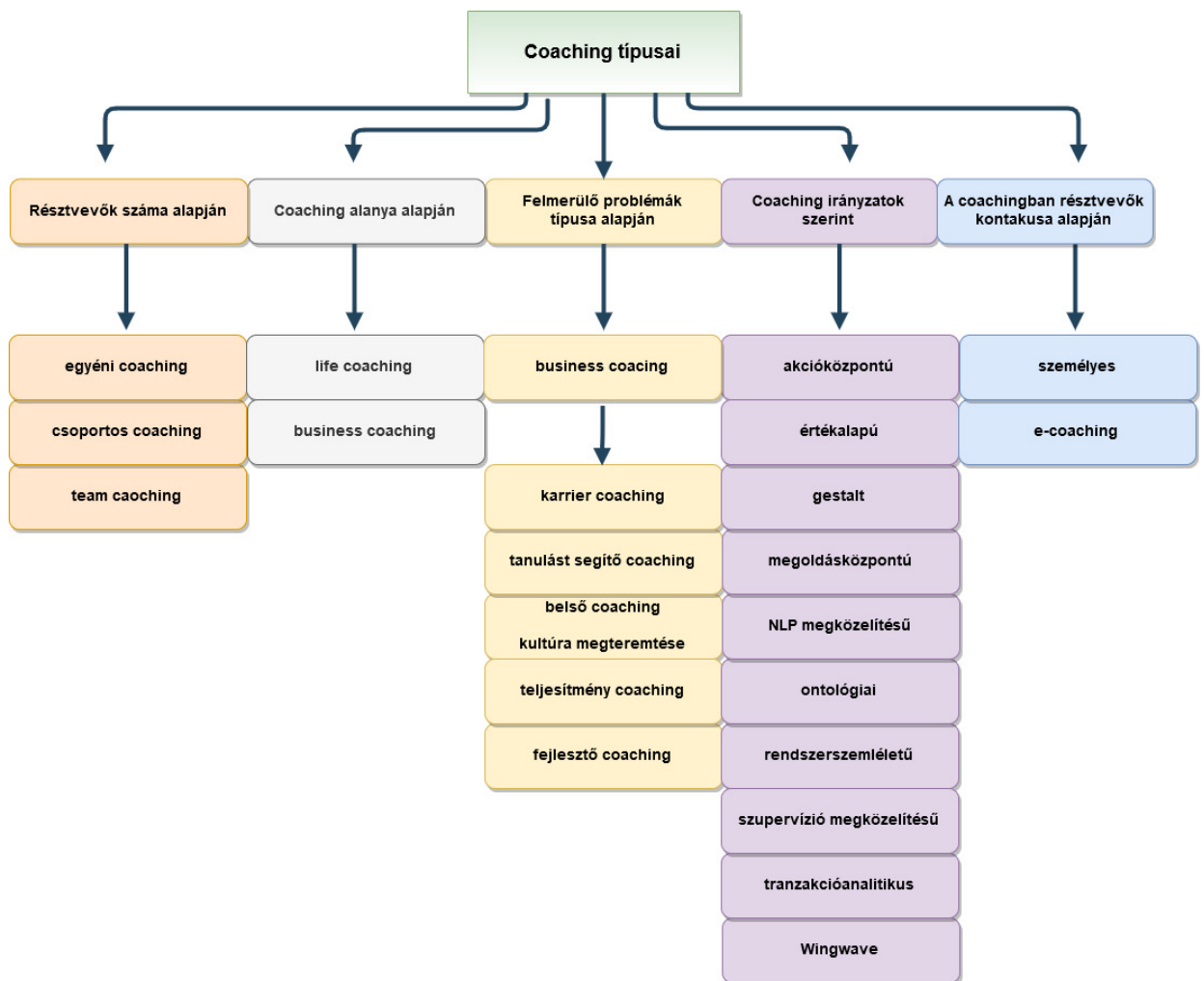


Forrás: VOGELAUER, W. 2008/a

## 2.5 A coaching csoportosítása

Mielőtt a coaching csoportosítását részletezném, a könnyebb megértés miatt egy összefoglaló ábrán fogom bemutatni, hogy mégis milyen csoportok vannak és azon belül pedig hány alcsoportot különböztethetünk meg. Csoportosíthatjuk a coachingot: (1) résztvevők száma alapján, (2) a coaching alanya alapján, (3) a felmerülő problémák típusa alapján, (4) coaching irányzatok szerint és (5) a coachingban résztvevők kontaktusa alapján. Látható, hogy a coaching folyamat „összetevői” alapján lehet különböző csoportokat kialakítani. Ebben az ábrában a life coachingot nem szemléltetem, mert a szakdolgozatom szempontjából nem releváns, de nem szabad elfelejteni, hogy nem csak üzleti coaching létezik.

4. ábra: A coaching típusai



Forrás: saját szerkesztés, FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016 alapján

### 2.5.1 Csoportosítás a résztvevők száma szerint

Elsőként azt fogom bemutatni, hogy a résztvevők száma szerint milyen kategóriákat különböztethetünk meg. Ide sorolható az egyéni, a csoportos, valamint a team coaching. Az egyéni coaching során a coach egyszerre egy személlyel foglalkozik. Ha csoportos coachingról beszélünk, akkor egy időben több részt vevője van a coachingnak, akik különböző vállalatoktól érkeztek, tehát nem kollégák. (FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016) Ők teljesen függetlenek egymástól, bárki megoszthatja bármilyen jellegű problémáját, amit aztán a coachsal és a csoporttal közösen dolgoznak fel. A cél az, hogy egymástól tanuljanak miközben megbeszélik a különböző elakadásokat. A team coaching során a csoportoshoz hasonlóan szintén több ügyfél vesz részt, de ők egy szervezettől érkeztek. Itt egy közös problémán dolgoznak, amit a csapat határoz meg, ehhez természetesen szükség van arra, hogy már legyen közös múltjuk az adott vállalatnál. Ennek a fajta

coachingnak hátránya lehet, hogy a közös foglalkozás átmegy konfliktuskezelésbe. (VOGELAUER, W. 2008/a)

### **2.5.2 Csoportosítás a coaching alanya szerint**

A coaching alanya szerint két csoportot különböztetünk meg: business coaching és life coaching. Mint ahogy az elnevezésből is látszik life coaching esetében coachee magánéleti problémái miatt keresi fel a coachot, míg business coaching keretén belül az ügyfél munkahelyi kérdésekkel, problémákkal fordul coach-hoz. A business coachingnak három szintje van, attól függően, hogy a coacholt személyeknek milyen a beosztása a vállalatban belül. Létezik felsővezetői, azaz executive coaching, középvezetői és munkatársi coaching. (FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016) A business coaching célja minden szinten azonos: növelni a munkavállalók teljesítményét. (KELLÓ, É. 2016)

### **2.5.3 Csoportosítás a felmerülő problémák típusa szerint business coaching során**

A következő csoportosítási lehetőség, amit bemutatok az a felmerülő problémák típusa szerint rendszerezi a coachingot. Attól függően, hogy a vezető, hogy alkalmazza a coachingot, több területen is hasznos lehet számára. Ennél a kategorizálásnál ketté kell szedni a lehetséges problémákat a life coaching és a business coaching területére, hiszen teljesen más a két csoport lehetséges nehézsége. A business coachingnál öt szegmenst különíthetünk el, melyek a következők: (1) teljesítmény coaching, (2) fejlesztő coaching, (3) karrier coaching, (4) tanulást segítő coaching, (5) belső coaching kultúra megteremtése. A teljesítmény coaching célja a teljesítmény növelése. Fejlesztő coaching során előkészítik a már jól teljesítő alkalmazottat egy magasabb felelősségvállalási szintre. A karrier coaching a pálya megtervezésének következő lépcsőfokban tud segítséget nyújtani. A tanulást segítő coaching során a munkatárs segítséget kaphat egy aktuális képzés elvégzéséhez, illetve a már elsajátított gyakorlatok hétköznapi beépítéséhez. A belső coaching kultúra megteremtése alatt pedig azt értjük, amikor a vezető felismeri a coachingban rejlő lehetőségeket és ezt mások fejlesztésére megpróbálja átfordítani. (FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016)

### **2.5.4 Csoportosítás a coaching irányzatai szerint**

A coachingnak léteznek különböző irányzatai, amely alapján szintén lehetőség van csoportosítani. Ezek között az eltérés főképp a használt módszerből adódik. A következőkben ezt a tíz csoportot fogom bemutatni. Létezik akcióközpontú coaching,

melynek alapjait a pszichodráma csoport-pszichoterápiás módszer adja. Itt a középpontban a változás és fejlődés iránti vágy áll, amelyet kreatív és spontán cselekvéssel lehet motiválni. Az értékalapú coaching sem a problémákat helyezi előtérbe, hanem az erősségek felismerésére fekteti a hangsúlyt. Az ügyfél így motiváltabb lehet és ez energiát ad a fejlődéshez neki. (KELLÓ, É. 2016) Természetesen a problémákat nem fedik el, hanem próbálják a helyén kezelni azokat. (BRUCK-WEBER 2000 in KELLÓ, É. 2016) A harmadik csoport a gestalt coaching, amelyről már a dolgozatom elején is írtam. Ennél az irányzatnál nem az új ismereteken van a fókusz, hanem arra koncentrálnak, hogy a coachee rejtett képességeit felszínre hozza. Ebben segítségére vannak a különböző metakommunikációs eszközök. (FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016) Egy másik irányzat a brief coaching, azaz megoldásközpontú coaching. Ez a fajta coaching a terápiából alakult ki. Alapfeltevése, hogy semmi sem tökéletes, még a probléma sem. A középpontban mégsem az elakadások, hanem a célok szerepelnek. A megoldásközpontú coaching során olyan helyzeteket keres az ügyfél a coachsal közösen, ami hasonló a jelenlegihez és sikeresen megoldotta már azt korábban. ([www.e-coach.hu](http://www.e-coach.hu)) A neurolingvisztikus programozásról már szintén volt szó a történeti áttekintésnél. Most pedig ismertetni fogom, hogy az NLP megközelítésű coaching irányzatnak mik is a legfőbb elvei. Ez a fajta coaching kifejezetten abban segít, hogy az ügyfél megismerje az emberek agyának a működését. Minél jobban megérti egy ember a másikat a gondolkodásmódját, annál könnyebben tud vele kommunikálni és szót érteni. A hetedik irányzat, az ontológiai coaching. Ezt a szemléletet kidolgozó is azt gondolják, hogy a megoldás kulcsa az lehet, ha nem a problémára helyezzük a hangsúlyt, hanem a gondolkodásunkra és arra, hogyan állunk az adott nehézséghez. (FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016) A nyolcadik irányzat a szupervízió megközelítésű, reflektív coaching. Ennek az a lényege, hogy megmutassa az ügyfélnek a saját korlátait, és fejlessze az önreflexiót. ([www.collective-consulting.hu](http://www.collective-consulting.hu)) Az utolsó előtti irányzat a tranzakcióanalitikus coaching. Stober és Grant úgy írja körül ezt az irányzatot, mint egy szisztematikus, együttműködő, megoldásfókuszú és eredményorientált folyamatot, amelynek során a coach abban segíti ügyfelét, hogy önálló fejlődésre legyen képes, valamint hozzájárul ahhoz, hogy a munkateljesítménye növekedjen a coachee-nak. (STOBER-GRANT 2006 in KELLÓ, É. 2016) Az utolsó irányzat ebben a csoportban, amit ismertetni fogok az a wingwave coaching. Ez az irány az érzelmekre és azok megértésére fókuszál, ezzel fejlesztve a coacheet. Cél az érzelmi egyensúly megteremtése. (FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016)

### **2.5.5 Csoportosítás a résztvevők közötti kontaktus alapján**

A coachingban a résztvevők közötti kontaktus alapján is megkülönböztetünk egy csoportot. Ide sorolható a személyes és az e-coaching. Az e-coaching egy nem személyes találkozót jelent, a résztvevők valamilyen interkommunikációs eszköz segítségével lépnek kapcsolatba. Ennek előnye, hogy olcsóbb és kényelmesebb, mint egy személyes találkozó, de a bizalom kialakítása nehezebb így. (FENYVESI, É.-ÁDÁM, A. 2016)

## **2.6 A coach kompetenciái**

Ahhoz, hogy a coaching folyamat sikeres legyen nem csak az ügyfélnek kell nyitottnak lennie és tenni, amit a coach kér tőle, hanem a coachnak rendelkeznie kell bizonyos kompetenciákkal és megfelelő tapasztalattal. A következőkben ezeket a kompetenciákat fogom ismertetni az ICF (ICF= Nemzetközi Coaching szövetség) és a Harvard Egyetem irányelvei szerint.

