

C

MAGYAR
COACHSZEMLÉ

A MAGYAR COACHING SZAKFOLYÓIRAT



HOL A HATÁR?
– ETIKA, BIZALOM SIKER

coachszemle.hu
2026/1

ISSN 2063-6679

ELŐSZÓ

- 3 **Horváth Márta:** Gondolatébresztő

VEZÉRCIKK

- 5 **Dobos Elvira, Örvényesi Rita:** Coaching és etika 2026-ban

KUTATÁS

- 10 **Dr. Csóka Anett:** Bizalom jogi keretek között – Mit véd az etika, és mit véd a jog a coachingban?

HATÁRVONALAK

- 19 **Vizsolyi Ákos:** Gondolatok a coach szakma finomhangolásáról
- 22 **Bölcseki Mónika:** Hol kezdődik a támogatás, és hol ér véget a döntés szabadsága?
– Etikai tanulságok neurodiverz ügyfelekkel való munkából
- 25 **Hankovszky Katalin, Fehér Tilla:** Partnerség a kompetenciahatárok meghatározásában és érvényesítésében a megoldásfókuszú coaching gyakorlatában
- 32 **Zalai-Zempléni Zsófia:** Megtartó határok – Etika, bizalom és belső erőforrások az ifjúsági coachingban
- 41 **Papszt Kriszta:** A pénz nem csak szám – Etikai dilemmák pénzügyi önismereti folyamatokban a gazdasági kiszolgáltatottság fényében

COACHING ÉS AI

- 46 **Ruszák Miklós:** Ha azt hiszed, hogy nem veszi el a munkádat az AI, akkor el fogja
- 56 **Dobos Elvira:** Személyesség és jelen-lét egy új világban - Egyéni fejlődés és szervezeti tanulás az AI korában
- 62 **Vizdák Károly:** Etika és AI a coachingban – új támogatótárs vagy rejtett határátlépés?

MAGYAR COACHSZEMLÉ

A MAGYAR COACHING SZAKFOLYÓIRAT

XV. évfolyam 1. szám – 2026. május

Kiadó: Magyar Coach Egyesület

Nyilvántartási szám: 01-02-0014441

ISSN 2063-6679

A Magyar Coachszemlét a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

2012. július 12. napjával nyilvántartásba vette.

Főszerkesztő: Dobos Elvira, Örvényesi Rita

Szerkesztők: Berkecz Mariann, Csurgó Kriszta, Dr. Csóka Anett, Gaál Zita, Jenei Gizella, Kármán Edit, Osim Anita

Képszerkesztő, vizuális tartalom: Pető Andrea fotográfus, AFIAP fotóművész

Tördelés: Domokos-Ispán Mónika

Szerkesztőség címe: 7636 Pécs, Klimó György utca 13.

Email: szerkesztoseg@coachszemle.hu

Honlap: coachszemle.hu



HORVÁTH MÁRTA

GONDOLATÉBRESZTŐ

**„Nem mondhatom el senkinek, elmondom hát mindenkinek”
(Karinthy Frigyes)**

Mindannyian átéltük – így vagy úgy –, hogy kisgyerekként kicsúfoltak, kinevettek, nem játszottak veled, később az iskolában elültek mellőled, sugdolóztak a hátad mögött, esetleg kihagytak egy közös programból, nem hallgattak meg vagy bántottak a többiek.

Később felnőttként is előfordulhatott, hogy a munkahelyen vagy más közösségben, megsértettek, lekezelően bántak veled, akár egy gúnyos hanggal vagy megvető grimasszal – pozíciótól függetlenül.

Ilyenkor kiszolgáltatottnak, kirekesztettnek, esetleg megalázva, megszégyenítve éreztük magunkat, azt az üzenetet

hordozva ezzel, hogy nem vagyok elég értékes, nem vagyok elég jó. Nyomorultul érezzük magunkat ilyenkor, és az önbizalmunk, önbecsülésünk is bizonyára megbicsaklik.

De hogyan védhetjük meg magunkat?

A múlt év utolsó harmadában érkezett egy hivatalos beadvány a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége Etikai Tanácsadó Testületéhez, amelyben az érintettek etikai és szakmai témában fogalmaztak meg súlyos problémákat egy konkrét eset kapcsán.

Az etika az emberi viselkedés és szakmai tevékenységet irányító erkölcsi normákat jelenti. Az egyes szakmák etikai kódexükben határozzák meg a helyesnek, jónak és követendőnek tartott viselkedést.

A mi szakmánkban az egyes coach szervezetek elsősorban a coach, az ügyfél és a megbízó közötti kapcsolatokra fókuszálnak az etikai kódexükben, a velük való követendő viselkedési normákat megfogalmazva.



A hozzánk érkezett hivatalos beadványban azonban az érintettek egy másabb viszonyról, egy adott coach képző és a nála felkészülő coach-hallgatók közötti eseményekről, az ott alkalmazott, több éve zajló oktatási eszközökről és módszerekről tettek bejelentést.

Az érintettek olyan szituációkat soroltak fel, ahol megjelenik a lekezelő, fenyegető stílus, a megszégyenítés, a manipuláció, a zsarolás, a lehetetlen feltételek diktálása és a vélt hatalmi pozícióból eredő megfélemlítés is.

Hova lehet fordulni ilyenkor, hogy ne lehessen ember embernek farkasa? Kinek van hatalma gyógyítani a méltóságában megsértett embereket?

Ha törvényt sértünk, azért vállalnunk kell a felelősséget, ha kárt okozunk, kártérítést kell fizetnünk. Az Etikai Tanácsadó Testület csak azok ellen indíthat vizsgálatot, akik az ernyőszervezetünk alá tartozó coach-szervezet valamelyikének a tagja. Az érintett képző már nem tagja egyiknek sem. Emiatt sajnos semmilyen jogunk nincs eljárni vele szemben.

De valamihez van: felemelni a szavunkat és beszélni róla! Közösen gondolkodni arról, hogyan tudjuk megelőzni, hogy ilyen mérgezett szituációk ne fordulhassanak elő a szakmánkban!





DOBOS ELVIRA

COACHING ÉS ETIKA 2026-BAN

Tíz év hosszú idő a coaching szakmai világában, hiszen maga a modernkori coaching is csak bő öt évtizedre tekinthet vissza. Tíz éve jelent meg a Magyar Coachszemle Etika című lapszáma, mert a szakmai folyóirat alapítójaként és főszerkesztőjeként időszerű és kiemelten fontos szakmai témaként határoztuk meg. Most pedig, tíz évvel később, amikor az egyetemi képzések sokasága ontja a képzett coachokat, lehetséges, hogy még mindig nem elég fontos a coach-etika ahhoz, hogy coachok sokasága akarjon foglalkozni a témával?



ÖRVÉNYESI RITA

A Módszertani sokszínűség című lapszámban korlátoznunk kellett a szerzők számát, néhány cikket kénytelenek voltunk visszautasítani, míg mások esetében rövidítést kértünk. Abban a lapszámban a coachok megmutathatták magukat, módszerüket, munkájukat. Most pedig, amikor az etikus coach működés a téma, alig néhányan jelentkeztek, hogy szakmai hitvallást tegyenek a coach-etika mellett, és írni merjenek arról, hogy milyen etikai keretek, etikai megfelelőségek, normák és minőségbiztosítás mellett dolgoznak. Ugyanakkor a coaching etikája, az etikus coach működés kérdése egyre égetőbb időszerűbb.

A coaching szakma ma két világ határán egyensúlyoz: az elhivatottság, a hivatás és a jól fizető üzlet határán. A sokat idézett és hangzatos coach-szakmai identitás és az üzleti logika ütközését tekinthetjük akár egyéni felelősségként, ugyanakkor valljuk, hogy a kérdés kollektív felelősségünk is, amely meghatározza a coach-szakma jövőjét.

A coaching eredetileg a segítő szakmák értékrendjéből nőtt ki, de mára már jól fizető üzleti szolgáltatásként van jelen a piacon. Szakmai identitás alatt nem csupán címkét vagy pecsétet értünk, hanem folyamatos önreflexiót, közös értékrendet, etikai normák vállalását és fejlődést (International Coaching Federation, 2024). Az ICF és a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége egyaránt hangsúlyozza: a közösséghez tartozás, akkreditáció és etikai normák nélkül a coaching hitelessége sérülékeny.

A piacra lépő coachok egy része a szakmai közösségek elvárásait inkább tehernek, mint előnynek látja. Az üzleti logika szerint a coaching és a coaching tanítása szolgáltatás, termék, amit el le-

het adni, függetlenül attól, hogy a szolgáltató vállalja-e a szakmai normákat. A szakma és a coach hitelessége viszont csak akkor tartható fenn, ha a normák nemcsak marketingeszközök, hanem valódi belső iránytűként működnek (Martinková & Parry, 2026).

Etikai dilemmák a gyakorlatban

Szaporodik a különféle coach-szervezetekhez, egyesületekhez érkező panaszok és bejelentések, kérdések száma, ami etikai eljárást von maga után egy-egy coaching szolgáltatást vagy képzést nyújtó kollégával szemben. Mindeközben közlünk, coachok közül még mindig sokan nem vállalják a közösségi kontrollt és a szakmai szervezeti tagságot. Az etikai kódexek természetesen önmagukban nem akadályozzák meg a hiteletlen működést, de alapot adnak a közös tanulásra, az önreflexióra, a szakmai fejlődésre. Közösségi visszacsatolás, átlátható etikai eljárások és tagi önreflexió nélkül a coaching valóban könnyen üzleti szolgáltatássá silányul.



Nemzetközi trendek, vélemények, viták

Világszerte vita zajlik arról, hogy a coaching szakma vagy piacorientált szolgáltatás-e (Philosophy of Coaching Editorial Board, 2023). A magyarországi gyakorlatban a szakmai közösségek szerepe differenciált, az akkreditáció és tagság nem automatikus garancia a minőségre. A szakmai közösségek aktív szerepvállalása, a normák alakítása és az etikai viták nyilvános kezelése, a tagokkal történő folyamatos párbeszéd és eszmecsere nélkül a szakma elveszíti társadalmi presztízsét. Ez pedig mindannyiunk számára veszélyes.

Julius Weinberg vélemény-tanulmányában Passmore és Underhill 2004. évi publikációjából idéz: „A coachinghoz nem kapcsolódik semmilyen sajátos szakmai etika, és nem is kellene, hogy kapcsolódjon. A gondoskodás etikája és az ‘üzleti etika’ közötti konfliktus coachingra gyakorolt következményeit alig ismerik fel. Azoknak a szervezeteknek az útmutatásai és etikai állásfoglalásai, amelyek a coachokat képviselik és akkreditálják, nem szolgálják jól az etikus coachingot. Sok akkreditációs keretrendszer nincs összhangban az azokat meghirdető szervezetek deklarált értékeivel, sőt, akár etikátlannak is tekinthetők.”

2026-ban az ügyfelek és vállalati megbízók egyre inkább elvárják, hogy a coaching szolgáltatások mögött átlátható etikai normák, akkreditáció és szakmai közösségi tagság álljon, amely számukra a minőség és a biztonság garanciája. Mindennaposá vált az igény a világos szerződési feltételekre, egyértelmű célmeghatározásra, titoktartásra, panaszkezelési lehetőségekre és a folyamat eredményeinek mérhetőségére. Az ügyfelek tudatosabbak, nagyobb hangsúlyt fektetnek a coach etikai hozzáállására, és óvatosabbak a pusztán marketing-vezérelt, gyorsan értékesíthető szolgáltatásokkal szemben. A vállalati döntéshozók számára a szakmai háttér, akkreditáció és szupervízió csökkenti a reputációs és jogi kockázatokat. Ugyanakkor a coach, az ügyfél és a megbízó közötti háromszög

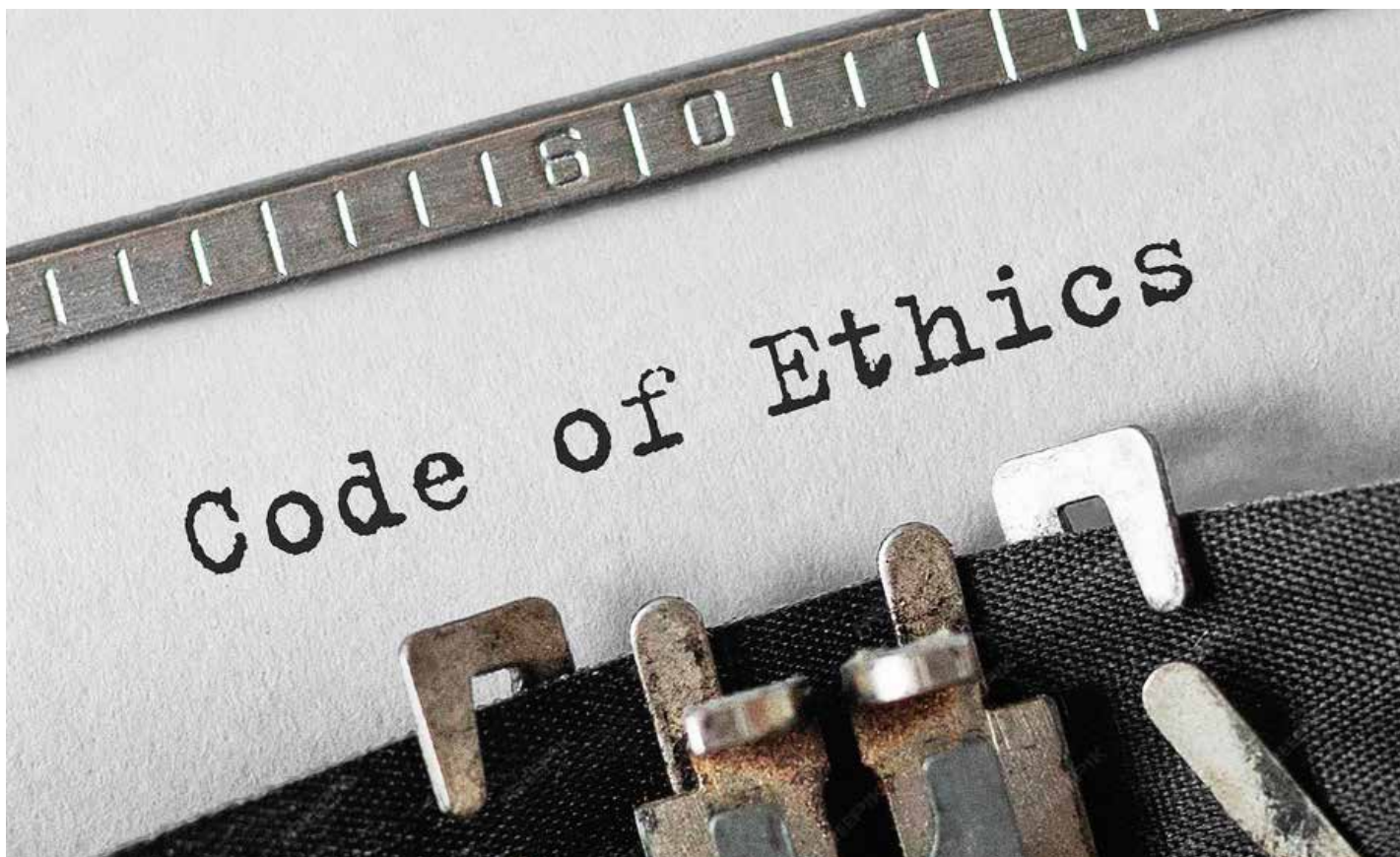
kapcsolatában új dilemmák jelennek meg, például az információk kezelése, a titoktartás határai, valamint a szervezeti érdekek és az egyéni autonómia összehangolása. Az automatizált, AI-alapú coaching további kihívásokat hoz az adatvédelem, a személyes kapcsolat minősége és a felelősségvállalás terén is.

Merre tovább?

A coaching hosszú távú hitelessége azon múlik, hogy a szakma szereplői, az ügyfelek és a megbízók mennyire tartják fontosnak a közös normákat, az átlátható működést, a folyamatos önreflexiót és az emberséget. A szakmai identitás nem egy statikus elismerés vagy külső címke, hanem egy folyamatos önreflexióból, ügyfélorientált szemléletből és közösségi tanulásból születő, dinamikusan fejlődő minőség. S ahogy Barnóczi Annamária MCC fogalmazott 10 évvel ezelőtt az Etika és hitelesség című lapszám hasábjain: „Számomra elsősorban etikus ember létezik, és csak ezután van etikus coach. A Wikipédia szerint az etika jelentése: észszerű, a józan ész alapján meghozott optimális (az adott lehetőségek közül a legjobbnak ítélt megoldás) és helyes döntés. Az etika tehát nem szabályokat ad, hanem érték-meghatározóként használható szemlélet, viselkedés. Azaz minden szavam, tettem alapja az etikus szemlélet, viselkedés. Ezek közül számomra az első és legfontosabb coaching etikai szabály a „Ne árts”.

Hol a határ? - Etika, pénz, siker

A lapszám hívószavai – határ, etika, pénz és siker – valójában ugyanannak a kérdésnek a különböző nézőpontjai, azaz hogy mit tekintünk vállalhatónak, fenntarthatónak és hitelesnek egy olyan szakmában, amely egyszerre épít bizalomra és működik piaci logika szerint.



A **pénz** témája ezért nem pusztán üzleti mellékszál, hanem az etikus működés egyik rejtett feltételrendszere. Nem tagadhatjuk, hogy a jelen hazai valóság, hogy coachként sokak számára kifejezetten nehéz stabil egzisztenciát kialakítani. A piac széttöredezett, a belépési küszöb alacsony, a minőségi szolgáltatás fenntartásához szükséges lépések (akkreditáció, szupervízió, etikai megfelelés, folyamatos képzés) pedig idő- és költségigényesek, miközben rövid távon nem mindig térülnek meg. Ez a feszültség könnyen olyan ösztönzőket teremt, amelyek az etikus határhúzást gyengíthetik, például túlvállalás, gyorsított vagy dobozosított folyamatok, a megfelelő kompetenciahatárok be nem tartása, a megbízói elvárásoknak való túlzott megfelelés. Éppen ezért a szakma hosszú távú hitelességéhez nem elég normákat megfogalmazni és számonkérni. Szükség van egy coach életpálya modell közös kialakítására is, amely kiszámítható fejlődési utat, reális megélhetést és átlátható minőségi szinteket kínál. Ha a coaching valódi, élhető hivatásként választható – nem csak rövid távú vállalkozói kísérletként, vagy a főállás mellett végzett hobbiként –, akkor a szakmai etika már nem luxus lesz, hanem a mindennapi működés természetes alapja, a határhúzás pedig szakmai önazonosság.



A gyakorlati coaching területén szintén fontos a **határhúzás szakmai és etikai szempontok mentén**. A határkijelölés a bizalmi tér védelme. A coaching egyik legfontosabb hatásmechanizmusa a kapcsolati minőség és a pszichológiai biztonság. A határ nem egyszer s mindenkorra kijelölt vonal, hanem inkább egy folyamatos szakmai gyakorlat, amely során újra és újra megvizsgáljuk, mit miért teszünk, milyen következményekkel és milyen felelősséggel.

A gyakorlati coaching területén szintén fontos a **határhúzás szakmai és etikai szempontok mentén**. A határkijelölés a bizalmi tér védelme. A coaching egyik legfontosabb hatásmechanizmusa a kapcsolati minőség és a pszichológiai biztonság. A határ nem egyszer s mindenkorra kijelölt vonal, hanem inkább egy folyamatos szakmai gyakorlat, amely során újra és újra megvizsgáljuk, mit miért teszünk, milyen következményekkel és milyen felelősséggel.

Mégis, az etikus határhúzás egyik legégetőbb kérdése ma a személyes életünk és a munkánk, valamint a coach szakma szempontjából is az AI felhasználását érinti – beleértve a szakmai tudásmegosztást is. A mesterséges intelligencia néhány év alatt a szakmai mindennapjaink alapeszközévé vált. A coaching világában ez egyszerre jelent ígéretet és provokációt. Ígéretet a hozzáférés, a gyorsabb tanulás és a jobb strukturálás felől, és provokációt a kapcsolat, a bizalom és a felelősség felől. Ebből a szempontból a legfontosabb kérdés, hogy hol húzzuk meg azokat a határokat, amelyek mellett a technológiai előnyök nem erodálják a szakma etikai alapjait.

A lapszám **negyedik** hívószava **a siker**. A siker etikai olvasata azt is magában foglalja, hogy nemcsak az eredményt, hanem az odavezető utat is ugyanolyan fontosnak tartjuk. A coachingban az eredményesség nem választható el attól, hogy a folyamat mennyire volt tiszta a keretekben, mennyire volt

védett a titoktartás és a pszichológiai biztonság, illetve mennyire maradt a coach a saját kompetencia határain belül.

Ugyanígy a coachinghoz kapcsolódó szakmai publikációban sem mérhető a siker kizárólag teljesítménymutatókkal. Az eredményesség a technológiai eszközök támogatásával különösen csábítóan egyszerűnek tűnik: több output, gyorsabb folyamatok, alacsonyabb energia és időráfordítás. A valódi sikernek azonban része a hitelesség, a transzparencia, a szakmai felelősségvállalás, és az a minőség és mélység, amelyet nem lehet pusztán automatizálással előállítani. Ha a technológia használata a szerzői gondolkodás helyére lép, akkor a rövid távú hatékonyság hosszú távú szakmai veszteséggé válhat.

A Magyar Coachszemle küldetése a kezdetekről változatlan: magyar nyelven, tudományos igénygel építeni a coaching szakma tudásbázisát, teret adni kutatásoknak, elemzéseknek és a szakmai párbeszédnek. Éppen ezért a szerkesztőség számára a publikációkban és a mindennapi coach munkában is kiemelt érték az emberi gondolat. A saját tudás, a dilemmák, a kérdések és a megélt tapasztalatok megosztása. A sokszínű látásmód és az egyedi emberi perspektíva a szakmai diskurzus egyik legfontosabb feltétele.

E lapszámhoz kapcsolódóan nekünk is határt kellett húznunk, és a megjelenésre készülődve, közösen gondolkodva szerkesztőségi iránymutatást is megfogalmazunk az AI használatáról a nálunk megjelenő szakmai publikációkban.

A lapszám írásai különböző nézőpontokból járják körül ugyanazt a kérdést, hogy mit tekintünk etikusnak, amikor pénzről és sikerről beszélünk. Az Olvasó nem kész válaszokat kap, hanem jól megfogalmazott dilemmákat, használható szempontokat és olyan gondolatokat, amelyek tovább építik a közös szakmai nyelvet.

Irodalomjegyzék

- Association for Coaching. (2025). Global Code of Ethics. <https://www.associationforcoaching.com/page/aboutcodeethics>
- Beyond the Boom—Seven Trends Reshaping Our Profession. (2025). <https://www.thecoachingtoolscompany.com/the-coaching-industry-trends-2025/>
- Human coaches and AI coaching agents: an exploratory quasi-experiment. (2025). <https://www.emerald.com/jwam/article/doi/10.1108/JWAM-02-2025-0032/1278902/Human-coaches-and-AI-coaching-agents-an>
- International Coaching Federation. (2025). ICF Code of Ethics (Effective April 1, 2025). <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>
- Martinková, I., & Parry, J. (2026). Coaching Ethics and Performance Enhancement. In I. Martinková et al. (Eds.), Performance Enhancement and Coaching Ethics (pp. 21-38). https://www.researchgate.net/publication/399626825_Coaching_Ethics_and_Performance_Enhancement
- Julius Weinberg: There is No Such Thing as Coaching Ethics: An Opinion Piece, DM London, UK in Philosophy of Coaching Editorial Board. (2023). There is No Such Thing as Coaching Ethics. Philosophy of Coaching: An International Journal, 9(2). <https://philosophyofcoaching.org/v9i2/08.pdf>
- Supply and Demand in the Development of Coaching Professional Ethics. (2025). <https://www.researchgate.net/publication/380309056>



DR. CSÓKA ANETT

BIZALOM JOGI KERETEK KÖZÖTT – MIT VÉD AZ ETIKA, ÉS MIT VÉD A JOG A COACHINGBAN?

1. Bevezetés

A coaching az elmúlt években dinamikus fejlődésen ment keresztül Magyarországon és nemzetközi szinten egyaránt. Egyre több területen jelenik meg – vezetőfejlesztésben, szervezetfejlesztésben, sportban, magánéleti elakadások kezelésében –, és ezzel párhuzamosan nő a szakma társadalmi láthatósága és felelőssége is. A coaching alapja minden esetben a bizalom: az a védett, ítélkezésmentes tér, amelyben az ügyfél képes őszintén ránézni saját működésére, dilemmáira, döntéseire.

Ugyanakkor minél intenzívebb és mélyebb ez a bizalmi kapcsolat, annál hangsúlyosabbá válik a kérdés: mi tartja keretben ezt a folyamatot? Mi védi az ügyfelet, és mi védi a szakembert? Hol húzódik a határ a szakmai kompetencia, az etikai felelősség és a jogi szabályozás között?

A coaching Magyarországon jelenleg nem rendelkezik átfogó, kötelező erejű jogi szabályozással. A szakma működését elsősorban etikai kódexek, szakmai szervezetek ajánlásai, valamint a felek közötti szerződéses megállapodások keretezik. Ez a szabadság lehetőség és kockázat egyszerre: lehetőséget ad az innovációra és a módszertani sokszínűségekre, ugyanakkor felveti a kérdést, hogy elegendő-e az önszabályozás egy olyan területen, ahol a bizalom, a személyes történetek és sokszor komoly egzisztenciális döntések kerülnek fókuszba.

A kérdések mentén készült egy kérdőíves kutatás, amelyben 55 személy vett részt, akik coachok, illetve coach képzésben résztvevők voltak. A kérdőív célja az volt, hogy feltérképezze: a már gyakorló és a leendő coachok hogyan látják a jogi szabályozás szükségességét, milyen irányban tartanak indokoltnak annak kialakítását, és milyen szerepet tulajdonítanak az etikai normáknak a szakmai hitelesség és bizalom fenntartásában.

E kérdések mentén készült egy kérdőíves kutatás, amelyben 55 személy vett részt, akik coachok, illetve coach képzésben résztvevők voltak. A kérdőív célja az volt, hogy feltérképezze: a már gyakorló és a leendő coachok hogyan látják a jogi szabályozás szükségességét, milyen irányban tartanak indokoltnak annak kialakítását, és milyen szerepet tulajdonítanak az etikai normáknak a szakmai hitelesség és bizalom fenntartásában.

