



Szamosi Barna<sup>1</sup> – Pokorádi László<sup>2</sup>

## A COACHING, MINT A SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZTATÁSÁNAK LEHETSÉGES ESZKÖZE<sup>3</sup>

*A tanulmányban a szerzők röviden összefoglalják a coaching vezetőfejlesztésben betöltött szerepét. Bepillantást engednek egy olyan vezetőfejlesztési folyamatba, amelyik a vezető támogatásának egy speciális formája. A coaching a vezető eszköztárában meglévő erősségekre épít. A tanulmány írói megismertetik a coaching speciális technikáját, melynek segítségével a folyamatban részt vevő vezető önmaga oldja meg a problémát. Ezen túlmenően a cikk röviden bemutatja a szervezeti kultúra és a vezető közötti kölcsönhatást. Rávilágít arra, hogy a szervezeti kultúra, a minőségkultúra megváltoztatásában játszott vezetői szerepet hogyan segíthetjük a coaching segítségével.*

### THE COACHING AS A POSSIBLE TOOL TO CHANGE ORGANIZATIONAL CULTURE

*In this paper, the authors briefly summarize the leadership development coaching role. Insights into a leadership development process, which is a specialized form of management support. Coaching is the leading toolkit builds on existing strengths. The study authors made known to the coaching special technique that allows the driver involved in the process itself solve the problem. In addition, the article briefly describes the interaction between organizational culture and leadership. The paper highlights the fact that the organizational culture of quality culture has played a leadership role in changing how we can help your coaching help.*

## 1. BEVEZETÉS

Az IAF (International Accreditation Forum) legutóbb publikált adatai alapján, Magyarországon 2005-ben (ekkor volt a legtöbb) 15464 darab ISO 9001 szabvány alapján tanúsított minőségirányítási rendszer működött, 2011-re ez a szám 6825-re esett vissza. Ez a csökkenő tendencia tapasztalatok szerint napjainkban tovább folytatódik. Mára a minőségügy nagyrészt elvesztette azt a hitelét, amely korábban az erőssége volt. Mindenképpen megújulás szükséges ahhoz, hogy a minőségügy visszaszerezze korábbi presztízsét. A megújulás egyik iránya lehet, ha a magyarországi minőségkultúrákban jobban fókuszálunk a különböző emberi adottságok, a kulturális háttér, a begyakorlottság és az együttműködési hajlandóságból eredő sikeresség mozgatórugóira, írja Szamosi [3]. A szervezeti kultúra, illetve a minőségkultúra első számú létetemenyese a szervezet vezetősége. Klein szerint a vezetésnek kultúraformáló szerepe van [1]. Magyarországon korábban is voltak, ma is vannak különféle minőségügyi mozgalmak („dolgozz hibátlanul”, „minőség körök” „kaizen” stb.), amelynek célja az emberi tényező minél jobb kihasználása.

<sup>1</sup> műszaki tanár, Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar, szamosi.barna@bgk.uni-obuda.hu

<sup>2</sup> egyetemi tanár, Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar pokoradi.laszlo@bgk.uni-obuda.hu

<sup>3</sup> Lektorálta: Prof. Dr. Szabolcsi Róbert, egyetemi tanár, HVK SZCSF/Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar Mechatronikai és Autótechnikai Intézet, szabolcsi.robort@bgk.uni-obuda.hu

Ezek időnként egy-egy divathullámként bukkannak fel, majd elhalnak. A siker mindig az adott szervezet első számú vezetőjének az elkötelezettségén, illetve kitartásán áll vagy bukik, így az mindig esetleges. A minőségkultúra megváltoztatása a vezetők nélkül nem megy. A vezető megváltozásának, tanulásának egyik lehetséges eszköze a coaching. Mint ahogyan az O'Neill könyvében is olvasható, a vezető felelőssége, ha szükséges változtasson a viselkedésén, hogy megváltozott viselkedést kapjon [2]. A coaching során motiválunk, strukturáljuk a feladatot, és állandó visszajelzést adunk, írja Werner Vogelauer [4], [5] munkáiban.

Jelen tanulmány célja – a fenti irodalmakra támaszkodva – bemutatni a coaching vezetőkre-, ezen keresztül a szervezeti kultúrára, illetve a minőségkultúrára gyakorolt hatását.

