

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **Üzletfejlesztés coaching eszközökkel**

**Belső konzulens: Borsós Zoltán**

**Külső konzulens: Dr. Eszik Zoltán**

**Wilheim Zoltán  
Levelező tagozat  
Szakirányú továbbképzés  
Business Coach**

**2017.**

**NYILATKOZAT**

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: **Wilhelm Zoltán**  
Szak/szakirány: **Szakirányú továbbképzés / Business Coach**Neptun kód: **R9DY27** \* A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): **2017**  
A szakdolgozat címe: **Üzletfejlesztés coaching eszközökkel**Belső (operatív) konzulens neve: **Borsos Zoltán**  
Külső (szakmai) konzulens neve: **Dr. Eszik Zoltán**  
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:**üzletfejlesztés, coaching, életciklus, kompetencia, Adizes, Greiner, Salamonné, vállalkozó**Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.  
(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. (Kérjük a megfelelőt aláhúzni!) Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: Zalaegerszeg, 2017. január 11.



hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: ..... 21 JAN 13 .....



könyvtári munkatárs

## Tartalom

1.	Bevezető – A téma indoklása .....	2
2.	A vállalatok életciklusai .....	3
2.1.	Adizes modellje .....	3
2.2.	Greiner modellje .....	6
2.3.	Salamonné féle szintetizált modell .....	8
3.	A vállalkozó .....	10
3.1.	A vállalkozásindítás okai.....	10
3.2.	A vállalkozó szintjei .....	11
3.3.	A vállalkozói kompetenciák.....	12
3.4.	A vállalkozói kompetenciák kapcsolata a vállalati életciklusokkal.....	14
4.	A coaching .....	16
4.1.	Business & executive coaching .....	17
4.2.	A coaching folyamata és eszközrendszere.....	18
4.2.	A coaching folyamat létrejöttének feltételei .....	20
4.4.	Kompetenciafejlesztés coaching eszközökkel.....	24
4.5.	A coaching teljesítményének mérése .....	25
5.	A coaching alkalmazhatósága a vállalati életciklusok tükrében .....	26
5.1.	Megalakulás előtt.....	27
5.2.	Megszületés után – kreativitás / csecsemőkor .....	28
5.3.	Irányítás – gyerünk-gyerünk – kontrollálatlan növekedés .....	29
5.4.	Delegálás – serdülőkor – kontrollálatlan növekedés .....	30
6.	Coaching a szervezeten belülről.....	31
6.1.	A belső coach .....	32
6.2.	A vezető, mint coach.....	33
6.3.	A coaching szemléletű vezető .....	33
6.4.	A peer coaching.....	35
7.	Összefoglalás .....	37
	Irodalomjegyzék.....	42

## 1. Bevezető – A téma indoklása

Had kezdjem egy viccel: Az állatorvos megbetegszik, és elmegy a házi orvoshoz. A rendelőbe lépve a házi orvos megkérdezi, hogy mik a panaszai. Mire az állatorvos: „Ja, hát így könnyű!”.

Személyes véleményem szerint hasonló a helyzet a coachingban is, ezért engedtessek meg, hogy párhuzamot vonjak házi orvos és coach közt. Ideális esetben ugyanis a beteg/ügyfél úgy jön(ne) a rendelésre, hogy pontosan tudja mi, és miért fáj. De sajnos nem ez a jellemző. Orvoshoz és coachhoz is akkor fordulunk, amikor már tényleg nagyon fáj, pedig kipróbáltunk mindent a házi patikából.

És ahogy az orvos sem tud mit kezdeni a „Rosszul érzem magam.” típusú panaszokkal, úgy a coachnak is kevés a „Rosszul megy az üzlet.” válasz. Az okok feltárásához mindkét esetben – a beteg/ügyfél elmondásán túl – vizsgálatok elvégzése is szükséges.

Ahogy az emberi szervezetnek is vannak minden emberre egységesen jellemző tulajdonságai, működési mechanizmusai, úgy ezek a vállalkozásoknál is megfigyelhetők. Kiváló elméletek születtek a vállalati életciklusokról Adizes, vagy Greiner tollából, leírva azokat a jellemzőket, amelyek az egyes ciklusokban általánosan jellemzőek, és amelyekből következtethetünk a problémát kiváltó okokra.

Szakterületemben arra kerestem választ, hogy lehet-e a fenti életciklus elméletekre alapozva olyan vizsgálati módszert kialakítani, amely a humán orvosláshoz hasonlóan, a „corporate diagnosis” segítségével a coach számára is feltárja a „betegségeket”, kirívó jellemzőket – figyelembe véve az adott életciklusban normálisnak tekinthető sajátosságokat is.

Továbbgondolva, lehet-e kapcsolatot felfedezni az egyes életciklus szakaszok, és közöttük, hogy milyen üzletfejlesztési szolgáltatások (coaching, tanácsadás, tréning) szükségesek. Hovatovább, mivel a vállalkozásokat is emberek irányítják, lehet-e kapcsolat az életciklus (és annak tipikus stressz jellemzői), és a vezető kompetenciái (ezen keresztül pedig a szükséges üzletfejlesztési szolgáltatás) közt?

Véleményem szerint a coaching egy a számos üzletfejlesztési támogatás közül, és ahogy a házi orvos esetében, úgy a coachnál is, indokolt esetben az ügyfelet „szakrendelésre” (tréning, tanácsadás) tovább kell irányítani. Azt tapasztalom, hogy tisztán coaching módszerekkel csak kellően felkészült, kellő menedzsment tudással bíró ügyfélnél lehet

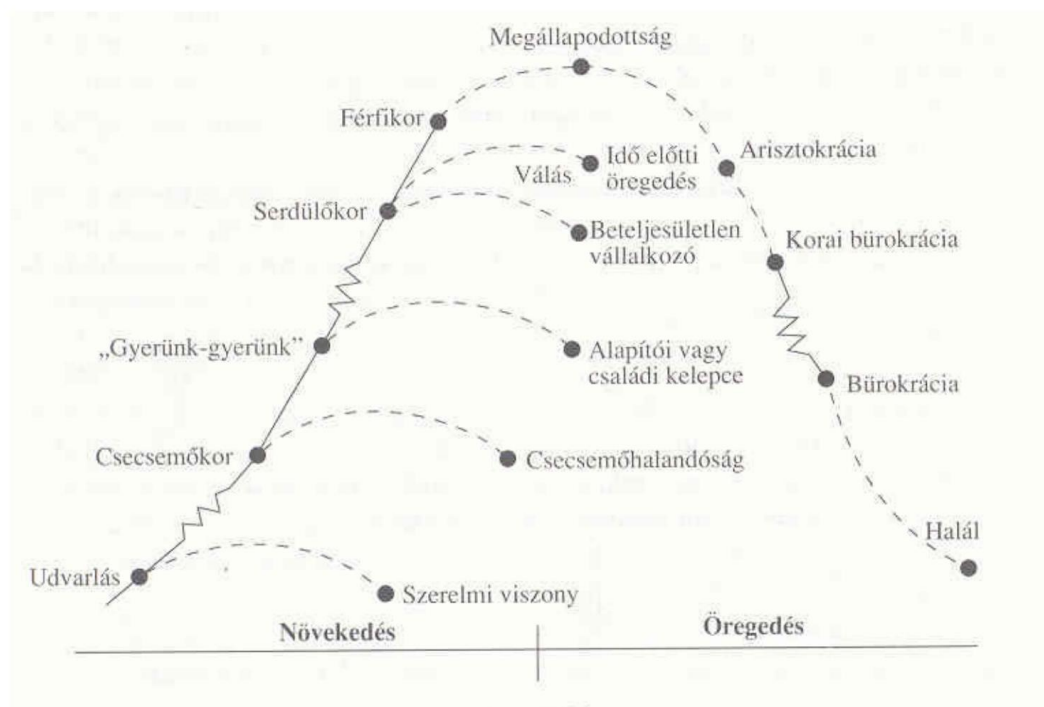
eredményt elérni. Hiába nyitom meg számára az ajtókat, ha hiányzik a felismerést megalapozó tudás. Amihez viszont tréningen és tanácsadáson keresztül vezet az út. A coachnak – mint jó háziornosnak – azonban ezt is fel kell ismernie.

Véleményem szerint kapcsolat mutatható ki a vállalati életciklus és a vezető kompetenciái közt, illetve hozzárendelhető a szükséges üzletfejlesztési támogatás.

## 2. A vállalatok életciklusai

### 2.1. Adizes modellje

Ichak Adizes könyvében – Vállalatok életciklusai: hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? (HVG Rt, 1992.) – párhuzamot von az élő szervezetek és vállalatok életútja közt. Modelljében (1. ábra) a vállalatok, vagy más gazdasági, civil, önkormányzati, egyházi, kulturális, stb. szervezetek fejlődési stádiumai megfeleltethetők az élő organizmusok életében meghatározható főbb életszakaszokkal. Szintén kitér arra, hogy az egyes szakaszokban milyen stresszhelyzetek, kritikus pontok léphetnek fel. Az ezekre adott válasz meghatározza a szervezet továbbélését, vagy bukását.



(Salamonné, 2006)

1. ábra: Adizes szervezeti életciklus modellje (Adizes, 1992.)In: (Karda, 2009, p. 16)

A modell 2 fő részre bontható: első, emelkedő részében a növekedés stádiumai találhatóak, míg a második, a görbe csökkenő részén ennek ellenkezője, az öregedés fázisai, majd végül a halál szerepelnek. Kiemelendő, hogy az egyes szakaszokban felmerülő jellemző problémákra adott helytelen, vagy semmilyen megoldás eredményeként a vállalat életútja bármely szakaszban átfordulhat a negatív irányba, vagyis elöregedhet, akár meg is szűnhet.

A modell a vállalkozás megszületése előtt indul az udvarlás szakaszával. Ebben a fázisban a vállalkozó még vagy saját magát, és/vagy potenciális üzlettársakat próbálja meggyőzni a vállalkozás beindítása mellett. A vállalkozás ötlet szinten létezik, de létjogosultságára még nincs bizonyíték. Kellő elköteleződés hiányában – akár a vállalkozó, akár kellő meggyőző erő hiányában a potenciális befektetők, üzlettársak részéről – az ötlet el is halhat, a vállalkozás meg sem születik.

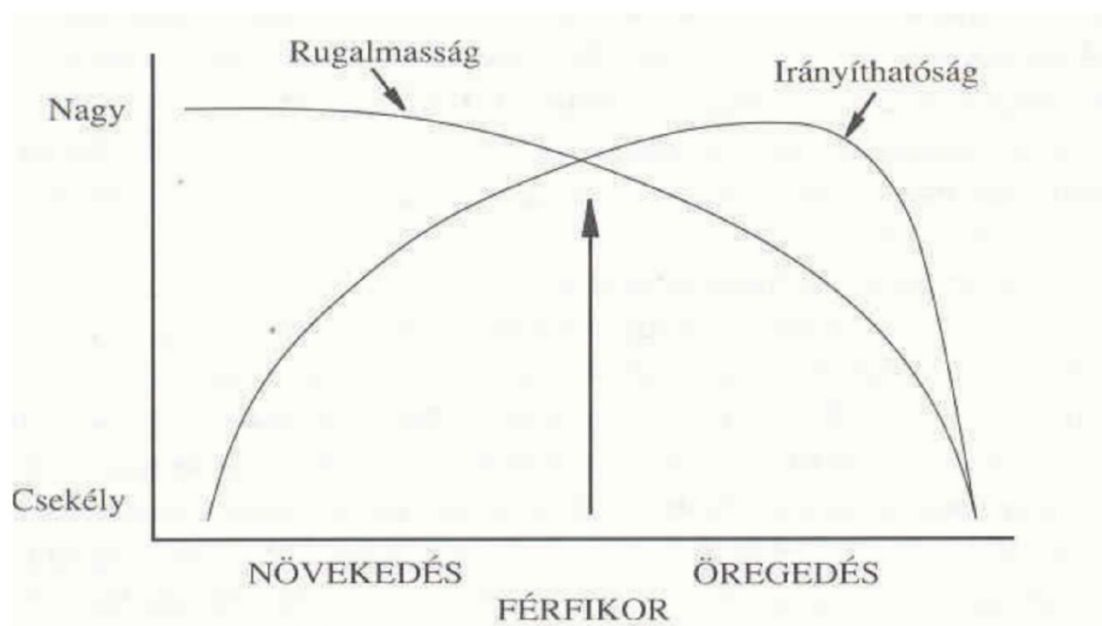
Amennyiben mégis, a megszületést követi a csecsemőkor, ahol is létfontosságú, hogy az ötlet piacképessége bizonyítást nyerjen – elsősorban bevétel, és a működést finanszírozó cash-flow formájában. Csecsemőhalandóságnak nevezte Adizes azt a jelenséget, amikor az ötlet ugyan piacképes lenne, de hiányzik az értékesítési tudás, és nem képesek azt megfelelő módon a piac elé vinni. Bevétel hiányában pedig a működés csak rövid ideig finanszírozható, így sok – kiváló ötletre épülő – vállalkozás ebben a szakaszban megszűnik. Különösen jellemző ez a magas szellemi hozzáadott értéket képviselő iparágakban, ahol egy-egy fejlesztés piacra dobását saját vállalkozás formájában tervezik (spin-off, start-up), ám a speciális szaktudású fejlesztők részéről gyakorta hiányzik a vevőkapcsolatok építéséhez, ápolásához szükséges másfajta tudás.

Ha biztosított a kezdeti működési költségeket fedező bevétel, igazolva van a piaci megalapozottság, a vállalkozás ekkor indul el az igazi fejlődési pályán. A gyerünk-gyerünk korszakra jellemző, hogy a piaci részesedés és az értékesítés növelése áll a középpontban. Izgalmas és dinamikus korszak ez, amikor valódi sikereket élhet meg a vállalkozó. A csapda éppen ebben rejlik, hiszen ezek az ő személyes sikerei, és nem a szervezet, mint „gépezet” eredményei. A tulajdonos nélkül a vállalkozás még életképtelen lenne, ez a „one man show”, ahol az alapító tulajdonos hoz minden döntést, hiányoznak a működést formalizáló szabályok, eljárásrendek, bár igény már mutatkozik rá. Egy bizonyos méret felett az alapító is felismeri ennek szükségességét, a kérdés, hogy képes-e a megfelelő irányítási rendszer kialakítására, és egyes döntések delegálására, vagy

ragaszkodik hatalmához? A gyerünk-gyerünk korszak veszélyforrása, hogy amennyiben az alapítót „levesszük a sakktábláról” a vállalkozás is bedől.

