

HEIDRICH Éva

## A VEZETŐ MAGÁNYOSSÁGA, AVAGY A COACHING

MINT SZEMÉLYRE SZABOTT VEZETŐFEJLESZTÉSI  
MÓDSZER VEZETÉSELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSBEN

**A tanulmány, mely a coaching szolgáltatást, mint a vezetésfejlesztés új módszerét mutatja be, a tevékenység pontos meghatározására, annak más fejlesztési módszerektől való elhatárolására törekszik. Meghatározza a coaching alapvető irányultságait, és vezetési stílusként való értelmezését integrálja a vezetéselméleti irányzatok közé, ezen belül is a kontingenciaelméletek gondolkörébe. Végezetül a hazai coaching tevékenység feltérképezésével jellemzi és rendszerezi a magyarországi coaching szolgáltatást.**

A vezetői munka magányos tevékenység. A nehéz döntések meghozatalakor, kritikus pillanatokban valahogy mindig segítő társak nélkül marad az ember. A coaching szolgáltatás megjelenése részben ezt a fajta vezetői magányt hivatott csökkenteni, felszámolni, egy olyan támogató társ megjelenésével, aki nem szakmai tanácsaival, csupán odafigyelésével, ítélkezéstől mentes meghallgatással, kérdéseivel segít ezekben a pillanatokban, és járul hozzá ily módon a vezető fejlődéséhez.

A coaching tevékenység vezetésstudományban való megjelenésével számos új kérdés merül fel a humán erőforrás-menedzsmenttel és a vezetésfejlesztési módszerekkel való viszonyában. A cikk a coaching minél teljesebb meghatározására és más vezetésfejlesztési módszerektől való eltérésének hangsúlyozására, karakterisztikáinak kiemelésére törekszik.

A coaching nem csak az üzleti szférában alkalmazott fejlesztési mód. Az élet számos más területén is hasznosnak és eredményesnek találják alkalmazását. Jelen tanulmány keretei azonban a business coaching típusainak beazonosítására és jellemzésére adnak lehetőséget.

A tanulmány a coaching kategóriáinak meghatározását követően a coaching stílusú vezetést, annak vezetéselméleti múltját és hátterét, valamint létjogosultságát tárja az olvasó elé. Végezetül egy magyarországi helyzetkép megrajzolásával a coaching hazai megjelenését, terjedését vázolja.

### A coaching eredete

A coaching megértéséhez és pontos meghatározásához érdemes megvizsgálni a szó eredetét és a hozzá kapcsolódó tevékenységek módosulását. Látni fogjuk, hogy milyen múlt és sajátos tartalmi változás jellemzi ezt a kifejezést.

Az eredet vizsgálatakor szét kell választani magának a szónak és a jelentés által azonosított tevékenységnek az alakulását.

A szó eredete, bármily meglepő, éppen egy kis magyar településre, az észak-dunántúli Kocs községre (Komárom-Esztergom megye) vezethető vissza. Ennek a közel ezeréves településnek köszönheti az első, két forgó kerékkel rendelkező járműünk a nevét. A személyszállításra leginkább alkalmas magyar találmányt a falu mesterei fejlesztették ki a szekér hazai változatából. Innen ered a kocsi név, amelyet már 1469-ben feljegyeztek, és változatai több európai nyelvbe bekerültek (Magyar Nagylexikon, 2000). A jármű amellett, hogy forradalmasította az akkori közlekedést, útjára engedett egy új szót, mely angolszász területre érkezve a **coach** formát vette fel.

Formájával együtt jelentése is bővült, módosult. Coach szóval a diákok illették kedvenc tanáraikat, akik a tudás átadásán túl valami pluszt is nyújtottak diákjaiknak, tanárukon túl segítők, tanácsadók is voltak.

A tanári hivatásnak ez a fajta megközelítése az ókori visszavezethető. Már az ókori rómaiak is tökéletesen tisztában voltak azzal, hogy az oktatás nem az ismereteknek a hallgatókba való gyömöszölését jelenti, sokkal inkább az ahhoz való hozzásegítést, hogy a hallgatók ráébredjenek saját ismereteikre, tudásukra. Az „education” szó a latin *educō* szóból ered, melynek jelentése kihúzni, előhúzni.

De a rómaiak előtt már Socrates kifejlesztette az oktatásnak azt a módját, melyet ma dialektikának, vagy „socrates-i párbeszédnek” hívunk, és amellyel ő a fel nem ismert, vagyis nem tudatosult tudást csalogatta elő hallgatóságából, kérdések sorozatát feltéve, majd megvizsgálva válaszaik horderejét, vonatkozásait (Chapman–Best–Casteren, 2003).

Az oktatást követően legközelebb a sportpszichológia területén találkozhatunk a coach, a coaching fogalmával. Új, talán ma is legismertebb, leggyakrabban használt jelentése edző (coaching = edzés). A sportban az edző az a személy, aki a versenyző személyre szabott felkészítését végzi a közösen kitűzött célok elérésére és a sportoló teljesítményének folyamatos javítására, ellenfelei, és ami ennél sokkal nehezebb, önmaga újból és újból való legyőzésére, felülmúlására. Az edző feladatának és szerepének megítélése ősidőktől ez volt. Változást az 1970-es években Gallwey hozott ezen a területen Inner Game elméletével, megteremtve a közvetlen kapcsolatot a sportban és az üzleti szférában alkalmazott coaching között (Gallwey, 1997).

Tim Gallwey harvardi oktató és teniszszakértő három évtizeddel ezelőtti gondolataival kesztyűt dobott a sportoktatói szakmának (Whitemore, 1999). 1975-től megjelentetett könyveiben a sportolók teljesítményének fokozása mögött álló tényezőkről és az edzők szerepének megváltoztatásáról írt.

Gallwey sportolóknak szánt írásai és előadásai – melyekkel saját nem tudatosan, de a világon elsőként létrehozott coaching modelljét hirdette – egyre népszerűbbek lettek az üzleti szférában dolgozó, saját küzdelmeiket nap mint nap megvívó vezetők körében is. A Belső játék elmélete úgy tűnt, éppúgy alkalmazható az üzleti élet által teremtett (verseny)helyzetekre, mint a sport világában (Whitemore, 1999).

A vezetők fejlesztésére szolgáló coaching tevékenység egyik közvetlen forrásául tehát a sportpszichológiában Gallwey által megalkotott elmélet és a sportban ennek hatására kialakult módszertan szolgált. A coachingnak ezt a versenysportból átvett irányzatát tekintjük a '80-as évektől útjára induló angolszász modellnek.

A coach/coaching kifejezés történetének ezzel elérte utolsó állomásához az üzleti élet felé vezető úton.

A vezetésfejlesztésben napjainkban használt coaching eszköztár és módszertan hazánkban és Európa más országaiban a sport világából megismert szemlélet mellett egy másik jelentős területről, a pszichológia-pszichoterápia területéből is táplálkozik. Ezért nem lehet eltekinteni a coaching ezen eredetének bemutatásától sem.

A Gestalt mint pszichológiai irányzat saját módszertanon alapuló, különálló coaching módszertan kialakulásához szolgált alapul.

A pszichológiai tudományterület képviselői között elsőként Carl R. Rogers és Thomas Gordon munkásságát szükséges megemlíteni, akiknek elgondolásai és módszerei az általános coaching szemlélet kialakulását alapozták meg, és ezen keresztül több módszertani irányzatra fejtik ki hatásukat. Eric Berne tranzakcióanalízis-elmélete éppúgy, mint a századelőre visszavezethető szupervízió, különálló coaching módszertani irányzat megalapozását eredményezték.

Ezek mellett a coach-ok által gyakran használt pszichodráma, és a még kevésbé ismert és elterjedt Neuro-Lingvisztikai Programozás (NLP) azok a pszichológiából, pszichoterápiából ismert módszerek, melyek a vezetésfejlesztésben alkalmazott coaching módszertani forrásaiként jelennek meg.

Így érkezünk el a coaching tevékenységnek a menedzsmenttudományokba való begyűréséhez. A coaching megjelenésével egy olyan új szemlélet és metodika ismerhető meg, amely az emberekkel egy testre szabott módszer keretében foglalkozik, amely méltányolja, tiszteletben tartja egyéniségüket. Segíti őket abban, hogy önmagukat jobban megismerjék, munkájuk során tudatosabban és eredményesebben tevékenykedjenek. Azon vezetőknek nyújt segítséget, akik elégedetlenek szervezetén belüli teljesítményükkel, akiknek vezetési, együttműködési problémáik vannak, elszigeteltek, vagy új megközelítésben kívánják látni a szervezeti helyzetet, saját szerepüket, és tisztázni egyéni és szervezeti jövőképeket, terveiket.

### A coaching fogalmi meghatározása

Minden új menedzsment fogalom megjelenésekor definíciók tucatja születik a fogalmi űr betöltésére. Nincs ez másként a coaching esetében sem. Számos meghatározás létezik már, melyek sok esetben más-más oldalról megközelítve írják le a tevékenységet. A definíciók kavalkádja a coaching tevékenység sokoldalúságán túl arra is rávilágít, hogy még nem tisztázott pontosan tartalma, a rokon módszerekkel való kapcsolata, azoktól való eltérése.

A coaching definíciók kutatásakor fellelhető igen széles repertoár két okra vezethető vissza: mivel a coaching folyamat, különböző eredete miatt, más-más módszertannal és részben eltérő szemlélettel rendelkezik, így a tevékenység definiálásakor természetes, hogy más megfogalmazások születnek. Emellett az üzleti szférában alkalmazott coaching (business coaching) tevékenység két fő kategóriába sorolható: A vezető beosztású személy számára másik fél (külső/belső coach) által nyújtott kompetenciafejlesztő szolgáltatás. A vezető által kialakított, munkája során a mindennapi kapcsolattartásába beépülő, beosztottainak fejlődését, önállósodását szolgáló vezetési stílus.

