

Szellem és Tudomány

a Miskolci Egyetem Alkalmazott
Társadalomtudományok Intézetének folyóirata

2026/1-2. szám.

Miskolc-Egyetemváros

Szerkesztőség

Fekete Sándor (főszerkesztő)
Kiss Daniel (felelős szerkesztő)
Graholy Éva (a szerkesztőbizottság titkára)

Szerkesztőbizottság

Szabó-Tóth Kinga (Miskolci Egyetem)
Horváth Zita (Miskolci Egyetem)
Kotics József (Miskolci Egyetem)
Nyírő Miklós (Miskolci Egyetem)
Czibere Ibolya (Debreceni Egyetem)
Loncsák Noémi (Debreceni Egyetem)
Glied Viktor (Pécsi Tudományegyetem)

Ewelina Kancik-Kołtun (Uniwersytet
Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
Tomáš Dvorský (Univerzita Pavla Jozefa
Šafárika v Košiciach)
Lukáš Jakobovič (Univerzita Pavla Jozefa
Šafárika v Košiciach)
Peter Dubóczy (Univerzita Pavla Jozefa
Šafárika v Košiciach)

Kiadó

Miskolci Egyetem
Bölcsészettudományi Kar
Alkalmazott Társadalomtudományok
Intézete

A szerkesztőség címe:

Miskolci Egyetem BTK
Alkalmazott Társadalomtudományok
Intézete
3515 Miskolc-Egyetemváros
Telefon: (46) – 565111/21-84
E-mail: btk.atti@uni-miskolc.hu



ISSN 2062-204X

A lap megrendelhető a szerkesztőség címén, vagy a megadott email címen.

Tartalom

Elmélkedő

- Fazekas Csaba:** Prohászka Ottokár, mint public intellectual, avagy tekinthetünk-e közszereplőnek egy történelmi személyiséget? 4
- Hegedűsné Veréb Anita:** „Ezért az óráért jöttem” A szent három nap kenotikus mélysége a balthasari teológiában 17
- Krabák Attila Adrián:** A közösségi coach, mint újszerű szereplő a társadalmi felzárkózás elősegítésében? 31
- Szabó-Tóth Kinga:** Az élet első ezer napja és a korai intervenció programok jelentősége biopszichoszociális keretrendszerben 61

Kitekintő

- Fodor Tamás Albert:** A tanácsdemokrácia elmélete Anton Pannekoek gondolkodásában – Kritika, alternatíva és gyakorlati koncepció 71
- Rabócz Vivien – Fonó Szabolcs:** A 20. század történelmének hatása a kelet-közép-európai kereszténydemokrácia sajátosságaira 89
- Takács Máté János:** Az Amerikai Egyesült Államok és Izrael Iránnal vívott háborújának előzményei a perzsa stratégiai örökség tükrében 115
- Udvarvölgyi Zsolt András:** A tanzániai választások margójára 129

Overview

- Ermidi Argiro Maria:** Water Security in a Changing World: A Case Study of Central and Eastern Europe 140
- Kenaan Arij:** The Role of International Bodies in Solving Conflicts in the Middle East 166
- Sergej Sinicyn – Mária Denciová – Gabriel Eštok:** An informational narrative on Slovakia's energy dependence on Russian gas 189

Recenzió

- Kiss Daniel:** Napjaink diktatúráinak logikájáról Anne Applebaum: Autokrácia Rt. 208

Krabák Attila Adrián

A közösségi coach, mint újszerű szereplő a társadalmi felzárkózás elősegítésében?

<https://doi.org/10.32966/szellem.2026.003>

Absztrakt

A közösségi coaching egy innovatív megközelítésű módszer a hátrányos helyzetű csoportok helyzetének a javítására, amely által bevonódhatnak az őket érintő fejlesztésekbe, javulhatnak életkörülményeik és képessé válhatnak tenni saját jólétükért. A módszer a coaching alapelveire támaszkodik, így az közösségi célok megtalálását támogatja, a megvalósítást facilitálja, a kölcsönös tanulást támogatja, illetve alternatívákra mutat rá. Jelen tanulmány célja a közösségi coaching szűkebben vett elméleti alapjainak megalapozása és bemutatása, különböző szerepeinek felderítése, leírása és a potenciális alkalmazási lehetőségeire való rávilágítás, tágabban a társadalmi felzárkózásban betöltendő szerepének elemzése. Az látható, hogy a közösségi coaching a társadalmi leszakadás kezelésében jelentős potenciállal bír, ahogy egyre inkább kikristályosodik és jól alkalmazható módszerré válik.

Kulcsszavak: közösségi coaching, hátrányok, inklúzió, kapacitásfejlesztés, szerepek

I. Bevezetés

A coaching egyre inkább elterjedtebb és elfogadottabb, számos fajtája, csoportosítási szempontja, valamint eszköze és folyamatmodellje született az évek során. A résztvevők szempontjából egy újszerű coaching válfaj a közösségi coaching, amely hátrányos helyzetű társadalmi csoportok társadalmi integrációjának elősegítését, képessé tételét és participációjuk javítását célozza, amely során a közösségi coach nagyban támaszkodik a különféle helyben elérhető és a saját külső erőforrásaira is. A marginalizált társadalmi csoportok a gyakran halmozódó, többdimenzióban jelenlévő társadalmi hátrányaik miatt több támogatást, facilitációt igényelnek ahhoz, hogy képessé váljanak jobbat tenni életüket vagy legalábbis, hogy ne romoljon életminőségük. Ahogy Vercseg (2011) is utal rá, a klasszikus szociálpolitika és az eddigi

különbébe beavatkozások nem nyújtottak érdemi előrelépést ezen csoportoknak, ami hozzájárult a közösségi coaching életre hívásához. A közösségi coaching módszer, mint komplex beavatkozás feltehetően jelentős potenciállal bír a társadalmi felzárkózás elősegítésében, hiszen nem csak belső erőforrásokat, hanem külsőt is igyekszik bevonni, javíthatja az információáramlást, a közszolgáltatások összehangoltságát és csökkentheti a kapcsolathálózati szegregációt (Vida 2023), ezáltal támogathatja a tanult tehetetlenség (Szabó-Tóth 2023a) lebontását. Emellett egy aktív, helyi csoportot, hogy maga után, akik képesek valamilyen formában továbbvinni a folyamatot, így az nem ér véget, mint egy projekt.

A közösségi coach szerepei változatosak, közülük a különböző aktorokat összekötő szerepe emelkedik ki az erőforrás-mobilizáció során. Széleskörben merülnek fel feladatok és kihívások számára, továbbá számos követelménynek meg kell felelnie. Mindemelett a közösségi coaching tevékenység során számos tényezőre, adottságra figyelmet kell fordítani.

A közösségi coaching tágabban vett háttérében sokrétű szakirodalom húzódik meg, ilyenek a társadalmi hátrányok szociológiája, a térbeli elszigetelődés, szegregáció, mint jelenség és hatásai, a szegénységgel kapcsolatos különböző elméletek vagy a munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok szakirodalma (Halmos 2005; Őry 2005; Kenderfi 2011; László 2016; Alpek 2017; Nagy 2018) – amennyiben a foglalkoztatás elősegítésére koncentrálnak. Az egyén, család szintjén ide tartozhatnak a kedvezőtlen problémakezelési, megküzdési vagy coping stratégiák, a reziliencia, közösségi, társadalmi szinten pedig a tanult tehetetlenség és az ezzel kapcsolatba hozható attribúciós stílus (Szabó-Tóth 2023b). A megélhetési problémák, a rendezetlen és konfliktusos családi helyzet és az ebből adódó feszültségek, fokozott stressz (Bihari et al. 2023) szintén olyan tényezők, amiket nem lehet figyelmen kívül hagyni. Az egyén szintjén a szakirodalmi háttérrel cizellálhatják olyan mentális akadályok, mint a külső kontrollós attitűd (Németh 2019), a kudarckerülő magatartás (Kenderfi 2012), az alacsony önbizalom, önismeret vagy akár a szégyenérzet is, melyet mind visszafoghatják a cselekvést, a komfortzónából való kimozdulást. A közösségi coachnak partnereivel együttműködésben mindre kell tudnia valamifajta választ adnia, ennek következtében kifejezetten komoly felkészültséget és tereptapasztalatot igényel.

Emellett nem kerülhető el a magyar közösségfejlesztési hagyományok, a közösségi szociális munka, közösségi munka vagy a közösségi animátori tevékenység (Varga – Vercseg 1998; Gosztonyi 2001; Kozma 2002; Nagyné 2011; Havasi 2018) megemlítése és elismerése a tágabb elméleti, magyar szakmatörténeti háttér eklatáns részeként, hiszen markáns átfedés található közöttük és a közösségi coaching között, valamint utóbbi – mint látni fogjuk – számos elemüket vette át.