A serdülőkor – ahogy az embernél is – egy merő konfliktus. A szervezet igyekszik kialakítani irányítási rendszerét, de kialakított szabályokat gyakran felülírják, illetve az alapító előszeretettel lép át felettük, ezzel fokozva a belső konfliktusokat. Az alapító felismeri, hogy egyedül nem tud mindenre figyelni, mindent megoldani, ezért ezen a ponton válna szükségessé professzionális menedzsment bevonása. Ami természetesen további konfliktusokat gerjeszt. Amennyiben az alapító nem megfelelő választ ad a fenti kihívásokra, nem képes valós feladat és hatáskört átadni, félő, hogy a szervezet visszatér a gyerünk-gyerünk korba, vagy a „beteljesületlen vállalkozó” szindrómával megszűnik.

Ha mindezeket sikerült túlélni, a szervezet megérkezhet a férfikorba. Itt teljesedik ki a vállalkozás. Figyelme továbbra is a piac felé irányul, de belső működése szabályozott, az eredményeket tervezhetően hozza. Erre a pontra jellemző, hogy összhangban van a rugalmasság és az irányíthatóság (2. ábra). A cél, hogy a szervezet mielőbb elérjen a férfikorba, és a lehető legtovább maradjon ott.



2. ábra: a növekedés és öregedés jellemzői (Adizes, 1992.)In: (Karda, 2009, p. 15)

Ha nem sikerül fenntartani a férfikorra jellemző ideális állapotot, a szervezet elindul az öregedés útján. Az öregedés legfontosabb jellemzője, hogy a szervezet figyelme kívülről,

a piacról befelé, önmaga felé fordul. A szabályzás túlsúlyba kerül a rugalmassággal szemben.

A lejtő kapuja a megállapodottság korszaka. Bár az eredmények még jók, de a szabályozottság kezd a kezdeményezőkézség fölé kerekedni. A fejlesztő jellegű projektek helyett egyre inkább a kiszámítható rutin kerül előtérbe. A kreatív emberek kezdik elhagyni a szervezetet, helyüket a végrehajtók veszik át.

Az öregedés következő állomása az arisztokrácia kora. A szervezet elkényelmesedik, csökkenő rugalmasság miatt kezd eltávolodni a megélhetését biztosító piacoktól. Bár beágyazottsága, kapcsolatrendszere révén még kellő bevételhez jut, ám ezek már nem a piaci igényekre adott megfelelőségét tükrözik. Külsőségek veszik át a főszerepet, új csarnok helyett székházak épülnek.

A korai bürokrácia szakaszában már az eredmények is csökkennek, megjelennek a belső hatalmi harcok. A szervezet – éppen a belső feszültségek és döntésképtelenség eredményeként – lebénul, piacokat veszít.

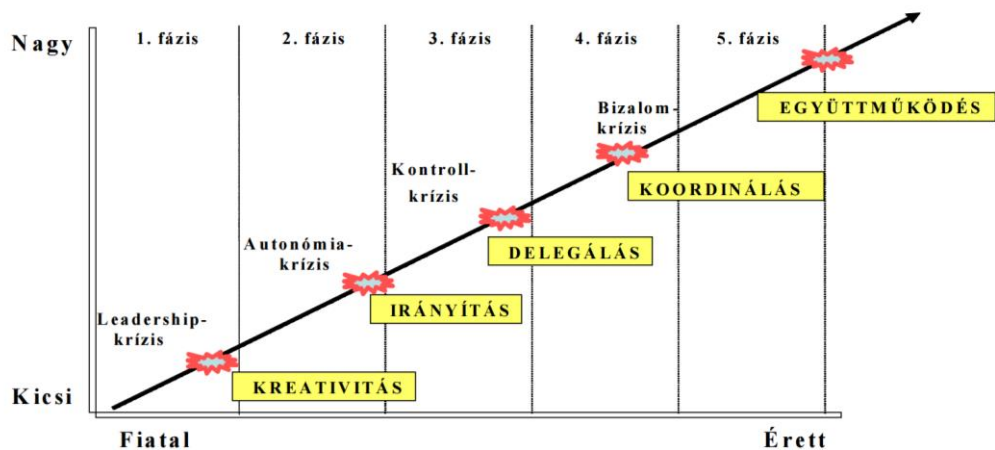
A bürokrácia korában már csak látszat tevékenységek, papírtologatás folyik. A szervezet elvesztette kapcsolatát a piaccal, hiányzik a jövőkép, erőforrásai kifogynak, majd végül beáll a halál, a szervezet megszűnik.

## **2.2. Greiner modellje**

Larry E. Greiner modellje 2 szempont szerint skálázza a vállalkozásokat: méret és kor szerint 5 kategóriát határoz meg. Megjegyzendő azonban, hogy a méret iparág szerint értelmezendő. Egy 20 fős bútorgyár kis manufaktúrának számít, míg egy ugyanekkora fodrászat kifejezetten nagy.

Greiner az 5 szakasz mindegyikét 2-2 részre bontja, egyrészt egy természetes és viszonylag nyugodt *evolúciós* szakaszra – megjelölve a szakaszra jellemző fő hajtóerőt, másrészt a szakaszok végén megjelenő *revolúciós* szakaszra – nevesítve a konfliktusforrást, amelyre e szakaszokban megoldást kell találni.





3. ábra: Greiner növekedési modellje (Greiner, 1998.)In: (Salamonné, 2006, p. 225)

Az első szakasz evolúciós fázisában a *kreativitás* hajtja a szervezetet. Napi működésre koncentrálnak, ellenben gyakori és informális a belső kommunikáció. A kezdeti sikerek tovább erősítik az elköteleződést, így a fejlődés gyors, akár viharos. A szakasz végén megtalálható revolúciós fázis kiváltója éppen a gyors növekedésben rejlik, megfelelő választ kell adni a méretváltozással járó *vezetési kihívásokra*.

Ezután következik az *irányítási szakasz*, melyben a vállalatnál megjelenik a hierarchia és az elkülönült menedzsment tevékenység, eljárások, munkastandardok és formalizált kommunikáció kerül bevezetésre. A vezetés egyre inkább irányító szerepet vesz fel, és a szervezet egésze felett örködik. Az *autonómia krízis* kiváltója éppen ez, hiszen az alsóbb szintű vezetők hiányolják, hogy nem, vagy kevésbé vonják be őket a vállalkozást érintő döntésekbe, elkötelezettségük és ezzel munkájuk eredményessége is csökken.

A harmadik, *delegálási szakaszban* a „túl sikeres” irányítás és centralizálás megfordítása, a döntések delegálása ad hajtóerőt a további fejlődéshez. Megszűnik a „one man show”, felelősséggel és hatáskörrel felruházott vezetők veszik át a döntések egy részét. Profitcentrumokká válnak az egyes részlegek, fókuszáltabban tudnak saját piacaik felé fordulni. A felsővezetés felé egyre inkább csak jelentéseken keresztül, más profitcentrumok felé egyáltalán nem kommunikálnak. Az *ellenőrzés krízis* akkor jön el, amikor az egyes profitcentrumok vezetői rendre saját érdekeik szerint döntenek, akár más profitcentrumok érdekeit sértve is, a felsővezetés pedig képtelen visszaszerezni az ellenőrzést felettük.

Az ellenőrzés visszaszerzésének általános gyakorlata egyrészt a vállalat átszervezése, másrészt – a felső vezetést informálandó – újabb bürokratikus folyamatok bevezetése. Ez a *koordinációs szakasz*. A korábbi profitcentrumok helyett „investment center”-ek jelennek meg, tovább bővül a központi irányítás, az egyes investment center-ek – a maximális megtérülést biztosítandó – a felső vezetés által ellenőrzött pályára kényszerülnek. Ez csökkenti a párhuzamosságokat, és a „kannibalizmust”, azonban rendkívül információ igényes, az állandó információ szolgáltatás és a túlzott szabályozottság *bürokrácia/bizalom krízishez* vezet.

Az ötödik szakasz az együttműködés, vagy *kooperáció szakasza*, ahol is a központi „vízfej” veszt hangsúlyából, a lényeg újra az emberre, az önkontrollra és a vezetési képességekre helyeződik. Magas felelősséggel, hatáskörrel, és együttműködési kényszerrel felruházott vezetők kiemelkedő teljesítményt tudnak felmutatni, ám ez rendkívül megterhelő is lehet. A *folytonosság krízis* abban mutatkozik meg, hogy hogyan lehet ezeket a vezetőket minél tovább megtartani, illetve szükség esetén úgy pótolni, hogy a teljesítményszint ne csökkenjen?

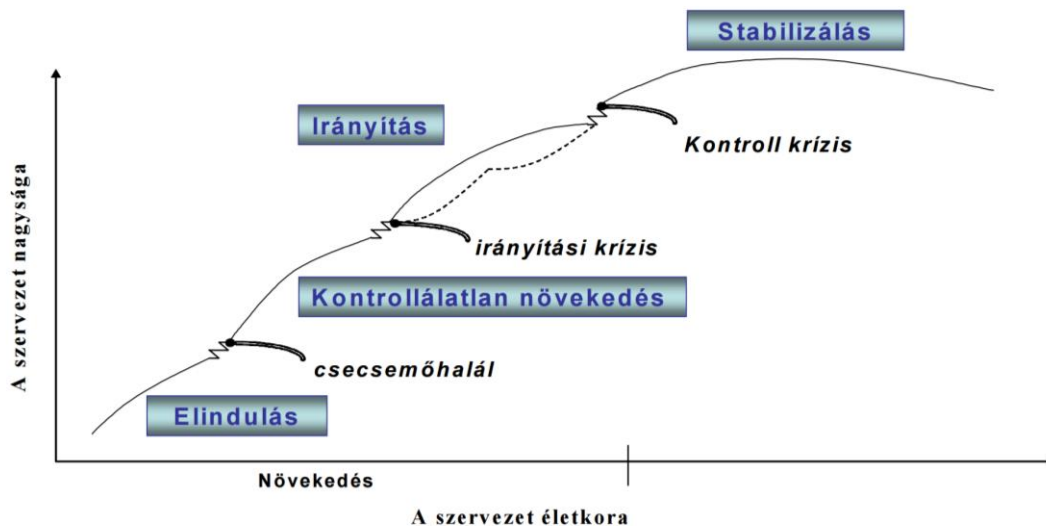
### **2.3.Salamonné féle szintetizált modell**

Részben a fentebb bemutatott fejlődési modelleket felhasználva vizsgálta Salamonné Huszti Anna a hazai kis- és középvállalkozások fejlődési pályáját, illetve stratégiaalkotási folyamataikat. A 2 éves és 80 vállalkozást vizsgáló kutatás eredményeként arra az eredményre jutott, hogy a hazai KKV-k esetében, a rendszerváltozás óta eltelt viszonylag rövid idő miatt is, nem a fenti két modell vegytiszta formája ment végbe, hanem sajátos jellegzetességek figyelhetők meg, amelyek egy módosított modell alkalmazását indokolják (4. ábra).

A modell itt is a csecsemőkorral, az elindulás szakaszával indul, annak minden nehézségével. A vállalkozás igyekszik megtapadni a piacon, kiépíteni a szükséges kapcsolatrendszert. A hazai sajátosságokat figyelembe véve – pl.: kényszervállalkozás, fejesugrás az ismeretlenbe – számos olyan jellemző figyelhető meg, amely eltér például Greiner modelljétől.

A kreativitás időszakát Salamonné a „*kontrollálatlan növekedés*” időszakának nevezi, ahol is a már életképes vállalkozás minden útjába kerülő feladatot elvállal, nincs letisztulva mit, kinek és miért szeretne termelni vagy szolgáltatni, az alapító kreativitása

viszi előre a céget. Ebben is mutatkozik eltérés a fenti modellek és a hazai tapasztalatok közt, amelyek szintén az alapítás sajátosságaira vezethetők vissza. (Salamonné, 2008) Bizonyos méret felett az irányítási krízis itt is szükségszerűen megjelenik, és csak ennek leküzdésével, az erre adott helyes megoldásokkal tud a vállalkozás továbblépni.



4. ábra: Salamonné féle magyar KKV-kra szintetizált modell (Salamonné, 2008, p. 38)

Ha sikerül kialakítani az irányítási rendszert, akkor a szervezet átlép a „*kontrollált növekedés*”, vagy *irányítás* szakaszába. Bár Salamonné megjegyzi, hogy nem tapasztaltak éles váltás az egyes szakaszok közt, a Greiner modelljében szereplő revolúciós fázisok nem voltak egyértelműen beazonosíthatók, és az egyes szakaszok közt inkább lassú, folytonos átmenet volt jellemző. Igaz a nyugodt, szerves evolúciós szakaszok sem voltak kifejezetten nyugodtnak, kiegyensúlyozottnak tekinthetők. (Salamonné, 2008)

Ebben a modellben a Greiner féle irányítás és delegálás egy szakasz alá tartozik, és azért is kapta a „*kontrollált növekedés*” nevet, mert a szervezet ebben a szakaszban alakítja ki belső működési struktúráját, vagy irányítás, vagy delegáció által, de végeredményben mindkettő ugyanazon cél érdekében megy végbe.

Érdekes, hogy a 80 vállalkozás részvételével végzett kutatásban nem találtak olyan szervezetet, amely a *megállapodottság*, vagy *stabilitás* szakaszában lenne – amely magyarázható az alapítás (rendszerváltás után) óta eltelt viszonylag rövid idővel is.

### **3. A vállalkozó**

Első konzultációnk során, a témavázlat ismertetésekor azt az instrukciót kaptam külső konzulensemtől – Dr. Eszik Zoltántól – hogy: „*Nem vállalkozásokat, hanem vállalkozókat coacholunk!*”, vagyis a coaching központjában nem szervezetek, hanem minden esetben emberek állnak. Ennek megfelelően terelődött figyelmem a vállalkozást alapítók, a vállalkozó emberek felé, azt vizsgálva, milyen kérdések, krízisek kapcsán fordulhatnak coachhoz, vagy megfordítva, milyen kérdésekre, krízisekre lehet coaching során megfelelő választ nyújtani? Továbbá, van-e kapcsolat – és ha igen, ez milyen lehetőségeket rejt magában – a vállalkozás „fejlettsége”, és a vállalkozó kompetenciái közt.