Így az éppen olvasott coaching definícióból kideríthető, hogy azt melyik irányzat követője fogalmazta meg, és az is hogy a vezető által vagy a vezetőnek nyújtott coaching tevékenység meghatározására törekszik.

Az alábbiakban a coaching szemléletét leíró definíciókat (vezetéselméleti, kommunikációs és módszertani megközelítésben) mutatom be, majd összevetem azokkal a vezetési-tanácsadási módszerekkel, melyektől való elhatárolása lényeges a tevékenység egyértelmű meghatározása érdekében.

A coaching egy olyan támogató kapcsolat, amely a vezetői autoritással rendelkező ügyfél és a coach között zajlik, formálisan meghatározott egyezség keretein belül, közösen meghatározott célok elérése érdekében. E célok döntően a szakmai teljesítmény és a személyes elégedettség növeléséhez, és ezekből következően az ügyfél szervezetének hatékonyságához kapcsolódnak. A coach a vezető fejlesztését elsősorban nem szakmai alapokon, sokkal inkább készségek, képességek fejlesztésén és szemléletmódváltáson keresztül végzi (Heidrich, 2004).

Egy szemléletmód, mely azon a feltételezésen alapul, hogy az ügyfél képes a fejlődésre, képes az előtte álló problémákra megoldást találni. A vezetőt belső erőit érvényre juttatva serkenti a saját megoldások felkutatására, ezáltal minden más módszernél nagyobb elkötelezettséget és felelősségvállalást indukál a vezetőben a szükséges változtatások véghezviteléhez, és az ezzel kapcsolatos döntések meghozatalához. A tevékenység célja a másokban rejlő kreatív megoldások felszínre hozatala és a megvalósítás útjában álló akadályok elhárítása. Azáltal, hogy a coach alaposan megfigyeli a különböző sémákat, a régi beidegződéseket, új tettekre, eddig ki nem próbált magatartásformákra sarkallhatja ügyfelét. Célja, hogy fokozza a patronált teljesítményét és hangsúlyozza tanulási képességeit.

A coaching egy olyan eredményorientált kontextusban zajló dialógus, melynek része a visszacsatoláson kívül a motiváció, a hatékony kérdésfeltevés, illetve a

coach tudatos stílusváltása attól függően, hogy ügyfele mennyire áll készen az adott feladat elvégzésére. Semmiképpen nem egyirányú kommunikáció, amelynek során a coach megmondja, hogy mit kell tenni, és instrukciókat ad arra, hogy hogyan. Sokkal inkább arról szól, hogy tegyük fel a megfelelő kérdéseket, mintsem tálcán kínáljuk a válaszokat. Azokat a válaszokat segíti a felszínre, amelyeket a patronált valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg (Horváth, 2003).

A coaching a tanulásról szól, bár soha ne feledjük, hogy egyrészt a coach nem tanár, másrészt nem feltétlenül kell jobban tudnia bizonyos dolgokat ügyfelénél (Zeus–Skiffington, 2000; Landsberg, 1997 in: Horváth, 2003).

Amennyiben a coaching tevékenységet a vezetői munka részeként fogjuk fel, úgy a coaching egy olyan kommunikációs folyamat, amely biztosítja a beosztottak fejlődését és az elvárt teljesítmény megvalósulását. Nem csupán egy olyan folyamat, ahol a munkatársakat arra ösztönzik, hogy növeljék teljesítményüket, hanem ahhoz is kapnak útmutatást és segítséget, hogy miként pótolják a magasabb teljesítmény eléréséhez szükséges hiányosságait (Elbert–Farkas, 2000).

A fogalmi tisztázás kapcsán fontos elhatárolni a coachingot egyéb tanácsadási módoktól. A leggyakrabban a terápiával, a tréninggel, a mentorálással és a tanácsadással hozzák összefüggésbe. Az 1. táblázatban ezek rövid meghatározása és coaching tevékenységtől való megkülönböztető jegyeinek ismertetése olvasható.

### A coaching folyamat szereplői

A coaching tevékenység kategóriáinak ismertetése előtt érdemes tisztázni a coaching folyamatban érintettek körét és szerepüket. Ez annál is inkább időszerű, mert az egyes coaching típusok különböznek a résztvevők szerepében, számában.

A coaching folyamatban három szerep különböztethető meg:

- coach: a szolgáltatás nyújtója,
- coachee: az ügyfél, a szolgáltatás igénybe vevője,
- megrendelő: a szolgáltatás indítványozója és finanszírozója.

### A coach

A coach az, aki a coaching szolgáltatást nyújtja. Lehet az igénybe vevő szervezet szempontjából külső vagy belső személy. Ha belső coachról beszélünk, akkor az rendszerint a vállalat humán területéről kerül ki, aki cége különböző szintű vezetőinek nyújt coaching szolgáltatást.

A coaching összevetése más tanácsadási módokkal

Tanácsadás formája	Jellemzői	A coaching karakterisztikái
<b>Pszichoterápia</b>	A terapeuta adott személy múltbeli problémáinak feltérképezését, elemzését, és az ezekből adódó belső feszültségek feloldását végzi.	A terapeutával szemben a coach a jövőre koncentrálna célokat tűz ki ügyfelével, melyek elérésére akcióterveket dolgoznak ki. A figyelem központjában a jövőbeli teljesítmény áll.
<b>Tréning</b>	Csoportos, adott témára koncentrálnó tanácsadási mód, melynek transzferálhatósága jellemzően alacsony: résztvevők csupán 8–12%-ban képesek a tréningen megszerzett tudást és készségeket teljesítménynövekedéssé vagy üzleti eredménnyé alakítani. Hiányzik a folyamatos visszacsatolás és támogatás. A coachinggal ellentétben a változás és a megoldások kívülről érkeznek.	A tréninggel szemben a coaching során a változtatási ötlet az ügyfélől származik, melynek kivitelezését a coach figyelemmel kíséri, folyamatos visszacsatolást biztosítva ügyfelének. Személyre szabott egyéni fejlesztés, többnyire nem csoportban zajlik. Folyamatos visszacsatolás jellemzi.
<b>Mentoring</b>	A mentor tevékenységét patronáltja karrierfejlesztése, előmenetelének segítése és támadásoktól való védelme érdekében végzi. A mentor a mentorált személlyel egy szervezetben dolgozó, felettesi viszonyban lévő személy, akinek szakmai érdeke mentoráltja karrierjének fejlesztése, támogatása. A kettejük közti hierarchikus viszony egyben azt is jelenti, hogy a mentor szakmai tanácsokkal, tanácsadással segíti ügyfelét a vállalat belüli előrelépésben. A mentori kapcsolatnak része a személyes támogatás, barátság és tanácsadás.	Tartalmát tekintve a coaching talán a mentorálással hozható legszorosabban kapcsolatba. A két tevékenység közötti különbség inkább a coach és a mentor ügyfélhez fűződő viszonyában mutatkozik meg. A coach legtöbbször vállalaton kívüli személy, aki nincs függelmi és szakmai viszonyban ügyfelével. Ha a függelmi viszony fennáll, akkor nem coachingról, hanem coaching típusú vezetésről beszélünk. Emellett a coach sokszor nem feltétlenül kell, hogy rendelkezzen szakmai ismeretekkel ügyfele munkaterületével kapcsolatban, támogatását épp ezért tudja kívülálló szemszögből és nem szakmai alapon megtenni. A két tanácsadási forma közötti hasonlóság a kapcsolat jellegét tekintve abban áll, hogy mindkét esetben bizalmas bensőséges viszony kell, hogy kialakuljon a partnerek között az eredményesség érdekében.
<b>Tanácsadás</b>	Az ügyfél problémáit megismerve a tanácsadó saját szakértelmét és az ügyfelétől kapott információkat felhasználva áll elő javaslatokkal, megoldásokkal, melyek megvalósítását együttesen végzik.	A hagyományos értelemben vett tanácsadási tevékenységtől is jól elhatárolható a coaching. Utóbbi esetben a felmerült problémák megoldására ugyanis nem a coach áll elő megoldásokkal szakmai ismeretei birtokában, hanem a megfelelő kérdések feltevésével ügyfelét vezeti rá új megoldásokra, szemléletre, feloldva a régi beidegződéseket és sémákat. A tanácsadóval ellentétben a coach-csal szemben nem elvárás az ügyfél szakmai területének alapos ismerete, sőt! A kívülállásból adódó újszerű szemlélet az, ami nagyban hozzájárulhat az ügyfél kreativitásának felszínre hozásához, új látásmód elsajátításához.

Ha a coach külső személy, akkor többnyire tanácsadó cége képviseletében jelenik meg. Sok esetben korábbi tanácsadói kapcsolatból fejlődik ki a coaching szolgáltatás, ami a már kialakult bizalmi kapcsolatok meglétére alapul.

**A coachee (ügyfél)**

Az ügyfél az a személy, aki a coaching szolgáltatást igénybe veszi. A coaching típusától függően egy coaching folyamatban egyszerre több ügyfél is részt vehet,

ilyenkor csoport, team vagy szervezeti coachingról beszélünk. Az ügyfél személye egybeeshet a megrendelőével. Ez főként az executive, azaz felsővezetői coaching esetén valósul meg, mikor is a szolgáltatást a vezető saját magának rendeli meg.

**A megrendelő**

Megrendelő aki a coaching szolgáltatást kezdeményezi, és a szolgáltatást nyújtó céggel, személlyel kapcsolatba lépve szerződést köt a coaching igénybevételéről.

A coaching szolgáltatás igénybevételekor sokszor előfordul helyzet az, amikor egy vállalat felsővezetője dönt a coaching megrendelése mellett, valamely vezetőbeosztottja számára, annak fejlesztése, munkájának javítása érdekében. Ebben az esetben a megrendelő nem vesz részt a coaching folyamatban, csupán annak kezdeményezőjeként van jelen. Ebből adódóan beosztottja fejlődése és a szolgáltatás színvonalának figyelemmel követése érdekében rendszeres időközönként beszámolót kér a coaching ülések eredményeiről.