Jelen tanulmány ezen sokrétű elméleti háttér részletes kifejtésére viszont egyrészt a terjedelmi korlátok, másrészt a koherencia és a fókusz megőrzése, illetve a fragmentáltság elkerülése végett nem vállalkozik. A tanulmány célja ezért a közösségi coaching szűkebben vett elméleti előzményeinek és alapjainak a bemutatása, vagyis a coaching fejlődéséből történő levezetése, majd különböző szerepeinek felderítése, leírása és a potenciális alkalmazási lehetőségeire való rávilágítás, tágabban a társadalmi felzárkózásban betöltendő szerepének elemzése. A tanulmány tehát kvalitatív megközelítésű, elméleti jellegű munka, amely szakirodalmi feldolgozásra épül, a különböző elméleti megközelítések szintetizálására törekszik, és tereptapasztalatokon alapuló megfigyelésekkel egészül ki.

A közösségi coaching a társadalmi leszakadás kezelésében vélhetően kiaknáztatlan potenciállal bír, ahogy egyre inkább kikristályosodik és jól alkalmazható, viszonylag jól elhatárolható módszerré válik.

II. A közösségi coachingot megelőző szakirodalom – avagy honnan ered a coaching és mit érdemes tudni róla?

Mindenekelőtt érdemes tisztázni, hogy mi is a coaching, milyen típusai, irányzatai vannak és hol helyezkedik el közöttük a közösségi coaching. *Timothy Gallway* hívta fel a figyelmet *A The Inner Game of Tennis* című könyvében – a külső ellenfél (másik játékos) mellett – a fejünkben lakozó belső ellenfélre, vagyis a belső akadályok, interferenciák (pl. gondolatok, monológok, rossz beidegződések stb.) elhárításának, mérséklésének szükségességére. Ezek általában félelmen, kétségeken alapulnak és fókuszátlanságot okoznak.

Szerinte a coaching célja az egyénben rejlő potenciál, lehetőségek kibontakoztatása a teljesítményének javítása által, mert bármennyire is professzionális valaki valamiben, mindig lehet hová fejlődni a potenciál és a teljesítmény között fennálló különbségből fakadóan. A coaching nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítését, illetve a jó coach csak ritkán hozza elő saját ötleteit, sokkal inkább a kérdéseivel vezeti rá a klienst az optimális döntésre, segít az alternatívák feltárásában (Whitmore 2008; Kunos 2011; Kelló 2014). Hasonlóan gondolja Mick Cope (2007) is, aki szerint a coaching lényege az, hogy „segítünk valakinek, hogy segíthessen magán” (Cope 2007:14). Az elképzelés nem véletlenül emlékeztethet a szociális munkában ismeretes képessé tételre is, hiszen a szociális munka és a közösségfejlesztés egyik alapelve is (Vercseg 2011).

A *Nemzetközi Coach Szövetség* (International Coach Federation – ICF) hivatalos meghatározása szerint a coaching az ügyféllel való szakmai partneri viszony, gondolatébresztő, stimuláló, kreatív folyamat, amely inspirálja az ügyfelet arra, hogy maximalizálja személyi és szakmai lehetőségeit (ICF 2014, idézi: Juhász 2015).

*Molnár Aranka*⁸ szerint Eric Berne Emberi játszmák című könyvében kifejtett elmélete a tranzakcióanalízisről, melyben felismerte a személyiség én-állapotait és a Sorskönyv hatással lehetett Tim Gallwayre is a belső akadályok kapcsán (Molnár Aranka szóbeli közlése), másrészt a coaching előzményeihez is szorosan kapcsolódik, mert segít megérteni a „belső démonaink” mikroszintű kialakulását, ezért érdemes néhány bekezdést szentelni a tranzakcióanalízisnek is. Olyannyira meghatározó, hogy később önálló coaching irányzattá is vált (Poelje 2014).

Berne szerint a különböző interakciók – például rítusok, időtöltések és játszmák – az idő strukturálását szolgálják, lehetővé téve az unalom elkerülését és a kielégülés elérését (Berne 2019, idézi: Dobos 2022). A tranzakcióanalízisben központi szerepet játszó életforgatókönyv egy gyermekkorban kialakuló, részben tudattalan mintázat, amely a szocializáció során, elsősorban a szülőkkel vagy az őket helyettesítő személyekkel folytatott interakciók révén formálódik és életünk során visszaigazolásokot gyűjtünk a

⁸ Közösségfejlesztő, a Közösségfejlesztők Egyesületének választmányi tagja és a Dialóg Egyesület tagja

megerősítésére. Berne a Sorskönyv második fejezetében rámutat, hogy minden ember sorsát a fejében végbemenő folyamatok határozzák meg (Dobos 2022), ami Tim Gallway fejünkben lakozó akadályaihoz nagyon hasonló logikát követ.

Berne a sorskönyv működésének leírására egy több elemből álló „sorskönyvi apparátust” határoz meg, amely különböző szabályozók, mintázatok és belső késztetések összességéként értelmezhető. E tényezők együttes hatása alakítja ki az eltérő életutakat, például a nyertes vagy vesztes sorskönyveket. A tranzakcióanalízis rámutat tehát arra, hogy a viselkedést befolyásoló mintázatok már gyermekkorban kialakulnak, és később is meghatározzák az egyén működését (Dobos 2022). Ez a megközelítés segíthet megérteni a coaching során feltáruló belső akadályok hátterét.

Ezek alapján úgy tűnik, hogy a szocializáció, a nevelés, az átörökölt habitus (Bourdieu 1990, idézi: Sik 2011), így a különböző beállítódások, normák és szokások berögződése, interiorizálása – legyenek kedvezőek vagy kevésbé – és a kialakult megküzdési stratégiáink (Szabó-Tóth 2020), együttesen alakítják ki a belső akadályainkat, démonjainkat avagy Gallway szavaival élve „a fejünkben lakozó ellenfelet”, ami lehet a kudarctól való félelem, az önbizalom hiánya és a kételkedés saját képességeinkben (Whitmore 2008). Mindezt azért idéztem, mert a belső akadályaink kialakulását fontos lehet megérteni, hiszen segítségünkre lehetnek a lebontásukkor, átkeretezésükkor.

A mások képességeivel kapcsolatos meggyőződésünknek jelentős befolyása van a teljesítményre kitével, a rejtett képességek, erőforrások előhívására való törekvés és a lehető legtöbbet kihozni a coacheekból a közösségi coaching szemléletében is jelen van. Emellett a tudatosság és a felelősségvállalás is minden coaching folyamat nélkülözhetetlen eleme (Whitmore 2008).

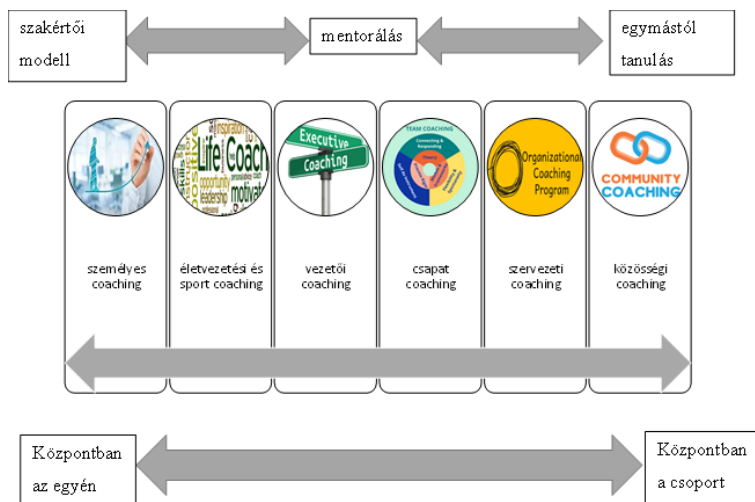
Bozer és Jones (2018) szisztematikus szakirodalmi áttekintést (systematic literature review) végzett a szervezeti coaching *hatékonyságáról*, melyet több tényező befolyásol, de különösen a résztvevők motivációja, célorientáltsága, a bizalom és a coachcsal való kapcsolat minősége, a szimpátia, de lényeges az ügyfél önbizalma, én-hatékonysága is. Ezek a faktorok a coachingra általában is igazak lehetnek. Rámutattak továbbá a visszajelzések szerepére a coaching-folyamatban, valamint a szupervíziós támogatás fontosságára (Bozer – Jones 2018).

A coaching folyamatnak jellemzően öt fázisa van: 1.) kezdési és kapcsolat-felvételi fázis, 2.) megállapodás, 3.) munkafázis: helyzetelemzés, diagnózis, a problémamegoldás fázisa, 4.) lezárási fázis 5.), értékelési fázis (Szabó 2017).

A coaching elterjedésével egyre inkább bővülni kezdett a coaching fajták és irányzatok száma, ezáltal számos csoportosítási szempontja létezik. A résztvevők száma szerint, a coaching alanya alapján, a felmerülő problémák szerint, de irányzatok alapján is számba vehetjük és már a coachingban résztvevők közötti kontaktus alapján is megkülönböztethetjük (Kelló 2014; Fenyvesi – Ádám 2016; Szabó-Tóth 2025). Mindemellett számos folyamatmodellt dolgoztak ki coachok az évtizedek során, mint pl. a GROW modell, a 7C modell vagy a magyar DIADAL modell (Kelló 2014).

A dolgozatom szempontjából leginkább a *résztvevők száma szerinti csoportosítással* érdemes foglalkozni, miszerint megkülönböztetünk öncoachingot, egyéni, külön csoportos, team és szervezeti coachingot (Vogelauer 2008; Emery et al. 2011; Szabó 2017; Kunos 2022).

