

# A COACHING JELENE – MAGYARORSZÁGI HELYZETKÉP

FENYVESI Éva - ÁDÁM Anna



„Csak a változás állandó”. Hérakleitosz ókori görög filozófus mondása talán soha sem volt ennyire aktuális. Turbulens világunkban ez kiegészül azzal, hogy a változás folyamata egyre inkább felgyorsul, amelyhez való alkalmazkodás mindannyiunk számára óriási kihívás. Ez egyformán igaz a munka- és a magánélet világára. A problémák, elakadások megoldásának „orvoslására” számos módszer közül választhatnak a cégek és a magánszemélyek. A vállalkozások esetében „külső” segítség lehet például egy mentor, egy tréner, vagy egy tanácsadó. Magánszemélyek elsősorban pszichológushoz fordulnak, vagy önismereti tréningeken, foglalkozásokon vesznek részt.

Az ezredforduló környékén hazánkban egy olyan új módszer kezdett elterjedni, amely egyaránt alkalmas – figyelembe véve a specialitásokat – mind a két területen való alkalmazásra. Ez a módszer a COACHING, mely folyamat két főszereplője a coach (a segítő, a tréner) és a coachee (a kliens). De vajon valóban képes megoldást adni a coaching problémáinkra, elakadásainkra? Vagy csupán egy újabb „divathullám söpör végig az országon?”

Egy biztos. A coaching hazánkban ma virágkorát éli. Nap, mint nap újabbnál újabb irányzatok, képzetek és coachok jelennek meg.

Ebben a tanulmányban a coaching meghatározását, irányzatait és mérhetőségével kapcsolatos néhány dilemmát mutatjuk be számos szakirodalom feldolgozáson keresztül. Ezután 18 hazai coachsal készített mély interjú és 181 coachee által kitöltött kérdőív, valamint szekunderkutatások adatainak feldolgozásán keresztül kívántuk megragadni, hogyan vélekednek Magyarországon a szakemberek a coaching szerepéről, elterjedtségéről és gyakorlati hatékonyságáról.

### **A coaching kezdete határon innen és határon túl**

A coaching, mint módszertan amerikai eredetű, de maga a szó a magyar „kocsi” szavunkból ered. Az 1400-as évek közepén a Komárom-Esztergom megyében található Kocs falu mesterei készítettek egy három ló által húzott szekeret, „kocsi”-t, amely a település nevét világhírűvé tette. Jelenleg a szónak több jelentése van. Az Amerikai Egyesült Államokban például a belföldi távolsági buszt nevezik így, de ma a coaching kifejezés a leggyakrabban egy olyan módszertanra utal, amelyet egyének és csoportok fejlesztésére egyaránt használnak.

Az első fennmaradt írás, amelyben a coach kifejezést, mint tutor, konzulens használják, egy 1830 körüli oxfordi dokumentumban lelhető fel. Az elnevezés egy olyan tanárt jelölt, aki a diákot "keresztül viszi" a vizsgán.<sup>1</sup>

A coaching először elsősorban a sportban hódított teret magának, és onnan terjedt át az üzleti világba (ma ennek ellenére a módszer használata nem jellemző a sport világában). Timothy Gallwey, sportedző úttörő szerepet játszott a módszer kifejlesztésében. A gyakorlatban elért sikereiből egymás után születtek meg azok a könyvek, amelyek a coaching különböző sportágakban való hasznosításáról szólnak: „The Inner Game of Tennis”<sup>2</sup>, „The Inner Game of Skiing”<sup>3</sup>, „The Inner Game of Golf”<sup>4</sup>.

Ezt követően a szerző a sportban tapasztalt best practice megoldásokat adaptálta a munka területére. Erről szól a „The Inner Game of Work”<sup>5</sup> című könyve. Mindegyik műve arra

az alapelvre épül, miszerint sokkal fontosabb és nehezebb a belső akadályokat, azaz önmagunkat „legyőzni”, mint a versenytársat. Szerinte az edzőnek kell segíteni a sportolót a belső gátak leküzdésében. Amennyiben ez sikeres, a játéktechnika tanítása háttérbe szoríthat, mert a módszer segítségével az egyébként tehetséges játékos természetes képességei a felszínre törnek. Gallwey praktikái a sportolók között nagy sikert arattak, azonban a szakmabeliek nem minden esetben fogadták egyöntetű lelkesedéssel.

Gallwey nemcsak a könyveiben leírtakkal segítette a módszer átadását. Kiscsoportokat szervezett, ahol bemutatta a leginkább bevált megoldásokat a résztvevőknek. Ezek a személyek a közös munka folyamán coachesá nőttek ki magukat, és a későbbiekben „Inner Game” néven alkalmazták tudásukat. Először csak a sport területén hasznosították azt, később azonban a megtanult módszereket alkalmazni tudták ügyfeleik üzleti szférában felmerülő problémáira is. Így a sport világából a coaching áttért az üzleti életbe. A módszer lelkes támogatói szerint, ha a coaching, mint fogalom el is „tűnik” az üzleti szférából és a magánéleti elakadások megoldásainak lehetőségeiből, más módszerekbe beépülve biztosan fenn fog maradni.<sup>6</sup>

„Erős hatással volt még a coachingra a konstruktivista tanuláselmélet, amelynek főként a következő szempontjait vette át:

- A tanuló mindig aktív szervezet, aki nem csupán reagál az ingerekre, hanem keresi is azokat, és megbirkózik velük annak érdekében, hogy megértse a világot;
- A tudás belül jön létre, nem csupán külső forrásokból származik;
- A motiváció belülről fakad. A coach nem tudja motiválni ügyfeleit. Vizsgálja és tisztázza az egyén értékeit, céljait, és együtt tűz ki vele olyan célt, amely az ügyfelet annak elérésére serkenti.”<sup>7</sup>

Magyarországon a coaching az 1990-es években jelent meg, a multinacionális cégeknek köszönhetően. Az igazi áttörésre azonban 2005 után került sor. Azóta egyre több coaching irányzat, coachképző és coach jelenik meg a hazai piacon.

„2011-ben hat coaching szervezet – amelyek tagsága a magyarországi képzett coachok legnagyobb részét lefedi – aláírta a Coaching Szakmai Kódexet. Az aláíró szervezetek az alábbiak voltak: ICF Magyar Tagozata, Európai Coaching Szövetség Egyesület, Üzleti Coach Közhasznú Egyesület, Magyar Coach Egyesület, CoachOK Szakmai Szövetség Egyesület, Megoldásközpontú (SOLUTIONFOCUS) Megközelítéssel Dolgozó Coachok, Fejlesztők és Szervezetek Egyesülete. A hat szervezet együttes összefogása a hazai coaching szakma minőségbiztosításáért, kereteinek tisztázásáért, valamint az egyértelmű és széles körben elfogadott szakmai és etikai irányelvek lefektetéséért nemzetközi szinten is úttörő jellegű a nemzeti coaching piacokon. A Szakmai Kódex az EU által röviddel azelőtt befogadott „Code of Conduct”-ra épül.”<sup>8</sup>

### A coaching meghatározása

Mielőtt bemutatjuk az általunk megfogalmazott munkadefiníciót, lássunk néhány meghatározást más szerzők tollából. A válogatásnak egyetlen szempontja volt, hogy minél inkább megragadhatóvá tegyük a coaching lényegét, szellemét.

Austin és Peters szerint a coaching „olyan vezetői magatartás, amely összehozza a különböző háttérrel, tehetséggel, tapasztalatokkal rendelkező embereket, és arra ösztönzi őket, hogy felvállalják a felelősséget, valamint folyamatosan eredményeket érjenek el. A kapcsolat alapja, hogy egymást egyenrangú félként kezelik.”<sup>9</sup> E megfogalmazás a coaching üzleti életben való alkalmazására utal. A coaching szemléletű vezetés Magyarországon is megjelent, de elsősorban a multinacionális vállalatoknál vált gyakorlattá.

Zeus és Skiffington a coachingot úgy definiálja, hogy egy olyan eredmény-orientált kontextusban zajló dialógus, amelynek során a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre, amelyeket az ügyfél valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg.<sup>10</sup> A szerzőpáros a coachingnak azt a két fontos jellemzőjét emeli ki, amelyet mi is fontosnak tartunk: eredményorientáció, illetve a rejtett képességek felszínre hozása.

