

COACHING

GYIK

GYAKORI KÉRDÉSEK A COACHING SZEMLÉLETŰ
TANÁCSADÁSRÓL ÉS ESZKÖZEIRŐL



LEMMA COACHING KIADÓ ÉS OKTATÓ BT.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ	3
MI IS AZ A COACHING?	4
HONNAN ERED A COACHING KIFEJEZÉS?	8
MILYEN ÉLETHELYZETEKBE HASZNÁL A COACHING?	9
Coaching témák	9
Miket lehet coaching folyamatban eredményesen megoldani?	9
Miben segít a coaching ülés és folyamatok?	10
Vezetők számára kifejezetten is hasznos a coaching:	10
Vezetői kompetenciafejlesztés	11
MENNYIRE PSZICHOLÓGIAI A COACHING?	12
Néhány eltérés a coaching és a terápiás működés között	13
MENNYIRE TANÁCSADÓI A COACHING?	14
MI A KÜLÖNBSÉG A LIFECOACHING, A BUSINESSCOACHING, AZ EXECUTIVE COACHING, A HEALTHCOACHING, STB. KÖZÖTT?	15
MIK A COACH ESZKÖZEI?	17
A coaching eredményességének értékelése	17
Mi a coach szerepe?	17
Mivel dolgozik a coach?	17
A coaching felfogás kihívásai	18
Milyen a jó coach?	18
Mi a legjobb coaching módszer?	18
A coaching kerete	19
IRODALOM	20

BEVEZETŐ

Nem vagyok már olyan fiatal, hogy mindent tudjak...
- Oscar Wilde



2000-ben kezdtem el a coaching iránt érdeklődni, a témában amerikai és német módszertanokat tanultam ki, könyvek százait olvastam át, hogy 2004 óta élek is ennek a hivatásnak. 2010-ben ünnepeltem az 1000. coaching ülésemet. Közel 350 ügyfelemnek nehéz élethelyzetében, vállalkozási dilemmájában vagy éppen vezetői kompetenciafejlesztő coaching keretében a visszajelzéseik alapján eredményes segítője tudtam lenni. 2005-ben kezdtem el tanítani a lemma coaching rendszerét tanácsadóknak, vezetőknek. Azt tapasztaltam, hogy míg a szűk környezetem és az ügyfeleim már bátran használják a **coach és coaching kifejezést**, addig még az akkreditált coach képzésben résztvevő hallgatóim is gyakran panaszkodnak arról, hogy nehéz ismerősöknek, lehetséges ügyfeleknek magyarázni, hogy

Mi is ez...

Mit is tud ez... és

Mit is csinállok, amikor coachingnak hívom, amit csinállok?

A magazinokban, újságcikkekben gyakran olvasom elborzadva- kíváncsian, hogy mi mindenre aggatják rá a kifejezést és ki mindenki nevezi ki magát coachnak. Egyrészt azt gondolom, hogy ez egy nagyon nagy merítésű műfaj, amibe, hogyha jó eredményt adott a találkozás az ügyfélnek, sok minden belefér. Másrészt pedig a mundér becsülete érdekében, a jelen és jövő coachainak és az ő ügyfeleiknek szerettem volna összeállítani egy ütős anyagot, azokhoz a kérdésekhez, amelyek coaching témában gyakran elhangoznak.

Az anyag folyamatosan fejlődik –a jelen anyag az, ahogyan az én fejemben összeálltak a válaszok. Ahogyan nálam tanuló tanácsadóknak és coachoknak, ill. ügyfeleimnek magyarázom a coaching műfaját.

Örömmel várom hozzá kérdéseidet, észrevételeidet, ötleteidet:
wiesner.edit@lemma-coaching.hu személyes mail címemre.

A válaszokat először mindig a lemma coaching fórumoldalakon: <http://www.coachOK.hu> és <http://www.lemma-coaching.hu> fogod megtalálni, ill. a coaching tippek című hírlevélben.

<http://www.lemma-coaching.hu> - a coaching rendszer <http://www.coachOK.hu> – a coach portál

MI IS AZ A COACHING?

BÁBELI ZŰRZAVAR

A coaching szemlélet és módszertani sokszínűség, a coach egyénisége és háttere határozza meg, hogy mivé teszi. Ez igaz a tanácsadás, a terápia, a szupervízió és mentoring, a folyamatfacilitálás, a tréning és mediáció eszközeire is. Ugyanakkor egyfajta definíciót, a megközelítésmódot más módszerektől elhatároló jelzőket tudunk neki találni. A meglévő szlogent és sablonosságot sem nélkülöző definíciókból, amelyek tükrözik a mindenkori csoport és képző idegennyelvi hátterét is, ime egy csokornyit:

A coaching alatt személyre, ill. csoportra vonatkoztatott tanácsadó-fejlesztői támogatást értünk. Célja a kliens segítése és kísérése önirányító képességének mobilizálása, jövőjének aktív alakítása érdekében.

A coaching nem terápia, és nem célozza betegségek gyógyítását.

A coaching vezetők, szakemberek, munkatársak részére szóló tanácsadás hivatásbeli céljaik elérésében

A coaching egy individuális tanácsadás egyének vagy csoportok részére a munka világára vonatkozó szakmai és/vagy pszichológiai-szociodinamikus kérdésekben, ill. problémákban egy coach részéről.

A coaching egy interaktív, személyre vonatkoztatott tanácsadói- és támogatási folyamat, amely hivatásbeli- és privát elemeket tartalmazhat.

A coaching a coacholt személy vagy csoport és a coach bizalomteli együttműködése során megvalósuló fejlesztő folyamat, amely a célmeghatározás, a jelen állapot elemzése, az intervenció és a realizálás, valamint az ezt követő eredmény-ellenőrzés – és követés folyamatán vezet végig.

Forrás: Center for Creative Leadership

A lényegét tekintve, a vezetői coaching olyan folyamat, amely az egyént felkészíti eszközökkel, tudással és fejlődési lehetőségekkel, hogy hatékonyabb legyen. (Peterson 1996)

A vezetői coachingban van készségek tanítása és a visszajelzés a vezető interperszonális kapcsolatokban való viselkedéséről. (Sperry 1993)

A coaching folyamatos az ügyfél igényeire szabott tevékenység, amelyben az ügyfél életének aktualitásait, releváns problémáját veszi célba. a coach ebben a folyamatban úgy támogatja ügyfelét, hogy az folyamatosan és magabiztosan fókuszálhasson céljaira, miközben erősségeire koncentrál és hiányosságait kezeli. (Tobias 1996)

Forrás: Executive Coaching Forum:

A vezetői coaching egy kísérletező, személyreszabott vezetési fejlesztő folyamat, amely a vezetőt rövid- és hosszútávú szervezeti céljainak építésében segíti. Egyéni vagy csoportos folyamat keretében zajlik, sok szempontot szem előtt tartó folyamat, amely kölcsönös bizalmon és

tiszteleten alapul. A szervezet, a vezető és a coach partnerként dolgoznak együtt, hogy maximális hatást érjenek el.

