



# Coaching szemléletű vezetés

Roberts Éva



Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest

# Coaching szemléletű vezetés

**Szerző:**

Roberts Éva

**Szakmai lektor:**

Nyáriné dr. Mihály Andrea

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2021. április 1.

**Olvasószerkesztő:**

Dorogi Katalin

**Kiadó:**

Nemzeti Közzolgálati Egyetem  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes  
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

# TARTALOM

<b>1. Bevezetés</b>	<b>4</b>
<b>2. Mit jelent a coaching?</b>	<b>5</b>
<b>3. Coaching szemléletű vezetés</b>	<b>7</b>
3.1. Miről szól a coaching szemléletű vezetés?	7
3.2. Vezetői stílus	7
3.3. Vezetői stílus és motiváció	9
<b>4. A coaching szemléletű vezetés eszközei</b>	<b>11</b>
4.1. Fókuszált, értő figyelem	11
4.2. Hatékony kérdezés	12
4.3. Konstruktív visszajelzés	16
<b>5. Összegzés</b>	<b>19</b>
<b>6. Kérdések</b>	<b>20</b>
<b>7. Irodalomjegyzék</b>	<b>21</b>

# 1. BEVEZETÉS

Korunk vezetőjének szembe kell néznie azzal a kihívással, hogy állandó változásban van körülöttünk minden. Nem csupán a szakmai tudásunkat kell folyamatosan „frissíteni”, rendszeresen meg kell nyomnunk az „újratervezés” gombot is. A sebesség sem a megszokott, egy feladat elvégzése közben is jelez a telefon, és jön az újabb kérés, sőt, a digitális eszközök akadály nélkül röpítik a tennivalókat az otthonunkba, vagy ha úgy adódik, éppen kedvenc nyaralóhelyünkre.

Ezzel egy időben munkatársaink elvárásai is számottevően változtak: a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség a vezető sikerességét befolyásoló, meghatározó tényezővé vált. Emberséges bánásmódra, partnerségre, közösen meghatározott célokra, fejlődési lehetőségekre és csapatban elért sikerekre egyaránt igény fogalmazódik meg a munkavállalók részéről. Az a vezető tud igazán sikeres lenni, aki közösséget épít és követőkre talál, hiszen „minden vállalat annyira sikeres, amennyire munkatársai sikeressé teszik”<sup>1</sup>

Ebben a közegben felértékelődik minden olyan vezetési stílus, eszköz, szemlélet, amely támogatja a munkatársak autonómiáját, kötődését és kompetenciáinak fejlődését, egy szóval pszichológiai szükségleteit. Ide tartozik a coaching szemléletű vezetés is. Mielőtt azonban rátérünk a coaching szemléletű vezetés ismérveire, érdemes tisztázni azt, hogy mit takar a coaching kifejezés, és hogyan lehet elhatárolni más segítő, támogató tevékenységektől.

---

<sup>1</sup> Túri 2018, 8.

## 2. MIT JELENT A COACHING?

Az eredetileg a sport világából származó coaching (edzés), az „előrehaladás eszköze, [...] lényege, hogy pozitív irányba segítse az egyént a saját útján, és kihozza belőle a legjobbat”.<sup>2</sup> Olyan technika, amely a megoldás felé visz, cselekvésre ösztönöz, aktivizálja a belső erőforrásokat. A folyamat során a coach célja az, hogy az ügyfél saját tudását, tapasztalatait és az ezekre épülő megoldásait a lehető leghatékonyabban hívja elő egy bizonyos cél elérése érdekében, és annak szolgálatába állítsa. A coach a külső szem, aki fókuszált, értő figyelemmel meghallgatja ügyfelét, ránéz annak aktuális helyzetére és kihívásaira, eközben kérdések segítségével segít kibillenteni a megszokott gondolkodásból. Ehhez az kell, hogy „az emberekben nem a teljesítményüket, hanem a képességeiket kell látnia”,<sup>3</sup> továbbá „nem a múltban elkövetett hibákra, hanem a jövőbeni lehetőségekre épít”.<sup>4</sup> Nem ad tanácsot, nem ad megoldást. Új perspektívák feltárását ösztönzi, segít tudatosítani az akadályozó feltételezéseket, az idők során a gondolatainkban gyökeret eresztett hiedelmeinket. Mivel „nem lehet megoldani problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amivel csináltuk őket”,<sup>5</sup> a coaching folyamat hatására történő nézőpontváltás rendszerint gyors eredményekhez vezet.

Bizonyára Önnel is előfordult már, hogy hosszasan futotta ugyanazokat a köröket egy bizonyos kihívás kapcsán, de nem sikerült megoldást találnia. Majd jött valaki és feltett egy egyszerű, már-már banális kérdést, például, hogy „Mit szeretnél?”, ezzel áthelyezte a fókuszot és a figyelmet az Ön saját vágyaira. Gyakran ugyanis éppen ezeket felejtjük el számba venni a mérlegeléskor. Rendszerint a coach is hasonlóan kézenfekvő kérdéseket tesz fel, amelyek segítségével mégis kizökkent, és másfajta rálátásra ösztönöz.

Mindezek alapján elmondható és egyben hangsúlyozandó, hogy a coach nem mentor, nem tréner, nem tanácsadó és nem is pszichológus. „A jó coach tehát nem a »miért«-ekre fókuszál, hanem a »hogyan«-okra, és nem a válaszadás az eszköze, hanem a kérdezés.”<sup>6</sup> Neale, Spencer-Arnell és Wilson<sup>7</sup> az *Érzelmi intelligencia coaching* című művében az ún. coaching létra segítségével szemlélteti a különbségeket (lásd 1. sz. ábra) a segítő tevékenységek között. A létra teteje felé egyre nagyobb az ügyfél szerepe és felelőssége a folyamatban. A coach kommunikációja a létra felső fokain mozog (hallgatás, kérdezés, tisztázás), a mentoré inkább a létra közepe és a felső része között. A tanácsadó először meghallgat, de ezt követően egyértelműen választ ad arra a kérdésekre. A szerzők hangsúlyozzák, hogy mindig a helyzet és az ügyfél igényei határozzák meg, hogy melyik módszer a legmegfelelőbb, de hozzátesszik, hogy a problémamegoldás direktív módszereit alkalmazó vezetők és menedzserek gyakran nehezen fogadják el a non-direktív módszereket.

<sup>2</sup> Neale–Spencer-Arnell–Wilson 2009, 32.

<sup>3</sup> Whitmore 2008, 23.

<sup>4</sup> Whitmore 2008, 17.

<sup>5</sup> Einstein <https://www.citatum.hu/idezet/8342>

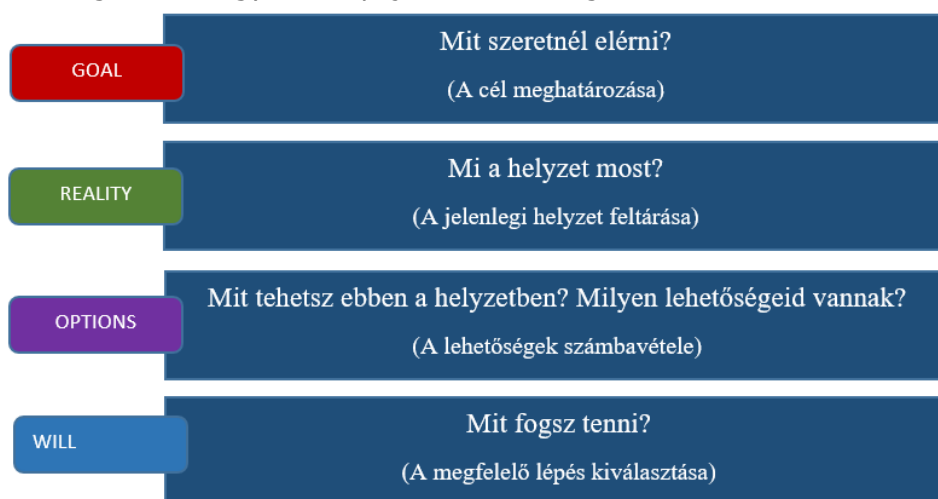
<sup>6</sup> Komócsin 2011, 23.