Az ICF (ICF= Nemzetközi Coaching szövetség) négy kulcskompetenciát fogalmazott meg, amelyekben belül logikailag összeillő kompetenciák szerepelnek. A négy csoport a következő: (1) alapok megteremtése, (2) közös kapcsolatalakítás, (3) eredményes kommunikáció, (4) tanulás és az eredményesség elősegítése. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu))

### **2.6.1 Az alapok megteremtése**

Az alapok megteremtéséhez két kompetencia tartozik. Az első, hogy egy jó coachnak meg kell felelnie az etikai irányelveknek és különböző szakmai normáknak. Ez azt jelenti, hogy mindig képes megfelelően használni a coaching etikai szabályait. Ebben a szabályzat az szerepel például, hogy a coach a tevékenysége során nem tesz fajra, nemre, korra való megkülönböztetést, pontosan határozza meg a képzésének szintjét, és betartja a titoktartási szabályt. Ez természetesen csak néhány példa, az etikai szabályzat ennél jóval részletesebb. A másik kompetencia, amit az alapokhoz sorol az ICF az a coaching megállapodás. Ez alatt azt értjük, hogy a coach megkötí az ügyféllel a coaching szerződést, valamint felismeri mire van szüksége az ügyfélnek és képes erről egy megállapodást is kötni. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu)) A Harvard Egyetem Üzleti Fakultásában felsorolt kompetenciák közül ebbe a csoportba sorolható a coach nyitottsága, hiszen így sokkal nagyobb bizalom alakulhat ki már az első találkozóknak során, ami a későbbiekben nagyon fontos összetevő lesz. (MANAGER'S TOOLKIT in KAROLINY, M - POÓR, J. 2017)



## **2.6.2 A kapcsolat kialakítása**

A második kulcskompetenciához, a közös kapcsolatalapításhoz szintén két dolog tartozik. Az első a bizalom és közelség kialakítása. A coachnak tudnia kell lennie egy olyan biztonságos és támogató légkört létrehozni, amely alapja egy hosszú távú és kölcsönös bizalmi helyzetnek. Ezt, ahogy már az előbb említettem, a harvardi irányelvek szerint is fontosnak találják. A bizalom kialakításához szükséges, hogy az ügyfél iránt őszintén érdeklődjön a coach, amelyről folyamatos tanúbizonyságot is kell tennie. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu)) A visszajelzés fontosságát a Harvard Egyetemen összegyűjtött kompetenciák közül is középpontba helyezik. A visszacsatolás során a coachnak a magatartásra kell összpontosítani nem pedig a hozzáállásra vagy a karakterre, ezt a magatartást pedig ismertetni kell a coacheevel. Mindeközben oda kell figyelni arra, hogy a másik fél ne hogy sértésnek vegye ezt, nagyon meg kell válogatnia a coachnak a szavait. Alapvetően a coachnak kerülendők az általánosítások, helyette sokkal hasznosabb, ha valami konkrét dolgot mond ügyfelének. (MANAGER'S TOOLKIT in KAROLINY, M - POÓR, J. 2017)

Az ICF irányelvei szerint fontos az is, hogy ha valamit ígér egy coach azt tartsa is be, valamint tisztelettel bánjon ügyfelével, akármilyenek is a coachee meglátásai az adott helyzettel kapcsolatban. Ezen felül legyen támogató az új viselkedésforma kialakításában. A második ide sorolható kompetencia a coach jelenléte. Egy coachnak osztatlan figyelemmel kell jelen lennie a találkozásokon, ezen kívül pedig nyílnak és rugalmasnak is kell lennie, hogy spontán módon tudjon kapcsolatot teremteni az ügyfelével. A coach jelenléte és figyelme nem lankadhat a folyamat során. Egyszerre több lehetőség is kell, hogy a fejében legyen a közös munkával kapcsolatban és ezek közül azt kell kiválasztania, ami az adott pillanatban épp a legcélravezetőbb lehet. Ebben a helyzetben nagy segítségére lehet, ha hallgat az ösztöneire. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu)) A harvardi kompetenciák szerint is elengedhetetlen a folyamat során az őszinteség és a realitás. Olyan összetevőkre kell összpontosítani, amit a coachee valóban teljesíteni tud. Mivel a coaching folyamat során egyfolytában visszajelzéseket kap a coach az ügyfelétől ezért nélkülözhetetlen, hogy ezeket nyitottan fogadja, ezáltal a másik fél bizalmát könnyebben elnyerheti. (MANAGER'S TOOLKIT in KAROLINY, M - POÓR, J. 2017)

## **2.6.3 Az eredményes kommunikáció**

Az eredményes kommunikációhoz három kompetenciát sorol az ICF. Ezek a következők: (1) aktív hallgatás, (2) hatékony kérdezőtechnika, (3) nyílt kommunikáció. Az aktív

hallgatás párhuzamba állítható a folyamatos figyelemmel, hiszen minden apróságra oda kell figyelnie a coachnak. Elsősorban arra, miket mondott az ügyfél, másodsorban pedig arra, hogy mi az, amit nem mondott ki. Ezeket egy jó coachnak összefüggésbe kell állítania és támogatnia abban a coacheet, hogy magát minél jobban ki tudja fejezni. A hatékony kérdezőtechnika azért fontos, mert a coachnak olyan kérdéseket kell feltennie, amivel a leghasznosabb információkat kaphatja meg ügyfelétől. A kérdéseknek általában az a célja, hogy belátásra elköteleződésre vagy cselekvésre ösztönözzék a coacheet. A nyílt kérdések segítenek a lehetőségek felfedésében és a tanulási folyamatban. Fontos megjegyezni azt is, hogy ezek nem önigazoló kérdések, ezeknek az a célja, hogy minél közelebb vigyék az ügyfelet a kitűzött célhoz. Az utolsó kompetencia, ami ebbe a csoportba tartozik az a nyílt kommunikáció. Ez alatt azt értjük, hogy a coach képes úgy kommunikálni és olyan stílust használni, hogy ügyfelére a lehető legjobb hatással legyen. Amikor visszajelzést ad a coach, annak érthetőnek kell lennie, esetlegesen újra fogalmazhatja meglátását, hogy egy másik nézőpontból is rá tudjanak tekinteni az adott szituációra. A célokat is érthetően kell kijelölni minden coaching folyamatban és ha szükséges, el kell magyaráznia ügyfele számára, milyen technikákat, gyakorlatokat alkalmaz. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu))

#### **2.6.4 A tanulás és eredményesség elősegítése**

A negyedik kulcskompetenciához, a tanulás és eredmények elősegítéseként elnevezett csoporthoz négy további kompetenciát sorol a Nemzetközi Coaching Szövetség. Az első a tudatosság megteremtése. A coachnak a hozzá érkező információ halmazt értelmeznie és integrálnia kell tudni. Ezzel segít a coacheenak az információk tudatosításában, ez után pedig közösen meg tudják határozni a célokat. A coach nem ragadhat le azon ponton, amit az ügyfél saját kérdéseként definiál, meg kell határozni mi húzódik e mögött. Ha pedig ez sikerült, akkor el kell érnie, hogy ügyfele az új gondolatokat beépítse a hétköznapijaiba. A második kompetencia a tervezés. A Nemzetközi Coaching szövetség is fontosnak tartja, hogy a coach képes legyen arra, hogy ügyfelével közösen lehetőséget teremtsen a folyamatos coaching alkalmakra. Ő az, aki segít valóban elérhető célokat meghatározni és nem hagyja, hogy az ügyfele olyanokat vállaljon el, ami teljesíthetetlen. Ösztönzi arra a coacheet, hogy alternatív ötleteket és megoldásokat fedezzen fel és biztatja a kísérletezésre is. Ezt úgy is megteheti, hogy megkérdőjelezi ügyfele elképzeléseit annak érdekében, hogy új cselekvési módot próbáljon ki. A következő kompetencia a tervezés és célkitűzés. Mint ahogy a nevében is benne van itt a tervezés a

lényeg. A coach elkészíti ügyfelével közösen a tervet, amit a későbbiek során be is tartat vele. Lényeges, hogy a tervben szereplő célok mérhetők, konkrétak, részletes és céldátumhoz kötöttek legyenek. Nem utolsó sorban fejlesztő jellegű legyen. Ha valami azt indokolja, akkor természetesen a tervet a coach módosíthatja. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu)) A harvardi kompetenciák szerint is ebben a fázisban a coach felelőssége, hogy a terv reális célokat tartalmazzon és a feladatok fontossági sorrendben szerepeljenek benne. Ezen a ponton szükséges kiemelni a lehetséges elakadásokat, valamint néhány megoldási ötletet gyűjteni. Ezen kívül meg kell határozni a következő alkalom idejét is. Ezt az akciótervet a coach és a coachee együtt kell, hogy kidolgozza, így a coach kimutatja érdeklődését ügyfele iránt, ami által ismét növekedhet a bizalom. Ha elkészült a terv és elkezdődött a közös munka elengedhetetlen a nyomonkövetés, amely során az ügyfélnek lehetősége nyílik megfogalmazni mi az, ami jól és mi az, ami rosszul megy. A coachnak ebben a helyzetben ismét a visszajelzésekre ügyelnie, amiről már korábban írtam. (MANAGER'S TOOLKIT in KAROLINY, M - POÓR, J. 2017)

Végül de nem utolsó sorban a negyedik kompetencia ebben a csoportban az előrelépés és felelősség kérdésének kezelése. ([www.coachfederation.hu](http://www.coachfederation.hu))

Láthatjuk, hogy két teljesen független szakirodalom is nagyon hasonló kompetenciákat említ. Összegzésképp azt gondolom, a legfontosabb, hogy egy coach legyen őszinte az ügyfelével, hiszen bizalom nélkül a folyamat eredménytelen lesz. Ezen felül legyen tisztességes, a folyamat kezdetekor foglaljanak szerződésbe minden fontos dolgot, valamint tartsa be a titoktartási szerződést. A találkozók alkalmával pedig valóban figyeljen az ügyfelére. Véleményem szerint, ha ezek teljesülnek, akkor nagy valószínűséggel eredményesek lesznek a találkozók, de persze ne felejtsük el azt sem, hogy egy bizonyos szintű kémia a coach és a coachee között meghatározó lehet. Azonban, ha ezt a kémiát mégsem érzi a két fél közül valamelyik, akkor érdemesebb az ügyfélnek másik coachot keresni, hiszem eredményesebb lehet úgy a folyamat.

## **2.7 A coaching folyamat**

### **2.7.1 Coaching folyamatmodellek**

A coaching folyamatról valamennyi szakirodalom hasonlóan vélekedik. Többféle folyamatmodell létezik, amelyekből hármát fogok ismertetni a szakdolgozatom során. Az első a GROW-modell, a második Vogelauer folyamatmodellje lesz, a harmadik pedig a DIADAL modell. Azért ezt a hármat választottam, mert az véleményem szerint a

Vogelauer-féle modellre több újabb modell is épül, a DIADAL modellt a mai napi használja a Nemzetközi Coaching Szövetség, a GROW-modell pedig az első coaching folyamat modellnek tekinthető.