#### **3.1.A vállalkozásindítás okai**

Egy vállalkozás indítását számos tényező vezérelheti. A már korábban említett 2 éves, 80 hazai kis- és középvállalkozás bevonásával készült kutatás eredményeként a szerző az alábbiakban határozta meg a vállalkozás alapításkori céljait, prioritási sorrendben (Salamonné, 2008):

1. megélhetési lehetőséget teremteni
2. megvalósítani egy álmot
3. kihasználni egy kínálgzó lehetőséget
4. függetlenné válni, kipróbálni önmagát
5. birodalmat építeni
6. meggazdagodni

Jól látszik, hogy a jellemzően rendszerváltáskor alapított cégek egy részénél a megszűnő munkahely pótlása volt a cél. Másoknál a hirtelen felszabaduló piacok voltak túl csábítóak ahhoz, hogy ne éljenek a kínálgzó lehetőséggel, ne ugorjanak fejest olyan rég dédelgetett álmokba, amelyek elérésére hirtelen felvillant a remény. A valódi vállalkozói motivációt számomra a negyedik ponttól lefelé találjuk, sajnos a lista végén.

A helyzet azóta bizonyára változott, a fiatalabb vállalkozások alapítói már valószínűleg kevésbé kényszervállalkozók. De fontosnak tartom ezeket a szervezeteket is, hiszen ők is a mai napig jelen vannak a piacokon, sőt, korukból eredően egész más kihívásokkal néznek szembe, mint a frissen alapított társaik.

### 3.2.A vállalkozó szintjei

Amikor arra kerestem, lehet-e definiálni a vállalkozói képességek szintjeit, egy érdekes olvasmányra bukkantam. A két amerikai szerző – Will Mitchell és Kyle Eschenroeder – egy ingyenesen letölthető füzetecskében foglalta össze azokat az állításokat, amelyekkel egy vállalkozónak szembe kell tudnia nézni, és amelyekre adott válasz meghatározza, hogy mennyire van meg a siker a vállalkozó gondolkodásában. Nem egy tudományos hivatkozás, de annyira összecseng mind saját tapasztalataimmal, mind a korábban már említett Salamonné féle kutatás eredményeivel, hogy szeretném itt is alkalmazni.

A szerzők a vállalkozók 5 szintjét határozták meg, annak megfelelően, mennyire a tudatos vállalkozás hajtja az embert, és milyen távlatokban képes gondolkodni. Mivel magyar fordításban nem elérhető, ezért a saját fordításom mellett feltüntettem az eredeti angol megfelelőt is. Az öt szint:

1. Kezdő vállalkozó – Wantrepreneur
2. Feltörekvő vállalkozó – Aspiring Entrepreneur
3. Sikeres vállalkozó – Successful Entrepreneur
4. Sorozat vállalkozó – Serial Entrepreneur
5. Vállalkozó istenség – Entrepreneur Deity

(Will Mitchell, Kyle Eschenroeder, 2013)

Az egyes szintekhez tartozó állítások alapján, saját értelmezésben, némiképp átfogalmazva az alábbi vállalkozói szinteket alakítottam ki:

- **Kezdő vállalkozó:** valamely szaktudás birtokában lévő személy, aki kellően elkötelezett, és kellő kreativitással, problémamegoldó készséggel bír egy vállalkozás beindításához.
- **Feltörekvő vállalkozó:** az a vállalkozó, aki képes az új szervezetet a piacra bevezetni, képes annak napi működését mind pénzügyi, mind vezetési, szervezési oldalról biztosítani.
- **Sikeres vállalkozó:** azt a vállalkozót tartom sikeresnek, aki azon túl, hogy a vállalkozását sikeresen menedzseli, képes a munka és magánélet összhangját is megteremteni
- **Komoly vállalkozó:** a „Serial”-t itt „Serious”-re cseréltem. Az ezen a szinten lévő vállalkozó kilép a vezetői szerepből és tulajdonosi szerepben jelenik meg.

Vállalkozását nem munkahelynek, hanem befektetésnek tekinti, célja a passzív jövedelem biztosítása. A vállalkozás vagy vállalkozások operatív vezetését arra alkalmas menedzserekre bízta, ő maga a nyereségben és annak maximalizálásában érdekelt, de jellemzően iparágon belül mozog, vagy vertikálisan bővíti tevékenységeit, birodalmat épít.

- **Vállalkozó istenség:** az „Aranyember”, aki, amihez nyúl, abból pénzt csinál. Egy vállalkozás beindítása pénzügyi szempontok szerint történik, oda fektet, ahol a legmagasabb megtérülést reméli, iparágtól függetlenül. Nincs szakmai elkötelezettsége egy-egy tevékenység iránt, erőforrásait, mint vagyont menedzseli. Rendelkezik a vállalkozás elindításához és sikerre viteléhez szükséges pénzügyi, szellemi, kapcsolati, politikai tőkével, amelyeket kvázi „befektet” egy új vállalkozásba, azok kamatos megtérülését és folyamatos gyarapodását remélve.

### 3.3.A vállalkozói kompetenciák

*„A latin competentia szó eredeti jelentése kettős: hozzáértés (alkalmasság), és illetékség (jogosultság). Kompetens tehát az a személy, aki adottságai (képességei, készségei, motivációi), szerzett tudása (tanulása, képzése) révén bizonyos teljesítményre alkalmas és jogosult.”* (Karcics, 2011, p. 25) A kettő csak együttes jelenlét esetén tesz valakit valamire kompetensé, bármelyik hiányában a személy az adott feladatra inkompetens. Vagyis lehet valaki valamiben jártas, lehet, hogy megvan a kellő hozzáértése, de ha hiányzik a jogosultság – például egy vállalkozás indításához, vagy döntések meghozatalához – nem nevezhetjük kompetensnek. Ugyanígy, ha valakinek jogosultsága van – például vállalkozásba kezdeni vagy döntéseket meghozni – de hiányzik a hozzáértés, szintén nem nevezhető kompetensnek. Kiemelendő még, hogy a kompetencia adott feladathoz rendelt, az adott feladathoz szükséges hozzáértés és jogosultság együttes meglétét jelenti. Ez annyiban jelentős, hogy egy vállalkozó esetében nem elég szakmailag hozzáértőnek lenni, a vállalkozás vezetéséhez, szervezéséhez – mint önálló szakmához – is érteni kell.

*„A kompetenciák többféleképpen csoportosíthatók, tipizálhatók. A kiindulópont a kompetenciák általánossága-specifikussága alapján felállított tagolás, mely szerint léteznek ún:*

- **Általános kompetenciák:** Az általános kompetenciák körébe azok tartoznak, amelyek gyakori előfordulásúak, általánosan alkalmazzák őket és megteremtik az alapot ahhoz, hogy a további kompetenciák kialakíthatók legyenek (pl. írás, számolás, olvasás, szövegértés);
- **Kulcskompetenciák:** Nem egyetlen szakma, hanem valamennyi szakma tartozékai. Az Európai Unió kulcskompetencia (key competence) munkabizottsága nyolc területet értelmezett az alábbiak szerint:
  - anyanyelvi kommunikáció,
  - idegen nyelvi kommunikáció,
  - matematikai és természettudományi kompetencia,
  - digitális kompetencia,
  - hatékony, önálló tanulás,
  - szociális és állampolgári kompetencia,
  - vállalkozói kompetencia,
  - kulturális kompetencia;
- **Generikus kompetenciák:** Egy szervezet valamennyi munkakörére, vagy annak egy-*valamely munkakör-családjára* vonatkozó viselkedés-együttes. A munka világában legfontosabbnak tartott kompetenciák a következők:
  - egy munkafolyamat racionális megszervezése,
  - az idővel, az energiával és az anyaggal való takarékoság,
  - a problémaérzékenység és problémamegoldás,
  - az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása;
  - a lényeglátás,
  - a döntésképeség,
  - az együttműködés,
  - a kommunikációs készség,
  - az innováció és
  - a kreativitás;
- **Funkcionális (speciális) kompetenciák:** Az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoár, a funkcionális kompetenciák az ún. kimagasló szakmai teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba.”  
(Dr. Szakács, dátum nélk.)

Érdekes megfigyelni, hogy az Európai Unió a vállalkozói kompetenciákat a kulcskompetenciák közé sorolja. A 2006/962/EK jelű ajánlás arra ösztönzi az uniós kormányokat, hogy a kulcskompetenciák tanítását és tanulását az egész életen át tartó tanulási stratégiáik részévé tegyék. Az ajánlás szerint a kulcskompetenciák a tudásalapú társadalomban minden egyén számára alapvető fontosságúak. (EU, 2006)

Azt feltételezve, hogy a kulcskompetenciák minden vállalkozás és vállalkozó számára alapvetőek, akkor a coaching elsősorban az úgy nevezett generikus és funkcionális kompetenciák fejlesztésével járulhat hozzá a vállalkozó fejlődéséhez.

Arra, hogy egyes esetekben melyikre lehet nagyobb szükség, bevezetnék két újabb kifejezést:

- *szakember típusú vállalkozó*: szakmai alapon vállalkozik. Valamely olyan szaktudás birtokában van, amelyet saját vállalkozás keretein belül kíván hasznosítani. Célja rendszerint, hogy a versenytársaknál jobbat nyújtson, versenyelőnye a konkrét termék vagy szolgáltatás belső, tartalmi különbségeiből ered.
- *menedzser típusú vállalkozó*: egy feladat elvégzésre vállalkozik. Olyan szervezési, irányítási készségek vagy tapasztalat birtokában van, amellyel képes a feladat elvégzéséhez szükséges erőforrásokat (szakembert is) a cél elérése érdekében összehangolni. Versenyelőnye nem a „jobbat”, hanem a „jobban”.

A két megközelítés elkülönítését azért tartom fontosnak, mert mind motivációjukban, mind a vállalkozásról alkotott jövőképükben eltérnek egymástól, így a coach számára is más-más feladatot jelentenek.

A vállalkozói kompetenciák – a fentiek tükrében – magukban foglalják a vállalkozás révén, a piacon megjelenő termékhez vagy szolgáltatáshoz, de a vállalkozás vezetéséhez kapcsolódó hozzáértést és a döntések meghozatalához szükséges jogosultságot is.

### **3.4.A vállalkozói kompetenciák kapcsolata a vállalati életciklusokkal**

A korábbi 5 lépcsős vállalkozói szinteket felhasználva, az egyes kompetenciák hozzárendelésével az alábbi csoportosítást alkalmazom.



<b>vállalkozói szint</b>	kezdő ↓	feltörekvő ↓	sikerés ↓	komoly ↓	istenség ↓
<b>Greiner életciklus szakasza</b>	kreativitás	irányítás	delegálás	koordinálás	együttműködés

5. ábra: a vállalkozói szint és az életciklus kapcsolata (saját szerkesztés)

A kreativitás szakaszában még az esetek többségében kezdő vállalkozóról beszélünk. Ebben a szakaszban jellemző a szakember típus dominanciája, és hiányzik a menedzser. Ez magyarázhatja is a Greiner féle irányítási krízist (Greiner, 1998.), hiszen a szakember elsődleges kompetenciái nem a szervezetre, hanem a termékre/szolgáltatásra irányulnak. A vállalkozás beindul, piacra tud lépni, a termék vagy szolgáltatás belső tulajdonságai révén vevőket is szerez, de egy bizonyos méret felett a szervezeti feladatok (tervezés, szervezés, vezetés) meghaladják a szakember „ingerküszöbét”. Ha ezen szervezeti igények nem kerülnek kielégítésre, a vállalkozás csecsemőhalandóság áldozata lehet. (Adizes, 1992.)

Az irányítás szakasza már feltételezi, hogy feltörekvő vállalkozó vezeti a szervezetet, hiszen a kezdővel ellentétben képes menedzselni a napi működést, legyen szó akár a pénzügyekről, akár vevőkről, szállítókról. A menedzselés alatt értendő, hogy kialakultak azok az eljárásrendek, ami alapján a napi munka tervezhető, a feladatokhoz konkrét elvárt kimenet kapcsolható. A vizsgált hazai vállalkozások egy részénél megfigyelhető volt, hogy a nemzetközi tapasztalatokkal ellentétben, viszonylag hamar, és a vezetési krízist kihagyva jutottak el ebbe a szakaszba. Ez jellemzően ott fordult elő, ahol az alapítók rendelkeztek vezetői tapasztalattal. (Salamonné, 2008, p. 26)

A delegálás szakaszába válik az általam felállított séma szerint sikeressé a vállalkozó. Ebben a szakaszban már rendelkezik a feladatok delegálásának képességével, ami magába hordozza számos más kompetencia meglétét, úgy mint a tervezés, feladatkör meghatározás, stb. Ez a szakasz a vezetői stílussal szemben is a korábbiaktól egészen eltérő követelményeket támaszt. Mivel a vállalkozó már nincs állandó jelleggel jelen, vezetői képességei felértékelődnek, vagy minimum megmérettetnek. Ebben a szakaszban kerülnek a menedzseri kompetenciák egyértelműen a szakemberi kompetenciák elé, és nagyon sok vállalkozás ezért nem tud erre a szintre (sem) lépni, nemhogy tovább. Személyes tapasztalataimra alapozva, csak részben tartom helytállónak azt az indoklást, hogy a hazai KKV-k közül azért nem található egy sem a magasabb fejlettségű

életszakaszokban, mert viszonylag rövid idő telt el megalapításuk óta. (Salamonné, 2008, p. 23)

A koordinálás szakasza már egyértelműen menedzseri kompetenciákat feltételez, hiszen a tulajdonos itt már vagy nincs jelen a cégben, vagy felsővezetői pozícióban. Ez elsősorban stratégiai feladatokkal való foglalkozást követel, úgy, mint a szinergiák kihasználása, és a cég vagy cégcsoport összteljesítményének maximalizálása.