<sup>7</sup> Neale–Spencer-Arnell–Wilson 2009, 35–36.

<b>Non-direktív (nem irányító)</b>
<b>Hallgatás</b>
<b>Kérdés</b>
<b>Tisztázás</b>
<b>Kreatív gondolkodás</b>
<b>Ötletgyűjtés</b>
<b>Tanácsadás</b>
<b>Tréning</b>
<b>Megmondás</b>
<b>Direktív (irányító)</b>

1. sz. ábra: A coaching létra

Fontos kiemelni, hogy a coaching egy folyamat, amely során a meghatározott cél felé lépésenként halad az ügyfél. Ez a folyamat lehet rövidebb vagy hosszabb, a probléma jellegétől és az ügyfél elköteleződésétől függően. Számos folyamatmodell létezik, amely leírja ennek a folyamatnak a legfontosabb lépéseit. Az egyik leggyakrabban használt modell a négy fázisból álló GROW-modell.<sup>8</sup> Nevét az egyes lépések angol nevének kezdőbetűiből összeálló GROW szóról kapta, amelynek magyar jelentése: fejlődés, növekedés. Ahogyan azt a 2. számú ábra mutatja, a folyamat az elérendő cél meghatározásával kezdődik. Az ügyfél megfogalmazza, hogy mit szeretne, hova szeretne eljutni. Ezt követi annak feltárása, hogy hogyan alakul a jelenlegi helyzet. Hol tart, miért jelent az adott probléma gondot neki, és mi az, amit már próbált tenni. Ezt követően jön annak a számbavétele, hogy milyen lehetőségek vannak, milyen akadályokra számíthat, és azokat hogyan lehet leküzdeni. Végül az első lépés meghatározására kerül sor, amit az ügyfél meg fog tenni. Itt fontos szerepet játszik az, hogy a coach kérdéseket tesz fel a konkrét lépésekre vonatkozólag, ragaszkodik ahhoz, hogy sor kerüljön a határidő meghatározására, azaz ösztönözze a cselekvést a konkrétumok meghatározásával. Az egyes szakaszok hossza függ a probléma nehézségétől, az ügyfél tempójától, lehetőségeitől.



2. sz. ábra: GROW-modell

A modell lépéseinek követése lehetőséget ad az öncoachingra is, amelynek során magunknak is feltehetjük ezeket a kérdéseket. Ezzel beindíthatjuk az önreflexiónkat, növelhetjük saját tudatosságunkat, és ösztönözhetjük magunkat a cselekvésre.

<sup>8</sup> Komócsin 2011, 30.

## 3. COACHING SZEMLÉLETŰ VEZETÉS

### 3.1. Miről szól a coaching szemléletű vezetés?

Stílus? Módszer? Szemlélet? Eszköz? Mit is jelent valójában a coaching szemléletű vezetés? Whitmore meghatározása szerint a coaching a vezetés stílusa.<sup>9</sup> Ugyanakkor szemlélet is, hiszen ahhoz, hogy coaching szemléletű vezetőként működhessünk, bizonyos értékeknek jelen kell lennie vezetői identitásunkban. Értékek kell tekintenünk munkatársaink fejlesztését, és elkötelezettséget kell képviselnünk a partnerség és a párbeszéd iránt. Nem hiányozhat a tisztelet és a bizalom, szükség van továbbá empátiára, elfogadásra, nyitottságra és arra a meggyőződésre, hogy az emberek fejleszthetők. Hinni kell abban is, hogy végső soron az emberi motiváció természetének a lényege az értelemkeresés,<sup>10</sup> ezért a motiváló környezet kialakítása, a beosztottak önmagukról alkotott pozitív képének erősítése elengedhetetlen feladat. Mindezek fényében helytálló lehet a stílus-, a módszer, a szemlélet és az eszköz meghatározás is a coaching szemléletű vezetésre vonatkozóan.

A coaching szemléletű vezetés legfontosabb ismérveinek, eszközeinek a bemutatása során érdemes rövid kitekintést tenni, és számba venni a vezetői stílusok és a vezetői motiváció kérdéskörét.

### 3.2. Vezetői stílus

„A vezetési stílus az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja.”<sup>11</sup> Számos tényező befolyásolja azt egy adott pillanatban, helyzetben, hogy mely magatartásforma tud a leginkább hatékonyan működni. A vezetői stílusokra vonatkozó modellek és elméleti összefoglalók tanulmányozása azt mutatja, hogy az idők során is változik az, hogy mely stílusok működnek hatékonyan.

Jelen háttéranyagban a szituációs vagy más néven kontingencia vezetési modellek közül Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetési modelljére térünk ki röviden. A kontingencia-modellek ugyanis az ún. döntésközpontú és személyiségközpontú modelleken túlhaladva már nemcsak azt vizsgálják, hogy mennyire vonja be a döntésbe a vezető a beosztottakat, vagy hogy milyen arányban koncentrál a feladatokra és a munkatársakra, hanem figyelembe veszik az adott szituáció, az abban részt vevő személyek és a hatékony stílus közötti összefüggéseket és lehetőségeket. A stílus és a személyiségjegyek önmagukban nem adnak kielégítő választ a

<sup>9</sup> Whitmore 2008, 15.

<sup>10</sup> Fowler, Susan 2015, 144.

<sup>11</sup> Dobák–Antal 2013, 370.

vezetők sikereinek és kudarcainak magyarázatára, hiszen a vezetői eredményességet számos külső tényező befolyásolja<sup>12</sup> – többek között a beosztottak személyisége, fejlettsége, a szükségleteik, a vezetőhöz fűződő viszonyuk, a feladat jellege, a csoportos döntések szabályai, a vezető hatalmának forrása.

Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetési modellje a beosztottak felkészültségének és motiváltságának figyelembevételével két dimenzió mentén vizsgálja, hogy milyen típusú vezetői stílus működik hatékonyan a vezető és a beosztott között. A két dimenzió a feladatkiadói, irányítói viselkedés és a kapcsolattartó, támogató viselkedés. Fontos, hogy a modell nem részesíti egyik vagy másik stílust előnyben, hanem azt hangsúlyozza – ahogyan más szituációs modellek is –, hogy a körülmények határozzák meg, hogy melyik a legmegfelelőbb. Ennek mentén elkülöníti a delegáló, együttműködő, meggyőző és irányító vezetői stílusokat.<sup>13</sup>

A modell arra is rálátást ad, hogy a munkatársak fejleszthetők. Eleinte rendszerint több irányításra, pontos utasításokra és rendszeres ellenőrzésre van szükség egy új munkatárs bevonásakor, de a beosztottak többsége esetében megfelelő támogatással, idő- és energiaráfordítással el lehet jutni a meggyőző, vagy az együttműködő, vagy akár a delegáló stílus hatékony alkalmazáshoz is. Ebben a folyamatban különösen előnyös lehet a coaching szemléletű vezetői hozzáállás alkalmazása, hiszen a coaching szemléletű vezető olyan formában támogatja munkatársait, hogy rátaláljanak saját mozgatórugóikra, megvalósítsák a bennünk rejlő lehetőségeket, építsenek belső erőforrásaikra, és kiteljesedhessenek magánemberként és szakmai szempontból egyaránt: „Motivál, inspirál, tiszteletet és bizalmi légkört teremt, miközben világosan kommunikálja az elvárásait, a célkitűzést.”<sup>14</sup>