A pszichoterapeuta Bruce Perlier szerint:

A pszichológiai készségek és módszerek kerülnek egy egyéni kapcsolatban alkalmazásra, hogy segítsék a vezetőt és menedzsert, hogy hatékonyabb lehessen. A készségeket jellemzően konkrét jelenhelyzetbeli, munkához kapcsolódó (és nem általános személyes, vagy pszichopatológias) kérdésben alkalmazza a coach, úgy, hogy lehetővé válik ügyfele számára, hogy ezeket mindennapi vezetői eszköztárának is részévé tegye.

Joseph O'Connor alapján:

A coaching olyan partnerség, amelyben a coach segíti ügyfelét, hogy az elérje a személyes legjobb állapotát, és azokat az eredményeket, amelyek személyes és szakmai életének céljai meg tudja valósítani. A coaching szándékait tekintve hasonlítható más segítő foglalkozásokhoz: segít az egyénnek változni, úgy, ahogyan az szeretne és támogatja a legjobb önmagává válás útján.

James Flaherty alapján:

Hogy megérthessük mi is a coaching a vége felől kell felgöngyölíteni a témát. Ha már tudjuk, hogy mit akarunk elérni, akkor tudunk a saját viselkedésünkön változtatni és folyamatosan értékelhetjük ill. ünnepelhetjük a folyamat végére sikerünket. ... Mi a coachingot többnek tekintjük, mint csak egy számonkérhető partner, aki támogat a célok elérésében, vagy mint egy fegyelmező erő, aki változtat a nemkívánatos viselkedésen. Azt gondoljuk, hogy a coachingra egy nagyobb összefüggésben kell gondolni, amely mindkettőt tartalmazza.

Mick Cope alapján:

Minden coaching kapcsolatban a hangsúly azon van, hogy az egyén segítséget kap, hogy elérje a lehetőségei szerinti legjobb formáját egy olyan folyamatban, amely a tréningnél céltudatosabb és támogatóbb. Hogy hatékony legyen a coachnak egy meghatározott eszközkészlettel, bizonyos lépéseken keresztül kell haladnia, hogy biztosítsa, hogy ügyfele valódi és fenntartható értékekkel lép ki a munkakapcsolatból és nem fordul vissza régi szokásaihoz, ha megszűnik a támogatás.

Martina Schmidt-Tanger alapján:

A coach és ügyfele kapcsolata sokféle szereposztásban és szerepdefinícióban történhet. A coachot néha trénernek, tanácsadónak, terapeutának, személyzetfejlesztőnek, szupervízornak hívják, az ügyfele pedig lehet tanácskérő, kliens, szupervíziós partner, résztvevő, páciens, stb.

A coaching négyszemközti beszélgetés. Személyes és bizalmas beszélgetés egyéni fejlesztőmunkaként vagy aktuális munkahelyi helyzetben segítségnyújtásként, úgy hogy a magánéleti összefüggésre is visszanyúlhat, a coach és ügyfele igényei szerint.

Martina Schmidt-Tanger máshol:

A coaching változást és önismereti folyamatokat tesz lehetővé. Önmagunk érzékelése kinyílik, a viselkedésünket megértjük és így irányíthatóvá válik. Felelősen éljük meg a lehetőségeink körének kiszélesedését, mind a gondolatok, mind az érzések, mind a cselekvés területén. Abból indul ki a coaching, hogy minden ember rendelkezik a megfelelő erőforrásokkal a viselkedési

problémái megoldásához.... A coaching soha nem szól arról, hogy valamit megszüntetünk, mindig valamifajta kiegészítés a célja. ...

Maren Fischer-Epe alapján:

A coaching alatt én az egyéni tanácsadás, a személyes visszajelzés és a gyakorlatorientált tréning kombinációját értem. A coachingban olyan kérdéseket kezelünk, ami az ügyfél munkahelyi feladatait és szerepeit, valamint a személyiségét érintik. Például:

- hol tartok, merre fejlődhetek, mik a közeli és távlati céljaim
- a szükséges probléma megoldó és megvalósító stratégiák kifejlesztése
- a saját viselkedés vizsgálata és továbbfejlesztése
- szereptisztázás és álláspont meghatározás nehéz döntési helyzetekben
- a munkahelyi mindennapokban egyéni tréning

Peter Hawkins alapján:

Ha lecsupaszítjuk a coaching és szupervízió gyakorlatát, akkor azt mondhatjuk, hogy ez egy készségkör, amely segít másoknak személyes változásaik végrehajtásában. A változás, amelyre üzleti coachként fókuszálunk elsősorban viselkedésváltozás, ugyanakkor ez magával hozza a hozzáállás, az érzelmek és néha az alapmotiváció változását is.

Babak Kaweh szerint:

A coaching – egyszerűen fogalmazva – alkalomspecifikus tanulás. Az alkalom az ügyfél problémája, amelyen a coach segítségével dolgozni szeretne. Mi kell hozzá még? Szabad akarat, Alkalom, Lelkesedés, Tanulási kedv, Cél –és Jövőorientáltság, időbeni behatároltság, Kisérés.

Co-active coaching definíció – szerzőnégyest lásd az irodalom jegyzékben

Szerintünk a coaching nem a probléma megoldásról szól, bár a probléma a folyamatban megoldódik. Nem is elsősorban a teljesítmény javulásáról, a célok eléréséről, az eredmények eléréséről, bár ezek mind megtörténnek egy hatékony coaching kapcsolatban. Hisszük, hogy a coaching leginkább is felfedezésről, tudatosságról és választásról szó. Annak módszere, hogyan vértézzünk fel embereket, hogy megtalálják saját válaszaikat, hogyan bátorítsuk, támogassuk őket azon az útvonalon, amelyen fontos döntéseiket meghozzák.

Peter Szabo alapján:

A coaching egy egy speciális beszélgetésformában történik. Ebben coach és ügyfele azon a célon dolgoznak, hogy ügyfelet az utazásához jó startban részesítsék, és így megtalálhassa, amit keres.