A cikk célja annak bemutatása, hogy a coaching világában a jog és az etika nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő védelmi rétegek lehetnek. Míg a jog elsősorban külső, formális kereteket biztosít, addig az etika a szakmai identitás és felelősség belső iránytűjeként működik. A kérdés tehát nem az, hogy szükség van-e bizalomra, hanem az, hogy ezt a bizalmat milyen keretek között tudjuk fenntarthatóvá és védhetővé tenni – az ügyfél, a szakma és a társadalom számára egyaránt.

2. A coaching, etika és jog viszonyrendszere

Mit értünk coaching alatt?

Mielőtt pontos fogalommeghatározásba kezdenénk, érdemes feltenni a kérdést: létezik-e egységes coaching definíció? A „coaching fogalma” kifejezésre keresve számtalan eltérő meghatározással ta-

lálkozunk – szolgáltatói honlapokon, a Wikipédián, sőt akár mesterséges intelligencia által generált szövegekben is. Ez már önmagában felveti a kérdést: mi tekinthető hiteles és szakmailag elfogadott meghatározásnak?

Kiindulópontként érdemes a nemzetközi és hazai szakmai szervezetek definícióit vizsgálni.

A világ legnagyobb coach szervezete, az International Coaching Federation (ICF) Etikai Kódexe (2019) szerint a coaching az ügyféllel való partneri együttműködés egy gondolatébresztő és kreatív folyamatban, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy szakmailag és személyesen a legtöbbet hozza ki magából. A coaching-kapcsolat pedig olyan szerződéses megállapodáson alapul, amely rögzíti a felek felelősségét és elvárásait.

Az European Mentoring and Coaching Council (EMCC) Etikai Kódexe (2016) szintén hangsúlyozza, hogy a coaching nem védett fogalom, így bárki használhatja, függetlenül attól, hogy tagja-e szakmai szervezetnek. A Kódex ugyanakkor kiemeli a közös értelmezési keretek fontosságát.

Hazai szinten a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége (MCSZ) Szakmai Kódexe (2011) a coachingot olyan, szakmai és személyes fejlődést támogató tevékenységként definiálja, amely az ügyfél saját erőforrásaira épít, és partneri viszonyban, professzionális módszerekkel kíséri a tanulási és változási folyamatot.

A különböző meghatározások között jelentős átfedések figyelhetők meg: partneri kapcsolat, gondolatébresztés, fejlődés, felelősségvállalás és szerződéses keret. Ugyanakkor nem beszélhetünk egységes, jogilag rögzített coaching fogalomról. A definíciók inkább szakmai konszenzuson, mintsem kötelező erejű normán alapulnak – ami a coaching jogi és etikai kereteiről szóló diskurzust különösen indokolttá teszi.

Szabályozás a coachingban

Ahogy a fentiekben utaltam már rá, a coaching szakma egyik sajátossága, hogy Magyarországon – és nemzetközi szinten is – jelenleg nem rendelkezik önálló, átfogó jogi szabályozással. Nincs olyan jogszabály, amely meghatározná, ki nevezheti magát coachnak, milyen képzettséggel, milyen keretek között végezhető a tevékenység, és milyen jogkövetkezményei vannak az esetleges szakmai vagy etikai határátlépéseknek. Ez a szabályozási hiány azonban nem jelenti azt, hogy a coaching „jogon kívüli térben” működjön.

A gyakorlatban a coaching tevékenység egy meglévő jogi környezetbe ágyazódik be. A jog nem magát a módszert szabályozza, hanem azokat a kereteket védi, amelyek az ügyfél biztonságát, jogait és érdekeit szolgálják. Ezek a keretek sok esetben láthatatlanok maradnak a coaching folyamat során, mégis alapvetően meghatározzák annak biztonságos működését.

A jog által védett területek közül az egyik legfontosabb a kompetenciahatárok kérdése. Mivel a coaching nincs szabályozva, ezért csak azt tudjuk megmondani, hogy a vonatkozó jogszabályok szerint mi nem coaching. Ezek szerint a coaching nem egészségügyi, nem pszichoterápiás és nem jogi tanácsadási tevékenység. Amennyiben a coach olyan területre lép, amely szakmai végzettséget, engedélyt vagy külön jogszabályi felhatalmazást igényel, az már nem csupán etikai, hanem jogi kockázatot is jelenthet. A jog ebben az értelemben nem a coach szakmai fejlődését korlátozza, hanem az ügyfelet védi attól, hogy nem megfelelő kompetenciával rendelkező személytől kapjon ellátást vagy tanácsot.



Szintén kiemelt jelentőségű az adatvédelem. A coaching folyamat során érzékeny személyes adatok, gyakran különleges adatok (érzelmi állapot, családi helyzet, munkahelyi konfliktusok, egészségi információk) kerülnek megosztásra. Az általános adatvédelmi rendelet (GDPR) egyértelműen szabályozza ezen adatok kezelését, megőrzését és továbbítását. A jog ebben az esetben az ügyfél magánszféráját védi, függetlenül attól, hogy a coaching kapcsolat mennyire bizalmi és informális jellegűnek tűnik.

A coaching kapcsolatra történő szerződés szintén olyan terület, ahol a jog közvetlen védelmi funkciót lát el. A coaching – jogi értelemben – leggyakrabban megbízási jogviszony keretében valósul meg. A megbízási szerződés nem csupán adminisztratív formalitás, hanem a szerepek, felelőségek, keretek és elvárások egyértelmű rögzítésének eszköze. A szerződés védi az ügyfelet a félreértésektől, és a coachot is a túlzott vagy irreális elvárásokkal szemben.

Végül a felelősség kérdése sem hagyható figyelmen kívül. A coaching nem eredményígéretre épülő szolgáltatás, azonban a szakember felelőssége fennáll a folyamat kereteinek betartásáért, a szakmai gondosságért és az etikai normák tiszteletben tartásáért. A jog ebben az esetben azt vizsgálja, hogy a coach a tőle elvárható szakmai gondossággal járt-e el, és nem okozott-e kárt az ügyfélnek mulasztással vagy határátlépéssel. Itt azonban a meghatározó a felek között létrejött polgári jogi szerződés, illetve annak esetleges megszegése.

Összességében elmondható, hogy bár a coaching önálló jogi szabályozása jelenleg hiányzik, a jog mégis több ponton „védőhálót” biztosít. Ez a védelem azonban csak akkor működik hatékonyan, ha a coach tudatosan él ezekkel a keretekkel, és nem kizárólag etikai, hanem jogi szempontból is reflektál saját működésére.

Etikai keretek – mit véd az etika ott, ahol a jog nem ér el?

Míg a jog elsősorban külső kereteket és minimumszabályokat rögzít, addig az etika a coaching belső minőségét védi. A jog azt kérdezi: történt-e jogsértés? Az etika azt kérdezi: helyesen jártunk-e el?

A coaching lényegéből fakadóan bizalmi kapcsolat. Az ügyfél gyakran olyan életterületeit, dilemmáit, belső konfliktusait osztja meg, amelyekre nincs jogszabályi definíció, nincs objektív mérce. Itt az etikai érzékenység válik iránytűvé.

Az etika elsődlegesen a **szakmai integritást** védi. Azt, hogy a coach nem él vissza a pozíciójával, nem manipulál, nem alakít ki függőségi viszonyt, és nem helyezi saját érdekeit az ügyfél érdekei elé. A coaching folyamatban – különösen, ha teljesítménykényszer, hatalmi dinamika vagy gazdasági nyomás jelenik meg – ezek a határok különösen sérülékenyek.

Az etika védi továbbá a **transzparenciát**. Míg a jog a szerződés meglétét követeli meg, az etika annak tartalmára is reflektál:

- Valóban egyértelműek-e a szerepek?
- Tisztázott-e a coach kompetenciája?
- Elhangzik-e, ha a téma más szakember bevonását igényelné?

Az etikai kódexek – például az ICF vagy más szakmai szervezetek irányelvei – olyan területeken adnak támpontot, ahol a jog hallgat. Ilyen például a szupervízió igénybevétele, a szakmai közösséghez való kapcsolódás, vagy az, hogy a coach hogyan kezeli saját bizonytalanságát, érzelmi bevonódását.

Az etika védi a **szakmai határokat a „támogatás minden áron” szemlélettel szemben** is.

Nem minden helyzet coaching. Nem minden elakadás oldható coaching eszközökkel. Az etikai érettség része annak felismerése, mikor kell megállni, és mikor szükséges más szakemberhez irányítani az ügyfelet.

Az etika tehát ott működik legerősebben, ahol a jog már nem tud részletekbe menni: a jelenlét minőségében, a hatalom kezelésében, a kapcsolat tisztaságában, a szakmai alázatban. Ha a jog a keret, az etika a tartalom.

A coaching szakma jelenlegi helyzetében különösen érdekes kérdés, hogy a gyakorló coachok miként látják a jog és az etika szerepét. Vajon elegendőnek tartják-e az önszabályozást? Szükségeseznek érzik-e a jogi keretek erősítését? Hol húznák meg a határt az állami szabályozás és a szakmai autonómia között? E kérdések mentén készült az a kérdőív, amelyet 55 leendő és gyakorló coach töltött ki. A válaszok nemcsak a szabályozás iránti attitűdöket mutatják meg, hanem azt is, hogyan gondolkodik a szakma a bizalom, felelősség és szakmai hitelesség kérdéséről. A következő részben ezeknek az eredményeknek az elemzésére kerül sor.

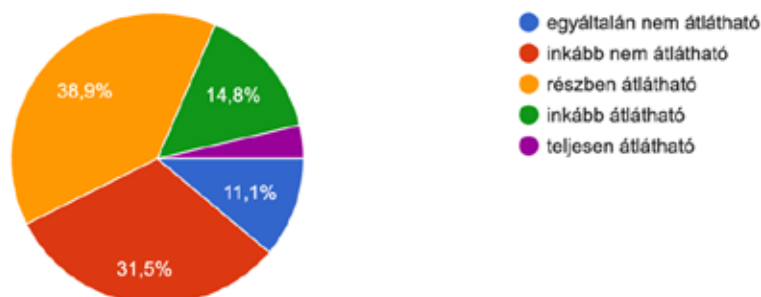
3. Kérdőíves kutatás eredményei – összegzés és elemzés

A kérdőívet összesen 55 fő töltötte ki, akik aktívan a coaching területén dolgoznak, illetve coach-képzésben vesznek részt. A kutatás célja az volt, hogy feltárja: a szakma szereplői hogyan látják a jog és etika szerepét a bizalom fenntartásában, valamint milyen irányú szabályozást tartanának kívánatosnak.

A szabályozottságról alkotott vélemény

Arra a kérdésre, hogy mennyire tartják átláthatónak a coaching jelenlegi jogi–etikai kereteit, a válaszadók többsége közepes vagy alacsony értékelést adott:

1. Mennyire érzed jelenleg átláthatónak a coaching szakma etikai és működési kereteit Magyarországon?
54 válasz



Ez az adat önmagában is jelzi, hogy a szakmán belül bizonytalanság tapasztalható. A legtöbben azt mondták, hogy részben átlátható a szabályozás, de sokan vélekednek úgy is, hogy inkább nem átlátható.

A jogi szabályozás vs. szakmai önszabályozás kérdésében a válaszok árnyalt képet mutattak:

2. Véleményed szerint szükség van-e a coaching szakma formálisabb szabályozására?
55 válasz



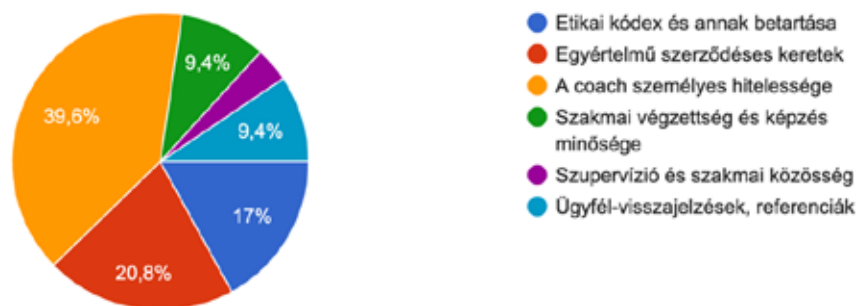
Az adatokból kirajzolódik, hogy a többség nem teljes állami kontrollt szeretne, hanem egyfajta keregetezett autonómiát. Azon vélemények aránya is viszonylag magas, akik inkább csak szakmai keretekben belül szabályoznának erősebben. Az viszont kirajzolódik, hogy határozott igény van arra, hogy szükséges a formális szabályozás, ami jogi és szakmai szabályozást jelent.

Mit tartanak a legfontosabb tényezőknek a bizalom szempontjából?

A bizalom fenntartását több tényezőhöz kötötték a válaszadók. A leggyakrabban megjelölt elemek:

3. Mit tartasz a legfontosabbnak a coachingban a bizalom megeremtéséhez?

53 válasz



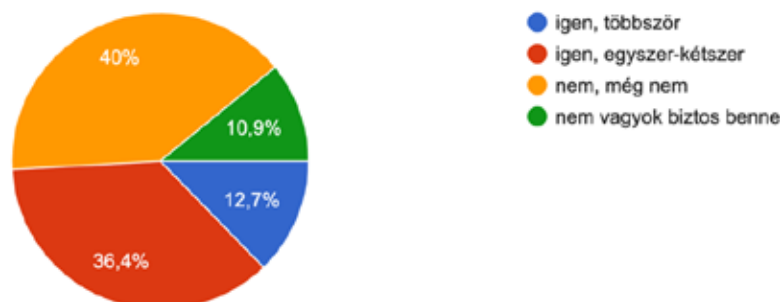
Kiemelendő, hogy a legtöbben a coach személyes hitelességét jelölték meg, a második helyen az egyértelmű szerződéses keretek fontossága került. Felmerül a kérdés, hogy egy coach mitől lesz hiteles, illetve, hogy melyek az egyértelmű szerződéses keretek. Milyen rendelkezések kerüljenek be egy szerződésbe, mi az, ami elegendő, hogy lefedje a coachig kapcsolatot? Itt már akarva-akaratlanul bekúszik a polgári jog és az ott alkalmazandó szerződéses jog. Véleményem szerint a coach hitelessége szubjektív terület, nem lehet egységesen megfogalmazni. Ezzel szemben a szerződéses kereteket objektív módon lehet meghatározni.

Etikai határhelyzetek és gyakorlat

A válaszadók ennél a kérdésnél valójában „két táborra” oszlottak. Az egyik tábor az, aki még nem találkozott etikai dilemmával, a másik, akik egyszer-kétszer. A különbség a százalékos arányok között elenyésző, 3,6%.

4. Találkoztál-e már olyan helyzettel, amikor etikai vagy jogi bizonytalanságot éreztél coaching folyamat során?

55 válasz



A nyitott kérdésekre adott válaszokból néhány visszatérő gondolat:

„Nehéz eldönteni, mikor kell tovább küldeni az ügyfelet más szakemberhez.”

„Gazdasági nyomás alatt könnyebb kompromisszumot kötni.”

„A szerződés nem minden helyzetet fed le.”

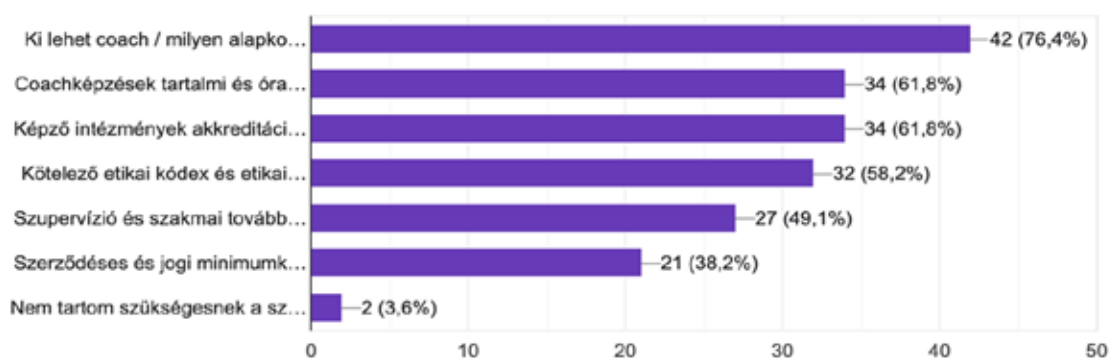
Ezek a válaszok azt mutatják, hogy az etikai dilemmák nem elméleti kérdések, hanem mindennapi gyakorlatban megjelenő feszültségek.

A szabályozás iránya

Arra a kérdésre, hogy hol kezdenék el a szabályozást, azt jelölték meg, hogy ki lehet coach és milyen alapkompenciák szükségesek ehhez. A második és harmadik helyen – „holtversenyben” – a képzések minősége, óraszámja és képzős intézmények hitelessége áll. Ez jól mutatja, hogy igény van arra, hogy ne „bárból” lehessen coach, illetve nem mindegy az, hogy hol és milyen óraszámban képződött az adott szakember.

5. Hol kezdenéd a coaching szabályozását? (több válasz is megjelölhető)

55 válasz

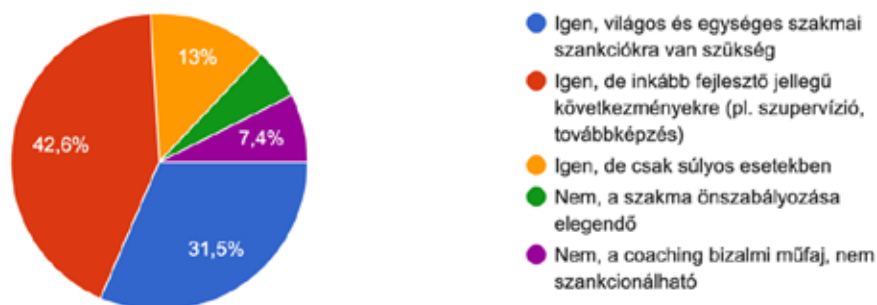


A bizalom és a szankcionálás kapcsolata

A szankcionálásra vonatkozó kérdésben is „két táborra” szakadtak a válaszadók. Többségük azt vallja, hogy fejlesztő jellegű következményekre van szükség, míg a kisebbségben lévő „kék tábor” azt mondja, hogy egységes szakmai szankcióra van szükség. Ebből megállapítható, hogy a válaszadók nagy többsége szerint szükség van szankcióra, viszont nem túlzott jogi kontrollra gondolnak, ami csökkentené a coaching autonómiáját és rugalmasságát.

6. Szerinted szükség van-e következményekre (szankciókra) a coaching szakmában etikai vagy szakmai határátlépések esetén?

54 válasz



A kutatás eredményei alapján kijelenthető, hogy a szakma nem a szabályozás ellen van, hanem annak formájáról gondolkodik. A válaszok inkább egy strukturált, de szakmai alapokon nyugvó önszabályozás irányába mutatnak, amely mögött szükség esetén jogi keret is áll.

A kérdőív utolsó kérdésére, mely szerint: **Mit gondolnak a válaszadók: mi segítené leginkább a coaching szakma hosszú távú hitelességét és fejlődését? (pl: jogi szabályozás, képzési minimumok, erősebb etikai kontroll, szakmai párbeszéd, szupervízió, közös normák stb.)** a válaszokat a következőképp lehet összefoglalni.

A válaszok alapján erőteljes szakmai konszenzus rajzolódik ki abban, hogy a coaching hitelességének kulcsa a **képzési minimumok** és a **bemeneti követelmények** szigorítása lenne. Sok válaszadó hangsúlyozta, hogy már a képzés megkezdése előtt szükséges lenne az alkalmasság szűrése, akár önismereti óraszámhoz, pszichológiai alkalmassághoz vagy előképzettséghez kötve. Többen kiemelték a minőségbiztosított, **akkreditált képzések** fontosságát, valamint a képző intézmények szakmai és etikai kontrollját. Visszatérő elem volt a kötelező vagy rendszeres **szupervízió** igénye, mint a szakmai működés egyik alapfeltétele.

A válaszok jelentős része erősebb etikai kontrollt és közös normarendszert sürget, ugyanakkor több kitöltő a túlzott állami szabályozással szemben inkább **szakmai önszabályozásban** gondolkodik. Megjelent az a vélemény is, hogy a coaching szakmának már léteznek nemzetközi önszabályozó keretei (pl. ICF), de ezek társadalmi ismertsége és presztízse még nem elég erős. Többen hangsúlyozták a szakmai párbeszéd, a transzparencia és a közösségi tanulás szerepét a fejlődésben. Ugyanakkor kritikus hangok is megjelentek, amelyek szerint a szakma felhígulása, az anyagi érdekek és a kontroll nélküli képzői működés veszélyezteti a hitelességet.

Összességében a válaszok azt mutatják, hogy a szakma hosszú távú fejlődését a külső és belső szabályozás egyensúlya, a minőségi képzés, az etikai tudatosság és a szakmai felelősségvállalás együttesen tudná leginkább támogatni.

4. Gondolatébresztő az etika vonatkozásában

A kérdőíves kutatás eredményeinek ismertetése mellett egy másik, talán még fontosabb kérdés is felmerül: maga a részvétel mértéke.

A kérdőívet 55, a coaching területén valamilyen módon érintett szakember töltötte ki. A felhívást megosztottam saját és szakmai közösségi felületeimen, valamint három zárt, coachokat és tréneket tömörítő csoportban. Az egyik csoport több mint 8500, a másik több mint 3500 tagot számlál, míg a harmadik – egy kifejezetten etikai/szakmai dilemmára reagálva létrejött közösség – 80 főből áll. Bár a csoportok között van átfedés, kijelenthető, hogy a kérdőív több ezer gyakorló és leendő coach-hoz jutott el.

A kitöltésre körülbelül két hét állt rendelkezésre, és a felhívás többször is megosztásra került annak érdekében, hogy minél szélesebb körhöz eljusson. Ennek ellenére mindössze 55 válasz érkezett. Ez az arány önmagában is elgondolkodtató.

Felveti a kérdést: vajon a szakma többsége nem érzi sürgetőnek az etikai és jogi keretek kérdését? Nem tartja relevánsnak a szabályozásról szóló párbeszédet? Vagy éppen a bizonytalanság, az álláspont hiánya, esetleg a téma érzékenysége tartja vissza a megszólalást?

Az alacsony részvételi arány nem pusztán statisztikai adat, hanem jelzés. Jelzés arról, hogy a

coaching szakma etikai önreflexiója – legalábbis kollektív szinten – még nem tekinthető erősnek vagy egységesnek. Miközben a válaszok tartalmilag érett és árnyalt gondolkodásról tanúskodnak, a részvétel mértéke azt mutatja, hogy a szakmai felelősségvállalás és az etikai diskurzusba való aktív bekapcsolódás terén még van hová fejlődnünk.

Ha a coaching alapja a tudatosság, akkor érdemes feltennünk a kérdést: vajon a szakma saját működésére is ugyanilyen tudatosan tekint-e?

5. Zárás

A coaching gyors fejlődése és piaci térnyerése természetes módon hozza magával a jogi és etikai kérdések előtérbe kerülését. A bizalom, amely a coaching kapcsolat alapja, egyszerre személyes és strukturális jelenség. Személyes, mert a coach és az ügyfél közötti kapcsolat minőségében születik meg. Strukturális, mert a szakma egészének hitelessége is befolyásolja.

A jog elsődlegesen a kereteket védi: a szerződésességet, az adatvédelmet, a felelősséget és az összeférhetetlenséget. Az etika ezzel szemben a minőséget, a jelenlét tisztaságát, a kompetenciahatárok tudatosságát és a szakmai integritást őrzi. A kettő nem egymás ellenpontja, hanem egymás kiegészítője.

A kérdőíves felmérésben résztvevők csekély száma ellenére is megállapítható, hogy a coaching szakma szereplői nem szabályozásmentességet, hanem átláthatóságot és szakmai minimumokat szeretnének. A bizalom erősítése érdekében a képzési minőség, az etikai önreflexió és a szakmai közösség szerepe kulcsfontosságú. Végső soron nem a jog teremti meg a bizalmat – hanem a hiteles, felelős szakmai működés. A jog és az etika pedig akkor válik valódi védőhálónak, ha nem külső kényszerként, hanem belső értéként jelenik meg.

A coaching jövője szempontjából nem az a legnagyobb kérdés, hogy lesz-e szabályozás, hanem az, hogy a szakma képes-e felelősséggel alakítani saját kereteit.

Felhasznált irodalom:

- EMCC magyarországi tagszervezete. (2016). Etikai Kódex. <https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/ejdBP61wYND6T106ilp4RC525gG3fLmUaVGlfvww>
- ICFMagyarTagozat. (2019). EtikaKódex. <https://coachingfederation.hu/coaching-kompetenciak-minositesekek-kepzesek/icf-coaching/etikai-kodex-gyik/>
- MCSZ. (2011). Szakmai Kódex. https://coachszoetseg.hu/wp-content/uploads/2023/02/Coaching_Szakmai_Kodex_2011_1.pdf





VÍZOLYI ÁKOS

GONDOLATOK A COACH SZAKMA FINOMHANGOLÁSÁRÓL

Éppen tíz év telt el, hogy Budapesten a Magnet Házban „A szupervízió és a coaching etikai aspektusai” címmel műhelybeszélgetést tartottunk szűk körben, szupervizorok és szupervizor-coachok. A találkozó mottója: „Az etikának a világ feltételévé kell válnia, ahogy a logikának is” Wittgenstein-től származó idézet volt. A mottó ma is érvényben van, de már

vannak pozitív jelek. Egyre többen beszélnek olyan a helyzetekről, amit szürke zónának is hívhatnánk. A coach szakma kreatívan fejlődik!

Ha megnézzük egy átlagos coachot és a képzettségét, akkor azt látjuk egyre többen újabb és újabb megközelítésben szereznek coach képzettséget és nyernek iskolázottságot, business coaching, team coaching, executive coaching, life coaching, sport coaching.

Ez öröndetes, ámde ezzel együtt egyre több kérdés is megjelenik a tevékenységük során (tapasztalati óraszám hiánya, az esetszám alacsony volta, hiányos elméletek. stb.). Éppen ezért tapasztalatom szerint, egyre többen érdeklődnek az etika iránt, mint a „finomhangolás művészete” iránt, mert a törvényi keretek, a szakmai irányok elfogynak és a coach egyedül marad... és sajnos ma nincsenek fórumok, ahol nyíltan őszintén lehetne beszélgetni ezekről kényes kérdésekről, dilemmákról.