Az együttműködés szakaszához a vállalkozó istenség szükségeltetik, hiszen ezen szakasz legnagyobb kihívása, hogy olyan vezetőket nyerjünk meg vállalkozásunknak, akik amúgy sikeres vállalkozóvá válhatnának. Az ebben a szakaszban jellemző magas felelősség és hatáskör nem létezhet magas elkötelezettség nélkül, mindez a vezetői kompetenciák magas jelenlétével együtt valamennyi vezetőt önállóan is sikeres vállalkozóvá tehetne. A vállalkozó istenség kompetenciája abban mutatkozik meg, hogy meg tud-e nyerni ilyen vezetőket magának.

További érdekesség, amely ugyan nem ehhez a gondolatmenethez kapcsolódik, de fontosnak tartom megemlíteni a kompetencia témakörben. A Salamonné által jegyzett kutatás második témája a hazai KKV-k stratégiaalkotási folyamatai voltak. Ezzel kapcsolatban azt állapítja meg, hogy bár a formalizált stratégia nem feltétele a magasabb fejlettségi szint eléréséhez, ám megfordítva, a magasabb fejlettségi szinten álló vállalkozások sokkal nagyobb arányban rendelkeznek formalizált stratégiával. Vagyis a stratégia tudatos kialakítása elősegíti a vállalkozás magasabb fejlettségi szintre lépését. (Salamonné, 2008, p. 34) Ebből eredően a stratégiaalkotás képessége az egyik olyan kulcsfontosságú kompetencia lehet, amelyre a vállalkozónak szüksége van, és amely hiányában nehezebb lehet a szervezet fejlesztése is.

#### **4. A coaching**

Bár általánosan elfogadott definíció nincs, álljon itt elsőként a magyar nyelvű Wikipédia meghatározás:

*„A coaching egy személyre szabott "tanácsadási" módszer, amelynek a lényege, hogy nem ad tanácsot, hanem a saját erőforrásaira támaszkodva támogatja az ügyfelet a fejlődésben. Fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenység, ahol az ügyfelet egy*

*meghatározott cél elérésében segítik. A coach szó szerinti fordításban edzőt jelent.”*  
(Wikipédia, dátum nélk.)

Más megközelítésben:

*„A coaching napjainkra a személyi és szervezeti változást támogató lehetőségek egyik hatékony formájává vált, az ügyfelek tanulásával és fejlődésével foglalkozik. Megtanítja az ügyfelet tanulni, képessé tesz problémát megoldani és segít különböző képességeket elsajátítani. Elősegíti a személyes fejlődés lehetőségét, a teljesítmény javítását, képessé tesz arra, hogy más szemmel nézzük a világot, tudatosan szemléljük és elemezzük saját cselekedeteinket, gondolkodásunkat és érzéseinket, és felelősséget vállaljunk értük. A coaching valójában a gondolkodási és cselekvési szokások megváltoztatása vagy megszüntetése révén idézi elő a fejlődést és a változást. A coaching önfelfedező út, amely azon az elven nyugszik, hogy fejlődésünk vagy boldogulásunk attól a képességünktől függ, hogyan vagyunk képesek működni a rendszer részeként.”* (Kelló, 2014, p. 32)

#### **4.1. Business & executive coaching**

A coachingnak számos alfaja alakult ki, és alakul jelenleg is, a jelen szakdolgozatot indokoló képzés kapcsán mégis csak kettőt emelnék ki: a business és az executive coachingot. És mivel ezek meghatározása, sőt határai sem egyértelműek, számos eltérő megfogalmazással találkozhatunk, itt is a számomra legszimpatikusabb Wikipédiás meghatározást alkalmazom:

*„Business coaching:*

*Célja, hogy a vállalat tulajdonosait, illetve menedzsereit abban támogassa, hogy a napi feladatokon túl lássák a „nagy képet”, fejlesszék beosztottaikat, magasabb szintű szolgáltatást nyújtsanak ügyfeleiknek, és mindenekelőtt, egyensúlyt tudjanak teremteni a magánélet és a munkájuk, munkahelyük között.*

*Executive coaching:*

*A vállalati vezető munkahelyi életére fókuszál. Célja, hogy fenntartható viselkedésbeli változásokat idézzon elő.”* (Wikipédia, dátum nélk.)

A business és executive coaching közti legjellemzőbb különbséget abban látom – ezen definíciók alapján, hogy míg a business a tulajdonos és/vagy első számú vezetőre

koncentrál, az executive – a szó eredeti jelentésének megfelelően – a végrehajtói, közép-, és alsóvezetői szintekre.

A coaching szakirodalmára jellemző azonban, hogy más forrás teljesen eltérően használja a két kifejezést. Kelló Éva által szerkesztett könyv például a business coachingot az üzleti életben általánosan alkalmazott coachingra, mintegy gyűjtőfogalomként érti, és ezen belül különíti el a kifejezetten felsővezetőknek szóló executive coachingot. (Kelló, 2014, pp. 51-52)

Amíg bíróság, vagy minimum szakmai konszenzus ki nem mondja valamelyik megközelítés igazát, addig én maradnék az első megközelítésnél, miszerint a business a tulajdonosi/felsővezetői, míg az executive a végrehajtói szintre érvényes, és a továbbiakban ennek megfelelően alkalmazom e két kifejezést.

Bár sok tekintetben megegyeznek – eszközök, folyamat jellege, stb. – vannak különbségek is. Míg a felsővezetői szinten a téma kevésbé kötöttebb, és jellemzően inkább stratégiai természetű, addig az executive esetében gyakrabban találkozhatunk „felülről irányított” témákkal, vagyis a coaching célja előre, harmadik fél által definiált, és elsősorban a munkahelyi viselkedésre koncentrál. Ha ragaszkodunk a fentebb elfogadott differenciáláshoz, akkor kimondhatjuk, hogy az executive coaching először a vállalati hierarchia, a közép-, és alsóvezetői réteg létrejötte után jöhet számításba, míg a business végigkísérheti a vállalkozót és vállalkozását valamennyi életciklus szakaszban.

Ettől függetlenül mindkettőre érvényes, hogy csak önkéntes alapon működik, a coaching jellegéből fakad, hogy csak az ügyfél együttműködése és elkötelezettsége esetén lehet sikereket elérni. Az „elküldtek coachingra” ritkán vezet eredményre, de minimum nehéz feladat elé állítja a coachot is.

## **4.2.A coaching folyamata és eszközzrendszere**

A legáltalánosabban elfogadott folyamatmodell a mai napig az úgy nevezett GROW modell. A modellt eredetileg Graham Alexander dolgozta ki az 1980-as években, majd John Whitmore adaptálta az üzleti coaching számára. (Kelló, 2014, p. 28) Bár számos más modell is kialakult, szinte mind hasonlít a GROW-ra, kisebb módosításokkal. A modell a coaching folyamatot 4 lépésben határozza meg:

1. Goal – cél
2. Reality – valóság

3. Options - lehetőségek

4. Wrap-up (What will you do?) – cselekvés (Mit fogsz csinálni?)

**G** (Goal) – a célok kitűzése, az elérendő, vágyott jövőkép definiálása. Ebben a fázisban kiemelten fontos, hogy a coach kizárólag támogató szerepben legyen, ne irányítsa a célok meghatározását. Kizárólag az ügyfél által kimondott, és sajátjának érzett cél fogja biztosítani az eléréséhez szükséges elkötelezettséget.

Megjegyzendő, hogy a gyakorlataink során számos ügyfélnél jelentett problémát már a célok kitűzése is. Általában nem a túl elrugaszkodott, inkább túl földhözragadt célokkal találkozunk, amelyek a mindennapi élethez kapcsolódnak. Ilyen esetben fordulhat elő – ahogy az velem is megesezt – hogy a coach nem találja „munkára érdemesnek” az ügyfél céljait, nem tud elköteleződni a folyamat mellett, nem képes a kellő energiát belevinni. Szintén előfordult, hogy a cél elérése kívül esett az ügyfél hatáskörén, olyan külső körülmények megváltozása, megváltoztatása kellett volna elérésükhöz, amelyekre – reálisan nézve – az ügyfélnek nem volt ráhatása. Ez esetben szintén nem érdemes belemenni a coaching folyamatba, mert sem az ügyfél sem a coach nem tud eredményeket és sikerélményt elérni.

Egy korábbi munkahelyemen tanították nekem, hogy a jó cél a KEMÉNY cél:

- Konkrét
- Elérhető
- Mérhető
- Érdemi
- Nyomon követhető

**R** (Reality) – a valóság, a jelen helyzet érdemi értékelése, tárgyilagos helyzetkép a kiindulási állapotról. A jelenállapot feltárásakor van lehetőség a coaching folyamat tartalmát feltérképezni. A vágyott cél és a jelen összevetése, a különbözőségek tudatosítása jelöli ki a fejlesztendő területeket, amelyekre a következő lépésben meg lehet keresni a megoldási javaslatokat.

**O** (Options) – lehetőségek, azaz milyen módokon, milyen utakon juthatunk el a jelen állapotból a kívánt jövőkép felé. Célszerű ebben a szakaszban minél több lehetőséget összegyűjteni, hogy megkönnyítsük a következő lépést.

**W (Wrap-up)** – a cselekvési változat kiválasztása, a döntés. Ha kiválasztottuk mit fog az ügyfél tenni, ahhoz már rendelhetünk határidőket, mérföldköveket, amely megkönnyíti a tényleges megvalósítást, gyakorlatba ültetést.

Az, hogy a modell mely eleme hányadik ülésen kerül elő, nem szerepel a szakirodalomban, de annyi biztos, hogy a célok kitűzése nélkül a coaching folyamat nem tud elindulni. Elképzelhetőnek tartom, hogy akár a jelenállapot felmérése, akár a lehetőségek számbavétele is több ülést vesz igénybe. Sőt a cselekvési változat kiválasztása csak az út elejét jelenti. Az ügyfél végigkísérése ezen az úton – a megvalósítás, gyakorlatba ültetés fizikai időigényét is figyelembe véve – valószínűleg több üléses coaching folyamatot jelent.

Eltérő véleményekkel találkozhatunk az ügyben is, hogy milyen – hány üléses – egy ideális coaching folyamat hossza. Bizonyos esetekben – egy döntés körül felmerült bizonytalanság kapcsán – elegendő lehet egyetlen találkozó is, ahol csak a fenti GROW modell elemeire korlátozódik a beszélgetés, és az ülés célja a döntés körülményeinek körbejárása, és magának a döntésnek a meghozatala. Más esetekben 4-5 ülést tartanak szerencsésnek, ennél hosszabb kapcsolat esetén fennáll a „coach-függőség” kialakulásának veszélye. Megint más esetben – például az ActionCoach (Dr. Eszik Zoltán) – 13 üléses szerződéseket köt ügyfeleivel.

Eszközrendszerét tekintve a coaching valamennyi irányzata megközelítőleg azonos eszközöket használ, nincs jelentősége, hogy business, executive, vagy akár life coachingról beszélünk. Megjegyzendő azonban, hogy az egyes irányzatok eltérő célja miatt egyes eszközök gyakrabban vagy kevésbé jól használhatók, amit persze kiegészít, hogy az eszköz mindig ügyfél-függő is, vagyis nem szükségszerűen működik ugyanaz az eszköz két eltérő személyiségű ügyfélnél.

## **4.2. A coaching folyamat létrejöttének feltételei**

A coaching sikerének és eredményességének mind a coach, az ügyfél (coachee), mind pedig a kettejük közt fennálló kapcsolat részéről vannak feltételei. Mindkét fél részéről elvárt feltételek:

- **önbizalom:** A coaching fejlődésről, változtatásról szól. Mindkét félnek képesnek kell lennie elhinni önmagáról, hogy erre alkalmas, sőt képes (kompetens). Lehet a coaching célja az önbizalom fejlesztése, de egy bizonyos szintű önbizalmat már

az is feltételez az ügyfél részéről, hogy coachhoz fordult. Ha nem hisz abban, hogy meg tudja csinálni, el tudja érni – bármely fél részéről – akkor a coaching nem érhet célt.

- **bizalom:** mind az ügyfél, mind a coach meg kell bízson a másik félben, de ugyanígy a coaching folyamatban is. Ha valamelyik oldalon hiányzik a bizalom, az részben az kommunikációra lesz negatív hatással, másrészt nem jön létre az a fajta elkötelezettség, amely szükségeltetik a folyamat végig viteléhez. Az ügyfélnek bíznia kell a coachban, és a coachingban, hogy az, ami ott és akkor zajlik, az valóban érte van, az ő fejlődését szolgálja. Ugyanígy a coachnak is bíznia kell az ügyfélben, hogy képes akítván részt venni a folyamatban, képes és hajlandó is a saját fejlődése érdekében a folyamatot végigvinni, az azzal járó nehézségeket megoldani, hiányosságaival szembenézni. De ugyanígy a coach részéről is szükségeltetik a bizalom a folyamat irány, hogy képes hatást és fejlődést elérni az ügyfélnél. A bizalom ebben a kontextusban számos más előfeltételt foglal magában, úgy mint az önbizalom mindkét fél részéről, bátorság az ismeretlennel való szembenézésre, vagy önmagunk feltárásához, sebezhetővé tételéhez.
- **nyitottság:** a coaching során egy-egy probléma megoldása kapcsán éppen az a cél, hogy a jelenleg ismerttől eltérő megoldásokat találjunk. Ha elégedettek lennénk a jelenlegi megoldásokkal, nem beszélünk elakadásról, ami a coaching folyamat egyik kiváltója. Nyitottság szükségeltetik mindkét fél részéről egymás, egymás gondolkodása, értékrendszere irányába. Nyitottság szükségeltetik az új megközelítések, szempontok elfogadásához és alkalmazhatóságához is.
- **felelősség:** a coaching folyamat akkor lehet sikeres, ha mindkét fél beletesz „apait-anyait”. A felelősség itt szintén értelmezhető egymás, a másik fél, és a folyamat irányába is. Az ügyfél felelős a saját fejlődéséért, ő az, akinek a munkát el kell végeznie, a hatalom mindvégig az ő kezében van, így az eredmények is csak tőle függenek. De felelős a coach felé is, hogy a kettejük megállapodásában foglaltakat betartsa. A coach szintén felelős önmaga felé hogy kellően felkészült legyen, hogy fenntartsa képességét a minőségi munkavégzésre. Szintén felelős az ügyfél irányába azzal, hogy a neki szentelt időben valóban maximálisan ráhangolódik, és az ügyfél helyzetébe helyezkedik. Mindkettejük felelőssége a folyamat sikeressége, ami részben az egyéni felelősségükön keresztül, részben a folyamatba vitt energiákon, lendületen keresztül biztosítható.