David Meeginson alapján:

A coaching elsősorban teljesítmény fejlesztés (gyakran a rövid távon túlmutató) egy bizonyos készség területén. A célok, de legalábbis a köztes vagy alcélok, jellemzően a coach ajánlására születnek. Miközben a tanulóé a fő cél, a coaché a folyamat. A legtöbb esetben a coachingban direkt, külsős visszajelzés történik (értsd: a coach elmondja a coachee-nak mit figyelt meg)

Julie Starr alapján:

A korai szállítóeszköz kifejezésből eredeztethetően a coaching szó szerint azt jelenti, hogy valakit egyik helyről a másikba viszünk. Amiben minden coaching forma képviselői egyetértenek az az, hogy a coachingot az emberek az előremozdulásra, a változás elindítására használják.

Egyszerűen fogalmazva a coaching egy beszélgetés vagy egy beszélgetés sorozat, két ember között. Az, aki a coach, az egy olyan beszélgetést akar létrehozni, amelyből a másik profitál tanulási és haladási folyamatában.

Elisabeth Haberleitner alapján:

A coaching egy folyamat, amelyben a vezető segíti munkatársát, annak tanulási folyamatában, és abban hogyan tudja feladatait, problémáit önállóan megoldani

David Taylor alapján:

... egy utazás a jövőbeni önmagad megtalálására...

John Whitmore alapján:

A coaching sokkal inkább arról szól, hogyan csinálják, és kevésbé arról, hogy mit. A coaching hatványozott eredményeket szállít, mert egy támogató kapcsolat van a coach és coachee között, és megfelelő eszközöket és kommunikációt használnak. A coachee az információt nem a coachtól, hanem önmagából termeli ki, coacha csak motiválja. A cél nyilvánvaló: teljesítmény javítás.

Philippe Rosinski alapján

Ahelyett, hogy megmondanák az ügyfeleknek, hogy mit tegyenek, a coachok facilitátorként működnek. Abból indulnak ki, hogy az ügyfelekben több potenciál rejlik, mint amit aktuálisan kihasználnak. A coachok abban segítenek ügyfeleknek, hogy ezt a potenciált kibontakoztassák, csakúgy, mint a jó sport coachok segítik az atlétáikat a bennük élő bajnokká válni.

HONNAN ERED A COACHING KIFEJEZÉS?

A coaching kifejezés magyar eredetű. A Tata melletti Kocs község múzeumában megtekinthető az a kocsi, vagy ahogy, akkor németül nevezték „Kutsche”, amely az 1500-as években a távolsági közlekedést forradalmasító, kényelmes eszköznek számított. A postakocsi újdonsága abban állt, hogy a)közel ment az utazóhoz és b)céljánál tette le. Az út megtételében pedig megbízható szállítóeszköznek bizonyult.

Legközelebb egy 1848-ból származó dokumentumban olvasható a coach szó, mint az egyetemi hallgatókat segítő privát tutor. 1885-ben pedig a sport lévén mind az Egyesült Királyságban, mind az Egyesült Államokban meghonosodott a szó, amelynek jelentése kibővült a megtanít, betanít, tanácsot ad és irányít tartalommal.

Az USA-ban elsősorban a sportban és élsportban élt tovább a coach kifejezés. De az 1950-es években egy szervezetejlesztő dokumentáció a gyárakban az új munkást megfigyelő, munkájáról visszajelzést adó és mozdulatait kijavító szakmunkást is coachként írja le.

A sport révén került vissza a kifejezés Európába. a sportban a coaching az élsportolók teljeskörű támogatását jelenti, amely több mint hagyományos testi tréning. A coach pszichológiai tréningeszközöket is alkalmaz.

A 70es évek Amerikájában a személyzet- és fejlesztésorientált vezetési stílust kezdték el coachingnak nevezni. A 80as években már Európába is áttért ez a megnevezés, és egyben ezzel párhuzamosan a vezetők külső tanácsadójának elnevezése is lett. Kezdetben nagyon kevés vezető privilégiuma volt és nagynevű szerzők, vállalatvezetők vitték ezt a megnevezést.

A 90es évek végén az USA-ban bizonyos Thomas Leonard, coachville néven mozgalmat és coachuniversity néven képzési központot alapított. Az ő coaching elképzelése az volt, hogy a coaching minden élethelyzetben megfelelő segítő eszköz lehet a jól képzett tanácsadó kezében.

Ahogy sok minden másban is mára a tengeren innen és túl is számos coaching szövetség alakult, mindegyik magát hirdette a legigazibbnak. A legnagyobbakhoz ugyanakkor viszonylag kis képzési háttér, és jellemzően inkább a tagdíj befizetése a bekerülési kritérium. A képzési és akkreditációs feltételek Európában szigorúbbak, komolyabbak, mint az Egyesült Államokban.

Az európai iskolák alapját a rövidterápiás módszertanok adják, az amerikai Steve de Shazer és párja Insoo Kim Berg voltak az elsők, akik hatékonyan és hatásosan a megoldásorientált folyamatokat keresték. Palo Alto kommunikációs és családi folyamatokat kutató munkatársai (Virginia Satir, Paul Watzlawick, stb.) is becsatlakoztak ide eredményeikkel. A leghatékonyabb módszereket pedig az NLP- alapmodelljeit felállító Richard Bandler és John Grinder is magukévá tették. Német nyelvterületen erős még a szupervíziós megközelítésmód, annak is a Tranzakció Analízis alapú ága.

A coaching kifejezést Magyarországon a tanácsadói, tréneri kör a 2000 tájban kezdte el ízelgetni. Az első képzéseket Peter Szabo, svájci terapeuta tartotta. Azóta a képzések köre kibővült a különböző részmodszereket elsajátított képzők ajánlatával. Ill. létezik az európai és amerikai pszichokommunikációs módszertanokat végigoktató módszertan is, ez a lemma coaching.

<http://www.lemma-coaching.hu> - a coaching rendszer <http://www.coachOK.hu> – a coach portál

MILYEN ÉLETHELYZETEK BEN HASZNÁL A COACHING?

Sok gond, megoldandó élethelyzet hoz be ügyfeleket a coachingba. A legáltalánosabb megfogalmazás talán az lehet, hogy van egy elképzelésünk arról, hogy hogyan kéne alakuljon az életünk, hogyan szeretnénk viselkedni tudni egy-egy helyzetben és közben pedig érzékeljük a valóságot, ami komoly eltérést és nagyon kevés egyértelmű alternatív utat mutat.

Mi az, ami még kicsi kényelmetlenségnek számít és mi az, ami már olyan komoly, hogy érdemes segítséget kérni?