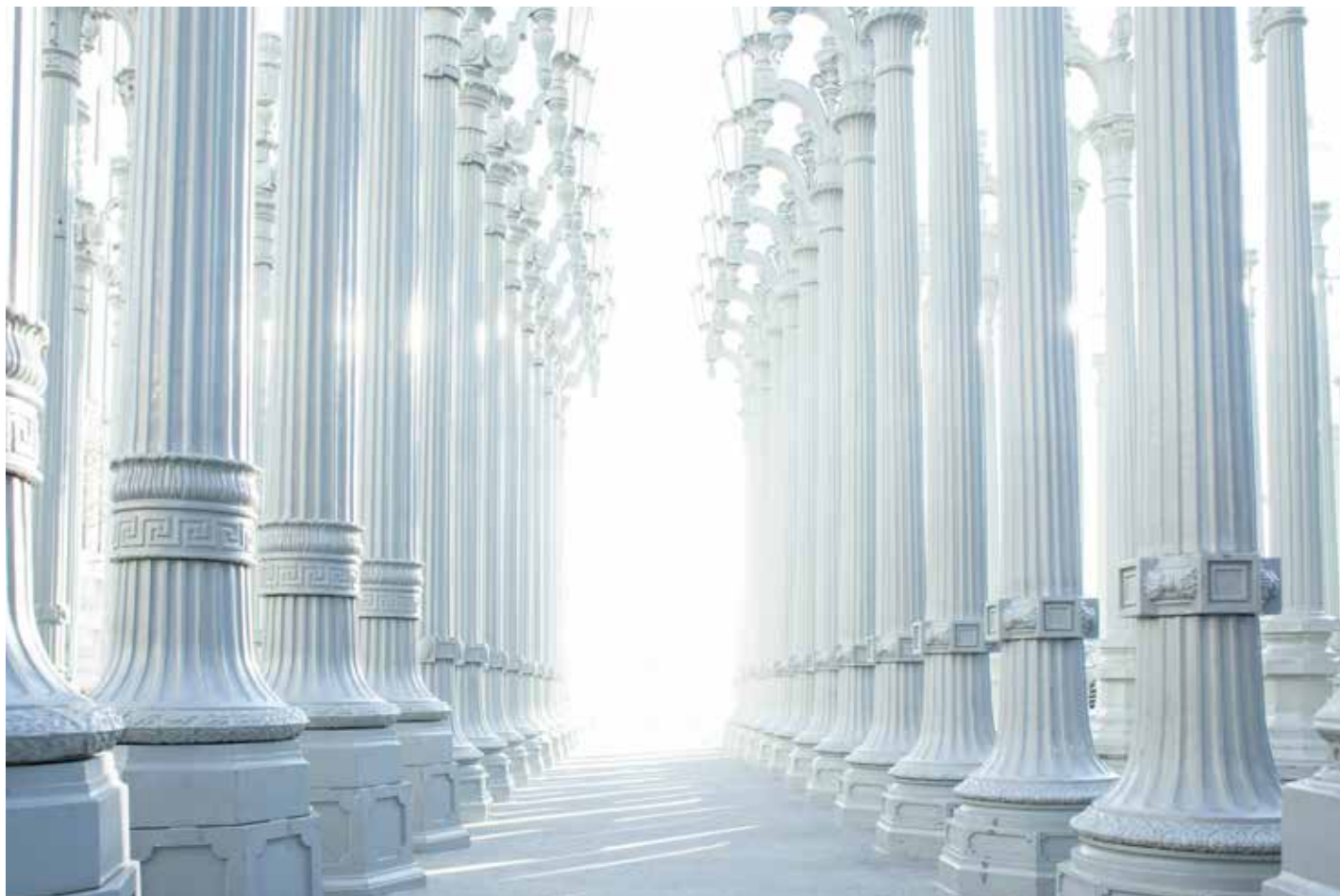
Az ilyen helyzetekben az etikai szemléletben végzett coach tevékenység felértékelődik. Az etikai tudatosság nemcsak a klienst, hanem a coachot is védi szakmai bizonytalanságától, segítve a nehéz döntési helyzetekben a dilemmák feloldását. Az etikai kódexek segítenek abban, rendszerszintű elvek mentén döntsünk.



A coach tevékenység kereteit alapvetően három pillér határozza meg: törvényi szabályozottság, szakmai szabályok, etikai megfontolások, és ezek egymásra épülő, egymást átfedő „védelmi” rendszert alkotnak. Nézzük a három pillér összehasonlítását:

Szempon	Törvényi keretek	Szakmai szabályok	Etikai megfontolások
Forrás	Állam Jogszabályok, törvények	Képző intézmények, szakmai kamarák, módszertani központok	Hivatásrendi közösségek Kódexek
Szerep	A társadalmi rend fenntartása	A szakszerűség és minőség biztosítása védelme, bizalom	Az értékrend és az emberi méltóság
Jelentőség	Minimumkövetelmény	Technikai útmutatás	Morális iránytű
Szankció	Jogi büntetés	Kamarai kizárás, engedély bevonása	Szakmai hitelesség Szakmai hitelvesztés

A coachingban ez a három szint azért fonódik össze, mert a bizalom a szolgáltatás terméke. Ha a coach megszegi a törvényt, bűnhődik; ha a szakmai szabályokat, hiteltelenné válik; ha az etikát, elveszíti a kliens bizalmát és a szakmai közösség támogatását.



A törvény kényszerít, a szakma szabályai irányítanak, az etika pedig súlyoz és mérlegel. A coach tevékenysége, akkor a leghatékonyabb, ha ez a három réteg harmóniában van.

A jog a társadalmi minimumot rögzíti: mit kell tenni, míg az etika a szakmai és emberi maximumot keresi: mit érdemes tenni. Az etika nem a szabályok betartása, hanem a felelős döntéshozatal ott, ahol a „térkép” véget ér. A protokollok általános esetekre készülnek, az etikai értéke ott lép be, ahol az egyedi helyzet és az emberi méltóság fontosabbá válik, mint a sablonmegoldás. A saját jellemeknek kell garanciát vállalnia a döntésért.

Az etika ott kezdődik, ahol a törvény és a szakmai szabály már nem ad egyértelmű választ. Megjelenik a szürke zóna. A legfinomabb réteg. A finomhangolás.

Az etikai szemlélet strukturált gondolkodást ad, segít elemzési keretet adva az ellentmondásos helyzetek (például információhiányos döntések) feloldásához. Segít megőrizni a szakmai integritást, és védelmet biztosít a mindennapi munka során. Közös értékrendet teremt a kollégák között. Erősíti a szakmai közösséghez tartozást. Az etika a coachingban nem egy szabálygyűjtemény, hanem egy folyamatos éberség.

A napjainkban egyre terjedőben lévő mesterséges intelligencia szintén izgalmas kérdéseket vet fel mind a három szinten: törvényi keretek, szakmai szabályok, etikai megfontolások szintjén, és itt is van tennivalónk bőven.

Nézzünk néhány példát a dilemmákat adó helyzetekről:

- A cég fizeti a vezető coachingját (megrendelő), de a folyamat során kiderül, hogy az ügyfél (coachee) titokban a felmondását tervezi.
- Az ügyfél látványosan szorong, és a coaching ülésen mély gyermekkori traumákról kezd beszélni.
- A HR osztály kötelező jelleggel küld el egy munkavállalót coachingra, mert „problémás a viselkedése”. Az ügyfél dühös és ellenáll.
- A coach azon kapja magát, az ügyfél értékei: pl. kirekesztő nézetek, mélyen taszítják őt.

Az izgalmas az, hogy először mit szólítanak meg bennünk ezek a helyzetek, és innentől kezdve egy másik fontos területre jutunk, a coach önismeretéhez.

Az önismeret alapfeltétel. Ha a vakfoltok, előítéletek, saját megoldatlan konfliktusok megjelennek a coach folyamatban, akkor ezek torzíthatják a folyamatot. A kellő önismeret segít abban is, hogy a coach ne vonódjon be érzelmileg túlzottan, és meg tudja tartani a szakmai határokat.

Leszögezhetjük: Elégséges etikai ismeretek és kellő önismeret nélkül a coach szakma nem művelhető.

Arra bátorítanék pozícióban lévőköt, és azokat, akik tehetik, hogy szervezzenek dilemmamegosztó fórumokat, hogy ne egyedül kelljen megküzdeni ezekkel a kérdésekkel. Az őszinte párbeszéd önmagában is értékteremtő, szolgálja a szakma integritását, és inspirálóan hat a szakma jövője szempontjából is.



BÖLCSKEI MÓNIKA

HOL KEZDŐDIK A TÁMOGATÁS, ÉS HOL ÉR VÉGET A DÖNTÉS SZABADSÁGA?

Etikai tanulságok neurodiverz ügyfelekkel való munkából

Coachként, különösen neurodiverz, gyakran ADHD-val élő ügyfelekkel dolgozva egyre világosabbá vált számomra, hogy az etikai dilemmák ritkán jelennek meg egyértelmű szabálysértések formájában, sokkal inkább finom eltolódásokban, fokozatos szerepátvételekben és kimondatlan elvárásokban öltenek testet. A segítő szándék önmagában nem jelent etikai garanciát, különösen akkor nem, ha az ügyfél működéséből

fakadó nehézségek könnyen aktiválják a coach kompenzáló vagy megmentő késztetéseit. Az alábbi esetek számomra nem kirívó kivételek voltak, hanem olyan tapasztalatok, amelyek mentén újra és újra ránéztem a szakmai felelősség határaitra.

Az egyik legnagyobb belső feszültséget hordozó helyzetben egy ügyféltől nem direkt módon, mégis egyértelműen érzékelhető fenyegetést kaptam. A titoktartási megállapodás ellenére többször hangsúlyozta, hogy súlyos következményei lennének annak, ha kiderülne, hogy ADHD Coachingra jár hozzám. A folyamat elején sikerült biztonságos kereteket kialakítani, később azonban a kommunikációja egyre agresszívabbá vált. Nem fizikai fenyegetésről volt szó, hanem egy olyan kontrolláló üzenetről, amelyben a cél elérése minden más szempontot felülírt. Ebben a helyzetben egyszerre merült fel az ön- és közveszélyesség kérdése, valamint az a dilemma, hogy a coaching módszertana alkalmas-e még a folyamat megtartására. Miután a más szakemberhez irányítás lehetőségét elutasította, a folyamat lezárása mellett döntöttem. Utólag is úgy látom, hogy az etikus működés része a coach saját testi-lelki biztonságának védelme, és annak felismerése, amikor egy folyamat már nem tartható fenn szakmailag.

Egy másik eset még egyértelműbb kompetenciahatárt jelölt ki. Egy ADHD-val élő ügyfél öngyilkossági gondolatait osztotta meg velem. Azonnal jeleztem, hogy ez már nem coaching kompetencia, és más szakember bevonása szükséges. Az ügyfél ezt következetesen elutasította. Visszatekintve kritikusan reflektálok a saját működésemmre. Bár szerződést módosítottam, fokozott figyelmet tartottam fenn, és végül megtettem a szükséges lépéseket, ma már világosabban látom, hogy a coaching folyamatot korábban és határozottabban kellett volna lezárnom. Amikor jeleztem, hogy mentőt és rendőrséget hívok, nem módszertani eszközt alkalmaztam, hanem egy krízishelyzetben szükséges lépést. A tanulság számomra az, hogy az életvédelem minden szakmai keretet megelőz, és a határhúzás ebben a helyzetben nem a kapcsolat megszakítása, hanem felelős szakmai döntés.

Egy harmadik történet hosszabb időtávon mutatta meg számomra az etikus „nem-cselekvés” jelentőségét. Egy magyar KKV tulajdonos-ügyvezetőjénél egy szervezetfejlesztési projekt során vettem

észre és feltételeztem a kezeletlen ADHD jeleit. Négyszemközt, óvatosan jeleztem ezt, és felajánlottam az ADHD coachingot, mint egyéni munka lehetőségét, valamint azt is, milyen kockázatokkal járhat a tudatos munka hiánya. Elutasította, hiszen nem volt kész rá, én pedig nehezen, de elengedtem. Közel 15 évvel később keresett meg újra, miután túl volt egy súlyos életválságon. Végül elment ADHD szűrésre, és a diagnózis, a terápiás és önismereti munka valódi változást hozott számára. Megköszönte, hogy akkor ezt bátran jeleztem, de nem erőltettem tovább. Ez az eset megerősített abban, hogy a coach nem dönthet az ügyfél helyett a felismerés idejéről. A „nem-erőltetés” nem passzivitás, hanem az autonómia mély tisztelete.

Az etikai kérdések komplexitása tovább erősödik, amikor a munka nem egyéni, hanem csoportos coaching térben zajlik. Egyéni folyamatban a felelősség, a titoktartás és a határok elsősorban két ember között értelmezhetők. Csoportos coachingban azonban a résztvevők egymásra gyakorolt hatása, a megosztások kontrollálhatósága és a csoportdinamika felerősítő hatása új etikai dimenziókat nyit meg. ADHD Csoportos Coaching folyamatokat is vezetek online és személyes formában, ahol a biztonságos tér fenntartása nemcsak keretek kérdése, hanem egyben folyamatos figyelmet és újratárgyalást igénylő szakmai feladat.

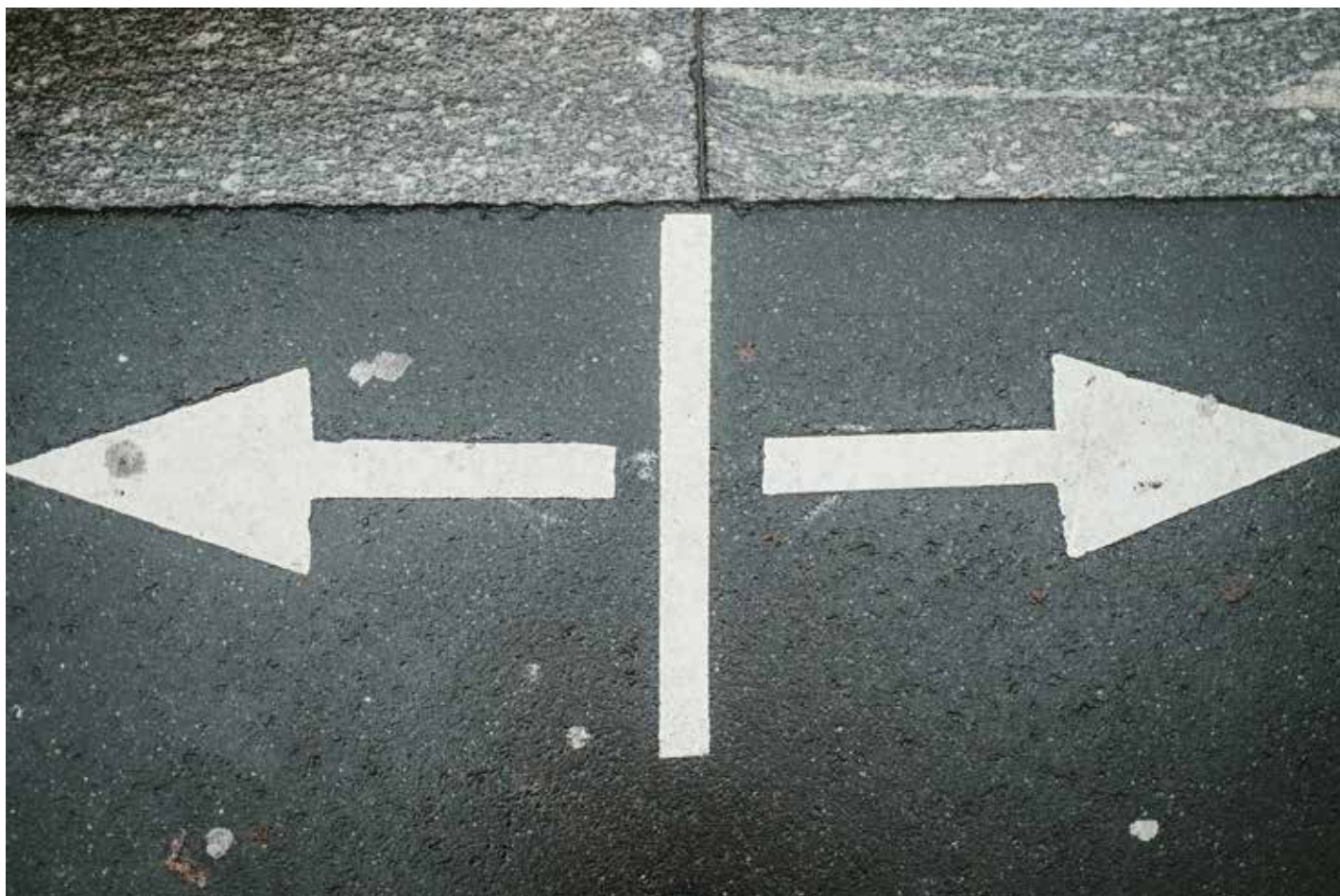
A neurodiverzitásról és a másképpen működő elméről szerzett tudásom azonban nem kizárólag ADHD coaching folyamatokban jelenik meg. Egyre gyakrabban találkozom vezetői team coachingokban, tréningeken és workshopokon is olyan helyzetekkel, ahol eltérő gondolkodási stílusok, különböző információfeldolgozási módok, más ritmusú döntéshozatal, eltérő energiaszintek és kommunikációs preferenciák találkoznak egymással. Ilyenkor külön etikai kérdéssé válik, hogyan lehet



ezeket a különbségeket láthatóvá tenni anélkül, hogy címkéznénk, diagnosztizálnánk vagy sztereotípiákat erősítsünk. Tudatosan figyelek arra, hogy a „másképpen működés” ne magyarázatként vagy felmentésként, hanem erőforrásként jelenjen meg, és hogy a csoportban ne engedjem a lekicsinylő, túlegyszerűsítő vagy stigmatizáló narratívákat. Az etikus működés itt számomra azt jelenti, hogy a különbségeket megnevezzük, de nem ragasztunk rájuk identitáscímkéket, és minden résztvevő számára megtartjuk az emberi méltóságot.

Saját ADHD-m etikai kérdései mind az egyéni, mind a csoportos munkában fokozott figyelmet igényelnek. A közös tapasztalat gyors kapcsolódást és mély megértést hozhat, ugyanakkor fennáll annak veszélye, hogy saját megküzdési módjaimat általános érvényű megoldásként kezelem, vagy túlzottan azonosulok az ügyfél vagy a csoporttag helyzetével. Tudatosan figyelek arra, hogy ne csússzak át megmentő szerepbe, ne gyorsítsam fel a folyamatokat, és ne vegyem át a felelősséget ott, ahol annak az ügyfélnél vagy a csoportnál kell maradnia. Szupervízióval, rendszeres meditációval, neurofeedback tréninggel és a keretek következetes visszahozásával dolgozom, mert a mély érintettség fokozott etikai éberséget kíván.

Ma ezek a tapasztalatok arra tanítanak, hogy az etikus coaching nem statikus szabályrendszer, hanem folyamatos reflexiót igénylő szakmai gyakorlat. Tudatosan visszatérek a keretekhez, megnevezem a kompetenciahatárokat, és nem kerülöm meg a kényelmetlen döntéseket sem. Különösen neurodiverz ügyfelekkel dolgozva ma már nem az az első kérdésem, hogyan tudok még többet segíteni, hanem az, hogyan tudok úgy jelen lenni, hogy a döntés, a felelősség és a változás valóban az ügyfélé maradjon. Számomra ma ez jelenti az etikus coaching lényegét.



PARTNERSÉG A KOMPETENCIAHATÁROK MEGHATÁROZÁSÁBAN ÉS ÉRVÉNYESÍTÉSÉBEN A MEGOLDÁSFÓKUSZÚ COACHING GYAKORLATÁBAN



HANKOVSZKY KATI

Bevezető

Az úgynevezett megoldásfókuszú rövidcoachingban mint interakciós megközelítésben következetesen azzal dolgozunk, ami hasznosnak bizonyul az ügyfél és célja szempontjából. A kompetenciahatárok és körültekintő megközelítésük kérdésében is jellegzetességeket tapasztalunk ebben a paradigmában. Ahogyan beszélünk egy helyzetről, az meghatározza, hogy milyen cselekvési lehetőségek vagy épp akadályok születhetnek a beszélgetés nyomán. Mi mindent tehet ez a konstruktivista szemlélet lehetővé akkor, amikor a coaching-folyamat során érzékelünk valamit, aminek hatására felmerül bennünk a kérdés, hogy vajon a kompetenciahatárunkon belül vagyunk-e még?

Ebben a cikkben azt részletezzük,

- hogyan beszélhetünk az ügyfél számára hasznosan ilyen helyzetekben (partnerien az interakcióról, nem róla vagy rólam),
- hogyan alakíthatunk hasznos lehetőségeket (nem használva pszichiátriai diagnózist igénylő mentális zavarokat, pszichológiai fogalmakat, ám azok ismeretében),
- és mit tehetünk (megőrizve a partnerséget), ha elhangzik egy-egy olyan szó, ami red flaget jelenthet (pl. trauma, öngyilkosság).



FEHÉR TILLA

A megoldásfókuszú rövidcoachingról

“Először is köszönöm, hogy eljött ma ide. Remélem, valamilyen formában hasznos lesz ez Önnek. Erre persze nincs garancia... azt viszont garantálom, hogy a magam részéről mindent megteszek ezért ...és gondolom Ön is. Aztán meglátjuk.”

Steve de Shazer szavai ezek az Akarni akarok c. klasszikus beszélgetés nyitásából. A “...” helyeken de Shazer szemkontaktusba lép ügyfelével, aki így részt vesz egy lépésről lépésre egyeztetett



keretezésben. Így épül az a partnerség, melyre mindketten támaszkodhatnak a rendelkezésre álló időben: mindketten beletesznek apait anyait az egyikük érdekében.

Honnan tudhatjuk, hogy mi áll valójában az egyikük, az ügyfél érdekében? Ehhez egyrészt a coach legjobb meggyőződése irányadó, hisz etikai kötelezettsége azt tenni az ügyféllel közös időben, amit a legjobbnak ismert meg – gondosan ápoltt szakmaisága alapján. Másrészt a folyamat közös alakítása irányadó, melyben az ügyfél akár legkisebb, folyamatot befolyásoló megmozdulása is helyet kap, az egyeztetés részét képezi. Az ehhez való következetes ragaszkodást arra az előfeltevésnek is nevezett állításra alapozzuk, hogy “az ügyfelek a saját életük szakértői”.

Az előbb idézett ígéret, hogy mindent megteszünk a hasznosság érdekében, a megoldásfókuszú rövidcoachingban azt jelenti, hogy következetesen arról folytatunk beszélgetést, ami hasznosnak ígérkezik az ügyfél és a “célja” szempontjából. A beszélgetés célja és ürügye a **változás**¹. Ehhez az interakcióban felbukkanó leírásokra támaszkodunk és coachként nem vezetünk be nemkívánatos mozzanatokra vagy “belső”, “mentális” folyamatokra vonatkozó feltételezéseket vagy értelmezéseket. Saját hozzájárulásainkat arra irányítjuk, hogy beszélgetőpartnerünk több, részletesebb leírással rendelkezessen arról,

- amit akar,
- amit ezáltal elérni remél,

¹ Korman, Harry; De Jong, Peter; and Jordan, Sara Smock (2020) „Steve de Shazer’s Theory Development,” Journal of Solution Focused Practices: Vol. 4: Iss. 2, Article 5.

- amit működtet, vagy
- működtethetne ebbe az irányba.

Mindehhez nem a kiindulási helyzet vagy a megélt probléma részletei hasznosak, hanem beszélgetőpartnerünk ötletei arról, ami lehet, vagy jó, hogy már van. Ha mégis megoszt (mert hasznosnak tartja) részleteket arról, amit nem szeretne (már) vagy ami nem működik, következetesen arra vagyunk kíváncsiak, amit ezekből a tapasztalatokból a lehetőségei tárházába beválogatna, de mindenképp nyugtázzuk, amit hallottunk, például így:

- *„Ügyfél: „Aggódok, hogy nem leszek kész a nagy prezentációra jövő héten.”*
- *Visszafogalmazás: „Úgy tűnik, nagy a nyomás emiatt a prezentáció miatt.”
(Meghalljuk és elismerjük [a nehézséget] azzal, hogy megőrizzük a „prezentáció” szót, és hozzáadjuk a „nagy nyomás” kifejezést.)*
- *Kalibráció: [Az ügyfél bólint, azt mondja:] Igen.
[Coach bólint:] Rendben.*
- *Kérdés: „Hogyan nézne ki az, amikor készen vagy?”*

(Megőrizzük a „készen vagy” kifejezést az ügyfél korábbi megszólalásából.)”²

Amit tehát megoszt az ügyfél, azt elfogadjuk, mint a változás értelmes elemét.

Igen, konstruktivista megközelítéssel dolgozunk, azt gondoljuk, hogy társas lehetőségek a leírások során születnek **meg**³. Ez a következetesség a beszélgetés során is vezethet már nagy változásokhoz, mert az ügyfelek másként írják le a helyzetüket, mint korábban tették volna.

Az ügyfél mint szakértő

Már a beszélgetés nyitásakor (l. Steve de Shazer szavait) behozzuk a “hasznosság” ötletét és a továbbiakban is a kérdéseinket hasznos állításokkal (előfeltevésekkel) töltjük fel. Ezek egyike, hogy az ügyfelek tudják a legjobban, mi hasznos saját haladásuk szempontjából: mindenki a saját élete **szakértője**.⁴

A beszélgetés során is méltatjuk ezt a szakértői hozzájárulást “jó, hogy behozod ezt, kíváncsivá teszel, hogy ha ez így megtörtént, hogyan tudtál innen máris továbblépni, és legalábbis eldönteni, hogy coachhoz fordulsz?” Ha így viszonyulunk a beszélgetés minden pontján az ügyfél részvételéhez, világos, hogy kompetensnek, cselekvőképesnek tekintjük. Bármilyen választ kapunk, azt “helyes” válaszként elfogadjuk, amivel tovább megerősítjük ezt a felelősségvállaló, cselekvő személyről szóló elképzelést.