Helyzetfüggő azonban a coaching szemlélet eredményes alkalmazása is, ezért ennek kapcsán érdemes számba venni a coaching szemléletű vezetés korlátait is. Sürgős feladatok esetében vagy vész helyzetben például nincs lehetőség ennek a módszernek az alkalmazására, hiszen időt és energiát kell befektetni, aminek igazi megtérülése sokkal inkább hosszabb távon lehetséges. Ettől függetlenül bizonyos helyzetekben, bizonyos kollégákkal az adott pillanatban is lehet eredményes és motiváló. Nem működik mindenkivel, ahogyan az egyéni coaching üléseknek is feltétele, hogy kialakuljon az a fajta kémia és összhang, amely lehetővé teszi a közös munkát, a coaching szemléletű vezetés esetében is szükség van mindkét fél elkötelezettségére, pozitív hozzáállására. Szükséges hozzá a vezető képessége, képzettsége, szemlélete és tudatossága is, hogy a megfelelő szituációkban eredményesen alkalmazni tudja ezt a vezetési módot.

*Starr a Coach szemlélettel a munkahelyen* című könyvében kifejti, hogy a coaching szemléletű vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy szükség szerint váltson a direktív és kevésbé direktív módszerek között. Ha világos utasításra vagy egy elvárás megfogalmazására van szükség, akkor arra, ha pedig lehetőség van teret adni a kollégának, hogy átgondoljon valamit, eldöntse, hogy szerinte mi lenne a legjobb lépés, akkor arra.<sup>15</sup> Starr a „vezetői stílusok spektruma” és a „befolyásolási skála”<sup>16</sup> (lásd 3. sz. ábra) segítségével mutatja be, hogy milyen viselkedési formák mentén történhet a vezető és a beosztott közötti kommunikáció. Kiemeli, hogy a vezetőnek fejlesztenie kell a rugalmasságát ahhoz, hogy tudjon váltani a skála végpontjai között, akár ugyanazon beszélgetés keretében is, ezzel biztosítva az interakció természetes, könnyed stílusát. A coaching szemléletű vezetés nem lehet pusztán egymás után feltett kérdések sorozata.<sup>17</sup> Fontos megjegyezni, hogy egy hiteles coaching szemléletű vezető, még ha a helyzet miatt direktív stílusra vált, akkor is a 3.1.-es fejezetben kifejtett hozzáállást tanúsítja, azaz empátikus, nyitott, partnerként tekint a munkatársaira, megtartja az egyenlő szemmagasságot, stb.

<sup>12</sup> Klein 2009, 67–69.

<sup>13</sup> Klein 2009, 74.

<sup>14</sup> Márton-Koczó 2016.

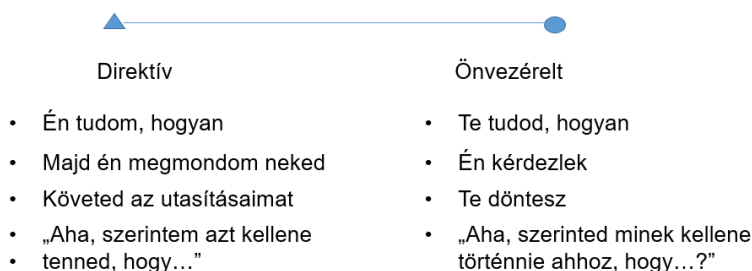
<sup>15</sup> Starr, 2012, 100.

<sup>16</sup> Starr, 2012, 99–101.

<sup>17</sup> Starr, 2012, 110.



VEZETŐI STÍLUSOK SPEKTRUMA



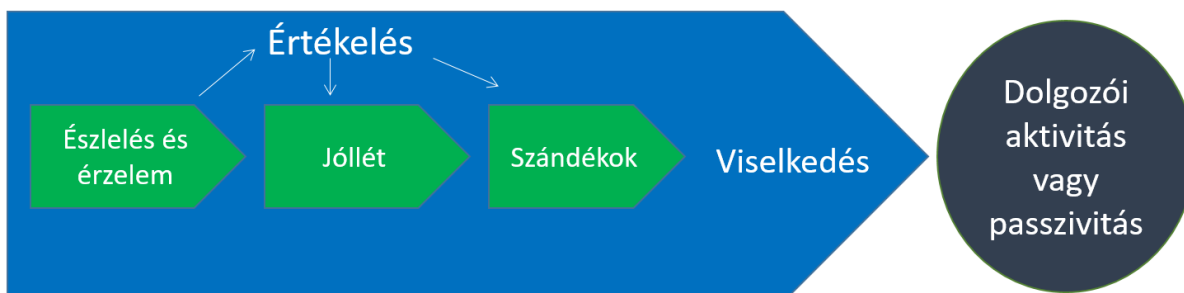
BEFOLYÁSOLÁSI SKÁLA



3. sz. ábra: Vezetői stílusok spektruma és befolyásolási skála

### 3.3. Vezetői stílus és motiváció

„A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval, mivel annak megértésén alapszik, hogy mi motiválja az embereket, és híd szerepet tölt be a szervezet – illetve a szűkebb szervezeti egység – céljainak elérése és az egyéni célok, elvárások, szükségletek kielégítése között.”<sup>18</sup> Kevés olyan beosztott van, akinek motivációját fenn lehet tartani úgy, hogy a vezető túlnyomórészt a befolyásolási skála direktív végén tartózkodik. Az alkalmazottak nap mint nap elvégznek egy bizonyos értékelési folyamatot, melynek során levonják következtetéseiket (lásd 4. sz. ábra<sup>19</sup>). Ha kialakul bennünk a jóllét érzése, akkor a pozitív érzések pozitív szándékokat és pozitív viselkedést vonnak maguk után, ami aktivitásra, lelkesedésre ösztönzi őket.



4. sz. ábra: Az értékelési folyamat

<sup>18</sup> Bakacsi 2010. [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_543\\_07\\_A\\_szervezeti\\_magatartas\\_alapjai/ch10.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html)  
<sup>19</sup> Starr 2012, 27.

A vezetői coaching szemléletnek is célja végső soron a munkatársak tudatosságának és felelősségvállalásának fejlesztésén keresztül a teljesítmény és az eredményesség növelése, miközben a munkatársak lojalitását, elköteleződését és fejlődését is támogatja a megfelelő kommunikációs stílus és hozzáállás által. Hozzájárul „a jólléthez”, amely Fowler<sup>20</sup> szerint a dolgozói aktivitás kulcsa: „Fel lehet építeni egy olyan szervezetet, amely támogatja a dolgozói szenvedélyt”, melynek hatására megtapasztalják az optimális motivációt, ami azt jelenti, hogy „az emberekben megvan a pozitív energia, a vitalitás és jóllét érzése, ami ahhoz kell, hogy folyamatosan célokat tűzzenek ki maguk elé, és el is éri őket miközben fejlődnek, gyarapodnak.”