A fenti háromszereplős kapcsolat hatékony működtetése, valamint az etikai és egyéb problémák elkerülése érdekében a coaching folyamat elején szükséges egy szerződésben rögzíteni a felek együttműködésének szabályait. A 2. táblázat mutatja, hogy mely területekre szükséges kitérni a szerződésben.

2. táblázat

**Az együttműködési szerződés tartalmi elemei**

<b>Keretfeltételek meghatározása</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Találkozó helyszíne</li> <li>• Idő (időtartam, gyakoriság, késés, elmaradás pótlása, megszakítás, lemondás)</li> <li>• Tegező vs. magázó forma</li> <li>• Befejező ülés időzítése</li> </ul>
<b>Az együttműködés céljának meghatározása</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ki mit vár el a kapcsolattól</li> <li>• A coach szerepének tisztázása</li> </ul>
<b>Információk kezelésével kapcsolatos megállapítások</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Információk bizalmas kezelése</li> <li>• Dokumentáció készítése az ülesekéről (Ki végezze?)</li> <li>• Ríportálás (a megrendelő részére készítendő beszámoló, az ügyfél kontrolljával)</li> </ul>

A coaching szereplők bemutatását követően az együttműködés karakterisztikái alapján megkülönböztethető coaching kategóriákat mutatom be.

**Coaching kategóriák**

A coaching szélesebb értelemben véve magába foglalja az életvitel megtervezését, a karriertanácsadást, az egészségügyi és táplálkozási felvilágosítást, a nyilvánosság előtti beszéd tudományától a flörtölés művészetéig a vonatkozó ismeretek átadását (Sherman–Freas, 2004). Ezt a széles spektrumot szűkítve, behatárolható egy terület, melyet business coachingnak nevezünk, s amely az üzleti élet és a vezetői munka által támasztott különböző nehézségek megoldásához, a fejlődési kényszerek feltérképezéséhez, majd feloldásához nyújt segítséget.

A business coaching területén belül ugyancsak több kategória különíthető el, melyek a célorientáltság függvényében két csoportba sorolhatók. A 3. táblázatban a business coaching két fő típusának jellemzése olvasható.

3. táblázat

**A business coaching típusainak jellemzése**

Business coaching		
Személyre szabott coaching	Jellemzési szempontok	Coaching szemlélet kialakítása
szakaszos/eseti	<b>coaching idődimenziója</b>	folyamatos
belső HR-es/külső tanácsadó	<b>coach személye</b>	a vállalat vezetői
néhány közép- és felsővezető	<b>coacholt személye</b>	a teljes alkalmazotti réteg
indítványozó/részvevő	<b>felső vezető szerepe a coachingban</b>	a coaching szemlélet kialakításának zászlóvivője
felső- és középvezetők	<b>érintett vezetői szintek</b>	minden vezetői szint
ha a coaching nem saját elhatározáson alapul sokszor alacsony	<b>elkötelezettség mértéke az érintett szervezeti tagok részéről</b>	nagymértékű
vezetői teljesítmény javítása, kompetencia fejlődése	<b>a coaching eredménye</b>	a vezető-beosztott viszony átalakulása, beosztott fejlődése, szervezeti teljesítmény javulása
nem szükségszerű	<b>a coaching szervezeti kultúrába való beépülése</b>	szükségszerű
javítja az egyéni tanulás hatékonyságát	<b>tanulással való kapcsolata</b>	hozzájárul a szervezeti tanuláshoz és a tanuló szervezet kialakulásához

**A személyre szabott coaching tevékenység**

A business coaching hazánkban is legelterjedtebb területe az adott vezetőre vagy vezetőkre specifikált egyéni vagy csoportos coaching szolgáltatás. A vezetői coaching olyan támogató kapcsolat, amely a vezetői autoritással rendelkező ügyfél és a coach között

zajlik, formálisan meghatározott egyezség keretein belül, közösen meghatározott célok elérése érdekében. E célok döntően a szakmai teljesítmény és személyes elégedettség növeléséhez, és ezekből következően az ügyfél szervezetének hatékonyságához kapcsolódnak. A coaching ebben az értelemben egy szervezeti kereten belül zajló támogatás, személyre szabott fejlődési együttműködés (Kilburg, 1996).

A vezetői coachingra vonatkozó karakterisztikák:

- az ügyfél, minden esetben vezetői autoritással rendelkezik, amennyiben felsővezető, úgy executive coachingról beszélünk,
- a kapcsolat formálisan meghatározott keretek között zajlik, vagyis a coaching tevékenység megkezdése előtt a partnerek szerződésben rögzítik közös munkájuk feltételeit (cél, időtartam, ülések rendszeressége, helyszíne, etikai szabályok stb.),
- a coaching folyamat céljaként szakmai fejlődéssel, szakmai kompetenciák fejlesztésével, eredményesség útjában álló akadályok leküzdésével, új lehetőségek megtalálásával kapcsolatos tényezőket határoz meg,
- minden korábbi vezetőfejlesztő módszernél hatékonyabb személyre szabottsága miatt, a coaching folyamatát minden aspektusában az ügyfél igénye, érdekei szerint alakítják ki,
- a kapcsolat korlátozott időtartamú (általában fél év), és a szerződésben meghatározott rendszerességgel sorra kerülő találkozásokon alapul,
- a vezető nem a találkozó alatt, hanem főként két találkozó között fejlődik, amikor „kipróbálhatja” azokat a megoldásait – viselkedést, nézőpontot, cselekvést –, melyekre a coaching ülések során talált rá,
- a coach személye lehet szervezeten kívüli személy (külső coach) vagy az ügyfél szervezetének alkalmazottja, sok esetben HR-es dolgozója (belső coach).

A személyre szabott coaching tevékenység körén belül többféle típust különböztethetünk meg, elsősorban a résztvevők száma és a coaching orientációja alapján. Ezek a következők:

#### *Executive (felsővezetői) coaching*

Az executive coaching a legelterjedtebb hazánkban a vezetőfejlesztő coaching kategóriák közül. A felsővezetőknek nyújtott coaching szolgáltatás népszerűségét elsősorban az executive vezetők speciális helyzete indokolja. Egy szervezetben jellemzően a felsővezető az, aki nem beszélhet problémáiról, nincs akitől tanácsot kérjen szorongatott vagy bizonytalan helyzetében. Míg az alsóbb vezetői szintek számára többnyire van olyan

felettes vagy kolléga, akitől nem szégyen segítséget kérni, a felsővezető számára ez a lehetőség nem adott. A coach személyében egy, a belső vállalati érdekhálón kívül eső, szakmai sovinizmustól, berögződött sémáktól mentes partnere lehet a vezetőnek, aki meghallgatja, és az ismert coaching technikák segítségével elvezeti a vezetőt saját megoldásainak megtalálásához. Segít a vezetői magány feloldásában, a belső korlátok leküzdésében, teret biztosítva új lehetőségek meglátására és megvalósítására.

Az executive coaching esetében indokolt leginkább külső (szervezeten kívüli) coach igénybevétele. Csak egy külső személy biztosíthatja az egyenrangú partneri viszonyon és a teljes nyitottságon, őszinteségen alapuló kapcsolatnak a létrejöttét. Ahogy azt találóan megfogalmazták: a coach az őszinteség külső beszállítója (Sherman – Freas, 2004). A külső coach személyének kiválasztása nagy alaposságot igényel. Az executive coach kiemelkedő tájékozottsággal, coaching és üzleti tapasztalattal kell, hogy rendelkezzen, hogy minden értelemben társa lehessen ügyfelének a coaching folyamatban.

Nagyon ritka az az eset, amikor egy felsővezető vállalatán belül talál egy olyan bizalmast, akivel őszintén megoszthatja gondolatait és feltárhatja előtte problémáit. Ha adódik is ilyen kapcsolat, az nemcsak szakmai, de emberi tényezők miatt sem tartható fenn hosszabb távon.

Az executive coaching további vonása, hogy szemben a vezetői coachinggal a folyamat szinte minden esetben kétszereplős, vagyis a coachingot a felsővezető saját indíttatásból veszi igénybe és „rendeli” azt magának számára. Ez a fajta elkötelezettség és motiváltság a coaching iránt jelentősen javítja a folyamat hatékonyságát.

#### *Vezetői coaching*

Amennyiben a felsővezetőknek nyújtott coachingot mint külön kategóriát jellemeztük, úgy vezetői coaching alatt a többnyire a szervezet középvezetői számára nyújtott szolgáltatást kell értenünk. Vezetői coaching esetében a kapcsolat kétféle módon indulhat:

- A vezető felettese rendeli meg a fejlesztő szolgáltatást. Célja beosztottja teljesítményének fokozása, fejlesztésre szoruló képességeinek javítása. Amennyiben nincs belső indíttatás a beosztott részéről a segítő szolgáltatás igénybevitelére, úgy a motiváltsága jelentősen sérülhet. Gyengesége, alkalmatlansága igazolását láthatja vezetője kezdeményezésében, elejétől fogva kétségessé téve a coaching sikerességét. Ha azonban sikerül a coaching okát, célját és hasznát elfogadtatni a leendő ügyféllel, úgy a belső

motiváltság megteremthető. Ebben a coach-nak és a felettesnek egyaránt jelentős szerepe van.

- A vezető önmaga dönt úgy, hogy igénybe veszi a szolgáltatást, mert fejlődni szeretne, munkáját nagyobb tudatossággal kívánja végezni, vagy csak egyszerűen hallott róla és kipróbálná. A kezdeti motiváltság és elkötelezettség ebben a helyzetben adott.