Mi emberek különbözően vagyunk felszerelve türelemmel, tűréshatárral, optimizmussal vagy éppen drámaisággal. Van, akinek érdemes már a kisebb gondokkal is segítőhöz fordulnia és van, aki magában sokáig és sok mindent úgymond el tud rendezni.

Amit sokan elfelejtenek, azt egy rövid történettel (rendszer szemlélet történetei) szeretném illusztrálni:

Amikor egy békát hirtelen forró vízbe tesznek, az gyorsan kiugrik. Ezért szakácsaik az állatokat langyos vízbe eresztik bele, majd lassan melegítik és főzik meg. Az ember csakúgy mint a béka, hajlamos a kis rosszabbodást nem regisztrálni. Később pedig drámaian rosszul reagálni, amikor a saját mozdulatlansága, és indokolatlan tűrése miatt nagyobb változtatásokat kell véghezvignen.

COACHING TÉMÁK

MIKET LEHET COACHING FOLYAMATBAN EREDMÉNYESEN MEGOLDANI?

- ha olyan emberi helyzettel szembesül, amikor nem látja tisztán saját személyét, mások szerepét és saját lehetőségeit
- ha olyan konfliktus megoldása vár önre, amiben érintett
- ha olyan szervezeti konfliktusnál kell beavatkozzon, ahol vezetőként érintett
- ha olyan vezetői feladattal szembesül, amikor amit eddig eszközként ismert, már nem működik
- ha nem látja a további emberi, szakmai fejlődés útját
- ha válaszútra került, partnerek, pozíciók, életutak között kell választania
- ha kiugrásra, változtatásra, nagyobb projektekre készül és szeretne biztonságos, megalapozott döntéseket hozni
- ha az eddigi stratégiái, felvett magatartása tovább már nem működik
- ha elfáradt, abba, amilyen eddig volt, vagy környezete szembesítette azzal, hogy az élete, családja érdekében változnia kell
- ha eddig egyoldalúan koncentrált az élete egy területére (karrier vagy család) és most szeretne más területeken is nyitni
- ha vállalkozásában vagy vezetői feladataiban sorra olyan helyzetekkel szembesül, amik visszatérő motívumot hordoznak és ki akar lépni az ördögi körből

- ha gondolkozik a vállalkozáson, de háttere és bátorsága felől még megerősítésre, tapasztalatokra (a lehetséges buktatókról, lehetőségekről) van szüksége
- ha a vállalati életbe akar visszatérni, belépéséhez, szakmai fellépéséhez van megerősítésre szüksége

MIBEN SEGÍT A COACHING ÜLÉS ÉS FOLYAMATOK?

- Segít megtalálni, hogy még milyen cselekvési lehetőségei vannak az ügyfélnek
- Segít rálátást szerezni a témára, új szempontokat felismerni, a hozzáállásán változtatni
- Gazdagítja a lehetséges viselkedési elemek és az ügyfél fellépési eszköztárát
- Fejleszt – egyéni tréninget ad célzottan intellektuálisan és érzelmi intelligenciát érintő kompetenciákban
- Segít definiálni a személyes egyensúlyt, segít kidolgozni a célokat, a célokhoz vezető utat és támogat a változási folyamatban való megmaradásban

VEZETŐK SZÁMÁRA KIFEJEZETTEN IS HASZNOS A COACHING:

- 1) Ha nagy változások vannak a szervezetben – Amikor a változás igénye felmerül, az rendszerint együtt jár azzal is, hogy új vezetési elveket kell a jövőben érvényesíteni – azaz a korábbi vezetői körnek alkalmazkodási technikákra van szüksége.
- 2) Egyéni készségfejlesztés a vezető személyes változásához – Nem ritka, hogy jól dolgozó, eredményesen teljesítő szakembereket a szervezet vezetői pozícióba emel. Ebben a pozícióban más lesz a viszonya a tekintélyhez, több felelősséget visz, ugyanakkor az ehhez tartozó vezetői készségeket gyakran még tanulnia kell. Ebben az esetben szükség van a készségek felmérésére is, hogy célzott fejlesztésben lehessen a vezetőt részesíteni.
- 3) Specifikus készségek fejlesztése – Előfordul, hogy egy vezető rádöbben, hogy a változó vállalati összefüggésben kulcsfontosságú készségei még nem megfelelőek. Ilyenkor célszerű olyan szakembert választani, aki abban a kompetenciában tapasztalattal rendelkezik, és így rövid felkészítési idő után már például magabiztosan prezentál idegen nyelven, nyitottabban közelít kapcsolatépítő fórumokon, eszközökkel felvértezve alakítja ki stratégiai terveit, stb. (lásd lejjebb: Vezetői kompetenciafejlesztés)
- 4) Felmerülő problémák megoldása – Amikor egy vezető, aki hosszú éveken keresztül sikeresen teljesített a szervezetben és ezért elnézték emberi és kommunikációs kisiklásait, olyan szervezeti szintre kerül vagy éppen olyan új vezető alá, aki még eredményei tükrében sem kívánja tovább tolerálni a kényelmetlen viselkedést (bizalmatlanságot, stressz-kezelés hiányát, bully/mobbing), akkor speciális coaching beavatkozásra van szükség. (ehhez lásd még Wiesner Edit: Kisiklások, avagy az arrogáns gyermek szindróma; Elhangzott: Derailment, workshop at ODWS 2010: The arrogant child syndrome)

2009-es Harvard kutatások szerint 95%-ban a vezető változáskori támogatója, 94%-ban mint nyugodt szempontokat nyújtó, visszajelzést adó segítő, 91%-ban a csapatépítés kérdéskörben szakértő, 87%-ban kisiklásos viselkedésben coach, 76%-ban nem munkahelyi kérdéskörben támogató és 41%-ban outplacement (a munkahely elvesztéséhez, változtatáshoz) tanácsadója volt a coach. Ezekben a folyamatokban a coach 2-18 hónapig van ügyfele mellett.