Curly Martin találékonyan úgy fogalmaz, hogy a coaching áthidalja az elképzelés, az elgondolás és a kivitelezés közötti szakadékot. Azaz a coaching segítségével megtanulhatjuk azt, hogyan legyünk képesek cselekedni a céljaink elérése érdekében.<sup>11</sup> E meghatározás bemutatását, azért tartjuk fontosnak, mert kihangsúlyozza a coaching önmotiválásra való ösztönzésben rejlő erejét.

Elbert és Farkas úgy definiálja a coachingot, mint egy kommunikációs folyamat, amelynek kiemelkedő szerepe van a teljesítmény növelésében, és a teljesítménynövelés eléréséhez szükséges hiányosságok pótlásában.<sup>12</sup> Ebből a megközelítésből, magáról a coachingról nem tudhatunk meg sokat, de egy lényeges dolog benne van, az, amiért sokan igénybe veszik ezt a módszert, ez pedig a teljesítményük növelése.

Sárvári György szerint: „a coaching módszertanilag egy speciálisan intenzív tanulási helyzethez kötött tanácsadási folyamat, amelynek eredményeképpen növekszik a szakmai kompetencia, megerősödik az önreflektív tanulás készség, a rendszerszemléletű gondolkodás és a döntési hatékonyság.”<sup>13</sup> Sárvári bár széles körűen ragadja meg a coaching definiálását, fogalom meghatározásában félrevezető a coaching „tanácsadási folyamat”-ként való leírása. A coaching esetében ugyanis fontos hangsúlyozni, hogy nem tanácsadásról van szó, sokkal inkább kérdések útján történő rávezetésről, amely feltárja, hogy milyen területeken kíván változtatni az ügyfél.

A fenti meghatározások mindegyikében ott rejlik az a gondolat, hogy a coaching esetében egy speciális tanulási folyamatról van szó. A módszer alkalmazói a meglévő képességek „aktiválására” fókuszálnak, és ezen keresztül lehetőség nyílik az „új dolgok” tanulására is. „A coaching célja az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatása teljesítményének javítása által. Nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítést”.<sup>14</sup>

Vizsgálatunk alapját képező, általunk megfogalmazott munkadefiníció a következő:

A coaching egy olyan folyamat, amelynek során a coach és a coachee valamilyen közös cél megvalósulása érdekében együtt dolgozik. A coach – egy bizalmas légkör kialakítása után – a jelenre és a jövőre koncentrálva, utasításokat mellőző, támogató munkával, klienséből előhívja a benne rejlő képességeket, amelyekkel a coachee, képessé válik megvalósítani a saját maga által kitűzött célokat.

### **Coaching és coaching közötti különbségek**

A coaching elterjedésével egyre inkább bővülni kezdett a coaching fajták és irányzatok száma. A különböző csoportosítási szempontokat és azon belüli kategóriákat az 1. számú táblázatban foglaltuk össze.

*A résztvevők száma szerint* megkülönböztetünk egyéni, csoportos és team coachingot. Az egyéni coachingnál a coach egy személlyel foglalkozik. A csoportos coaching esetében olyan személyek vesznek részt a folyamatban, akik más-más munkahelyről érkeztek. A team coachingon szintén több személy vesz részt, de ebben az esetben a résztvevők azonos munkahelyen dolgoznak.

*A coaching alanya alapján* két nagy csoportot különböztetünk meg, a life coachingot és a business coachingot. A life coaching esetében az ügyfél magánéleti kérdéseivel keresi fel a coachot. A business coaching ellenben a coacholt személy munkahelyi kompetenciáira fókuszál. Az ügyfél szervezeti pozíciójától függően, több üzleti coaching típus közül választhatnak az érdeklődők. Ezek a felsővezetői (executive) coaching, a középvezetői coaching és a munkatársi coaching.

*A felmerülő problémák szerint*, azaz, hogy egy vezető hogyan alkalmazza a coaching módszert a szervezeti működés több területén nyújthat segítséget<sup>15</sup>:

- Teljesítmény coaching: teljesítmény fokozását segíti elő.
- Fejlesztő coaching: a jól teljesítő személy magasabb felelősségvállalásának az előkészítése.
- Karrier coaching: a pályafutás következő lépésének megtervezését segíti.
- Tanulást segítő coaching: támogatás egy aktuális képzés elvégzéséhez, gyakorlatba ültetéséhez.
- Belső coaching kultúra megteremtése: a vezető felismeri a coaching értékét, és mások fejlesztésére használja.

A life coachingnak is számos területe létezik, mint például a konfliktusok feloldása, sikeresség, hatékonyság fokozása, meglévő lehetőségek jobb kihasználása, életszerepek közötti egyensúly megtalálása, önértékelés, társas kapcsolatok javítása, kiégés, motivációvesztés kezelése, stb.

A coachingot *irányzatok alapján* is számba vehetjük. Ezek az irányzatok elsősorban az alkalmazott módszerekben térnek el egymástól. A tanulmányban terjedelmi korlátok miatt csak egy-egy mondatban próbáljuk megragadni a különbözőségeket.<sup>16</sup>

- *Akcióközpontú coaching*: Központi szerepet játszik a változás, változtatás, fejlődés iránti érdeklődés, melyet az irányzat szerint spontán és kreatív cselekvéssel lehet ösztönözni. Alapja a pszichodráma csoport-pszichoterápiás módszer.
- *Érték alapú coaching*: Az érték alapú coachingot az 1980-as években Dr. David Cooperrider vezette be. A módszer lényege nem a problémák feltárásában rejlik, hanem az erősségek felfedezésében, amelyek energiát adnak a coachee fejlődéséhez.
- *Gestalt coaching*: Arra fókuszál, hogy az egyén és a társadalom közötti kommunikáció eredményesebb legyen. Ez az irányzat nem új ismeretekre épít, hanem a rejtett képességek előhívására koncentrál, mindezt elsősorban a metakommunikációs eszközök segítségével.
- *Megoldásközpontú (brief) coaching*: Ez az irányzat a terápiából fejlődött ki. Különlegessége, hogy nem a problémára fókuszál, hanem annak megoldására, azaz az elképzelt jövőre és a tevékenységekre a múltban és a jelenben.
- *NLP (neurolingvisztikus programozás) megközelítésű coaching*: A neurolingvisztikus gondolkodás a kiválóan kommunikáló terapeuták viselkedésének modellezéséből indult el. Abban segít, hogy megértsük mások agyának működését, könnyebben megértsük egy másik ember világát, ezzel megkönnyítve az emberek közötti kommunikációt.
- *Ontológiai coaching*: Ez a coaching irányzat nem a problémákra való koncentrációban, a problémamegoldások keresésében vagy az elakadások elemzésében látja a megoldást. A gondolkodásunkat, a problémákhoz való közelítés módját véli a megoldás kulcsának.
- *Rendszerelméletű coaching*: Nem önállóan az ügyfelet vizsgálja, hanem környezetével, szociális rendszerével együtt veszi górcső alá azt. A problémák tanulmányozásán kívül, vizsgálja az eltérő nézőpontok szerinti lehetőségeket, megoldásokat nyújt.
- *Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching*: Ez az irányzat a szakemberekre koncentrál, szakmai fejlődés a célja. A folyamat lényege, hogy rámutasson az egyén maga által kialakított korlátaira: hiedelmek, érzelmek, észlelés és belső világunk gazdagságára. Megtanít bennünket az önreflexióra.
- *Tranzakcióanalitikus coaching*: A nem kedvező viselkedésformák megszakításával jutnak el a sikeres problémamegoldáshoz.
- *Wingwave coaching*: Érzelmeken, azok megértésén, feldolgozásán keresztül fejleszti az egyént. Célja az érzelmi egyensúly megteremtése, leghatékonyabb teljesítés elérése.

A coachingban *résztevők közötti kontaktus alapján* megkülönböztetünk személyes és e-coachingot. A személyes coaching során a coach közvetlen kommunikációt folytat ügyfeleivel, míg e-coaching esetén igénybe vesznek valamilyen interkommunikációs eszközt. Időtakarékos, olcsóbb megoldás, mint a személyes találkozó, de nem pótolhatja annak intimitását és ezáltal a coachinghoz oly fontos bizalom kialakulását coach és coachee között.