A vezetői coaching esetében a coach lehet belső, a vállalat humán erőforrás-részlegének egy erre a feladatra alkalmas dolgozója, vagy lehet külső tanácsadó személy. Véleményem szerint a külső coach alkalmazása itt is célravezetőbb, hiszen a coach személyétől megkövetelt külső szemlélet, a másfajta látásmód, és a problémán kívül maradás így sokkal inkább biztosított.

A belső coach igénybevétele ezzel szemben sokkal költségtakarékosabb, valamint a coaching első szakaszában időtakarékosabb is, hiszen nem igényel jelentősebb időráfordítást az ügyfél személy és céges kapcsolatainak megismerése, megértése.

A coachingnak ez utóbbi kategóriája – a belső coach által végzett vezetői coaching – sok esetben a gyakorlatban, de még a szakirodalomban is (Szörényi, 2005; Whitemore, 1999; Tobin, 2006; Karoliny–Lévay–Poór, 2005) keveredik a mentorálással. Ez adódhat abból, hogy a belső coach által végzett coaching és a mentorálás valóban sok hasonló vonást mutat. A két tevékenység résztvevői közötti kapcsolat és a tevékenység célja azonban különböző.

A fenti kategóriákban a coaching személyre szabottsága nem megkérdőjelezhető, hiszen a coach adott ülésen egy ügyféllel foglalkozik. A coachingnak léteznek azonban egyszerre több ügyfél bevonásával zajló módzatai is. Ezek a coaching típusok (csoport, szervezeti és team coaching) általában úgy biztosítják a folyamat személyre szabottságát, hogy egy-egy ülés alkalmával a csoport egy tagjának problémája kerül fókuszba, a csoport többi tagja pedig az adott problémához való viszonyulását különböző módszerekkel felszínre hozva segíti az egyént saját megoldásának megtalálásában.

#### *Team coaching*

A team coaching egy adott projekt kapcsán összeállított teamnek nyújtott coaching szolgáltatás, mely legtöbbször a projekttel kapcsolatban felmerült nehézségek megoldását tűzi ki célul. A coach ebben a folyamatban moderátori szerepben van. Figyelemmel követi a csoportdinamikát, felügyeli, terelgeti, támogatja és a megfelelő mederben tartja a beszélgetést, ezzel segítvén hozzá a csoport tagjait ahhoz, hogy maximálisan az adott problémára koncentrálhassanak a coaching módszer keretein belül maradván (Whitemore, 1999).

#### *Csoport coaching*

A csoport coaching az előbbtől alapvetően megkülönböztethető kategória. A csoport tagjai különböző cégek vezető beosztású képviselői, akik közösen dolgozott esetek révén beszélnek meg tapasztalataikat, nézeteiket a coaching felfogása és módszerei alapján. Az ilyen módon kialakított tanulási folyamatban az előző kategóriához hasonlóan a coach mint moderátor van jelen.

#### *Szervezeti coaching*

Szervezeti coachingról akkor beszélünk, ha egy adott vállalat vagy annak szervezeti egységei veszik igénybe a szolgáltatást. A teljes szervezetre vagy annak több egységére kiterjedő coaching alapvetően kétféle indíttatású:

Amennyiben a cég nehézséggel küszködik strukturális szinten. Ebben az esetben a coaching a szervezetfejlesztési projektet előkészíti és/vagy kiegészíti. Az előkészítésre azért lehet szükség, mert a szervezetfejlesztői munka könnyen megbukhat akkor, ha a vezető nincs felkészülve azokra a változásokra, amelyekben neki kulcsfontosságú szerepe, felelőssége van. Csak ez után a felkészülés után érdemes a szervezetfejlesztést elkezdeni, a vállalat többi tagját a cél érdekében energizálni (Horváth, 2004).

Ha coaching kultúrát kíván bevezetni és fenntartani a cég, ami a vezetési stílus és szemlélet generális fejlesztését igényli. A szervezeti coachingnak ez a típusa már átvezetést jelent a business coaching másik kategóriájába, ahol a coaching mint vezetői stílus jelenik meg.

E tekintetben a szervezeti coaching már átvezetést jelent a business coaching másik, a coaching szemlélet kialakítását jelentő kategóriájába. A személyre szabott coaching tevékenységgel összevetve, a coaching szemlélet kiépítése egy vállalat működésében kevésbé specifikált, és a szervezet érintettségét tekintve átfogóbb folyamatot takar.

#### *A coaching szemlélet kialakítása*

A coachingnak ez a vezetési szempontú megközelítése az előbbi kategóriánál átfogóbb és általánosabb. A személyre szabott coaching típusaival szemben itt a coaching folyamat nem egy adott cél elérése érdekében megtervezett, határozott idejű kapcsolat. A coaching alatt ebben az esetben egy vezetői szemléletváltás, vezetői stílusváltás értendő, melynek célja lehetővé tenni a vezető-beosztott kapcsolat elmélyülését, a beosztottak szakmai fejlődésének elősegítését, a problémák őszinte megbeszélését. Ebből következik, hogy ebben az esetben a vezető kerül a coach szerepébe, s beosztottja az, akinek a „szolgáltatást” nyújtja.

A vezető ilyenkor nem kizárólag coach-ként van jelen a vezető-beosztott viszonyban, de be tudja építeni eszköztárába a coaching eszközöket, és amennyiben erre szükség van, alkalmazni tudja azokat a coaching technikákat és módszereket, melyek lehetővé teszik beosztottja fejlesztését, és azt, hogy az alkalmazott saját problémáira saját megoldásokat találjon.

Amennyiben ezt a vezetési stílust a vállalat minden vezetési szintjére kiterjesztik, beépíthető a szervezeti kultúrát megtestesítő értékek közé. A coaching szemléletnek ez az egész szervezetet érintő kiterjesztése sok esetben egy szervezetfejlesztési folyamat részeként jelenik meg.

A coach-vezető szerepnek a vezető és a beosztott részéről egyaránt lehetnek akadályozó tényezői, melyek nehezítik az őszinte kontaktus, a partneri viszony kialakulását kettejük között:

A beosztott nem szívesen tárulkozik ki főnöke előtt, feltárva gyengeségeit. Egy hatékony coaching program azonban az őszinteségre épül.

A vezető nem tud kívül maradni a beosztott problémáján, érintettsége okán. Márpedig Einstein szavaival élve: „Abból a tudatból, ami létrehozta a problémát, nem születhet megoldás”. Ebben az esetben nincs biztosítva a coach kívülállása, objektivitása.

Előbbiből következően a szervezeten belüli „farkasvakság” kiküszöbölése is nagyon nehéz. Adott szervezet és kultúra részeseként az újszerű megoldások, látásmód kialakításának esélye igen csekély.

Ugyancsak érintettsége, hozzáértése, szakértelme folytán a vezető előbb-utóbb tanácsadó szerepben jelenhet meg, megfosztva ezzel „ügyfelét” saját megoldásainak előállításától.

Végül a coaching tevékenység sajátos módszertan alkalmazását feltételezi, mely nem nélkülöz bizonyos pszichológiai előképzettséget, személyes tulajdonságokat, képességeket sem. Ezek ismerete, elsajátítása nélkülözhetetlen.

Mindezek alapján a vezetői és a coach szerep kissé ellentmondásosnak és nehezen összeegyeztethetőnek tűnik.

A megoldás ott keresendő, hogy egy vezető nem lehet beosztottjának klasszikus értelemben vett coach-a. A coach szerep és a coaching stílusú vezetés pedig nem alkalmazható minden alkalmazottal kapcsolatban.

Vezetői oldalról fontos, hogy a vezető bizonyos helyzetekben el tudjon szakadni megszokott vezetési stílusától, és merjen felhatalmazást adni azoknak az alkalmazottaknak, akiknek van már annyi tapasztalata és önbizalma az adott feladattal kapcsolatban, hogy tudjanak élni a rájuk ruházott felelősséggel, önállósággal.

A vezetőnek fel kell tudni ismernie, hogy kik az érte beosztottak, és a velük kialakított munkakapcsolatban a coaching által biztosított eszköztárral, kérdésfeltevessel, ítélkezéstől mentes meghallgatással és értő, visszatükröző figyelemmel szükséges megteremtenie azt a kontextust, melyben az alkalmazott megnyílik, és a kezdeti szárnypróbálgatásokat követően egyre könnyebben talál rá saját megoldásaira. A coaching stílusú vezetés alkalmazása tehát a vezető részéről új kommunikációs stílus és új szemléletmód elsajátítását igényli.

A vezetéstudományban a vezetésnek ez a fajta situációfüggő megközelítése nem újszerű. A kontingenciaelméletek megszületésével a vezetéstudomány új szakaszába lépett, felismervén a vezetési magatartás, vezetési stílus változtatásának szükségességét.

### A kontingenciaelméletek és a coaching

A vezetéstudomány fejlődése során a tulajdonság-, a stílus- és a típuselméletek megszületését követően megjelent egy új irányzat, mely elsőként vetette fel adott személy vonatkozásában a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés szükségességét. Ezek az irányzatok abból indultak ki, hogy a vezetőnek, személyiségétől függetlenül, természetes stílusa mellett, el kell tudnia sajátítani olyan tanult vezetési stílusokat, vezetői magatartást, melyeket adott szituációhoz igazítva a sikeres együttműködés és a hatékony vezetés érdekében váltogatni tud.

Az így kialakult kontingenciaelméletek a környezeti kontextus elsődlegességét és az ahhoz való alkalmazkodás fontosságát hangsúlyozták. Itt szükséges megemlíteni a döntésközpontú irányzatok között Tannenbaum–Schmidt döntési stílus skáláját, valamint Vroom és Yetton normatív modelljét, melyek a döntéshozatali módszert középpontba állítva vizsgálják a hatalomgyakorlás módját és alakítják ki vezetési stílus rendszerezésüket.

Vroom és Yetton normatív modellje egy döntési fán végigvezetve a döntéshozót tesz javaslatot arra, hogy adott szituációban milyen mértékű részvételt engedjen meg beosztottai számára (Bakacsi, 1996).