<http://www.lemma-coaching.hu> - a coaching rendszer <http://www.coachOK.hu> - a coach portál

VEZETŐI KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

Vezetői kompetenciafejlesztésként az alábbi munkafolyamatba ágyazott készségfejlesztésben ajánlott a coaching:

- Interperszonális kommunikáció
 - Odafigyelés, mások meghallgatásának készsége
 - Asszertivitás
 - Emberismeret (ajánlott ehhez www.szemelyisegkerdoiv.hu oldal és rendezvényei)
 - Nyelvi megjelenés és hatékonyság (ajánlott ehhez www.lemma-coaching.hu)
 - Visszajelzés – pozitív és negatív témájú
- Delegálás készsége
- Csapatépítés készsége
- Máságok és különbözőségek kezelése a munkahelyen
- Hatékony találkozók, meetingek levezetése
- Hatékony kommunikáció – írásban és prezentációkban, előadásokban
- Stratégiai tervezés készsége
- Döntéshozatali hatékonyság
- Önszervezés, időgazdálkodás
- Projektvezetés
- Konfliktuskezelés
- A szervezeti kultúra érzékelése
- Nehéz beszélgetések, kihívást jelentő munkatársak kezelése

A coach, mentor vezető csoportok keretében a lemma coaching program ezeknek a kompetenciáknak az on-the-job fejlesztésére is kitér.

MENNYIRE PSZICHOLÓGIAI A COACHING?

Egy 2004-es felmérés szerint – akkor még zömében az USA-beli válaszadókkal, mégis talán a nemzetközi tendenciákat is hűen tükrözve –A coachoknak mindössze 5%-a pszichológiai végzettségű, és alig 19%-a rendelkezik valamilyen tanácsadási, kommunikációs-pszichológiai képzéssel. Magyarországon ez hasonlóan alakulhat, bár számos tanácsadási módszertan, jó színvonalú a mentálhigiénai és szociális munkás képzés, ill. a szupervízió, valamint a népszerű pszichológiai rendszerek, mint a tranzakció analízis, a családállítás, a Gestalt és számos személyiségtipológiai kurzus elérhető és látogatják is az elsősorban közgazdasági, ill. pedagógiai végzettségű coachok.

Coach képzések keretén belül Magyarországon lehet elméleti pszichológiát is hallgatni, vannak a módszertanokat érintő, ugyanakkor elsősorban önismereti coach képzések, vannak egy-egy eszközt népszerűsítő és van pl. a lemma coaching módszertana, amely a kommunikációs pszichológiához számos módszertani elemet, elméletet és gyakorlatot is rendel.

Annyiban izgalmas ez, hogy a coaching ülések több mint 76%-ban előkerül az ügyfél önérzete, kommunikációs stílusa, konfliktusai, stb. – amelynek kezeléséhez alapvetően szükség van a pszicho-kommunikációs ismeretekre.

Angolul „Core”, avagy alapkompenciának mondjuk a mindenkori munkafeladat elvégzéséhez és/vagy pozíció betöltéséhez szükséges alkalmazott tudást és képességeket.

A coachingban a coachnak a következő alapkompenciákra van szüksége:

- Rugalmasan épít ki megfelelő interperszonális kapcsolatot ügyfelével és ezt fent is tudja tartana (azaz tud úgy közelíteni ügyfeléhez, hogy az könnyen el tudja fogadni hiteles segítőjeként)
- Megoldás szemléletű – azaz könnyen rálátást szerez egy helyzetre és alapszemlélete az elkötelezettség, hogy oknyomozás helyett (esetleg mellette) előre, megoldás irányba egyengesse a beszélgetést
- Empatikus – azaz rá tud hangolódni a beszélgető társára, együttérez úgy, hogy önmagát a coach mégis folyamatosan magas energiaszinten tartja és ezt a közös kommunikációba is beleviszi
- Folyamatosan reflektál önmagára, kettejükre a beszélgetésben – azaz tud elvonatkoztatni és objektíven számos modell és elv ismeretében, az ügyfelének a helyzete több más szemszögből is rálátást tud ajánlani
- Megfigyeli az ügyfél viselkedését – azaz folyamatosan figyeli ügyfele fiziológiáját, viselkedését, történeteinek mögöttes tartalmát és tud megoldás orientált viselkedésformákat javasolni
- A viselkedésből beazonosít személyiségjegyeket, személyiség típusokat és mások viselkedésének felismerésére, és arra, hogy az ügyfél észrevegye a különbségeket, ügyfelét is megtaníttja
- Tudatosan alakítja, strukturálja a beszélgetést – ami egy tanulható technikai készség

Ezeknek a kompetenciáknak a megléte gyakran vezet pszichológiai tanulmányokhoz, ugyanakkor ezek az erősségek messze nem kizárólag azokhoz kapcsolhatóak, akik első végzettségüket a pszichológia területén szerezték.

Ami fogós kérdés lehet számos elsősorban pszichológiai háttérre alapozó tanácsadónak, az a tréning, ami a terápiás működést tette vérukké.

NÉHÁNY ELTÉRÉS A COACHING ÉS A TERÁPIÁS MŰKÖDÉS KÖZÖTT

Coaching	Terápia
<ul style="list-style-type: none"> • Jelen és jövő fókusszal működik • Cselekvés orientált • Nem feltételez pszichopatológiát (betegséget) • Az ügyféltől és környezetétől is informálódik • Fejlesztés és fejlődés orientált • Folyamatstrukturáló támogató a tanácsadó • A hatékonyság, a teljesítmény növelése, ill. a személyes elégedettség a cél • A problémákat emberek és körülményeik között gyökereztetni • Szerződési hármasság adott: a szervezet is ügyfele a coachnak, nem csak beszélgetőtársa • Ezért a szervezet igényeit is szem előtt kell tartani és • A bizalmasság is összetettebb kérdés • Az ülések ideje alkalomról alkalomra változhat • A munkahelyen egy semleges tárgyalóban zajlik • A határok kevésbé élesek (tegeződés, személyes példák bejönnek) • A személyiségek különbözőségével dolgozik • A szervezet ajánl vagy választ (és fizeti) coachot 	<ul style="list-style-type: none"> • A múlt van a fókuszban • Meghallgat, reflektál – inkább passzív és lassabb folyamat • Nem előítéletes, de mérlegeli az ügyfél pszichopatológiáját • Az ügyféltől informálódik • Probléma és gyógyítás orientált • Mentális egészség témájában szakértő • A személyiség vizsgálata, személyiségvonások változtatása a cél • A probléma gyökere maga az ember • Az ügyfél, aki kliens egyértelműen az, akivel beszélget • Csak az egyén érdekei, jól léte számít • a bizalmasság abszolút • jellemzően 50 perces, tartott időkeretek • A terapeutánál találkoznak • Viszonylag merev együttműködési kommunikáció és keretek • A személyiséggel dolgozik • A kliens választja ki és fizeti

MENNYIRE TANÁCSADÓI A COACHING?