A coaching folyamat alapját a rendszerszemléletű gondolkodást adja. Egyfajta keretet biztosít az ülések sorozatában, emellett pedig segít a coachnak, hogy a folyamat hátralévő részét könnyedén átláthassa. (KUNOS, I. 2017)

### **2.7.2 GROW-modell**

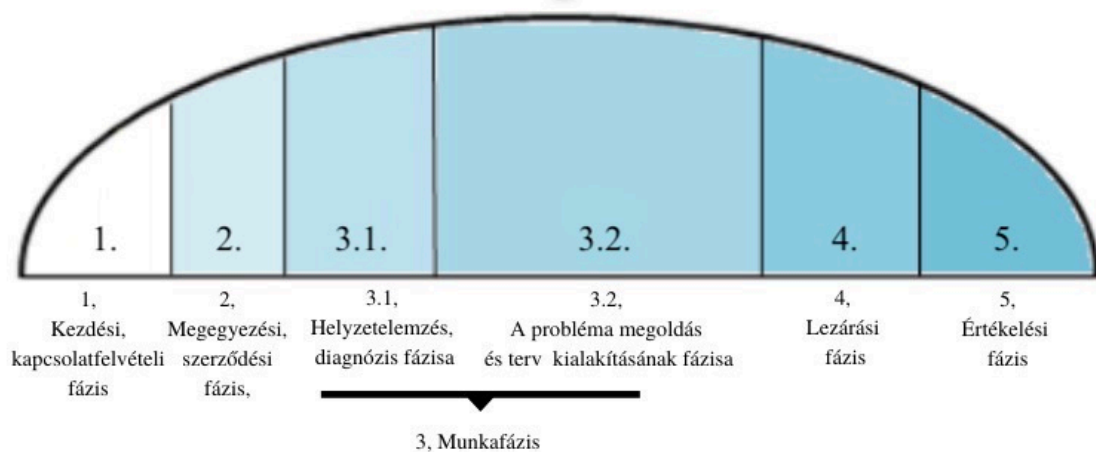
A coaching első folyamat modelljének tekinthető a GROW-modell. A GROW minden egyes betűje egy szakaszt jelöl a folyamaton belül. G, mint goal (cél), R, mint reality (valóság), O, mint options (lehetőségek), és W, mint wrap-up (cselekvés). A cél fázisában együtt határozza meg a coach és a coachee, hogy mit akar elérni az ügyfél. Ez csak akkor történhet meg, ha a következő fázisban jól feltérképezik a jelenlegi helyzetet. (KELLÓ, É. 2016) Ez a cél lehet rövid vagy akár hosszútávú is, a lényeg, hogy teljesíthető legyen az ügyfél számára, ésszerűen kell célt kijelölni. A második szakaszban a megtörténik a valóság, azaz a jelenlegi helyzet feltérképezése. Ebben a fázisban kell felderíteni, hogy esetlegesen mi okozza ezt az elakadást, mik gátolják a coacheet a probléma megoldásában. A coach feladata itt, hogy úgy figyeljen az ügyfelére, hogy ő érezze azt, valamint, hogy ösztönözze a coacheet. (KUNOS, I. 2017) Miután a coach és az ügyfele közösen kijelölte a célt majd megismerték a jelenlegi helyzetet ez után a lehetséges megoldásokat és cselekvési terveket vizsgálják meg. Itt nincs jó és rossz ötlet, mindent fel kell írni és a végén majd szelektálni. (KELLÓ, É. 2016) Ez a szelektálás történik meg tulajdonképpen az utolsó, cselekvési fázisban. Itt kell felállítani az akciótervet, megtervezni a célhoz vezető utat. A coach egyik feladat itt az ügyfél motiválása, hiszen ez lehet a siker egyik kulcsa, a másik pedig, hogy minél tisztább képet kapjon az ügyfél a cselekvési tervről. Tisztában kell lennie minden kis apró részlettel ahhoz, hogy azért célt elérje és ebben is nagy segítségére lehet a coach a coacheenak. (KUNOS, I. 2017)

A GROW-modell ismertetése után a Vogelauer-féle modellt fogom bemutatni a dolgozatomban során. Látni fogjuk, hogy nagyon sok hasonlóságot lehet felfedezni a két modell között.

### **2.7.3 A Vogelauer modell**

A következő ábra jól szemlélteti Vogelauer hogyan vélekedett, a coaching folyamatáról.

5. ábra: A coaching folyamat részei



Forrás: saját szerkesztés VOGELAUER, W. 2008/b alapján

Az ábrán a számmal jelölt részek a következő folyamatokat jelölik: 1: Kezdési, kapcsolatfelvételi fázis, 2: Megegyezési, szerződési fázis, 3: Munkafázis, 3.1: Helyzetelemzés, diagnózis fázisa, 3.2: A probléma megoldás és terv kialakításának fázisa, 4: Lezárási fázis, 5: Értékelési fázis

A coaching folyamat első lépése a kapcsolatfelvétel, ami több lépcsőből áll. Elsőként a vezetőnek ki kell választania, hogy kivel szeretne dolgozni. Ehhez értelemszerűen több coachsal kell találkoznia, esetleg elmennie úgynevezett demo coachingra, amennyiben az adott coachnál erre van lehetősége. Ezen az alkalmokon lehetősége van az ügyfélnek felmérnie, hogy a coach milyen módszerekkel dolgozik, hogyan érzi magát az ő társaságában vagy épp milyen hatással volt rá a találkozó. (POÓR, J. 2016) Már itt kiderülhet, hogy az a bizonyos kémia, amiről már korábban írtam, megvan-e.

A megegyezési és szerződési fázisnál nagyon fontos, hogy egyértelmű és írásba foglalt szerződés jöjjön létre. Szerepelnie kell benne a kiindulási helyzetnek, az elérendő célnak, a találkozók gyakoriságának esetlegesen helyének is. Nem utolsó sorban pedig az anyagiakról sem szabad elfeledkezni. (VOGELAUER, W. 2008/b) A szerződés segít, hogy mindkét fél kellően tudatos és felelősségteljes legyen. (POÓR, J. 2016)

A munkafázis első része a helyzetelemzés és diagnózis fázisa. Ezen a részen az ügyfélnek fel kell ismernie az adott problémát és szituációt. Így az ügyfél részére világosabbá válik miért is fordult coach-hoz, a coach pedig jobban megismerheti a coacheet. A munkafázis második lépcsőfoka a probléma megoldás és a terv kialakításának fázisa. Ez a leghosszabb része a coaching folyamatnak. Ez a szakasz akár több ülésből is állhat. Itt

beszélik meg, hogy épp mi foglalkoztatja az ügyfelet, milyen pozitív, illetve negatív élményei voltak ezzel kapcsolatban, majd kitűzik az elérendő célt és kialakítják az ehhez szükséges akciótervet. (VOGELAUER, W. 2008/b)

A lezárás szakaszában visszatekint az ügyfél arra a folyamatra, amin keresztülment. Érdekes lehet itt megfogalmazni, hogy melyek azok a fő lépések, amelyeket a problémamegoldás miatt tett. Az egész lezárása az értékelés fázisa, amely a coaching után leghamarabb 3 hónap után jöhet létre. Itt az ügyfél megoszthatja a tapasztalatait, esetlegesen beépítheti a munkájába. (VOGELAUER, W. 2008/b)

#### **2.7.4 DIADAL modell**

Egy másik coaching folyamatmodell, amit be fogok mutatni a dolgozatom során az a DIADAL modell. (KOMÓCSIN, L. 2016) Ennek a szónak minden egyes betűje egy részfolyamatot jelöl. A d betű a diagnózisfázist jelenti. Ez szinte megegyezik a Vogelauer-féle kapcsolatfelvételi fázissal a GROW-modellben pedig a reality szakasszal. Itt is első az ügyfél bizalmának elnyerése, majd a helyzet feltérképezése. Itt kell kiszűrnie a coachnak a hiedelmeket, valamint azokat a tényezőket, amelyek az objektív képet befolyásolnák. A folyamat következő fázisa az iránykijelölés. Itt történik meg a cél kijelölése, amely fontos, hogy ne végcél, hanem teljesítménycél legyen. A kettő közötti különbséget a következő példával jól lehet szemléltetni. Ne azt tűzze ki az ügyfél magának, hogy ő a következő évben olimpiai bajnok lesz (végcél), hanem azt, hogy a következő évre a teljesítményét öt százalékkal növelni fogja (teljesítménycél). A cél kijelölése a GROW-modell első fázisa, míg a Vogelauer modellben ez a munkafázis első szakaszában történik meg. A harmadik szakasz az alternatívák feltárásának szakasza. Ebben a részben azon dolgozik a coach és a coachee, hogy az előbb kijelölt cél eléréséhez különböző opciókat vázoljanak fel. Ezen a ponton az a fontos, hogy minél több lehetőséget gyűjtsenek össze, esetlegesen az se baj, ha elsőként megvalósíthatatlannak tűnik. Ez kicsit hasonló a brainstorminghoz, nincs rossz ötlet. Itt teljesen párhuzamban állítható ez a szakasz a GROW-modell lehetőségek fáziséval, hiszen tulajdonképpen ott is egy brainstorming történik a lehetséges cselekvési tervekről. Ha megvannak az alternatívák, akkor következik a döntési fázis. Ahogy a nevéből is látszik, az előbb felvázolt lehetőségek közül kell döntenie az ügyfélnek, hogy melyik úton indul el. Ennek a fázisnak a végén megszületik egy akcióterv, akárcsak Vogelauer munkafázisának második részében. Ha a coach és a coachee már ismerik egymást, kialakították a célt és megszületett a terv is, akkor következik az alkalmazásfázis. Ekkor megvalósítja a

coachee, amit a tervben felvázolt, a coach pedig segíti ebben, hogy az első akadálynál lehetőség szerint ne torpanjon meg. Ennek a modellnek az utolsó szakasza a lezárásfázis. Általában ez akkor következik be, ha a kitűzött célt elérték. Itt összegezi a coach és az ügyfele, hogy mi is történt az elmúlt időszakban, levonják a tanulságokat és a coachee megpróbálja ezt beépíteni a mindennapjaiba. Természetesen ez nem könnyű feladat, hiszen az emberek a szokásaikról nagyon nehezen mondanak le. (KOMÓCSIN, L. 2016)

Láthatjuk, hogy a három modell között megfigyelhetők különbségek, de a fő pontok mindenhol ugyanazok. Elsőként ki kell alakítani a bizalmat, majd meghatározni a célt, erre akciótervet készíteni, ezt végrehajtani és a végén lezárni az egész folyamatot. Ezekre a bemutatott modelleken kívül még számos folyamat ábra létezik, de én azt figyeltem meg a szakirodalmak tanulmányozása közben, hogy a legtöbb a GROW-modellből és Vogelauer-féle modellből táplálkozik. A DIADAL modellt pedig azért tartottam fontosnak, mert a Nemzetközi Coaching Szövetség jelenleg is alkalmazza azt.

## **2.8 A KKV-k és a coaching kapcsolata**

### **2.8.1 A KKV fogalma**

A szakdolgozatom témája miatt elengedhetetlen definiálni, hogy pontosan mikor is beszélünk KKV-ról. A 2004-es XXXIV. törvény szerint kis- és középvállalatnak tekinthető az a vállalkozás, melyben a foglalkoztatottak száma maximum kétszázötven fő, valamint éves nettó árbevétele legfeljebb ötven millió eurónak megfelelő forintösszeg vagy a mérlegfőösszege nem haladja meg a negyvenhárom millió eurónak megfelelő forintösszeget. Ezen belül kisvállalatnak minősül az a vállalkozás, melyben a foglalkoztatottak száma nem haladja meg az ötven főt, az éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege pedig nem több, mint tíz millió eurónak megfelelő forintösszeg. Mikro vállalkozásnak tekinthető az a vállalkozás, melyben a foglalkoztatottak száma maximum tíz fő és az éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb kétmillió eurónak megfelelő forintösszeg. (2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról)

### **2.8.2 Multinacionális vállalat fogalma**

Mivel sok helyen összevetem a kisvállalatokat a nagyvállalatokkal ezért ez indokoltá teszi a multinacionális vállalat fogalmának ismertetését. Multinacionális vállalatnak hívjuk azokat a vállalatokat, melyeknek tevékenységi köre több országra is kiterjed, ezáltal ezeknek a cégeknek a tulajdonosai is több országból származnak. Az ilyen

vállalkozásoknak általában vannak leányvállalataik vagy épp termelő üzemeik. (TARRÓ, A. 2012)

### **2.8.3 A KKV-k általános problémái**

A következőkben ismertetni fogom a KKV-k problémáit, illetve annak okait, miért nem veszik olyan nagy számban igénybe a coachingot.