Két kompetens ember beszélget tehát, a folyamat kereteit is együtt állapítjuk meg, és akár a kompetenciahatárokkal kapcsolatos döntések kimunkálásában is partnerként lehetünk jelenek. Azt gondoljuk, hogy esetenként a kompetenciahatárok kérdése is eleve azért merül fel, mert a coach azt érzékeli, hogy az ügyfél híján van a kompetencia érzetének, az életéért való felelősségvállalás képességének.

² <https://solutionsurfers.hu/2025/01/12/szabad-egy-tantra-a-coaching-koreografija-haesun-moon-irasa/>

³ l. pl. a „jelentés” társas megalkotásáról Haesun Moon, Efficacy of Training in Solution-Focused Coaching: Process Study of Learners’ Progress in Response Choices, 2022

⁴ további ilyen, a kérdéseinkben megjelenő állításokat (előfeltevéseket) mutat be P.Szabó, Coaching újratöltve c. cikkében: <https://solutionsurfers.hu/2022/12/11/coaching-ujratoltve-egy-brief-coach-elofeltevesei/>

Hogyan tud megjeleníteni a kompetenciahatárokkal kapcsolatos megfontolásokban az ügyfél, mint szakértő partner?

Akár úgy is megfogalmazhatnánk a kérdést, hogy vajon miből veszi észre az ügyfél, hogy a coach kompetens partnerként tekint rá, nem csak a beszélgetésben, hanem a keretek kialakításában és a kompetenciahatárok megítélésében is.

Már a szerződéskötéskor egyértelműen kifejezi a coach, hogy az ügyfél dönt egy további ülésről és csakis az ő bevonásával születik meg egy esetleges döntés más szakemberek bevonásáról.

Coachként a hétköznapi megbirkózás, a vágyott verzió felé való változás kontextusában dolgozunk, ezekhez alapvetően nem szükségesek mentális folyamatokra vagy diagnózisokra vonatkozó leírások. Ha ilyesmi mégis felmerül, figyelmesebbek leszünk (mint mikor jelez a tolatóradarunk: lassítunk talán vagy gondosabban körülnézünk): mit mond az ügyfél minderről vagy nekünk magunknak visszatér-e egy ilyesmi gondolat. Ha bármelyikünk visszatérően diagnosztikus fogalmakat használ, mi coachként szóvá tehetjük ezt.

Íme néhány olyan mondat, ami nagy eséllyel elhangozhat egy megoldásfókuszú coach szájából, amikor egy ülésen felmerül a kompetenciahatárok kérdése:

- Ebben a beszélgetésben arra szerződöttünk hogy (xx) és most azt is hallom, hogy (xy). Ehhez olyan biztonságos teret kívánok neked, illetve egy olyan szakembert, aki gyakran beszélget (xy) és észrevesz olyan lehetőségeket, amik talán a mi beszélgetésünkben nem jelenhetnek meg. Te mit gondolsz erről?
- Már a telefonos egyeztetésben is volt róla szó, hogy elképzelhető olyan helyzet, amikor úgy látjuk, hogy lehet a coachingnál hasznosabb eszköz is számodra. Bennem most felmerült a lehetősége, hogy esetleg ilyen helyzethez értünk. Szerinted?

A coach egyértelműen kifejezi, hogy kíváncsi az ügyfél véleményére: meghallgatja, méltányolja és mérlegeli. Ha e mérlegelés során a coach arra a meggyőződésre jut, hogy ideje tovább irányítani az ügyfelet egy másik szakemberhez, ebben az egyeztetésben partnerként be is hozza ezt a javaslatot és megbeszélhetik, hogyan járjanak el.

A megoldásfókuszú brief coachingban az ügyféllel interakciós helyzeteiről beszélgetünk: a remélt változás (előrelépés vagy a megcélzott verzió elérése) hogyan jelenne meg egyes fontos kapcsolódásaiban. Mindeközben az "orrok között" maradunk, más metaforát használva "a felszínen", és coachként nem hozunk be pszichológiai/pszichiátriai jelenségeket, állapotokat leíró fogalmakat, hanem arra törekszünk, hogy a lényegét a társas interakciók, a tevékenységek szintjén tudja megjeleníteni, elképzelni az ügyfél: lásd az előbbi példában "hogyan nézne ki az, ha készen vagy?" vagy "Miből tudná [a téged ide küldő HR-es], hogy megnyugodhat, és te is nyugodt vagy?"

Mert a coachnak nem célja szakértőként megjeleníteni. Ahogy Mark McKergow megoldásfókuszú coach is mondja: *"Szakértőnek sem kell lennem. Annak vagyok a szakértője, hogyan kell előremozdítani egy beszélgetést."*⁵ És még ebbe is bevonhatom az ügyfelet.

⁵ <https://solutionsurfers.hu/2023/01/19/mark-mckergow-a-megoldasfokusz-esztetikaja/>

Az, hogy a coach következetesen interakciós leírásokra orientálja a figyelmet (és nem vezet be pszichológiai/pszichiátriai jelenségeket/állapotokat leíró fogalmakat), segíthet az ügyfélnek megőrizni/megerősíteni a kedvező változásba vetett hitét. Kidomborítja az ügyfél reményeit, erőfeszítéseit a remélt irányba – és nem üzeni azt, hogy “veled valami baj van”. Ezáltal ahhoz is hozzájárul, hogy az ügyfél cselekvéseiben lássa önmagát – ne azonosítsa magát egy számára kedvezőtlen állapottal. Különösen fontosnak tartjuk ezt a pontot, mivel egyre több pszichológiai/pszichiátriai szakszó ivódik be a köznyelvbe, és minél többen használják ezeket a fogalmakat, annál kevésbé lesz egyértelmű, hogy ki mit ért alatta pontosan.

Ha az ügyfél hoz be valamilyen pszichológiai/pszichiátriai jelenséget, állapotot leíró fogalmat, a coach megkérdezheti, hogy pontosan hogyan birkózik meg ezzel (tevékenységek, megfigyelhető interakciók szintjén).

Mit tehetünk coachként a partnerséget megőrizve, ha lebben a vörös zászló?

Ha felmerül a trauma lehetősége

Ha az ügyfelük szavaiból azt halljuk, hogy traumatikusként élt meg egy eseményt, megoldásfókuszú coachként azt gondoljuk, hogy továbbra is dolgozunk vele, ügyelve arra, hogy hatékony tudjon lenni az interakciók szintjén zajló közös munka.

Ahogy máskor is, fontos, hogy tisztázzuk, miből veszi majd észre, hogy jófelé alakulnak a dolgai, vagy miből fogja tudni, hogy a célja teljesült. Mi lesz más, amit érezkelhet majd ő és a környezete is.



Kiemelten fontos, hogy mindeközben az ügyfél nehézségeit elismerjük, validáljuk, és biztonságos környezetet teremtsünk ahhoz, hogy dönthessen róla, mit és hogyan mond el. Mi eközben is a nyelv valóságépítő erejére alapozunk, és a saját hozzájárulásunkkal a megbirkózásra és a remények felbukkanására helyezük a hangsúlyt. Ez vezethet olyan döbbenetes fordulathoz is akár, mint Haesun Moon és ügyfele, Brian **között.**⁶ Haesun Briannal, egy katonával beszélgetett, aki egy taposóakna okozta balesetben elvesztette a fél lábát, szeretett kutyája és a legjobb barátja pedig meghalt. Számos terapeutával és coachcsal dolgozott együtt a baleset után és Haesun volt az első, aki ahelyett, hogy részletesen felidézttette volna vele az eseményt, félbeszakította és azt mondta [és ha elemezni merészelnénk, amit a coach az interakció szintjén csinál, talán erre juthatnánk]:

⁶ Haesun Moon: Coaching A-Z, 195-196. oldal

– *Brian, azt hallom, hogy borzasztó eseményeken esett át, amiket többségünk el sem tud képzelni – mondtam őszinte odafigyeléssel és elismeréssel. [ezt a visszafogalmazást “elismerésnek” nevezhetjük]*

– *Jah, mondhatjuk – mondta ő. [kalibrálja]*

– *És azok után, hogy mindezen keresztül ment, most azért van itt, mert azt reméli, hogy jobba teheti a maga és a családja életét. [ezzel a visszafogalmazással azt egyeztetik, hogy van itt egy remény és egy cél]*
– *Így van.*

– *Brian, hogyan csinálja? Hol tanult meg ennyire lenyűgözően reziliens lenni?” [az coach behoz egy kompetencia-leírást, melyet az ügyfél a válaszával kalibrál]*

És ezzel el is érkeztünk a partnerség egy következő fontos jeléhez, ami a megoldásfókuszú rövid-coaching jellegzetessége: meggyőződésünk és akár ki is hangosíthatjuk, hogy a tudomány mai állása szerint a terápiának/coachingnak nem elengedhetetlen eleme, hogy részletesen beszámoljon az őt ért nehézségekről.

A kérdéseinkkel és visszajelzéseinkkel mi a túlélést/kibírást erősítjük meg, és ezzel egy új történet kezd mesélődni.

Hogy ez mindig beválik-e? Bizonyára nem. És nem árthatunk ezzel? Ahogy Chris Iveson, megoldásfókuszú terapeuta, coach, tréner, a BRIEF London társalapítója mondta: *“Gyakran megkérdezik tőlem, árthat-e a megoldásközpontú rövidterápia⁷, és a szokásos válaszom: nem, ha valami félresikerül, csak a terapeuta tűnik butának... mert a megoldásközpontú rövidterapeuta semmit nem tesz azon kívül, hogy olyanokat tud kérdezni, amikre egyedül az ügyfél képes válaszolni. Nem hozza be a saját ötleteit a problémákról vagy a gyógymódjukról, így nem hoz be semmilyen „idegen testet”, amit az ilyen elméletek hozhatnak magukkal.”⁸*

És mit tehetünk a partnerséget megőrizve, ha felmerül az öngyilkosság kérdése?

A megoldásfókuszú öngyilkosságmegelőzés elismert szakértője Emma Burns, pszichológus, aki több mint tizenöt éve dolgozik a bűnmegelőzés, illetve büntetésvégrehajtás területén Új-Zélandon.

Emma Burns a skála alkalmazását javasolja: a partnerség, illetve az ügyfél kompetenciájában való bizalmunk kifejeződésének eszközeként, ebben a szélsőséges esetben is.



⁷ Terápiáról idézünk egy coachingról szóló cikkben. A megoldásfókuszú rövidterápia és a megoldásfókuszú rövidcoaching szemléletében, eljárás módjában teljesen azonos. A különbséget a kontextusban és az adott szakember végzettségében, és potenciálisan kompetenciahatáron kívül eső esetekkel való tapasztalatában látjuk.

⁸ <https://solutionsurfers.hu/2023/01/17/lehet-e-artalmas-a-megoldaskozpontu-rovidterapia/>

Hogyan használhatjuk a skálát, amikor elhangzik az „öngyilkosság” szó?

A megoldásfókuszú coachingban a skálával megfoghatóvá, megbeszélhetővé teszünk finom különbségeket. Ahogy partnerünk szeretné a dolgokat, amit most érzel, vagy amikor már egy kicsit jobban sikerült a dolog – az ügyfél figyelmét ráirányítjuk a skálaértékek segítségével azokra a dolgokra, amelyeket már csinál a remélt irányba.

Amikor egy beszélgetésben megjelenik az öngyilkosság lehetősége, megtehetjük, hogy arra kérjük az ügyfelet, hogy írja le a helyzetet egy skálával: az egyik végpontja az, hogy a mai nap végére már hallott akar lenni, a másik végpont ennek az ellentéte: az élet csodás. Természetesen a partnerségnek az is a része lehet, hogy a végpontokat validáljuk az ügyféllel. És a tisztánlátásunkat megtámogathatjuk azzal, hogy belemegyünk a részletekbe: hogy pontosan mi van benne (interakciók, tevékenységek szintjén) az ügyfél által nevesített értékben. Illetve a skála szomszédos fokaira is rákérdezhetünk: mi lenne más (a tevékenységek, interakciók szintjén), ha egyet magasabb, vagy egyet alacsonyabb érték felé fordulnának a dolgok. Így



még tisztábban láthatunk, hogy biztonságban tudhatjuk-e az ügyfelet. És persze, mindig ott a lehetőség a reményépítésre, felhasználva a negatív végponttól mért távolságot.

Így azután is egy partneri beszélgetést folytathatunk, hogy elhangzott egy “red flag”, és egy partneri beszélgetés eredményeként dönthetjük el, hogy biztonságban tudhatjuk-e az ügyfelet, és kompetenciahatáron belül tudhatjuk-e magunkat.

Meddig bízhatunk az ügyfélben?

Amíg tesszük a dolgunkat. A megoldásfókusszal dolgozó coach kompetenciája, hogy ügyfelével bizalomból dolgozik:

- meghívja egy hasznos beszélgetésre abba az irányba, amerre ügyfele a dolgain változtatni szeretne,
- következetesen és hallhatóan komolyan veszi ügyfele megnyilatkozásait és
- arra helyezi a fókuszot saját hozzájárulásaival, ami a hasznosság irányába mutat.
- Ehhez ügyfele együttműködésére épít és közösen alakítják a folyamatot.



ZALAI-ZEMPLÉNI ZSÓFIA

MEGTARTÓ HATÁROK - ETIKA, BIZALOM ÉS BELSŐ ERŐFORRÁSOK AZ IFJÚSÁGI COACHINGBAN

Bevezetés

Az ifjúsági coaching az elmúlt években egyre hangsúlyosabb szerepet kap a segítő szakmákon belül. A fiatalok mentális terheltsége, identitáskeresése, teljesítménykényszere és kapcsolati nehézségei olyan komplex kihívásokat jelentenek, amelyekre sokszor sem az oktatási rendszer, sem a családi környezet nem tud megfelelő válaszokat adni. Ebben a térben jelenik meg az ifjúsági coaching mint támogató, kísérő folyamat.

Ugyanakkor ez a terület fokozott etikai érzékenységet igényel. Az ifjúsági coaching nem csupán módszertani kérdés, hanem mély szakmai felelősségvállalás: hol húzódik a határ támogatás és beavatkozás között, miként építhető bizalom anélkül, hogy függőség alakulna ki, és mit jelent egyáltalán a „siker” ebben az életkorban?

A tanulmány célja, hogy reflektív és gyakorlatorientált módon vizsgálja az ifjúsági coaching etikai dilemmáit, a bizalom szerepét és a siker fogalmának újraértelmezését, különös tekintettel a Consciousness Coaching® és a Szívtudatosság Coaching® szemléletére.

Az ifjúsági coaching mint határterület

Az ifjúsági coaching sajátossága, hogy több segítő terület metszéspontjában helyezkedik el: érinti a pedagógia, a mentálhigiéné, a pszichológia és a coaching szemléletét, miközben egyiknek sem válik teljes jogú helyettesévé. A fiatal kliens nem „kisebb felnőtt”, hanem fejlődésben lévő személyiség, akinek idegrendszere, érzelmi szabályozása és önreflexiók képessége még formálódik.

Ez a helyzet különösen fontossá teszi a kompetenciahatárok tudatosí-



tását. A coach felelőssége annak felismerése, hogy mikor marad a folyamat coaching keretek között, és mikor válik szükségessé más szakember bevonása. Az etikus működés egyik alapfeltétele annak belátása, hogy nem minden elakadás feloldása tartozik a coaching kompetenciája alá.

Etika mint belső iránytű

Az ifjúsági coachingban az etika nem pusztán szabályrendszer, hanem belső szakmai attitűd. A Consciousness Coaching® szemléletben az etika szorosan kapcsolódik a tudatossághoz: a coach saját belső állapotának, motivációinak és határainak folyamatos reflektív vizsgálatához.

Különösen nagy kockázatot jelent a „megmentő szerep” megjelenése. A fiatal kliens könnyen idealizálja a segítőt, és döntési helyzetekben tanácsot, iránymutatást vár. A coach számára ilyenkor etikai döntési pont keletkezik: belép-e a megoldó szerepébe, vagy megtartja a kísérő pozíciót.

A Consciousness Coaching® és a Szívtudatosság Coaching® közös alapelve, hogy a valódi fejlődés nem külső irányításból, hanem belső kapcsolódásból születik. Az etikus coach nem elveszi a fiatal felelősségét, hanem segít hozzáférni ahhoz.





“Az ifjúsági coachingban az etikus döntés nem mindig az, amely megőrzi a kapcsolat kényelmét, hanem az, amely hosszú távon védi a fiatal életét és autonómiáját.”

A valós bizalmi kapcsolat megteremtése

A bizalom az ifjúsági coaching alapja, ugyanakkor nem tekinthető automatikusan adott tényezőnek. A fiatalok különösen érzékenyek az inkongruenciára, a szerepjátszásra és a rejtett elvárásokra. A bizalom nem módszerekkel, hanem jelenléttel épül.

A Szívtudatosság Coaching® szemlélete hangsúlyozza a kapcsolódás minőségét: a figyelmet, az ítéletmentes jelenléteket és az érzelmi biztonság megteremtését. Ez azonban nem jelent határtalanságot. Éppen ellenkezőleg: a világos keretek adják meg azt a biztonságot, amelyben a fiatal meg mer nyílni.

Az ifjúsági coachingban gyakori kihívás a szülő–fiatal–coach háromszög kezelése. A transzparens kommunikáció, az előre tisztázott titoktartási szabályok és a felelősségi körök egyértelmű meghatározása nélkül a bizalom könnyen sérülhet.

A „megjavítandó gyerek” narratívája – etikai és bizalmi dilemmák

Az ifjúsági coaching gyakorlatában gyakran találkozunk azzal a jelenséggel, hogy a fiatal nem saját kezdeményezésére érkezik a folyamatba, hanem szülői indíttatásra. A kimondott vagy kimondatlan elvárás ilyenkor sokszor az, hogy a coach „megoldja”, „helyrehozza” vagy „megreparálja” a gyermeket. Ez a szemlélet azonban már a folyamat kezdetén komoly etikai és bizalmi dilemmát hordoz.

A fiatal implicit üzenetként élheti meg, hogy vele „valami baj van”, miközben a családi rendszer működése, a szülői minták vagy a kapcsolati dinamikák reflektálatlanok maradnak. Ilyen helyzetekben a coach könnyen kerülhet olyan közvetítő szerepbe, amelyben – tudattalanul – a szülői elvárások képviselőjévé válik, ezzel veszélyeztetve a fiatal autonómiáját és a coaching kapcsolat bizalmát.

A gyakorlatban az etikus határtartást gyakran egyszerű, mégis szemléletformáló kérdések támogatják. Ilyen szemléletváltó kérdés például az, amikor a coach a problémát (ifjúsági coachingban az elakadást kihívásnak nevezzük) leválasztja a fiatal identitásáról: „Mi változna, ha nem megjavítani kellene valamit, hanem megérteni, hogy ez az állapot mire hívja fel a figyelmet?” Az ilyen intervenciók nem megoldást kínálnak, hanem teret nyitnak az autonómia és a belső felelősség megjelenésének.



Etikai szempontból alapvető kérdés, hogy a coach milyen narratívát erősít meg: azt, amely a gyermeket problémaként kezeli, vagy azt, amely a fiatal aktuális állapotát egy tágabb kapcsolati és fejlődési kontextusba helyezi.

A Consciousness Coaching® szemléletben az ifjúsági coaching nem a „hibás működés” korrekciójára fókuszál, hanem a tudatosság tágítására. Ennek része annak felismerése is, hogy a fiatal aktuális állapota nem választható el a környezeti és kapcsolati hatásoktól, addig a coach etikai felelőssége, hogy ne váljon a családi rendszer „javítóműhelyévé”, hanem – szükség esetén – jelezze a tágabb környezet jelentőségét, miközben megtartja a fiatal számára a biztonságos, ítéletmentes teret.

A Szívtudatosság Coaching® megközelítésében különösen fontos az együttérző, mégis tiszta határtartás. A fiatal felé megteremtett biztonságos tér nem jelentheti a szülői felelősség átvállalását. A coach etikai felelőssége itt is az, hogy ne váljon a családi rendszer rendbehozójává, hanem szükség esetén jelezze: a fiatal állapota nem választható el a kapcsolati mintáktól.

A bizalom szempontjából kulcskérdés, hogy a fiatal megtapasztalja: nem vele van „a baj”, hanem egy folyamat részeként van jelen egy nehéz élethelyzetben. Ennek a szemléletnek a közvetítése gyakran finom, rejtett, nem direkt módon, kimondatlanul, mégis hosszú távon alapvetően meghatározza a coachingfolyamat mélységét és hatékonyságát.

Anonimizált esettanulmány

Függőségre hajlamos fiatal a coaching folyamatban – jelzési dilemmák és etikai döntések

Egy 14 éves fiatal coaching folyamatba kerül tanulási nehézségek és motivációhiány miatt. A beszélgetések során fokozatosan kirajzolódik az online térhez és videojáték-használathoz kapcsolódó kényszeres viselkedés, alvásritmus-zavar, valamint érzelmi visszahúzóds. A fiatal a digitális jelenlétet elsődleges megküzdési stratégiaként használja, miközben kapcsolatai beszűkülnek.

A coaching folyamat elején a szülő a problémát bagatellizálja („ez ma már minden gyereknél így van”), később viszont – a tanulmányi teljesítmény romlásával párhuzamosan – a helyzetet felnagyítva sürget gyors megoldást, akár szankciók formájában. A fiatal mindeközben a coach felé erős bizalmat mutat, és kifejezetten kéri, hogy a beszélgetések tartalma ne kerüljön továbbításra.

Az etikai dilemma

A coach számára több, egymással feszültségben álló szempont jelenik meg, úgy, mint:

- a fiatal iránti titoktartási kötelezettség,
- a fiataalkorú kliens védelme,
- a szülői felelősség,
- valamint az esetleges veszélyeztetettség kérdése.

A Consciousness Coaching® és a Szívtudatosság Coaching® szemléletében az etikai döntés nem egyetlen „jó” lépés, hanem folyamatos mérlegelési folyamat, amely a kapcsolat biztonságát és a fiatal hosszú távú jóllétét egyaránt szem előtt tartja.

Mikor válik szükségessé a jelzés?

Szakmailag indokolt jelzést tenni nem a viselkedés megléte, hanem annak hatása és súlyossága alapján.

Jelzési pontok lehetnek:

- önsértésre utaló gondolatok vagy viselkedések,
- súlyos alvás- és étkezési zavar,
- teljes szociális izoláció,
- iskolai funkciók tartós ellehetetlenülése,
- kontrollvesztett függőségi mintázat,
- a fiatal biztonságát veszélyeztető állapot.

Amennyiben ezek közül több együttesen jelen van, a coach nem maradhat kizárólag a klienssel tartott titok keretében, még akkor sem, ha ez a bizalmi kapcsolat ideiglenes sérülésével jár.

Hogyan történjen a jelzés – etikus módon?

A Szívtudatosság Coaching szemlélete szerint a hogyan legalább olyan fontos, mint a mikor.

1. Előzetes keretezés

Már a folyamat elején szükséges tisztázni:

- mit jelent a titoktartás,
- mikor van jelzési kötelezettség,
- kik felé történhet továbbítás (szülő, gondozó, intézmény).

Ez nem bizalomrombolás, hanem biztonság-teremtés.

2. A fiatal bevonása a jelzés folyamatába

Amennyiben lehetséges, a jelzés nem a fiatal háta mögött történik.

A coach a tudatosság növelésére törekszik:

- mit lát,
- miért aggódik,
- milyen támogatásra lenne szükség.

Ez segíti a fiatal autonómiájának megőrzését még egy nehéz helyzetben is.

3. A szülői reakciók kezelése – két véglet között

Bagatellizáló szülő esetén:

A coach a hatásokra és nem a címkékre fókuszál:

- alvás,
- érzelmi állapot,
- iskolai működés,
- kapcsolatok.

Felnagyító, kontrolláló szülő esetén:

Fontos a tempó és az ítéletmentesség hangsúlyozása, valamint annak tudatosítása, hogy a túlzott nyomás tovább erősítheti a függőségi mintát.

4. Intézményi jelzés – csak indokolt esetben

Iskola vagy egyéb intézmény felé történő jelzés:

- kizárólag veszélyeztettség esetén,
- jogszabályi és szakmai protokoll szerint,
- lehetőség szerint multidiszciplináris együttműködésben.

A coach nem válik hatósági szereplővé, hanem a segítői lánc egyik tudatos tagja marad.

Reflexió

Ez az eset rávilágít arra, hogy az ifjúsági coachingban:

- a titoktartás nem abszolút,
- a bizalom nem hallgatás, hanem felelős jelenlét,
- a határtartás nem elutasítás, hanem védelem.

A Consciousness Coaching® szemléletben a coach saját belső bizonytalanságaira, megmentő késztetéseire és határfélelmeire is reflektál. A Szívtudatosság Coaching® pedig abban segít, hogy a döntések ne pusztán szabály alapon, hanem kapcsolódásban szülessenek meg.

Az ifjúsági coaching egyik legnehezebb kérdése nem az, hogy *mit tehetünk*, hanem az, hogy *meddig maradhatunk csendben*.

Az etikus coach nem választ a fiatal és a rendszer között – hanem hidat épít, akkor is, ha ez feszültséggel jár.

„Az ember elsősorban nem abból tanul, amit mondanak neki, hanem abból, ahogyan vele bánnak.” – Carl Rogers

A siker újradefiniálása

A fenti határhelyzetek világítanak rá arra, hogy az ifjúsági coaching sikere nem a problémák gyors megszüntetésében, hanem a fiatal hosszú távú biztonságának és autonómiájának támogatásában mérhető.

A siker fogalma az ifjúsági coachingban gyakran félreértelmezett. A teljesítményjavulás, a problémák „megoldása” vagy a kívánt viselkedés elérése látszólagos eredményeket hozhat, ugyanakkor hosszú távon gyengítheti a fiatal autonómiáját.

A Consciousness Coaching® szemléletében a siker belső folyamatként értelmezhető: az önreflexió erősödése, az érzelmi tudatosság növekedése, a felelősségvállalás kialakulása. Ezek a változások gyakran nem látványosak, mégis meghatározóak a fiatal életútja szempontjából.

A Szívtudatosság Coaching® hangsúlyozza, hogy a fiatal akkor válik képpé a döntéseire, amikor kapcsolatba kerül saját belső jelzéseivel. A siker sokszor abban mérhető, hogy a kliens kérdezni mer, meg meri élni az érzéseit, és felismeri saját határait.