Tanácsadók, trénerek, szervezetfejlesztésből érkező szakemberek gyakran lépnek fel coachként, azzal, hogy az egyéni beszélgetések jól működtek korábbi praxisukban is. Jellemzőan tanítanak, rávezetnek. Ez is része a coachingnak, sőt vannak coach iskolák is, akik ezt a fellépést erősítik módszertanukkal. Ugyanakkor az ügyfélnek szóló személyes odafigyelést, néhány elementális coaching alapkompenciát nem vagy nem tudatosan használnak – ezért lenne számukra is értelme, egy-egy – akár rövidebb – de a coaching szemléletére és eszközeire vonatkozó képzésnek. (pl. lemma coaching továbbképzés)

A lemma coach képzések első leckéje, hogy “bőr alá” megyünk. Mit jelent ez?

A hagyományos tanácsadói helyzetekben gyakran és elsősorban az ügyfél körülményei adják a témát. Kik érintettek még? Mivel jár ez a szervezet számára? Hány? Mennyi? Mikor? A probléma megoldásra szól a felkérés és a tanácsadó ügyfelének számos módszert, elvet, modellt ad át. Ezen elrágódnak, végiggondolják, hogyan tudná az ügyfél ezek valamelyikét alkalmazni, ügyfél bevállalja a kipróbálást és hazamegy. Aztán nem történik semmi.

Ha ügyfelünk halogat, akkor a legritkább esetben az a gondja, hogy ne ismerné a különböző prioritizálási módszereket, vagy ne látta volna már a sürgős-fontos táblázatot. Bizonyára segít, hogy felelevenítette és átbeszélhette egy tanácsadóval az ügyét. Ez nem kétséges. Az azonban igen, hogy másnapról tesz e lépéseket. Ha ennyira tanácsadói a coaching, akkor eredménytelen marad.

Míg a terápiás megközelítésben gyorsan szóba kerül a bukás, elmaradás, korábbi időszakok megszegyenülései és ezek személyiségformáló hatásai, ritkán vagy nagyon lassan jutnak át ezek az ülések és megközelítésmód a reflektív időszakon. Lassan – ha egyáltalán – kerül szóba csak az ügyfél jövője szempontjából fontos viselkedésváltoztatás.

A jól felkészült coach odafigyel rá, hogy rákérdezzen ügyfele hogyan áll a siker témájával, vagy épp vannak e a feladat megoldásához kapcsolódó félelmei, ill. elegendő motivációja. És csak az itt tisztázott háttér ismeretében, most már céltudatosan, javasol kipróbálásra az ügyfélnek ténylegesen tesethez álló kísérletet, elvet, technikát kipróbálásra, a jövőre vonatkozóan. A megfelelő arányban alkalmazott “terápiás” mélyítésnek – a félelmek és motivációk feltárásának – és tanácsadói előrettekintő eszköztárnak ez a kombinációja, valamint a coaching személyes, az ügyfelet mindig központban tartó megközelítésmódja garantálja az ülések sikerét. Ha úgy tetszik, **ez az eredményes coaching titka.**

MI A KÜLÖNBSÉG A LIFECOACHING, A BUSINESSCOACHING, AZ EXECUTIVE COACHING, A HEALTHCOACHING, STB. KÖZÖTT?

A coaching egy módszertan, szemlélet, technikák és eszközök kapcsolódnak hozzá. Különösen is az emberismeretre, a nyelvezet megfigyelésére, a megoldásorientáltságra, rendszerszemléletre és strukturált beszélgetésvezetésre vonatkozó tartalma univerzális. A jó coach képzések mindegyikének tartalmaznia és gyakoroltatnia kéne ezeket a készségeket és kompetenciákat. A szemléletet tekintve a képzések többsége komoly pluszt ad, jól közvetíti a coaching lényegét. A konkrét kompetenciák oktatásában és a gyakorlatban azonban már komolyak az eltérések és ez a coachok munkájára is rányomja bélyegét.

Hogy van mégis, hogy ennyi féle irányzat van ezen a még kicsinek mondható magyar coach piacon is?

Tartalommal az üléseket (és a coach marketing törekvéseit) a coach felkészültsége, szakmai, emberi háttere tölti meg.

Az emberkép alapja a lemma coachingban, hogy minden ember él

- 1) **magánemberként.** Keresi az értelmes létezést és hivatást, a pihenés és munka megfelelő arányát, a kiegyensúlyozott emberi kapcsolatokat, a konfliktusok és a stress kezelésének megfelelő módját. Gyereket nevel, költözik, válik, új életet kezd, stb. Ha ezekben a kérdésekben akad el, akkor a **lifecoaching** feliratot keresse. Ha a fogyókúrában, egészségesebb, mozgásban gazdagabb életvitelhez keres támogatást, (vagy úgy él, hogy a családjában kell támogatnia egészségügyi gondokkal küzdőt) akkor a **healthcoaching** a neki címzett műfaj.
- 2) **vállalkozásában vagy munkahelyén, szakemberként.** Ilyenkor az ő döntésein, tervein, vállalkozói hozzáállásán, technikai tudásán és emberi tartásán sok múlik. És akkor is, ha a vállalkozásban, vállalaton belül más típusú fejlesztési folyamat – szervezetfejlesztés, tréningek – már zajlanak, akkor annak jó kiegészítője lehet az egyént támogató **business coaching**. A business coachingot itthon is gyakran szinonimaként alkalmazzák a corporate coachinggal. Ami a private vs. corporate vagyis magán vagy a vállalat által finanszírozott coachingot jelenti. Így fordulhat elő, hogy a business coach címkét viselő coachoktól néha hiába várna a vállalkozás működtetésére vonatkozó tudást.
- 3) **valakinek fölé vagy alárendelt pozícióban. Vezetőkkel** a tekintély felelősségét viselőkkkel azok az üzleti életből érkező tanácsadók dolgoznak hitelesen, akik az emberről, életciklusaihoz, értelemkereséséhez ugyanúgy hozzá tudnak szólni, mint a vállalkozás irányítás, munkavállalók kezelésének kompetenciáihoz. Ők az un. **executive coachok**.

Furcsa öszvér fogalom, de egyre népszerűbb a **coach vezető** elmélete. A gyakorlatban pszichokommunikációjukban tudatos és a munkatársaik felé a fejlesztést is felvállaló vezetők azok, akik coach vezetőként léphetnének fel.