Egy KKV-ról általánosságban elmondható, hogy nincs költségvetése a képzésekre, sem a vezetőkére sem az alkalmazottakéra, valamint a legtöbb helyen a ranglétra is hiányzik. Ebből következik, hogy a coachingot, mint segítő szakmát is sokkal ritkábban veszik igénybe egy multinacionális vállalathoz képest, ahol már szinte a mindennapokban jelen van egy coach. ([www.szokolibernadett.hu](http://www.szokolibernadett.hu))

A költségvetési hiányon túl probléma még az is, hogy Magyarországon a coaching nem olyan elterjedt, mint egyéb külföldi országokban. A multinacionális vállalatoknál egyre ismertebb, már nem csak a HR-es szakemberek tudják, mit is jelent ez a szó valójában, de a kisvállalatokhoz sokkal lassabban jut el, és épül be a mindennapokba. A földrajzi elhelyezkedés sem elhanyagolható. A fővárosban és a környékén sokkal népszerűbb a coaching. (FENYVESI, É. – VÁGÁNY, J. 2016)

A Deloitte Magyarország Feltörekvő középvállalatok körében végzett felméréséből (2015) az derült ki, hogy a legnagyobb kihívást a KKV szektorban lévő vállalatoknak az ügyfélszerzés jelenti. Második helyen áll a képzett és tapasztalt munkaerő hiánya, ez után pedig a termelési és bérköltségek miatti nehézségek állnak. ([www.manco.hu](http://www.manco.hu))

Egy másik KKV szektorban végzett felmérésből kiderült, hogy a kis- és középvállalatok vezetői inkább informális módon - a család és a barátok segítségével – próbálják megoldani a problémáikat, míg a nagyvállalati vezetők inkább formális – coach és tanácsadó segítségével - eszközöket vesznek igénybe. Emellett a kisvállalkozások vezetői, ha képezni szeretnék magukat inkább felsőoktatási szakképzésekre jelentkeznek, míg a multinacionális cégeket irányítók MBA és szakirányú továbbképzésben vesznek részt, valamint tanácsadót vagy coachot vesznek igénybe. (KÁRPÁTINÉ, D. J. – VÁGÁNY, J. – FENYVESI, É. 2016)

A Budapesti Gazdasági és Üzleti Főiskolán (mai Budapesti Gazdasági Egyetem) készült egy kutatás, melyben azt vizsgálták milyen problémákkal fordulnak coach-hoz a fiatal vállalkozók. A kutatásban részt vevők 18-35 éves fiatalok voltak, akik meglepően tisztában voltak a coaching fogalmával. Ebből egyértelműen látszik, hogy ebben a korosztályban már nem azért



nem fordulnak coach-hoz mert egyáltalán nem is ismerik ezt a segítő tevékenységet, valami más oka van ennek. A résztvevőknek értékelni kellett a saját tudásukat, miszerint megalapozott pénzügyi ismeretekkel és átlagon felüli vezetői készségekkel kezdenek vállalkozni. A megkérdezett fiataloknak a legnagyobb nehézsége az, hogy hogyan dolgozzák fel a kezdeti nehézségeket és hogyan találják meg a megfelelő üzlettársat. Az időgazdálkodás megosztó téma volt a kutatásban, a válaszadók felének ez is nagy problémát jelent, hogyan ossza be az idejét. Ezen kívül felmerült még a stresszkezelés és a magabiztos prezentálás is. Mivel ez a korosztály sokat tanul autodidakta módon, online felületeken így a coachoknak is könnyebb lenne ezen a felületen elérni a fiatal vállalkozókat, ezáltal sokkal jobban elterjedhetne a coaching. ([www.coachszemle.hu](http://www.coachszemle.hu))

Ezekből a felmérésekből egyértelműen kirajzolódik, hogy a kisméretű vállalatoknak is szüksége lenne coachingra, hiszen az előbb felsorolt problémákra megoldás lehetne ez a segítő szakma, ám a költségvetésükbe ez sokszor nem fér bele, ezért is választanak inkább szakképzéseket a vezetők.

Milyen témákkal találkozik egy coach, ha egy kisvállalati vezető mégis segítségért fordul hozzá? Gyakori probléma a generációváltás a családi vállalatoknál. Nem biztos, hogy az utódlás minden vállalkozásnál gördülékenyen halad a saját útján, sokszor előfordul, hogy konfliktus alakul ki az utód és a jelenlegi vezető között. Ilyenkor nagy segítség lehet, ha egy coach segít feloldani ezt az elakadást. Másik nehézség, hogy manapság sokkal nagyobb a fluktuáció a vállalkozásoknál és az alkalmazottak sokkal bátrabbak, ha munkahelyváltásról van szó. Ebből adódik, hogy a cégvezetők próbálják a tehetséges alkalmazottakat minél tovább a cégnél tartani. Ebben az esetben azért fordulnak coach-hoz, hogy a vezető és a beosztott kapcsolatát javítsák, illetve a teljesítményét növeljék az alkalmazottnak ([www.piacprofit.hu](http://www.piacprofit.hu)). Ezeken a témákon kívül felmerülhet a már korábban említett stresszkezelés és időgazdálkodás is.

Láthatjuk, hogy egyre ismertebb a kisvállalatok körében is a coaching, de még mindig nagyon kisszámú veszik igénybe ebben a szektorban azonban, ha igénybe veszik, a coachee és a megbízó személye gyakran esik egybe, mint a nagyvállalatok körében. A KKV-knak is szüksége lenne rá, ez egyértelmű a felsorolt kutatások alapján, de forráshiány miatt ez nem megvalósítható.

## 3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS BEMUTATÁSA A COACHINGRÓL

### 3.1 Az empirikus kutatás módszerének bemutatása

Az adatfelvétel módjaként félig strukturált interjút választottam, melynek során nyolc kérdést terveztem feltenni az interjúalanyaimnak, de akadt olyan interjú, ahol nem minden kérdésemre válaszolt az interjúalanyom, illetve olyan is, ahol még sokkal több kérdés merült fel a beszélgetés során. Azért választottam a kutatásnak ezt a formáját, mert így több nézőpontból is megvizsgálhatom az adott kérdést, attól függően, milyen irányba halad a beszélgetés. Ezen felül sokkal rugalmasabb, mint például egy kérdőív, ugyanis egy-egy kérdésre bármikor visszatérhetünk, az interjúalany kérdezhet, vagy akár ki is hagyhatunk olyan részeket, amikre nem szeretne válaszolni a másik fél. Nem elhanyagolható az sem, hogy egy kérdőívvel szemben ide nem szükséges olyan sok kitöltő. Bár időben egyértelműen nem volt kevesebb, de azt gondolom, hogy annál sokkal izgalmasabb volt, nem csak nekem, hanem az interjúalanyok számára is. A megkérdezett személyeket elsőként ismerősökön keresztül próbáltam meg elérni. Ők mind nők voltak, ezért a második körben, amikor ismeretlenül kerestem fel coachokat törekedtem arra, hogy mind korban, mind nemben legyen eltérés a már felkeresett coachok között. Így összesen hét coachot tudtam meginterjúvolni. Közülük kettő volt férfi és öt nő. Róluk részletesebben a következő fejezetben fogok írni. Azért pont ennyi személyt kérdeztem meg, mert a hetedik interjúnál már úgy éreztem eljött a telítődési pont, amikor nem kaptam új információkat, csak a korábbiakhoz nagyon hasonlókat. Természetesen ettől ez nem jelenti, hogy a kutatásom reprezentatív, véleményem szerint ahhoz túl kicsi minta.

Az interjúk időtartama körülbelül fél óra és egy óra hossza közé esett. Ez idő alatt a felmerülő kérdéseket részletesen át tudtuk beszélni és ha a coachoknak akadtak kérdései azokra is volt idő. Számomra meglepő volt, hogy több interjúalany is nagyon érdeklődött utánam és a szakedolgozatom iránt is, több esetben előfordult, hogy nem csak a kérdéseimre adtak választ, hanem néhány percet kötetlenül beszélgettünk személyes témákról is.

Ahogy már említettem a coachok egy részét ismeretlenül, emailen kerestem meg, melyre őszintén nem reméltem, hogy ilyen nagy arányban kapok választ. Nagyon pozitív csalódás volt, hogy szinte mindenki válaszolt és vállalta is az interjút velem, valamint az

is rendkívül jól esett, hogy többször azt láttam, valóban érdekli őket a téma és az én személyem is. Összességében számomra ezek az interjúk nagyon pozitívak voltak, tényleg élveztem ezeket a beszélgetéseket és egyáltalán nem azt éreztem közben, hogy a szakdolgozat megírása miatt kötelezően ülök egy-egy emberrel szemben.

Ezek a találkozások számomra nem csak a szakdolgozat miatt voltak fontosak, hanem azért is, hogy megismerjem ezt a segítő tevékenységet, az esetleges árnyoldalaival együtt, ne csak könyvekből olvassak róla, hiszen a későbbiekben elképzelhetőnek tartom, hogy elvégzek egy coaching képzést és ezzel fogok foglalkozni, de nem ott szeretnék szembesülni azzal, hogy én nem így képzeltem el ezt a szakmát. Emiatt, amikor volt lehetőségem kicsit erről is érdeklődtem az interjúk során.

## **3.2. Coaching a KKV szektorban**

### **3.2.1 Interjúalanyok bemutatása**

Az alanyok kiválasztásánál igyekeztem figyelni arra, hogy coachként minél több tapasztalatuk legyen mikro-, kis- és közepes méretű vállalatokkal. Ez egy kis nehézséget okozott, ugyanis sokkal több olyan coach van, aki csak nagyvállalatokkal foglalkozik. Olyan személy is volt, aki azért nem vállalta az interjút, mert szinte soha nem volt dolga még KKV-val, pedig már több, mint tíz éve a szakmában tevékenykedik. A másik elakadás az interjúalanyok kiválasztásánál az volt, hogy korban is találjak elérő személyeket, hiszen a coachok meglátásom szerint alapvetően középkorúak, de én szerettem volna minél fiatalabbakkal is találkozni és az ő véleményüket is meghallgatni erről a témáról azért, mert azt gondolom, hogy minden korosztály máshogy látja az adott helyzetet, esetleg más eszközöket használ vagy más perspektívából közelíti meg az elakadás megoldását.

Elsőként felkerestem egy olyan coachinggal foglalkozó céget, mely úgy hirdeti magát, hogy ők az y generáció tagjai. Ez a már előbb említett fiatalabb coachok felkeresése miatt volt releváns számomra. Itt sikerült Bezerédy-Herlad Balázssal beszélgetnem arról, hogyan is néz ki a coaching a KKV-k körében. Ő foglalkozását tekintve coach, munkavállalási tanácsadó, értékelemző és közgazdász. Vele nagyon könnyen szót értettem így az interjú gördülékenyen haladt.

A második személyt, akivel interjút készítettem Makrai Fanninak hívják. Ő coachként tevékenykedik emellett pedig hr-es egy közepes méretű vállalatnál, de a két munkáját igyekszik teljesen szét választani, tehát nem belső coach. Így nem csak a coaching

folyamatról tudtunk beszélgetni, hanem annak okairól is, hogy miért veszik kevésbé igénybe a kisvállalatok a coachingot, mint a multinacionális cégek.

A harmadik interjúalanyom egy business és life coach hölgy volt, akit Póta Rékának hívnak. Vele azért volt hasznos az interjú, mert a life coachigból adódóan ő az emberi tényezőket kicsit másképp látta a többi megkérdezett személynél, hiszen foglalkozásából adódóan sokkal többet foglalkozik az emberek hétköznapi problémáival, ami kihathat a munkahelyi nehézségekre is. Emellett ő több kisvállalattal foglalkozott, mint naggyal, így nekem sok információt tudott átadni például arról, hogy a KKV-kat hogyan győzte meg a coaching fontosságáról.

A negyedik interjúalanyom Kovács Laura volt, aki belső coach. Ő jelenleg egy multinacionális vállalatnál dolgozik és a harmincas éveiben jár, így sok olyan elakadást tudott bemutatni, ami megjelenik egy nagyvállalatnál. Ezenfelül mivel korban közel állt hozzám nagyon kötetlenül tudtunk beszélgetni arról is, hogyan lett coach, ami nekem azért fontos, mert én is fontolgatom, hogy elvégezzek egy ilyet képzést.

Az interjúim ötödik alanya egy több, mint tíz éve coachinggal foglalkozó hölgy volt, Juhos-Lockfeer Katalin. Ő szupervízió alapú coachinggal foglalkozik, amelyet Hollandiában tanult. Nagyon fontos számára, hogy az ügyfelei ne rögtön az agyukra hagyatkozva válaszoljanak, hanem szívből, ő erre tudatosan figyel, ezért a kérdéstechnikát is úgy használja, hogy a coachee ne egy védekező válasszal reagáljon abban a pillanatban, ahogy a kérdést feltette neki a coach. Ez a beszélgetés azért volt számomra hasznos, mert egyrésztől megismerten a coachingnak ezt a fajtáját és nem csak könyvekből olvashattam róla, másrészt a coaching utáni érdeklődésemet mégjobban felkeltette, valamint eloszlattott néhány kételyemet ezzel kapcsolatban.