Továbbá Kunos István szerint érdemes lenne megvizsgálni a *coaching társadalmi szintű alkalmazásának* lehetőségét és létjogosultságát, még ha nem is az egész társadalom, de bizonyos, kisebb társadalmi csoportok egy időben, széleskörűen történő coacholásának esélyeit, alapfeltételeit, módszertanát és kivitelezési lehetőségeit (Kunos 2022). A coaching társadalmi szintű alkalmazásába illeszkedik a *közösségi coaching*, melynek fontosságát továbbgondolva Szabó-Tóth Kinga (2025) a könyvében rámutat, hogy a közösségi coaching a szakirodalomban alig tárgyalt, miközben hozzájárulhat – többek között – a társadalmi innovációs projektek sikeres megvalósításához.



1. ábra. Coaching megközelítések, típusok és a közösségi coaching helye

Forrás: Képes 2024; Szabó-Tóth 2025

A coaching elméleti alapjainak és különböző csoportosításainak áttekintése után ideje rátérünk a közösségi coaching sajátos jellemzőire, definiálására és más segítő, fejlesztő szakmáktól való elhatárolására.

III. A közösségi coaching definiálása, alapvető jellemzői és folyamata

A coacheek képességeibe vetett meggyőződéssel összhangban (Whitmore 2008) a közösségi coaching alapvető megközelítése úgy hangzik, hogy „A kirekesztett, mélyszegénységben élő emberekben, mint minden emberben, benne rejlik a lehetőség, hogy holnaptól, ha apró lépésekben is, megváltoztassák az életüket!” (Márctis – Osgyáni 2024: 85).

A közösségi coach olyan fejlesztő szakember, aki egyszerre építi és aknázza ki a közösség tagjaiban egyénileg és csoportosan meglévő erőforrásokat. Serkenti, motiválja őket annak érdekében, hogy minél hatékonyabban lehessen azokat a közösségi célok szolgálatába állítani, úgy, hogy mindeközben konkrét tevékenységek megvalósítására sarkalja a közösség tagjait (MMJV é.n.). A

közösségi coaching célja lehet az is, hogy változást, attitűd-váltást vigyen az egyének életébe, ami történhet közös fejlesztési gondolkodás és közös cselekvések révén (Márczis – Osgyáni 2024), de egyének és családok egyidejű coacholásával is.

Ken Cohen, egy korábbi Idaho-i coach, a közösségi coachingot úgy definiálja, mint „egy adaptív folyamat, amely az egyedi közösségi kontextushoz igazodik, hogy a résztvevőkön keresztül irányítsa a rendszerszintű változást a résztvevők felhatalmazása révén” (Emery et al. 2011:1). Egy egyszerűbb meghatározás szerint a közösségi coach egy olyan vezető, aki támogatja a közösségeket és szervezeteket céljaik meghatározásában és elérésében. A közösségi változással kapcsolatos munkában szerinte a coach inkább egy külső támogató személy, aki közvetetten vesz részt a folyamatban, de elkötelezett a sikere iránt. A megfigyelő szemszögéből a coach segít a csapatoknak a problémák feldolgozásában, figyelemmel kíséri a folyamatokat és bátorítja őket (Emery et al. 2011).

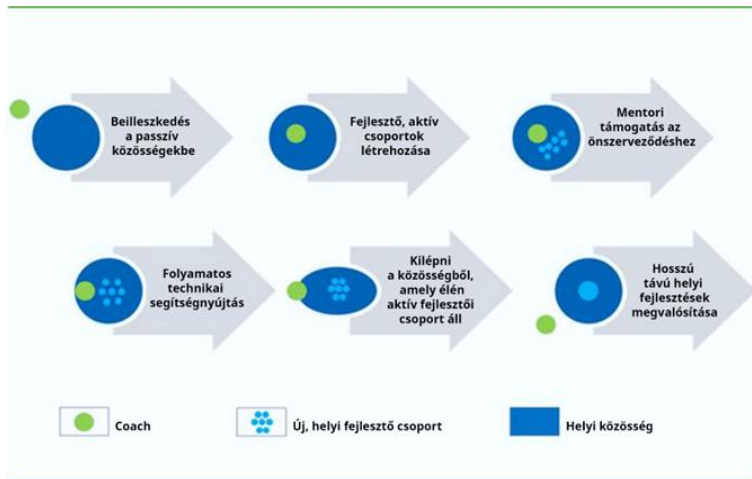
Képes (2024) és Szabó-Tóth (2025) szerint a közösségi coaching egy olyan folyamatként is definiálható, melyben olyan erőforrások, képességek előhívása és hatékony megszervezése, vagyis célokká és eszközökké alakítása történik meg, amelyek egyébként is rendelkezésre állnak egyéni és közösségi szinten az adott helyszínen. A közösségi coach – a coaching alapelveinek megfelelően – tehát nem ad válaszokat, nem ad konkrét megoldást, hanem kapacitásépítésen és változásmenedzsmenten keresztül hozzájárul ahhoz, hogy a közösség megtalálja a saját, adekvát válaszait az adott kihívásra.

A közösségi coachot az előbbiek nyomán, azokat kiegészítve olyan fejlesztő szakemberként definiálnám, aki elméleti, módszertani tudása és kompetenciái birtokában a helyi, településrészi társadalmi problémák kezelésében tevékeny részt kíván vállalni és változást, fejlődést katalizálni az ott élők körében, illetve a területen. Ennek során a külső-belső erőforrások gyakorlati cselekvéssé alakításával közösségi célok megtalálását és elérését segíti, miközben a facilitált helyi szerveződés hatására nő az ott élők érdekérvényesítési képessége, kölcsönösen tanulnak, és javulnak életkörülményeik. Emellett az adott területen élők párhuzamos coacholása révén az egyének és családjaik társadalmi integráltsága is javulhat, hiszen alapvetően hátrányos helyzetű társadalmi csoportok helyzetének javítására, önszerveződésük elősegítésére jött létre a módszer.

A közösségi coachingot a klasszikus coach-coachee felállástól vagy a team, illetve a csoport-coachingtól az különbözteti meg, hogy egy egész városrész vagy településrész lakosságát coacholja, még ha nem is egyidejűleg, de törekszik arra, hogy valamilyen formában mindenkivel foglalkozzon. A közösségi coach fel is keresi őket és „házhoz megy”, akár többször is, ha szükséges, annak érdekében, hogy senkit se hagyjon ki a folyamatokból – ez is egy sajátossága.

A közösségi coaching nagy hangsúlyt helyez olyan helyi „ambassadorok”, nagykövetek megtalálására, akik akár személyes coachinggal támogatva, képessé válnak a közösség katalizátoraként működni és támogatni a helyieket közös céljaik elérésében (Képes 2024; Szabó-Tóth 2025). A közösségi coaching egyik mérföldköve lehet ezáltal egy aktív, helyi 10-15 fős „közösségi mag” kialakulásának támogatása, akik aktívan hozzájárulnak a közösség bevonásához, a helyi kezdeményezések szervezéséhez és tevékenységükkel példát is mutatnak a többiek számára. Ideális esetben a „közösségi mag” hosszú távon partnere egy városnak, településnek a tervezésben, stratégiai lépésekben és fejlesztési folyamatokban. Ezáltal egyfajta hídként tudnak funkcionálni az önkormányzatok és a helyi közösségek, a leszakadó településrészek között (Sz.n. 2023).

Az „ambassadorok” a facilitáció és támogatás eredményeként egy idő után már maguk is képessé válnak a közösségük támogatására és képviselésére. Ez a tevékenység akár helyi civil szervezet létrehozásában is kicsúcsosodhat, amelyre gyakorlati példát nyújt a *Bábonyiérci Önszolgáltató Közösség (BÖK) Egyesület* (Képes 2024), ami az aktív, jól beágyazott szereplők „közösségi maggá” alakulásából, közös céljaik mentén jött létre a közösségi coachingnak köszönhetően.



2. ábra. A közösségi coaching alapvető folyamatábrája

Forrás: Márczis – Osgyáni (2024)

A közösségi coaching alapvető folyamata kezdődhet az adott célterületen történő szóba elegyedéssel, egyszerű érdeklődéssel, terepi benyomások szerzésével és informális beszélgetéssel. Ezzel párhuzamosan a meghatározó, aktív személyeket beazonosítja, majd fontos, hogy „hólabda” módszerrel is elkezdődjön a kapcsolati rendszerek megragadásán keresztül a lakosok aktivizálása (Sz.n. 2023). Ha ismer valakit a coach a területről, városrészeiről az nem feltétlenül előnyös, mert nem biztos, hogy az a legmegfelelőbb személy, aki körül elkezdhet akciócsoportot szervezni, másrészt némi távolság tartása indokolt lehet, hogy objektívan rálásson a folyamatokra (Emery et al. 2011). Ez nem zárja ki a partneri viszonyt vagy a közös tevékenységeket. A helyi szerveződést katalizálhatja pl. fórumokkal, kisebb közösségi akciók megvalósításának támogatásával és folyamatosan technikai segítséget nyújt (Márczis – Osgyáni 2024).