A Tannenbaum–Schmidt által létrehozott rendszerezés téglalapos elrendezésben mutatja a vezető-vezetett közötti hatalommegosztást, a szélsőségesen autokrata vezetésről eljutva a szélsőségesen demokrata vezetési stílusig (Szintay, 2000). Az 1. ábra a szerzőpáros rendszerezésével összhangban szemlélteti a coaching stílusú vezetés fokozatait.



Vezetési stílusok skálája

Tolóstílus				Húzóstílus		
Csináld meg helyette	Pontosan mond el mit tegyen	Adj tanácsot, mit kellene tennie	Utalj arra, hogy mit tehetne	Sugald, hogy aztán rájőjjön, mit kell tennie	Tégy fel kérdéseket, hogy ő dolgozhassa ki, mit fog tenni	Hagyd, hogy önállóan csinálja
az ügyfél aktív a vezető aktív						

Hay, J.: Coaching (2003)

További, a kontingenciaelméletek közé sorolható személyiségközpontú megközelítések Fiedler kontingenciaelmélete, az integrált kontingenciamodell és Hersey–Blanchard elmélete.

Fiedler felfogásában a vezető feladat- vagy kapcsolatorientáltsága határozza meg vezetési stílusát. Ezen orientáltság kialakulását azonban mélyen a személyiségben gyökerező jellemzőnek tartja, mely így csak nagyon nehezen változtatható. Az általa megfogalmazottak szerint a vezető tehát vagy feladat- vagy kapcsolatorientált (Bakacsi, 1996).

Az integrált kontingenciaelmélet árnyaltabb vizsgálatra ad lehetőséget. Az adott szituációban megfelelő vezetési stílus meghatározását a következő négy tényező vizsgálata alapján teszi meg:

- a vezető személyisége és az abból következő, ahhoz közel álló magatartások és képességek,
- a vezetettek felkészültsége és képességei az önálló munkára, értékrendjük, szükségleteik,
- az elvégzendő feladatok követelményei, kihívásai,
- a szervezeti belső környezet, a szervezeti kultúra jellege.

Az elmélet szerint adott helyzetben a vezetőnek az autokratikus és demokratikus stílusok között mozogva a fenti négy tényező által determinált stílust célszerű alkalmaznia. Amennyiben ezen tényezők inkonzisztens módon jelennek meg, úgy a vezető és a feladat tényező csoportokkal kapcsolatban van lehetőség viszonylag rugalmas változtatásra.

A coaching jellegű vezetés tehát a demokratikus stílus irányába haladva ebben a megközelítésben is értelmezhető, mint a szituáció által megszabott feltételekhez való vezetői alkalmazkodás egy lehetséges módja. Hosszabb távon pedig a vezetettek önállóságra neveléséhez, készségeik és felkészültségük fejlesztéséhez ugyancsak hozzájárulhat, hatást gyakorolva ezáltal a másik két tényező, a feladatkiadás és a szervezeti kultúra jellegére is.

A kontingenciaelméletek közül a Hersey–Blanchard szerzőpáros felfogása emelendő ki leginkább a coachinggal összefüggésben. Az általuk meghatározott négy lehetséges vezetési stílus között ugyanis szerepel az Eladás vagy Edzés, mely jellemzői és értelmezése alapján egyértelműen megfeleltethető a coaching stílusú vezetésnek. Ahhoz, hogy ez bizonyítást nyerjen, ismerni kell a szituációs menedzsment gondolatmenetét.

Hersey és Blanchard szituációs menedzsmentelméletüket (magyar fordításban az elmélet a szituatív menedzsment és a helyzetfüggő vezetés kifejezésekkel is megjelenik) elsőként 1969-ben publikálták (Hersey–Blanchard, 1969), mely azóta is a vezetésstudomány iránt érdeklődők figyelmének középpontjában áll. Az általuk alkotott megközelítés rendkívül jól kezelhető, praktikus fogalmi kerettel rendelkezik. Áttekinthetősége és érthetősége az egyik oka annak, hogy a vezetőképzésben az egyik legelterjedtebb leadership modell, melyre gazdag eszköztárral rendelkező vezetői készségfejlesztő tréningek épülnek.

A kontingenciaelméletnek ebben a megközelítésében az alkalmazott érettség az a független változó, mely alapján az adott szituációnak megfelelő vezetési stílus meghatározható. Ez azt jelenti, hogy a vezető által irányított személy vagy csoport adott konkrét feladatra való felkészültségét, érettségét tekinti alapnak a stílusok közötti választáshoz.

Az alkalmazotti érettség változását, fejlődését követve az elmélet megalkotói az érettségi szakaszokkal konzisztens négy vezetési stílust határoztak meg. A négy stílus meghatározását két viselkedésalapú szempont segítségével a vezetői magatartás kapcsolatorientáltságának és a feladatorientáltságának mértékével jellemzik.

A szituációs menedzsment által meghatározott érettségi szintek és a hozzájuk tartozó vezetési stílusok jellemzőit a 4. táblázat foglalja össze.

A szituációs menedzsment szakaszainak jellemzése

Érettségi szakasz	Beosztott jellemzői	Ajánlott vezetési stílus
1. szakasz: <b>Kiábrándult kezdő</b> nem képes és nem hajlandó/ nem képes és bizonytalan	Halogató magatartást tanúsít, nem fejezi be, kikerüli a feladatot, vagy áthárítja a felelősséget Csak egyértelmű felkérésre teljesít Nem világosak számára a kapott instrukciók, fél a kudarctól és a hibák elkövetésétől Zavart, védekező, panaszkodó, aggódó magatartást tanúsít	<b>Parancs</b> Specifikus információk átadása: kinek mit, mikor, hol és hogyan kell elvégeznie Szabályok meghatározása Alapvetően egyirányú kommunikáció, információátadás vezető és beosztott között Az adott feladat kapcsán a vezető hozza meg a döntéseket Szoros felügyelet és beszámoltatás Fokozatos instrukciók KISS (az ismeretek egyszerű, befogadható méretűre való lebontása, a végrehajtóra specifikált átadása)
		<table border="1"> <tr> <td><b>Hatékony magatartás</b> Utasítások Útmutatás Írányítás Megerősítés</td> <td><b>Nem hatékony magatartás</b> Követelőzés Lekezelő magatartás Domináló magatartás Lerohanás</td> </tr> </table>
<b>Hatékony magatartás</b> Utasítások Útmutatás Írányítás Megerősítés	<b>Nem hatékony magatartás</b> Követelőzés Lekezelő magatartás Domináló magatartás Lerohanás	
2. szakasz: <b>Lelkes tanuló</b> nem képes, de hajlandó/ nem képes, de magabiztos	Igyekvő, buzgó, tettere kész, fogékony a feladatra Érdeklődő, reagáló, készséges, lelkes A végső eredmények, nem a fokozatos lépések érdeklik Fogadja a feladatokat, gyorsan teljesít Kommunikáció során: gyorsan beszél, tisztánlátásra törekszik bólogat, „...igen-igen, tudom” megjegyzés kíséretében figyelmesen hallgat, de kérdései felületesek	<b>Eladás</b> Meggyőzés útján érje el, hogy megvegye/elfogadja a beosztott a vezető döntését Ellenőrizze, hogy érti-e a beosztott a feladatot Bátorítsa a kérdéztét Beszélje meg a részleteket, magyarázza el a miérteket Adja meg a soron következő lépéseket Hangsúlyozza a megoldás módját
		<table border="1"> <tr> <td><b>Hatékony magatartás</b> Eladni Elmagyarázni Tisztázni Rábeszélni</td> <td><b>Nem hatékony magatartás</b> Manipulálni Prédikálni Védekezni Racionalizálni</td> </tr> </table>
<b>Hatékony magatartás</b> Eladni Elmagyarázni Tisztázni Rábeszélni	<b>Nem hatékony magatartás</b> Manipulálni Prédikálni Védekezni Racionalizálni	
3. szakasz: <b>Óvatos haladó</b> képes, de nem hajlandó/ képes, de bizonytalan	A vezető számára nyilvánvaló meglévő tudása, képességei Meggörögjelezi saját képességeit, nem megfelelő az önbecsülése Vonakodik az önálló munkától gyakori visszacsatolást, megerősítést igényel Bizonytalanságot mutat a feladat befejezésekor vagy egy új lépés kapcsán Riadtnak, zavartnak, gondterheltnak tűnik Megijed a nagyobb elvárásoktól A lehetséges problémákra koncentrálnak Támaszkodik a vezető részvételére a feladatban	<b>Részvétel</b> Vonja be a beosztottat a döntések meghozatalába Aktív hallgatás, odafigyelés Kétirányú kommunikáció Támogassa a kockázatvállalást Dicsérje a teljesítményt Fókuszáljon az eredményekre Vonja be a beosztottat a feladat következményeibe is, fokozva általa elkötelezettségét és motiváltságát Éreztesse a beosztottal munkája jelentőségét Vezetői és vezetetti döntések kombinálása Bátorítsa és támogassa a beosztott munkájában Erősítse önbizalmát
		<table border="1"> <tr> <td><b>Hatékony magatartás</b> Részvételre buzdítás Támogatás Biztatás Felhatalmazás</td> <td><b>Nem hatékony magatartás</b> Patronálás Engedékenység Lekezelő magatartás Nyugtatógatás</td> </tr> </table>
<b>Hatékony magatartás</b> Részvételre buzdítás Támogatás Biztatás Felhatalmazás	<b>Nem hatékony magatartás</b> Patronálás Engedékenység Lekezelő magatartás Nyugtatógatás	
4. szakasz: <b>Magabiztos profi</b> képes és hajlandó/ képes és magabiztos	Képes önállóan dolgozni Képes megfelelő döntéseket hozni, felelősséget vállal feladatával kapcsolatban Tudatában van ismereteinek, képességeinek Eredményorientált, magas szinten teljesít Informálja vezetőjét a feladat előrehaladásáról A jó és rossz híreket egyaránt megosztja másokkal Átveheti a feladat irányítását Képes segíteni másokat	<b>Delegálás</b> Delegálja a feladatot, adja át a felelősséget Mutassa meg a teljes képet Bízza a döntést a vezetettre Tartson fenn egy laza ellenőrzést Felügyelje a tevékenységet Az eredmények megerősítése Elérhetőségének fenntartása
		<table border="1"> <tr> <td><b>Hatékony magatartás</b> Delegálás Odafigyelés Felhatalmazás Átruházás</td> <td><b>Nem hatékony magatartás</b> Magára hagyni a beosztottat Eltávolodni Eltűnni Elzárkózni</td> </tr> </table>
<b>Hatékony magatartás</b> Delegálás Odafigyelés Felhatalmazás Átruházás	<b>Nem hatékony magatartás</b> Magára hagyni a beosztottat Eltávolodni Eltűnni Elzárkózni	