A cikk az alábbi fejezetekből áll: A 2. fejezetben a szervezeti kultúra és a vezető kölcsönhatását mutatjuk be. A 3. fejezetben ismerhetők meg vezetői coaching alapjai. A 4. fejezet a coaching segítségével történő problémamegoldást, illetve döntést szemlélteti. Az 5. fejezetben következtetéseket és ajánlásokat fogalmaznak meg a Szerzők.

## 2. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETŐ KÖLCSÖNHATÁSA

Napjainkra a sikeres szervezetekben döntő értékévé vált feladatokat végző emberek személyes minősége. A mai piaci versenyben előnyt jelent az olyan szervezeti kultúra megvalósítása, amely értéknek tekinti a gyors változások követésének képességét, a nem rutinszerű, tudatos célok iránti elkötelezett munkavégzést, a kooperációt, a munkafogások gyors elsajátítását, illetve fejlesztését, lehetőleg egy belsőleg motivált, elkötelezett állapot fenntartása mellett. Mindez napjaink vezetőit igen nagy kihívás elé állította. Ezért a vezetői kultúra egészét újra kell gondolni. Új szövetségeket kell kialakítani a munkatársakkal, valamint a vezetői munkát személyessé kell tenni. A vezetőnek tanítani és fejleszteni kell elsősorban. A tudásalapú gazdaság az emberektől másfajta hozzáállást követel meg. Az új üzleti folyamatok magasabb személyes minőségű munkatársakat igényelnek, akik vezetéséhez egészen más minőségű vezetői magatartás szükséges. Igen fontos a vezető személyes szociológiai és pszichológiai attitűdje, a változással kapcsolatos felfogása, kommunikációja, emberképe, értékrendszere, önismerete. A megváltozott követelményekhez való alkalmazkodást, illetve a vezetői kompetencia fejlesztését segíti napjaink megoldás orientált technikája a coaching.

### 2.1. Mi is az a coaching?

A coaching angol eredetű szó, átvitt értelemben edzést, tréninget jelent. A coach – a fejlesztői folyamatban – hasonló szerepet tölt be, mint az edző, aki hozzásegíti a versenyzőt saját céljai megvalósításához. A fogalom a '80-as évek elején került át a sportpszichológiából az üzleti életbe.

A coaching a vezetési tanácsadás, illetve a vezetői eszköztár része. Azonban a coaching nem jelent direkt tanácsadást. A coaching-ban részt vevő vezetők problémáit a coach (fejlesztő) nem oldja meg, hanem „csupán” segít a részt vevőt a saját belső erőforrásainak aktiválásában. Kérdéseivel és aktív hallgatásával, irányítja partnerének figyelmét, s a megoldásokat vele fogalmaztatja meg. Ráirányítja a figyelmet bizonyos tevékenységekre, lehetőségekre, megoldástípusokra, ami után az illető kiválasztja a sajátját. Módszere megoldás-, és jövőorientált. A coaching a kívánt cél eléréséhez szükséges konkrét tennivalókat helyezi a középpontba. A coach feladata

a kliensét a probléma szintjéről a megoldás szintjére eljuttatni.

Alapvetően tehát a coaching két személy között zajló fejlesztő kapcsolat. Mindig személyes jellegű, interaktív, erősen fókuszált folyamat, amely segít az egyénnek és a szervezetnek nagyobb elégedettséggel járó eredményeket gyorsabban elérni. Olyan funkciókat foglal magában, mint a célok kitűzése, elvárások meghatározása, teljesítményértékelés, motiváció. A coaching segítségével a kliens igényesebb célokat tűz ki, tevékenyebbé válik, megalapozottabb döntéseket hoz, és érvényre juttatja, serkenti belső erőit, meglévő, természetes képességeit.

A coaching-ban fontos az új tapasztalatok, új tudás megszerzésének a lehetősége, és ezek értékelése. A coaching alkalmas az új munkafeladatok ellátása előtt álló szakember felkészítésére, illetve általában a munkakörökhöz kapcsolódó problémák szakmai és személyes szinten történő feldolgozására, és megoldására.