Anonimizált esettanulmány – etikai tanulságok

Egy 16 éves fiatal tanulmányi motivációval érkezett coaching folyamatba. A beszélgetések során fokozódó szorongás és erős megfelelési kényszer rajzolódott ki. A kliens rendszeresen konkrét tanácsokat kért, és a coachot döntéshozó szerepbe helyezte volna.

A coach számára etikai dilemma jelent meg: a gyors segítség ígérete szemben állt a fiatal autonómiájának hosszú távú támogatásával. A Consciousness Coaching® szemléletben maradva a coach a kérdésre, az érzelmi tudatosításra és az erőforrás-feltárássra helyezte a hangsúlyt, miközben jelezte kompetenciahatárait és szükség esetén szakember bevonását javasolta.

Az eset tanulsága, hogy az ifjúsági coachingban a határtartás nem elutasítás, hanem biztonságteremtés.

Képzési és szupervíziós tapasztalatok

Ifjúsági coaching képzések és szupervíziós folyamatok során gyakran visszatérő téma a túlzott érzelmi bevonódás és a szerepzavar. A kezdő coachok számára különösen nehéz elfogadni, hogy a „nem cselekvés” sokszor etikusabb döntés, mint az azonnali megoldás.

A szupervízió kiemelt szerepet játszik abban, hogy a coach felismerje saját trigger-pontjait, megmentőimintáit és határ-bizonytalanságait. A Consciousness Coaching® hangsúlyozza: önismeret nélkül nincs etikus segítői működés.

Szupervíziós kérdéssor coachok számára függőségre hajlamos fiatalokkal végzett coaching etikai határhelyzeteihez

1. Kapcsolódás és jelenlét – *mi történik bennem?*

Mit érzek a fiatal történetével kapcsolatban?

Melyik érzés a legerősebb bennem: aggodás, tehetetlenség, sürgetés, düh, sajnálat?

Van-e olyan személyes élményem vagy múltbeli tapasztalatom, amely aktiválódik ebben az esetben?

Hol érzem magam leginkább bizonytalannak coachként ebben a folyamatban?

Reflexiós fókusz: érzelmi bevonódás vs. szakmai jelenlét

2. Határok és szerepek – *hol lépem át (vagy félek átlépni) a határt?*

Milyen szerepbe hív engem a fiatal? (megmentő, döntéshozó, szövetséges, titoktartó)

Milyen szerepbe hív a szülő vagy az intézmény?

Hol érzem azt, hogy „többet kellene tennem” – és ez valóban szakmai felelősség, vagy belső készletetés?

Melyik ponton lépnék át a coaching kompetenciahatárát?

Reflexiós fókusz: kompetenciahatár tudatosítása

3. Etikai mérlegelés – *mitől etikus egy döntés ebben a helyzetben?*

Mi szolgálja leginkább a fiatal hosszú távú biztonságát?

Mi történik, ha nem jelzek? És mi történik, ha jelzek?

Melyik döntésem erősíti, és melyik gyengíti a fiatal autonómiáját?

Mely szakmai és etikai alapelvekre támaszkodom ebben a helyzetben?

Reflexiós fókusz: rövid távú kapcsolat vs. hosszú távú védelem

4. Titoktartás és felelősség – *meddig maradhatok csendben?*

A titoktartás jelenleg védi vagy veszélyezteti a fiatalt?

Mit mondtam el előzetesen a titoktartás hatáiról?

Hogyan tudnám a fiatalt bevonni a jelzési folyamatba, ha erre szükség van?

Milyen formában lehet a jelzés a legkevésbé traumatikus?

Reflexiós fókusz: transzparencia és bizalom egyensúlya

5. Szülői dinamika – *mit kezdek a két véglet között?*

Hogyan hat rám a szülő bagatellizáló vagy túlaggódó viselkedése?

Melyik szülői reakció aktivál bennem ellenállást vagy megfelelési kényszert?

Tudok-e a fiatal érdekeit képviselni anélkül, hogy szövetségbe kerülnék ellene vagy a szülő ellen?

Hol van az én felelősségem, és hol kezdődik a szülőé?

Reflexiós fókusz: háromszög helyzetek kezelése

6. Consciousness Coaching® nézőpont – *milyen tudatossági szint jelenik meg?*

Milyen tudatossági szinten van jelenleg a fiatal a saját viselkedésével kapcsolatban?

Mit tudatosítok én magamban ebben a folyamatban?
Hol segítem a kapcsolódást a belső jelzésekhez, és hol siettetem a változást?
Tudok-e maradni a „kísérő” szerepben akkor is, ha nincs azonnali megoldás?
Reflexiófókusz: tudatosság mint etikai alap

7. Szívtudatosság Coaching® fókusz – *hogyan maradok kapcsolódásban?*

Hol tudok valódi, ítéletmentes jelenléttel jelen lenni?
Melyik ponton záródik a szívem – félelemből, aggodásból, kontrollból?
Hogyan tudom egyszerre megtartani a kapcsolatot és a határokat?
Milyen minőségben szeretnék jelen lenni ebben a nehéz döntésben?
Reflexiófókusz: kapcsolat és határ egyszerre

8. Integráció és tanulás – *mit viszek tovább ebből az esetből?*

Mit tanít ez az eset a saját szakmai működésemről?
Melyik belső erőforrásomra támaszkodhatok hasonló helyzetekben?
Mit vinnék szupervízióba vagy szakmai közösségbe ebből az élményből?
Hogyan változtatja ez az eset az etikai határokról alkotott képemet?

*„A segítség akkor válik károssá, amikor elveszi a másik felelősségét.”
– Ivan Illich*

Kitekintés: AI és etika

Az AI-eszközök egyre inkább jelen vannak a fiatalok életében, gyakran tanácsadó, iránymutató szerepben. Ez új etikai kérdéseket vet fel az ifjúsági coachingban. A coach felelőssége nem az AI használatának tiltása, hanem annak tudatosítása: mi az, amit egy algoritmus nem tud pótolni: az emberi kapcsolódást, az érzelmi visszajelzést és az etikai mérlegelést.

Összegzés

Az ifjúsági coachingban a határok nem korlátoznak, hanem megtartanak: biztonságos keretet teremtenek az autonómia, a bizalom és a belső fejlődés számára. Az etikus működés, a bizalom tudatos építése és a siker nem teljesítményalapú újraértelmezése egyaránt a coach belső munkájára és reflektív jelenlétére épül. A Consciousness Coaching® és a Szívtudatosság Coaching® szemlélete olyan szemléleti keretet kínál, amelyben a fiatal nem irányítás, hanem kísérés által jut el saját erőforrásaihoz.

Az ifjúsági coach legfontosabb szakmai eszköze nem egy módszer, hanem a saját jelenléte: tisztán, felelősen, tudatosan és szívvel kíséreni.



PAPSZT KRISZTA

A PÉNZ NEM CSAK SZÁM – ETIKAI DILEMMÁK PÉNZÜGYI ÖNISMERETI FOLYAMATOKBAN A GAZDASÁGI KISZOLGÁLTATOTTSÁG FÉNYÉBEN

Bevezetés

A pénzről való beszélgetés a coachingban sokszor mélyebb rétegeket érint, mint azt elsőre gondolnánk. Bár a téma látzólag racionális – bevételek, kiadások, megtakarítások – a gyakorlatban gyakran erős érzelmekkel, identitáskérdésekkel és hatalmi viszonyokkal kapcsolódik össze.

Pénzügyi coachként és mentorálással foglalkozó szakemberként azt tapasztalom, hogy a pénzhez való viszony gyakran a biztonságérzet, az önértékelés és a kapcsolati dinamika tükré is. Különösen igaz ez olyan klienseknél, akik valamilyen formában **gazdasági kiszolgáltatottságot élnek meg** – például válás, munkahelyvesztés vagy párkapcsolati pénzügyi egyenlőtlenség miatt.



Ilyen helyzetekben a coaching folyamat nem csupán pénzügyi tudatosságról szól. Megjelenik a **bizalom kérdése**, a segítő szerep határai, valamint az a dilemma is, hogy mikor segítünk valóban, és mikor kezdjük – akár jó szándékkal – befolyásolni a kliens döntéseit.

A nemzetközi szakirodalomban az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kap a pénzügyi témák és a pszichológiai folyamatok összefüggése. A financial therapy és a pénzügyi coaching területe rámutat arra, hogy a pénzügyi döntések mögött gyakran mélyebb érzelmi mintázatok, családi minták és identitáskérdések húzódnak meg (Klontz, B., Kahler, R., & Klontz, T. (2016): *Facilitating Financial Health: Tools for Financial Planners, Coaches, and Therapists.*).

Ez a megközelítés különösen fontos akkor, amikor a kliens gazdasági kiszolgáltatottságot él meg, mert ilyenkor a pénzügyi döntések nem csupán racionális választások, hanem a biztonság és az autonómia kérdései is. Ez a cikk ezekre az etikai dilemmákra reflektál a pénzügyi önismereti munka kontextusában.

Coaching és pénzügyi tanácsadás határmezsgyéje

A pénzügyi témák sajátos helyzetet teremtenek a coachingban, mert a coach szerepe könnyen keveredhet a pénzügyi tanácsadó szerepével.

A klasszikus coaching szemlélet szerint a coach nem ad direkt tanácsot, hanem kérdésekkel és reflektív jelenléttel támogatja a kliens saját felismeréseit. A pénzügyi területen azonban gyakran előfordul, hogy a kliens konkrét útmutatást vár:

- „Mit csináljak a megtakarításaimmal?”
- „Mibe érdemes befektetni?”
- „Most érdemes lakást venni?”

Ha a coach rendelkezik pénzügyi szakmai háttérrel, ezek a kérdések különösen erős belső dilemmát okozhatnak. A kliens gyakran **szakértőként tekint rá**, ami automatikusan hatalmi aszimmetriát hoz létre a kapcsolatban.

Saját gyakorlatomban többször tapasztaltam, hogy a kliensek már az első beszélgetés során konkrét válaszokat várnak. Ilyenkor tudatosan szükséges visszatérni a folyamat kereteihez, és tisztázni, hogy a közös munka célja **nem a kész válaszok átadása**, hanem a kliens pénzügyi gondolkodásának fejlesztése.

Ez a határ azonban a gyakorlatban folyamatos figyelmet igényel.

Gazdasági kiszolgáltatottság mint etikai kihívás

A pénzügyi kiszolgáltatottság különösen érzékeny helyzetet teremt a coaching folyamatban. Az ilyen helyzetben lévő kliensek gyakran fokozott bizonytalanságot élnek meg, alacsonyabb kontrollérzetük van a pénzügyeik felett, erősebb külső megerősítést keresnek döntéseikhez. Ez a dinamika könnyen oda vezethet, hogy a coach véleménye aránytalanul nagy súlyt kap a kliens döntéseiben. Az etikai dilemma ilyenkor nem pusztán az, hogy adunk-e tanácsot, hanem az is, hogy **mennyire tudjuk megőrizni a kliens autonómiáját egy sebezhető helyzetben.**

Esettanulmány: egy gazdaságilag kiszolgáltatott klienssel való munka

Az alábbi eset egy több alkalmas coaching folyamat tapasztalatait mutatja be. A történet anonimizált formában kerül bemutatásra.

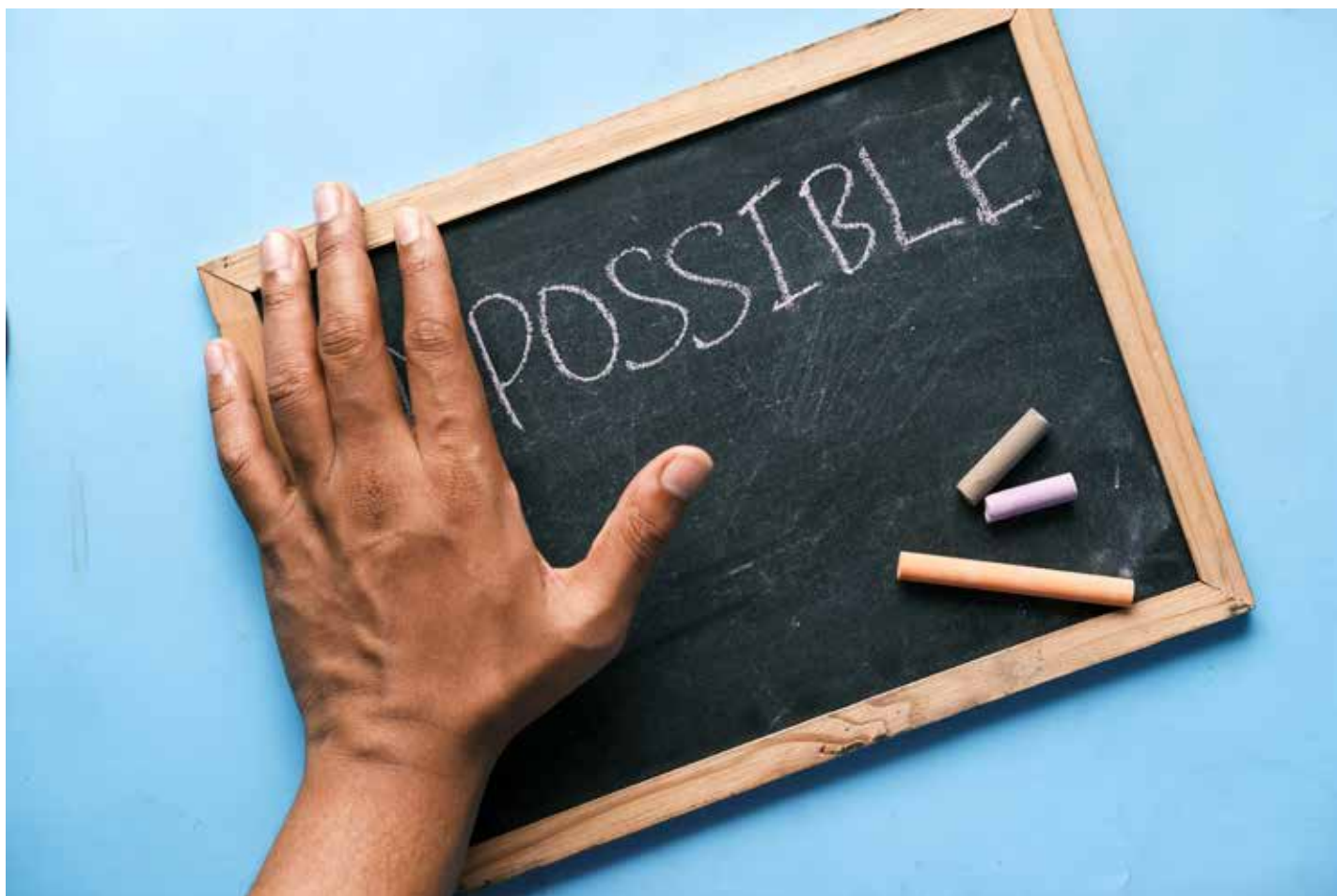
A kliens egy negyvenes éveiben járó nő volt, aki válás után kereste a konzultáció lehetőségét. A házasság során a pénzügyi döntések többsége a partner kezében volt, így a válás után először szembesült azzal, hogy teljes mértékben neki kell kezelnie a saját pénzügyeit.

A beszélgetés elején erős bizonytalanság és félelem jelent meg. Többször is elhangzott a kérdés:

„Mi van, ha rosszul döntök?”

A kliens többször kérte, hogy mondjam meg, mit lenne „érdemes” tennie a pénzével. Ebben a helyzetben erősen jelen volt bennem a szakmai tudásból fakadó késztetés, hogy konkrét javaslatokat adjak. Ugyanakkor tudatosítottam magamban, hogy ez könnyen a kliens döntési felelősségének átvételéhez vezethet. A folyamat során ezért inkább olyan kérdésekkel dolgoztunk, amelyek segítették a kliens saját gondolkodását:

- Mit jelent számára a pénzügyi biztonság?
- Milyen döntésekben érzi magát kompetensnek?
- Milyen kockázati szint az, amivel még nyugodtan tud együtt élni?



Az egyik fordulópontra az volt, amikor a kliens felismerte, hogy korábban teljesen kiszervezte a pénzügyi döntéseket a partnerének. Ez a felismerés új perspektívát nyitott számára: a pénzügyi önállóság nemcsak felelősség, hanem lehetőség is. A folyamat végére a kliens képes volt egy saját pénzügyi terv alapjait kialakítani, és a döntéseit már nem külső megerősítésre alapozta.

Számomra ez a folyamat fontos szakmai tanulságot hozott: a legnagyobb segítség sokszor nem a válaszok átadása, hanem az a tér, ahol a kliens biztonságban gondolkodhat. Ebben a folyamatban számomra is fontos tanulási pont volt annak felismerése, milyen könnyen aktiválódhat a „segítő reflex”. Amikor látjuk, hogy egy kliens pénzügyi szempontból sérülékeny helyzetben van, természetes reakció lehet a gyors megoldások felkínálása.

Ugyanakkor éppen ezekben a helyzetekben válik különösen fontossá a coaching alapelveinek tudatos megtartása. A kliens autonómiájának tisztelete nem csupán módszertani kérdés, hanem etikai alapállás is. Ha a coach – akár jó szándékkal – átveszi a döntés felelősségét, az hosszú távon éppen azt az önállóságot gyengítheti, amelynek megerősítése a folyamat egyik célja.

A coach belső dilemmái

A pénzügyi témákkal való munka során a coach saját belső folyamatai is hangsúlyossá válnak. Több alkalommal tapasztaltam magamon azt a belső késztetést, hogy „gyors megoldást” kínáljak egy kliens számára. Ez különösen akkor erős, amikor látjuk, hogy egy döntés komoly pénzügyi következményekkel járhat.

Ilyenkor a szakmai önreflexió kulcsfontosságú:

- Segíteni szeretnék – vagy kontrollálni?
- Megosztok egy lehetőséget – vagy irányítom a döntést?

A szupervízió és a szakmai közösséggel való beszélgetések sokat segítettek abban, hogy ezekre a dilemmákra tudatosabban tudjak reflektálni.

A pénz mint hatalmi tényező a coaching folyamatban

A pénz nemcsak erőforrás, hanem gyakran hatalmi tényező is. A coaching folyamatban ez több szinten jelenhet meg. Egyrészt a kliens és a coach közötti szakértői szerep hozhat létre hatalmi aszimmetriát. Ha a coach pénzügyi szakértelemmel rendelkezik, a kliens könnyen olyan tekintély-személyként tekinthet rá, akinek véleményét helyes válaszként értelmezi. Másrészt a pénzügyi kiszolgáltatottság önmagában is csökkentheti a kliens döntési autonómiáját. A bizonytalan helyzetben lévő emberek gyakran erősebben támaszkodnak külső iránymutatásra. Ez a dinamika különösen tudatos jelenlétet igényel a coach részéről. A bizalom megtartása nemcsak empatikus jelenlétet jelent, hanem a hatalmi helyzetek felismerését és felelős kezelését is.

Etikai eszközök a határok megtartásához

A gyakorlatban több eszköz is segíti a szakmai határok megtartását.

Keretek és szerződés

A folyamat elején fontos egyértelművé tenni, hogy a coaching nem pénzügyi tanácsadás, hanem önismereti és döntéstámogató folyamat.

Tudatos szerepkezelés

A coach szakmai tudása könnyen szakértői pozícióba emelheti őt a kliens szemében. Ezért fontos folyamatosan reflektálni arra, milyen szerepben vagyunk jelen a folyamatban.

Szupervízió

A pénzügyi témák különösen alkalmasak arra, hogy tudattalan hatalmi dinamika jelenjen meg a kapcsolatban. A szupervízió segít ezek felismerésében és feldolgozásában.

Összegzés

A pénzügyi önismereti munka sajátos terület a coaching határmezsgyéjén. A pénzhez kapcsolódó döntések gyakran erős érzelmi és egzisztenciális tétet hordoznak, különösen gazdasági kiszolgáltatottság esetén. Ebben a kontextusban a coach felelőssége kettős: egyrészt támogatni a klienst a tudatosabb pénzügyi gondolkodásban, másrészt megőrizni a szakmai határokat és a kliens autonómiáját.

A tapasztalatom az, hogy a valódi segítség sokszor nem a gyors válaszokban rejlik, hanem abban a folyamatban, ahol a kliens újraépítheti saját pénzügyi kompetenciájába vetett bizalmát. A pénzügyi önismereti folyamatok egyre nagyobb szerepet kapnak a coaching gyakorlatában. A pénzhez való viszony ugyanis nem csupán gazdasági kérdés, hanem identitás-, biztonság- és kapcsolati kérdés is. A coach feladata ebben a térben nem az, hogy kész pénzügyi válaszokat adjon, hanem hogy olyan biztonságos gondolkodási teret teremtsen, ahol a kliens képes újraépíteni saját döntési kompetenciáját.

Gazdasági kiszolgáltatottság esetén ez különösen nagy felelősséget jelent. A szakmai integritás megőrzése, a határok tudatos kezelése és a kliens autonómiájának védelme mind olyan etikai alapelvek, amelyek nélkül a támogatás könnyen befolyásolássá válhat. A coaching egyik legnagyobb értéke éppen abban rejlik, hogy a döntések felelőssége a kliensnél marad – miközben a coach jelenléte segít tisztábban látni a lehetőségeket.





RUSZÁK MIKLÓS

HA AZT HISZED, HOGY NEM VESZI EL A MUNKÁDAT AZ AI, AKKOR EL FOGJA

A cikk címe szándékosan provokatív, de a célom nem a provokálás, hanem a figyelemfelhívás. Az elmúlt hónapokban, sőt talán már lehet azt mondani, hogy években is, a coachok is egyre nagyobb számban fordulnak a mesterséges intelligenciához különböző kérdésekben. Vannak, akik beépítik a mindennapi munkájukba, és vannak, akik tudatosan ellenállnak. Én bevallom, 2023-ban még az ellenzők táborába tartoztam, és most is vannak fenntartásaim az AI-val kapcsolatban an-

nak ellenére, hogy szerintem a TOP 10%-ba tartozom a munkában való felhasználás tekintetében.

Egy nagyon személyes bevezető – miért is írom ezt a cikket?

2015-ben szereztem coach végzettséget, 2021-ig, amíg aktívan dolgoztam coachként, ez volt a fő megélhetésem, és a Magyar Coachregiszter szerint több mint 4.500 óra coaching tapasztalatot szereztem. 2020-ra úgy éreztem, hogy szeretnék mást is kipróbálni. A 2020-as események idején volt egy hónap, amíg megállt a világ, és nem volt más lehetőség, mint átgondolni, hogy mit is szeretnék most csinálni. Ekkor jött a lehetőség, hogy részt vegyek egy alap programozó képzésen, amit meg is tettem, és a rövid képzés után folytattam autodidakta módon a tanulást. Egyrészt mindig is szerettem volna elmélyedni a programozásban, de nem volt rá időm, hogy komolyabban foglalkozzak vele, másrészt egyeztetünk a MyPro Solutions Kft-ben a tulajdonostársakkal, és tudatosan léptünk abba az irányba, hogy én innentől a korábban már működő szervezeti diagnózisunk felületéből egy felhasználóbarát online applikációt fejlesszek.

2021-től nem fogadok aktívan coaching ügyfeleket, a felszabadult időmet a MyPro Analytics (és más projektjeink) fejlesztésébe teszem, és a munkaidőm kb. 50%-ában a cég szervezetdiagnosztikai és szervezetfejlesztési projektjeivel foglalkozok. 2024-ben elkezdtem integrálni AI megoldásokat az általam fejlesztett szervezetdiagnosztikai rendszerbe, és más webapplikációkba. Először még nem tudtam, hogy mire lesz jó, aztán egyre jobban kirajzolódtak a vonalak, miközben az EU AI Act is életbe lépett.

Miért fordulunk rá a lényegre ilyen nagy körben? Azért, mert ez a döntés alapjaiban változtatta meg a rálátásomat a coaching jelenlegi helyzetére, mert egyrészt coachként, másrészt szervezetszociológusként, harmadrészt programozóként látom a helyzetünket.

És akkor a pontos cél

Nagyon sokan foglalkoznak mostanában azzal, hogy AI témában okosakat mondjanak, de sajnos ezek a megállapítások leggyakrabban nélkülözik a mélyebb szakmai, technológiai, vagy etikai megalapozottságot, felületes következtetések irányába mozdítva a coach kollégákat, ráadásul a kommentek alapján sokszor félelmet is keltenek. Aki magát szakértőnek tünteti fel AI témában, annak kiemelt felelősséggel kellene viseltetnie azok irányában,

akik hallgatnak rá. Az én álláspontom elég kritikus ezekkel az önjelölt szakértőkkel kapcsolatban, és éppen ezért szeretnék egy pontosabb rálátást adni a kollégáknak azzal kapcsolatban, hogy mit is tud ebben a pillanatban az AI, hogyan lehet használni a coachok támogatására, és mit ne várjunk (egyelőre) tőle.



Szó lesz az AI coachingról, ami nem egyenlő azzal, hogy a ChatGPT-nek azt mondjuk, hogy "Legyél a coachom és segíts a delegálásban". AI coaching címszó alatt sokkal komplexebb, működő, speciális platformokra kell gondolni.

Végeztünk ezzel kapcsolatban egy kutatást 2026. februárban, amiből jól látható, hogy ezzel a kérdéssel foglalkozni kell, mert a coach kollégák között nagy a félelem és elutasítás ezzel kapcsolatban, viszont a keresleti oldal közel 70%-a érdeklődik iránta!

A coaching helyzete az elmúlt 16 évben – ahogy én látom

A Magyar Coachszemle (egy jóval) korábbi (2013, 2. évf. 5. szám) számában jelent meg egy cikkem, amelyben a coaching és a szociológia professzionalizálódását hasonlítottam össze. Több, mint 10 év alatt viszont annyit változott a világ, hogy jelen cikkben a programozás világával fogok összehasonlításokat és megállapításokat tenni, mert véleményem szerint az AI legalább annyira felforgatja a coaching szakmát is a közeli jövőben, mint a szoftverfejlesztést.