- **bizonytalanságtűrés:** A folyamat elején sem a coach sem az ügyfél nem tudja hova és hogyan fognak eljutni. Van ugyan cél, de ez ritkán skálázható („*szeretnék háromszor akkora önbizalmat*”), és mivel a folyamat kettejük interakciója, csak részben van (de van) ráhatásuk a dolgok alakulására. Ez bizonytalansággal jár, amelyet mindkét félnek tudnia kell kezelni. A bizonytalanság kezelése feltételezi az egészséges önbizalmat, bizalmat a másik és a folyamat iránt, illetve rugalmasságot.
- **és a kémia:** nincs prioritás, sorrend a fenti alapfeltételek közt, bármely hiánya esetén valószínű, hogy nem tud sikeres lenni a coaching, és ilyen a kémia is. Kémia alatt itt mindazon dolgokat értem, ami az első találkozáskor már eldönti – még mielőtt a fenti egyéb feltételeket vizsgálni lehetne – hogy lesz-e együttműködés vagy sem. A túlságosan eltérő jellemek, habitusok, összeegyeztethetetlen értékrendek közt – a nyitottság ellenére is – ritkán tud kialakulni a bizalmi légkör. A kémia általában egy első beszélgetés során már kiderül, ezért is kapta a „chemistry check” nevet, ahol formálisan ugyan a célok egyeztetése, informálisan azonban a másik személyének tudatalatti elemezgetése zajlik. A coachnak ugyan törekednie kell a professzionalizmusra, aminek része, hogy semleges, nem ítélező, de vannak esetek – amikor túl nagyok a fent leírt különbségek – hogy zsigerből ellenáll az ügyfélnek. Ilyen esetben hiba elkezdni a folyamatot.

Az ügyféllel szembeni egyéb feltételek:

- **motiváltság:** a coaching ritkán jár konfliktus nélkül. Valamely helyzet megoldása, valamely új megközelítés kipróbálása óhatatlanul rávilágít az ügyfél gyengeségeire, hiányosságaira. Ha hiányzik a motiváltság és elkötelezettség az eredmény elérése iránt, az ügyfél visszariad, kihátrál a folyamatból, nem fogja beletenni a szükséges energiát, a coaching nem érhet célt. A coaching önkéntességre épül, és a motiváció a célok elérése iránt elvárt. De a motiváció szintje nagyban befolyásolja a sikerhez vezető utat. A folyamat dinamikája nagyban függ a coachee motiváltságától, mennyire intenzíven hajlandó „alámerülni”, mennyire hajlandó szembenézni az előtte álló kihívásokkal. Az olyan ügyfél, aki mindvégig tudatában van, hogy mi a célja a coachinggal, könnyebben veszi az akadályokat, mint az, akit esetleg meghátrálásra vagy bezárkózásra készítet egy-egy probléma.



- **önmagával szembeni kritikusság:** a túlzott ego, a saját képességek és korlátok megkérdőjelezhetetlensége lehetetlenné teszi a fejlődést. *Ha hibátlan vagyok, akkor hova fejlődjek?* Szükséges, hogy az ügyfél elfogadja saját emberi mivoltát, az ezzel járó hiányosságaival együtt, és kritikusan tekintszen eddigi tevékenységére. Fontos azonban, hogy ne essünk át a ló túloldalára, kell, hogy egészséges önbizalom legyen az ügyfélben. „Amit és ahogy tettem, az akkori tudásom, és az akkori körülmények közt a legjobb választás volt. Azért vagyok itt, mert szeretnék a jövőben ennél jobb megoldásokat találni.”

A coach-csal szembei egyéb feltételek:

- **tudás és tapasztalat:** A (business) coaching speciális szakterület, speciális szaktudással. Részben üzleti, vezetői tapasztalatokat kíván, amely szükséges az ügyfél helyzetének megértéséhez, átlátásához, másrészt pszichológiai ismereteket és eszköztárat is megkövetel. A coach az üzleti tanácsadás és a pszichoterápia határmezsgyéjén dolgozik. *„A kizárólag és egyoldalúan pszichoterápiás módszertannal rendelkező szakemberek (gestalt, pszichodráma, NLP, stb.) coaching szemlélete éppúgy korlátozott a vezetési, szervezetfejlesztési, üzleti tudás nélkül, ahogyan a sikeres senior vállalatvezető vagy üzleti tanácsadó sem (O’Neil, 2008) lesz automatikusan professzionális coach.”* (Sárvári, 2008, p. 21)
- **vezetői készségek:** bár a coaching coach és ügyfél egyenrangú interakciója, a coach felelőssége abban is megjelenik, hogy mederben tartsa a folyamatot. Értendő ezalatt akár az időkeretek tartása, akár a témától való eltérés észlelése és korrigálása, de akár az ügyfél felelősségének fenntartása, a haladás ellenőrzése, visszacsatolások adása, stb.. Ezek vezetői készségek, amelyekre a coachnak is szüksége van.
- **érett személyiség és objektivitás:** a coach részéről elvárt, hogy képes legyen objektív maradni, ítékezés nélkül fordulni az ügyfél felé, és személyes érintettségén felül emelkedni. Ez a tudatosság két dimenzióját is megköveteli: egyrészt legyen tudatában saját érzéseivel az interakció során, érzékelje, ha a belső hangja elnyomja az ügyfél hangját, és képes legyen ennek kezelésére – belső tudatosság, másrészt tudja helyén kezelni az ügyfél reakcióit, vegye észre a rendkívüli, vagy éppen sorozatosan visszatérő jellemzőket, és képes legyen ezekről az ügyfél számára objektív, sugallás mentes visszajelzést adni – külső tudatosság.

- **és türelem, türelem, türelem:** különösen olyan esetekben, amikor a coach számára egyértelmű haladási irányt, és lépéseket az ügyfél egyszerűen nem veszi észre. A coaching folyamat az ügyfélről, az ő tanulásáról, fejlődéséről szól. Az ő ideje, az ő tempója. Igazi változást csak belülről jövő felismeréssel lehet elérni, ha a coach ilyen esetben kilép szerepéből, tanácsadóként „megmondja a tutit”, akkor az nem felismerés, és nem hozza meg a kívánt eredményt. Persze halovány a határ aközött, hogy meddig kell hagyni az ügyfelet vergődni, és hol van az, ahol át kell segíteni, akár egy jól irányzott lökéssel. „No pain, no gain!”<sup>1</sup> – de a folyamatnak többségében a pozitív érzelmi tartományban kell folynia.

Feltételek a coaching kapcsolat részéről:

- **célok:** világos célkitűzés nélkül a coaching folyamat nem lehet sikeres. Szükséges azt már az első ülésen rögzíteni, hogy mi lesz az elérendő cél, mi az, aminek érdekében mindkét fél felelősséget vállal.
- **keretek:** a coaching folyamatban mindkét fél bele kell tegye a maga részét. Hogy ki mit tesz bele, mire terjed ki felelőssége, ezen kereteken belül kerül lefektetésre. Szükséges tisztázni a szerepeket, de a rendelkezésre álló időkeretet, és az együttműködés egyéb feltételeit is. Mindkét fél érdeke, hogy a kapcsolat létrejöttkor világos és egyértelmű elképzelése legyen arról, mire számíthat a folyamat során, mi az, amit a másik féltől elvárhat, és mi az, ami saját felelősségén belül található.

#### 4.4. Kompetenciafejlesztés coaching eszközökkel

Amikor kompetenciafejlesztésről hallunk többségünknek az oktatási rendszer, a különböző tesztek és eredményei jutnak eszünkbe. A kompetencia szó azonban valamely feladathoz való hozzáértést, és az ahhoz való jogosultságot együttesen jelenti. Mivel a jogosultság „fejlesztése” se az oktatási rendszer, se a coach kompetenciakörébe ☺ nem tartozik, így a fejlesztést leszűkíthetjük a készségek, képességek, a hozzáértés területére.

Itt találjuk szembe magunkat a coaching egyik sajátosságával, amelyet úgy lehet legjobban megfogalmazni, hogy „tanulási folyamat, tanítás nélkül”. A coach ugyanis – a trénerrel, tanácsadóval, vagy tanárral szemben – nem tanítja, nem egy előre

---

<sup>1</sup> angol kifejezés, jelentése: fájdalom nélkül nincs nyereség/eredmény

meghatározott anyaggal ismerteti meg az ügyfelet, hanem végigkíséri annak személyes, és egyedi tanulási folyamatát.

Ahogy az inputok (eltérő előképzettségű, eltérő tapasztalatokkal bíró ügyfelek), úgy az outputok is egyediek, és megismételhetetlenek. Sőt, maga a tanulási folyamat is ügyfélfüggő, vagyis nem standardizálható.

Előfordulhat, hogy két hasonló problémával jelentkező ügyfél, csupán személyiségbeli, vagy akár a külső körülményekből eredő (pl.: működési környezet) különbségekből fakadóan teljesen más tanulási folyamaton megy át, ugyanazt a fejlődést más úton éri el, vagy teljesen más megoldásra jut. Ami szintén lehet jó. A szakma nehézsége egyben a szépsége, hiszen minden eset más és más.

Egy készség fejlesztése általában tréningek keretében jellemző, ahol is előre meghatározott rendszer szerint, elmélettel összekapcsolt gyakorlatokon, játékokon keresztül megismertetnek, tudatosítanak az ügyfelekben egy-egy viselkedésmintát, attitűdöt, vagy más ismeretet. Az eredmények és tapasztalatok megbeszélésére csoportosan van lehetőség. A tréningek jellemzően egy, vagy néhány naposak, konkrét tudás átadására szerveződnek.

A coaching ezzel szemben mindig folyamat, és a kimenete nem előre rögzített. Időtávját tekintve is hosszabb, mint a tréning, de fontosabb, hogy a legtöbb esetben négy szemkört zajlik (team coachingot kivéve), nem előre meghatározott ütemezés, hanem az ügyfél tempója szerint halad. A hosszabb időtartam és a személyes támogatás révén tartósabb eredményt képes elérni.

A coaching alapú kompetenciafejlesztés előnye, hogy a tréninggel ellentétben nem a fix outputra – figyelmen kívül hagyva az input (ügyfél) sajátosságait – koncentrálnak, hanem az input-ból kiindulva az ő sajátosságaira alapozva, személyre szabott fejlesztést végez. Még akkor is, ha az eredménye – az, hogy az ügyfél mit és mennyit tanul a folyamatból – nem definiálható előre, sőt eredménye előfordul, hogy csak a folyamat lezárását követően tudatosul az ügyfélben. De hatását tekintve mindenképp mélyebb, és tartósabb, mint a tréning.

#### **4.5.A coaching teljesítményének mérése**

A coaching szakma terjedésével és ismertté válásával egyre inkább megjelent az igény a coaching teljesítményének mérésére is. Különösen igaz ez olyan esetekben, amikor a

megbízó nem azonos az ügyféllel, azaz például executive coaching keretében egy középvezető (pl.: kommunikációs vagy együttműködési) készségeinek fejlesztése a cél. A megbízó az ügyfél munkáltatója, aki befektet a munkavállalójába, de elvárja, hogy a coaching eredményeként annak munkahelyi teljesítménye javuljon. Hogy lehet mérni ilyen esetben a coaching hatékonyságát? Lehet-e a kitűzött célt annyira konkretizálni, hogy a végén az ellenőrizhető legyen? És mi van, ha az ügyfél fejlődik ugyan, teljesítménye javul, de ezzel a megbízó továbbra sem elégedett? Sikeres volt-e az ilyen coaching?

Az ügyfél teljesítményében bekövetkezett változást többféleképp is mérhetjük:

*„Szubjektív mérésre lehetőség a felettestől, kollégáktól kért értékelés, visszajelzés. Ez a visszajelzés az ügyféltől kért értékeléshez hasonlóan lehet informális, szóbeli tájékoztatás vagy formális, írásban adott értékelés (kérdőív, skálázás, pontozás, szöveges értékelés, 360 fokos felmérés, mini-360 fokos felmérés csak meghatározott fejlődési területekre koncentrálva). Az értékelés elvégezhető a folyamat előtt és után is, így eredményeik összehasonlíthatók. Objektív mérésre jól kidolgozott és validált tesztek állnak rendelkezésre. A szervezetek a kompetenciák és a viselkedés változásának mérésére is alkalmazhatnak tesztek.”* (Kelló, 2014, p. 67)

Háromszereplős coaching folyamatban ezért érdemes a kiindulási és az elérni kívánt jövőbeli kompetenciaszintet is előre, írásban rögzíteni. Nem lehet azonban elégszer hangsúlyozni, hogy a coaching önkéntességen kell alapuljon, vagyis bármi legyen is a megbízó célja, azt az ügyfélnek is akarnia kell. A coach a legkiszolgáltatottabb ebben a helyzetben, ugyanis az ő teljesítményét (is) méri, az ügyfél elkötelezettségén és motiváltságán (is) múló fejlődésén át.

Egyszerűbb a helyzet, ha a megbízó és az ügyfél személye megegyezik. Ilyenkor nincs vita a coaching indokoltságát illetően és a kitűzött cél elérésének mérése is egyszerűbb. A coach saját teljesítményéről, a haladás üteméről egyértelmű visszajelzést kap, és az ügyfél is el tudja dönteni, sikerült-e a folyamat során elérnie a kívánt fejlődést, vagy sem.

## **5. A coaching alkalmazhatósága a vállalati életciklusok tükrében**

Ebben a fejezetben arra keresem a választ, hogy a korábban bemutatott vállalati életciklusok mely szakaszában, melyik kompetenciákra lehet szükség, és ezek mely módon fejleszthetők a coaching segítségével.

## 5.1. Megalakulás előtt

Az Adizes modell első fázisa az udvarlás szakasza, ahol a vállalkozás még meg sem született. Van-e létjogosultsága ebben a szakaszban a coachingnak? Véleményem szerint igen. Sok kudarc lenne elkerülhető, ha a vállalkozást indítani szándékozó egy az üzleti világban járatos, külső szemmel is megkonzultálná elképzelését.