### 2.2. Coaching nyugaton és Magyarországon

Nyugaton jóval elterjedtebb a coaching, mint Magyarországon. Németországban például már nem csak óriási vállalatok felsővezetői, hanem középvezetők is részt vesznek ilyen fejlesztő folyamatban. Része van ebben annak is, hogy a coach segítségével a vezető (vezetési) kompetenciái is javulnak, és jobb esélye lesz az előrelépésre, kimagasló teljesítmény nyújtására. A munkahelyi coaching-ból hozott magas szintű problémamegoldó gondolkodásmód ugyanis beépül a személyiségbe. Annak ellenére, hogy nyugaton már elterjedt gyakorlattól van szó, Magyarországon még nem terjedt el széles körűen a coaching. Ez jórészt azzal magyarázható, hogy kevesen ismerik a coaching technikáját, nincsenek tisztában előnyeivel és félnek attól, hogy coaching-ra fordított költségek nem térülnek meg.

A magyarországi kis és középvállalkozások körének elsősorban a fejlődés jelent gondot, nem tudják kijelölni annak útját. Sok esetben maga az első számú vezető a fejlődés gátja. A fenti, megoldás orientált tanácsadás, a sportból hozott, eredmény centrikus coaching-nak azonban ezen a területen nagy sikere lehet.

## 3. A VEZETŐI COACHING

A vezetői coaching nem más, mint meghatározott vezetői funkciót betöltő személyek segítése vezetői munkájuk során a céljaik megvalósításában. Szereplői a coach (tanácsadó, aki segít a célok megvalósításában), és a coachee (vezető, aki megvalósítja a céljait). Az üzleti életben a coaching-nak **három alapvető összefüggését** érdemes megkülönböztetni:

- coach és felsővezető (coachee) közti kapcsolat;
- coach és a szervezet vagy egy szervezeti egység vezetőinek kapcsolata;
- vezető (coach) és beosztottja (coachee) közötti fejlesztő kapcsolat.

### 3.1. Milyen előnyei származhatnak egy vezetőnek a coaching-ból?

A coaching segítségével a vezető tisztábban láthatja a problémát, döntéseit könnyebben tudja meghozni, időt takaríthat meg.

- a coaching segít a prioritások tisztázásában;
- általa a vezető gyorsabban előreléphet személyes- és szakmai céljaiban;

- segít a problémamegoldásban és döntéshozásban;
- a coachee több időt fordíthat a számára fontos emberekre és dolgokra;
- a coaching segít a személyes és szakmai kapcsolatok fejlesztésében;
- hozzáadott értéket jelent a vezetői munkában, segít másoknak céljaik megvalósításában, fejlődésében;
- személyes, teljes mértékben testre szabott;
- a vezető akkor és azt tanulhatja, amire aktuálisan szüksége van, a coaching rugalmasan alkalmazkodik a vezető időbeosztásához;
- a coaching hatása hosszú távú.

A coaching közvetlen felhasználója a vezető, de hatása az egész szervezetben érezhető lesz.

### **3.2. A coaching lépései coach (tanácsadó) és coachee (vezető) között**

A coaching egy olyan többlépcsős folyamat, amelyben a coach és a vezető egymás közötti találkozásokon interaktív megbeszéléseket bonyolítanak le egymással. Fázisai a következők:

#### **3.2.1. Kezdesi és kapcsolatfelvételi fázis**

A coachee (vezető), egy harmadik személlyel-, vagy egy adott helyzettel kapcsolatos gondjával a coach-hoz (tanácsadóhoz) fordul (közvetlenül, vagy közvetítők útján). Ez a beszélgetés kb. 1 óra hosszat tart. Mindkét fél számára fontos, kötelezettségek nélküli lehetőség. Akár ki is lehet szállni a coaching-ból, úgy, hogy tulajdonképpen még el sem kezdődött. Lényegében ebben az egy órában tájékozódás történik mindkét fél részéről.

#### **3.2.2. Megegyezési és szerződési fázis**

Ha a vezető a tájékozódás után vállalja a coaching-ot, akkor sor kerül a coaching-ról szóló részletes megállapodás megkötésére. Ekkor egy megállapodás születik a várható időtartamról, és az első találkozás időpontjáról.

#### **3.2.3. Munkafázis**

Ez a fázis már több találkozóból áll. Mint ahogyan a nevében is benne van a munkafázis találkozói alatt dolgozzák fel a problémákat. A munkafázis részei az alábbiak:

##### **1. Nyitó ülés**

Helyzetelemzés és diagnózis felállítása. A cél kidolgozása. Általában egy óra időtartamú.