Az elmúlt 10 évben a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségében, és már jó ideje a Minősítési és Képzési Tanácsadó Testület vezetőjeként viszonylag nagy rálátást kaphattam a coaching szakma fejlődésére. Elég komoly felfutást láthatunk, rengeteg emberben jelenik meg az igény, hogy segítsen másoknak, ezért ma már több, mint 400 coach képzés van Magyarországon. Rengeteg coach képződik, folyamatosan növekszik a képzések színvonala, és a coaching a 2010-es állapothoz (amikortól én látom a folyamatot) képest, amikor csak kevés coach volt, és inkább csak nagyvállalati vezetők vettek részt coaching üléseken, egy széles körben ismert, és elfogadott szakma lett Magyarorszá-

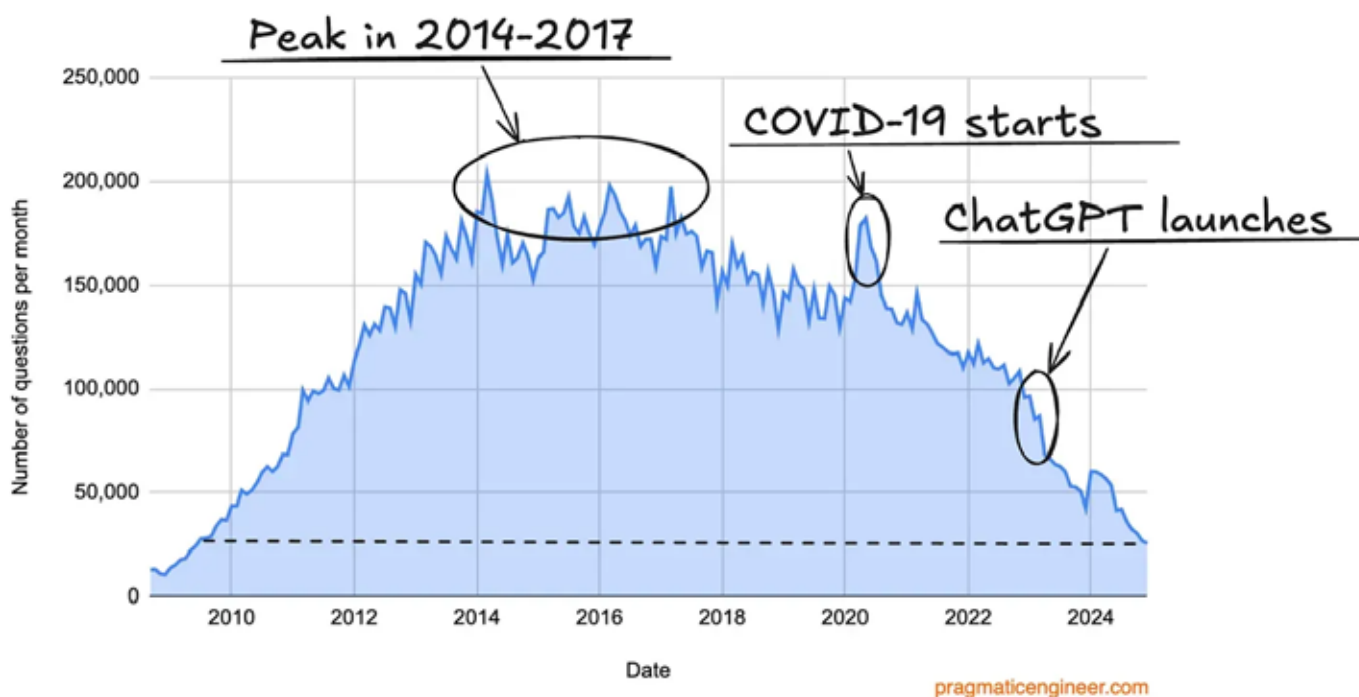
gon. Kitűnő szakemberek, szakmai egyesületek, ernyőszervezet, folyamatos fejlődés a működés területén, ez mind a professzionalizáció egy érett szakaszát mutatja. A fejlődés persze nem áll meg, folyamatosan jönnek az új sikerek, és az új kihívások.

Az IT területet nem fogom részletesen bemutatni, mert egy nagyon tág keretű szakmáról, vagy inkább szakmák csoportjáról van szó, és biztos vagyok benne, hogy minden kedves olvasó rendelkezik valamilyen szintű rálátással a szektorra.

Viszont mutatok egy érdekességet: A StackOverflow egy olyan weboldal/szolgáltatás, amelyet programozóknak hoztak létre. Ide kezdők, haladók kérdéseket tudnak feltölteni, részletesen meg tudják adni a kódjaikat, és segítséget tudnak kérni a többiektől. Az oldal nem egy új találmány, a 2010-es évek óta segíti sokak munkáját. Vagyis tette eddig...

Az alábbi képen jól látható, hogy a StackOverflow oldalra feltöltött kérdések száma 2014-re elérte a havi 200.000-et. Közben indultak más hasonló szolgáltatások is, nyelvspecifikus felületek, a kérdések száma magas volt, és 2020-ban, amikor sokan elkezdtek programozni, köztük én is, volt egy nagy kiugrás, majd lassú csökkenés. De a lényeg, amiért bemutatom ezt a diagramot, a 2022-as évben jött. November 30-án startolt a ChatGPT, ami pillanatok alatt már a korai, kihívásokkal küzdő verzióival is teljesen elvitte a StackOverflow forgalmát.

Monthly questions asked on StackOverflow



Forrás: <https://blog.pragmaticengineer.com/stack-overflow-is-almost-dead/>

Ha ez megtörtént az IT szektorban, akkor mi lesz kivétel ez alól? A coaching? Miért? Mert emberhez kötődik? Vagy mert valódi érzelmekkel dolgozunk? Vagy az empátia miatt?

Az AI HR-ben való alkalmazása, és etikai aggályok

A korábban már említett EU AI Act az emberközpontú mesterséges intelligencia fejlesztését és alkalmazását szabályozza, kiemelve az átláthatóság, a megbízhatóság és az emberi felügyelet fontosságát. Ez a szabályozás különösen releváns a HR területén, ahol az AI egyre szélesebb körben terjed, de számos etikai dilemmát is felvet, és itt most nem a szinte mindenki által ismert Amazon ügyre gondolok (diszkriminatív AI).

Hogyan működnek az AI rendszerek? Ezek a rendszerek alapvetően komplex algoritmusokon és adatmodelleken alapulnak, amelyek képesek hatalmas mennyiségű információ elemzésére, mintázatok felismerésére és előrejelzések készítésére (Szandata, 2024). Azonban ami adatvédelem szempontjából ennél fontosabb: egy interfészen keresztül leírjuk, hogy "Ez a Miklós nagyon furcsa dolgot ír, és nem tudom eldönteni, hogy ezek igazak-e." Ez az információ ebben a formában elmegy egy szerverre, például az OpenAI szervereire. Ott a válaszadásra létrehozott modell, pl. GPT 5.2 "elolvasa" az üzenet, a saját algoritmusai, irányelvek, tudásanyagok, és a korábbi kontextus alapján visszaküldi a választ az interfészre, amit mi el tudunk olvasni: "Ne ítéld el előre azért, mert ijesztő amit ír!"

Mi ebben az etikai kérdés? Itt mindig van egy felhasználói azonosító, vagyis a kérdés mindig hozzám fog kötődni, és üzleti modell és beállítás függő, hogy a tőlem kapott információt használják-e valamine. A példánál maradva nem sokat árt nekem ez a kérdés, mert nem tudjuk, ki az a "Miklós", sok mindenki lehet. De képzeljünk el egy olyan példát, amikor egy szervezet munkatársai üzleti adatokat is bevonva beszélnek meg a terveket, kihívásokat, vagy akár a HR osztály munkatársa az AI-t kérdezi, hogy ezek a CV-k közül válaszd ki, hogy melyik jelöltet vegyük fel. Ez a fajta adatkezelés komoly aggodalmakat vet fel az adatvédelem és a személyes adatok biztonsága tekintetében, különösen, ha bizalmas vállalati információk vagy érzékeny személyes adatok kerülnek megosztásra egy külső AI szolgáltatóval. Persze erre is van több megoldás, például szervezetként köthetünk egy DPA megállapodást a szolgáltatóval, és így legalább a GDPR szempontjából nyugodtak lehetünk.

Ez utóbbit viszont minden olyan szoftverben, ahol a nagy nyelvi modelleket meghívják egy ún. API kapcsolaton keresztül egy saját fejlesztésű rendszerbe, ott az anonimizálás, és az azonosító adatok nélküli adatküldés jelentősen csökkenti a kitettségünket. Emellett kombinálhatjuk olyan módszerekkel is az adatküldést, hogy ha a rendszerünk felismeri, a korábbi példában, hogy Miklós egy név, akkor ezt egy generikus tokenre cseréli, vagy csak simán kipontozza. Így a **felismert** nevek, cégnevek nem kerülnek továbbításra az AI szolgáltató felé.

Az AI Act osztályozza is a szolgáltatásokat kockázati szintek alapján, ezt a 4. függelék tartalmazza, és itt megjelenik a magas kockázatú AI rendszer megnevezés is. Vannak olyan területek, ahol nagyon könnyen be lehet kerülni ebbe a kategóriába, és ez több szempontból is szigorúbb megfelelési követelményeket von maga után. A HR terület ide tartozik, de ez nem jelenti azt, hogy egy HR rendszer automatikusan magas kockázatú, ha használ AI-t. Viszont amennyiben automatizált döntéshozatal is megvalósul, például az AI emberi beavatkozás nélkül dönt, hogy melyik jelöltet vegyük fel, és esetleg a többi jelölt CV-je el sem jut a HR osztályra, az már probléma.

Azért emeltem ki a CV szűrés kérdését, mert vannak olyan szolgáltatók, akik kifejezetten ezzel a funkcióval hirdetik a szolgáltatásukat, persze igény van rá, mert rengeteg időt spórol. A MyPro Analytics-ben is van egy Best nevezetű ATS (kiválasztás és jelöltkezelés) modul, amellyel kapcsolatban többször kérték már ügyfeleink a nevezett funkciót, de ilyenkor a fentiek elmondásával ezt mindig elutasítjuk.

Kicsit hosszú lett, de így talán azoknak is érthetőbb lett az adatkezelés és etika, akik eddig kevésbé mélyültek el ebben a fontos kérdésben. Ennek ellenére a mesterséges intelligencia felelős és etikus alkalmazása a HR-ben jelentős előnyökkel járhat, amennyiben a fejlesztők és felhasználók betartják az adatvédelmi elveket, és a technológiát támogató, nem pedig helyettesítő eszközként kezelik. Összefoglalva, ezek nem ellenérvek az AI használata ellen, hanem érvek a felelős és etikus fejlesztés és tudatos felhasználás mellett.

Mi az AI Coaching?

A Facebook különböző coachoknak (is) létrehozott csoportjaiban rengeteg tartalom jelenik meg azal kapcsolatban, hogy az AI soha nem fogja helyettesíteni az emberi coachokat, mert sok mindenre nem képes. Többen a képzéseik népszerűsítésére használják ezeket a hangzatos jóslatokat. Anélkül, hogy bárkit megbántanék, és elfogadva mások véleményét, de ezek a posztok és hozzászólások motiváltak leginkább abban, hogy ezt a cikket megírjam, mert azt látom ezekből a hozzászólásokból, hogy sokan nem rendelkeznek megfelelő tudással ezekkel a technológiákkal kapcsolatban, és rossz irányba, illetve egy hamis biztonságérzetbe vezetik a többieket.

Az AI coaching véletlenül sem az, hogy ötleteket kérünk a ChatGPT-től, vagy Geminitől, vagy bármelyik chatbottól, és nem is az, hogy egy egyszerű prompittal megkérjük, hogy vegye fel a coach szerepét. Ezekből a módszerekből valóban az a konklúzió olvasható ki, hogy az AI nem képes ezekre a feladatokra, mert:

- kiesik a szerepből
- nem csak kérdez, hanem tanácsot is ad
- mindig segíteni akar, ezért támogat a rossz döntésekben is
- és így tovább

Az AI coaching egy kifejezetten erre a célra létrehozott platform (webapplikáció, mobil app), amin keresztül speciálisan erre a feladatra tanított chatbot a számára megadott irányelvek és utasítások, stb. alapján támogatja az ügyfelet. Vagyis azt valósítja meg, amit korábban leírtam, azaz hogy egy (vagy több) nagy nyelvi modellt használ motorként, de onnantól a saját programkód, változók, finomítások alapján fejleszti a rendszert.

Mit jelent ez? Képzelnünk el egy programot, amelyben regisztrációt követően több előre "felprogramozott" coach közül választhatunk, akik különböző dolgokban erősek. Az egyik arra fókuszál, hogy a kihívást, amivel hozzá fordulnak gyorsan, megoldásorientáltan, a tágabb kontextus értelmezése nélkül segítsen megoldani. Egy másik megtervezi a teljes coaching roadmap-et, és tüpontosan végigvezet egy coaching folyamaton az előre egyeztetett időpontokban, eszközöket használ, ha szükséges, visszakérdez, összegez. Lehet neki írni, és lehet vele szóban beszélni.

Ha egy coach kolléga ettől megijed, akkor el kell, hogy mondjam, hogy ez nem a jövő, hanem a jelen. De ettől nem feltétlenül kell megijedni, mert az etikusan fejlesztett AI coachok nem akarják elvenni a coachok munkáját, viszont a velük való együttműködésben hatalmas lehetőségek rejlenek.

Képzelnünk el, hogy megvalósul egy kitűnő coaching alkalom, és jó hangulatban engedjük el az ügyfelet, hogy majd két hét múlva találkozunk, addig csinálja meg a "házi feladatot". Volt már ilyen helyzet? És találkoztunk már azzal, hogy két hét múlva a coachee nem is emlékezett arra, hogy mit adtunk neki "házinak"? Egy ilyen helyzetben például egy személyre szóló coach asszisztens el tudja küldeni

az ügyfélnek az összefoglalót, le tudja írni a feladatait, és akár rá is tud a két ülés között kérdezni, hogy halad a feladatokkal. Az ügyfél pedig kérdezni tud tőle, hogy “mi is volt az a delegálásnál használható módszer?”, vagy “mikorra is beszéltük meg a következő alkalmat?” Ilyen esetekben nem elveszi az AI a munkát, hanem hatékonyan támogatja azt, és mentesíti a coachot.

Itt most két létező rendszerből hoztam néhány példát, mindkettőt a cégem, a MyPro Solutions Kft. vitte piacra és fejleszti. Ehhez persze kell az is, hogy a programozók etikus módon viszonyuljanak a fejlesztéseikhez, és úgy gondolkodjanak, hogy hogyan tudunk többet létrehozni, mint egyszerű AI rendszereket.

Ellenérvek az AI coaching ellen - miért nem veszi el a munkánkat?

Természetesen sok ellenérvet fel tudunk hozni, hogy ez miért nem fog működni, ezek közül csak néhány, amit a már említett Facebook csoportokban olvashatunk:

Az AI-nak nincsenek valódi érzelmei, ezért nem tudja helyettesíteni a humán coachot

Valóban nincsenek. De biztos, hogy nekünk coachként minden helyzetben valódiak az érzéseink? Biztos, hogy át tudjuk érezni azt a helyzetet, amikor egy pénzügyi vezető ügyfelünk ki sem látszik a munkából, és este 10-kor is a kimutatásokat bújja? És biztos, hogy ehhez kell valódi érzelem? A valódi érzelem egy ilyen helyzethez hozzátesz, vagy csak arra van szükség, hogy kísérjük az ügyfelet a saját megoldása felé, illetve hogy jobban rálásson a saját érzelmeire? Persze direkt olyan példát hoztam, ahol egyszerűbb a válasz, és rengeteg olyat is lehetne, ahol valóban igazi érzésekre van szükség, mert meg kell azokat érteni, át kell élni, és csak akkor tudunk támogatást adni.

De ne felejtsük el azt sem, hogy az AI mutat érzéseket, csak ezeket mi nem valódinak aposztrofáljuk. Mi a valódi érzelem, mi a valódi érzés, és biztos, hogy szükségünk van rá, vagy elég ezek “szimulációja” is a megoldás felé vezető úton? És nem válthat ki egy gép valódi érzelmet? **Kutatások** már jó ideje foglalkoznak ezzel a kérdéssel (CASA-paradigma - Reeves, B., & Nass, C. (1996)), és **arra jutottak, hogy a gépeket (AI) képesek vagyunk valódi társként elfogadni, és ekként is reagálunk rájuk.** Gondoljunk csak a Tamagotchi-effektusra.

Az AI valójában nem empátikus, nem tud engem helyettesíteni

Próbáltad már? Voltál már annyira rosszul, hogy egyáltalán nem érdekel, hogy kinek, csak elmondj valamit, és az reagáljon rá, kvázi segítséget adjon?

Menjünk bele egy kicsit mélyebben. A pszichológia megkülönbözteti a kognitív és az affektív empátiát. Előbbi segíti a pontos reakciót, utóbbi pedig a kapcsolódás és biztonságérzet megteremtéséért felelős. (Decety és Jackson, 2004; Zaki, 2014)

Carl Rogers (1957) szerint három dolog kell ahhoz, hogy kialakuljon a valódi segítő beszélgetés.

1. empátia
2. kongruencia / hitelesség
3. feltétel nélküli elfogadás

Neurobiológiai kutatások szerint valódi érzelmeknél szinkronizálódik a beszélgetésben résztvevők idegrendszere, így kapcsolódás jön létre. (Hasson, U., Ghazanfar, A. A., Galantucci, B., Garrod, S., & Keysers, C. 2012) Pszichológiai kutatások szerint a kapcsolat minősége fontosabb a technikai tudásnál. (Norcross, J. C., & Lambert, M. J. 2018.) Viszont a korábban említett CASA paradigma szerint a gépek érzelmeket váltanak ki belőlünk, és le tudják modellezni a tökéletes ránk való figyelmet, csak velünk foglalkoznak, és elkötelezettek a támogatásunkban. És egy nagyon fontos dolog: feltétel nélkül elfogadják minket (Rogers szerint szükséges).

Az AI (coach) képes arra, hogy pontosan ránk figyeljen, reflektáljon, támogasson, nyelvileg leköveti a stílusunkat, és már a következetesség is elérhető egy jól fejlesztett rendszer esetén. Így **az agyunk ugyanazokat a hálózatokat aktiválhatja, mint egy humán coach esetén**. Ráadásul az AI nem fáradt, nem jönnek be a saját problémái, minden részletet megjegyez, és bármikor rendelkezésre áll. Nincs vele szemben olyan elvárásunk, mint egy humán coachsal szemben, akin esetleg ha észrevesszük, hogy valójában nem is annyira empatikus, vagy nem emlékszik egy régebbi részletre, csak úgy tesz, akkor az még kontraproduktív is lehet.

A fenti kijelentéseket kutatások is alátámasztják. Például mentálhigiénés chatbotokkal végzett kutatások során kimutatták, hogy a teljes figyelem és az empátia lemodellezése erősebben hat a felhasználó elégedettségére, mint a pontosság. (Fitzpatrick, K. K., Darcy, A., & Vierhile, M. 2017) A nagy nyelvi modellek előtt a pontosság még kérdésesebb volt. Szintén kimutatható volt, hogy a konzisztens emlékezet és folyamatos rendelkezésre állás fontosabb volt, mint a valódi empátia és mély érzelem. (Inkster, B., Sarda, S., & Subramanian, V. 2018) Ráadásul van egy olyan aspektus is, miszerint egy AI-nak könnyebben mondunk el olyan dolgokat is, amit egy embernek nem szívesen, mert nem tartunk attól, hogy "mit fog szólni, hogyan néz majd rám ezek után?".

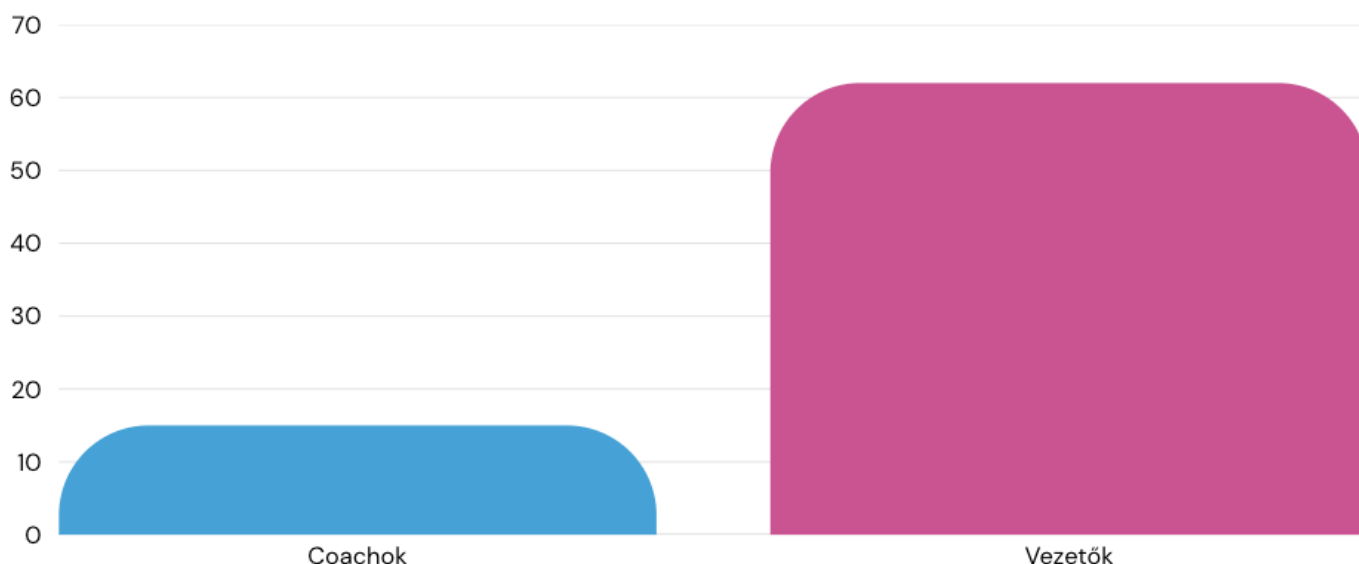
A kutatások szerint tehát a felhasználók érezhetik az érzelmi támogatást, amikor az AI empatikusnak tűnő válaszokat ad, és a felhasználó oldalán kiváltja azt az érzést, hogy figyelnek rám. Tehát az érzelmi hatás a felhasználó oldalán keletkezik az AI viselkedésének hatására. Az érzelmi kötődés is létre tud jönni kutatások alapján az AI és az ember között, és azt is megállapították, hogy **az első alkalmat megelőzően az AI felé irányuló tartózkodó, vagy akár szkeptikus magatartás egy óra alatt válik a múlttá**.

A szimulákrum elsőbbsége

Baudrillard (1996) szimulákrum-elmélete szerint a későmodern világban a reprezentáció már nem egyszerűen leképezi a valóságot, hanem fokozatosan átveszi annak helyét. A kérdés így nem az, hogy az AI empátiája valódi-e, hanem az, hogy a felhasználó számára létrejön-e az empátia társas és pszichológiai hatása. A fenti kutatások alapján láthattuk, hogy igen, vagy legalábbis nagyon hasonló dolog jön létre.

Ebből adódik az a kényes és szerintem megdöbbentő kérdés, hogy meddig kell ragaszkodni az ontológiailag régebbihez (humán coach), és mikortól van létjogosultsága egy más, új verzióknak (AI coach)? És ez az a kérdés, ami a coach társadalmat véleményem szerint megijeszti, köztük engem is. Ha ezzel a kérdéssel megbarátkoztunk, akkor foglalkozhatunk azzal is, hogy mit tegyünk ebben az esetben, le fog minket cserélni a gép? Az én válaszom erre, ahogy a cikk címe is mutatja, hogy ha nem adaptálódunk, akkor igen!

Mennyire elfogadható számodra a teljes coaching folyamat AI általi automatizálása?



2026. februárban a MyPro Solutions Kft. és a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége egy egy-szerű, összehasonlító adatok létrehozására alkalmas kutatást indított a coaching és az AI kapcso-latáról. Coachokat és vezetőket kérdeztünk meg arról, hogy ők hogyan látják kényes kérdéseket, és az összképből számomra az olvasható ki, hogy a coachok konzervatívabb módon ragaszkodnak az eddig megszokott módszerekhez, míg a vezetők sokkal inkább azt nézik, hogy számukra mi hasznos.

A cikkhez szerintem leginkább illő adat, és a fenti kijelentésemet alátámasztja a következő össze-vetés:

A fenti diagramból jól látható, hogy a coachoknak mindössze 15%-a számára elfogadható az AI coaching, míg a vezetők 62%-a számára. Ezek alapján egyértelmű, hogy az AI coaching be fog törni a piacra, és a coachok számára nem elkerülhető az adaptálódás. Mivel a vezetők a hatékonyság növelésére, költségcsökkentésre és az azonnali rendelkezésre állásra fókuszálnak, a technológiai integrációt stratégiai előnyként értelmezik, amely képes kiegészíteni vagy akár egyes folyamatok-ban helyettesíteni a humán szakértelmet (Barger, 2025).

Egy másik kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltő vezető vett-e már részt AI coachingban, és itt az elzárkózó 25% mellett a válaszadók közel kétharmada (63%) nyilatkozott úgy, hogy nem, de érdeklí, nyitott lenne rá.

Ezekben az esetekben véleményem szerint kevésbé számít az, hogy az empátia, vagy az érzelmek a klasszikus értelemben valódiak, vagy "szimuláltan valódiak", mert itt ér össze a coaching valósága és Baudrillard elmélete. Kérdés, hogy a jelenlegi technológiai korlátok – amelyekből egyre kevesebb van –, mennyi ideig képesek ellensúlyozni az előnyöket. Egy AI coach 24/7-ban elérhető, bármikor válaszol, empatikus (a maga módján), és semmit nem felejt el. A hátránya, hogy van, aki nem annyira otthonos a technológiában. Más nem sok van, mert ha lenne, az a folyamatos fejlesztések miatt eltűnik.

A coachok válaszaiban az látható, hogy a coaching személyes oldalát hangsúlyozzák, ami miatt az AI nem ér fel velünk, és ebben egyet is értünk. Az emberhez való kapcsolódás személyessége, egy folyamat rituális jellege, stb. ez mind olyan, ami miatt fontos, hogy a coaching emberi maradjon. Viszont a vezetők csupán 41%-a tart attól, hogy nem emberrel beszél. Ez elég alacsony szám ahhoz képest, hogy még nincs jelentős tapasztalata a vezetőknek AI coachinggal, mert ne feledjük, a fent idézett egyik kutatás szerint egy óra alatt omlanak le ezek a gátak. Vezetőként, ha gyorsan van szükségünk támogatásra, mert a helyzet ezt megkívánja, akkor szemet hunyunk-e afelett, hogy nem emberrel beszéljük meg a problémánkat, viszont azonnal kapjuk meg a támogatást, még ha ez "csak" (jelenleg) 90-95%-os pontosságú is? Valószínűleg igen...