A közösségi coach részt vehet a helyiek, illetve közvetetten az általa előhívott, generált folyamatokban, közösségi akciókban, hiszen ők is meg tudják fogalmazni problémáikat, vannak jó ötleteik és velük együtt tevékenykedhet, tehát partneri viszony van közöttük. Fontos elem, hogy mikor úgy látja, hogy már „önjáró” a kialakult akciócsoport, jobban tudja érvényesíteni érdekeit és

nem feltétlenül kell ott lennie, akkor „kiszállhat” a folyamatból (Wágner Tamás⁹ szóbeli közlése). Ez természetesen nem jelenti, hogy többet vissza sem néz.

A fenti folyamatára egyrészt érdemben nem különbözik a közösségfejlesztés folyamatától (Szabó-Tóth 2025), ugyanis Varga és Vercseg (1998) szerint „A közösségfejlesztési folyamat egy településen a lakosság megszólításával és bevonásával – aktivizálásával – kezdődik, majd a problémák felismerésével és azok nyilvánossá tételével folytatódik, melynek során mind többen kapcsolódnak a folyamathoz, és jutnak el a közösségben megfogalmazódó feladatok felismeréséhez és közösségi megoldásához, mégpedig ismereteik és képességeik fejlesztése útján, a lehetséges partnerekkel együttműködve” (Havasi 2018:30).

Másrészt a közösségi coaching alapvetően két szinten operál, mert a tárgyalt definíciók értelmében foglalkozik a településrész lakosaival együttesen és a közösségi akciócsoport létrejöttének elősegítésével is. Az akciócsoport létrejötte egy fontos mérföldkő a helyi fejlesztési folyamatokban, viszont az ábrán a legalább kettős célcsoporttal való foglalkozás nincs szétválasztva. Mint látni fogjuk, a közösségi coaching gyakorlati lépéseinél, a munkacsoportok létrehozásánál már megtaláljuk az akciócsoport kialakulását is.

Harmadik szintként mindezeket kiegészíthetik az egyéni esetkezelések is, amelyek adott esetben csupán a kliens számára elérhető alternatívák feltárását jelentik vagy delegálhatják őt, hogy kihez vagy mely intézményhez érdemes fordulnia az adott problémával, hiszen nincs minden területen kompetenciája a coachnak (Márczis – Osgyáni 2024). Emellett a coach nem egyedül dolgozik, mert párhuzamosan több szakember is foglalkozik a családokkal, viszont ebben egyfajta szegmentáltság figyelhető meg, mert az érintett szakemberek gyakran nem ismerik egymást, nem kommunikálnak rendszeresen egymással, és az együttműködés intézményesített platformjai sem feltétlenül adottak, így az általuk végzett tevékenységek szétartóvá válhatnak, a kliens pedig könnyen elveszhet az ellátórendszerben (Vercseg 2011).

⁹ Korábbi közösségi coach

III.1. A közösségi coaching elhatárolása más professzióktól

Habár a tanulmány nem vállalkozik érdemben a közösségi coaching és a közösségszervezés/közösségfejlesztés közötti különbségek részletes taglalására, azonban elmondható, hogy egy vízszintes tengelyen elképzelve a közösségi coaching a *közösségszervezés és a közösségfejlesztés* között helyezkedik el, nagyjából félúton, persze lehetnek benne ilyen elemek is, de nem ezek a hangsúlyosak (Wágner Tamás szóbeli közlése), hiszen nem a helyiek valamilyen tevékenység, hobbi általi megszervezéséről szól és nem is annyira egy az állampolgárok által hívott külső szakember fejlesztő tevékenységéről.

Emellett felvethető a közösségi coaching módszertani problematikája is, illetve az is, hogy nem kristálytisztán elhatárolható a közösségfejlesztéstől vagy a közösségszervezéstől (Molnár Aranka szóbeli közlése), de nem is feltétlenül szükséges, mert a két tevékenység szinergikusan kiegészítheti egymást (Szabó-Tóth 2025). Ugyanakkor *hangsúlybeli, szemléletbeli eltolódások* figyelhetőek meg a módszerek között, viszont különbségük legmarkánsabban a *célcsoportjukban, alapvető céljaikban és bevonódottságuk mértékében* ragadható meg. A közösségszervezés és a közösségfejlesztés legjobb tudomásom szerint kizárólag csoportokkal, közösségekkel foglalkozik, nem foglalkozik egyénnel, családokkal, addig a közösségi coaching *hármás célcsoporttal* rendelkezik: egyrészt periférikus helyzetű településrészek lakosságával, közösségével foglalkozik, másrészt kiemelt hangsúlyt fektet a már említett potenciális „nagykövetek” (mint egyének) megtalálására és „közösségi maggá” szervezésére. Harmadrészt a többi egyénnel is foglalkozhat párhuzamosan, ha a különböző szolgáltatások, információk és a lakosok összekapcsolásáról van szó, ami történhet a coach terepmunkája során, mikor ő keresi fel a helyieket a bevonásukhoz, de a lakosok is megkereshetik őt elakadásaikkal, kérdéseikkel.

Ami közös a két módszerben az változásmenedzsment és a kapacitásépítés alkalmazása, valamint a céljuk, hogy képessé tegyék az embereket, bár nem ugyanarra. A *közösségfejlesztés* alapvető célja ugyanis, hogy a helyi társadalom a megfelelő külső segítséggel, a saját belső erőforrásai, készségei feltárása és a helyi lakosok bevonása révén meg tudja szervezni magát és így biztosítsa a társadalmi nyilvánosságot és a hatalom ellenőrzését (Havasi 2018; Szabó-Tóth 2025). Míg a *közösségi coaching* legfőbb célja a marginalizált közösség helyzetének javítása, hogy új célokat tudjanak megfogalmazni maguknak és

hozzásegítse őket abban, hogy tisztábban lássák helyzetüket, lehetőségeiket és az esetleges alternatívákat, valamint, hogy ehhez becsatornázza a különböző erőforrásokat. Továbbá a közösségi coach aktívan részt vesz ezekben a folyamatokban, nem a partvonalon ül (Szabó-Tóth 2025). A fokozódó bevonódás következtében a közösségi coach idővel egyre inkább belső szereplővé válhat, ami ugyan erősítheti a közösség bizalmát, elmélyítheti terepismeretét és növelheti személyes elköteleződését (Havasi 2018). A kellő kritikai távolság megőrzése érdekében azonban elengedhetetlen a reflexivitás és a belső-külső pozíció közötti egyensúly fenntartása (Emery et al. 2011).

Érdeemes tisztázni, hogy a közösségi coach *nem tréner*, nem ismeretek, készségek elsajátítását biztosítja gyakorlás és tapasztalás révén (Juhász 2015), aki gyakran inkább moderál különböző gyakorlatokat egy vagy néhány alkalommal és a későbbi folyamatokban szintén kevésbé vesz részt. A coach nem ugyanazt mondja el mindenkinek, hanem testre szab és nem általánosságokról, elméletekről beszélgetnek, továbbá *nem baráti beszélgetés* (Kunos 2011), bár lehet ilyen aspektusa, főleg a kezdetekkor, de nem ezen van a prioritás. Csoportokkal, adott városrészek helyi lakosaival foglalkozik, de teljesen más kontextusban és környezetben, mint a tréner szokott és huzamosabb ideig tartó folyamatot visz véghez. Emellett egy jó coach *sosem ad tanácsot*, hanem kérdéseivel és módszertani eszköztárának felhasználásával támogatja a testreszabott út megtalálását, az alternatív megoldási lehetőségek feltárását, majd megvalósítását (Kunos 2018). További legfőbb eszközei közé tartozhat még a meghallgatás, az ügyfél figyelmének irányítása, különösképp a legideálisabb megoldás felé (Szabó 2017). Emellett akár az egyéni, akár a közösségi coaching hasznos eszköze lehet a divergens gondolkodásra épülő ún. design gondolkodás, mint kreatív és proaktív problémamegoldás is, ami „vad”, többnyire társadalmi problémák esetén kiváltképp hatásos (Szabó-Tóth 2023a).

A közösségi coach *nem is mentor*, bár jellemzőikben több hasonlóság fedezhető fel, célcsoportjaikban viszont különböznek, ugyanis általánosságban a mentor egy olyan személy, aki segítséget nyújt egy tőle fiatalabb, tapasztalatlanabb egyén részére (Kocsis – Bocsi 2022). Az életkor terén azonban már meg is fordulhat ez a különbség, például amikor fiatalok tanítják meg az időseket az új technológiákat használni. Ilyenkor fordított mentorálásról beszélünk (Godó 2021). A közösségi coach szükség esetén felveheti a mentor szerepét, főleg a „nagykövetek” „közösségi maggá” szervezése során, illetve

fordított mentorként is elképzelhető egy fiatalabb, de kellő szakmai tapasztalattal, ismeretekkel és fejlett kompetenciákkal bíró coach és az idősebb, coacholandó, hátrányos helyzetű lakosok esetén.