1. *táblázat. Coaching típusok (Saját szerkesztés)*

<b>A csoportosítás módja</b>	<b>Csoportok</b>
Részvevők száma	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Egyéni coaching</li> <li>– Csoportos coaching</li> <li>– Team coaching</li> </ul>
A coaching alanya alapján	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Life coaching</li> <li>– Business coaching                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Munkatársi coaching</li> <li>– Középvezetői coaching</li> <li>– Felsővezetői coaching (Executive Coaching)</li> </ul> </li> </ul>
Felmerülő problémák típusa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Business coaching                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teljesítmény coaching</li> <li>– Fejlesztő coaching</li> <li>– Karrier coaching</li> <li>– Tanulást segítő coaching</li> <li>– Belső coaching kultúra megteremtése</li> </ul> </li> <li>– Life coaching                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nehéz élethelyzetek megoldása</li> <li>– Konfliktusok feloldása</li> <li>– Sikeresség, hatékonyság fokozása</li> <li>– Meglévő lehetőségek jobb kihasználása</li> <li>– Életszerepek közötti egyensúly megtalálása</li> <li>– Önértékelés, társas kapcsolatok javítása</li> <li>– Kiegészítés, motivációvesztés kezelése</li> <li>– Egyebek</li> </ul> </li> </ul>
Coaching irányzatok szerint	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Akcióközpontú coaching</li> <li>– Érték alapú coaching (Appreciative Inquiry Coaching)</li> <li>– Gestalt coaching</li> <li>– Megoldásközpontú coaching (Brief Coaching)</li> <li>– NLP megközelítésű coaching</li> <li>– Ontológiai coaching</li> <li>– Rendszerelméletű coaching</li> <li>– Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching</li> <li>– Tranzakcióanalitikus coaching</li> <li>– Wingwave coaching</li> </ul>
A coachingban résztvevők kontaktusa alapján	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Személyes coaching</li> <li>– E-coaching</li> </ul>

Az e-coaching különleges eszköze az e-coaching szoftver. Mivel a coach személyes szerepe teljesen megszűnik, megkérdőjelezhető, annak hatékonysága. Ugyanakkor ezzel a technikával nagyobb számban ismerhetik meg a coachingot, olyan emberek is, akik nem engedhetik meg maguknak a coaching hagyományos technikáját.<sup>17</sup>

### A coaching megtérülésének különböző módszertani megközelítései

A coaching csak akkor képes hosszú távon fennmaradni, mint az egyik meghatározó módszer az egyének és csoportok fejlesztésében, ha bizonyítható, annak hatékonysága. Ezért a folyamat eredményességét valamilyen módon mérni kell. A life coaching esetében ez talán egyszerűbb dolog, mint az üzleti coachingnál. Ugyanis az előbbinél a legtöbb esetben nincs szükség a hatékonyságváltozás számszerű kimutatására, hisz ha az ügyfél elégedett, és érzékeli a pozitív fordulatot azokon a területeken, amelyekkel kapcsolatban coachhoz fordult, „nem fog reklamálni”.

Az üzleti életben már régóta nyilvánvaló, hogy a szervezet teljesítménye az egyéni teljesítmények szintjén dől el. „Különösen jelentős a hatása a vezetők egyéni teljesítményének, személyes hatékonyságának”.<sup>18</sup> A cégek olyan módszert fognak alkalmazni, amelyek használata esetén kimutatható a pozitív fordulat a munkatársak teljesítményében, a szervezeti hatékonyságban. Wasylyshyn szerint fontos kérdés, hogy milyen típusú ügyfelek és helyzetek esetében érdemes, illetve nem érdemes coachingot alkalmazni. Ennek alapján a következő vezetői csoportokat határolja el:<sup>19</sup>

1. Sikeres vezetők, széles kompetenciával bíró alkalmazottak. Ezeknek a munkatársaknak magas a teljesítményük, motiváltak abban, hogy állandóan fejlődjenek, hogy karriert fussanak be a vállalatuknál. Az ilyen hozzáállású vezetőknél a személyre szabott vezetői coachinggal még további sikereket lehet elérni.
2. Lehetséges kisiklók. Ezeknél a munkatársaknál már előfordulnak teljesítménnyel kapcsolatos problémák, de ezek nem minősülnek helyrehozhatatlannak. Van köztük olyan, aki motivált a fejlődésre, egy részükben azonban nincs meg a változás iránti vágy. Ezekben az esetekben is fejlődést lehet elérni coach vagy mentor segítségével.
3. Kisiklottak. Az ebbe a csoportba tartozó vezetőknek nemcsak a teljesítményével vannak problémák, de már a változtatáshoz szükséges motiváció sincs meg bennük. Ezekben az esetekben a külső segítség már nem hoz változást. A vállalat és az adott személy is akkor jár a legjobban, ha mielőbb sikerül megválniuk egymástól.

A vezetői coaching hatékonysága mérésének lehetőségei tehát nem elhanyagolható terület az üzleti coaching alkalmazásakor. Ahhoz, hogy egy folyamat mérhető legyen, ezáltal összehasonlítható, standardizálni kell azokat. A standardizálás azonban magában rejti azt a veszélyt, hogy kialakulnak az úgynevezett „konzerv” programok. Amennyiben ez bekövetkezne, akkor pont a módszer rugalmassága, személyre szabottsága sérülne, amely a coaching egyik legfőbb erénye.



Edwards szerint négy mérési pontot érdemes megkülönböztetni a coaching eredményességének feltárásához.<sup>20</sup>

1. Az első mérési pont az írásos visszajelzés kérése a coaching folyamatról, majd a visszajelzések kiértékelése, szükséges változtatások elvégzése.
2. A második mérési pont, annak vizsgálata, hogy milyen ismereteket sajátított el a coachee a coaching folyamat során.
3. A harmadik mérési pont a viselkedésben bekövetkező változások.
4. A negyedik mérési pont az elért üzleti hatás kiértékelése konkrét számokkal összekötve. A szakirodalom ezt hívja Befektetés Megtérülésének (ROI - Return On Investment)

A coaching eredményességének számokban való mérhetőségét támasztja alá Dianna és Merrill Anderson a „Coaching that counts” című könyvükben.<sup>21</sup> Ők a mérhetőséget három oldalról közelítik meg:

1. Coachee központú – azaz a coaching milyen értéket teremt az egyén számára.
2. Vállalkozás központú – azaz milyen értéket teremt a vállalat számára. Ez a fentiekhez hasonló, csak nem magán problémák, hanem üzleti típusú elakadásokat vizsgál.
3. Pénzügyi megközelítés – azaz milyen pénzügyi és láthatatlan tőke növelő értéke van, és ez, hogyan hat tovább a beruházások megtérülésére.

A szerzőpáros 5 lépésben határozza meg a coaching értékelésének folyamatát. Az első szint a „*Reakció*”. Itt a coaching coacheera való kezdeti hatását figyelhetjük meg. Ezeket az információkat az első-harmadik ülés után tudjuk megragadni. (Pl.: Hogyan alapozza meg a coaching a megfigyelt kapcsolatokat? Az összhang mennyire stabilizálódik? Milyen hatékony a coach és a coachee egyetértése a viselkedési célkitűzésekben?) A második szint a „*Tanulás*”. Ebben a szakaszban nyomon követhetjük, hogy a kliens mit sajátított el a találkozó során. (Pl.: Hatékonyabb vezetővé válás. A személyes fejlődés haszna. Jobb megértése, hogy az egyéni akciók hogyan hatnak másokra. Kommunikációs készségek növelése.) Az „*Alkalmazás*”, mint harmadik szint, arról tájékoztat, a coachee hogyan tudja alkalmazni a tanultakat a munkahelyén. (Pl.: A prioritások világosabbá tétele. Döntéshozatal az inputok nagyobb differenciálása érdekében. Mások motiváltabbá tétele.) A negyedik szint az „*Üzleti hatás*”-t dokumentálja. Ez a terület magába foglalja a teljesítményt (hatékonyt, eladásból származó bevételt, stb.), a költséget (termelés, eladás, adminisztrációs költségek, stb. csökkentése) a minőséget (megbízhatóság növekedése, gyártási hibák csökkenése) és az időt (termelési, piacra kerülési, stb.)