2011-ben volt alkalmam meglátogatni a Helsinki Aalto University-n belül működő Aalto Design Factory-t. Az Aalto-ról azt kell tudni, hogy 3 felsőoktatási intézmény összeolvadásából jött létre, és egyesíti a közgazdasági, mérnöki és művészeti képzéseket. A hallgatók szabadon választhatnak tárgyakat mindhárom szakról, de az egyes diplomák feltétele az adott szaknak megfelelő képzési tervből kellő kredit összegyűjtése. Nem ritka tehát, hogy egy hallgató mérnöki diplomájához közgazdasági és/vagy művészeti tárgyakat is hallgat. Vagy egy közgazdász eleve mérnöki alapismeretekkel kerül ki a munkaerőpiacra, illetve, hogy egy formatervező tisztában van alapvető mérnöki kérdésekkel – lásd műszaki megvalósíthatóság, stb.

Ami lényegesebb, hogy az Aalto Design Factory az egyetem által működtetett olyan kreatív labor, ahol a vállalati kapcsolatokat felhasználva éles projekteken is dolgozhatnak a hallgatók. Team-eket alakítva fejlesztenek akár erdészeti kihordó gépeket, akár mobil szaunaházakat – ötvözve mindhárom szakterület ismereteit. Ezen túl lehetőségük van saját vállalkozási ötleteik kidolgozására is, amelyhez segítséget kaphatnak üzleti angyaloktól.

Ez az, amiért ezt itt példaként felhoztam. Egy üzleti angyal nem csak pénzügyileg tud támogatni egy-egy vállalkozó kedvű diákot, hanem akár mentori segítséget is nyújthat, de mindezt megelőzendő tapasztalatát felhasználva felhívhatja a diák figyelmét a tervezett vállalkozás előtt álló kihívásokra. Mindezekkel elkerülhető, hogy felkészületlenség eredményeként sikertelen vállalkozások alakuljanak, feleslegesen pénzt, időt, és lelkesedést kidobva.

A coaching folyamat egyik célja lehet ebben az életciklus szakaszban, hogy kiderítsék, valóban életképes-e az ötlet, illetve felkészüljenek annak bevezetésére. Például szerepjátékon keresztül: Te vagy a saját vevőd. Miért vásárolnád meg a terméked? Miben jobb a versenytársakénál? Milyen értéket képvisel számodra (mint vevő számára)?

A GROW modell itt is alkalmazható:

Goal: bevezetni a terméket a piacra

Reality: felmérni a jelenlegi piaci helyzetet (versenytársak, konkurens és helyettesítő termékek, árak, piacra lépés költsége, piac mérete, telítettsége, növekszik vagy csökken, stb.)

Options: objektíven értékelve milyen lehetőségek vannak az ötlet hasznosítására (piacra dobás saját vállalkozásban, az ötlet értékesítése, esetleg további fejlesztés szükséges)

Wrap-up: a döntés az opciók közül, és a következő lépések

## **5.2. Megszületés után – kreativitás / csecsemőkor**

A kreativitás szakaszában az alapvető vállalkozási kompetenciák megléte lehet kulcsfontosságú. Általában rendelkeznek egy ötlettel, ám korántsem bizonyos – még ha az ötlet piacképes is – hogy a kezdő vállalkozó képes ellátni egy cég vezetésével járó feladatokat.

Egy termék piaci bevezetése nagyban függ annak kommunikációjától, amire ha felkészült a kezdő vállalkozó, meggyőzőbben és hitelesebben tudja piacra dobni termékét/szolgáltatását. A legjobb termék is halálra van ítéelve, ha azt nem tudják eladni. Márpedig ebben az életszakaszban sürgős pénzre van szükség. Téma lehet ezért a vállalkozói kompetenciák fejlesztése. Ezen belül is a felelősség, a bizonytalanság, kockázat, időgazdálkodás, személyközi kommunikáció, stb. témákban – amelyek egy cégvezetőtől az első percben elvártak, ám nem szükségszerűen vannak meg.

A Greiner modell ezen szakasza a vezetési krízissel zárul, azaz a vállalkozónak megoldást kell találnia a vállalkozás operatív működésének szervezésére, vezetésére. Ezen rendszer kialakítása lehet coaching folyamat témája. Mivel minden cég más, így az egyes vezetési modellek részben adaptálhatók, de a vállalkozónak magának kell kialakítania a saját szervezetehez legjobban illeszkedő vezetési rendszert. Ennek hiányában a káosz lesz úrrá, és a megélhetést biztosító folyamatok szenvednek kárt, legrosszabb esetben a cég csődbe is megy, csecsemőhalandóság áldozata lesz.

Megjegyezném, hogy bár az alapítás előtt is elképzelhetőnek és hasznosnak találok a coachingot, mindenképp könnyebb dolga van coachnak és ügyfélnek a megalapítást követően. Egyrészt az ügyfél problémái már valóságok, azok súlya és a megoldással járó felelősség már valóban nyomja a vállalt, így elkötelezettsége és motivációja biztosítottabb,

mint egy elméletben létező vállalkozás vezetőjénél. Másrészt a probléma konkretizáltabb megjelenése megkönnyíti, átláthatóbbá teszi a coach számára is a folyamatot, és annak alakulását.

A hazai kis- és középvállalkozások vizsgálatokor kiderült, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol az alapítók rendelkeztek vezetői tapasztalattal, az vezetési krízis gyakran el is maradt, és gyorsabban léptek magasabb fejlettségi szintre. (Salamonné, 2008, p. 26) Vagyis a klasszikus vezetői kompetenciák fejlesztése révén a vállalkozás simábban, felkészültebben léphet egyik szakaszból a másikba.

A coaching előnye ebben a szakaszban is, hogy személyre szabott megoldások megtalálásához vezet, másrészt végig tudja követni a vállalkozás szerves fejlődését. A vállalkozó akkor fordul elakadásával, problémájával a coachhoz, amikor azok felmerülnek. A problémák pedig olyanok, hogy egyik jön szépen a másik után... Ergo a problémák felmerülése, és azokra adott válaszok folytonossága elkerülhetővé teszi a revolúciós<sup>2</sup> szakaszok megjelenését, vagy csillapíthatja azok erősségét.

### **5.3. Irányítás – gyerünk-gyerünk – kontrollálatlan növekedés**

Bár az egyes szakaszok itt Adizes és Greiner esetében nem teljesen fedik egymást, kimondható, hogy a második szakasz fő feladata a szervezet struktúrájának, és irányítási rendszerének kialakítása. Az életszakasz fő hajtóereje a növekedés, de egy bizonyos szint után ez problémákat is jelenthet. A méretváltozás sokszor jár együtt dimenzióváltással (pl.: kinövi garázscég méretét) is, amelyre a vállalkozónak választ kell találnia. Ilyen kihívások lehetnek:

- ügyfélkapcsolatok menedzselése
- rendelés feldolgozási, és az értékesítési rendszer kialakítása
- szállítók & ellátási lánc menedzselése
- feladatkörök kialakítása
- munkafolyamatok kialakítása, szabályozása

A hierarchia megjelenésével együtt megjelennek a klasszikus vezetői feladatok is. Amelyek egy kis cég esetében nem okoztak gondot, itt már jelentős idő és energiát igényelnek a vállalkozótól, azon túl, hogy rendelkezik-e az ezek ellátásához szükséges

---

<sup>2</sup> lásd: Greiner életsiklus elméletében az egyes szakaszokon belüli nyugodt evolúciós és a szakasz végén jelentkező stresszes revolúciós fázisok

készségekkel. Kezdő vezetők problémái közt felmerülhet, ezzel a coaching folyamatok célja lehet például:

- magának a vezetői szerepnek az elfogadása, tudatosítása
- az ezzel járó felelősség kezelése
- a feladatok egyértelmű meghatározásához szükséges kommunikációs készségek
- motivációs készségbeli problémák
- időgazdálkodás

Coaching szempontból jelentős különbség a korábbi szakaszokhoz képest, hogy itt már túlsúlyban vannak a vezetői, menedzseri kompetenciák, amelyekben a coach is otthonosabban mozog. Itt már nem (csak) feladatokat kell megoldani, hanem a viselkedési mintákat kialakítani, megváltoztatni – ahol is nagyobb szerep jut az ügyfél önreflexiós képességének is.

Szintén a hierarchia megjelenésével együtt születhet meg az általam használt terminológia szerinti executive – középvezetői, végrehajtói – coaching. Ennek kapcsán jellemző, hogy a felsővezetés által kiadott feladathoz szükséges készségek fejlesztésére korlátozódik, kevésbé vagy egyáltalán nem stratégiai jellegű. Témái jellemzően:

- stressz kezelés
- (asszertív) kommunikáció
- konfliktusok kezelése
- önbizalom fejlesztése
- prezentációs készségek
- frissen kinevezett vezető kezdeti támogatása

#### **5.4.Delegálás – serdülőkor – kontrollálatlan növekedés**

A szakasz jellemzője mindhárom modellben, hogy a vállalkozó felismeri korlátait, és vagy belső, vagy külső (autonómia krízis az előző szakasz végén) kényszer eredményeként a döntési jogkör egy részét is delegálja. Ez természetesen újabb kihívásokat jelent, amelyeknek nem is mindenkinek sikerül megfelelnie. Sokunk számára nem egyértelmű, hogy vállalkozásunkkal kapcsolatos döntések – ha csak egy részét is – kiadjuk a kezünkből. Ehhez egyrészt a másokba vetett bizalom szükségeltetik, másrészt jogos igényként merül fel „biztosítékok” beépítése. Ennek kialakítása szintén lehet coaching folyamat alapja.



A delegálást szükségessé tevő belső kényszer lehet a munka és szabadidő egyensúlyának megteremtése is. Számos vállalkozó szembesül azzal, hogy egy ponton önmaga korlátjává válik, a növekedés útjában saját kapacitása, és saját idejének korlátossága áll. A munka és szabadidő egyensúlyának tartós eltolódása az életminőség romlásához vezet, ez pedig egyikünknek sem lehet célja. Felmerülhet a vállalkozóban, hogy miért is csinálja az egészet, ha nincs ideje élvezni eredményeit?

Itt érdekesnek tartom újra a GROW modellt elővenni, és a fent említett munkaidő kontra szabadidő kérdést megvizsgálni. Az opciók részben ugyanis jelentős eltérésekkel találkozhatunk a vállalkozó személyiségétől függően.

- a feladat és hatáskörök delegálásának lehetősége ugyanis csak egy lehetőség
- más vállalkozókban felmerülhet, hogy megállnak, és inkább a még általuk menedzselhető szintre „visszafejlesztik” vállalkozásukat
- harmadik eset, amikor – például túl későn fordul coachhoz – hogy a kiégés olyan szakaszában van, amikor már nehéz megfordítani a folyamatot, és inkább a teljes kilépés, a vállalkozás eladása vagy felszámolása mellett tenné le voksát

Bárhogy is, a coachnak nem dolga az ügyfél befolyásolása, bárhogy dönt is az ügyfél, azt a coachnak el kell fogadnia, és az adott döntés végig viteléhez vezető úton kell ügyfelét támogatnia.

Amit a coach ebben a szakaszban tehet, hogy kibillentí az ügyfelét esetleges letargiájából, és a pozitív jövőre – bárhogy nézzen is az ki – koncentrálna energizálva a szükséges lépések megtételéhez. Együttműködésük révén felszámolják azokat a kérdéses pontokat, amelyek egyik vagy másik döntés kapcsán felmerülnek. Az első esetben hozzásegíti ügyfelét az általa megkívánt biztosítékok beépítéséhez, segít lebontani a gyakran a delegálás útjában álló kiszolgáltatottságtól való félelmét.

A további, magasabb fejlettségi szinteken már azt feltételezhetjük, hogy a vezető rendelkezik a szükséges készségekkel, így kevésbé a készségfejlesztés, mint az egyes döntések előkészítésében veszi igénybe a coach támogatását.

## **6. Coaching a szervezeten belülről**

Külön fejezetet szántam az üzletfejlesztésen belül a szervezeten belülről érkező coachingnak. Ezen belül is beszélhetünk:

- belső coachról – professzionális, „teljes munkaidős” coach, aki a szervezet alkalmazásában áll
- a vezetőről, mint coachról – a vezető, mint coach jelenik meg beosztottjai felé
- coach szemléletű vezetőkről – akik coaching szemléletet és eszközöket is alkalmaznak munkájuk során
- és a peer coachingról – a vezetők egymást coacholják

## 6.1.A belső coach

Alkalmazásuk elsősorban nagy szervezeteknél jellemző.

*„A belső coach program kialakításánál és belső coachok alkalmazásánál ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy a coaching önálló szakterület, mely sajátos és valóságos szakértelmet kíván. A coachinghoz jó néhány készségre szükség van, a kiváló coachok a szakértelmüket, eszközeiket, készségeiket évek tapasztalatain keresztül építik fel. Akkor érdemes belső coach programot kialakítani, ha a szervezetek hajlandóak ezekre a fejlesztésekre is áldozni annak érdekében, hogy a belső coachok olyan hatékonyak legyenek, mint a külsők. Felsővezetői támogatást, infrastruktúrát és hosszú távú elköteleződést kíván a belsőcoach-rendszer kiépítése.”* (Kelló, 2014, p. 56)

A belső coachok alkalmazásának lehetnek adminisztratív okai, mint az alacsonyabb költség (munkabér óradíj helyett), a rugalmasabb időpont-egyeztetés (főállású coach), és lehetnek szakmai okai is, például több lehetősége nyílik a vezetőt munka közben követni, figyelni (shadow<sup>3</sup>), más munkavállalók számára is elérhető, vagy például belülről jobban megismerheti az adott szervezet kultúráját, amely segít megérteni egy-egy helyzetet.