A *pszichoterápiától* a közösségi coachingot is leginkább *az különbözteti meg*, hogy elsősorban nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrál. Ehhez azonban nyilvánvalóan fontos szerepe van a múltat feltáró fázisnak és a kialakult helyzet elemzésének, de a hangsúly a kitűzött cél elérésén, a jövőre irányuló fejlesztésen van (Kunos 2022). Ehhez a coach közösségi fórumokat szervezhet, közösségi tervezést alkalmazhat, közvetítheti a lakosság kéréseit, jelzéseit a városvezetés, a hatóságok felé vagy közösségi akciókat valósíthat meg a lakosság bevonásával, hogy egy helyi problémára megoldást keressenek és saját maguk meg is valósítsák azt.

A közösségi coachok *feladatai* a gyakorlatban sokrétűek, a különböző szituációkból fakadóan pedig változhatnak és felmerülhetnek ad hoc jellegű feladatok is. Innovatív mivolta miatt munkaköri leírásuk nehezen határolható körül, mint más szokványos munkakörök esetében, valamint munkaidejük sem feltétlenül határozható meg egy fix időszámban. A munkakör ezen jellegzetességei miatt rugalmasságot, kreativitást, konstruktív problémamegoldó és változáskezelő készséget igényel. Emellett sokrétű elméleti felkészültséget és tereptapasztalatot követel meg.

III.2. A közösségi coaching további jellemzői, sajátosságai

A közösségi coaching több szempontból is különbözik számos más coaching modelltől. Emery és munkatársai (2011) kutatása alapján a közösségi coachok a következő pontokat találták fontosnak coaching munkájuk keretezésében:

A közösségi coaching bizonyos fokú távolságtartást igényel:

Coachként alaposan át kell gondolni a kérdéseket: Mi itt az én szerepem? Mire van szüksége a csoportnak, hogy jobban megértse saját folyamatát és helyzetét? Hogyan működik a csoport? Miközben a csoporttal dolgoznak, érdemes magunkra a csoporton kívüliként gondolniuk, ahol megfigyelhetik mind a csoport munkáját, mind a saját szerepünket. A hatékony coaching megköveteli, hogy elszakadjunk saját napirendünkötől és érdekeinktől, és teljes

figyelmünket a csoportra összpontosítsuk, illetve a csoporton belül kialakuló dinamikára (Emery et al. 2011).

A közösségi coaching egy reflektív tevékenység:

A hatékony coachok folyamatosan tanulnak. Minden coaching esemény egy lehetőség, hogy többet tanuljanak önmagukról és a munkájukról egyaránt. Emellett a visszajelzések figyelembevétele is lényeges, hiszen ezek által tudják fejleszteni, a közösséghez szabni munkájukat, technikáikat és kiküszöbölni a lehetséges hibákat (Emery et al. 2011; Szabó-Tóth 2025).

A közösségi coaching katalizáló hatású:

A coaching értékes alapanyag és katalizátor minden olyan csoportos erőfeszítésben, amely innovatív ötleteket, közös vezetést vagy részvételt, átfogó vagy integráló, ágazatokon átívelő megközelítéseket igényel. A hatékony coaching, amely egyedülálló más stratégiai megközelítések között, biztosítja a rálátást és a támogató környezetet az együttműködéshez, a problémamegoldáshoz és a közös tanuláshoz a közös érdekében (Emery et al. 2011).

A közösségi coachingnak nincs egyetlen bevált receptje:

A sikeres coachok megértik, hogy nincsenek egyforma esetek, hogy minden egyes közösség egyedi, és hogy minden közösségnek fel kell fedeznie és ápolnia kell ezt az egyediséget (Emery et al. 2011).

A közösségi coachok *hét kulcsfontosságú kompetenciaterületet* határoztak meg, amelyekkel szerintünk mindegyiküknek rendelkeznie kell, ezek: a kommunikáció javítása, a közösségi konfliktusok megoldása, erőforrások azonosítása és becsatornázása, lehetőségek biztosítása az egyéni és kollektív tanulásra, a kapcsolatok erősítése és a változásokra való reagálás. Minden közösségi coachnak kulturális kompetenciával kell rendelkeznie ahhoz, hogy a különböző emberekkel való kapcsolatteremtés és a velük való kapcsolatfelvétel érdekében (Emery et al. 2011). Ilyen lehet a roma kultúra, de fontos a szociális érzékenység és az inkluzív szemlélet is.

Egyes kísérleti kezdeményezésekben a hátrányos helyzetű közösségek, például a romák kapacitásépítésére és társadalmi befogadására irányuló közösségi coaching módszer több szempontból is eltérő és sajátos (Márczis 2016). A közösségi coachok általában *hívatlanul és váratlanul lépnek be* a közösségekbe. Jellemzően az adott város helyi szereplői közül kerülnek ki, és

ismerik a megcélzott hátrányos helyzetű település(rész)t, de kívülről érkeznek. Nagyrészt *passzív környezetben kezdik meg* a coachingot, ahol a közösségben kevés az aktivitás, vagy a hit abban, hogy képesek változtatni az életkörülményeiken vagy egyáltalán elképzelni a változást. A coachok azon dolgoznak, hogy *lehetővé tegyék a közösség önszerveződését és újjászerveződését*, elősegítsék az új közösségi vezetés kialakulását. Bár nem a sport az elsődleges fókusz vagy módszer, gyakran helyi tevékenységként jelenik meg a coaching folyamatában és inkább eszközként, ami lehet virágültetés vagy szemétszedés is (Márczis 2016).

A coach segít a hátrányos helyzetű közösségeknek abban, hogy belássák, nem a pénz az első, amire szükségük van. Az első lépés arról szól, hogy az emberek rájöjjenek és megtanulják, hogyan javíthatnak saját életükön. A különböző szereplők közötti kommunikáció és együttműködés javításával természetesen egyéni tervek, célok is megfogalmazódhatnak a résztvevőkben (Márczis 2016; Márczis – Osgyáni 2024).

IV. A közösségi coach lehetséges szerepei, a munka szakaszai és figyelembe veendői tényezői

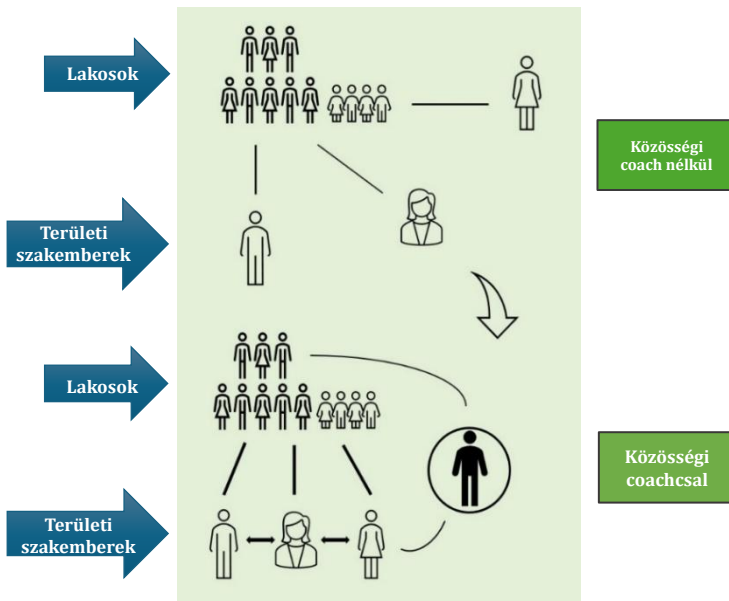
IV.1. A közösségi coach változatos szerepei

A közösségi coach szerepeit tekintve lehet *facilitátor*, ami a legalapvetőbb, de alkalomadtán lehet mentor, illetve *mediátor* is konfliktushelyzetek kezelésekor, az abban résztvevők közötti közvetítéskor, valamint *hídszerepet* is betölthet, *összekötő kapocsként* (Képes 2024; Szabó-Tóth 2025) is funkcionálhat. Például a 4IM projektben lényegében ők kapcsolták össze a lakosokat a különféle (köztük a foglalkoztatást elősegítő) szolgáltatásokkal, szervezetekkel, intézményekkel, mint a MSZC Élményközpontja, de megrendezésre kerültek családi napok különféle területi szakemberek közreműködésével (Krabák 2024), az óvoda-iskola közötti átmenet megkönnyítésének szándékával.

Nem teljesen egyedül, de elősegítik az információcserét, a területi szakemberek együttműködését és közös programok rendszeresítését, ezáltal

ideális esetben, távlati célként hozzájárulhatnak a szociális ellátások, prevenció, felzárkóztatás hatásosságának növeléséhez.

Az alábbi ábrán az összekötő szerepüket szemléltetem, ami szerint az előbbieken felül, tereptapasztalatuk által akár célzottabb intézkedést tudnak megvalósítani a területi szakemberekkel (védőnő, családsegítő), akár a pedagógusokkal közösen, valamint olyan személyek is eljuthatnak pl. a család és gyermekjóléti alapellátás szolgáltatásaihoz (foglalkoztatási-, fogyatékosügyi tanácsadó, pszichológus stb.), akik egyébként nem.