Az ötödik szint Return On Investment, ahol számba veszik a coaching összes pénzügyi hasznát és annak teljes költségét, és kiszámítják a ROI-t (1. képlet).

$$\frac{\text{Haszon} - \text{Költség}}{\text{Költség}} \cdot 100$$

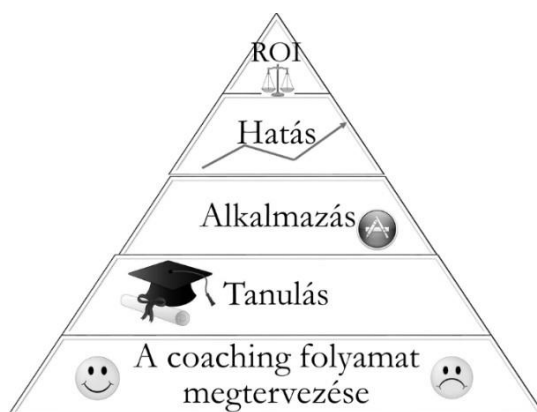
1. képlet. ROI (Return On Investment) kiszámításának képlete (Saját szerkesztés)

## A coaching jelene – magyarországi helyzetkép

Jarvis és társai a következő lépcsőfokokat ajánlják a befektetés megtérülésének méréséhez (ROI – Return On Investment):

1. Az ügyfél viselkedésében bekövetkezett változások és eredmények.
2. A változások pénzügyi hasznának a megbecslése.
3. A coaching változásokban játszott szerepének a beazonosítása.
4. A coaching teljes pénzügyi hasznának a meghatározása.
5. A coaching teljes költségének a meghatározása.
6. A megtérülés, vagyis a befektetett költség relatív hasznának kiszámítása.

Keith Lawrence Miller a ROI kiszámításának lépcsőfokait a 1. ábra alapján határozza meg. Szerinte a hatás bekövetkeztének folyamata igen lassú és van, amikor nem is történik meg. Ez adja a felsővezetői coaching tekintélyét és ezért igen nehéz meghatározni, annak megtérülését.<sup>22</sup>



1. ábra. Egy sikeres coaching folyamat lépcsői (Saját szerkesztés)<sup>23</sup>

Mary Beth O’Nell a vezetői coaching megtérülésének kiszámítására ad egy módszert, amely a szerző szerint sokkal inkább a gyakorlati alkalmazásának sikerét szolgálja, mintsem a kutatók igényeinek kielégítését. O’Nell a ROI helyett a haszon/költség hányados mutatót ajánlja (2. képlet).

$$\frac{\text{Üzleti eredmények} \times \text{a vezetői coaching \% - os hatása}}{\text{a vezetői coaching költségei}}$$

2. képlet. A vezetői coaching megtérülésének kiszámítása (Saját szerkesztés)

A mutató kiszámításának kiindulópontja az ügyfél három kulcsfontosságú sikertényezőjének a megnevezése, ezen keresztül az üzleti eredmények és a vezető és a csapata szempontjából az ezek elérését leginkább befolyásoló változók meghatározása. Fontos, hogy a

három kulcsfontosságú sikertényezőhöz tartozó lista valamennyi eleme mérhető legyen.<sup>24</sup> A megtérülési folyamat főbb lépéseit a 2. táblázat segítségével követhetjük nyomon.

2. táblázat. A coaching megtérülési folyamata (Saját szerkesztés)<sup>25</sup>

Sorszám	A lépések leírása
1. lépés	A coach segítségével az ügyfél meghatározza a három javítani kívánt kulcsfontosságú sikertényezőt.
2. lépés	A kulcsfontosságú sikertényezők finomítása addig, amíg konkrétak, mérhetők és egymással összefüggők lesznek.
3. lépés	A coachee megállapítja az eredményeket, a külső és belső előnyöket és akadályokat befolyásoló tényezőket.
4. lépés	A célhoz, illetve a kulcsfontosságú sikertényezőkhöz kapcsolható viselkedésformákhoz való közelebb kerülés ellenőrzése, értékelése.
5. lépés	A befektetés megtérülésének kiszámítása. Az ügyfél: <ul style="list-style-type: none"><li>- számszerűsíti az üzleti eredményeket a rendszeresen használt eredménymutatók segítségével;</li><li>- felméri a vezetői és csoportos viselkedés változását, és az üzleti eredményekkel kapcsolatos szinergiáját;</li></ul>
-	felsorolja az üzleti eredményekre ható külső és belső változókat; <ul style="list-style-type: none"><li>- megállapítja, hogy a coaching mint változó hány százalékban hatott az eredményekre;</li><li>- kiszámítja a coaching haszon/költség hányadosát.</li></ul>

A módszer előnye:

1. A coacheek jobban tudatosítják azokat a viselkedésformákat, amelyekből tudják, hogy segítségükkel elérhetik céljaikat.
2. A coacheek felismerik, hogy a csapat milyen viselkedése vezet eredményre.
3. A coaching így feltárt hasznossága komoly referenciája a jövőbeni megbízásoknak.

### A vizsgálatról

Célkitűzésünk az volt, hogy a coaching meghatározása, a coaching típusainak és hatékonyságának mérésével kapcsolatos szakirodalmak áttekintése után, bemutassuk a saját vizsgálatunkból nyert információkat, valamint szekunder kutatások eredményeire támaszkodva és összevetve vizsgálatunkból nyert adatokkal felmérjük a coaching ismertségét, elterjedtségét hazánkban, és bemutassuk, a coaching hatékonyságának mérésére milyen módszereket alkalmaznak Magyarországon.<sup>26</sup>

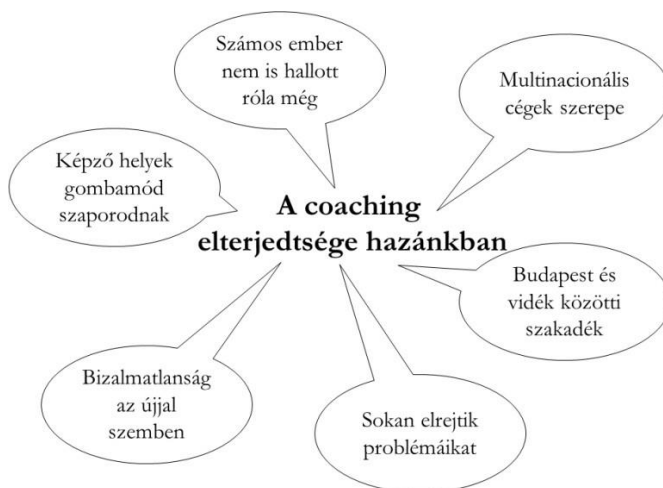
Ez utóbbi célt a következő kérdések megválaszolásával kívántuk elérni:

- Mennyire ismert a coaching Magyarországon, és elsősorban melyik irányzatok a közkedveltek?
- Milyen problémákkal fordulnak az emberek coachhoz? Az üzleti vagy inkább a magánélet problémáit kezelik itthon coaching módszerrel?
- Mérhető-e a coaching folyamatának sikeressége?

Vizsgálatunk kiterjedt egy negyedik kérdéskörre is (Milyen szerepet tölt be a coaching hazánk sport világában?), amellyel egy másik tanulmányban foglalkozunk.<sup>27</sup>

### A coaching ismertsége hazánkban

A coaching ismertségével kapcsolatosan az volt a feltételezésünk, hogy bár egyre elterjedtebb hazánkban ez a módszer, még sokan nem találkoztak vele.



#### 2. ábra. A coaching elterjedtségére ható tényezők Magyarországon (Saját szerkesztés)

A válaszok igazolták állításunkat. Emellett azonban szélesebb körű magyarázatot kaptunk interjúalanyainktól a coaching elterjedtségére vonatkozóan (2. ábra). A kérdéseinkre kapott válaszokat következőkben foglaljuk össze:

- A coaching a rendszerváltás után a multinacionális cégekkel érkezett Magyarországra. Ezek a cégek a hatékonyabb működés érdekében már ekkor igen széles körben alkalmazták a vezetők, alkalmazottak fejlesztésére, és a módszer használata azóta is töretlen ezeknél a vállalatoknál.