##### **2. A célok és a probléma feldolgozása**

Feladat a probléma jelenbeli összefüggéseinek megértése. Részei:

- cél-programozás;
- kivételek keresése;
- erőforrások feltárása, mozgósítása;
- elismerés, megerősítés;
- változások megfigyelése;
- jövőorientáció.

Ezek jelenthetnek több találkozót is. A találkozók általában több óra időtartamúak.

### 3. Záróülés

Az ügyfél által megvalósított intézkedések áttekintése, megbeszélése. Általában egy óra időtartamú.

#### 3.2.4. Értékelési fázis

Erre minimum három hónap eltelte után kerül sor. A sikerek és lehetséges nehézségek megbeszélése ösztönző a vezető további munkája szempontjából. Ilyenkor kerül sor annak értékelésére, hogy hogyan sikerült-e a coaching kiinduló problémáját megoldani.

### 3.3. A coaching – folyamat időtartama

A vezetői coaching időigényes folyamat. Általában 3–6 hónapig tart a célkitűzéstől függően, akár maximum egy év is lehet.

**Megoldás-orientált konzultáció:** 2–4 üléses terjedelemben is eredményes lehet. Az ülések nagyjából 1 óra időtartamúak.

**A menedzsment-támogatás:** 8–10 üléses.

#### Az ülések gyakorisága:

A coaching találkozót úgy célszerű szervezni, hogy a napi munka mellett jusson rá idő. Azt is figyelembe kell venni, hogy az egyes megbeszélések között elegendő idő álljon rendelkezésre a vezetőnek ahhoz, hogy az üléseken felvetett gondolatokkal foglalkozni tudjon. Általában heti egy alkalom, ettől esetenként el lehet térni.

### 3.4. Miért fordulnak a vezetők coach-hoz?

A coach-hoz forduló vezetők sokszor csupán megerősítésre várnak. Gyakran előfordul, hogy óriási horderejű kérdésekben kell dönteniük és nehéz a felelősségvállalás. A coaching, a rendszeres „tréningezés” sikerélményeket eredményez, azt a rendkívül jó érzést adja, hogy a coachee (vagyis a tréningben résztvevő) képes saját problémáit magas színvonalon megoldani, jól dönteni, cselekedni, mindezért felelősséget vállalni; ezek eredményeként többletértéket teremteni és ezáltal sikeresnek lenni. A másik ok, hogy coach segítségét igénylik a vezetők az az, hogy új információkra van szükségük. Sokszor egy külső tanácsadó objektívebben látja a szervezetben lezajló folyamatokat és jobban meg tudja ítélni, hogy miként kellene a vállalatot irányítani, hogyan kellene a munkatársakkal kommunikálni. Néha a tanácsadó az egyetlen őszinte visszajelzés, ami segíti a vezetőt abban, hogy a vállalat hajóját mindig helyes irányba kormányozza.

#### 3.4.1. A coach-al szembeni elvárások

A szakirodalom a legfontosabb követelménynek a coach **megfelelő személyiségét** tartja. A coach-nak azt kell sugározni a fejlesztésben részt vevő személy felé, hogy „tudom, hogy képes vagy rá, nézzük meg, hogyan tudod megcsinálni”. Fontos, hogy a coach empatikus személyiség legyen, minthogy bele kell magát élnie, éreznie a coachee helyzetébe.

A coach-nak egyszersmind **jó vezetőnek** is kell lennie, tehát feltétel a több éves vezetési tapasztalat és az, hogy amit tanít, az valóban értékes és eladható tudás legyen. Az üzleti életben a mikro-, makrogazdasági, piaci ismeretek, vállalkozó szellem, döntésképeség, vezetői tapasztalatok stb. ismerete szükséges.

Minden, ezzel a témával kapcsolatos publikáció elengedhetetlennek tartja a coaching-olt területen való jártasságot, vagyis a **szakmai kompetenciát**. A szakmai kompetenciával rendelkező coach töredék idő alatt tud eredményt elérni kérdéseivel.

### 3.4.2. *De vajon mi teszi csodafegyverré a coaching-ot?*

Ha közelebbről megvizsgáljuk a fejlesztési módszereket, nyilvánvalóvá válnak az alapvető különbségek a coaching és minden eddigi fejlesztési technika között. A coaching elementáris és hosszú távú hatása abban rejlik, hogy egyszerűen átlépi a hagyományos tréningek fejlesztési megközelítések megszokott korlátjait. Melyek ezek a korlátok?