A második érettségi szinten lévő személlyel vagy csoporttal kapcsolatban leírt vezetői magatartást a modellben az eladás (selling) (Hersey, 1985) névvel illeték, de az eladás mellett egyes fordításokban az edzés megnevezés is megjelent. Az edzés szó alapján arra lehet következtetni, hogy ez a vezetési stílus felel meg leginkább a coach szerepében lévő vezető stílusának. A szituációs menedzsment modell megalkotói által a vezetői magatartásnak erre a szakaszra megadott jellemzői alapján azonban ez a következtetés nem egészen helytálló. Bár a coaching jellegű megközelítés már megjelenik ebben a szakaszban, a vezető-beosztott kapcsolatát sokkal inkább a tanácsadás (counselling) jellemzi.

Bár a kommunikáció jellege alapvetően megváltozik a parancs stílusban használthoz képest, de a viszszacsatolási kör a tisztázásra és a kapott információk nagyobb biztonsággal való megértésére ad lehetőséget. A beosztott részéről itt még jellemzően nem születnek megoldási javaslatok. A változás így nem olyan mértékű, hogy az megfeleltethető lenne a coaching által megkívánt kommunikációs jellemzőknek. Az érettségnek ez a szintje még nem biztosít megfelelő teret a beosztottnak ahhoz, ami egy coaching kapcsolatban olyan fontosnak tekinthető, tudniillik, hogy ő maga ismerje fel a saját problémái megoldását. Az ilyen jellegű kapcsolatra az érettség harmadik szintjén, azaz a következő fejlődési szinten lévő személy lesz képes.

A szituációs menedzsment harmadik érettségi fázisában lévő beosztott által igényelt vezetői magatartás azonosítható tehát leginkább a coaching jellegű vezetéssel. A beosztott érettsége olyan szintű, hogy vezetője nyugodtan rábízhatja a kezdeményezést és saját ötletek, megoldások kivitelezését. A coach szerep szükségességét ugyanakkor az indokolja, hogy a beosztott még nem hiszi el magáról, hogy minderre képes. Ezért a vezetőnek egy intenzív támogató, segítő magatartáson keresztül kell meggyőznie, hogy igenis képes élni tudásával, tapasztalataival és önállóságával. A magabiztoság és önbizalom megfelelő szintre hozása érdekében célravezető egy coaching jellegű kapcsolat fenntartása. A cél az önállóságra „nevelés”, mely a vezető kommunikációjában a megfelelő kérdések feltételével, az aktív hallgatással és biztatással valósítható meg.

Ily módon a beosztott saját döntések meghozatala és megoldások megalkotása felé terelve tapasztalhatja önállóságának sikereit, melyek elegendő igazolást adnak ahhoz, hogy átléphessen az érettség legmagasabb szintjére, és magabiztos profivá váljon.

A kontingenciaelméletek leglényegesebb hatása abban mutatkozik meg, hogy ráirányította a vezetők figyelmét arra, hogy vezetési stílusukat tudatosan kell megválasztaniuk és változtatniuk, bizonyos lényeges

szituációs paraméterek figyelembevételével és folyamatos szem előtt tartásával. A coaching ezen vezetési stílusok közötti megjelenése pedig egyértelműen igazolja a coaching szemléletű vezetés létjogosultságát, továbbá a vezetői és a coach szerep összehangolhatóságát.

### Hazai helyzetkép

Mint oly sok más menedzsmentirányzat, a coaching tevékenység is elsőként az Amerikai Egyesült Államokban jelent meg mint vezetésfejlesztési módszer. A tevékenység dinamikusan felívelő ágban van, amit a Harvard Business Review adatai is alátámasztanak, mely szerint 1996-ban Észak-Amerikában mindössze kétezer coach dolgozott, számuk 2002-re tízezerre növekedett (Horváth, 2004). 2004-ben az Amerikai Egyesült Államokban a coachingra fordított összeg megközelítette az egymilliárd dollárt (Sherman-Freas, 2004).

Amerikából rövid időn belül került át Angliába és Európába, ahol hasonló gyorsasággal terjed. Egy Németországban végzett felmérés szerint 1989-ben a vállalatok 19%-a alkalmazott coachingot, míg 2002-ben ez az érték 85%-ra emelkedett (Vogelauer, 2002).

A coaching magyarországi helyzetéről hazai coachokkal lebonyolított mélyinterjúk és a témában megjelent publikációk alapján fest képet jelen tanulmány. Az interjúk során, melyeket 2005 februárja és 2006 márciusa közötti időszakban bonyolítottak le, 5 hazai coach megkeresésével, akik valamennyien vezetési tanácsadó cégek képviselőitében nyújtanak coaching szolgáltatást. A megkeresett tanácsadó cégek egy része nemzetközi tanácsadók hazai irodái, másik része hazai alapítású és tulajdonú vállalkozások.

Az interjúk időtartama 1-1,5 óra volt, az interjúkérdések azonossága mellett. Az interjúk során feltett kérdések négy csoportba sorolhatók:

- az interjúalany coachingról kialakított szemléletére, ismeretére,
- az általa alkalmazott coaching folyamatra,
- a coach kompetenciákra és
- a hazai coaching tapasztalataira.

A tanulmány a fentiek szerint kirajzolódott képet mutatja be, kiegészítve az ezek alapján meghatározott kutatási hipotézisek megfogalmazásával.

Magyarországon az elmúlt 6-8 évben jelent meg a coaching tevékenység, melynek bevezetésében főként a multinacionális cégek magyarországi vállalatai jártak-járnak élen. Ezek a globális vállalatok – más országokban kialakított divízióikban már megismert és alkalmazott módszerként – terjesztik ki hazánkban működő egységeikre is a coachingot.

Népszerűsége növekszik, terjedését azonban egyelőre visszafogja a tájékoztatlanyságból adódó negatív attitűd. Sokan azt gondolják, mivel nincsenek tisztában a tevékenység pontos tartalmával, hogy a coaching nem más, mint személyre szabott terápia, melyet így a gyenge, helytállni képtelen vezetők vesznek igénybe.

A magyarokra jellemző nagy hatalmi távolságnak köszönhetően (Heidrich, 2001) nálunk később omlott/omlik le a mindent tudó vezető nimbusza, így sok vállalatnál még ma sem tekintik helyénvalónak, ha „...egy magyar vezető öltönyben, munkaidőben vesz igénybe külső segítséget” (Császár, 2005).

A nemzeti szintről áttérve a vállalatira, megfigyelhető, hogy egyes hazai versenyorientált, ún. „macho” szervezeti kultúrákban a szervezet tagjai gyengének tekintik, így nem tartanak beilleszhetőnek egy olyan vezetőt, aki problémái megoldásához külső segítséget vesz igénybe. Ennek köszönhetően ahelyett, hogy tájékozódna ezzel az új módszerrel kapcsolatban, inkább lemondanak megismeréséről.

Továbbá a vezetést még ma is sok esetben az adott szakmához való hozzáértésnek tekintik, és a vezetést nem tartják önálló szakmának, melynek módszerei, alkalmazása, elvei és folyamata ugyanúgy tanulhatóak és fejleszhetőek, mint más szakterületek esetében.

Más vállalatok viszont ismerve vagy felismerve, hogy a coaching a tanuláshoz, az önfejlesztéshez egy igen hatékony módszere, többnyire a felsővezető kezdeményezése folytán eljuthatnak oda, hogy a vállalkozás teljes egészét átfogó, minden vagy több vezetési szintre kiterjesztik a coachingot, ezáltal már nemcsak az egyéni, de a szervezeti tanulást is elősegítik és megalapozzák ezáltal, a vállalati kultúra lényeges elemévé téve a coaching szemléletet.

**Hipotézis 1:** *A coaching magyarországi terjedési ütemére jelentős, vélhetően negatív hatással bírnak a magyar nemzeti kulturális sajátosságok, különös tekintettel az észlelt hatalmi távolságra.*

## Coaching szolgáltatók és ügyfelek

### A szolgáltatókról...

Azt követően, hogy az első fecskék megjelentek nálunk, napjainkig jelentősen nőtt azok száma, akik megismerték a coaching szemléletét, folyamatát és kedvet kaptak annak elsajátításához. Hamar felkerült a tanácsadó cégek palettájára a különböző tréningek és más tanácsadási módok mellé ez az új szolgáltatás. A nevesebb hazai tanácsadó és tréningcégek kínálatától kezdve a kisebbekig, szinte mindenhol megtalálható ma már a coaching. Emellett más szakmai területek

képviselői is váltottak, és tevékenységük súlypontját erre a fejlesztési módra helyezték át.