Több even keresztül figyeltem meg vezetői felmérési folyamatokat (assessment center), az értékelő központokat vezettem, és többször a szervezetek belső működésébe is beleláthattam. Ami számomra a coach vezetőség kivitelezhetőségét kérdésessé teszi az két szempont:

- a legritkább esetben díjazza a szervezet a fejlesztésre fordított időt. A teljesítmény és a rövid távon felmutatható eredmények számítanak.
- a vezető és munkatárs felállás kiszolgáltatott helyzet. A vezető, aki ügyesen ad visszajelzést, tudatosan delegál és odafigyel, hogy a kollégái a megfelelő képzésekre elmehessenek, időnként arra kényszerül, hogy munkatársakat kirúgjon. Középvezetőként pedig akár bele is szakadhat, ha munkatársai érdekeit és a felsőbb vezetéstől érkező eredményfókuszú, nem ritkán irreálisan gyorsan változó célokat egyaránt akarja képviselni.

Mégis, vagy mindezek ellenére fontos, hogy vezető szerepben működők emberismeretet, tudatos kommunikációt és félelmek, ill. motivációk megismerését és magyarázatát is szolgáló tudást szerezzenek. A lemma coach és mentor vezető programok erről is szólnak.

MIK A COACH ESZKÖZEI?

A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A népszerű megközelítés azt mondja, hogy az a coaching, ami által az egyén személyes jóérzése és szakmai teljesítőképessége megnövekedik.

Ebből a definícióból hiányzik a konkrét eredményesség mérhetőségének még a lehetősége is. Nem szól a coaching folyamat céljáról és a coachingban szerződött minden fél hosszabb távú elégedettségéről. Mert előfordulhat, hogy mindenki jól érzi magát a folyamat végére, jót beszélgettek és nagyokat nevettek – a kitűzött célhoz azonban jöttányit sem jutottak közelebb, akkor a szolgáltatás ellentételezése (kifizetése) és pl. a vállalati megbízó felé a visszajelzése komoly nehézségekbe ütközik.

Tehát a coachingban nem csak (és nem kifejezetten) a módszertan lesz az eredményesség szempontjából fontos, hanem az ügyfél-coach kapcsolatépítés és a coaching folyamat strukturálása. Nem lehet néhány a mestertől ellesett coaching eszközökből megélni, emberi és szakmai tudásra is szükség van. A felelősségvállalás – azaz, hogy a coach egész személyét, háttérét és integritását beleteszi a folyamataiba szintén elengedhetetlen az eredményes és értékelhető folyamatokhoz.

MI A COACH SZEREPE?

Egy szakmai konferencia tanulsága szerint a coachok közel 20%- a szerepét abban látja, hogy visszajelzést adjon. 18% a hegyi vezetők tudásátadását és hozzáállását vallja sajátjának. 5% körüli a terápiás munkát felvállaló coachok száma, százalékában őket pedig szorosan követik a magukat udvari bolondként értelmező coachok. Mindössze 2% a példaképként működő coach, és csak hajszállal maradnak le a szürke eminenciás, a szervezet átalakítását is céljuknak akaró titkos irányítók. 1,5% megelégszik azzal, hogy jó hallgatóság és közel ennyien értelmezik coach szerepüket barát-pótlékként is.

MIVEL DOLGOZIK A COACH?

A vélemények itt is megoszlanak. Vannak, akik a módszertani megközelítést javasolják. Azaz kommunikációs és/vagy pszichológiai modell és kérdés-sémákra épülő, kevés tapasztalattal, háttérismerettel, de jó szakmai felkészítéssel (a modellek és sémák elsajátításával) magabiztosan úzhető coachingra esküsznek. Ide könnyű beszállni, junior korú és felkészültségű tanácsadókkal coachingot, szabványosítva nyújtani.

A több módszertant is alkalmazó, tapasztalt tanácsadó társadalom ez ellen tiltakozik. Ők a kreativitás, intuitív és tapasztalatalapú működésre voksolnának. Ez kevésbé jól tanítható, inkább csak szemléletként közvetíthető. De jó hozott anyagra, emberileg tapasztalt tanácsadókra alapoz, akik könnyebben alkalmazkodnak az eléjük kerülő problémás helyzetekhez és eredményesebben (mert célzottan) tudják segíteni ügyfeleiket.

A különböző témákhoz, saját kreativitása függvényében a coach sokféleképpen nyúlhat. Van, akinek a tudatos beszélgetésvezetés, a coaching elvei szerint elegendő. A többségünk a

kérdésekre esküszik. Vannak, akik rajzoltatnak, vannak, akik báboznak, vannak, akik kártyákat használnak. Van, aki mélyeket lélegeztet, intuitív működésre bízta vagy vizualizációs gyakorlatot hoz be. Vannak, akik időtaztatnak, vannak, akik modelleket tanítanak, vannak, akik mesélnek. Olyanok is vannak, akik megtanultak egy kérdéssort és azt viszik végig minden folyamatukon. Vannak, akik személyiségkérdőívekre alapozva javasolnak fejlesztést. Vannak, akik az újonnan tanult elvek és viselkedésformák nyomkövetésére és a számonkérésére helyezik a hangsúlyt. Ahány coach, annyi technika.

A COACHING FELFOGÁS KIHÍVÁSAI

A coaching felé – annak kialakulásakor – 2 út vezetett. A problémák gyökerét kutató út – C.G. Jung követője, Arnold Mindell nevéhez kapcsolódik, a másik magát megoldásorientáltnak aposztrofáló irányzat pedig Milton Erickson, majd Steve de Shazer munkásságából nőtte ki magát. A két irányzat egymásnak ellentmondani látszik. Pedig az ellentmondást az egyoldalúan képzett coachok megközelítésmódjából ered. Van, aki inkább „terápiázik”, mások pedig nem tudnak a hozott csomagokkal, a múlttal mit kezdeni és a viselkedésváltoztató, jövő formáló modelleket használják kizárólag. Az érett és sokoldalúan képzett coachok már ismerik a helyzetfüggő, mindkét utat integráló, kombináló munkát. Jól ötvözik a problémafeltárást és az erőforrások mozgósítását. ... és valahol itt kezdődik a rendszerszemléletű megközelítésmód.

MILYEN A JÓ COACH?

A jó coach elsősorban is tapasztalt az emberekkel való tanácsadói munkában. Hosszú fejezeteket írnak, céltudatos szakkönyvek is, a megfelelő emberi hozzáállásról. És ez rendben van, de a mestert – itt is – a gyakorlat teszi. A coaching általam képviselt szemléletéhez olyan önmagát ismerő és folyamatosan tanuló személyiségekre van szükség, akiknek a módszertani és eszköztára olyan nagy, hogy már bátran és magabiztosan, a mindenkorai helyzeteknek megfelelően tudják ötvözni, módosítani, alkalmazni azokat. Tudnak és mernek kísérletezni, improvizálni. Tudnak rövid idő alatt olyan intervenciókat kezdeményezni, amelyek eredménye hosszabb távú. Ez azt is jelenti, hogy mögé kérdez az ügyfél párhuzamos és másodlagos folyamatainak, beavatkozásaival azokra vonatkozó gondolati köröket elindít, megértet nem csak az aktuális történések szintjén az ügyféllel önmagáról valamit.