Alacsony a tanultak tényleges alkalmazása. Ezzel szemben a coaching természeténél fogva a konkrét munkával a probléma valós idejében megvalósított fejlesztő program.

Nem releváns. Nem így a coaching. A kliens alkotja meg a programot, tehát az a lehető legrelevánsabb.

Az alkalmazást akadályozó munkakörülmények. A coaching egy viszonylag folyamatosnak tekinthető program, nem egy három napos esemény, így van idő túljutni az akadályokon, gátlásokon és a visszaesések időszakán.

Egyéni különbségek a tanulási hajlandóságban és stílusban. A jó coaching program egyénre szabott és „egy az egyben” történik. A coach az igényeket és preferenciákat a klienséhez igazítja, nem pedig egyéb körülményhez.

## 4. PROBLÉMAMEGOLDÁS ÉS DÖNTÉS A COACHING SEGÍTSÉGÉVEL

Mint ahogy azt az előzőekben taglaltuk a coaching középpontjában az egyén fejlődésének segítése támogatása, a meglévő belső erők érvényre juttatása és fejlesztése áll. Módszere megoldás, és jövőorientált. A coaching a kívánt cél eléréséhez szükséges konkrét tennivalókat helyezi előtérbe. Nem a múltbéli problémák feldolgozásával és reflexiójával foglalkozik, hanem célorientált cselekvéssel itt és most.

A coach-ot általában akkor hívják segítségül, ha a hívó fél olyan problémát érzékel, amelyről úgy érzi, nem tudja megoldani. Itt a probléma nem egyszerűen csak egy nehézségekkel teli helyzet, hanem egy megválaszolandó kérdés. Mint például: Hogyan tudnám ezt a beosztást (feladatot) ellátni? Meg kell válni az egyik munkatársamtól, vagy van más megoldás? Hogyan tudok a környezetemben népszerűtlen döntéseket keresztülvinni? Természetesen, ezeket a kérdéseket nem lehet könnyen megválaszolni, hiszen bizonyos válaszok egyes alternatívák megvalósítását, más válaszok pedig más alternatívák megvalósítását jelentik. A coach nem azt feltételezi, hogy a partner híján van azoknak az ismereteknek, amelyek segítségével bizonyos kérdések megoldhatók, hanem éppen abból indul ki, hogy minden, amire a probléma megoldásához szükség van, az a partner birtokában van. A coaching folyamatban tehát nem ismereti problémákról van szó, hanem cselekvési problémákról. A kérdés tehát az, hogy hogyan tud valaki értelmes, elfogadható és használható döntéseket hozni, és hogyan tud ebben a coach segíteni?

### 4.1. Bizalomépítés

A coach első feladata a coachee-t rávenni arra, hogy a problémát, mint kihívást fogja fel. Továbbá bátorítsa arra, hogy bízson a helyes megoldás kiválasztásában. Az első beszélgetés tehát arról szól, hogy a coach megállapítja azt, hogy az ügyfél fenyegetésként, vagy kihívásként éli meg a problémáját. Amennyiben az ügyfél kihívásként éli meg a problémát, abban az esetben megkezdődhet a probléma feldolgozása, a döntés előkészítése. Ellenkező esetben a coach-nak több időt kell szánni a bizalom építésére. Néha a coachee számára nem is tudatos, hogy mi működik, illetve mi megy könnyebben egy kicsit. A coach feladata megkeresni a pozitív tényezőket, a rendelkezésre álló erősségeket és erőforrásokat és rávilágítani azokra: így a coachee számára is nyilvánvalóvá válik, hogy a helyzet aggasztó ugyan, de nem reménytelen, azaz elkezd bízni abban, hogy a probléma megoldható.

### 4.2. Döntési segítség

Minden vezető szembesül időnként azzal, hogy nehezebben dönt bizonyos helyzetekben.

A döntéshozó alapvetően két dologgal kerül szembe:

- az adott helyzettel, amely a múlttól a döntés előtti helyzetig kialakult;
- a jövőbeni helyzet, amely a döntést követően alakul ki.

A döntéshozó a jelenben helyezkedik el. A döntés azt jelenti, hogy különböző cselekvési lehetőségek közül választunk. A választást az nehezíti, hogy a döntéshozónak kétségei vannak a választás helyességét, valamint a következményeket (jövőbeni helyzet) illetően. A kétség határozatlanságot von maga után.