A coaching természetesen megkövetel bizonyos kompetenciákat és szakismereteket a szolgáltatás nyújtójától, melyek az 5. táblázat szerint az alábbiakban foglalhatók össze:

5. táblázat

### Coaching kompetenciák

Képességek, készségek	Ismeretek
Önkifejezés	Pszichológiai ismeretek
Empátia	Menedzsmentismeretek
Hatékony kommunikáció	Kérdezői technikák ismerete
Aktív figyelem	Az ember működésének ismerete
Üzleti látásmód	(Tranzakció Analízis, NLP vagy Gestalt alapokon)
Lényeglátás	
Rendszerszemlélet	
Vezetői tapasztalat	

Ezek tükrében Magyarországon coaching szolgáltatás nyújtásával trénernek, tanácsadónak, volt vállalatvezetőnek, pszichológusnak, pszichiáternek és sportolónak foglalkoznak. A coach-oknak is figyelniük kell arra, hogy bármely területről érkezzenek is, a coaching során alkalmazott módszereik ne billenjenek túlzott mértékben saját korábbi szakterületük irányába, mert azzal torzulhat a coaching folyamat, és átcsaphat a pszichoterápiás kezelés, a tréning vagy a vezetői tanácsadás irányába (Eszes, 2005). A felsorolt készségek és képességek – melyek nagy része kapcsolódik az érzelmi intelligencia komponenseihez – meglete éppoly nélkülözhetetlen, mint a szaktudás.

**Hipotézis 2:** *Napjainkban a coachinggal foglalkozók szakmai megközelítését jelentősen befolyásolja a coach-csá válásuk előtti szakmai pályájuk, különös tekintettel coaching szemléletükre és az általuk alkalmazott módszerekre.*

Coach és ügyfele viszonyát tekintve elmondható, hogy az ügyfélnek áll jogában maga mellé coach-ot választani. A coach-nak azonban minden személyiséggel együtt kell tudni dolgoznia. Természetesen vannak olyan ügyfelek is, akik bármilyen jó coach-csal kerülnek kapcsolatba, személyiségükből adódóan nem lesznek hajlandók változtatni szokásaikon, módszereiken, gondolkodásmódjukon.

Eltérő álláspontok tapasztalhatók abban a kérdésben, hogy különböző vezetői szintek coachingja más-más coach képességeket kíván-e meg. Egyes vélemények szerint egy coach-nak minden vezetői szinttel meg kell találnia a megfelelő hangot. A lényeg, hogy megfelelő

magabiztossággal lépjen fel, és meg tudja nyitni a másik felet. Mások azt vallják, hogy van különbség a különböző szintű vezetőknek szóló coaching tevékenység között, hiszen minden vezetői rétegnek mások a problémái, más színvonalon élnek és dolgoznak, és mások a vezetői tapasztalatai. Annak a coach-nak, akinek ezekről nincs kellő információja, tapasztalata – legyen akár szakmai vagy életmóddal kapcsolatos terület –, nem tud egyenrangú partnere lenni ügyfelének (Chmelár, 2005; Frenyó, 2005).

**Hipotézis 3:** *Az egyes vezetési szinteken nyújtott vezetői coaching során a különböző coach kompetenciák más-más súllyal kell, hogy megjelenjenek, az ügyfél szervezeti hierarchiában betöltött helye függvényében.*

#### **...és az ügyfelekről**

A coachinggal mint a vezetésfejlesztés új módszerével nálunk is elsőként a multinacionális cégek hazai vezetői találkozhattak, cégük jóvoltából. Mára a nagy- és középvállalatok az elsődleges ügyfélkör. Ugyanakkor megállapítható, hogy vállalati mérettől függetlenül sokkal inkább a vezető nyitottságától, fejlődési szándékától függ a coaching igénybevétele. A szolgáltatás jellegéből adódóan a szervezet felső szintjén jellemző inkább alkalmazása. Magyarországon is a felső szinten lévő vezetők vették-veszik igénybe elsősorban a külső vagy belső coach által nyújtott executive coachingot, ami célravezető, mert az első számú vezető az, akinek elsőként kell nyitnia az új, fejlesztő módszerek irányába, mert hozzáállása vállalata fejlődésének, változásának kulcsát jelenti.

**Hipotézis 4:** *A coaching igénybevételét nem elsősorban a vállalat mérete, sokkal inkább az első számú vezető nyitottsága, fejlődési készsége határozza meg.*

Nem helyénvaló és ritkán hoz eredményt, ha egy felsővezető úgy rendel beosztottja számára coachingot, hogy ő maga előtte igénybe vette volna ezt a szolgáltatást. Ez a beosztott szemszögéből azzal a téves következtetéssel párosulhat, hogy főnöke csupán a munkájával való elégedetlenség jeleként rendel számára fejlesztő tréninget.

Előfordul, hogy korábbi negatív tapasztalatok miatt tér ki egy vezető a coaching elől. Magyarországi multinacionális vállalat első számú német vezetője utasította vissza egy coach megkeresését azért, mert korábban, hazájában coaching helyett pszichoterápiát kapott. Ezzel azonban cége többi vezetője számára is elzárta a lehetőséget a coaching valódi tartalmának megismerésétől (Chmelár, 2005).

Az egyéni coaching mellett a csoport és a team coachingra is mutatkozik igény nálunk. Az executive coaching mellett a coaching stílusú vezetés elsajátításának igénye is megjelent hazánkban.

Ez egy másfajta megközelítést és gyakorlatot takar. Ebben az esetben a vállalat arra törekszik, hogy alkalmazottait megismertette a coachingra jellemző szemléletmóddal és kommunikációs stílussal, majd ezeket beépítve vezetési stílusukba, hatékonyabb együttműködést valósítson meg.

**Hipotézis 5:** *Vezetői coaching esetén erős gátló tényezőként jelenhet meg, és a coach számára kihívást jelentő helyzetet eredményezhet, amennyiben a vezető számára felettese rendeli meg a coaching szolgáltatást.*

A coaching itt megemlített típusainak mindegyikéről elmondható, hogy növekszik irántuk a hazai kereslet, még ha ezzel együtt alatta is marad a nyugat-európai szintnek, ami részben a hazai alacsony fizetőképes keresletnek tudható be. A coaching a legdrágább vezetőfejlesztési mód, így kevés cég engedheti meg magának, hogy egy akkora összeget, amelyért már egy csoporttréninget is megrendelhetne, egyetlen vezetője fejlesztésére fordítson (Császár, 2005). Mindemellett fokozódik az igény, és egyre bővül azok köre, akik valamilyen módon kapcsolatba kerültek a coaching tevékenységgel.

Az executive coaching terjedésének például egyik tipikus útja az, amikor a coaching kapcsolat a korábbról induló és jól működő tanácsadói viszonyra épülve alakul ki a tanácsadó és ügyfél között. Tapasztalatok szerint szinte minden olyan ügyfél igényli a coaching szolgáltatást, akivel hosszabb távú szakmai kapcsolatot alakít ki a tanácsadó (Frenyó, 2005).

**Hipotézis 6:** *A hazai gyakorlatban a kapcsolat bizalmas jellegéből adódóan jellemző, hogy a vezetői vagy executive coaching a szervezettel már meglévő korábbi tréneri/tanácsadói kapcsolatokra épülve alakul ki. Kevésbé jellemző az előzetes szakmai kapcsolat nélküli coaching folyamat.*

A vállalati külső-belső környezet, a munkastílus alakulása is összefügg a coaching hazai terjedésével. Egyre több az olyan „lecsontozott szervezet” (Császár, 2005), ahol minimálisra csökkentett dolgozói létszámmal próbálják minél alacsonyabb szintre szorítani a működési költségeket. Az ennek következtében jelentkező túlterheltséget, a hihetetlen munkatempót és az eddig nem tapasztalt ütemű változások okozta kiégést sokan már csak segítséggel, például egy coach személye által nyújtott segítséggel képesek elkerülni.

Végül nem hagyható ki a divat és a reklám hatása sem (Császár, 2005). Kétségtelen, hogy vezetői körökben egyre jobban hangzik, ha saját, személyre szabott fejlesztővel rendelkezik az ember. A pozitív tapasztalatok átadása, esetleg konkrét tanácsadó irodák vagy sze-

mélyek ajánlása révén pedig sokan a „jó példa ragadós” elven kerülnek kapcsolatba ezzel az új szolgáltatással. Az üdvözítő sokszínűségben való eligazodás elősegítése érdekében a 6. táblázat a hazai coaching szolgáltatásokat rendszerezi (Eszes, 2005; Chmelár, 2005).