Ezt a vezető leginkább úgy tudja támogatni, hogy tudatosan törekszik a bevezetőben már említett pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kötődés) kielégítésére, azaz a munkatársaknak megfelelő mértékű autonómiát adva, kompetenciáik fejlődését támogatva és kielégítve azt a szükségletüket, hogy tartozzanak valahová, ahol törődhetnek másokkal és ahol mások is törődnek vele. Ahogyan Fowler fogalmaz: „Az ember motivációja mögött nemtől, faji és generációs hovatartozástól, kulturális környezettől függetlenül egyetlen egyszerű, ugyanakkor nagyon is bonyolult történet húzódik meg, mégpedig az, hogy a pszichológiai szükségleteinket ki kell elégítenünk.”<sup>21</sup>

Azáltal, hogy a coaching szemléletű vezető nem kész válaszokat ad, hanem kérdéseket tesz fel, és segíti a munkatársakat a célok megfogalmazásában, a megoldási lehetőségek feltárásában, és önálló cselekvésre ösztönöz, egyúttal felhatalmaz. Lehetőséget ad arra, hogy a munkatársak felelősséget vállaljanak, legyen választási lehetőségük és bizonyos mértékű döntési joguk. Támogatja az autonómiájukat és egyúttal kompetenciáik fejlődését is. Ezek a törekvések hatással vannak a munkatársak egymás felé irányuló viselkedésére is. Ha érzik, hogy a vezető bizalommal és elfogadással fordul feléjük, és megélik a támogató légkör pozitívumait, akkor az kihat a munkahelyi társas viszonyok alakulására, az együttműködésre, azaz a harmadik pszichológiai szükséglet, a kötődés kielégítésére is.

A coaching szemléletű vezetés rendkívül inspiráló tud lenni azon munkatársak számára, akik számára fontos az önmegvalósítás, a személyes fejlődés, és ezáltal nyitottak a visszajelzések befogadására. Az ilyen típusú vezető elismeri a munkatársakat a saját területük szakértőjeként, épít a kollektív bölcsesség erejére, és a beosztottak egyéni céljait eredményesen hozza összhangba a szervezeti célokkal és állítja a szervezeti stratégia megvalósításának szolgálatába. Az elvárások egyértelműek, és folyamatos a visszajelzés, akár napi szintű rövid beszélgetések, akár az éves értékelő beszélgetések formájában.

Mivel a probléma okának keresése helyett a megoldásra és a kitűzött célok elérésére fókuszál, rendkívül hatékony vezetési stílus lehet, ha jókor, jó helyen alkalmazzuk. Kisebbségi csapatoknál eredményes elsősorban, de ha a vezető alatt több szintű szervezet áll, akkor a közvetlen beosztottak coaching szemléletű vezetése jó eséllyel vezet oda, hogy ők is magukévá tegyék ezt a szemléletet, és alkalmazzák saját beosztottaikkal. Ezáltal hatással lehet a szervezet egészére.

<sup>20</sup> Fowler 2015, 28.

<sup>21</sup> Fowler 2015, 43.

## 4. A COACHING SZEMLÉLETŰ VEZETÉS ESZKÖZEI

### 4.1. Fókuszált, értő figyelem

Másokat meghallgatni, teljes figyelemmel feléjük fordulni csak látszólag könnyű feladat. Hajlamosak vagyunk önmagunkra figyelni, azon gondolkodni, hogy mi mit fogunk mondani, miközben társunk éppen kifejti véleményét, vagy elmeséli valamely tapasztalását. És miközben nehezünkre esik meghallgatni, semmire sem vágyunk jobban, mint hogy meghallgassanak.

Az értő figyelem és a jó hallgatás megéri az erőfeszítést, számos szituációban a siker kulcsa lehet. Ahhoz, hogy feltárjuk és megértsük, hogy milyen érdekek és szükségletek állnak a másik fél által képviselt álláspont mögött, meg kell tudnunk hallgatni. Ez alapja lehet egy-egy tárgyalási vagy konfliktushelyzet eredményes kezelésének vagy általánosságban egy vezető és beosztottja közötti sikeres együttműködésének. A vezetői stílusokról szóló fejezetben már szó esett arról, hogy a megfelelő stílus megválasztása számos tényezőtől függ, köztük a beosztott képességeitől és motivációjától. A vezető akkor tudja hatékonyan felmérni a munkatársa igényeit, mozgatórugóit, képességeit és kompetenciáit, ha rászánja az időt, hogy megismerje őt. Ha erre energiát áldoz, az többszörösen megtérül. Egyrészt őszinte odafordulással jó eséllyel elnyeri munkatársa bizalmát és lojalitását, másrészt hozzájut olyan információkhoz, amelyek segítik vezetői feladatainak ellátásában. Ha megismeri a beosztottat, akkor könnyebb arról döntenie, hogy milyen feladatot delegálhat rá eredményesen, hogyan tudja optimálisan motiválni, miben szükséges támogatni, vagy mire kell figyelnie ahhoz, hogy erősségeit kiaknázza, hiányosságai területén pedig fejlessze.

„Az értő hallgatás olyan képesség, amely révén az együttérzés segítségével áthidaljuk a köztünk lévő űrt. A passzív figyelem nem elég.”<sup>22</sup> Aki tanult coachingot, az tudja, hogy aktív figyelemre van szükség ahhoz, hogy a coaching legalapvetőbb eszközét, a hatékony kérdést alkalmazni tudjuk. A jó kérdés arra épül, amit hallunk, nem arra korlátozódik, amit előre eltervezünk megkérdezni. Erőfeszítést igényel az, hogy félretegyük saját igényünket a kommunikációra, érzéseink megosztására és legfőképpen ítélező reakcióinkra. A másik fél akkor lesz képes megnyílni, átgondolni a dolgait, és őszinte válaszokat adni, ha kerüljük a kénytelen tanácsok osztogatását, a faggatózást, kioktatást, bírálatot, moralizálást, illetve a saját tapasztalataink, élményink, bosszúságaink említését ahelyett, hogy az ő dolgaira koncentrálnánk. Nem kell feltétlenül egyetértenünk a meglátásaival és véleményével, elegendő annak kinyilvánítása, hogy értjük, hogy mit érez, mit gondol a másik fél.

<sup>22</sup> Nichols 2009, 90.

A mechanikus érzelmi reakciók (kritika, félelem, fájdalom) mellőzése által juthatunk el a szükséges részvéthez, kíváncsisághoz és a gyengédséghez.<sup>23</sup> Akkor tudunk igazán „hasznosak lenni”, ha:

- kifejezzük érdeklődésünket fizikai odafordulással, szemkontaktus fenntartásával, bólintással, egyéb nonverbális jelekkel,
- megértésre utaló visszajelzések adásával („aha”, „ühüm”, „értem”),
- az elhangzottak összefoglalásával („szóval fontos neked, hogy...”, „tehát, azt gondolod, hogy...”),
- a tartalom tisztázásával és pontosításával („ha jól értem...”, „szóval...”),
- vagy az érzelmek tükrözésével („most akkor bosszús vagy”, „kiábrándult vagy emiatt”, „ez zavar téged”).

Érdeemes arra is figyelmet fordítani, hogy ezeket az eszközöket vegyesen alkalmazzuk, ne váljanak mesterkéltté, természetellenessé a reakcióink. Nem kezdődhet minden második megszólalásunk úgy, hogy „Szóval, azt gondolod, hogy...”. Ahhoz, hogy hitelesek legyünk, nem elegendő a színlelt odafigyelés, attól, hogy hallunk valamit, még nem jelenti azt, hogy meg is hallottuk. „Amikor igazán a másakra fókuszálunk, azzal a feltett szándékkal, hogy a figyelmünket teljes egészében rá fordítjuk, a magunk érzékelése és észlelése, ezzel együtt az egónk elhalványul.”<sup>24</sup>

Az alábbi táblázatban néhány példa szemlélteti, hogy hogyan hangzik egy reakció értő figyelemmel, vagy anélkül: okoskodással, jó tanáccsal, más témára váltással. Az együttérző reakció gyakran egy kérdést is magában foglal, ami kifejezi, hogy érdekel a másik fél mondanivalója, ezáltal alkalmas a beszélgetés továbbvitelére is.