Hátránya külső coach-csal szemben, hogy nehezebben marad objektív, szükségszerűen kialakulnak munkatársi kapcsolatok, amelyektől nehéz függetlenítenie magát. Ugyanígy nehézséget okozhatnak az alá-fölérendeltségi viszonyok, különösen, ha a coaching tevékenység mellett más feladatokat is ellát a szervezetben belül. Nehezebb a titoktartást

---

<sup>3</sup> A követés arra utal, hogy a coach - mint a vezető árnyéka - kíséri őt a mindennapi tevékenységei közben azzal a céllal, hogy egy kívülálló szemével vizsgálja meg a vezető képességeit, alkalmazott irányítási módszereit, a kommunikációs és vezetői stílusát, a légkört, a napi rutin eljárásait, a szervezet sajátos kultúráját és még számos más tényezőt. (HR-Szótár, dátum nélkül.)

biztosítani, és az azzal szembeni kételkedést eloszlatni, vagy szervezeten kívülről származó egyéb tapasztalatokat, best-practiceket<sup>4</sup> gyűjteni.

## **6.2.A vezető, mint coach**

Kétkedéssel fogadja a szakma is a vezető, mint coach koncepciót, amely szerint a vezető coach szerepkörben lép fel beosztottjai felé, és coaching módszerekkel támogatja őket feladataik elvégzésében. Ez a koncepció az eltérő szerepekből fakadó alábbi kérdéseket, ellentmondásokat veti fel:

- vezetőként a cél elérésének felelőssége a vezetőé, coachingban az ügyfélé
- az alá-fölérendeltség miatt nehezen vagy nem jöhet létre az egyenrangúság
- ugyanígy kérdéses a beosztottak önkéntessége is
- a fentiekből eredően megkérdőjelezhető a vezető/coach objektivitása

## **6.3.A coaching szemléletű vezető**

A coaching szemléletű vezető abban különbözik a fentitől, hogy nem keverednek a szerepek, a vezető vezetői szerepben marad, „csupán” eszköztára gazdagodik a coaching eszközeivel.

*„A coaching szemléletű vezetés azt a vezetői szemléletet takarja, melyben megjelenik az emberközpontúság és az elkötelezettség a munkavállaló fejlesztése, tudatosságának, felelősségvállalásának növelése mellett.” (Mihály, 2012)*

A vezető nem coach, nem is akar az lenni, de – amennyiben a feltételek ezt lehetővé teszik – törekszik beosztottai fejlesztésére, a coachhoz hasonlóan támogató szerepet vesz fel. Nem dönt beosztottjai helyett olyan helyzetekben, ahol a döntés beosztotti szinten is meghozható, de kérdésekkel igyekszik elérni, hogy a beosztott kellő mértékben járja körbe a problémát, nézze meg azt több szempont szerint, és keresse meg a legmegfelelőbb megoldást. Ezzel növeli önállóságát, erősíti a beosztott felelősségvállalását, és egyben elkötelezettségét a szervezet iránt.

---

<sup>4</sup> A jó gyakorlat vagy bevált gyakorlat (angolul best practice) a vállalati menedzsment és minőségbiztosítás területén olyan, rutinszerűen végzett tevékenységre utal, ami széles körű tapasztalatokon alapul, és több szervezetben is sikeresnek bizonyult. (MSZ ISO/IEC 27001:2006)

Nem működhet azonban minden esetben. Olyan helyzetekben, amikor a vezetőől egyértelmű, világos utasítást várnak – például új dolgozó esetében, vagy olyan szituációkban, ahol gyors döntéseket kell hozni. Például a gazdasági válság kapcsán:

*„[...] az akkor már demokratikus vezetési stílus útján járó vállalatok is "visszaváltottak" a megbízhatóbb autokratikus egyszemélyi, direktirányításos vezetési módszerre.”*  
(Kovács, 2012)

A coaching időigényes folyamat, és a coaching szemléletű vezető részéről a normál vezetői feladatokon túl plusz időt, energiát és felkészülést igényel. Gyorsan változó, vagy krízishelyzeteken ez nem megoldható. Egyet tudok tehát érteni a fenti idézettel.

Mindazonáltal „békeidőben” megvannak a maga megkérdőjelezhetetlen előnyei, de tisztában kell lenni vele, hogy ezek elsősorban hosszú távon hoznak eredményt.

Nézzük, miben különbözik a coaching szemléletű vezetés az autokrata, vagy a fent bemutatott vezető, mint coach stílusoktól:

	<b>autokrata vezetési stílus</b>	<b>coaching szemléletű vezető</b>	<b>vezető, mint coach</b>
<b>a döntés helye</b>	vezető	vezető/beosztott	beosztott
<b>a felelősségvállalás helye</b>	vezető	vezető/beosztott	vezető/beosztott

6. ábra: vezetési stílusok összehasonlítása (saját szerkesztés)

Az autokrata stílus nem igényel különösebb magyarázatot, a vezető dönt, és a felelősség is minden esetben az övé. A coaching szemléletű vezető esetében megoszlik a döntés helye illetve a felelősségvállalás helye a vezető és a beosztott közt – helyzetfüggően. Azokban a szituációkban, ahol a vezető dönt, egyértelműen övé a felelősség, azokban, ahogy a beosztott lehetőséget kap a döntés meghozatalára, ott neki kell vállalnia a felelősséget, de – és ez egy igen fontos de – a vezető felelőssége mindvégig megmarad a beosztottjáért is. Így aztán nem mondhatjuk, hogy a beosztottnak lenne 100%-os döntési joga, hiszen azt a vezetőnek mindig ellenőriznie kell, megfelel-e más, felsőbb céloknak is! Jól látszik, hogy a coach, mint vezető felfogás kettőssége, és az ezzel szemben támasztott kételyek éppen ebből fakadnak.

A coaching szemléletű vezetés előnyei:

- felelősségvállalásra, önállóságra neveli a beosztottakat
- a beosztottnak fel kell készülniük saját területükből, nem várhatnak mindig a vezető döntéseire

- együttműködés kultúrájának fejlődése – a vezető irányítás helyett koordinál
- gondolkodásra, tanulásra nevel

A coaching szemléletű vezetés nehézségei:

- időigényes – így csak békeidőben alkalmazható
- nem minden munkavállaló coacholható – vagy mert még új, vagy mert hiányzik a motivációja a tanulásra, nem hajlandó felelősséget vállalni, stb. (van ilyen)
- a vezetőtől is új megközelítést, egyben felkészülés igényel – a coaching eszközöket be kell tudja integrálni meglévő vezetési rendszerébe
- a beosztottakat fokozatosan kell hozzászoktatni – előfordulhat, hogy megterhelő lesz számukra, vagy nem értik a vezető miért nem dönt, ez ijesztő is lehet, és a vezető elfogadottságának is árthat

#### **6.4.A peer coaching**

*„A coaching harmadik alkalmazási területe a peer coaching koncepció, mely Marshall Goldsmith nevéhez fűződik. A koncepció szerint a vezetők párokban coacholják egymást. A párok mindennap egy maximum 5 perces telefonhívás erejéig kapcsolatba lépnek és kérdéseket tesznek fel egymásnak a fejlesztésre megjelölt témáikban. A kérdéseket oly módon kell megfogalmazniuk, hogy igen-nem vagy számszerű választ igényeljenek. A felek naponta dokumentálják partnerük válaszát és visszajelzést adnak egymásnak a hét végén.”* (Kelló, 2014, p. 60)

A peer coaching-ban azonban véleményem szerint ennél sokkal több van. Azért is került logikailag a coaching szemléletű vezetés után, mert nem nélkülözheti azt. A különbség csak annyi, hogy nem vezető és beosztott, hanem két – egyenrangú – vezető közt jön létre.

Az azonos szervezeten belül dolgozó vezetők – belső coachhoz hasonlóan – több háttérismerettel rendelkeznek a szervezeti kultúrát illetően, amely a probléma gyorsabb és alaposabb megértéséhez vezet. Ha két, coaching szemléletű vezető, rendszeresen coacholja egymást, vagy coaching jellegű támogatást kap más vezetőktől, az segítheti őket jobb döntések meghozatalában. Legyen szó akár egy nehéz, vagy nehezen felvállalható döntésről, vagy egy megtörtént, de valamiért „felkavaró” esemény utólagos kiértékeléséről, egy azonos alapokkal rendelkező „coach” bevonása, célzott kérdések révén új megvilágítást adhat a dolgoknak. Eltérő stílusú vezetők részére így – csak a

kérdéseken keresztül – megnyílik az egymástól tanulás lehetősége is, amellyel mindketten nyerne, amelyből mindkét fél tanulhat, fejlődhet.

De elképzelhetőnek – sőt most így gyorsan végiggondolva akár egy üzleti lehetőségnek is – tartom, hogy azonos iparágon belüli, vagy azonos szervezeti funkciókban dolgozó vezetők, de más iparágakból, más szervezeteknél dolgozó kollégákat coacholják, vagy kapjanak ilyen jellegű támogatást. Csak példaként: HR-es coachol HR-est, pénzügyes pénzügyest, termelésvezető termelésvezetőt. Az egész egy önkéntességre épülő hálózat formájában működhet. Mivel a coachnak nem dolga megoldani az ügyfél szakmai feladatait, ezért az iparági különbségek nem jelenthetnek gondot. Ellenben az a HR-es, aki maga is tisztában a HR aktuális kihívásaival, jobban ráhangolódik, könnyebben átérzi az ügyfél problémáját. Két alapvető kérdés azért felmerül:

1. a kölcsönös bizalom és titoktartás kiemelten fontos – gondoljunk csak bele, iparágon belül, akár konkurens szervezet azonos funkcióban lévő vezetői beszélgetnek... Ez mondjuk kiküszöbölhető az azonos iparág kizárásával.
2. a coachcsal szemben az egyik alapkövetelmény volt, hogy objektív maradjon. Ha maga is ugyanezen helyzetben van, mint itt ügyfele – ami azért az azonos pozícióból kifolyólag lehetséges, elvileg az objektivitás nem működik, okvetlenül is elkezd befelé figyelni, és saját problémájára (is) koncentrálni, illetve önmaga is megoldásra akar jutni, így csorbát szenved az ügyfélre való aktív és teljes körű figyelem.

Mi sem támasztja alá jobban azonban a peer coaching működőképességét, és az ebben rejlő potenciált, mint, hogy az ICF (International Coach Federation – Nemzetközi Coach Szövetség) saját, kölcsönösségi alapon működtetett peer coaching programot indított. (ICF, dátum nélk.) A program lényege, hogy – a kölcsönösségnek megfelelően – a coachok más coachok szolgáltatásait vehetik igénybe saját fejlődésük támogatásához, és ezért cserébe ők is vállalnak coachingot más coachok számára.

A peer coaching gyakorlati megvalósulása többféle módon is létrejöhet:

- **klasszikus coaching ülés keretében:** bár itt a személyes véleményem, hogy célszerűbb egy-egy, egymástól témájában elkülönült ülésre korlátozódni. A professzionális coachtól elvárható, hogy felkészüljön a több üléses folyamat egyes ülései előtt a korábbi témákból, a haladást nyomonkövesse, ám ne feledjük, hogy ez a peer coaching esetében a vezetők számára egy kiegészítő tevékenység.

- **shadow coaching:** a shadow angolul árnyékot jelent. Így nevezzük azt, amikor a coach és ügyfele nem klasszikus ülésen találkozik, hanem a coach, mint árnyék figyeli az ügyfelet tevékenység közben (megbeszélés, beosztottak részére feladatkiosztás, vagy teljesítményértékelés, stb.), és ezt értékeli ki később egy ülés keretében. Itt megint az eltérő stílusokból lehet tanulni, egy-egy jól irányzott – de nem sugalló – kérdés már felnyithatja a másik vezető szemét, felvillanthatja a fejlesztendő területeket. Természetesen peer coachingban csak azonos szervezeten belül dolgozó kollégáknál kivitelezhető.

## 7. Összefoglalás

Dolgozatomban arra kerestem választ, lehet-e az egyes vállalati életciklus szakaszok és a különböző üzletfejlesztési szolgáltatások kapcsolatokat feltárni, illetve a coaching hogy illeszthető az üzletfejlesztés tevékenységébe.

Áttekintve Adizes, Greiner, és a hazai viszonyokat vizsgáló Salamonné féle modelleket, valamint a vállalkozót, mint a coaching tevékenység alanyát, és ezek kapcsolatát, az alábbi megállapításokra jutottam:

A vállalkozások életciklus szakaszai a modellek összehasonlítása révén hasonlóságokat mutatnak. Bár az egyes modellek más-más néven illetik a szakaszokat, lényeges jellemzőikben, és – ami a coaching szempontjából jelentősebb – az egyes szakaszokhoz kapcsolódó lényeges kihívásaikban sok a hasonlóság. Bár a hazai modell, éppen a hazai mintából, a hazai vállalkozások alapítási körülményeiből, a szerves növekedés torzulásaiból kifolyólag, a másik két modelltől eltérő jegyeket is hordoz.

A vállalkozó – mint a coaching alanya, motivációján, szemléletmódján át, szintén kategóriákban sorolható. Az erre felállított modellem kapcsán a kezdő szinttől egészen a pénzügyi befektetői (már ami a motivációt és a tudatosságot illeti) szintig kategorizáltam, majd ezeket igyekeztem megfeleltetni az egyes életciklus elméleteknek.

Leginkább Greiner elméletét tudtam itt hasznosítani, az általa leírt szakaszokra volt adaptálható a modellem. A két modell összevetéséből jól látható, hogy ahhoz, hogy a vállalkozás fejlődni tudjon, magasabb fejlettségi szintre léphessen, a vállalkozónak is fejlődnie kell. Számos olyan kompetencia – a szó mindkét jelentését (képesség és hatáskör) figyelembe véve – szükségeltetik a magasabb életciklus szakaszokhoz, ami

csak a vállalkozói tevékenység során, a tapasztalatok révén kerül felszínre, és amelyek megoldásához a coaching lehet az eszköz.

A coach szakma kihívásait, a coach személyével és kompetenciáival szembeni elvárásokat szintén feltérképeztem. Ugyanígy megvizsgáltam, milyen feltételek megléte szükséges az ügyfél részéről a coaching folyamat sikerességéhez. A bevezetőmben megfogalmazott egyik gondolatom, miszerint a coaching csak akkor tud működni, ha az ügyfélnél már van egy fogadó alap (tudás), itt nem igazolódott. Helyette azt mondanám, a coaching csak akkor tud működni, ha az ügyfélben megvannak azok a személyiségjegyek (önbizalom, felelősségvállalás, motiváció, stb.), amelyek képessé teszik a coachingra. A coaching továbbra sem csodafegyver, de úgy gondolom, ha a fejlődési igény és elkötelezettség megvan az ügyfél részéről, akkor – ha lassabban is – de lehet eredményeket elérni.