3. ábra. A közösségi coach összekötő szerepe

Forrás: Képes 2024; Szabó-Tóth 2025 alapján saját szerkesztés

A Barabási által lefektetett hálózati logikával értelmezve a közösségi coach, illetve más terepre járó segítő szakemberek a sok kapcsolattal rendelkező hálózati középpontok (hub-ok) és az többi szereplő pedig jóval szűkebb kapcsolathálóval rendelkezik, így helyi viszonylatban is skálafüggetlen hálózatokról beszélhetünk, ami azt jelenti, hogy gyakorlatilag nincsenek átlagos pontok a hálózatban. A legtöbb kapcsolatháló nem véletlenszerűen fejlődik, hanem a már kialakult hálózati központok figyelembevételével alakul tovább

(Molnár et al. 2007). Ebből kifolyólag bízhatunk abban, hogy a kevés kapcsolattal, gyenge kötéssel rendelkező lakosok így jobban tudnak kapcsolódni a területen kívüli aktorokkal is, ezáltal épülni tud társadalmi tőkéjük (Granovetter 1988; Bourdieu 1997; Putnam 2000) is. Ezt alátámasztja az, hogy a különféle tőkefajták ezen hálózatokon keresztül cserélődnek (Molnár et al. 2007).

IV.2. A közösségi coaching munka gyakorlati lépései

A közösségi coachingban az első hónapok szinte semmilyen forrást nem igényelnek, és nem az infrastrukturális fejlesztésekről szólnak. Hanem arról, hogy a helyi közösségek mozgósítsák magukat, pontosítsák igényeiket és céljaikat. Ezen a ponton képesek lesznek bekapcsolódni a projekttervezésbe és -előkészítésbe, a stratégiaalkotásba és a hosszabb távú fejlesztési folyamatba (Márczis 2016).

A közösségi coaching optimális időtartama legalább egy év, de legfeljebb 3 év. Időtartama összefügg a célzott közösség helyzetével, viszont a túl hosszú coaching munka nem egészséges, mert nem segíti a közösség önállósulását. Az egyes szakaszok hosszát elsősorban a megcélzott közösségek jellegzetességei befolyásolják (Márczis – Osgyáni 2024). A két módszer fázisainak, lépéseinek összehasonlítása a következő táblázatban látható.

1. táblázat:

A közösségi coaching és a közösségfejlesztés szakaszolásainak összehasonlítása

Lépés vagy fázis:	Közösségi coaching (Márczis – Osgyáni 2024):	Közösségi coaching (Képes 2024):	Közösségfejlesztés (Mihályi 2023):
1.	<i>Előkészítő szakasz:</i> terepi benyomások összegyűjtése, az emberek megszólítása	<i>Korai, előkészítő szakasz:</i> célok és vízió, elköteleződés és erőforrások feltárása, együttműködés és energizálás	<i>Új mozgások létrehozása,</i> ami elsősorban a lakosság és szervezeteinek bevonását jelenti
2.	<i>Egyéni és családi interjúk,</i> partnertérkép készítése	<i>Kezdeti fázis:</i> a jelenlegi helyzet valós leírása, a közösség saját történetének megalkotása	<i>A helyzet feltárása</i> (társadalmi-gazdasági diagnózis)
3.	<i>Munkacsoport(ok)</i> majd, közösségi akciócsoport létrehozása	<i>Aktív cselekvés szakasza:</i> változásmenedzsment, szerepek és tevékenységek meghatározása, hosszútávú célok kitűzése	<i>A közösség cselekvési képességének, készségeinek feltárása és a problémák mellé rendelése</i>
4.	<i>Közösségi tervezés</i> rövid, közép és hosszútávon, közösségi tervdokumentum kialakítása.	<i>Cselekvés és tanulás szakasza:</i> hol tartunk, mivé váltunk?	<i>Tervezés:</i> feladatok rangsorolása, problémamegoldás tervezése, cselekvési terv és önszorgító projektek készítése
5.	Kisebb fejlesztési intézkedések megvalósítása, projektdosszié	Növekedés, fejlődés szakasza	Intézményépítés, projektek elindítása, attitűdformálás, technikák elsajátítása
6.	A közösségi coach helyére az aktív helyi közösség lép	Fenntarthatóság szakasza	Belső és külső partnerek megkeresése, aktivizálása
7.	-	-	A munka koordinálása, elakadások feloldása, a továbblépés segítése

Forrás: Márczis – Osgyáni 2024; Képes 2024 és Mihályi 2023 alapján saját szerkesztés

Azt figyelhetjük meg, hogy a közösségi coaching munka lépései és a közösségfejlesztés fázisai jelentős átfedést mutatnak, hasonló a tartalmuk, csak

kisebb eltérések találhatóak. A közösségfejlesztés látszólag több fázisból áll, de a közösségi coaching szakaszolási valamiképpen ezeket is magukba foglalják. Azt szűrhetjük le emellett, hogy a Képes (2024) által felvázolt fázisok valamelyest gyakorlatiasabbak és kevésbé projektszemléletűek, mint a másik közösségi coaching szakaszolás.

IV.3. A közösségi coaching során figyelembe veendő tényezők, adottságok:

A közösségi coaching munka során számos területi adottságot és más különféle emberi tényezőt szükséges figyelembe venni. Először is azt, hogy egy depresszív területen, egy szegregált településrészen kezdik meg a munkát, ahol a különböző társadalmi problémák halmozottan vannak jelen, amelyek mind a cselekvést és a bevonódást gátolják (Krabák 2024). Szükséges gondot fordítani a már említett csalódottság, az *apátia*, a *látszólagos passzivitás* jelenlétére a lakosok körében, mivel ezen közösségekben alacsony az aktivitás vagy a hit abban, hogy képesek változtatni az életkörülményeiken vagy egyáltalán elképzelni a változást. Ennek számos oka van, a csökkentésük, áthidalásuk viszont nagy kihívást jelent. *A coachoknak számolniuk kell azzal is, hogy váratlanul és hívatlanul lépnek be a közösségek életébe* (Márczis 2016), ezért először kapcsolódásokat kell keresnie a helyiakkal és a bizalmat kiépíteni velük (Szabó-Tóth 2025).

Egy közösségi coach egyszerre legfeljebb 300 fős felnőtt területi népességgel tud dolgozni. Ha pl. 900 fős a lakóközösség, 3 alegységre kell bontani a területet és 3 közösségi coachnak kell dolgoznia a területeként (Márczis – Osgyáni 2024).

Mindig figyelni kell a *közösségi visszajelzésekre* és arra, hogy rendszerszinten is működtetni tudjunk visszajelzési mechanizmust. Kulcsfontosságú a *megfelelő kommunikáció*, mert hozzájárul a hitelesség megőrzéséhez, ami biztosítja, hogy a közösség ne támaszthasson túlzó elvárásokat a közösségi coach felé és ne ábránduljanak ki belőle. Fontos emellett a *transzparencia*, a koherencia, a világosan lefektetett szabályok folyamatos betartása. Érdemes továbbá, nagy figyelmet fordítani arra is, hogy a *legkiszolgáltatottabb, legsérülékenyebb csoportot is bevonjuk a folyamatba*, hogy

az ő szükségleteiket, ötleteiket is megismerjük, ne csak a hangadókét (Képes 2024).

A helyben elérhető humán, kapcsolathálózati, épített, természeti stb. *erőforrások*, kapacitások mellett természetesen a külső erőforrásokat is számba kell venni, illetve azt is célszerű figyelembe venni, hogy voltak-e már fejlesztések az adott területen, jelen van-e már civil szervezet (Szabó-Tóth – Mihályi 2022; Mihályi 2023; Képes 2024)?

Az ott élők diverzitására is figyelmet kell fordítani, mert ez eltérő érdekeket, szükségleteket, habitust és életmódot is jelenthet. Differenciálhatja azt, hogy kívül hogyan lehet együtt dolgozni és egyáltalán lehet-e és célszerű-e (Szabó-Tóth – Mihályi 2022, Szabó-Tóth 2025).

Emellett a közösségi coach tevékenységéhez szükséges egyfajta *közösségi tér*, amely a munkavégzés és a különböző programok helyszínéül szolgál, hasonlóan a Máltai Szeretetszolgálat Jelenlétpontjaihoz. Azok a társadalmi csoportok, akikkel a coach foglalkozik jellemzően térbeli elszigeteltségben élnek, ami a különböző szolgáltatásokhoz való hozzáférést is rontja (Husztai et al. 2021). Ennek áthidalására különböző fejlesztő és támogató programokat pl. életvezetési tanácsadást, háztartástani-pénzkezelési foglalkozásokat lehetne tartani egy ilyen közösségi térben, ami erősíti a kohéziót is, illetve ki lehetne ide helyezni különféle család- és gyermekjóléti szolgáltatásokat, mint pl. pszichológus, jogi segítségnyújtás stb. Továbbá, a közösségi, kulturális eseményeken „toborozni, mozgósítani” is nagyobb eséllyel lehet, illetve a közösségi akciók kiindulópontjaiként is nagyon jól funkcionálhatnak.

V. A közösségi coaching alkalmazhatósága a társadalmi felzárkózás egyes területein

Az áttekintés alapján a közösségi coachok alkalmazásának öt területe azonosítható, úgy is fogalmazhatunk, hogy a tanulmány alapján öt hatásterülettel rendelkezik, melyek az alábbiakban olvashatóak.