Érzések	Kritika, jó tanács, más téma...	Értő figyelem, együttérző reakció
„Elegem van a mai napból!”	„Jaj, nekem is.”	„Az nem jó hír, mi történt?”
„Nem haladok hatékonyan a munkámmal...”	„Miért nem osztod be az idődet másképp? Félre kéne tenned...”	Sajnálom. Kizökkentett valami?
„Nem sikerült az interjúm az új cégnél.”	„Én a helyedben nem is foglalkoznék velük...”	„Sajnálom. Úgy érzed, nem győzted meg őket?”
„Sajnálom, hogy elrontottam a tegnapi összejevetelt.”	„Rossz formában voltál tegnap.”	„Mi a baj? Rosszul érzed magad?”
„Megint nem kaptam fizetésemelést.”	„Hallottad, hogy Ferinek...”	„Akkor most aggódsz emiatt.”

1. sz. táblázat: Együttérző reakciók

## 4.2. Hatékony kérdezés

A *hatékony kérdezés művészete* című írásukban<sup>25</sup> a szerzők számos példa és részletes útmutatás mentén foglalják össze a kérdezés szerepét és jelentőségét egyéni és szervezeti szinten egyaránt. Meglátásuk szerint a jó kérdés ösztönzi a párbeszédet, a kreativitást, az új dolgok felfedezését, és ezáltal kitágítja a határokat, és motiválja a változást. Kérdéseink minősége befolyásolja meglévő tudásunkat és cselekedeteinket. Minden, ami körülvesz bennünket, azáltal

<sup>23</sup> Nichols 2009, 128–129.

<sup>24</sup> Starr 2012, 80.

<sup>25</sup> Vogt–Brown–Isaacs 2003.

jött létre, hogy az ember kíváncsi természetű. „Hol vehetnék egy jó hamburgert útközben?” – ez a kérdés motiválta Ray Krocot, hogy megálmodja a McDonald's hálózatot, „Milyen lenne az univerzum, ha egy fénycsóván utaznék fénysebességgel?” – ez foglalkoztatta Einsteint, aki úgy vélekedett, hogy: „Ha egy óram lenne megoldani egy problémát, amitől az életem függ, akkor 55 percet szentelnék a jó kérdés megkeresésére, és ha ez megvan, kevesebb mint 5 perc elég a probléma megoldására.” Vogt, Brown és Isaacs ennek tükrében hangsúlyozza, hogy a válasz keresése helyett először a megfelelő kérdésre kell koncentrálni. Ezt azonban mégsem tesszük, mert az iskolában is folyamatosan a helyes választ várják tőlünk, nem az új lehetőségek feltárását. Vezetőként sem komfortos kimondanunk, ha valamire nem tudjuk a választ, pedig pont a fejünkben létező kérdések vihetik leginkább előre ügyeinket, szolgálhatják szervezetünk hosszú távú sikereit. A hatékony kérdés jellemzőit az alábbiak szerint határozzák meg:

- kíváncsivá tesz,
- párbeszédre ösztönöz,
- gondolatébresztő,
- megkérdőjelezi a mögöttes feltételezéseket, korlátozó hiedelmeket,
- kreativitásra, új lehetőségek feltárására buzdít,
- energiát ad, cselekvésre ösztönöz,
- fókuszálja a figyelmet,
- mély beszélgetésre sarkall,
- újabb kérdéseket stimulál.

Egyszerű és egyértelmű is, folytathatjuk a felsorolást. Az alábbi ábra (lásd 5. sz. ábra) mutatja a különböző típusú kérdések hatékonyságát. Felül a hatékony kérdések, alul a kevésbé hatékonyak láthatók. Óriási különbség van például aközött, hogy valakitől azt kérdezzük, hogy szereti-e a munkáját, vagy azt, hogy hogyan képzei el álmai munkahelyét. Míg az első kérdésre jó eséllyel igen, vagy nem lesz a válasz, a második kérdés alapján számos információhoz juthatunk annak kapcsán, hogy milyen az ideális munkahely a másik fél számára. A nyitott kérdések gondolatébresztők, előcsalogatják a kreativitást.



5. sz. ábra: Kérdéstípusok hatékonysága<sup>26</sup>

A fentiekben már szó esett arról, hogy az értő figyelem mellett a hatékony kérdezéstechnika a coach legfontosabb eszköze és egyben azon készsége, amit magas szintem el kell sajátítania ahhoz, hogy eredményes legyen. Ugyanez vonatkozik a coaching szemléletű vezetőre is, aki a kérdései segítségével egyrészt hatékonyan tudja támogatni munkatársait, elősegítheti fejlődésüket, másrészt alkalmazhatja a kérdéseket a szervezeti célok meghatározása és a lehetőségek feltárása érdekében. Az a vezető, aki hisz abban, hogy a kollektív tudás a szervezet hasznára válik, és ennek fényében képes olyan bizalmi légkört teremteni, ahol a munkatársak lelkesek, és félelmek nélkül merik megosztani elképzeléseiket, sokkal hatékonyabban tudja vezetni csapatát.

<sup>26</sup> Vogt-Brown-Isaacs 2003.

A legjobb lehetőségek közös feltárása, a jól működő dolgok kiemelése és pozitív visszacsatolása rendkívül motiváló és eredményes tud lenni. A megoldásfókuszú megközelítésnek pedig különösen nagy szerepe van ebben. Nem mindegy, hogy arra összpontosítunk, hogy milyen tanulságokat vonhatunk le és mit tanulhatunk egy adott helyzetből, és mi az, ami lehetséges és hogyan tudjuk elérni, vagy arra, hogy mik a problémák, és kik a felelősök? Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a felelősségteljes munkavégzés nem elvárás, és nincs szükség az esetleges hibák átbeszélésére vagy szükség esetén felelősségre vonásra, de korántsem mindegy, hogy hol van a hangsúly, milyen stílusú a kommunikáció, és mennyire van középpontban a konstruktivitás.

Adams *Kérdezz másképp, élj másként!* című könyvében számos olyan kérdéssort tesz közzé, amelyek kiválóan alkalmazhatók olyan helyzetekben, amikor saját magunk akadunk el, vagy egy kollégánk küzd valamilyen nehézséggel. A következő kérdéssort<sup>27</sup> érdemes kitűzni az íróasztalunkra, és az adott helyzetben aktuális kérdéseket feltenni magunknak vagy másoknak.

- Mit akarok/akarsz?
- Milyen választási lehetőségeim/lehetőségeid vannak?
- Milyen feltételezésekkel élek/élsz?
- Mi az én/te felelősségem/felelősséged?
- Hogyan szemlélhetném/szemlélhetnéd ezt a dolgot másképp?
- Mire gondol, mit érez, mit akar a másik?
- Mi az, ami elkerülte a figyelmemet/figyelmedet?
- Mit tanulhatok/tanulhatsz
  - ettől a személytől vagy ebből a szituációból?
  - ebből a hibából vagy kudarcból?
  - ebből a sikerből?
- Mi az, ami lehetséges?
- Milyen konkrét lépések lennének most a legészszerűbbek?
- Milyen kérdéseket kellene feltennem/feltenned (magamnak/magadnak, vagy másoknak)?
- Hogyan érhetem/érheted el az adott helyzetben, hogy mindenki nyerjen?