Azok, akik a coach-ot veszik igénybe alapvetően kétfajta viselkedési módot követnek a kétségeikkel kapcsolatban. Improduktív, vagy produktív módon viselkednek. Az improduktív viselkedési mód azt jelenti, hogy lecövekel az illető a határozatlanságban, és a döntést elhalasztja. Ezt hívják döntési gyengeségnek, vagy döntésképtelenségnek. A produktív viselkedési módot követő azonnal dönt, mindig a számára legkézenfekvőbb megoldás mellett. Azonban ez az elhamarkodott döntés sokszor rossz választás.

Ha az ügyfél a coach-csal közösen vizsgálja meg a helyzetet, a problémát, akkor a biztonságérzete jelentősen növekszik. A coach figyel arra is, hogy a partner hogyan gondolkodik. A gazdasági élet döntéshozói nagyon gyakran műszaki-, vagy gazdasági iskolákból kerültek ki. Az iskolákban azonban szinte kizárólag a műszaki, gazdasági képességeket fejlesztik. A szociális, humán, illetve stratégiai kérdések kielégítő megoldásához nem elegendő a műszaki, vagy gazdasági gondolkodásmód. A szociális, humán, illetve kreatív képességek nagy részét a többségnek magának kellene megszereznie általában már iskolán kívül. Sokan hajlamosak stratégiai, vagy szociális, illetve humán problémákat úgy kezelni, mintha azok műszaki, vagy gazdasági problémák lennének, és a döntéseiket is e szerint hozzák meg. Holott a döntések jó része szervezeteket és célokat érintő koncepcionális döntés. Egy egyszerű műszaki, vagy gazdasági döntés esetén általában a döntést követően rövid időn belül megvizsgálható a döntés helyessége. Amennyiben a döntés helytelennek bizonyult rövid időn belül korrigálni lehet, ami csökkenti a helytelen döntésből adódó kárt. A koncepcionális döntésekről azonban csak évek múltán derül ki, hogy helyesek voltak-e, vagy sem, és ilyenkor általában már a korrekció sem mérsékli jelentősen a bekövetkezett kárt.

A coaching éppen ezért legtöbbször emberi-, szociális-, és koncepcionális kérdésekre keres választ. A coach nem ad tanácsokat a partner cselekedeteire vonatkozóan, hanem megfelelő kérdésekkel kedvező figyelmet ébreszt a cselekedetek iránt. A coach a beszélgetést és a figyelmet megfelelő kérdésekkel újra és újra a probléma szintjéről a megoldás szintjére irányítja át. Ilyen módon tudatosítja a partnerben azt, hogy a problémája milyen jellegű, és milyen döntés szükséges a megoldáshoz. Ezzel a kicsit másmilyen tudatfókusszal a coachee képes alkalmas megoldásokat találni, és elérni a kívánt eredményt. Ez pedig adott esetben óriási segítséget jelenthet.

### 5. ÖSSZEFOGLALÁS

A cikk alapján beláthatjuk, hogy a coaching alkalmas a vezető fejlesztésére, támogatására, akkor, amikor a vezetők olyan helyzetben vannak, amelyek az addig megszokott rutinjaiktól fajsúlyosan eltérőek. A szervezeti kultúra, illetve ezen belül a minőségkultúra megváltoztatása nem mindennapi vezetői feladat. A szervezeti kultúra, illetve a minőségkultúra megváltoztatásának sikere nagyrészt a vezetőkön múlik. A coaching alkalmas segítség lehet a vezető részére a szervezeti-, ezen belül a minőségkultúra megváltoztatásához. Ugyan a coaching folyamatból elsősorban a vezető az aki profitál, azonban a szervezet egészében érezhető a hatása.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] KLEIN SÁNDOR Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 2001.
- [2] MARY BETH O'NEILL Coaching A vezetői szerep és feladat tudatosítása, HVG Kiadó Zrt., Budapest 2008.
- [3] SZAMOSI BARNA Az emberi tényező szerepe a minőségfilozófiákban. Gyártóeszközök, szerszámok, szerzőgépek 2013, Budapest, 2013. május, pp. 33–36.
- [4] WERNER VOGELAUER Coaching a gyakorlatban, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002.
- [5] WERNER VOGELAUER Coaching a gyakorlatban, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002.