Viszont az eseteknek egy része biztos, hogy a jövőben is olyan marad, amit emberrel szeretnénk megbeszélni, és ez a jó hír a coach szakma számára. Mindkét oldalt megkérdeztük arról, hogy hogyan látják a coaching jövőjét, és bár eltéréssel, de egyetértettek a kitöltők, hogy növekszik a személyes coaching szerepe és értéke, valamint felértékelődik a személyesség és kapcsolódás értéke. A coachok 64%-a, a vezetők 53%-a gondolta így.

Humán és AI coach együttműködése

Az adatok alapján egyértelműen látszik, hogy a coach szakmának is változtatásra van szüksége, és alkalmazkodnia kell az aktuális kihívásokhoz. A folyamatos adaptálódás képessége még fontosabbá válik. Talán nem túlzás, ha úgy fogalmazzunk, hogy még inkább a talpon maradás és fejlődés legfontosabb alapkompenciája lesz. És a „lesz”-t értsük úgy, hogy már most is annak kell lennie, mivel az AI itt van a coachingban is.

Hogyan és merre?

Bízom benne, hogy minden kollégának sikerült felhívnom a figyelmét, hogy az AI korában adaptálódunk kell, de nem kell megijednünk a mesterséges intelligenciától, mert számos olyan lehetőségünk van, amelyekkel a munkánk nem lesz kevesebb, de célzottabbá és hatékonyabbá válik.

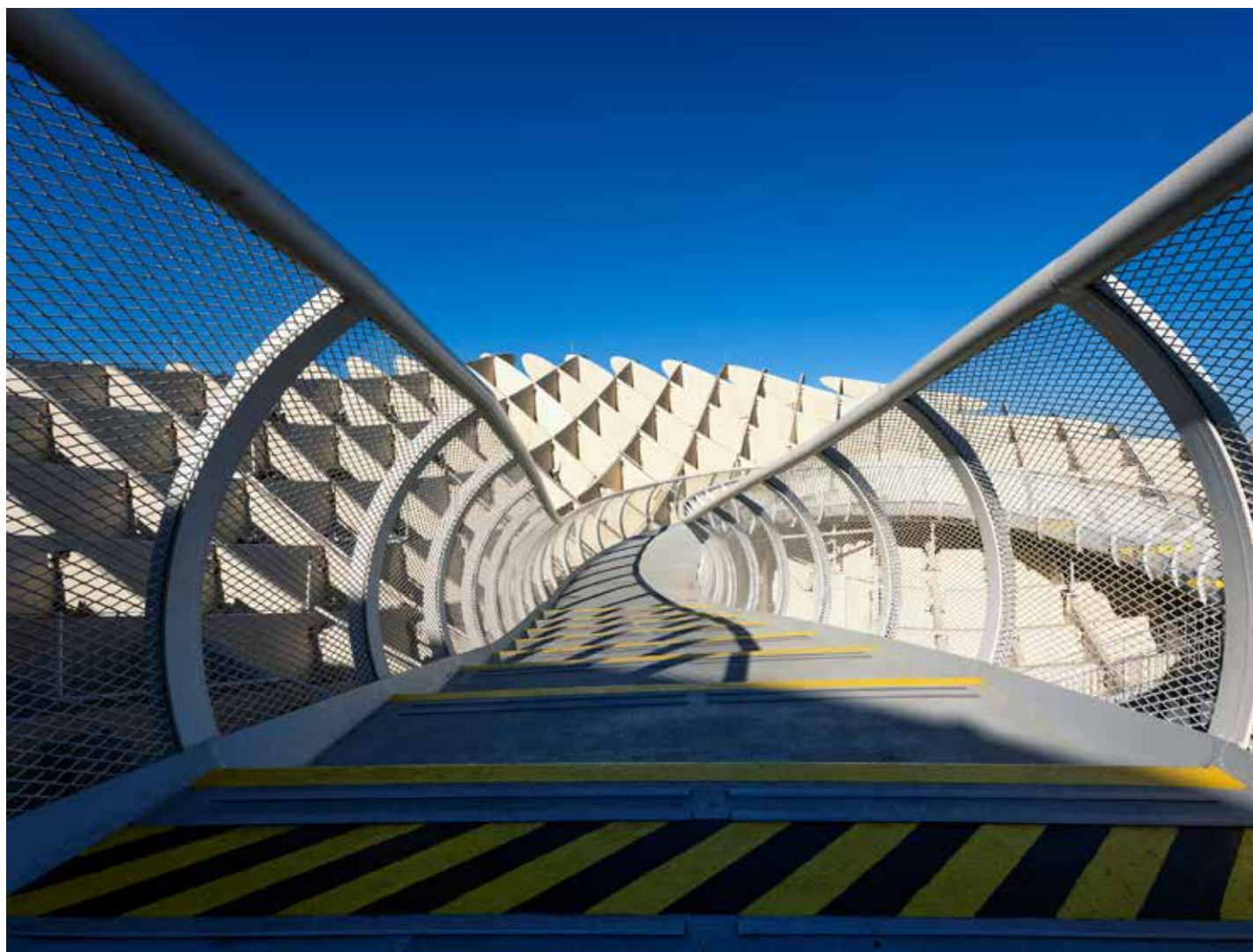
Az AI coaching véleményem szerint egyre népszerűbb lesz, mert széles körben tud eljutni mindenkihez, de ha időben lépünk, és felkészülünk, tudjuk, hogy melyek azok a területek, ahol mindig szükség lesz a személyességre, akkor nem kell félnünk a változástól. Ha viszont nem ismerjük fel időben a helyzetet, akkor valóban el fogja venni az AI a munkánkat, vagy annak egy részét.

Lépjünk időben, tájékozódjunk a lehetőségről, keressük a változtatási pontokat, és tegyük azt, amihez értünk, támogassuk a hozzánk fordulókat a fejlődésben!

Irodalomjegyzék:

- Baudrillard, J. (1996): A szimulákrum elsőbbsége. In: Kiss Attila Attila, Kovács Sándor & Odorics Ferenc (szerk.), Testes könyv I. Szeged: Ictus Kiadó, pp. 231–269.
- Barger, S. Amber (2025): Artificial intelligence vs. human coaches: examining the development of working alliance in a single session. Forrás: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1364054/full> letöltve: 2026. 02. 26.
- Decety, J., és Jackson, P. L. (2004): The functional architecture of human empathy. Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews, 3(2), 71–100.

- Fitzpatrick, K. K., Darcy, A., & Vierhile, M. (2017): Delivering cognitive behavior therapy to young adults with symptoms of depression and anxiety using a fully automated conversational agent (Woebot): A randomized controlled trial. *JMIR Mental Health*, 4(2), e19.
- Hasson, U., Ghazanfar, A. A., Galantucci, B., Garrod, S., & Keysers, C. (2012): Brain-to-brain coupling: A mechanism for creating and sharing a social world. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(2), 114–121.
- Inkster, B., Sarda, S., & Subramanian, V. (2018): An empathy-driven, conversational artificial intelligence agent (Wysa) for digital mental well-being: Real-world data evaluation. *JMIR mHealth and uHealth*, 6(11), e12106.
- Norcross, J. C., & Lambert, M. J. 2018.: *Psychotherapy relationships that work*. Oxford University Press.
- Reeves, B., & Nass, C. (1996): *The Media Equation: How People Treat Computers, Television, and New Media Like Real People and Places*. Cambridge University Press
- Rogers, C. R. (1957): The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103.
- Szandata, T. (2024): ChatGPT vs human expertise in the context of IT recruitment. *Forrás: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417424027350?via%3Dihub> letöltve: 2026. 02.26.*
- Zaki, J. (2014): Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1608–1647.





DOBOS ELVIRA

SZEMÉLYESSÉG ÉS JELEN-LÉT EGY ÚJ VILÁGBAN

Egyéni fejlődés és szervezeti tanulás az AI korában

A mesterséges intelligencia a szervezeti működésben rövid idő alatt kísérleti technológiából mindennapi infrastruktúrává vált. Ennek következtében a szakmai diskurzus fókuszja is eltolódik. A kérdés egyre kevésbé az, hogy alkalmazzuk-e az AI-t bizonyos területeken (vagy akár egy-egy terület kiváltására), hanem egyre inkább az, hogy milyen keretek között, milyen felelősségi rendben, és milyen etikai megfontolások mentén tesszük ezt.

Vezetői szerepemben, valamint a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségében olyan metszetben helyezkedem el, ahol egyszerre láthatók a vállalati döntéshozói elvárások (hatékonyság, skálázhatóság, költségkeretek) és a fejlesztő szakmák alapvető értékei (bizalom, titoktartás, kapcsolati minőség). A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségében 2022–2025 között több hullámban végzett felméréseket a hazai coach szakma körében 699 szakember bevonásával. Ezt 2026-ban egy 92 fős coach és 90 fős felsővezetői mintán futó kutatással egészítettük ki specifikusan az AI és a coaching kapcsolatáról. A kutatási szándék egy pragmatikus kérdés vizsgálata volt: hol tart a coach szakma az AI bevezetésében, és milyen elvárások, illetve aggályok fogalmazódnak meg a megrendelői oldalon? Az alábbiakban ennek a kutatásnak az eredményeiből fogok néhány fontos pontot röviden összefoglalni.

A használat–bizalom rés mint szervezeti kockázat

Az egyik legmarkánsabb eredmény, hogy a vezetők nagyobb arányban és intenzívebben használnak AI-eszközöket, mint a coachok, miközben a bizalmi szintjük alacsonyabb az AI irányában. Ez azt jelenti, hogy az AI használat növekedési üteme (vagy kényszere) a cégeknél meghaladja a bizalom növekedését, míg a coach szakemberek jóval megfontoltabbak ezen a területen.

A használat–bizalom rés ugyanakkor nem pusztán attitűd jelenség. Amennyiben egy szervezet operatíván integrál AI-eszközöket, de nem alakít ki világos jogi, etikai és adatkezelési kereteket, a kockázat a gyakorlatban materializálódhat. A vezetői interjúk és beszélgetések során visszatérő vakfoltok az alábbi témák köré rendeződnek:

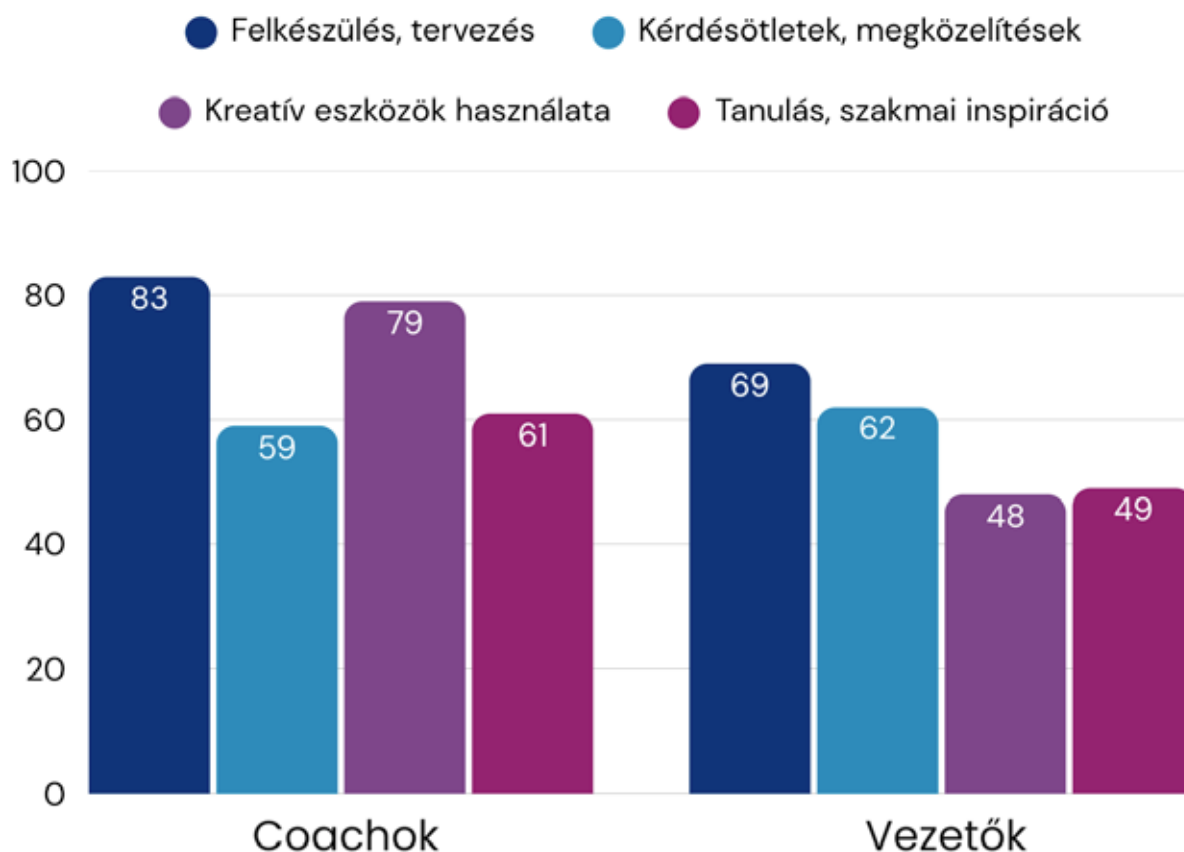
- Milyen adatok kerülhetnek AI-rendszerbe, és milyen adatútvonalon mozognak tovább?
- Mi minősül személyes, illetve különleges adatnak coaching kontextusban?
- Hogyan értelmezhető a GDPR a mindennapi gyakorlatban, ha érzékeny tartalom kerül digitális eszközbe?
- Az AI Act logikája szerint a döntéstámogatás, automatizálás és felelősségi rend milyen kockázati kategóriába sorolható? (Vagy éppen: Mi az az AI Act?)

Rövid távon tehát sikernek tűnhet a szervezet számára a gyorsabb működés és esetleg néhány munkatárs bérének megtakarítása, ugyanakkor a bizalomvesztés, az adatkezelési incidensek vagy a nem megfelelő határhúzás hosszabb távon reputációs és működési kockázatot jelenthet. A kérdés tehát nem az, hogy az AI hatékonyan segíti-e a szervezeti folyamatokat, hanem hogy milyen területeken és milyen feltételek mellett tekinthető felelősségteljesnek és fenntarthatónak a bevezetése.

A közös elfogadási zóna

A felmérések alapján jelentős közös metszet azonosítható a coachok és a vezetők álláspontja között. A coachok 80% feletti arányban elfogadhatónak tartják az AI használatát felkészülésre és tervezésre, kreatív ötletelésre, saját tanulásra, valamint strukturálásra. A vezetői minta eredményei ezzel összhangban állnak.

Ha a coach AI eszközöket alkalmaz, amelyeket tartod elfogadhatónak?

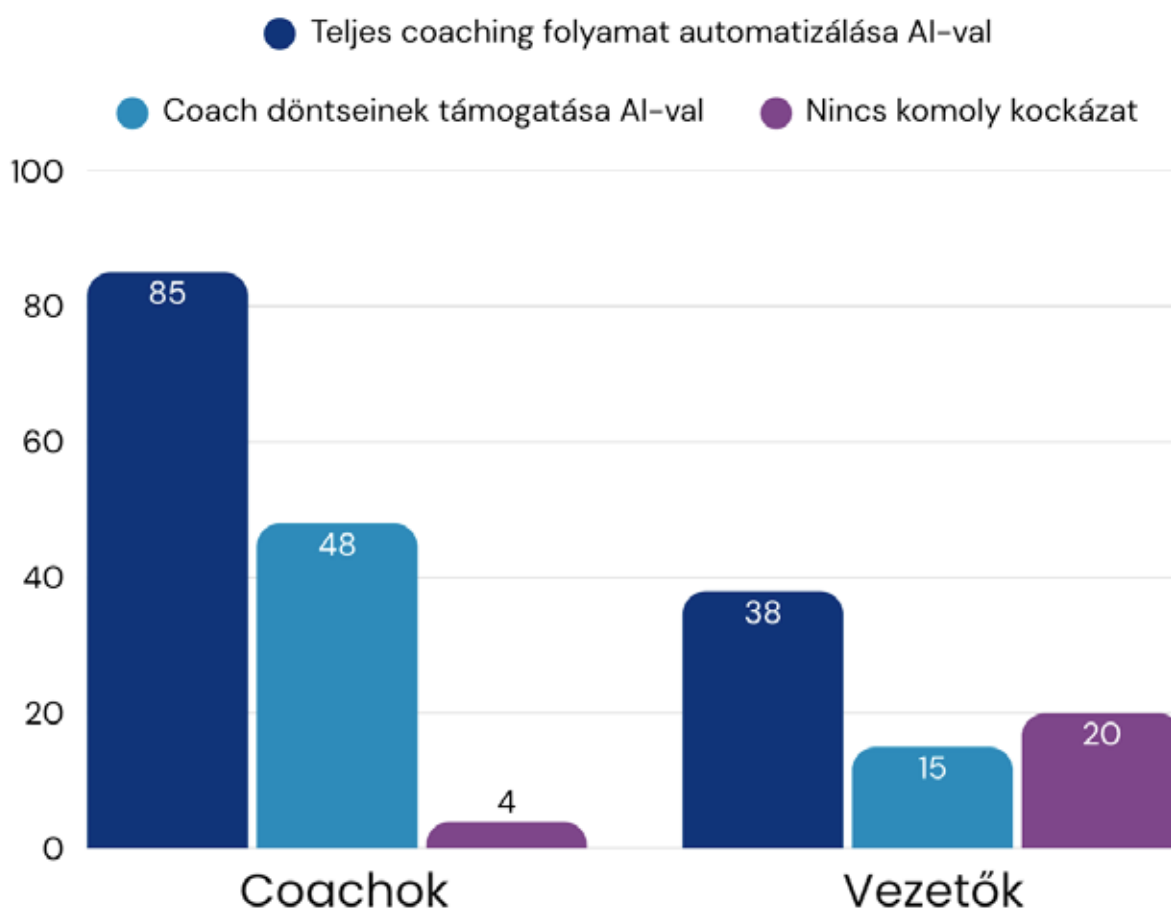


E közös zóna alapján a szakmai vita nem az AI alkalmazhatóságáról, hanem a határkijelölésről szól. A win-win tartományban az AI háttérfunkciót tölt be: gyorsítja az információfeldolgozást, támogatja a rendszerezést, fókuszot ad, és segíti a felkészülést. Ezzel párhuzamosan azonban szükséges tisztázni, hogy melyek azok a helyzetek, amelyekben az AI használata etikai, adatvédelmi vagy szakmai szempontból nem tekinthető megfelelőnek.

Feszültségpontok

A kutatásaink szerint a coachok 84%-a aggályosnak tartja a teljesen automatizált AI coachingot. A vezetői oldal ugyanakkor nyitottabb a hibrid megoldásokra. Kiemelendő adatpont, hogy a vezetők 66,7%-a a „Még nem, de érdekelne” választ adta arra a kérdésre, hogy részt vett-e már AI coachingban. Ez a minta nem elutasítást, hanem potenciális piacnyitást jelez.

Mely területeken tartod problémásnak az AI használatát a coachingban?



A két oldal fókusz kérdései eltérőek, de egyaránt legitimnek tekinthetők. A coachok számára a bizalmi tér sérülékenysége (titoktartás, intimitás, pszichológiai biztonság) a meghatározó. A vezetők

számára a hozzáférhetőség és skálázhatóság (munkatársi lefedettség, költség, idő) kerül előtérbe. A szakmai kérdés így a „hol a határ” problémájában sűrűsödik: milyen funkciók delegálhatók technológiának, és melyek maradjanak emberi felelősségben?

A nemzetközi szakirodalom alapján célorientált, jól strukturált AI coaching rendszerek képesek javítani a célkövetési fegyelmet, támogatni a viselkedésváltozást, valamint erősíteni a strukturált önreflexiót. Ez nagyon hasznos lehet például a teljesítménycélok elérésének támogatásában. Ugyanakkor a coaching egyik kulcstényezője, a kapcsolat minősége továbbra is erősen kötődik az emberi jelenlétéhez.

Szervezeti igény és realitás

Vállalati környezetben nyilvánvalóan nem reális, hogy minden munkatárs mellé személyes coach kerüljön, különösen nem a mindennapi teljesítménycélok támogatására. Egy jól tervezett AI coach platform ugyanakkor széles körben képes támogatást nyújtani konkrét célokra, napi fókuszra, visszajelzésre, mikro-szokások kialakítására és strukturált önreflexióra.

Az emberi coach hozzáadott értéke jellemzően ott jelenik meg, ahol mélyebb személyes fejlődésre van szükség, felelős döntések támogatása történik, vagy komplex rendszerhatásokat kell mérlegelni. Ezekben a helyzetekben a kapcsolati minőség és a pszichológiai biztonság a beavatkozás hatásmechanizmusának fontos része, így nem bízható felelősen egy AI eszközre.

Közös üzenet: a személyesség iránti igény növekedése

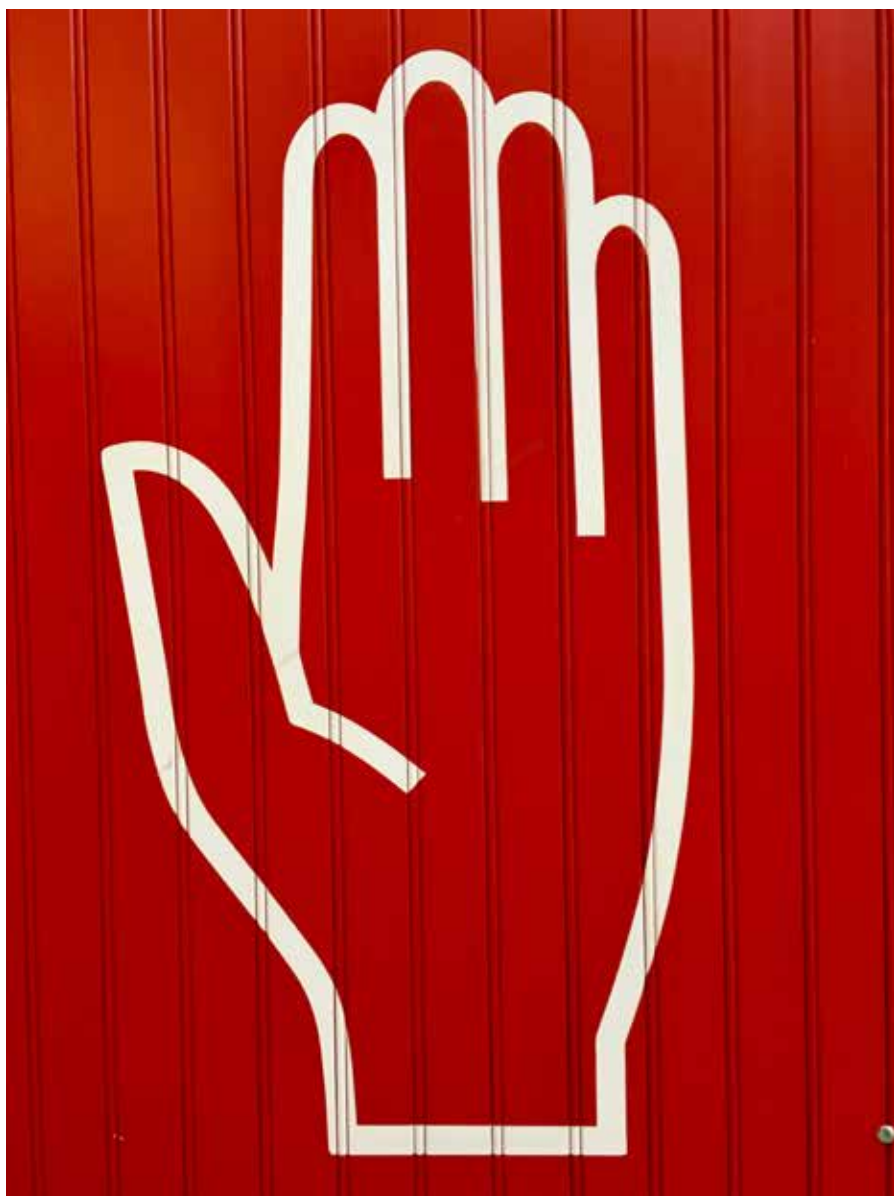
A kérdőívek záró szakaszában mind a coachok, mind a vezetők többsége azt jelezte, hogy a személyesség és kapcsolódás felértékelődése miatt a coachok szerepe várhatóan növekedni fog. A jelenség paradoxona röviden így ragadható meg: minél gyorsabbá és automatizáltabbá válik a szervezeti működés, annál nagyobb az igény a megtartó, reflektív térre.

Határhúzás

A megfelelő határhúzás vezetőként ezen a területen is kiemelten fontos. A felelős bevezetéshez érdemes négy, egymást kiegészítő kérdés mentén gondolkodni:

- Milyen adat kerül be az AI-rendszerbe, hol tárolódik, és milyen módon használandó fel?
- Létezik-e belső AI-használati irányelv és adatkezelési protokoll (GDPR), értelmezzük-e az AI Act kockázati logikáját, és történik-e szervezeti szintű edukáció az AI-t használó munkavállalók számára?
- Elkülönítjük-e a strukturális támogatást (tervezés, gyakorlás, összefoglalás) az érzelmi-diagnosztikus tértől (érzékeny tartalom, diagnózis, döntéshozatal)?
- Tisztázott-e, hogy a használt rendszer milyen kockázati kategóriába esik, és ez milyen szervezeti kötelezettségeket hoz magával?

A gyakorlati alapelv egyszerű, mivel amit egyszer feltöltöttünk, azt utólag nem lehet visszacsinálni. A határkijelölés ezért a bizalmi tér, valamint a személyes és üzleti adatok védelmének előfeltétele.



Mit tartogat a jövő?

A téma kapcsán három meghatározó irány rajzolódik ki előttem.

1. A coaching felértékelődése a személyesség és kapcsolódás miatt

A mesterséges intelligencia térnyerése nem a coach szerepének csökkenését, hanem annak átalakulását és felértékelődését hozza, ahogy az a bemutatott kutatásból is egyhangúan kiderül. Az AI coach platformok nem a jól képzett coach szakembereket helyettesítik, hanem olyan területekre jutnak el, ahová a személyes coaching eddig nem tudott elérni.