A fenti kérdések fontos jellemzője, hogy alkalmasak arra, hogy feltárják korlátozó feltételezéseinket. Smith „hiedelemablak”-ként utal személyiségünk azon részére, amely olyan, mint egy szemüveg. Ezen keresztül jutnak el hozzánk az információk, kihat a döntéseinkre, befolyásolja cselekedeteinket.<sup>28</sup> Hiedelmeink, feltételezéseink akadályozhatnak a kapcsolataink alakulásában, konfliktusaink konstruktív kezelésében, ugyanakkor saját képességeink, erősségeink valószínűsítésében is. Ezek jellemzően automatikus negatív gondolatok formájában jelennek meg, például: „Nem vagyok képes sikereket elérni”, „Ha eddig nem sikerült, ezután sem fog”, „Nekem ez nem megy”, „Képtelen vagyok jól teljesíteni”, „Alkalmatlan vagyok erre a feladatra”. A *7 oszlopos gondolatnapló coaching eszköz*<sup>29</sup> (lásd 2. sz. táblázat) lépéseinek követése segítségünkre lehet az önkorlátozó hiedelmek megkérdőjelezésében és pozitív, előrevivő gondolatok megfogalmazásában, mint például: „Képes vagyok jól végezni a munkám”, „Ha elsőre nem sikerül, érdemes újra próbálkoynom”, „Vannak nehézségeim, de meg fogom oldani őket”, „Képes vagyok képviselni az érdekeimet”.

<sup>27</sup> Adams 2014, 204.

<sup>28</sup> Smith 2008, 135–142.

<sup>29</sup> Komócsin 2011, 115–116.

Mi a helyzet? (objektív helyzeteírás)	Hogy érzem magam?	Milyen automatikus negatív gondolat jár a fejemben?	Mi a bizonyíték arra, hogy ez igaz?	Mi bizonyítja, hogy ez nem igaz?	Hogyan gondolhatnék erre a helyzetre reálisabban?	Hogy érzem magam most?
A beosztottjaim nem végeznek határidőre a feladataikkal.	Idegesség, frusztráció 80%	Alkalmatlan vezető vagyok.	Csúszunk a határidőkkel.	A feladatokat magas színvonalon elvégezzük.	Eredményesek vagyunk, de még javítanunk kell hatékonyságunkon és a határidők betartásán.	Idegesség, frusztráció 30%

2. sz. táblázat: 7 oszlopos gondolatnapló

Amikor másokat coacholunk, egyetlen jó kérdés „elfordíthatja a kulcsot a zárban, ajtókat nyithat ki, újszerű meglátásokat hozhat a felszínre”,<sup>30</sup> lebonthatja a falakat, amelyek gátolják az ügyfelet a tisztánlátásban. Ahogyan az alábbi táblázatban láthatjuk, a hatékony kérdés rendkívül kézenfekvő és egyszerű, mégsem jön mindig automatikusan. Hajlamosak vagyunk bonyolult kérdéseket feltenni és a kérdezésben is önmagunkra összpontosítani. Starr arra figyelmeztet, hogy coach szemléletű vezetőként mindig tartsuk szem előtt, hogy nem az a cél, hogy olyan kérdéseket tegyünk fel, ami segít abban, hogy alaposan átgondoljuk a helyzetet, hanem olyanokat, amelyek támogatják a másik felet abban, hogy ő jobban rálásson és megoldja azt. Feltelezhetjük, hogy csak akkor tudunk jól kérdezni, ha szakemberei vagyunk az adott témának, ugyanakkor pont az nehezítheti a jó kérdés megválasztását, ha vannak kész megoldásaink. A coachingnak az a lényege, hogy a coach olyan ügyféllel is hatékonyan tud dolgozni szakmai vagy egyéb speciális kérdések tekintetében is, akinek a szakterületéhez nem ért. A jó kérdezéstechnika tehát a coaching alfája és ómegája, de fókuszált, értő figyelem nélkül nem működik. A hallottakra rezonálva tudjuk céljainkat elgondolkodtató kérdések alkalmazásával elérni, ezt jól szemlélteti a következő táblázat.<sup>31</sup>

CÉL	Hatékony coaching kérdés
Általános információ gyűjtése	Tudnál erről még mesélni?
Konkrét információ gyűjtése	Egész pontosan mi az, ami nem tetszik neked ebben a helyzetben? El tudnád mondani, hogy pontosan mi történt?
Segíteni valakinek felidézni egy helyzetet	Mire emlékszel még?
Újrafókuszálni, hogy ne tévesszen irányt vagy megnyugodjon	Akkor mi az igazán fontos ezzel kapcsolatban? Mi az, amire mindenképp oda kell figyelnünk?
Megértsük az értékeit	Számodra mi az igazán fontos itt? Miért fontos ez neked?
Segíteni abban, hogy megértse valaki más álláspontját	Mi oka lehet Juditnak arra, hogy most ezt kéri? Mi a fontos Juditnak? Ha most Judit itt lenne, hogyan írná le a szituációt?
Támogatni, hogy összekapcsoljon két dolgot/helyzetet	Hogyan kapcsolódik a munkában rád nehezedő nyomás ahhoz, amit a csapat további fejlődéséről mondtál?
Támogatni a következtetések levonásában	Mit gondolsz most ezzel kapcsolatban? Ebből most milyen következtetést vonsz le?
Ötletgenerálás nyomás nélkül	Milyen lehetőségek vannak? Milyen lehetőségek állnak a rendelkezésedre? Mit tehetnél? Milyen ötleteid vannak?
Döntésre sarkallni	Melyik opció tetszik a leginkább? Hogyan döntöttél, mit fogsz tenni?
Cselekvésre ösztönözni	Most éppen mit tudsz tenni ennek érdekében?
Felkészíteni arra, hogy leküzdje az akadályokat és cselekedjen	Mi akadályoz meg abban, hogy ezt tedd? Hogyan fogod leküzdni ezt az akadályt?

3. sz. táblázat: Hatékony coaching kérdések

<sup>30</sup> Starr 2012, 84.<sup>31</sup> Starr 2012, 90-91.

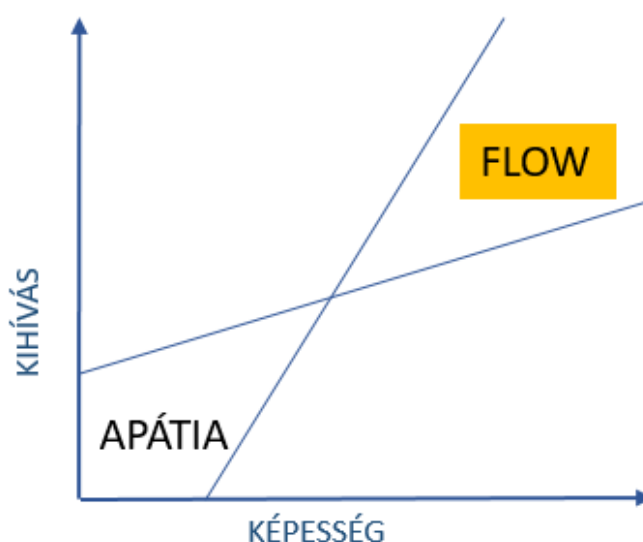
Fontos szót ejteni az ún. sugalmazó kérdésekről is. Amennyiben saját megoldásainkra koncentrálnunk, könnyen elkövethetjük azt a hibát, hogy a kérdésünk egy tanácsot rejt magában, és ezáltal csak látszólag nyitott kérdés, valójában zárt kérdés, ami igen/nem típusú választ von maga után. „Nem kéne felhívnod telefonon?“, vagy „Haragszol rá?“ típusú kérdések nem a tudatosság felé viszik, hanem bizonyos irányba terelik, árnyalt módon irányítják a másik felet. Ezek helyett érdemes megkérdezni, hogy: „Mit tudsz tenni ebben a helyzetben?“ illetve: „Milyen érzések vannak benned?“