A következő személy, aki a segítségemre volt a szakdolgozatom megírásában egy tréner, tanácsadó és coach férfi. Ő egy olyan céget vezet, melynek ügyfelei között megtalálhatók mindenki számára ismert multinacionális vállalatok és kisvállalatok egyaránt, őt emiatt kértem meg, hogy segítsen egy interjúval. A beszélgetés során, ahol tudtuk megnéztük a különbséget, de olyan éles határt szerinte sem lehet húzni, mint ahogyan azt én gondoltam a kutatásom kezdetén. Az elemzés során őt Nagy Péternek nevezem, mert azt kérte, hogy az ő neve anonim legyen.

Az interjúim utolsó alanya egy coach hölgy volt, őt S. Tóth Mártának hívják. Márta már régóta van a szakmában, több, mint 18.000 óra coaching van a háta mögött, így rengeteg

tapasztalattal rendelkezik. Neurolingvisztikus programozással is foglalkozik, emellett pedig tréner, valamint megalapította a saját akadémiáját is. A beszélgetés vele nagyon érdekes volt, sok olyan dolgot mondott, amit az eddigi interjúk során nem, vagy nem úgy hallottam, mint ahogyan azt ő csinálja a coaching alkalmak során. Mondott néhány nemzetközi etikai szabályt és olyan ötleteket a coaching bevezetésére, ami amellet, hogy sokkal ismertebbé tenné ezt a szakmát, megszüntetné a coachingba küldés fogalmát, amit ő egyáltalán nem talál egészségesnek.

Minden interjúm jó hangulatba és felszabadultam zajlott, ami azért volt fontos számomra, mert véleményem szerint az ilyen beszélgetések alkalmával több információra fény derülhet és én is többet tanulhatok, ha őszintén beszélnek az interjúalanyok a coachinról.

Az interjúalanyokról készítettem egy táblázatot, hogy átláthatóbb legyen kivel is beszélgettem a coachingról, valamint kiemeltem a számomra legfontosabb gondolatokat az egyes interjúalanyoktól.

1. táblázat: Az interjúalanyok bemutatása

NÉV	NEM	FOGLALKOZÁS	SZÁMOMRA A LEGFONTOSABB GONDOLAT
Bezerédy-Herald Balázs	férfi	kis- és nagyvállalatok körében coachol	saját tanulását is fontosnak tartja a coaching során
Makrai Fanni	nő	amellett, hogy coach hr-esként is tevékenykedik	önismereti szinten nem állnak jól a coacheek
Póta Réka	nő	business és life coach	ha elmondják neki a problémát ő azt máshogy hallja
Kovács Laura	nő	belső coach egy multinacionális vállalatnál	a munkahelyén a belépő szinten is lehetőség van coachingra és élnek is vele a dolgozók
Juhos-Lockefeer Katalin	nő	coach-szupervízió alapú coachingot használ	ne agyból válaszoljon a coachee, hanem szívből
Nagy Péter	férfi	tréner, tanácsadó, coach	ha valakit coachingba küldenek és nem hisz a benne az óriási kihívás, ami általában sikerrel zárul, felismeri az ügyfél az értelmét
S. Tóth Márta	nő	coach, tréner, NLP-vel is foglalkozik	bízik az ügyfeleiben ezért hisz a gyors problémamegoldásban

Forrás: Saját szerkesztés

### 3.2.2 A kutatás eredményének bemutatása

A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam létezik-e KKV specifikus coaching folyamat, illetve, ha nem létezik, szükség lenne-e ilyenre, valamint magának a coaching folyamatnak a lépéseinek megismerését tűztem ki célul. Úgy érzem ehhez megfelelő emberekkel sikerült interjút készítenem, melynek eredményét ebben a fejezetben fogom bemutatni. Az interjúkat úgy fogom elemezni, hogy az egyes kérdésekre kapott

válaszokat bemutatom, megmutatom bennük az ellentétet vagy épp a párhuzamot és levonom a következtetéseket belőle. A kérdéseket úgy építettem fel, hogy ahol volt erre lehetőség ketté szedtem a multinacionális cégekre, illetve a kis- és középvállalatokra vonatkozó rész kérdéseket.

Az első kérdés, amit feltettem az interjúalanyaimnak, az az volt, hogy körülbelül hány multinacionális vállalattól érkező ügyfelük és hány KKV-tól érkező ügyfelük van. Ez egyrészt azért volt fontos számomra, hogy lássam mennyi tapasztalatuk van kis vállalkozásokkal másrészt pedig adott egy képet arról, hogy a KKV-któl milyen arányban fordulnak coach-hoz. Számomra meglepő volt, hogy volt olyan interjúalany, akinél ez az arány 30-70 volt, azaz az ügyfeleinek körülbelül hetven százaléka érkezik kis vállalkozástól. A többi személy ügyfeleinek száma között nem volt ilyen nagy különbség, általában fele-fele vagy 60-40 százalék volt az eloszlás, de ott is inkább a KKV felé billent a mérleg.

A második kérdésem az ügyfeleinek a beosztására irányult. Arra voltam kíváncsi, hogy csak felsővezetők veszik-e igénybe a coachingot, vagy szánnak-e egyes cégeknél arra, hogy esetleg a közép vezetők vagy a dolgozók is igénybe vehessenek ilyesfajta szolgáltatást. A válaszokból az derült ki, hogy nagyrészt továbbra is csak a felső vezetők járnak coach-hoz, de egyre többször fordul elő az, hogy a közép vezetőkön kívül még egy-egy alsóbb szinten lévő kollégának is van lehetősége megismerni a coachingot. Általában olyankor a projektmenedzserek kapnak lehetőséget, vagy az egyik interjúnál volt egy olyan különleges eset, amikor az egyik nagyvállalatnál olyan fiataloknak van lehetősége elmenni coachingra, akiknek egy megadott célt kell elérnie, egy adott helyzetben jól kell teljesítenie, de fontos megjegyezni, hogy a coaching itt nem kötelező elemként jelenik meg, ez csak egy lehetőség az ott dolgozó fiataloknak, akik vezetővé szeretnének válni. Nagyon szimpatikus volt nekem, hogy amikor Kovács Laurával beszélgettem, aki egy belső coach, akkor ő elmondta, hogy náluk bárki igénybe veheti a coachingot, egészen a belépő szinttől a felsővezetői szintig, és bár csak egy éve van erre lehetőség a cégnél, ahol dolgozik, mégis nagyon sokan szeretnék kipróbálni a coachingot.

A következő kérdésben már próbáltam kicsit elkülöníteni a multinacionális vállalatokat és a kisvállalatokat. Az után érdeklődtem, hogy mik a tipikus problémái egy nagyvállalattól érkező ügyfélnek, és mik egy KKV-tól érkező ügyfélnek, ha egyáltalán különbséget lehet tenni közöttük ilyen téren. Éles határok egyértelműen nincsenek, olyat

egyik interjúalanyom sem tudott mondani, amivel például csak KKV-tól érkeznek ügyfelek. S. Tóth Márta például azt válaszolta erre a kérdésemre, hogy *„Én nem szoktam tapasztalni különbséget, a felsővezetőknek körülbelül ugyanazok az elakadásaik, kitűzött céljaik, vezető-vezető, ugyanaz a probléma, motiváció, hogy tudja elérni a csapatnak a meggyőzését, delegálás, az időbeosztás, time management, ezek nagyon-nagyon hasonlóak”*.

Makrai Fanni, is hasonlóan vélekedett, ő mást lát a különbség hátterében, nem a méretet: *„Nem a mérettel hoznám összefüggésbe a problémákat, ami szembetűnő volt nekem, hogy egy időben egyszerre dolgoztam startupokkal és SSC-kkel és ugyanaz az életkorú vezetői gárda 28-32, megdöbbentő volt, hogy a startupoknál az a probléma merült fel, hogy ide nekem az oroszlánt is, annyit dolgozom, hogy szétesem és hogyan tudok még többet vállalni imádom, amit csinálok. SSC-knél ugyanaz a tanulmányi háttér, ugyanaz az életkor, ugyanazok a lehetőségek, ott azok voltak a témák, hogy a meglévő keretekre nem vagyok hatással, a döntéseket nem tudom befolyásolni, minden az én fejem felett dől el és nem vagyok hajlandó felelősséget vállalni, én már elfogadtam, hogy én csak egy csavar vagyok a gépezetben.”*

Ezen kívül tipikus probléma még -de semmiképp sem elkülöníthetők KKV és nagyvállalati szektorra- a karrier út kérdése, mi az ügyfél iránya, mi legyen a következő lépés, hogyan kovácsoljon csapatot az ügyfél, felmerül még a kollégák közötti konfliktuskezelés is, illetve az hogyan lehet kinevelni a fiatalokat a jövő vezetőjeként. Makrai Fannival az interjú során ennél a kérdésnél felmerült még az intézményesülés problémaköre, hogy hogyan lehet egy kis családi vállalkozásból rendszert alkotni, hogyan lesznek következetesek, illetve hogyan tudnak számonkérni. Póta Réka szerint, ami inkább a kisvállalatokra jellemző, az a konfliktuskezelés, a munkavállalók megtartása, a kultúra építés, a nagyvállalatoknál pedig a munkavállalói hatékonyság növelése, illetve a kommunikáció jelenik meg, mint gyenge láncszem.

Kovács Laura a multinacionális cégeknél felmerült problémákról beszélt, ott sokszor előfordul a fluktuáció kérdése, azaz menni vagy maradni az adott vállalatnál, emellett pedig még az érdekérvényesítés, ami miatt még felkeresik őt. Nagy Péternél is felmerültek ezek a témakörök a multinacionális vállalatoknál.

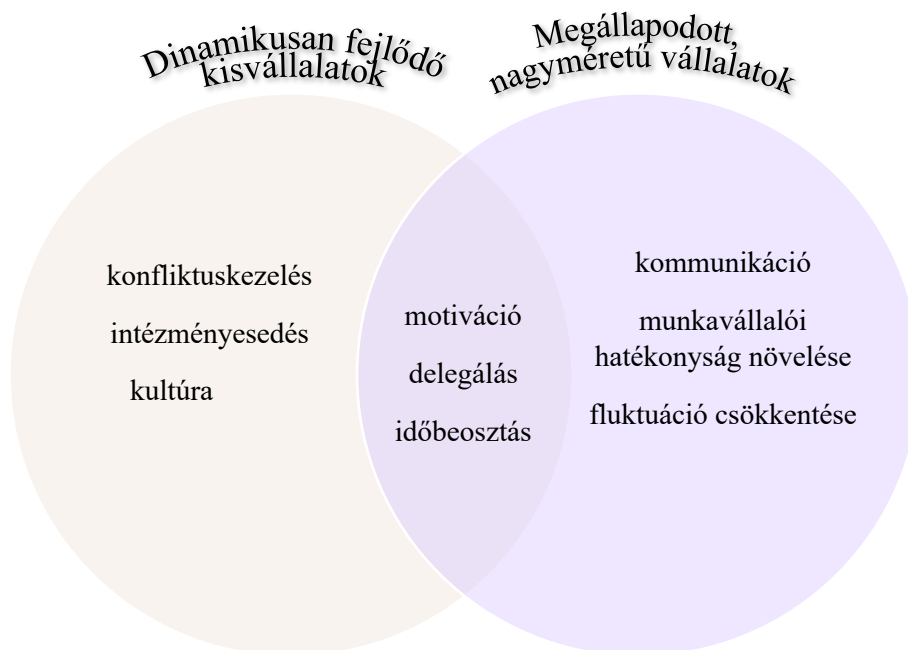
Juhos-Lockefer Katalin szerint a probléma felderítéséhez önismeretre van szükség és az agyat ki kell kapcsolni. Ő azt mondta, hogy a motiváció, mint probléma megjelenik, de a



mélyére kell nézni a dolgoknak, nem a felszínen tapogatózni, nem agyból kell válaszolni, hanem szívből. A multinacionális vállalattól érkező ügyfeleknél gyakori téma a kiegészés, míg a KKV-knál inkább a már előbb említett motiváció.

Összességében tehát elmondható, hogy van néhány olyan probléma, ami csak az egyik, vagy csak a másik szektorra jellemző, de ez nagyon kevés. A kutatásomban azzal szembesültem inkább, hogy minden vezetőnek nagyon hasonlóak a problémái, amiket nem a méret határoz meg, sokkal inkább a vezető személyisége és érzelmei. A problémákat a következő ábrán összegeztem.