- A szakemberek a coaching hazánkban való elterjedését sajátosnak ítélik meg. Úgy vélik, hogy sokkal kevesebb esetben kérnek a magyar emberek segítséget, mint amennyi elakadásuk van az életben.
- A coaching elterjedését az is befolyásolja, hogy sokan még nem is hallottak róla. Azok, akik már ismerik a kifejezést, számos esetben nincsenek tisztában jellemzőivel, fejlődést támogató hatásaival.
- Ismertségét illetően nagy különbség van Budapest és a Budapesten kívüli területek között, az előbbi javára.
- A coaching elterjedését segíti a coachképzőhelyek gomba módra történő szaporodása. Ez néhány esetben a szakmai ismeretek megszerzésének minőségi romlását jelenti. Egyes képző helyeken gyorstalpaló tanfolyamon válhatnak „szakemberekké”, az arra vágyók. Interjúalanyaink arról is panaszkodtak, hogy a tanfolyamok megkezdésének a legtöbb esetben nincsenek különösebb kritériumai. Úgy vélik, Magyarországon mindenkiből lehet coach, aki ő maga is akarja.
- A life coaching lassabb elterjedésének okát a magyar emberek zárkózottságával, bizalmatlanságával indokolták. A válaszadók szerint mi magyarok kevésbé vagyunk arra nyitottak, hogy feltárjuk „idegeneknek” előtt problémáinkat.
- A coaching elterjedését, annak ára is befolyásolja. Az óradíj igen széles skálán mozog. A vezetői coachingok és egy kezdő coach life coaching óra díja között akár 20-30 szoros különbség is lehet. Drága óradíjakat magánemberként szinte senki nem hajlandó kifizetni. A „csillagászati” árak az executive coaching esetén fordulnak elő, ez azonban nem a coacholt személy, hanem a foglalkoztató cég pénztárcaját terheli.
- Magyarországon a coachingot jellemzően a 20-50 év közötti korosztály veszi igénybe.

Interjú alanyaink válaszában bizonyosságát igazolja a szakemberek által végzett számos kutatás. Az alábbiakban ezek közül mutatunk be néhányat.

A HRportál szerint Magyarországon a coach szolgáltatás ismertsége és kereslete az utóbbi években folyamatosan nőtt. A bejegyzés azt állítja, hogy a coaching iparág az egyik olyan terület, amelynek "jót tett" a válság. Míg 2009-ben a vállalatok nagy része jelentősen megnyirbálta tréning költségeit, a coachingra fordított összegek növekedtek.<sup>28</sup>

A Business Coach Kft. hagyományaihoz híven évről évre végez kutatásokat a hazai coaching piac felmérésére vonatkozóan. Az online kérdőívekkel a piac három különböző szegmensét (megbízó cégek, coaching ügyfelek, coachok) célozzák meg. A legutóbbi beszámolójukban megállapítják, hogy a korábban megkezdődött piaci trendek folytatódtak a 2014-es évben is. A coaching ismertsége tovább nő a vállalati szférán belül és egyre inkább elmondható, hogy már nemcsak a HR szakemberek tudnak róla, hanem a vezetők számára is általánosan ismert és használt a módszer. Egyre növekszik azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek igénybe veszik a szolgáltatást, és azoké is, amelyek a közeljövőben tervezik igénybe vételét.

A coaching piac valódi „nagyfogyasztói” azok, akik saját belső coachok mellett több külső coach-csal is dolgoznak. Ezek a cégek többségében európai tulajdonú, budapesti székhellyel működő nagyvállalatok a szolgáltatási illetve pénzügyi szektorból.<sup>29</sup>

Horváth Tünde kutatásának eredményei szintén megerősítik az általunk levont következtetéseket. Az általa megkérdezettek arról számoltak be, hogy vannak szakmák, mint szervezetfejlesztő tanácsadók, trénerek és pszichológusok, akik körében a coaching ismert fogalom. Ügyfél oldalon azonban már nem ilyen homogén a kép. A multinacionális cégeknél humánerőforrás szakemberek és a felsővezetők körében eléggé ismert a coaching, és gyakran használják vezetőfejlesztésre. Többen viszont arról számoltak be, hogy középvezetői szinten és az alatt már nem nagyon tudják, hogy mi ez, esetleg még nem is hallottak róla.<sup>30</sup>

A Budapesti Gazdasági Főiskolán 2014-ben végzett kutatás is összhangban van az interjúalanyaink válaszaival. A kérdőívet kitöltők közel 80%-a hallott már a coachingról (a kérdőíves felmérés előtt is). A teljes mintán belül a vezetők körében ugyanezre a kérdésre 87%-a válaszolta, hogy hallott a coachingról. A földrajzi területi megoszlás a főváros javára dőlt el: a megkérdezettek 90%-a válaszolt igennel az előző kérdésre.<sup>31</sup>

### Coaching irányzatok és módszerek hazánkban

A „Coaching és coaching között rejlő különbségek” című fejezetben bemutattunk számos coaching irányzatot. Vizsgálatunk során kíváncsiak voltunk arra, hogy melyek a leginkább kedveltek hazánkban. Az alábbiakban az általunk megkérdezett coachok válaszait mutatjuk be:

- Többen említették, hogy az *integrál szemléletet* követik, amely több irányzattól tevődik össze. Ez a szemlélet négy aspektusból (egyéni belső; egyéni külső: kommunikációs, metakommunikációs elemek; kollektív belső: az egyén társadalomban való elhelyezkedése; kollektív külső: a társadalom fejlődéséhez való hozzájárulás) közelelti meg az egyén személyiségét.
- A megkérdezettek között voltak olyanok, akik az *ontológiai irányzat* elvei alapján dolgoznak, mely a hangsúlyt az ontológia gyengítésére helyezi, mivel a változtatás szempontjából az a jobb, ha valakinek gyengébb az ontológiája.
- Van, aki a *proaktív irányzat* mellett kötelezte el magát. Ők azt vallják, hogy nem várják meg a probléma kialakulását, hanem megelőzik azt. Vannak indikátorok, amelyek megmutatják, mely területeken kell erősíteni a személyiséget, ahhoz, hogy az elakadások ne jöjjenek létre.
- Interjú alanyaink egy része a *kreatív valóságteremtés* coachingot alkalmazza, amely a metafizika és a gestalt pszichológia alapjait használja fel. Alapelve az, hogy a coachee ugyanúgy viselkedik a magánéletben és az üzleti világban is. Így ez az irányzat nem választja szét life coachingot a business coachingtól.
- Néhány interjúalany *szupervízió alapú coachingot* használ munkája során. Az irányzat lényege – a coach elmondása szerint –, hogy folyamatot csak folyamattal lehet rendbe hozni. Jellemzője a holisztikus szemlélet, mely szerint a világ egy rendszer,

és ezért önmagában semmi sem szemlélhető, hanem mindig valamilyen összefüggésben nyer értelmet.

- Számos olyan coachsal is beszélgettünk, akik úgy döntöttek, hogy *nem kötelezik el magukat egyetlen egy irányzat mellett sem*. A coachee személyiség típusától függ, hogy milyen módszerek segítségével dolgoznak. Mindig olyan mellett döntenek, amely segítségével a leggyorsabban, legkönnyebben a legjobb hatást tudják elérni az ügyfélnél.

Horváth Tünde kutatása ez utóbbit erősíti meg. Az által megkérdezett coachok közül többen nem tisztán egy irányzat eszköztárát alkalmazzák. A következő kombinációk fordultak elő:

- Pszichodráma ötvözése változáskezelési elemekkel.
- Analitikus szemléletet megtoldva dinamikus irányzattal.
- Gestalt elemeket kiegészítve a GROW<sup>32</sup> modell alkalmazásával.
- Pszichodráma Gestalt elemekkel.<sup>33</sup>

Az alkalmazott módszerek és irányzatok bő választékának – amennyiben ezek valóságban is kellő mértékben különböznek –, nagy előnye lehet, hogy az ügyfél megkeresheti a számára legszimpatikusabbat. A legmegfelelőbbet valószínűleg nem fogja megtalálni, hisz ahhoz meg kellene ismernie az eltérő irányzatokat, hogy különbséget tudjon tenni közöttük.

Az irányzatok gombamód szaporodásának kevésbé hangoztatott oka között szerepel az eladhatóság növelése. Az, amikor a vállalkozások a többiektől való különbözőséggel próbálnak kiszakítani egy darabkát maguknak a korlátozott keresletből.