Összegzőképpen elmondható hogy a hatásos kérdés elismeri a problémát, feltételezi a pozitív kimenetelt, nyitott, és ezáltal kreatív válaszreakciót hív elő.<sup>32</sup>

### 4.3. Konstruktív visszajelzés

A fentiekben szó esett már arról, hogy a coaching szemléletű vezetés értéket lát a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésében, hisz abban, hogy képesek gyarapodni, képezni magukat. Ebben a tekintetben kulcsszerepet játszhatnak a vezető delegálási, feladatkiadási és visszajelzési szokásai.

Csíkszentmihályi Mihály *flow-elmélete*<sup>33</sup> arról szól, hogy létezik egy olyan állapot – ezt *flow*-nak nevezi –, amikor az ember a „most“-ban létezik, képes kizárni a világot, energikus, önálló, produktív és kreatív. A 6. sz. ábra segítségével láthatjuk, hogy ez az állapot akkor alakul ki, ha a feladat nehézsége, az előttünk álló kihívás mértéke összhangban van azzal, hogyan ítéljük meg a feladat teljesítéséhez szükséges képességeinket. Ha túl nagyok tűnik számunkra a kihívás, és azt gondoljuk, hogy nem áll összhangban a képességeinkkel, akkor szorongás alakulhat ki bennünk. Ha pedig gyakori a rutinfeladat, ami nem igényel különösebb erőfeszítést, akkor hajlamosak vagyunk unatkozni. Az átgondolt delegálási szokások nagyban hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a fejlődésre nyitott, ambiciózus munkatársak a nekik szánt feladatokban kiteljesedjenek.



6. sz. ábra: Flow-elmélet

A delegálási folyamat minden pontján meghatározó szerepet játszik a konstruktív visszajelzés. A feladat kiadásakor utalhat a vezető a korábban sikeresen elvégzett feladatokra.

<sup>32</sup> Starr 2012, 94.

<sup>33</sup> Csíkszentmihályi 1997, 41–46.



Megfogalmazhatja pozitív visszajelzését, ami motivációs szempontból is fontos: „Azért szeretném ezt a feladatot rád bízni, mert legutóbb kiváló munkát végeztél a koncepció összeállításakor.” A feladat elvégzésének mérföldköveinél, illetve az elvégzett feladatot követő beszélgetésnél lehetőség van először a munkatársat kérni, hogy értékelje munkáját, feltárja a pozitív dolgokat, és reflektáljon a kihívásokra. Eközben és ezt követően pedig fontos, hogy a vezető is visszajelzést adjon, kifejezze elismerését, és megoldásfókusszal átbeszélje az esetleges hibákat, nehézségeket. Elmarasztalás esetén ne a másik személyt minősítse, hanem a folyamatról beszéljen.

A konstruktív visszajelzés attól lesz hatásos, ha mögötte fejlesztő szándék és pozitív hozzáállás húzódik meg. Érdemes előtte feltenni olyan kérdéseket magunknak, amelyek feltárják érzéseinket, szükség esetén tudatosítják destruktív gondolatainkat, és segítenek arra fókuszálni, amit szeretnénk, szemben azzal, amit nem.

- Alkalmos pillanatot választottam-e a visszajelzéshez? Van-e rá elég időm? Rendben vagyok-e saját magammal, nem foglalkoztat valami más probléma, ami miatt képtelen vagyok jelen lenni?
- Átnéztem-e az elvégzett munkát? Milyen üzeneteket szeretnék átadni? Mi a célom ezekkel?
- Megfelelő-e a beosztotthoz való hozzáállásom? Nincsenek előítéleteim felé korábbi rossz tapasztalatok, mások véleménye vagy egyéb tényezők miatt? Milyen feltételezéseim vannak? Képes vagyok-e a nekem nem tetsző személyes tulajdonságait félretéve koncentrálni az elvégzett feladat objektív értékelésére?
- Jobbító szándék vezérel-e? Készen állok fejlesztő szemlélettel közelíteni? Konstruktív-e a hozzáállásom?
- Bizalommal fordulok-e a munkatárs felé?
- Készen állok-e pozitív visszajelzéseimet is megfogalmazni, és köszönetet mondani az elvégzett munkáért?

A konstruktív visszajelzés ítélezésmentes, nem minősít, nem kioktató, mellőzi a szarkazmust, iróniát és a felesleges általánosítást. „Én-üzenetekre” épül, azaz a konkrét szituációra koncentrálni, annak saját magunkat érintő hatásait, illetve saját érzéseinket fogalmazza meg. Jól szemlélteti ezt a MONDD modell,<sup>34</sup> amelynek lépései segítenek felépíteni a konstruktív visszajelzés menetét.

**Mutasd meg a saját látásmódod!**

**Oszd meg velem, hogyan hat rád!**

**Nevezd meg az érzéseidet!**

**Derítsd ki a másik látásmódját!**

**Definiáld a végső következtetéseket!**

Pl. Nekem feltűnt, hogy...

Pl. Számomra ez azt jelenti, hogy...

Pl. Úgy érzem magam...

Pl. Hogy látja ezt Ön?

Pl. Hogyan nézne ki a végső megoldás?

A visszajelzés azért fontos, mert információhoz juttatja a beosztottakat, akik igénylik az elismerést, dicséretet és a konstruktív kritikát egyaránt. Kétirányú folyamat ez, hiszen a rendszeres és jól kivitelezett visszajelzés során a vezető is információhoz jut, legyen az a saját vezetői magatartását érintő információ, vagy a folyamatokat, felelősségi és feladatköröket befolyásoló visszacsatolás. A jó kérdések ez esetben is meghatározóak. „Hogyan érzed magad?”, „Ha egy dolgot változtathatnál a munkád tekintetében, ami pozitív lenne számodra, mi lenne az?”, „Miben tudok segíteni neked?” jellegű kérdések számos olyan háttér-információval szolgálhatnak számunkra, amelyek jó hatással lehetnek vezetői tevékenységünkre. Goldsmith azt javasolja,<sup>35</sup> hogy közvetlen beosztottjainknak kéthavonta négyszemközt tegyük fel a következő 6, alapvető fontosságú kérdést:

<sup>34</sup> Schmidt 2009, 159.

<sup>35</sup> <https://hbr.org/2015/08/a-6-part-structure-for-giving-clear-and-actionable-feedback>

- Hová tartunk?
- Hová tartasz?
- Mi az, ami jól megy?
- Miben tudnánk jobbak lenni? Min tudnánk javítani?
- Miben tudok segíteni neked?
- Miben tudsz segíteni nekem?

Ezek a kérdések nagyon hasznosak lehetnek, ugyanakkor itt is érdemes mérlegelni azt, hogy ezeket milyen rendszerességgel, milyen formában tesszük fel egy-egy munkatársunknak úgy, hogy megőrizzük a beszélgetéseink természetességét, őszinteségét és könnyedségét. Fontos, hogy ne váljon ez a fajta odafordulás kényszeredetté és ezáltal őszintétlenné.