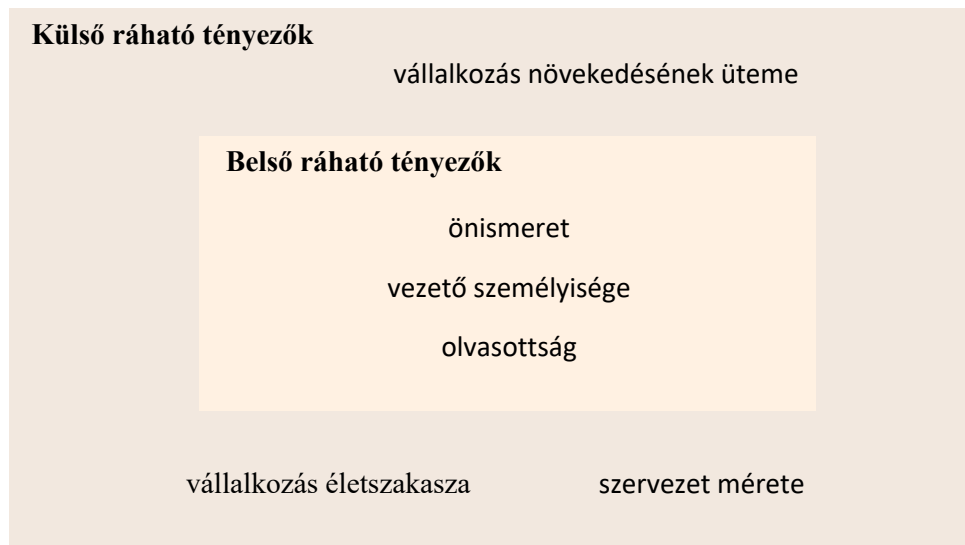
6. ábra: Kis- és nagyvállalatok problémái



Forrás: Saját szerkesztés

Mivel csak néhány elakadást lehet elkülöníteni kis- és nagyvállalati szektorra ezért a következő ábrán azt fogom szemléltetni, hogy az interjúkon elmondottak alapján mik azok a külső és belső tényezők, amelyek hatással vannak a problémákra.

## 7. ábra: A problémákra ható tényezők



Forrás: Saját szerkesztés

A negyedik kérdésem az eszközökre irányult. Azt szerettem volna ezzel vizsgálni, hogy bár a coaching eszköztára hatalmas, vannak-e olyan eszközök, melyet csak egy kisvállalattól érkező ügyfél esetében használnak a coachok, illetve vannak-e olyanok, amit csak egy multinacionális vállalattól érkező ügyfél esetében alkalmaznak. Az interjúalanyok elmondásuk szerint alapvetően is sok eszközt használnak, nem tudnának megjelölni például ötöt, amit minden esetben alkalmaznak. A legnagyobb eszköz a kezükben a kérdezéstechnika, ami a coachingnak az alapját képezi. Makrai Fanni a kérdezéstechnikán kívül a jelent jelölte meg a legjobb eszköznek: „*A jelen a legjobb eszköz. Az egyéntől függ minden. Egy ember ül oda nem egy kisvállalati alkalmazott. Azért én még soha nem választottam eszközt, mert egy nagyvállalathoz megyek vagy egy kicsihez éppen.*” Bezeredy-Herald Balázs is ehhez nagyon hasonló választ adott erre a kérdésemre: „*Nincs különbség, vannak módszertanok, amiket lehet alkalmazni, például GROW-modell, DIADAL modell. De az ott helyben szükséges módszereket alkalmazom, személyre szabottan. Az eszközök az ügyfélről szólnak, nincs különbség honnan érkezett. A fókusz az ügyfélen van nem a háttérén.*” Juhos-Lockefeer Katalin. -hasonlóan a többiinterjúalanyhoz- sem tesz különbséget a használt eszközökben. Ő úgy gondolja, hogy nem a cél a fontos, hanem maga az út, hiszen maga az út a cél. Sokszor a cél nem is megfelelő, amit az ügyfél kitűzött magának. Ahhoz, hogy ügyfelei elérjék a jó célt az elején szokott olyan teszteket alkalmazni, amelyek szembesítik a coacheet és számszerűsítik azokat az elakadásokat, amiket lehet. Így az ügyfél sokkal jobban elfogadja, ha ő látja a problémát, nem pedig a coach mondja meg neki, mi nem működik

jól. Ezzel a számszerűsítéssel egy másik interjú alatt is találkoztam. Póta Réka is alkalmazza ezt, a kevésbé humán beállítottságú ügyfeleinél, illetve ő még szokott kördiagrammot rajzoltatni például időgazdálkodás kérdésében, de alapvetően ő is az egyszerűbb eszközöket preferálja. Ami szerinte még nagyon fontos az az, hogy az ügyfelei mondják ki, hogy mi okoz nekik nehézséget és azt is mi az, amit viszont nagyon jól csinálnak. Miért mondatja ki ügyfeleivel a jót is? *„Nem egy marketing fogás, hogy dicsérem és akkor kötünk üzletet. Meg kell keresni hol a potenciál az emberben, mi az, amiben fejlődni és növekedni tud, ha a coach magában leírja akkor nem fog növekedni az ügyfél.”*

Nagy Péter sem tudott felsorolni néhányat, ő is hasonló választ adott a többiekéhez, nem szereti túlbonyolítani, azt gondolja, annak nincs értelme, minél egyszerűbb eszközöket használ, amelyek a lehető legjobban illeszkednek az ügyfélhez.

S. Tóth Márta szerint is kérdezéstechnika AZ eszköz, a többi csak segítség. Ő eszköz alatt a mindsetet érti. Szerinte itt sem lenne szabad különbséget tenni az ügyfelek között, hiszen ugyanúgy emberekkel, határidőkkel és vezetői problémákkal foglalkoznak.

Láthatjuk, hogy az interjúk során nem tudtak a coachok néhány eszközt kiemelni, hiszen annyira sok van és ezeket nem is lehet elkülöníteni multinacionális vállalattól érkező és KKV-tól érkező ügyfelekre. Minden ügyfél egyedi, mindenkin más eszközökkel tudnak segíteni. Annak nem szabadna meghatározónak lenni ennél a pontnál sem, hogy honnan érkezik a coachee.

Az ötödik kérdésem magára a coaching folyamatra irányult. Azt kérdeztem meg, hogy hány alkalom szokott lenni egy coaching folyamat, ezek milyen hosszúak és milyen időközönként történnek az ülések? Természetesen itt is kíváncsi voltam arra, hogy a két szektor között megfigyelhető-e bármi különbség.

Itt többféle választ is kaptam. A legtöbbször a válasz a kérdésemre hat alkalom volt. Ennél egy esetben volt több, és két esetben kevesebb a coaching alkalmak száma. Juhos-Lockefeer Katalin például azt mondta hét-nyolc alkalom szokott lenni nála egy coaching folyamat, mert fontos, hogy az ügyfél ne reflexből akarjon válaszolni, eljusson oda, hogy az érzelmeit használja és ennek idő kell. Ide kapcsolható a jéghegy modell, nem azzal a tíz százalékkal kommunikálunk, ami mindenki számára látható, hanem azzal a kilencvennel, ami nincs a felszínen. Emellett pedig azt figyelte meg, hogy férfiaknak nehezebb a problémáikról beszélni, valamint egy kulturális különbségre is felhívta a

figyelmem, miszerint a franciáknak különösen nehéz a problémáikról beszélni, hiszen náluk az iskolában is ezt tanítják, hogy ne mutassák ki az érzelmeiket.

S. Tóth Márta azt mondta, az ő esetében három maximum négy alkalom egy folyamat. Ezt diktálja a nemzetközi etika és ő emellett azt mondta, ha ennél több alkalom egy folyamat, akkor vagy a coach-csal vagy az ügyféllel valami gond van. *„Én bízom benne, hogy az ügyfél gyorsan meg tudja oldani a problémát és bízom benne, hogy megvan a képessége és az eszköze, az akarata, tehát nem kérdőjelezem meg. Ha ez mind bennem van, mint coachban és mindezt éreztetem vele, akkor az működik”*.

Ezek az ülések többségében másfél óra hosszúak, mind KKV-tól érkező ügyfél, mind multinacionális vállalattól érkező ügyfél esetében. S. Tóth Mártánál itt is van különbség a többi megkérdezett coach-hoz képest. Ő a brief coachingot preferálja, ami 20-30 percet jelent, ha több kolléga vesz részt a coachingban mert például a kettőjük között lévő konfliktust kell megoldani, akkor húzódhat el maximum másfél órára az ülés.

Mindegyik coachtól azt a választ kaptam erre a kérdésemre, hogy alkalmak számában és időtartamban nincs különbség az ügyfelek között. Juhos-Lockefeer Katalinnak jutott az eszébe, hogy esetleg a KKV-knak lehetne például egy rövidebb, négy alkalmas coaching folyamatot létrehozni, melynek célja az lenne, hogy a kisvállalatok minél jobban megismerjék ezt a segítő tevékenységet.

A hatodik kérdés arra irányult, hogy a coaching folyamatra jelentkezők maguktól keresik-e meg a coachot, vagy küldik őket? Esetleg többször előfordul-e a multinacionális vállalatnál, hogy onnan coachingba küldik az alkalmazottakat? Én azt gondolom erről, hogy ha valakit esetlegesen küldenek, akkor lehetőségként kellene felfognia a dolgozónak, de az interjúk során az is kiderült, hogy előfordul olyan, amikor sértődötten megy az ügyfél az első coaching alkalomra. Erről Makrai Fanni így vélekedett az interjún: *„Olyan is van, aki sértődötten ül oda. Ez a coach felelőssége, hogy ezen át tudjon jutni az ügyfél. Nagy fejlődés lehet, ha erre rájön miért csinálja ezt, hiszen valószínű a sértődést más helyzetekben is csinálja.”* Láthatjuk, hogy ezt is át lehet fordítani egy pozitív helyzetté, de az a coach feladat, hogy megmutassa az értelmét ennek a szakmának. Nagy Péternek is volt ilyen élménye egy-két ügyfelével, de ott is „sikertörténet” lett a vége, be tudta bizonyítani ügyfelének, hogy a coaching hasznos, sőt még egy coaching képzést is elvégzett ez a coachee. Természetesen nem csak ilyen eset van, amikor elzárkózik az ügyfél. Juhos-Lockefeer Katalin elmondása szerint, ő olyanokkal

találkozott inkább, akik lehetőségként élték meg. Bezeredy-Herald Baláznak is volt élménye többféle ügyféllel és hozzáállással, de nagyrészt szerinte is lehetőségként élik meg.

S. Tóth Márta úgy vélekedik a coachingba küldésről, hogy ha valakit „beutalnak”, akkor a coaching folyamatnak el sem szabadna kezdődnie. *„A coachingnak három alap pillérje kell, hogy legyen, az első a függetlenség, ha egy dolgozót elküldenek, ott már coaching nem lenne szabad, hogy létrejöjjön, mert nem önszántából van ott, tehát a függetlenség meghalt”*. Az ő esetében csak akkor jön létre a coaching, ha az ügyfél magától kereste fel a coachot. Az ő véleménye az, hogy ha a főnök elküldi az egyik dolgozóját coachingba, akkor valójában a vezetőnek van elakadása, amit a dolgozóra akar kivetíteni.

A beszélgetés alatt a legtöbb személy arról számolt be, hogy vegyes a jelentkezések módja, sokan maguktól keresnek fel egy coachot, de adódik olyan alkalom is, amikor elküldi a felettese az adott ügyfelet, amiről különbözően vélekednek a coachok. A vállalkozás mérete nem meghatározó ebben, nem különíthető el úgy, hogy ha küldték, akkor biztosan nagyvállalattól érkezett az ügyfél. Véleményem szerint ahhoz, hogy erről pontosabb képet kapjunk, ahhoz még számos interjú kellene elkészíteni és talán, akkor lehetne egy egyértelműbb konklúziót levonni.

Az utolsó előtti kérdésem az volt, hogy amikor felkeresik az ügyfelek a coachot, akkor tudják-e azonosítani a saját problémájukat, vagy esetleg ez csak az ülések alatt derül-e ki?

Erre a kérdésre szinte összecsengően azt a választ kaptam, hogy a valódi problémát nem tudják az ügyfelek, csak tüneteket mondanak. Makrai Fanni így válaszolt erre a kérdésemre: *„Szinte mindig tünettel jönnek. Tüneteket mondanak és ez egy folyamat, amíg egyrészt a bizalmi szintünk odajut, hogy ezeket a rétegeket lehámozva eljussunk oda, hogy mitől fél valójában vagy bármi ilyesmi. Az a legritkább eset, hogy valaki tényleg meg tudja fogalmazni. Nagyon rosszul állunk önismeret fronton.”* Nagy Péter is úgy látja, hogy kell néhány alkalom, mire a probléma gyökereit eléri a coacheeival. Kovács Laura is így vélekedett.