### **A coaching foglalkozások legjellemzőbb területei Magyarországon**

A második kérdéskörrel azt kívántuk felmérni, hogy milyen elakadásokkal, problémákkal keresik meg a coachokat hazánkban. Először az előzőekhez hasonlóan az általunk végzett vizsgálatokból nyert válaszokat összegezzük, majd néhány hazai szekunderforrás adatait mutatjuk be.

- Magyarországon a coaching alkalmazásai közül a business coaching a legelterjedtebb. A magánéleti, személyes problémákkal még nagyon kevés ügyfél keresi meg a hazai coachokat. Ennek számos oka lehet. Az egyik legfőbb ok pénzügyi vonatkozású. Egyrészt a cégek sokkal inkább hajlandóak fizetni a coachingért, ha ezzel lehetőségük van eredményességük növelésére. A Business Coach Kft. kutatása szerint a megrendelő cégek 80%-a összes alkalmazottjuk kevesebb mint 5%-ának, tipikusan a szervezet legfelső rétegeinek biztosított coachot, elsősorban külső coach személyében.

Másrészt life coach interjú alanyaink elmondták, hogy igen kevesen választják ezt a területet, mert ezzel, sokkal kevesebbet lehet keresni, mint az üzleti coachinggal. Magánszemélyek nem szívesen költenek (sok esetben nincs is rá anyagi fedezetük)

ilyen jellegű szolgáltatásokra. Volt olyan válaszadónk, aki szerint a business coaching területe „kevésbé sokrétű”, könnyebb „sablonokat” kialakítani, és szerinte siker esetén a végeredmény is látványosabb. Számos esetben „felső utasítás” miatt veszik igénybe a business coachingot, nincs mód a személyes választásra. Részben ez is elterjedtségének jóval nagyobb arányát támaszthatja alá.

- Az interjú alanyaink szerint az állami szférában is egyre elterjedtebb a coaching módszer használata.
- A fenti két területen belül igen széles az a skála, amely okból igénybe veszik a coaching szolgáltatást. A céges felhasználás esetében a legjellemzőbb területek a válaszadók szerint (3. ábra):
  - a kommunikációs problémák feloldásának orvoslása;
  - a döntési dilemmák okozta nehézségek;
  - új munkakörbe való beilleszkedési gondok felszámolása;
  - vagy a hatékony időbeosztás megtanulása.

Magánélet területén önbizalom növelése, asszertivitás, önmotiváció fokozása, párkapcsolati, gyereknevelési problémák, családtagokkal való kommunikációs nehézségek a legjellemzőbb témák, amelyekkel felkeresik a coachokat (3. ábra).



3. ábra. A coaching foglalkozások legjellemzőbb területei az üzleti és a life coaching területén (Saját szerkesztés)

A Business Coach Kft. 2014-es kutatása szerint az üzleti életben a legtöbben fejlesztési céllal, a kollégák erősségeinek kiaknázása miatt alkalmazzák a coachingot. Ezután következik a teljesítmény növelése, illetve motivációs eszközként a munkatársak megtartása. Egyre inkább bővül azoknak a cégeknek a köre, ahol a coaching már beépült a HR által nyújtott szolgáltatások körébe és például a vállalat által nyújtott egyéni képzési keret terhére választható. A képzések területét illetően az ő rangsoruk: vezetői képességek fejlesztése; új kinevezés, új feladat; időgazdálkodás, burn out; konfliktuskezelés; stresszkezelés; kommunikáció; karriermenedzsment; arculat, karizma, personal branding.<sup>34</sup>



A Budapesti Gazdasági Főiskolán 2014-ben végzett kutatás alapján a megkérdezettek körében az 5 legnagyobb arányban, 71-78%-ban említett terület, ahol a coachingot alkalmazzák sorrendben a következő: konfliktuskezelés, vezetői készségfejlesztés, teljesítmény javítása, karriertervezés és kommunikáció.<sup>35</sup>

### **A coaching hatékonyságának mérése a gyakorlatban**

A coaching hatékonyság a művészet és a tudomány komplex keveréke.<sup>36</sup> Vajon mitől számít egy coaching folyamat sikeresnek? Elegendő-e, ha a coach és a coachee elégedettek? Az elégedettséget azonban miben lehet mérni? Mekkora a „megfelelő” elégedettség? A kérdéseknek se szeri se száma, ha arra akarunk választ kapni, hogy mennyire volt hatékony egy coaching foglalkozás, vagy maga az egész folyamat. Különösen fontos ez a vállalatnak, hisz akkor van értelme egy befektetésnek, ha az megtérül számára. Ezért vizsgálatunkban ilyen s ehhez hasonló kérdéseket tettünk fel interjú alanyainknak, amelyre a következő válaszokat kaptuk:

- A megkérdezett hazai coachok állítása szerint a coaching folyamatának sikeressége közvetlen eszközökkel nehezen mérhető tisztán és objektív módon. A szakemberek ezt azzal indokolták, hogy a siker szubjektív fogalom. A siker ezért mindenkinek mást és mást jelent, így az eredményeket sokkal inkább egyéni szinten lehet mérni.
- Az interjúk során a coachok azt is elmondták, ha egy coachee több ülésen részt vesz, akkor biztosan változást hoz az életében a coaching. Sok esetben ezt – a coaching sajátosságának köszönhetően –, az ügyfél elsősorban a saját sikerének tudja be, és csak részben a coaching hatásának. Így van ez rendjén, hisz a coaching pont arról szól, hogy az egyén maga fedezze fel saját valóságát, a coach „csupán” rávezeti arra.
- A válaszadók szerint a coaching sikeressége mérésének az egyik leggyakoribb módja, a visszajelzések adása. Ezeket akár a coaching folyamata közben, akár annak végén kaphatják a coachok, coacheek. Például 1-től 10-es skálán bejelölik az adott találkozó sikerességét, vagy kérdőívet tölt ki a coachee, amelyben a folyamatot több vonatkozásban is értékelheti. Ezek közé tartozik az is, ha a kliens később más problémákkal visszatér ugyanahhoz a coachhoz, vagy ismerősöknek barátoknak ajánlja őt. A megkérdezettek között vannak olyan coachok, akiknek ügyfelei szinte 100%-ban ajánlás útján érkeznek.
- Néhányan naplóvezetési módszeren keresztül mérik a coaching hatékonyságát. Mindkét fél naplót vezet, melyben folyamatosan írják, merre halad a közös munka, milyen változások következtek be.
- A legtöbb coach megemlítette, hogy igen fontos a coaching elején megfogalmaztatni az ügyféllel az elérni kívánt célt. Így a kitűzött célok megvalósulása a folyamat sikerességének egyik legfőbb mércéje lehet.
- Interjúalanyaink között kevesen voltak azok, akik azt mondták, hogy a coaching sikere pénzben is mérhető. A legtöbben közülük sem forintosították az ered-

ményt. Inkább a „szemmel látható” változások alapján ítélték meg a coaching hatékonyságát.

A fenti válaszok alapján a hazai gyakorlatban három mérési megközelítést lehet elkülöníteni:

1. Az első csoportba azok a tényezők tartoznak, amelyek a coach teljesítményére történő visszacsatolásból nyerik a coaching folyamat sikerességére vonatkozó információt. Ilyenek például a visszajelzések és az ajánlások.
2. A másik csoportba azok az eszközök tartoznak, amelyek az ügyfél felől közelítik meg a coaching eredményességének kérdését. Itt a coachee által kitűzött célok elérése a legfontosabb mutatója a sikernek. Fontos visszajelzés az is, hogy a továbbiakban egy újabb problémával a coachee ugyanazt a coachot keresi-e meg.
3. Interjú alanyaink közül azok voltak a legkevesebben, akik a coaching hatását pénzben közvetlenül mérhetőnek tartják. A pénzbeli mérhetőség fontosságát elsősorban azok a coachok hangsúlyozták ki, akik cégvezetőként váltak coachcsá. A termelékenység növekedést két oldalról közelítették meg. Egyrészt saját munkájuk eredményesebbé válását tartották fontosnak. Például a coaching folyamatban való részvétel után könnyebben tudtak delegálni feladatokat a munkatársaikra. Az így felszabadult időt fontosabb vezetői feladatokra tudták fordítani. Azt is elmondták, hogy saját maguk coachcsá válásával munkatársaik önállóbbá váltak. Mindemellett a módszer használatával eredményesebben szűrték ki azokat a kollégákat, akik nem fejleszthetőek, így a cég számára nem volt hatékony a megtartásuk.