Zenger és Folkman kutatásai<sup>36</sup> azt mutatják, hogy: „Az embereknek meggyőződése, hogy a konstruktív bírálat lényeges a karrierjük szempontjából és ezt vezetőiktől szeretnék megkapni. A vezetők azonban gyakran nem érzik ezt komfortosnak. Ebből arra következtetünk, hogy a konstruktív bíráló visszajelzések megfogalmazásának, közlésének képessége a vezetői szerep egyik kulcsfontosságú eleme, egy alapvető készség a csapatok teljesítményének növelése szempontjából, amely megkülönbözteti a jó vezetőt a többitől.”

---

<sup>36</sup> <http://acoaching.hu/a-beosztottak-negativ-visszajelzes/>

## 5. ÖSSZEGRZÉS

Jelen háttéranyag célja annak rövid áttekintése, hogy mikor, milyen értékek, szemlélet mentén és milyen eszközök alkalmazásával működik a coaching szemléletű vezetési stílus. Ha megvalósul a támogatás, a fejlesztő magatartás és a partnerség, a vezető joggal számíthat arra, hogy munkatársaiban követőkre talál, és ezt a szemléletet adják tovább saját beosztottjaiknak, vagy egyszerűen hatással lesz a munkatársaikkal történő beszélgetéseikre, hozzáállásukra. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy a vezető olyan munkakörnyezetet alakítson ki, ahol az együttműködés és egymás támogatása erény, ahol az önmegvalósítás és a fejlődés benne van a levegőben, továbbá a bizalom alapvető érték. Ránéztünk, hogy a coaching szemléletű vezetői stílus nem mindig és mindenkiel működik, ugyanakkor különböző elemei, eszközei és szemlélete becsempészhető szinte minden munkahelyi interakcióba. „Akkor válik jobbra egy szervezet, amikor dolgozói fejlődnek. Ezért van az, hogy az emberekbe fektetett munka nagyobb haszon egy szervezet számára.” És: „Nem a saját hatalma tesz valakit jó vezetővé, hanem az a képessége, hogy másokat naggyá tud tenni.”<sup>37</sup>

Végezetül John Wooden világhírű kosárlabdaedző hasznos tanácsait<sup>38</sup> érdemes megfogadnunk coaching szemléletű vezetőként. Ha nincsenek jó játékosaid, nem nyerhetsz, vallotta, és az alábbi egyszerű módszer mentén működtette csapatát:

- Mondd el nekik azt, amit!
- Mutasd be nekik, ahogy szeretnéd, amit tudniuk és csinálniuk kellene!
- Engedd meg, hogy megmutassák neked, hogy tudják, hogyan kell csinálni!
- Kérd meg őket, hogy változtassanak azon, amit nem jól csinálnak!
- Kérd meg őket, hogy csinálják jól újra meg újra!

Eközben pedig fontos, hogy értő figyelemmel hallgasd, hatékony kérdésekkel segítsd és konstruktív visszajelzésekkel támogasd munkatársaidat coaching szemléletű vezetőként.

<sup>37</sup> Maxwell 2014, 181, 9.

<sup>38</sup> Maxwell 2014, 295.

## 6. KÉRDÉSEK

Gondolja át saját vezetési stílusát a fentiek fényében, különös tekintettel a 3. sz. ábrán látható befolyásolási skála viselkedési formáira. Ön mennyire rugalmas, a skála melyik részén mozog leggyakrabban? A kevésbé direktív, vagy a direktív irány komfortos az Ön számára?

Milyen mértékben vannak jelen vezetői gyakorlatában a coaching szemléletű vezetés legfontosabb eszközei: az értő figyelem, a hatékony kérdések megfogalmazása és a konstruktív visszajelzés?

- Ön mennyire jó hallgató? Meghallgatja-e munkatársait értő figyelemmel? Ha megkérdenék kollégáit, hogy mennyire figyel rájuk beszélgetés közben, mit mondanának? Hogyan tudna még jobb hallgató lenni?
- Milyen típusú kérdéseket tesz fel kollégáinak? Jellemzően mi a kérdéseinek a szándéka és célja? Milyen módon támogathatná munkáját, ha többet használná a kérdezést, mint vezetői eszközt?
- Milyen gyakran ad visszajelzést munkatársainak és milyen formában? Milyen gyakran dicséri őket, kritikai megjegyzései mennyire konstruktívak? Tart-e értékelő beszélgetéseket valamilyen rendszerességgel, melynek során négy szemközt beszélget munkatársaival? Mit kellene többet, vagy kevesebbet csinálnia?
  
- A fenti kérdések átgondolása hogyan hatott Önre?
- Mi az, amin elgondolkozott, ami szöveget ütött a fejébe?
- Min szeretne változtatni?
- Ha elérné a célállapotot, mi változna? Mit vennének észre beosztottjai?
- Milyen lépéseket kell tennie ehhez?
- Milyen akadályokra számít? Hogyan tudja ezeket legyőzni?
- Kinek a támogatására számíthat ennek során?

## 7. IRODALOMJEGYZÉK

ADAMS, Marilee (2014): *Kérdezz másként, élj másként!* Solymár, Casparus Kft.

BAKACSI Gyula (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Elérhető: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_543\\_07\\_A\\_szervezeti\\_magatartas\\_alapjai/ch01.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch01.html) (Letöltve: 2021. 04. 21.)

CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály (1997): *Az öröm művészete*. Budapest, Libri Kiadó.

DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna (2013): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

FOWLER, Susan (2015): *Motiváció magasabb szinten*. Budapest, HVG Kiadó Zrt.

KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2012): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000 Kft.

KLEIN Sándor (2009): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kft.

KOMÓCSIN Laura szerk. (2011): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II. – 21 klasszikus coachingfolyamat*. Budapest, Manager Könyvkiadó.

MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje. Növeld befolyásod lépcsőről-lépésre!* Budapest, Üzleti Plusz Kft.

MÁRTON-Koczó Ildikó (2016): *Self-menedzser – 91 eszköz és tipp, hogy még jobb vezető légy*. Budapest, Alinea Kiadó.

NEALE, Stephen – SPENCER-ARNELL, Lisa – WILSON, Liz (2009): *Érzelmi intelligencia coaching. A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése*. Veszprém, Oktker-Nodus Kiadó Kft.

NICHOLS, Michael, P. (2009): *Értő hallgatás. Tanulj meg odafigyelni, hogy jobba tedd kapcsolataidat!* Budapest, Édesvíz Kiadó.

SCHMIDT, Thomas (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok – Komplette forgatókönyvek tréningvezetőknek*. Miskolc, Z-Press Kft.

SMITH, Hyrum W. (2000): *Ami igazán számít – Vezérlő értékeink hatalma*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.

STARR, Julie (2012): *Coach szemlélettel a munkahelyen*. Budapest, Coaching Határok nélkül Kft.

TÚRI Péter (2018): *Az elkötelezett csapat. Munkaerőhiány helyett.* Miskolc, Z-Press Kiadó.

VOGT, Eric E. – BROWN, Juanita – ISAACS David (2003): *The art of powerful questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action.* Mill Valley, CA, Whole Systems Associates.

WHITMORE, John (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért. A jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere.* Miskolc, Z-Press Kiadó.

# A Nemzeti Közzolgálati Egyetem kiadványa.



## **Kiadó:**

Nemzeti Közzolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

## **Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes  
Címe: 1083 Budapest, Úllői út 82.

## **Tördelőszerkesztő:**

Frieber Máté

ISBN 978-963-498-424-5