MI A LEGJOBB COACHING MÓDSZER?

A coaching legjobb módszere, megközelítésmódja a különböző módszerek ötvözése. A hozott tapasztalatok értelmes bevonása és az ügyfél folyamatában való odaadó részvétel. Utóbbi azt is jelenti, hogy ráérezek, hogy hiába akarom tudni vélni, hogy mire van ügyfelemnek szüksége, hiába van egy jó modellem, receptem a helyzetére, ha ő fészkelődik, akkor neki mást találunk.

Alapbölcsesség, hogy a coaching folyamatban a megfelelő légkörért és a folyamat strukturálásért a coach a felelős. A tartalom szolgáltatója és az ütemet diktáló a szereplő pedig az ügyfél.

A lemma coachok a nyelvezetre nagyon odafigyelni tudó, (mert NLP-t tanuló), a hiedelemrendszerekkel és kommunikáció diagnosztika eszközével jól bánó (mert TA-t tanuló) és a rendszerek leképezésében is otthonosan mozgó (mert rendszerállítást tanuló) coachok.

A COACHING KERETE

A coaching zavar mentes környezetben és meghatározott időkeretben zajlik. A zavar mentes környezetben belül elképzelhető akár egy séta egy parkban vagy múzeumban is. A meghatározott időkeret 50-120 perc, ill. esetenként még több is az alkalmazott eszköztől függően. A coaching rendszeres találkozásokat jelent – lehetőség szerint heti, majd a folyamatban előrehaladva ritkább időközönként.

A coaching bizalmas műfaj. Ami az ülésen elhangzik, az ott is marad. Ha a megbízó nem azonos az ügyféllel (vállalkozás, vállalat fizeti be munkatársát) akkor a kifelé történő kommunikációt, pl. ülésnaplók tartalmát a coach és ügyfele előre egyeztetni.

A coaching mindig önkéntes folyamat. Csak olyannal lehet dolgozni, akinek célja a változás és közös a munkához elengedhetetlen szimpátia is.

A coaching ülések témáját az ügyfél hozza. Rajta múlik a tempó is. A coach az ülés strukturálásáért, az időkeret tartásáért és az alkalmazott eszközökért felelős.

A coaching független folyamat. Ha az ügyfélnek vagy a coachnak titkos célja, vagy megbízatása van, akkor bukott a folyamat. Maga az alapelv, hogy a coaching vásárolt szolgáltatás, amiben a coach ill. az ő terméke az árucikk, befolyásolja ezt a kérdést. Ezért kezdettől fogva őszintén kell beszéljünk a szabadságjogairól mind az ügyfélnek, mind a coachnak.

A coaching eszközkészlete nem szabott. (lásd fent)

A coachingban mindkét fél felelős saját céljaiért, elvárásaiért, a közösen egyeztetett játékszabályok betartatásáért.

IRODALOM

Ezt az irodalomjegyzéket a coaching szakirodalom után nyomozóknak állítottam össze. Mindenki más – **akit a coaching, mint hivatás, vagy vezetői hozzáállás, vagy mint esetlegesen őt támogató módszertan érdekel, az a címében a coaching szót viselő könyveket alapvetően nagy ívben elkerülheti.** A lemma coach képzésben résztvevőknek a konkrét gyakorlatot bemutató könyveket: személyiségtipológiákról, NLP-ről (Neuro Linguisztikus Programozás), történetmondásról, TA-ról (Tranzakció Analízis), kommunikációról általában, pszichológiáról általában, családi rendszerekről, vállalkozás elméletről, önszervezésről, stb... ajánlom.

Bruce Peltier: The psychology of executive coaching –
ISBN: 978-0-415-99341-8 by Routledge, Taylor&Francis Group

Joseph O'Connor & Andrea Lages : coaching with NLP –
ISBN 13: 978-0-00-715122-6 by Elements, HarperCollinsPublishers

James Flaherty: Coaching, Evoking excellence in others -
ISBN 13: 978-0-7506-7920-6 by Elsevier, Butterworth-Heinemann

Mick Cope: the seven Cs of Consulting -
ISBN 0 273 66333 X by Pearson Education Limited

Peter Hawkins & Nick Smith: Coaching, mentoring and organizational consultancy -
ISBN 13: 978-0-335-218-158 by Open University Press, McGraw-Hill Education

Laura Whitworth- Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House – Phillip Sandahl: Co-active coaching – ISBN 13: 978-0-89106-198-4 by Davies- Black Publishing

David Megginson & David Clutterbuck: Techniques for coaching and mentoring -
ISBN: 978-0-7506-5287-2 by Butterworth-Heinemann

Julie Starr: The Coaching Manual -
ISBN: 978-0-273-71352-4 by Pearson Education Limited

David Taylor: the naked coach -
ISBN 978-184112-756-9 by Capstone Publishing

John Whitmore: Coaching for performance-
ISBN 13: 978-1-85788-303-9 Nicholas Brealey Publishing

Mary Beth O'Neil: Executive Coaching with backbone and heart-
ISBN 978-0-7879-8639-1 by Jossey-Bass

Thomas J. Leonard: The portable coach-
ISBN 13: 978-0-684-85041-2 by Scribner

Martina Schmidt-Tanger: Veränderungscoaching –
ISBN 3-87387-398-2 Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

<http://www.lemma-coaching.hu> - a coaching rendszer <http://www.coachOK.hu> – a coach portál

Martina Schmidt-Tanger: Gekonnt coachen -
ISBN 3-87387-588-8 Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

Maren Fischer-Epe: Coaching: Miteinander Ziele erreichen -
ISBN 978 3 499 61954 0 Rowohlt Taschenbuch

Babak Kaweh: Das Coaching Handbuch -
ISBN 978-3-935767-62-0 VAK Verlag GmbH

Peter Szabo/ Insoo Kim Berg: Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung -
ISBN 978-3-938187-29-6 Borgmann Media

Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler, Robert Ungvari: Führen, Fördern, Coachen -
ISBN 978-3-492-23931-8 Piper Verlag

Werner Vogelauer szerkesztésében: Coaching a gyakorlatban -
ISBN 978-963-06-5600-9 Beehive