Az interjú alanyaink válaszait megerősítik más hazai kutatások. Bagi Noémi által végzett felmérés, mely során a megkérdezettek úgy nyilatkoztak, hogy a coaching eredményességét a coachee siker érzetében mérik, a coaching nehezen számszerűsíthető mérhetőségét támasztja alá. „Az a siker, amit ügyfél annak értekel, és ő maga is érzi a változást, hiszen ő határozza meg az egész folyamat tartalmát...”<sup>37</sup>

Egy másik magyar kutatás a coaching termelékenység-növelő hatását bizonyítja. Filius Ágnes egyik cikkében, egy olyan cégvezető vállalatán keresztül mutatja be a coaching szemléltető irányítást, akinek vállalata 25 százalékos árbevétel növekedést ért el 2011-ben a coaching alkalmazásának köszönhetően.<sup>38</sup>

### Nemzetközi példák

Bár ez a tanulmány a hazai coaching piac néhány jellemzőjét kívánja bemutatni, de a coaching eredményességének mérésére vonatkozóan a nemzetközi kutatások sokkal kiterjedtebbek. Ezért az alábbiakban bemutatunk néhányat, annak szemléltetésére, hogy a coaching hatása számokkal igenis kimutatható.

- Olivero és társai vezetői mintacsoporton vizsgálták a coaching hatását. Először a csoport egy vezetői tréningen vett részt, amelynek eredményeképp 22%-os termelékenység-növekedés volt tapasztalható. Majd a tréning után coaching folyamat következett, amely után a termelékenység további 65%-kal nőtt.<sup>39</sup>

- Egy brit cég kutatásai alapján a coachingnak azon kívül, hogy az egyéni teljesítményt és a vállalat termelékenységét növeli, számos szervezeti előnye van, mint munkatársi motiváció növekedése, szervezeti változások felgyorsulása, kisebb fluktuáció, külsőképzések szükségének csökkenése, tanulás és fejlődés kultúrájának megerősödése, munkahely-magánélet közötti harmónia növekedése.<sup>40</sup>
- „The Case for Coaching” könyv szerzői hasonló vizsgálatot végeztek, mint az előző kutatások. A válaszadók 96%-a szerint a coaching növeli az egyéni teljesítményt. 98% szerint az egyéni teljesítmény mellett a szervezeti termelékenységre is hatással van.<sup>41</sup>
- McGovern csapata száz felsővezetőt kérdezett meg az Egyesült Államokban. A kutatás során kimutatták, hogy a coaching beruházás megtérülése 5,7-szeres volt. A megkérdezettek több mint fele (53%) kézzelfogható növekedést tapasztalt a termelékenység emelkedésében.<sup>42</sup>
- A Skandia nevű cég fő célja a középvezetők teljesítményének növelése volt. A program után megmérték a fejlődés mértékét és a megtérülést (ROI). A résztvevők körében a teljesítmény 20-32%-kal nőtt, azaz a vállalat ugyanazért a kifizetett bérért 20-32%-kal több munkát kapott.<sup>43</sup>
- A Vida-Vranesics által említett kutatásban 106 ügyfél értékelte a coaching eredményességét 1-10-es skálán. A kutatással kapcsolatban leírtak alapján az eredményes coaching három fő jellemzővel mutatható be.
  - Tartós viselkedés-változás: Például nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kapcsolatépítésre, jobb munka-család integráció kialakítása és fenntartható fejlődés kialakítása.
  - Megnövekedett öntudatosság és önmegértés: Például a személyes motivációk magasabb fokú tudatossága, az öntudatosság precízebb meghatározása, az érzelmi kompetenciák magasabb értékelése, proaktivitás.
  - Sikeresebb vezetői munka, megbízhatóság, motivációs képesség, jobb eredmények és nagyobb fokú optimizmus a jövőt illetően.<sup>44</sup>

## Jövőkép

Egy 2008-as kutatás szerint a coaching elterjedése számos problémát is magával hozott. Az egyik legnagyobb gondot abban látták a válaszadók, hogy „bárki felírhatja a névjegyére, hogy coach”, mindemellett azt is megfogalmazták, „jelentős piaci igény van” a coachingra.<sup>45</sup>

Az elmúlt 7 év alatt ezek a dilemmák nem mérséklődtek, de számos olyan kezdeményezés született, amely nagyban növeli a szakma színvonalát. Szakmai szövetségek jöttek létre, 2012-től megjelent a Magyar Coachszemle szakfolyóirat, illetve a „Coaching Határok Nélkül” tréning-sorozat nevesebbnél nevesebb nemzetközi coach szakemberek vezetésével zajlik. Ezek a folyamatok mind azt bizonyítják, hogy számos elkötelezett személy fáradozik azon, hogy a szakma minél nívósabb helyre kerüljön a hazai piacon. Hat coaching szervezet megalapította a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségét (MCSZ). „Az MCSZ célja az átlátható és számon kérhető szakmai normák és sztenderdek kialakítása. Az MCSZ felkarolja és képviseli a korábban közösen aláírt Szakmai Kódexet. A Szakmai Kódex és az

Etikai kódex megalkotása mellett az MCSZ további tervei között szerepel egy átfogó minősítési rendszer, és ennek alapján egységes coach szakmai adatbázis létrehozása.”<sup>46</sup>

Hegedűs Dóra szerint a „jövő a szervezeti szintű coaching kultúráé. Cikkében azt is megemlíti, hogy az erős coaching kultúrával rendelkező szervezetek pénzügyi teljesítménye és az alkalmazottaik elkötelezettsége magasabb az átlagnál.”<sup>47</sup>

Uj Anikó és Szodorai Andrea szerint a „nemzetközi kutatások Kelet-Közép-Európában további piacbővülést jósolnak, amit a hazai felmérés eredménye is alátámaszt: azon cégek többsége, melyek még nem próbálták a coachingot, a jövőben tervezik bevezetését. A coach szakmai szervezetek és képző intézmények is optimistán nézhetnek a következő évek elébe, hiszen a coachok kétharmada tervezi saját továbbképzését nemzetközi akkreditáció megszerzésével, vagy módszer-specifikus képzések, master class-ok és szakmai rendezvények keretében. A vállalati megrendelők tehát továbbra is bízhatnak benne: a coachok szakmailag felkészülten, többféle fejlesztési módszert kínálva fogják támogatni a vezetők és munkatársak személyes fejlődését.”<sup>48</sup>

A coaching piac az Egyesült Államokban is még a felfelé ívelő ágban van. Úgy gondoljuk, hogy az egész világon, így Európában is – ezen belül Magyarországon – igen nagy területe van még a fejlődésnek. Remélhetőleg egyre több lesz a komoly szakmai tudással és gyakorlattal rendelkező coach, és a pozitív tapasztalatot szerző coaching ügyfél, akik hozzájárulnak a szakma jó hírnevéhez.

### Jegyzetek és hivatkozások

<sup>1</sup> TAKÁCS, I. (2012): A coaching kezdete. <http://coaching.reblog.hu/a-coaching-kezdete>

<sup>2</sup> GALLWEY, T. (1974): *The Inner Game Of Tennis*, Random House, New York

<sup>3</sup> GALLWEY, T. (1977): *The Inner Game Of Skiing*, Random House, New York

<sup>4</sup> GALLWEY, T. (1986): *The Inner Game Of Golf*, Random House, New York

<sup>5</sup> GALLWEY, T. (2000): *The Inner Game Of Work*, Random House, New York

<sup>6</sup> WHITEMORE, J. (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért*, Z. Press Kiadó Kft., Miskolc.

<sup>7</sup> HORVÁTH, T. (2004): *Helyzetkép a magyarországi coachingról*. Pszichoterápia, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>

<sup>8</sup> MADAI, K. (2014): *A coaching története Magyarországon*. Magyar Coachszemle. Digitális világunk 2014/1. 68-72. old.