Az önismeret kérdése Juhos-Lockefer Katalinnál is előkerült, hiszen nála alapvetően is központi szerepet játszik ez, mivel szupervízió alapú coachinggal foglalkozik. Ő úgy véli, hogy ha megfelelő önismerettel rendelkezünk, akkor tudjuk azonosítani a problémát, de ehhez, mint ahogy már korábban is írtam, ki kell kapcsolni az agyat és a szívre hallgatni.

Póta Rékától érdekes választ kaptam a kérdésemre: *„Meg tudják mondani az emberek, hogy mi a problémájuk, csak én mást hallok, mint amit ők gondolnak, hogy mondanak. Abból indulok ki, amit ők mondanak.”* Ezt úgy értette, hogy ha valaki például azért keresi meg, mert a vállalatánál a nők harcolnak egymással, akkor ő azt hallja, hogy konfliktuskerülő az adott személy, senkivel nem akar rossz viszonyba kerülni, viszont ezt a problémát meg kell oldani valahogy.

S.Tóth Márta a kérdésre határozottan azt válaszolta, hogy mindig meg tudják mondani az ügyfelei mi a jelenlegi problémájuk. Természetesen az ülések során szoktak még kiderülni egyéb elakadások, de egyszerre csak egy nehézséggel foglalkoznak, ha az ügyfél egyéb -ülések közben felmerült- problémával is szeretne foglalkozni, akkor majd a coachee kezdeményez egy új találkozót.

Az utolsó kérdésem az utánkövetésre vonatkozott. Arra voltam kíváncsi, hogy a coaching folyamat végén van-e valamilyen mérés vagy bármilyen eszköz, amivel meg tudják nézni, hogy hogyan sikerült a coaching során tanultakat beépíteni a mindennapokba. Bezerédy-Herald Balázs azt mondta, hogy náluk kötelező beszámoló nincs az elért eredményekről, aki akarja az utolsó alkalmon megosztja vele az elért célokat, de mivel 2 hetente vannak az ülések ő általában szokta látni, hogyan fejlődik a coachee. A coaching folyamat végén ő egy elégedettségi kérdőívet szokott kitölteni az ügyfeleivel, ami a coachra, illetve magára a folyamatra irányul, hogy mennyire elégedett a coach-csal, hogyan tájékoztatta őt és ilyen egyéb technikai kérdésekre kéri a coacheek választát.

Kovács Laura elmondása szerint is egy ügyfélelégedettségi kérdőívvel zárják a folyamatot, amit nem kötelező kitölteni, de neki is a segítségére van, hiszen a coacheek itt tudnak reflektálni magára a coachra is, amiből ő sokat tanulhat.

Makrai Fanni is az előzőkehez hasonló választ adott: *„Kéthetente szoktak lenni az üléseim, minimum 3 maximum 5 hónap így egy folyamat, az utolsó ülésen én ezt a felelősséget ezt ott hagyom nála, meg szoktam kérdezni, hogy hogyan szeretné, hogy tartsuk a kapcsolatot, tartsuk-e egyáltalán.”*

Nagy Péter esetében sincs semmilyen kötelezettség végén, ő is azt mondta, hogy alkalomról-alkalomra látja, hogyan haladnak ügyfelei az adott nehézség megoldásával és mindennapokba való beépítéséről.

Póta Réka is azt válaszolta, hogy a folyamatban együtt vannak, tehát látja a fejlődést, am itt érdekes volt számomra, hogy néha neki kell szólni ügyfelének, hogy elérte a célt, vagy épp közeledik hozzá. Emellett fontosnak tartom megjegyezni, hogy számára lényeges az is, hogy a coachee lássa, hogy sikereket ér el, még akkor is, ha a folyamat során más problémákra is fény derült. *„Próbálok már csak azért is lezárni, hogy érezze az ember, hogy egy haladás van valamire, hogy lássuk ez egy lezárt dolog, meg legyen neki is a sikerélménye. Utána lehet szerződni valami újra.”*

S. Tóth Márta soha nem gyakorol nyomást az ügyfeleire, nincs ez másképp a lezárásnál sem. *„Semmilyen nyomást nem gyakorlok és maximálisan igyekszem a manipuláció legkisebb jelét sem használni, hogy ne érezze az ügyfél, hogy ide kötelező jönni.”* S. Tóth Márta minden esetben engedélyt kér az ügyfeleitől, hogy felhívhatja-e őket egy-két hónap után, hogy lássa a haladást. Ez számára is ez egy visszajelzés, hogy jó munkát végezett. *„És ez nem azért van mert nem bízok benne, hanem ez azért van, mert gratulálni szeretnék neki a sikereihez. Egy visszajelzés, hogy jó munkát végeztünk.”*

### **3.3 A kutatás eredményeinek összefoglalása**

A feltett kérdésekből az rajzolódott ki, hogy speciális KKV coachingra nem lenne szükség, hiszen nem lehet elkülöníteni így az ügyfeleket, hogy KKV-tól érkező és multinacionális vállalatoktól érkező ügyfél, mert esetleg a problémáikban van eltérés, de ez nem tenné indokolttá azt, hogy valamilyen másfajta folyamatot kelljen létrehozni. A szervezet mérete tehát meghatároz néhány problémát, de alapvetően nem a méret határozza meg az ügyfelet. S. Tóth Márta szerint például az olvasottság az, ami meghatározó lehet. *„Az olvasottság az, hogy mennyire jártas, mennyire van információ áramlás, mennyire akarja fejleszteni a személyiségét, inkább ezek azok a dolgok.”*

Bezerédy-Herald Balázs is úgy vélekedik, hogy nem a méret lenne a megfelelő tényező, ami alapján esetleg lehetne szegmentálni. *„Melyik életszakaszban van vezető, arra lehetne bontani nem méretre. Felfelé menő növekvő fázis vagy épp válságban van. Ezek meghatároznak bizonyos témákat. Ezek kiindulási pontok a megoldás egyedi lesz minden esetben.”* Láthatjuk, amiről már korábban is írtam, hogy minden ügyfél egyedi és minden ügyfél problémájára is egyedi a megoldás.

Makrai Fanni tapasztalatai alapján sem a méret a meghatározó, az ő meglátása szerint inkább a vállalati kultúra az, ami meghatározza, hogy milyen problémákkal szembesül egy vezető.

Természetesen volt olyan interjúalany is, aki szerint lényeges lehet a méret. Póta Réka például úgy látja, hogy egy kisebb cég vezetőjének több ideje van magára, analizálhatja magát, míg egy nagyvállalati vezetőnek nincs erre ideje, neki sokkal több feladata van és elfoglaltabb is ezáltal.

Juhos-Lockefer Katalinnal ennél a pontnál beszélgettünk arról is, hogyan lehetne ismertebbé tenni a KKV-k körében a coachingot, amire egy olyan javaslata volt, hogy esetleg lehetne egy olyan rövidebb, például négy alkalmas coaching folyamat létrehozni, melynek során KKV vezetők, akár csoportosan is megismerhetnék ezt a szakmát és lenne lehetőségük dönteni arról, hogy a későbbiekben igénybe vennének-e ilyesfajta segítséget.

S. Tóth Márta arra kérdésemre, hogy ha jól értem, nem lenne szükség KKV coachingra, így válaszolt: *„Szükség lenne minden magyar családnak, minden KKV-nak és minden multinak 3-5-10-20 coachos listára, ahonnan választhatnak és amikor úgy érzik elakadtak, vagy nem akadtak el csak van egy célkitűzésük és abban szeretnének megerősítést vagy több gondolatot gyűjteni, akkor elmehessenek. Ez lenne az egészséges.”* Ezzel a módszerrel oda is eljuthatna a coaching, ahol korábban nem hallottak róla, vagy esetleg rossz volt a véleményük erről a segítő szakmáról.

Összességében tehát kimondható, hogy nincs szükség KKV coachingra, nem a méret a lényeg, hanem a probléma, amivel coach-hoz fordulnak az ügyfelek, ezek pedig nagyon hasonlóak. Véleményem szerint azon lehetne dolgozni, hogy minél több kisvállalat ismerje meg a coachingot és próbálja ki.



## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

A szakdolgozatom témájaként azért választottam a coachingot, mert az egyetemi tanulmányaim alatt elkezdtem érdeklődni utána és eljátszottam azzal a gondolattal, hogy a későbbiekben coachként tevékenykedjek. Úgy gondoltam, hogy ez egy jó lehetőség arra, hogy beleássam magam a témába, megismerjek néhány coachot és el tudjam dönteni, hogy tényleg közel állna-e hozzám ez a segítő tevékenység. Ezen kívül nekem az is fontos volt, hogy élvezzem ezt a kutatást és ne kényszerként éljem meg. Másrésről azt gondolom, hogy a coaching egyre felkapottabbá vált az üzleti életben, de főként a multinacionális vállalatok körében, de engem az is érdekelt, hogy a kis- és közép vállalatok mennyire vannak tisztában a coachinggal, valamint alkalmazzák-e.

A szakirodalom kutatási részben az alapoktól indultam, megismerkedtem rengeteg coaching fogalommal, hiszen erre nincs egy mindenki által elfogadott definíció. Ahány ember, annyiféleképpen fogalmazták meg a coaching jelentését. Hozzám legközelebb azok a definíciók állnak, melyben valamilyen kétoldalú tanulási folyamatként jellemzik a coachingot, hiszen minden ügyfél egyedi ezáltal nincs két ugyanolyan probléma sem, amivel coach-hoz fordulnak. Ezáltal a coachoknak is egy tanulási folyamat, ezt a végén meg is erősítették az empirikus kutatási részben. Volt olyan interjúalanyom, aki külön ki is emelte, hogy talán ő ezt szereti a legjobban a coachingban, hogy mindig van hova fejlődni.

A coaching résztvevőit is elemeztem a dolgozat során. A coachon és az ügyfelen kívül megjelenhet egy harmadik résztvevő a megrendelő is. Volt olyan interjú, amelynek során azt mondta az interjúalany, hogy ez egyáltalán nem egészséges, hogy létezhet egy megrendelő. Mindenkinek magától kellene coach-hoz fordulnia nem azért, mert küldték. Ennek kapcsán felmerült az is, hogy ha valakit küldenek és nem hisz benne, akkor hogyan lehet ez a folyamatot átfordítani és megmutatni az ügyfélnek, hogy igenis van haszna a coachingnak. Erre a coachok kihívásként tekintenek.

Amikor a coaching eredetét vizsgáltam azzal szembesültem, hogy már a huszadik században megfogalmazták azt, hogy az embernek először a belső ellenfelét kell legyőznie. Úgy vélem ez a mai napig is helytálló és az interjúk során erre megerősítést is kaptam, hiszen több beszélgetés alatt felmerült az önismeret kérdése, amivel, mint

kiderült elég rosszul állunk manapság. Pedig, ha önmagát mindenki egy kicsit jobban ismerné, akkor a probléma azonosítása és a megoldása is gördülékenyebben mehetne. A probléma szembesítésére több coach alkalmaz különböző eszközöket, amikkel számszerűsíteni lehet, hogyan is áll az ügyfél az adott helyzetben. Például, ha valaki időmenedzsment miatt fordult coach-hoz, akkor egy kördiagramon bejelölni mivel mennyi időt tölt hasznos lehet, hiszen így látja hova folyik el a rengeteg idő és mi az, amire sokkal többet kellene fordítani.

A szakdolgozatom témája indokoltta tette, hogy megvizsgáljam, milyen problémákkal fordulnak általában coach-hoz, ha egyáltalán fordulnak és ha nem, akkor annak mi lehet az oka. A problémák között megfigyelhető némi különbség, de alapvetően nem a méret a meghatározó, hanem sokkal inkább az ügyfél személyisége vagy esetleg olvasottsága. Nincs éles határ a problémákban azért, mert valaki kis- vagy nagyvállalattól érkezik egy coachhoz.

Az empirikus kutatás lefolytatása érdekében felkerestem hét coachot, akikkel félig strukturált interjút készítettem. Ennek az volt a célja, hogy megtudjam létezik-e speciális KKV-coaching, ha igen, akkor milyen formában? Ha nem, akkor szükség lehetne-e erre? Ezt úgy vizsgáltam, hogy a feltett kérdésekkel a különbségeket kerestem a KKV-któl érkező ügyfelek és a multinacionális vállalattól érkező ügyfelek problémái között, a coachok által használt eszközök között, valamint az ülések lebonyolítása között.