A coaching alkalmazhatóságának vizsgálata a kompetenciafejlesztés kapcsán azt mutatja, hogy számos előnyös hatása van, például a tréninggel szemben:

- lassabb folyamat – van ideje jobban beépülni
- nem célzott végkifejlet (output) – nem egy konkrét kimenetre koncentrálnak, hanem az inputból indul ki, és annak fejlesztését célozza, az ügyfélre bízva a számára legmegfelelőbb output-ot
- nem egy cél elérésére szól – végig tudja követni a vállalkozó és vele a vállalkozás életpályáját, mindig az aktuális feladatokra koncentrálnak
- személyes – az ügyfél saját tevékenységén keresztül fedezi fel a megoldásokat, a coach csupán támogat

A coaching kompetenciafejlesztő hatását a vállalati életciklusokra vetítve arra jutottam, hogy valamennyi meghatározott szakaszban van létjogosultsága. A finn példán keresztül kezdve az ötlet szintjéről, már hasznos lehet a coaching, felkészítheti a leendő vállalkozót a későbbi kihívásaira.

Kezdő vállalkozói szakaszban a coaching fő területe az alapvető vállalkozói kompetenciák fejlesztése. Meghatároztam a „szakember típusú” és a „menedzser típusú” vállalkozókat, részletezve, hogy milyen motivációkból indítanak vállalkozást, és mely területek azok, amelyekben jellemzően fejlesztésre lehet szükségük. Milyen – számára eddig ismeretlen – feladatokkal találja szemben magát például a „szakember” és miben lehet a coach a segítségére, mely területeken igényel fejlesztést.



A későbbi szakaszok vizsgálata során szintén a Greiner és a vállalkozókra felállított saját modellem analógiáját követtem. A szakaszokra jellemző kihívások, illetve az ezek leküzdéséhez szükséges vállalkozói kompetenciák kapcsolatát vettem górcső alá. Minden szakaszban úgy találtam, hogy van létjogosultsága a coachingnak, mint fejlesztő tevékenységnek.

Minél inkább valós problémákkal keresik fel a coachot, annál nagyobb esély van a megoldásra. A megalakulás előtti coachinggal szemben az egyik legerősebb fenntartásom – az előnyeit nem vitatva – hogy nem éles, nincs igazán vesztenivaló, így az ügyfél részéről nem biztosított az elkötelezettség, a motiváció. A későbbi szakaszokban – mihelyt éles vállalkozásról beszélünk – ez változik.

Magasabb fejlettségi szinteken – a hierarchia megjelenésével – differenciáltam a coaching folyamatot annak megfelelően, mennyire egyezik meg a megbízó és az ügyfél személye (business coaching kontra executive coaching). A szakirodalmi nézeteltéréseket félretéve az egyik – számomra legkedvesebb – definíció alapján megnéztem, melyik esetben milyen jellegzetességek, esetleg a folyamatot veszélyeztető, vagy nehezítő körülmények állhatnak fenn. A legfontosabb, hogy háromszereplős coachingban (megbízó – ügyfél – coach) már az elején tisztázva legyen, mik a fejlesztendő területek, mi a kiindulási és a cél érték, és ezt hogyan fogjuk mérni. Szintén nélkülözhetetlen a személyes motiváció, nem lehet valakit coachingra küldeni, és eredményt várni.

Összességében azt mondanám, a coaching jól használható az üzletfejlesztésben. Két fő csapásirányt tudok megkülönböztetni:

- fejlesztő jellegű coaching tevékenység: amikor valamilyen készség hiánya okoz problémát a vállalkozó számára. Ilyenkor a „tanulás tanítás nélkül” elv mentén a coach olyan helyzetekbe hozhatja ügyfelét, amelyből tanulva, a tapasztalatokat levonva, az eredeti problémára is megtalálhatja a megoldást.
- villanykapcsoló jellegű coaching: itt már nem a készséggel, tudással van gond, hanem a szemlélettel. Úgy gondolom, számomra ez lenne a könnyebb feladat a kettő közül. Itt jól irányzott, de nem sugalló kérdésekkel rá lehet vezetni az ügyfelet, hogy máshogy tekintsen saját helyzetére, és felismerje a változáshoz, változtatáshoz vezető utat, lépéseket. A coach, itt, mint villanykapcsoló működik, dolga annyi, hogy átbillentse az ügyfelet.

Az első az általam definiált „szakember”, a második, inkább a „menedzser” típusú vállalkozók kapcsán kerül előtérbe. Szintén érdekes és fontos meglátás, hogy a vállalkozás, és vele a vállalkozó fejlődésével a szakember típusú problémákból eltolódik a hangsúly a menedzser típusú problémák felé. A szigorúan vett klasszikus szakmai kompetenciák helyét felváltja a szervezeti kompetenciák fontossága. A „Mit?” kérdést egyre inkább felváltja a „Hogyan?”.

Általános igazság azonban, hogy a coaching az üzletfejlesztésben eltér más üzletfejlesztési szolgáltatásoktól. Míg azoknak van konkrét célja, a coachingnál ilyen nem lehet meghatározni. Cél van, de az nem egy általánosítható cél, mint például a tréningnél a kommunikáció, hanem mindig egyénre szabott. A coaching ezért nem reprodukálható. Nem lehet olyan, hogy kitalálok egy coaching programot, és azt eladom több ügyfél részére is (lásd tréning). A személyre szabottság adja szakmánk nagy előnyét, még ha ez ilyen jellegű hátrányokkal is jár.

Szintén ilyen, hogy a célt az ügyfél határozza meg, vagyis a coach nem tud előre felkészülni, jelenléte (a szó legteljesebb értelmében) ezért fontos. Másrészt a coachnak nem dolga minősíteni az ügyfél céljait. Ha például az ügyfél nem bővíteni, hanem csökkenteni szeretné vállalkozása méretét – mert hiányoznak a növekedéshez szükséges kompetenciái – ezt nem minősíthetjük, ebben kell támogatnunk. Nem mondhatjuk, hogy de mi üzletfejlesztéssel foglalkozunk, és az növekedéssel jár. Nekünk talán, de neki nem biztos.

Végül egy fejezet erejéig áttekintettem a szervezeten belülről érkező coachingot. Több koncepció közül a peer coachingban látom még a legnagyobb fantáziát. Azért is, mert magában hordozza a coaching szemléletű vezető jellemzőit is, így valószínű, hogy a beosztottak felé is ez a támogató szerep hangsúlyosabban lesz jelen.

A coaching szemlélet nem csak a coach – ügyfél relációban hasznos, hanem ezt elsajátítva a vezető fejlesztheti saját kapcsolatrendszerét beosztottai vagy vezetőtársai felé is. Ez pedig olyan üzletfejlesztés, ami tartós, valós eredményeket tud elérni. A szervezet – a benne dolgozó emberek fejlődésén át – eljuthat egy önfejlesztő szintre, ahol akár külső segítség nélkül is képessé válik a problémák reális felmérésére, az azok megoldásához vezető utak feltárására és a legjobb megoldás kiválasztására. Mindez csupán a dolgozatban is ismertetett GROW modell alkalmazásával. Úgy gondolom, hogy bármelyikünk elégedett lenne coachként egy ilyen eredménnyel.

Záró gondolatként ismét önmagam cáfolnám: a coachingban is van tanítás. A coach – a gyakorlatban – működési mechanizmusát, önmagával szembeni kritikusságát, nyitottságát adja át az ügyfélnek. Akiben, amennyiben megvan az ennek fogadására, adaptációjára való készség, tudatosulva, beépülve, kialakulnak a problémák megoldásához vezető képességek.

## Irodalomjegyzék

Adizes, I., 1992.. *Vállalatok életciklusai - Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?*. Budapest: HVG.

Dr. Szakács, B., dátum nélk. *Előadásvázlat*. [Online]

Available at:

[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_18\\_fenntarthato\\_fejlodes/1214/index.scorml](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_18_fenntarthato_fejlodes/1214/index.scorml)

[Hozzáférés dátuma: 4 január 2017].

EU, 2006. *EUR-Lex*. [Online]

Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/AUTO/?uri=celex:32006H0962>

[Hozzáférés dátuma: 4 január 2017].

Greiner, L. E., 1998.. *Az evolúció és revolúció váltakozása a szervezetek növekedése során*. 5-6 sz. szerk. hely nélk.:Harward Business Review.

HR-Szótár, dátum nélk. [Online]

Available at: <http://www.hrportal.hu/jelentese/shadow-coaching.html>

[Hozzáférés dátuma: 8 január 2017].

ICF, dátum nélk. *ICF - peer coaching*. [Online]

Available at: <https://peercoaching.coachfederation.org/>

[Hozzáférés dátuma: 8 január 2017].

ISO/IEC, M., 27001:2006. hely nélk.:ismeretlen szerző

James M Hunt, Joseph R Weintraub, 2002. *The coaching manager - developing top talent in business*. Thousand Oaks(California): Sage Publications.

Karcsics, É., 2011. *Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon, PhD értekezés*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

Karda, L., 2009. *A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése - PhD értekezés*. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem.

Kelló, É., 2014. *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Kovács, G., 2012. *HR Portál*. [Online]

Available at: <http://www.hrportal.hu/hr/coaching-szemleletu-vezetes-divathullam->

[csupan-20120425.html](#)

[Hozzáférés dátuma: 7 január 2017].

Mihály, A. N. D., 2012. *HR Portál*. [Online]

Available at: <http://www.hrportal.hu/hr/coaching-szemleletu-vezetes-divathullam-csupan-20120425.html>

[Hozzáférés dátuma: 7 január 2017].

O'Neil, M. B., 2008. *Coaching - a vezetői szerep tudatosítása*. Budapest: HVG Kiadó Zrt..

Salamonné, H. A., 2006. Kis- és középvállalkozások növekedésének életciklusai. *XXI. század - Tudományos közlemények*, pp. 219-234.

Salamonné, H. A., 2008. Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. *XXI. század - Tudományos közlemények*, 19. kötet, pp. 19-44.

Sárvári, G., 2008. *A belső harcos útja - coaching kézikönyb*. Budapest: Sanoma.

Wikipédia, dátum nélk. *Wikipédia - a szabad enciklopédia*. [Online]

Available at: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Coaching>

[Hozzáférés dátuma: 2 január 2017].

Will Mitchell, Kyle Eschenroeder, 2013. *5 Levels of Entrepreneurship*. online letölthető: StartupBros.



**BGE**

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

## SZERZŐI NYILATKOZAT

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

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

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

Zalaegerszeg, 2017. január 11.

hallgató aláírása



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

**BGE**

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

## **ÖSSZEFOGLALÁS**

(benyújtandó két példányban)

### **Üzletfejlesztés coaching eszközökkel**

szakdolgozat címe

**Wilheim Zoltán**

Hallgató neve

Levelező/Szakirányú továbbképzés/Business Coach

Dolgozatomban arra kerestem választ, lehet-e az egyes vállalati életciklus szakaszok és a különböző üzletfejlesztési szolgáltatások kapcsolatokat feltárni, illetve a coaching hogy illeszthető az üzletfejlesztés tevékenységébe.

A vállalkozások életciklus szakaszai a modellek összehasonlítása révén hasonlóságokat mutatnak. Bár az egyes modellek más-más néven illetik a szakaszokat, lényeges jellemzőikben, és – ami a coaching szempontjából jelentősebb – az egyes szakaszokhoz kapcsolódó lényeges kihívásaikban sok a hasonlóság. Bár a hazai modell, a másik két modelltől eltérő jegyeket is hordoz.

A vállalkozó – mint a coaching alanya, motivációján, szemléletmódján át, szintén kategóriákban sorolható. Az erre felállított modellem kapcsán a kezdő szinttől egészen a pénzügyi befekertetői szintig kategorizáltam, majd ezeket igyekeztem megfeleltetni az egyes életciklus elméleteknek.

A coach szakma kihívásait, a coach személyével és kompetenciáival szembeni elvárásokat szintén feltérképeztem. Ugyanígy megvizsgáltam, milyen feltételek megléte szükséges az ügyfél részéről a coaching folyamat sikerességéhez. A bevezetőmben megfogalmazott egyik gondolatom, miszerint a coaching csak akkor tud működni, ha az ügyfélnél már van egy fogadó alap (tudás), itt nem igazolódott.

Helyette azt mondanám, a coaching csak akkor tud működni, ha az ügyfélben megvannak azok a személyiségjegyek (önbizalom, felelősségvállalás, motiváció, stb.), amelyek képessé teszik a coachingra.

A coaching kompetenciafejlesztő hatását a vállalati életciklusokra vetítve arra jutottam, hogy valamennyi meghatározott szakaszban van létjogosultsága. A finn példán keresztül kezdve az ötlet szintjéről, már hasznos lehet a coaching, felkészítheti a leendő vállalkozót a későbbi kihívásaira.

A későbbi szakaszok vizsgálata során Greiner és a vállalkozókra felállított saját modellem analógiáját követtem. A szakaszokra jellemző kihívások, illetve az ezek leküzdéséhez szükséges vállalkozói kompetenciák kapcsolatát vettem górcső alá. Minden szakaszban úgy találtam, hogy van létjogosultsága a coachingnak, mint fejlesztő tevékenységnek.

Magasabb fejlettségi szinteken – a hierarchia megjelenésével – differenciáltam a coaching folyamatot annak megfelelően, mennyire egyezik meg a megbízó és az ügyfél személye (business coaching kontra executive coaching).

Definiáltam a „szakember”, és a „menedzser” típusú vállalkozókat. Szintén érdekes és fontos meglátás, hogy a vállalkozás, és vele a vállalkozó fejlődésével a szakember típusú problémákból eltolódik a hangsúly a menedzser típusú problémák felé. A szigorúan vett klasszikus szakmai kompetenciák helyét felváltja a szervezeti kompetenciák fontossága. A „Mit?” kérdést egyre inkább felváltja a „Hogyan?”.

Végül egy fejezet erejéig áttekintettem a szervezeten belülről érkező coachingot. Több koncepció közül a peer coachingban látom még a legnagyobb fantáziát.