A komplex, identitást, felelősséget és szervezeti dinamikát érintő helyzetekben azonban továbbra is az emberi jelenlét, a bizalom és a reflektív kapcsolat adja a valódi mélységet. Ebben a térben a coach szerepe várhatóan nem csökken, hanem erősödik, egyfajta exkluzivitása lesz a személyesség miatt.

2. A coaching módszertan szélesebb körű elterjedése

Az AI coach platformok nemcsak szolgáltatási csatornát jelentenek, hanem módszertani terjesztő erőt is. A coaching alapelvei – célorientált gondolkodás, kérdésközpontú megközelítés, strukturált önreflexió, felelősségvállalás, visszacsatolás – digitális eszközök segítségével szélesebb körben elérhetővé válhatnak.

Egy szervezetben reálisan nem biztosítható minden munkatárs számára egyéni coach, különösen nem a teljesítménycélok napi szintű támogatására. Az AI-alapú coaching rendszerek ugyanakkor képesek széles körben, strukturált módon támogatni a célkövetést, a fókuszot és az önreflexiót – nemcsak vezetők, hanem munkatársak számára is. Emellett földrajzi és kapacitásbeli korlátokat is áthidalnak, olyan régiókban, ahol nem érhető el elegendő számú, megfelelően képzett coach szakember, továbbá az AI coach platformok hozzáférést teremthetnek a coaching jellegű támogatáshoz.

Ez jelentős kulturális változást hozhat a szervezetek életében. A coaching nem csupán egy fejlesztési eszköz lesz a felsővezetők számára, hanem gondolkodási és működési mintázattá válhat a

szervezeti kultúrában. Ha a coaching szemlélet – a kérdezés, a reflektív gondolkodás, az autonóm felelősségvállalás – nagyobb körben terjed el, az hosszú távon érettebb döntéshozatalt, nagyobb önszabályozást és tudatosabb egyéni és szervezeti működést eredményezhet.

3. A mentális jóllét szakmáinak növekvő jelentősége az AI korszakában

A harmadik irány túlmutat a hatékonyság kérdésén. Az AI-eszközök tömeges és gyors integrációja új mentális kihívásokat hoz magával. Információs túlterhelés, folyamatos használat (mindenre rákérdezés), döntési bizonytalanság, kontrollvesztés-érzés, technológiai függőség és új típusú addikciók jelenhetnek meg.

A digitális jelenlét intenzitása és az állandó optimalizációs kényszer pszichológiai terhelést jelent. Ebben a környezetben a coach szakma – más mentális jóllétet támogató szakmákkal együtt – egyre fontosabb stabilizáló szerepet tölt be. A coaching (főként a személyes coaching) nemcsak teljesítményt támogató eszköz, hanem mentális keret is, amely segít értelmezni a változást, tisztázni a felelősséget, strukturálni a döntéseket és megőrizni az autonómiát egy technológiailag túlingerlő környezetben.

Összegzés

Összességében tehát nem egy kiszorítási folyamatot látok, hanem egy strukturális átrendeződést, amellyel a mentális jóllét szakmái pedig új jelentőséget kapnak. A fenti három irány véleményem szerint együtt rajzolja ki a coaching jövőjét az AI korszakában.

A szakmai közösségek és a coach ernyőszervezet szerepe a következő időszakban várhatóan felértékelődik, ugyanis sztenderdek, etikai kapaszkodók és jó gyakorlatok nélkül a piac könnyen bizalomvesztéssel reagálhat. Ugyanez az igény a kutatásban résztvevő coach szakemberek részéről is megfogalmazódik az ernyőszervezet felé. A felelősség azonban mindannyiunké, hogy tudatosan, szabályozottan, felelősen, és a személyességet védő határokkal lépünk be az AI korába.





VIZDÁK KÁROLY

ETIKA ÉS AI A COACHINGBAN – ÚJ TÁMOGATÓTÁRS VAGY REJTETT HATÁRÁTLÉPÉS?

Az AI nem ül be a coachingülésre. De ha nem figyelünk oda, simán úgy tűnhet, mintha ott lenne velünk.

Amikor valaki „mégis jelen van”

A coaching lényege, hogy tényleg ott legyünk egymásnak. Amikor két ember találkozik, és tényleg figyelnek egymásra, abból mindig valami új születik – egy felismerés, egy döntés, vagy épp egy új irány. Volt egy középvezető ügyfelem, aki egy

hosszú, nehéz csend után ennyit mondott: „Most először mertem kimondani, hogy félek.” Az a csend addig nem volt üres. Inkább feszült volt, törékeny, szinte tapintható. Ha abban a pillanatban valaki hirtelen odavet egy „jó kérdést”, az egészet megtörte volna. Szóval a coachingban a jelenlét nem csak egy technika. Ez maga a kapcsolat.

De mostanában felbukkant egy új szereplő, aki látszólag nem vesz részt ebben a találkozásban – mégis hatással van rá. Ez az AI. Nem kérdez vissza élőben. Nem néz a szemünkbe. A csendet sem érzi. Mégis ott van: jegyzetel, rendszerez, javaslatokat dob be, emlékeztet, összefoglal. Ma már szinte minden coach találkozik AI-alapú eszközökkel, akár az ülés előtti ráhangolódásról, akár a két ülés közti támogatásról, vagy az adminisztrációs terhek csökkentéséről van szó. A kérdés ma már nem az, hogy az AI megjelenik-e a coachingban. Hanem hogy hogyan jelenik meg, milyen szerepet kap, és ezt milyen etikai keretek között lehet jól csinálni. Ebben a cikkben azt nézem meg, hogy az AI tényleg lehet-e a coach igazi társa, vagy észrevétlenül egy sor határátlépéshez vezet – főleg a bizalom, a felelősség és a szakmai jelenlét területén.

Az AI helye a coaching eszköztárban – hol tartunk most?

A legtöbb AI-eszköz a coachingban jelenleg még nem „coachol” igazán. Nem vezeti a folyamatot, nem vállal felelősséget a döntésekért. A gyakorlatban leggyakrabban így használjuk:

- ülés előtti kérdések gyűjtése, fókuszálás,
- reflektív naplózás támogatása,
- célkitűzések rendszerezése,
- kompetenciák felismerése,
- adminisztratív feladatok automatizálása.

Én is kipróbáltam már több ilyen eszközt. Őszintén, nagy megkönnyebbülés volt, amikor egy fárasztó nap végén nem nekem kellett rendbe szednem a jegyzeteimet. Spóroltam időt, maradt energiám

másra is. Közben viszont egy furcsa gondolat nem hagyott nyugodni: ha az összefoglalót az AI írja helyettem, az még tényleg az én figyelmem eredménye? Vagy már csak valami átszűrte, algoritmuson átfutott változat? A coaching nem csak tudásról szól. Ez kapcsolatáról szól, emberekről. És ezt a kapcsolatot nem lehet gépre bízni. Elsőre ezek az eszközök ártalmatlannak, sőt, kifejezetten praktikusnak tűnnek. A vezetéstudomány kutatói is azt mondják, hogy az AI komolyan segíthet a tudásigényes, érzelmileg kimerítő munkákban. De a coaching több, mint tudás. Ez kapcsolat. És itt jönnek elő az etikai kérdések.

Az első töréspont: transzparencia és szerződésesség

Egy pillanat nagyon élesen megmaradt bennem. Egy középvezető ügyfelemmel dolgoztam, aki mindig mindent rendszerezett, logikusan közelített meg. Egyik alkalommal, a beszélgetés végén, szóltam neki, hogy kipróbálnék egy AI-alapú eszközt a jegyzeteim összefoglalására. Megállt, rám nézett, és megkérdezte: „Akkor amit itt mondok, az bekerül valahova?” Ott, abban a másodpercben, vált világossá, hogy ez nem technikai kérdés. Ez a bizalomról szól.

A coaching etikai kódexei – akár az ICF, akár az EMCC szabályait nézzük – különösen hangsúlyozzák a transzparenciát és a szerződéses kereteket. Ezek nem csak adminisztrációs részletek, hanem a bizalom alapjai. Felmerül a kérdés: Tudnia kell-e az ügyfélnek, ha a coach AI-t használ az ülések során? Etikailag a válasz: igen. Nem azért, mert az AI veszélyes lenne, hanem mert a coaching nem csak a témákról, hanem a keretről is szól. Ha bejön egy harmadik szereplő – még ha nem is ember – az már alakítja a folyamatot. A gond az, hogy az AI sokszor láthatatlanul van ott. Nem ül szemben, nem szól bele, de formálja a gondolkodást, az összefoglalásokat, a hangsúlyokat. Ha ezt nem mondjuk ki, könnyen sérülhet a szerződés tisztasága.

A „láthatatlan közvetítő” dilemmája

Az egyik coaching folyamatban az ügyfelem két ülés között rendszeresen használt egy AI-alapú coach chatet. Eleinte ennek kifejezetten örültem. Láttam rajta, hogy tényleg reflektál, gondolkodik, készül a találkozókra. Aztán valami megváltozott. Ahogy teltek az alkalmak, a válaszai egyre „tankönyvszerűbbek” lettek. Precízen megfogalmazott célok, szépen felépített önreflexiók – de egyre kevesebb bizonytalanság, és valahogy az érzelmek is elkezdtek eltűnni. Egyszer rákérdeztem: „Amikor ezt mondod, mit érzel közben?” Hosszú csend lett. Végül csak ennyit mondott: „Ott gyorsabban kapok választ. Itt többet kell gondolkodnom.” Na, itt történt valami. Rájöttem, hogy az AI átvette tőle a reflexió egy részét, viszont felelősség nélkül. Gyors megoldásokat adott, miközben a coaching pont arról szól, hogy az ügyfél kibírja a bizonytalanságot, és szembenéz



vele. Ekkor szakmai dilemmába kerültem: Örüljek annak, hogy az ügyfél ilyen aktívan dolgozik magán? Vagy szóljak, hogy a villámgyors válaszok elveszik a mélységet? Végül nem az AI-t kezdtem „támadni”, hanem behoztam a témát a beszélgetésbe: „Szerinted mi a különbség aközött, amikor ott beszélgetsz, és amikor itt?” Ez a kérdés visszaadta neki a felelősséget.

Adatkezelés: ki látja, mi történik az adatokkal?

Egy coaching ülésen a szakmai partnerem egyszer csak megkérdezte tőlem: „Ha AI-t használ, tényleg biztos lehetsz benne, hogy az ügyfél személyes dilemmái nem szivárognak ki?” Ott, abban a pillanatban esett le, mennyire komoly jogi és etikai felelősség jár a technológiai lelkesedés mögött. Azóta nagyon szigorú szabályokat követek:

- Személyes, érzékeny történetet soha nem viszek AI-felületre.
- Szervezeti politikai konfliktust sem.
- Mentális egészséggel kapcsolatos témát sem dolgoztatok fel algoritmussal.

Ez nem valami túlzott óvatosság. Ez egyszerűen szakmai felelősség. És, őszintén szólva, nem minden coach gondol ebbe bele.

Kompetenciahatárok – mire nem képes az AI?

Pár éve egy ügyfél egy igazán nehéz dilemmával jött hozzám: elbocsásson-e egy régi kollégát, aki már nem teljesít jól, miközben épp nehéz időszakon megy keresztül. Két találkozó között rákérészt a problémára az AI-nál. Amit kapott, az egy szép, logikus válasz volt: egy pro-kontra lista, egy döntési mátrix, minden rendezett. Amikor visszajött hozzám, látszott rajta, mennyire marcangolja a helyzet. Az AI egy dolgot biztosan nem látott: milyen fájdalmas a lojalitás, mennyire sérül a vezetői identitás, és hogyan telepszik rá a büntudat az egész döntésre. Pedig ezek számítanak igazán a coachingban, nem egy döntési mátrix. Nekem is felmerült egy új szakmai dilemma: Hol van az a határ, amikor az AI már túl nagy súlyt kap valakinek a gondolkodásában? Nem az a baj, hogy rossz választ ad, hanem hogy semmi felelősséget nem vállal a következményekért. A coachingban viszont a felelősség mindig ott van.

Humor, de nem vicc: „Az AI szerint...”

Mostanában egyre többször hallom coachingüléseken ezt a mondatot: „Megkérdeztem egy AI-t, és azt mondta...” Ez önmagában nem gond. Sőt, néha kifejezetten jó lehetőség. A lényeg az, hogy a coach mit kezd ezzel. Versengeni kezd az AI-jal? Elutasítja? Vagy inkább visszatükrözi, és beszélgetés témájává teszi? Az etikus megközelítés nem tilt vagy elutasít, inkább kereteket ad. Nem az AI-jal vitatkozik, hanem az ügyfelet segíti abban, hogy értelmet adjon annak, amit hallott. Például: „Te mit gondolsz erről? Mi az, ami megszólít benne, mi az, ami nem?” Ebben a helyzetben az AI nem helyettesít, csak tükröt tart az ügyfélnek.

Mikor lesz az AI tényleg hasznos társ a coachingban?

A tapasztalat azt mutatja, hogy akkor, ha ezek a feltételek teljesülnek: 1. Teljesen átlátható – az ügyfél tudja, mikor és mire használjuk az AI-t. 2. Világosak a keretek – nem coach, nem dönt helyettünk. 3. A kompetenciahatárokat betartja – nem értelmez mély érzelmeket. 4. Nem veszi el a jelenlétet

– inkább több időt ad rá. 5. A felelősség mindig az emberé – ezen nincs vita. Így az AI tényleg lehet hasznos társ: egy eszköz, ami segít abban, hogy a coach még inkább ott tudjon lenni, ahol igazán csak ember lehet jelen.

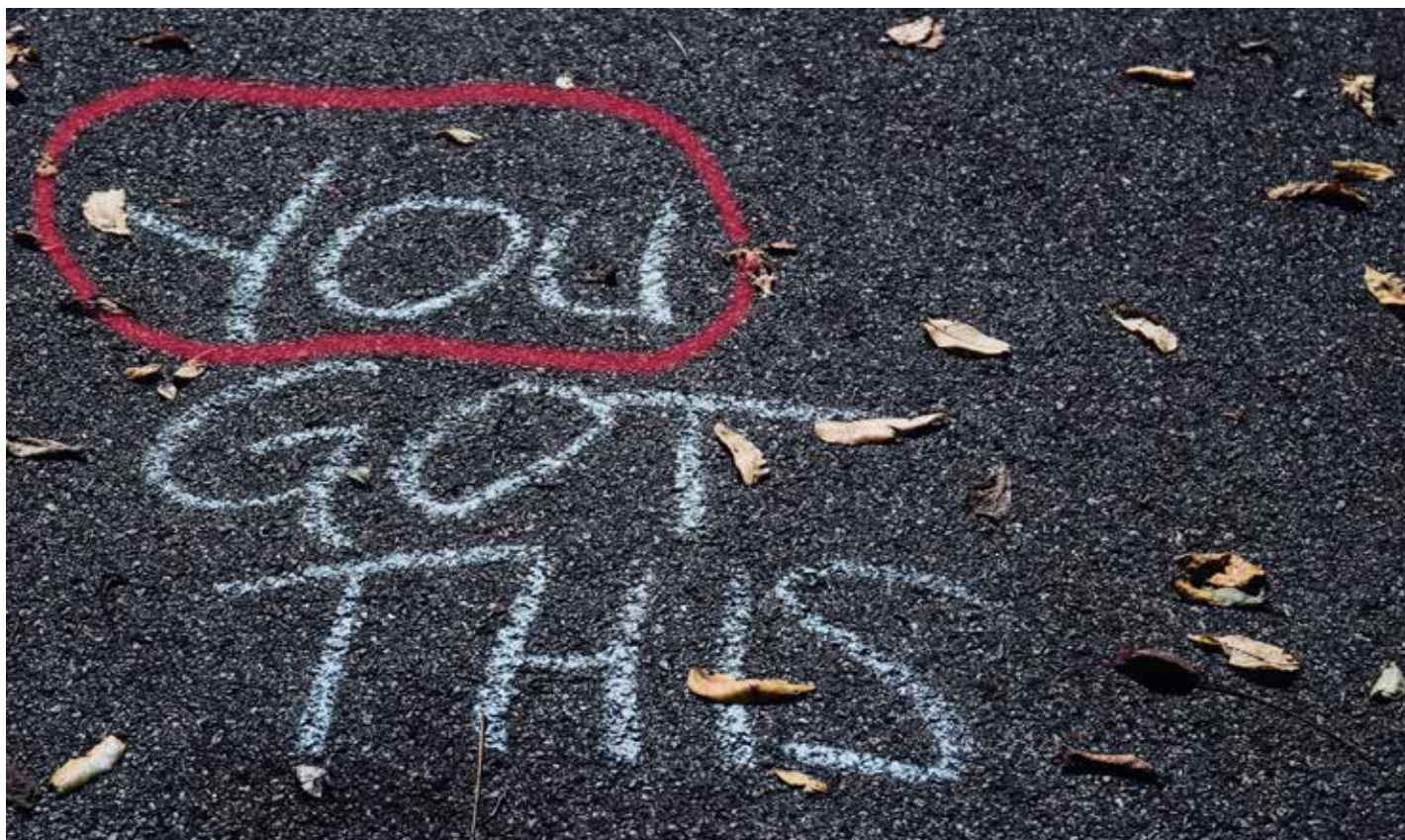
Konklúzió – nem maga az AI az etikai kockázat

Az AI önmagában nem jelent etikai veszélyt. A kockázat ott kezdődik, ahol hiányzik a tudatosság, és elmosódnak a határok. Szakmailag engem most leginkább ez foglalkoztat:

Hogyan maradhatok valóban jelen egy olyan korban, ahol minden a gyors válaszokról szól? A coaching jövője nem arról szól, hogy „ember vagy gép”. Sokkal inkább arról, hogy emberek dolgoznak együtt felelősen, okosan használt eszközökkel. A valódi kérdés nem az, hogy használjunk-e AI-t. Hanem az, hogy közben meg tudjuk-e őrizni a coaching valódi lényegét: a jelenlétet, a kapcsolatot, és a szakmai felelősséget.

Felhasznált irodalom

1. The International Coaching Federation (2025): *Artificial Intelligence Coaching Framework and Standards*
2. European Mentoring & Coaching Council (2023): *Ethics Guidance for Providers of Coaching, Mentoring and Supervision using Technology and AI (Version 1.0)*
3. Harari, Y. N. (2024): *Nexus – A Brief History of Information Networks from the Stone Age to AI*
4. Whitmore, J. (2017): *Coaching for Performance*
5. Seligman, M. – Csíkszentmihályi, M. (2000): *Positive Psychology – An Introduction*



Bölcскеi Mónika

ADHD coach, tréner, facilitátor, Dr. Máté Gábor Együttérző feltárás megközelítésével dolgozó szakember

2009 óta foglalkozom ADHD Coaching-gal – akkor, amikor még tabu volt erről beszélni, és Magyarországon képzés sem létezett. Nemzetközi mentortól tanultam, és a módszertant azóta is folyamatosan igazítom a hazai igényekhez. Bár az elmúlt évtizedben több ADHD coachot és ADHD-szemléletű pedagógust is képeztem, a fókuszom máig a mély egyéni munkán van. Képzés-fejlesztési szakemberként bizalmat és teret adok ügyfeleimnek, hogy bátran szárnyaljanak és fejlődjenek. Támogatom őket abban, hogy saját ütemükben meghódítsák végtelen égboltjukat. Hiszem, hogy nemcsak vágyainkban, de ébren is van szárnyunk, csak meg kell tanulni repülni.

Dobos Elvira

Okleveles, Certified Master Level Coach minősítésű üzleti coach, okleveles mentálhigiénés szakember, kommunikációs szakértő. 2022-től a coach szakma hazai ernyőszervezetének, a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnöke, 2016-tól a Magyar Coach Egyesület elnöke, 2011-től a Magyar Coachszemle szakfolyóirat alapító társ-főszerkesztője, 2014-től a MyPro Solutions Kft. társ-tulajdonos ügyvezetője, valamint a MyPro Intelligence alapítója.

dr. Csóka Anett

Jogász, mediátor, okleveles coach, sportcoach. Munkámban a jogi gondolkodás struktúráját ötvözöm a coaching szemléletével, különös hangsúlyt fektetve a szakmai integritásra és a bizalmi kapcsolatok tisztaságára. Meggyőződésem, hogy a coaching hitelessége nemcsak módszertani felkészültségen, hanem etikus és átlátható működésen is alapul. Hiszek abban, hogy minden segítő szakmában – így a coachingban is – a szakmai szabadság és a felelős, szabályos működés egyensúlya teremti meg a hosszú távú bizalmat.

Fehér Tilla

Megoldásfókuszú coach, mediátor, fordító

Egyéni és csoportos coaching folyamatokban dolgozom elsősorban life coaching területeken, megoldásfókuszú szemléletben, főszerepben az erőforrásokkal. Támogató csoportokat facilitálok neurodivergens gyerekek szüleinek és erdei coaching eseményeket is szervezek. Több coaching-témájú könyvet is fordítottam (Solutionsurfers Magyarország Kft., Z-Press Kiadó), és amikor épp nem coaching beszélgetéseket folytatok, a Solutionsurfers Magyarország Kft.-nél dolgozom projektmenedzserként és alumni-koordinátorként, és intuitív vegán szakácsként gasztro-workshopok házi-asszonya vagyok.

Hankovszky Katalin

Megoldásfókuszú coach, teamcoach, coachképző, szervezettefejlesztő, a Solutionsurfers Magyarország Kft. egyik alapítója és szakmai vezetője

Mindig is érdekelt a tanulás és a változás. A megoldásfókusszal való találkozásom óta egyre elkötelezettebb vagyok a humán folyamataink lehető legkönnyedebb alakítása mellett: szenvedélyem lett az előrevivő erőkhöz való hullámlovaglás. A coacholás, szervezetekkel való munka és a coachképzés mellett (vagy közben...) figyelmem jelentős részét fordítom a módszereink továbbfejlesztésére és aktív alakítására. A konferenciák szervezése, a könyvkiadás is mind azt szolgálják, hogy a megoldásfókusz minél több területen, minél többek számára elérhető legyen Magyarországon, illetve hogy a gyakorló szakemberek találkozhassanak, és hasznos tapasztalatot szerezhessenek a közös munka révén.

Horváth Márta

Business coach, az MCSZ Etikai Tanácsadó Testület tagja

Tizenhat évvel ezelőtt a coach képzésünk befejeztével, azért alakítottuk meg a Magyar Coach Egyesületet, mert hittük, hogy a coaching szakmában folyamatos tanulásra van szükségünk, és ebben egymásra is támaszkodhatunk. A Magyar Coachszövetség egyik alapító egyesületeként pedig azt is éreztük, hogy össze kell fognunk a hasonlóan gondolkodó coach szervezetekkel a szakma széleskörű elfogadtatásáért. Meggyőződésem – a hosszú évek tapasztalata után is –, hogy sokat tanulhatunk egymástól.

Örvényesi Rita

Business coach, MCSZ elnökségi tag, MCE alelnök, HR és Kommunikációs szakértő

Több mint harmincöt év vezetői tapasztalattal és tízezer óra fejlesztői munkával dolgozik. A mérhető változásra és valódi eredményekre fókuszál. Komplex helyzeteket iparágakon átívelő tapasztalattal, rendszerszintű és kritikus gondolkodással közelít meg, magyarul és németül egyaránt dolgozik. Munkáját a bizalom, átláthatóság, szakmai minőség és az etikus működés határozza meg. Az élet-hosszig tartó tanulás híveként jelenleg pszichológiát hallgat németül a Hageni Egyetemen, emellett jogaoktatói képzést is végez és aktívan gyakorolja a mindfulness terápiát a személyes és szakmai fejlődés jegyében.

Papszt Kriszta

Pénzügyi coach és mentor, aki több mint 10 éves tapasztalattal dolgozik a pénzügyi önismeret, a pénzügyi tudatosság és a coaching határterületén. Korábban publikált a Magyar Coachszemlében, valamint több fórumon tartott előadásokat és workshopokat. Szakterülete a női kliensek pénzügyi önismeretének fejlesztése, továbbá a coaching és a tanácsadás etikai határainak tudatosítása.

Ruszák Miklós

Szervezetpszichológus, szervezeti diagnosztikai szakértő, CEC - Certified Experienced Coach, a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége által minősített coach (MCSZSZ-2015/1-21-MC) és a szervezet Minősítési és Képzési tanácsadó testületének vezetője, programozó. 2014 óta a MyPro Solutions Kft. társtulajdonosa, 2015 és 2021 között aktív coach, 2020 óta a cég fő szoftverének, a MyPro Analytics szervezeti diagnosztikai eszköztár vezető fejlesztője. 2014 óta a Magyar Coachregiszter, 2025 óta a MyPro AI Coach fejlesztője.

Vizdák Károly

Okleveles közgazdász, business, group & team coach, angol-magyar szakfordító

Több mint 15 évig dolgozott multinacionális cégeknél. 2016-ban kezdett el a coachinggal foglalkozni. 2020 óta a Budapesti Corvinus Egyetem stratégiai tanácsadója, a Navigator mentorprogram operatív vezetője. Ő fordította a Bárcsak 20 évesen tudtam volna mindezt! és a Sikeres csapatok c. könyveket. 2025-ben nonprofit egyéni kategóriában a Mentor Oscar díj nyertese, szervezeti kategóriában 2. helyezettje.

Vizsolyi Ákos

Teológiai tanulmányaimra építve mentálhigiénés szakemberként és szupervizorként dolgozom. Szupervizor és coach tapasztalatot szereztem a szociális szféra, az államigazgatás, az egészségügy, a pedagógia, valamint a kkv-szektor területén. Közel harminc éve kísérem leendő szupervizorok szakmai fejlődését hazai képzéseken és műhelyekben; többek között a HIETE, az IBS, az EHE és a Sapientia programjaiban.

Szupervíziós ars poeticám: „Senki ne maradjon egyedül a munkájával kapcsolatos kérdésekkel, dilemmákkal.”

Zalai-Zempléni Zsófia

Zalai-Zempléni Zsófia Consciousness Master Coach®, ifjúsági és (szív)tudatossági mestercoach, mediátor, a Szívtudatosság Központ alapítója. Specializációja a fiatalokkal végzett coaching munka és a Szívtudatosság Coaching®, amelyet Magyarországon egyedülálló módon oktat is. Mottója: „Kapcsolódj szívből, vezess szeretettel!”