<sup>9</sup> AUSTIN, N. – PETERS, T. (1986): *A Passion for Excellence*. Boston, Warner Books. In: Horváth T. (2004): *Helyzetkép a magyarországi coachingról*. Pszichoterápia, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>

<sup>10</sup> ZEUS, P. - SKIFFINGTON, S. (2001): *“The Complete Guide to Coaching at Work Paperback”* The McGraw Hill Companies Australia

<sup>11</sup> CURLY, M. (2002): *The Life Coaching Handbook*. Crown House Publishing.

<sup>12</sup> ELBERT, N. F. – FARKAS, F. (2000): *Az emberi erőforrások fejlesztése*. In: POÓR J. – KAROLINY MÁRTONNÉ (szerkesztő). *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó

<sup>13</sup> SÁRVÁRI, GY. (2013): *A belső harcos útja*. Coaching kézikönyv. Central Média Csoport Zrt.

<sup>14</sup> WHITEMORE, J. (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért*, Z. Press Kiadó Kft., Miskolc.

- <sup>15</sup> BLANCHARD, K. (2010): *Leading at a Higher Level, Revised and Expanded Edition: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ, FT Press
- <sup>16</sup> KELLÓ, É. (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- <sup>17</sup> KELLÓ, É. (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- <sup>18</sup> PUSZTAI, E. (2009): A coaching szerepe a szervezetfejlesztésben. *IME VIII. évfolyam 2. szám*. 2009. március, 35-37. oldal
- <sup>19</sup> WASYLYSHYN, K. M. (2003): Executive coaching. An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 55 (2), pp. 94-106., <http://dx.doi.org/10.1037/11570-008>
- <sup>20</sup> EDWARDS, L. A. (2011/a): Measuring reaction and learning measures of coaching impact. *Coaching Word*. March, 2011. pp. 5-6.
- EDWARDS, L. A. (2011/b): At the heart of measuring coaching ROI... Application, implementation, and impact. *Coaching Word*. April, 2011. pp. 5-6.
- EDWARDS, L. A. (2011/c): Reporting ROI of coaching. *Coaching Word*. May, 2011. 5. p.
- <sup>21</sup> ANDERSON, D. – ANDERSON, M. (2005): *Coaching that counts. Harnessing the Power of Leadership Coaching to Deliver Strategic Value*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, USA.
- <sup>22</sup> MILLER, K. L. (2013): *Leadership Coaching – Return on Investment (ROI) Forrás*: <http://leadershipcoachingblog.com/leadership-coaching-return-investment-roi/>
- <sup>23</sup> Saját szerkesztés. Az ábra alapját MILLER, K. L. (2013): *Leadership Coaching – Return on Investment (ROI) cikk* ábrája képezi. Forrás: <http://leadershipcoachingblog.com/leadership-coaching-return-investment-roi/>
- <sup>24</sup> O'NEIL, M. B. (2008): *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. HVG Kiadó, Budapest. 235-248. old.
- <sup>25</sup> O'NEIL, M. B. (2008): *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. HVG Kiadó, Budapest
- <sup>26</sup> A kérdések feldolgozásához szükséges adatokat, információkat elsősorban saját vizsgálaton keresztül szereztük meg, amely során szakemberekkel készítettünk interjúkat. A kutatás során összesen 18 coachsal készítettünk interjút és 181 kérdőívet vettünk fel. A kérdőívet a coachingot igénybevevői oldal. Az interjúk felvétele 2015. március-júniusban történt.
- <sup>27</sup> ÁDÁM, A. – FENYVESI, É. (2016): *Kezdetek, jelen – és a jövő? A coaching és a sport*. In: Vágány Judit, Fenyvesi Éva (szerk.): *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*. Budapest: BGE KVIK Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, 2016. 4-19. old.
- <sup>28</sup> *Mi újság idén a coachképzési piacon?* 2010. <http://www.hrportal.hu/hr/mi-ujsg-iden-a-coachkepzesi-piacon-20100210.html>
- <sup>29</sup> UJ, A. – SZODORAI, A. (2015): *A 2014. Évi coaching kutatás eredményei*. Magyar Coachszemle. 2015. 2. szám. 52-66. old.
- <sup>30</sup> HORVÁTH, T. (2004): *Helyzetkép a magyarországi coachingról*. *Pszichoterápia*, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>
- <sup>31</sup> RÁDLERNÉ IVÁNYOSI SZABÓ, M. – KIRÁLY, ZS. (2015): *Coaching a fejekben – a coaching megítélése Magyarországon. Kutatási összefoglaló*. <http://www.bgf.hu/PSZK/Szervezeti-egyseink/oktatasiszervezeti-egysegek/VALLAKOZASEMBERIIT/Munkatarsak/Dr.-Kiraly-Zsolt/Publikaciok/Coaching-a-fejekben-A-coaching-megitelese-Magyarorszagon>  
<http://www.coachfederation.hu/blog/coaching-fejekben-2015>
- <sup>32</sup> *A GROW az alábbi szavak rövidítése: Goal, Reality, Options, Will. Magyarul: Cél, Valóság, Lehetőségek, Teendők*.
- <sup>33</sup> HORVÁTH, T. (2004): *Helyzetkép a magyarországi coachingról*. *Pszichoterápia*, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>

- <sup>34</sup> UJ. – SZODORAI, A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. Magyar Coachszemle. 2015. 2. szám. 52-66. old.
- <sup>35</sup> RÁDLERNÉ IVÁNYOSI SZABÓ, M. – KIRÁLY, ZS. (2015): Coaching a fejekben – a coaching megítélése Magyarországon. Kutatási összefoglaló. <http://www.bgf.hu/PSZK/Szervezeti-egysegeink/oktatasiszervezetiesegysegek/VALLAKOZASEMBERIIT/Munkatarsak/Dr.-Kiraly-Zsolt/Publikaciok/Coaching-a-fejekben-A-coaching-megitelese-Magyarorszagon>  
<http://www.coachfederation.hu/blog/coaching-fejekben-2015>
- <sup>36</sup> GILBERT, W. D. – TRUDEL, P. (2004): Analysis of coaching science research published from 1970-2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 75, 388-399. old.,  
<http://dx.doi.org/10.1080/02701367.2004.10609172>
- <sup>37</sup> BAGI, N. (2013): A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők. A szakirodalom tükrében és coach-szemmel. Magyar Coachszemle 2013. 1. szám. 29-43. old.
- <sup>38</sup> FILIUS, Á. (2012) Így mérhető a coaching hatékonysága <http://www.hrportal.hu/hr/igy-merheto-a-coaching-hatekonysaga-20120116.html>.
- <sup>39</sup> OLIVERO, G. B. et al. (1997): Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency. *Personnel Management*, 26 (4) 461-469. old. In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém, <http://dx.doi.org/10.1177/009102609702600403>
- <sup>40</sup> CIPD (2004): *Buying Coaching Services Research Paper*, CIPD, London. In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- <sup>41</sup> JARVIS, J. et al. (2006): *The Case for Coaching*, CIPD, London. In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- <sup>42</sup> McGOVERN, J. et al. (2001): *The Manchester Review*, 6 (1). In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- <sup>43</sup> NEALE, S. et al. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- <sup>44</sup> VIDA-VRANESICS, SZ. (2011): A vezetői coaching, 2. rész - Folyamat, eredmény, hatékonyság. [http://menedzserpraxis.hu/hir.php?hir\\_ID=606](http://menedzserpraxis.hu/hir.php?hir_ID=606)
- <sup>45</sup> [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q2BD3EexxKkJ:www.szmt.hu/letoltesek/doc\\_download/47-coaching-kutatas-eredmenye+&cd=10&hl=hu&ct=clnk&gl=hu](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q2BD3EexxKkJ:www.szmt.hu/letoltesek/doc_download/47-coaching-kutatas-eredmenye+&cd=10&hl=hu&ct=clnk&gl=hu)
- <sup>46</sup> MADAI, K. (2014): A coaching története Magyarországon. Magyar Coachszemle. Digitális világunk 2014/1. 68-72. old.
- <sup>47</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/j%C3%B6v%C5%91-szervezeti-szint%C5%B1-coaching-kult%C3%BAr%C3%A1%C3%A9-dora-hegedus-pcc>
- <sup>48</sup> UJ, A. – SZODORAI, A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. Magyar Coachszemle. 2015. 2. szám. 52-66. old.