6. táblázat

Coaching szolgáltatások hazai megjelenési formái

Coaching szolgáltatás típusa	Meghatározása	Célja
<b>Külső, executive coaching</b>	A vállalat közép és/vagy felsővezetőjének nyújtott egyéni, testre szabott fejlesztés külső tanácsadó által. <b>Előny:</b> A klasszikus coaching feltételek adottak (objektivitás, függetlenség, külső szem stb.), a coach professzionális független szakértő. <b>Hátrány:</b> Költségesebb, mint a belső coaching, bizonytalan az eredményessége.	A vezetői magányosság megosztása, bizonyos vezetői képességek, készségek fejlesztése. A coaching szemlélet, módszerek eltanulása, vezetésben való alkalmazása. Esetlegesen jelentkező kiegészítő tünetek kezelése.
<b>Belső coaching</b>	A vállalat többnyire HR-es dolgozója lát el coachinggal kapcsolatos teendőket saját cége vezetőivel, és/vagy munkatársaival kapcsolatban. Inkább nagy cégekre jellemző, ahol nincs közvetlen függelmi kapcsolat az érintettek között. <b>Előny:</b> Költségtakarékos. Az információk gyorsabb rendelkezésre állása, a teljes kép gyorsabb kialakulása. <b>Hátrány:</b> Az érintettség fennállása veszélyezteti a coaching folyamatot, bizonytalan a coach felkészültsége.	A vezetői magányosság megosztása, bizonyos vezetői képességek, készségek fejlesztése. Teljesítménycentrikus hozzáállás kialakítása a munkatársakban, javuló döntéshozatali képesség, jobb konfliktuskezelés, tudatosabb felelősségvállalás elérése.
<b>Vezető mint coach – Coach kompetenciák elsajátítása</b>	Adott vállalat vezetői részére szervezett, bizonyos készségek (önkifejezés, figyelem, meghallgatás, kérdezési technikák) erősítésére, fejlesztésére irányuló, tanácsadó cégek által tartott, több fordulóból álló tréning. <b>Előny:</b> Javuló együttműködés, növekvő teljesítmény a cégen belül, mely elvezethet a tanuló szervezet irányába. <b>Hátrány:</b> Igazán akkor eredményes, ha egy vállalat minden vezetési szintje elsajátítja, következképpen költség- és időigényes.	A vezető képessé váljon a coaching szemlélet és technikák vezetési stílusában való alkalmazására.
<b>Coaching tréning</b>	Nyílt tréning azok számára, akik szeretnék megismerni a coaching szemléletet és elsajátítani a coaching módszereit, technikáit. <b>Előny:</b> Nincs a jelentkezésnek szakmai előfeltétele, bárki megismerkedhet a módszerrel. <b>Hátrány:</b> Általában csak egy irányzatra épülő módszerek alkalmazása.	Coach-csá válás, a coaching vezetői munkában való alkalmazása.
<b>Coaching a segítő szakmákban</b>	Tréner és tanácsadók számára tartott tréning, a coach készségek (önkifejezés, figyelem, meghallgatás, kérdezési technikák) elsajátítására, javítására. <b>Előny:</b> A szakmában jártas hallgatóság egymással közreműködhet, egymástól tanulhat, erősítve a szakmai összetartást. <b>Hátrány:</b> Általában csak egy irányzatra épülő módszerek alkalmazása.	Az ezekben a szakmákban fontos képességek javítása, a majdani ügyfelek fejlesztésének hatékonyabb elérése érdekében. Esetlegesen jelentkező kiegészítő tünetek kezelése.

A coaching szakma védelmére és erősítésére több országban szövetségek alakultak. Az USA-ban 1995-ben létrejött a Nemzetközi Coaching Szövetség (ICF) a hivatásos coach-ok első nemzetközi egyesülése. Feladatául tűzte ki, hogy megteremtse, fenntartsa és fejlessze a coach szakma integritását, kialakítson egy etikai kódexet, magas szintű standardokat dolgozzon ki, és nyomást gyakoroljon a coach szakma eszközeinek fejlődésére. 1996-ban a Francia Coaching Társaság alakult meg, a coach szakma képviselőinek integrálására, tevékenységük fejlesztésére.

Hazánkban sajnálatos módon még nem jött létre hasonló, országos szintű, integráló szövetség, mely a piac megtisztulásában a coaching szakma fejlődésében, a hazai standardok meghatározásában kulcsszerepet tölthetne be.

### Összegzés

A humán erőforrás kezelése, tudományos megalapozása óta a gazdasági-politikai változások, a vezetéstudomány és más tudományágak – pszichológia, szociológia – fejlődésének köszönhetően állandó átalakulásban volt. Napjainkban a globalizáció, az erősödő, és korábban elképzelhetetlen mértékben felgyorsuló verseny hatására a humán erőforrás reneszánszát figyelhetjük meg.

A rehumanizálódás, az emberi értékek előtérbe kerülése az élet számos területén érezteti hatását. Ez a tanulmány csak egy apró szeletet ragad ki ebből az összetett változásból, kiemelve a vezetéstudomány, azon belül is a vezetői tanácsadás területét. A vezetőkkel szemben támasztott igen magas elvárások, a hosszú távon megkövetelt kimagasló teljesítmény, a folyamatosan és egyre gyorsabban változó környezet rendkívüli terhet rak a vezetők vállára.

Ebben a helyzetben igény mutatkozott egy hatékony és gyors tanulási, fejlődési módszer iránt, mely személyre szabottan, állandó visszacsatolást biztosítva teszi lehetővé merőben új ötletek, szemlélet és megoldások kipróbálását, kivitelezését.

A coaching megítélése eddigi rövid történelme alatt is változott. Korábban egy olyan extra szolgáltatásnak tekintették, melyet főleg a teljesítménybeli problémák orvoslásában alkalmaztak. Mára kezdjük belátni, hogy a teljesítmény több és keményebb munkával való fokozásának van felső határa, és a leginkább autokrata vezetési stílus felé hajlók is kezdenek érdeklődni a coaching filozófiája iránt (Chapman et. al, 2003).

A coaching megjelenésével egy időszak végéhez érünk: a magányosan őrlődő vezetők ideje lejárt!

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest
- Baracska, Z. – Velencei, J.* (2005): A mester és az inasok, CEO Magazin, január
- Chapman, T. – Best, B. – Casteren, P.* (2003): Executive coaching – Expanding the Myths, Palgrave-Macmillan, London
- Chmelár, V.* (2002): Coachinggal az üzleti aranyérmekért. Boss, szeptember, pp. 55–56.
- Chmelár, V.* (2005): Személyes mélyinterjú a Business Coaching vezető tagjával, Budapest
- Coaching – személyiségfejlesztés – tanácsadás, Minőségmenedzsment, június*
- Császár, Cs.* (2005): A tökéletesítés művészete – Figyelő Coaching Konferencia, június 1., Előadás
- Dobák és társai* (1991): Vezetés – Szervezés, Aula, Budapest
- Elbert, N. F. – Farkas, F.* (2000): Az emberi erőforrások fejlesztése, in: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, eds: Poór, J., Karoliny, M. KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Erős, I. – Horváth, T.* (2004): Coaching Gestalt alapokon, Kézirat
- Erős, I. – Bernd, C.* (2004): Racionalitás és varázslat a szervezetben – Néhány szó a Gestalt alapú tanácsadásról, Kézirat
- Erős, I. – Bents, R.* (2002): Személyes vezetői tanácsadás (coaching), a korszerű vezetői támogatás: Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához, Raabe, Budapest
- Eszes, L.* (2005): Személyes interjú a TMI vezető tanácsadójával, Budapest
- Frenyó, A.* (2005): Személyes interjú a BB Consulting tanácsadójával, Budapest
- F. Várkonyi, Zs.* (2003): Tanulom magam, Mérték Kiadó, Budapest
- Gallwey, T.* (1997): The Inner Game of Tennis, Random House, New York
- Goleman, D.* (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen, SHL, Budapest
- Hary, J.* (2000): A coaching szerepe a szervezeti változások idején, Humánerőforrás-menedzsment, augusztus
- Hay, J.* (2003): Coaching, Train the Trainer, Fenmann Limited. p. 3.
- Heidrich, B.* (2002): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex Consulting, Budapest
- Heidrich, É.* (2004): Mankó a változások kezeléséhez, MicroCad Konferencia
- Hersey, P.* (1985): Situational Selling, Escondido, California: Center for Leadership Studies, p. 27.
- Hersey, P. – Blanchard, K.* (1969): Life cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, may.
- Hersey, P. – Blanchard, K.* (1996) Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources, Prentice Hall, London

- Horváth, A.* (2004): Coaching, a tanuló szervezetté válás egyik útja, A coaching hozzájárulása az egyéni és szervezeti tanuláshoz, Szakdolgozat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Horváth, T.* (2004): Helyzetkép a magyarországi coachingról, Pszichoterápia, augusztus
- Horváth, T.* (2003): Coaching: a fejlesztés hatékony eszköze, Szakdolgozat, Szent István Egyetem
- Jochum, E. – Jochum, I.* (2001): Führungskrefte als coach? Personal, augusztus in: Barna, Gy (2002): A vezető, mint coach, Humánerőforrás-menedzsment, február
- Karoliny, M. – Lévy, Z. – Poór, J.* (2005): Emberi erőforrás menedzsment a köz szolgálatában, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Kilburg, R.* (1997): Coaching and Executive Character: Core Problems and Basic Approaches: Consulting Psychology Journal. 49 (4)
- Kreisl, G. – Gestmann, M.* (2001): Team coaching leitet „Feuerwehr-Dienste”, Personal, augusztus in: Barna, Gy (2002): A vezető mint coach, Humánerőforrás-menedzsment, február
- Landsberg, M.* (1996): The Tao of Coaching. HarperCollins Business, in Horváth, T. (2003): Coaching: a fejlesztés hatékony eszköze, Szakdolgozat, Szent István Egyetem
- Magyar Nagylexikon* (2000), Magyar Nagylexikon Kiadó, Budapest
- Mezei, A. – Ördög, L.* (2001): Executive Coaching a „nyerő fegyver”, Munkaügyi Szemle, 10. szám, 15–18. old.
- Mohácsi, G.* (2004): Érzelmi ösztönzés, Humán Fókusz
- Pinterics, J.* (2001): Coaching, hogy szárnyaljon, Humán erők, pp. 46–47.
- Sherman, S. – Freas, A.* (2004): The Wild West of Executive Coaching, Harvard Business Review, november
- Szintay, I.* (2000): Vezetélmélet, Bíbor Kiadó, Miskolc
- Szörényi, Á.* (2005): Új vezetők beilleszkedése. Bevezető gyakorlat, Figyelő, március 3–9.
- Tobin, D.* (2006): Coaching or mentoring, Humán erők Stúdió, február 3.
- Vogelauer, W.* (2002): A coaching módszertani ABC-je. A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-Kerszöv, Budapest
- Vogelauer, W.* (2002): Coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-Kerszöv, Budapest
- Whitemore, J.* (1999): Coaching for Performance, Nicholas Brealey Publishing, London
- Weiss, D.* (1993): Coaching and Counseling in the Workplace, Amacom, New York
- Zeuss, P. – Skiffington, S.* (2000): The Complete Guide to Coaching at Work. McGraw-Hill, in: Horváth, T. (2003): Coaching: a fejlesztés hatékony eszköze, Szakdolgozat, Szent István Egyetem.