Sok információt kaptam az interjúalanyoktól, de összességében arra jutottunk, hogy nincs KKV coaching és nem is lenne szükség rá, hiszen minden ügyfél egyedi, mindenkinek egyedi a problémája, de a méret nem feltétlenül határozza meg ezeket az elakadásokat. El lehet különíteni néhány problémát kis- és nagyvállalatra, de a legtöbb az a metszetben helyezkedik el. A vezetők személyisége vagy épp a vállalkozásuk életszakasza sokkal inkább meghatározó a felmerülő problémák területén. A használt eszközökben egyáltalán nem figyelhető meg különbség, hiszen mivel minden coachee egyedi az eszközöket is a személyhez igazítják, nem pedig a vállalat méretéhez, ahonnan érkezett. Az eszközökhöz hasonlóan a coaching ülés alkalmában sincs semmiféle eltérés, az egyénhez és az elakadásához igazítják, itt sem befolyásoló tényező a méret.

Az interjúk során arról is érdeklődtem, hogy a kisvállalatoknál mennyire ismerik a coachingot és bár egyre jobban elterjedt ebben a körben is, mégis sokan szkeptikus ezzel kapcsolatban és értelmetlennek találják. Ezen azt gondolom nagyon hasznos lenne

változtatni. Két javaslatot is kaptam erre a beszélgetések során. Az egyik az volt, hogy csoportos coaching keretén belül, négy alkalom alatt kisvállalati vezetőknek megmutatni, igenis van értelme a coachingnak. Erről az a véleményem, hogy a kevesebb alkalom szám miatt talán elmennének, mivel nem kerülne olyan sokba és meg lenne a lehetőség arra, hogy meglássák az értelmét ennek a segítő szakmának. A másik javaslat az volt, hogy egy néhány fős coach listát hozzon létre minden vállalat, különítsen el erre valamennyi összeget, melyet a dolgozók szabadon használhatnak fel, ha úgy érzik elmennének egy coach-hoz. Fontos kiemelni, hogy a listáról ők maguk választhassanak szimpátia és kémia alapján coachot. Ha a két ötletet összegyűrnánk szerintem a coaching sokkal gyorsabban elterjedne a KKV-k világába is. Az első néhány coaching alkalmon javaslatot lehetne nekik tenni erre, hogy készítsenek egy ilyen listát, különítsenek el egy összeget rá, így abból se lenne a későbbiek folyamán gond, hogy épp akkor nem áll rendelkezésre az az összeg, amikor valamelyik munkavállaló vagy vezető úgy érzi, hogy neki szükség lenne külső segítségre. Másrészt a kisvállalatoknak ez egy tervezhető költség lenne, ami sokat segítené a működésükön. Ez egy tervezhető és átlátható folyamat lenne, és valljuk be a vezetők általában a költségeket szokták tervezni, nem pedig a problémákat vagy az emberi faktort. Egy másik kutatás keretén belül érdemes lenne megvizsgálni annak az okát, hogy miért nem olyan elterjedt a coaching a KKV-k körében, valamint egy tervet készíteni arra, hogyan lehetne népszerűsíteni ezt a segítő szakmát. Biztosan most is vannak olyan módszerek, melyek által a coaching egyre elterjedtebb lehet, ezek kutatása is segíthetne abban, hogy még több kisvállalati vezető vegye igénybe a coachingot.

Egy másik jövőbeni kutatás lehetne, ha megvizsgálnánk azokat a kisvállalatokat, ahol igénybe veszik a coachingot és azokat, ahol nem. Előfeltevésem szerint itt is találhatnánk különbséget a működésben, illetve a sikerességben is. Azt gondolom sikeresebb lehet úgy egy kis- vagy közepes méretű vállalat, ha bevon külső segítséget is.

A kutatásomnak voltak különböző korlátai. Az egyik ilyen, hogy kevés coachot kérdeztem meg ahhoz, hogy reprezentatív legyen a felmérés a másik, hogy az interjúalanyokat és a szakirodalmakat én választottam, valamint a kérdések is a saját stílusomban íródtak, valamint sokkal több idő lenne szükséges egy ilyen komplex kutatás lefolytatásához. Ha ezeken a tényezőkön változtatnák, akkor sokkal összetettebb és realisabb képet kaphatnék erről a témáról.

Összességében azt gondolom, hogy a kutatást sikerült jól lefolytatnom, minden kérdésemre kaptam választ és mindeközben jól is éreztem magam. A coachinggal sokkal jobban megismerkedtem és továbbra is azt gondolom, hogy ez hozzám közel áll, nagyon érdekes szakma. Egyre jobban úgy gondolom, hogy a jövőben még lesz ezzel dolgom.

## 6. IRODALOMJEGYZÉK

### 6.1 Nyomtatott források

- COPE, M.: A coaching módszertana (Manager Könyvkiadó, Budapest, 2007)
- CZEGLÉDI, L.: Minőségmenedzsment (Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 2011)
- DEHNER, U.-DEHNER, R.: Tranzakcióanalízis a coachingban (Z-Press Kiadó, Miskolc, 2015)
- FENYVESI, É.- ÁDÁM, A.: A coaching jelene - Magyarországi Helyzetkép (Körkép, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, 2016)
- HEIDRICH, B.: Alkalmazottak vezetése (Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2011)
- HEIDRICH É.: A vezető magányossága, avagy a coaching (Vezetéstudomány XXXVIII.évf. 2007.3.szám)
- HORVÁTH, T: Helyzetkép a Magyarországi coachingról; (Pszichoterápia, XIII. évfolyam 4. szám, 2004)
- JOSEPH, S.: Person-centred coaching psychology: A meta-theoretical perspective, (International Coaching Psychology Review, 1. évfolyam, 1. szám, 2006)
- KÁRPÁTINÉ, D. J. – VÁGÁNY, J. – FENYVESI, É.: Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban magyarországon? (Vezetéstudomány, XLVII. évf. 2016. 12. szám)
- KAROLINY, M.-POÓR, J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv - Rendszerek és alkalmazások (Wolters Kluwer, Budapest, 2017)
- KELLÓ, É.: Coaching alapok és irányzatok (Akadémiai Kiadó, Budapest 2016.)
- KOMÓCSIN, L.: Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. (Manager Könyvkiadó, Győr, 2009)
- KRESALEK, P. - SZŐRÖS, K.: Üzleti tervezés (Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010)
- KUNOS, I.: Coaching folyamatmodellek, Konferenciaközlemény: Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” X. International Scientific Conference, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2017
- LEARY-JOYCE, J: Gestalt-coaching a gyakorlatban (HVG Kiadó Zrt, Budapest, 2017)
- O CONNOR, J- SEYMOUR J.: NLP- Segítség egymás és önmagunk megértéséhez, Pszichológiai gyakorlatok (Bioenergetic Kft, Budapest, 2010)

- PASSMORE, J.: Excellence in coaching - The industry guide (Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi, 2010)
- POÓR, J.: Menedzsment-tanácsadási kézikönyv (Akadémiai Kiadó, Budapest, 2016)
- STARR, J.: The coaching manual (Pearson Education Limited, Harlow, 2011)
- TARRÓ, A.: A transznacionális vállalatok világgazdasági jelentősége: a megítélés és a szabályozás lehetőségei (E-Conom, 1. évfolyam, 2.szám 2012)
- UNDERHILL, O. B.- MCANALLY, K. – KORIATH, J. J.- Executive coaching for results- The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2007)
- VOGELAUER, W.: Coaching a gyakorlatban (Beehive Consulting, Budapest, 2008/a)
- VOGELAUER, W.: A coaching módszertani ABC-je (Beehive Consulting, Budapest, 2008/b)
- WHITMORE, J: Coaching for performance (Z-Press Kiadó, Miskolc, 2008)
- SÁRVÁRI, GY.: A belső harcos útja: Coaching kézikönyv (Sanoma Media Budapest Zrt, Budapest, 2013)
- ZSIGMOND, SZ.: A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat rubik-kockája, avagy: a sikeres folyamat sajátosságai és összetevői (Doktori (PhD) értekezés, Miskolc, 2018)

## **6.2 Internetes források**

<https://motivator.ma/uzleti-siker/mi-az-coaching-es-ki-a-coach/>

letöltve: 2019.10.05.

<https://minner.hu/ki-a-coach-mit-jelent-szamunkra-miert-erdemes-hozza-fordulni/>

letöltve: 2019.10.05.

<https://coaching.reblog.hu/a-coaching-tortenete-maskepp>

letöltve: 2019.10.06.

<http://www.newcode.hu/18-eletrajzok/78-fritz-perls>

letöltve: 2019.10.07.

<http://www.solutionsurfers.hu/wp-content/uploads/ICFkompetenciak.pdf>

letöltve: 2019.10.16.

<http://www.coachfederation.hu/etikai-kodex>

letöltve: 2019.10.27.

<https://www.e-coach.hu/brief-coaching>

letöltve: 2019.10.27.

<https://collective-consulting.hu/munkaltatoknak/kepzes-fejlesztés/coaching/>

letöltve: 2019. 10. 27.

<http://www.coachfederation.hu/icf-coach-kompetenciak>

letöltve: 2019.10.28.

<http://szokolibernadett.hu/kkv-szektor-es-a-coaching/>

letöltve: 2019.11.02.

<http://manco.hu/index.php/vallalatvezetes/gazdasag/442-kkv-szektor-problemai>

letöltve: 2019. 11.02.

[https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/coaching-a-cegvezetesben/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/coaching-a-cegvezetesben/)

letöltve: 2019. 11. 03.

<http://coachszele.hu/rovatok/kutatas/672-a-fiatal-vallalkozok-leggyakoribb-coaching-temai.html>

letöltve: 2019. 11. 23.

### **6.3 Jogszabály**

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

### **6.4 Egyéb**

ZSIGMOND SZ.: A sikeres és hatékony coaching modellje, 2012, kézirat

SZATMÁRINÉ, DR. BALOGH, M.: TA az OD-ben, avagy tranzakcióanalízis alkalmazása a szervezetelemzésben és fejlesztésben; SZIE Gödöllői Konferencia előadás, 2003.

szeptember

HADARICS, M.: Vezetői kutatás, Psidium, 2013

## 7. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A coaching fogalma.....	12
2. ábra: Coaching és egyéb segítő szakmák .....	13
3. ábra: A coach, a coachee és a megrendelő kapcsolata .....	17
4. ábra: A coaching típusai .....	18
5. ábra: A coaching folyamat részei .....	26
6. ábra: Kis- és nagyvállalatok problémái .....	38
7. ábra: A problémákra ható tényezők.....	39



## 8. MELLÉKLET

### 7.1 Interjú kérdések

- 1, Hány KKV-s ügyfele és hány multinacionális vállalattól érkező ügyfele van?
- 2, Milyen beosztásúak a coachingot igénybe vevő ügyfelek?
- 3/a Mik azok a tipikus problémák, amiért általában segítségért fordulnak az ügyfelek egy multinacionális vállalatnál?
- 3/b Mik azok a tipikus problémák, amiért általában segítségért fordulnak a KKV-tól érkező ügyfelek?
- 4, Milyen eszközöket használ általában, hogy ezeket az elakadásokat megoldják? Van-e valamilyen különbség a használt eszközöknél egy KKV-tól érkező ügyfél esetében? Ha van, kérem ismertesse ezeket!
- 5, Általában hány alkalom szokott lenni egy coaching folyamat? Ezek milyen hosszúak?  
Ez mindig így van vagy az alapvető dolgokban (például alkalmak, idő) is lehet eltérés a multinacionális vállalattól érkező és egy KKV-tól érkező ügyfél között?
- 6, A coaching folyamatban résztvevők inkább maguktól keresik fel Önt, vagy a cégvezető küldi Önhöz az ügyfelét, azaz belekényszerül ebbe a helyzetbe? Mennyire élnék ezzel a lehetőséggel az ügyfelek?
- 7, Milyen területeken tud segíteni?  
Amikor felkeresik Önt, akkor milyen problémákat tud még azonosítani, azon kívül, amiért elkezdték a coachingot? Általában az a valódi probléma, amiért Önhöz fordultak, vagy közben előfordul, hogy kiderül a háttérben más áll?
- 8, Hogyan történik az eredmények mérése, visszacsatolás a coaching folyamat után? Hogyan tudják beépíteni a mindennapjaikba az ügyfelek, amit a coaching során tanultak?