1. *Összekötő, információáramlást serkentő és erőforrásallokáló szerep.* A szociális ellátórendszer kiegészítéseként a lakosok és az állami, önkormányzati szereplők, különféle szolgáltatók közötti információ- és erőforrásáramlást

serkentő hídszerepe által bírhat relevanciával a társadalmi felzárkózás terén a módszer. A coachok általában felkeresik a lakosokat a szolgáltatások kiejánlásához. Eszközeikhez tartozik a különböző partnerekhez irányítás, alternatívákra, lehetőségekre (foglalkoztatási, képzési lehetőségek, család- és gyermekjóléti szolgáltatások, egyéb programok) való rámutatás, vagy éppen a különböző tematikájú csoportok szervezése is, melynek célja az egyének motiválása, aktivizálása, ezáltal élethelyzetének, önismeretének növelése (Krabák 2024).

2. *Munkaerőpiaci bevonhatóság, foglalkoztathatóság javítása.* A munkaerőpiaci részvételt a szegregátumokban élők esetében számos tényező nehezíti, adott esetben meg is akadályozza, melyek különösen nagy kihívást jelentenek a coachok számára. Ennek érdekében fontos, hogy a coachnak legyen intézményi háttere, kapcsolatrendszere, másrészt tapasztalata, szakmai jártassága is, továbbá kulcstényezők a megfelelő kommunikáció, a szociális készségek és a nyitott, elfogadó személyiség.

A foglalkoztathatóság javításának több területe van, amelyek a közösségi coachinghoz közvetlenül vagy közvetve köthetőek. Az egyik legkézenfekvőbbnek tűnő terület az iskolázottság növelése, szakmaszerzés vagy készségfejlesztés, ismeretek átadása a munkaerőpiaci érvényesülés segítésére. Itt a coach a szervezésben, a mobilizációban, biztatásban és a lakosoknak való perspektíva nyújtásban tud leginkább funkcionálni, hogy miért is érdemes az adott képzésen részt venni és hogyan tudják hasznosítani az adott szakmát vagy a tréningen elhangzottakat. Egy másik terület közvetlenül a munkaerőpiacra lépés támogatása, melyet a coach szintén elősegíthet, ha tájékoztatja, bátorítja, elirányítja az ügyfelet a megfelelő szolgáltatás felé (Krabák 2024). Ideális esetben helyi társadalmi vállalkozásban történő foglalkoztatás is szóba jöhet, de végső esetben a közfoglalkoztatás is. Továbbá, önkormányzatok és család- és gyermekjóléti központok által biztosított szolgáltatások igénybevételenek ösztönzésével közvetetten elősegíthetik a munkába álláshoz szükséges feltételeket és körülményeket.

3. *Célkitűzés és elérés, akadályok lebontása:* a coach segíthet általánosságban a résztvevőknek különböző célokat kitűzni és lépéseket tervezni, támogatni őket azok elérésében. Ezek célozhatják a lakókörnyezet szépítését, rendben tartását és más kisebb közösségi akciókat is. A coachok tudják ösztönözni a lakosokat és ráébreszthetik őket arra, hogy tehetnek helyzetük javítása

érdekében, ha kérdéseket tesznek fel, lehetőségekre világítanak rá, esetleg továbbítják az észrevételeiket. A közösségi coachok szerint sokkal hatásosabb, mint szociális, gyermekvédelmi vagyis hatósági szakemberként. Jobban megnyílnak a helyiek, nem feszengenek és egy részüknek nagyobb az együttműködési hajlandósága, hiszen így nem hatósági személyként tekintenek rájuk (Krabák 2024).

Tulajdonképpen a „tanult” tehetetlenség leküzdésében is segíthet a coach (Márczis et al. 2024), valamint meglátásom szerint számos a tanulmány elején említett, úgynevezett mentális akadály áthidalásában, attitűdök, hiedelmek, szokások átkeretezésében is képes közreműködni, melyek közé tartozhat még alacsony önbizalom és nem megfelelő önértékelés, a szégyenérzet is. Ezen és sok egyéb tényező miatt gyakran jelentős különbség lehet a foglalkozásokra, képzésekre jelentkezők és az azokon ténylegesen résztvevők között, aminek árnyalt megértéséhez további kutatások szükségesek.

4. *Társadalmi tőke és kohézió.* A Granovetter (1988) féle gyenge kötések számát is képes lehet növelni a coach, ahogy az ügyfeleket segíti más csoportokkal, szakemberekkel való interakciókhoz jutni, valamint eseményeket szervezni. Ez javíthatja a helyi, közösségi kohéziót és az elszigeteltséget csökkentheti a résztvevők körében (Putnam 2000). A gyenge kötések számának növelése javítja a munkahely szerzési esélyt, valamint tágabban a társadalmi integrációhoz is közelebb kerülhetnek így a szegregátumok lakosai, akiket jellemzően kapcsolathálózati szegregáció sújt (Vida 2023). Ha közösségi tevékenységben vagy kulturális programokon vesznek részt az ott élők, már az is erősítheti a helyi kohéziót, a más tevékenységekbe való bevonódást és a kapcsolatépítést is elősegítheti azáltal, hogy ezekre külsős szereplőket is igyekszik bevonni a közösségi coach.

5. *Preventív feladatkör,* amennyiben megvalósulna a közösségi coaching intézményi adaptációja a család és gyermekjóléti alapellátásban. Gondolhatunk az iskolai hiányzások csökkentésére, a korai iskolaelhagyás és gyermekvállalás megelőzésére, a drogprevencióra vagy a kriminalizálódás más formáinak megelőzésére is. Hangsúlyozandó, hogy ezen problémákkal más segítő szakmák behatóbban is foglalkoznak, a feladatuk közé is tartoznak, egyedül nem is lenne kapacitása, kompetenciája hozzá a coachnak, ezért újból az összekötő szerepére, kapcsolathálózatára hivatkozva azt mondhatjuk, hogy a különböző szolgáltatások összehangolásán, az ügyfélkoordináción, az

több területen is alkalmazható legyen a módszer, ami a további empirikus kutatások nyersanyagát is adná.

A tanulmány egyik legnagyobb korlátjának jelenleg a fenntarthatóság longitudinális vizsgálatának hiánya tekinthető, hiszen legjobb tudomásom szerint csak néhány éve kezdődött a magyarországi tesztelése. Bár jól adaptálható módszerről beszélünk, elképzelhető, hogy nem mindenhol és minden helyzetben működne ugyanúgy. Emellett a legkedvezőtlenebb, legsérülékenyebb helyzetű egyének és családjaik bevonása is komoly kihívást jelenthet.

Az egyik legnagyobb tanulság az, hogy a coaching folyamata időigényes, kitartás, türelem szükséges hozzá, mert rögzös lehet az útja. A nehézségek, akadályok ellenére a közösségi coachinggal el lehet tehát érni sikereket több területen a módszertan következetes alkalmazásával, a megfelelő szemlélettel, szakismeretekkel és készségekkel rendelkező coachokkal.

Irodalom

- Alpek Balázs Levente (2017): *Hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci-területi esélyei Magyarországon* (PhD értekezés). Pécsi Tudományegyetem Földtudományok Doktori Iskola. Online: <http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23128> (Letöltés: 2024. 03. 13.).
- Bihari Ildikó – Kovács Judit – Tibori Tímea (2023): A szociális kompetenciák a hátránykompenzációban, valamint a hátránykompenzáció elvei és gyakorlata az oktatásban Magyarországon a 21. században. *ESÉLY* 34(3):27-44. <https://doi.org/10.48007/esely.2023.3.2>
- Bourdieu, Pierre (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In Angelusz Róbert – Éber Márk Áron – Gecser Ottó (szerk.): *Társadalmi rétegződés olvasókönyv*. Online: https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/7378/0010_2A_19_Tarsadalmi_retegzodes_olasokonyv_szerk_Gecser_Otto.pdf (Letöltés: 2024. 01. 23.).
- Bozer, Gil – Jones, Rebecca J. (2018): Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3):342-361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Cope, Mick (2007): A coaching módszertana. Az együttműködésre épülő coaching kézikönyve. Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Dobos Elvira (2022): Könyvajánló – Eric Berne: Sorskönyv. Online: <https://coachszemle.hu/2022/01/31/konyvajanlo-eric-berne-sorskonyv/#ftn3> (Letöltés: 2023. 04. 18.).
- Emery, Mary – Hubbell, Ken – Miles-Polka, Becky (2011): A Field Guide to Community Coaching. Online: https://cyfar.org/sites/default/files/cyfar_research_docs/A%20Field%20Guide%20to%20Community%20Coaching.pdf (Letöltés: 2023. 04. 09.).
- Fenyvesi Éva – Ádám Anna (2016): *A coaching jelene – magyarországi helyzetkép*. In Fenyvesi Éva – Vágány Judit (szerk): *KORKÉP: XXI. századi kihívások*. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, 190-211. <https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.9>
- Godó Katalin (2021): A „Tanítsunk Magyarországotért Mentorporgram” előkészítő kurzusán résztvevő mentorjelöltek motivációi. *Különleges Bánásmód*, 7(2):21-41. <https://doi.org/10.18458/KB.2021.2.21>
- Granovetter, Mark (1988): A gyenge kötések ereje: A hálózatelmélet felülvizsgálata. In Angelusz Róbert – Éber Márk Áron – Gecser Ottó (szerk.): *Társadalmi rétegződés olvasókönyv*. Online: https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/7378/0010_2A_19_Tar

- [szadalmi retegzodes olvasokonyv szerk Gecser Otto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) (Letöltés: 2022. 01. 23.).
- Gosztonyi Géza (szerk.). (2001): *A szociális munka elmélete és gyakorlata (3. kötet: Közösségi szociális munka)*. Budapest: Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet.
- Halmos Csaba (2005): A felnőttképzésben részt vevők elhelyezkedése, különös tekintettel a hátrányos helyzetű rétegekre, régiókra. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet. Online: <http://mek.niif.hu/06400/06455/06455.pdf> (Letöltés: 2024. 03. 13.).
- Havasi Virág (2018): A közösségfejlesztés módszertani gazdagságáról és alkalmazási területeiről. *Szellem és Tudomány*, 9(1):29–61.
- Huszi Éva – Albert Fruzsina – Csizmady Adrienne – Nagy Ilona – Dávid Beáta (2021): When Spatial Dimension Matters: Comparing Personal Network Characteristics in Different Segregated Areas. *Social Inclusion*, 9(4):375–387. <https://doi.org/10.17645/si.v9i4.4520>
- Juhász Éva (2015): „Makkokból tölgyfákká nőni” – a coaching és alkalmazása egy cég és egy könyvtár gyakorlatában. *Könyvtári figyelő* 25(3):313–318.
- Kellő Éva (2014): I. Coaching alapok. In Kellő Éva (szerk.): *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kenderfi Miklós (2011): *Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Kenderfi Miklós (2012): Hátrányos helyzetű fiatalok pályaelettségét célzó pályaeorientációs csoportfoglalkozások tapasztalatai. In Szilágyi Klára (szerk.): *A pályaeorientáció szerepe a társadalmi integrációban*. Budapest: ELTE TáTK, 83–96.
- Képes Norbert (2024): Áttörés – Közösségi coaching módszertani kézikönyv. RRF-2.3.1-21-2022-00013 azonosítószámú "Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium" elnevezésű projekt.
- Kocsis Nóra – Boci Veronika (2022): A Tanítsunk Magyarorszáért Mentorprogram eredményessége. *Különleges Bánásmód*, 8(2):87–101. <https://doi.org/10.18458/KB.2022.2.87>
- Kozma, J. (Szerk.). (2002): *Kézikönyv szociális munkásoknak*. Budapest: Szociális Szakmai Szövetség.
- Krabák Attila Adrián (2024): A foglalkoztatás elősegítése Miskolc két leszakadó városrészében. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21(03):153–168. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2024.32>
- Kunos István (2011): Magyar coaching-körkép. In *Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékváltás*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 1–12. Online:

http://real.mtak.hu/101983/1/LillafuredKunos_document_14084_section_6316.pdf (Letöltés: 2023. 04. 17.).

Kunos István (2018): Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 15(01):92–97.

Kunos István (2022): A coaching szerepe a magyar gazdaságfejlesztésben – különös tekintettel a vezetésfejlesztésre és a belső ellenőrzésre. *Pénzügyi Szemle Különszám* 67(1):47–64. https://doi.org/10.35551/PSZ_2022_k_1_3

László Gyula (2016): A hátrányos helyzetűek foglalkoztatási nehézségei. *Opus et Educatio*, 3(3):264–276.

Márczis Márta (2016): A basic tool for inclusive local development. Online: <https://localdevelopmentforinclusion.org/community-coaching.html> (Letöltés: 2023. 04. 18.).

Márczis Márta – Osgyáni Gábor (2024): Közösségi coaching alkalmazása a leszakadó városrészek felzárkóztatása érdekében. In Márczis Márta – Scharle Ágota – Török Zsuzsanna (szerk.): *4IM. Városi kezdeményezés az innovatív és integrált szociális szolgáltatásokért, foglalkoztatás-fejlesztésért Miskolcon*. Online: https://www.miskolc.hu/sites/default/files/egyszeru_oldal/beagyazhato_csatolmanyok/2024-07-09/82689/4im_e-konyv.pdf (Letöltés: 2024. 10. 21.).

Márczis Márta – Scharle Ágota - Török Zsuzsanna (2024): Városi kezdeményezés a 4IM - Innovatív és integrált szociális szolgáltatásokért, foglalkoztatás-fejlesztésért Miskolcon. Online: https://www.miskolc.hu/sites/default/files/egyszeru_oldal/beagyazhato_csatolmanyok/2024-07-09/82689/4im_e-konyv.pdf (Letöltés: 2024. 10. 21.).

Mihályi Helga (2023): A települések erőforrásainak feltárása és elemzése a közösségfejlesztés során. Egy miskolci példa. In Fazekas Csaba (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Kúrti László 70. születésnapjára*. Miskolc: Miskolci Egyetem Bölcsészeti és Társadalomtudományi Kar Alkalmazott Társadalomtudományok Intézete, 179–199.

MMJV honlapja (2023): Városi kezdeményezés az innovatív és integrált szociális szolgáltatásokért, foglalkoztatás-fejlesztésért Miskolcon - 4IM projekt. Online: <https://www.miskolc.hu/4im> (Letöltés: 2023. 04. 18.).

Molnár Szilárd – Kollányi Bence – Székely Levente (2007): Társadalmi hálózatok, hálózati társadalom. In Pintér Róbert (szerk.): *Információs társadalom*. Budapest: Gondolat – Új Mandátum, 64–81.

Nagy Judit (2018): Foglalkoztatáspolitikai. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7211/Foglalkoztat%E1spolitika2.pdf?sequence=1> (Letöltés: 2024. 03. 21.).

- Nagné Varga Ilona (szerk.) (2011): *Közösségi munka a családsegítésben*. Debrecen: Debreceni Egyetem Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék.
- Németh Erzsébet (2019): Segély helyett rámpát – A külső-belső kontroll attitúd és a szegénység kapcsolata. *Universitas Budapestiensis de „Metropolitan” Annales*, (12):29–46.
- Óry Mária (2005): Hátrányos helyzetű csoportok helyzete a munkaerőpiacon. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet. Online: <http://mek.niif.hu/06400/06453/06453.pdf> (Letöltés: 2024. 01. 12.).
- Poelje, Sari J. Van (2014): X. A tranzakcióanalitikus coaching. In Kellő Éva (szerk.): *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Putnam, R. D. (2000): *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Sik Domonkos (2011): Bourdieu, Habermas, Luhmann Egy hálózatelméleti szintézis vázlatja. *Replika*, 75(2):123–165.
- Szabó Szilvia (2017): Coaching a közszolgálatban. *Tudásmenedzsment*, 18(2):12–17.
- Szabó-Tóth Kinga (2020): A járványhelyzet értelmezési sémái. *Szellem és Tudomány*, 11(2):7–46.
- Szabó-Tóth Kinga (2025): *Social innovation and higher education. From theory to practice*. Hannover: ibidem-Verlag.
- Szabó-Tóth Kinga (2023a): Design gondolkodás, „vad” problémák és társadalmi innováció. In Fazekas Csaba (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Kürti László 70. születésnapjára*. Miskolc: Miskolci Egyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar Alkalmazott Társadalomtudományok Intézete, 279–300.
- Szabó-Tóth Kinga (2023b): Megküzdési stratégiák és reziliencia kritikus helyzetekben – egyéni, közösségi és társadalmi szinten. In Fazekas Csaba (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Gyulai Éva 70. születésnapjára*. Miskolc: Miskolci Egyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar, 367–378.
- Szabó-Tóth Kinga – Mihályi Helga (2022): Városi szegregátumban élők tipológiája. *Publicationes Universitatis Miskolciensis*, 27(6):298–306.
- Sz.n. (2023): Tapasztalati modell. Initiative for innovative integrated interventions in Miskolc - (Miskolc a mi helyünk! - VP/2020/003/0218).
- Varga A. Tamás – Vercseg Ilona (1998): *Közösségfejlesztés*. Budapest: Magyar Művelődési Intézet. Online: <https://muvelodes.vfmk.hu/4-szakmai-anyagok/letoltes/kozosssegfejlesztes.pdf> (Letöltés: 2025. 12. 12.).
- Vercseg, I. (2011): A közösségi munka folyamata és módszerei. In Nagné Varga I. (szerk.): *Közösségi munka a családsegítésben*. Debrecen: Debreceni Egyetem Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék, 9–102.

Vida László (2023): Marginalizált társadalmi csoportok láthatósága kapcsolathálózati szempontból. *METSZETEK Társadalomtudományi Folyóirat*, 12(1):83–108. <https://doi.org/10.18392/metsz/2023/1/5>

Vogelauer, Werner (2008): *Coaching a gyakorlatban, Személyes tanácsadás-vezetők szakszerű kísérése, támogatása*. Budapest: Beehive Consulting – Human Telex Consulting.

Whitmore, John (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért*. Miskolc: Z-Press Kiadó.