

Coaching a településvezetőknek

Coaching módszerek alkalmazása a településmarketingben

Puskás Hajnalka¹

Összefoglalás

Az egyéni és a csoportos formában megvalósuló coaching elterjedt a vállalatoknál, mint egyik lehetséges vezetőfejlesztési, munkatárs-fejlesztési és csoportok hatékony működését segítő eszköz. Az önkormányzatoknál azonban még újdonságnak számít. A települések vezetői is vezetők. És emberek. Számukra is érdekes és értékes szolgáltatás lehet a coaching. Egy polgármester egy egész településért dolgozik, felelősséget vállal a beruházásokért, ugyanakkor foglalkozik az emberekkel is – a munkatársakkal és a település lakóival, akik hozzá fordulnak, a már ott működő vagy betelepülést fontolgató vállalkozásokkal. Időnként előfordulhat, hogy egyedül marad a gondolataival, és hasznos lehet az egyéni coaching. Számos olyan kérdés van a településfejlesztés területén, amely nem egyszemélyes, érdemes bevonni a helyi közösség tagjait. Erre kínálhat egyfajta megoldást a csoportos coaching. Empirikus kutatásomban arra kerestem a választ, hogy a coaching módszerek alkalmazhatók-e a településmarketingben.

1. Bevezetés

Sok pozitív tapasztalat van a vállalatoknál egyéni és teamcoaching terén is, a régió- és településmarketingben azonban még újdonságnak számít. Terület- és településfejlesztő geográfusként és business coachként foglalkoztatott az a kérdés, hogy e két területet hogyan lehet ötvözni, a kétféle tudást egyesíteni, coaching folyamatokkal támogatni egy település vagy térség fejlődését.

Az empirikus kutatás helyszínéül egy általam ismert, déli határmenti térségben elhelyezkedő hatezer fős várost választottam (1949-ben 13.695 fő volt a népessége), amelyről tudtam, hogy elkötelezett fejlesztő csapattal rendelkezik. Több szakértővel, tanácsadóval, különféle módszertan szerint dolgoztak már a város fejlesztésén, de a coachingot még nem próbálták.

A település népességének megtartása, a fiatalok helyben tartása és új lakók, új munkahelyek és betelepülő családok oda vonzása nagy kihívást jelent. A településmarketing olyan átfogó szakterület, amely vonzóvá teheti a települést a különböző célcsoportok számára, mint például a fiatalok, beruházók, turisták. Ahhoz, hogy vonzó, jól működő, versenyképes, szerethető legyen az a város, amely az utóbbi évtizedekben jelentős népességet veszített az országos szinten jellemző természetes fogyáson túl az elköltözések miatt is, új módszereket szükséges kipróbálni a településfejlesztésben.

A coaching módszerek kiválóan alkalmazhatók célok és azok elérési módjának meghatározására. A coaching egyik sajátossága, hogy az ügyfél tudását mobilizálja, az ügyfél által most megvalósítható, saját megoldásának megtalálását támogatja. Ezen a településen

¹ Geográfus-közgazdász, tréner, business coach

nagyon sok tudás és kapacitás összegyűlt, van infrastruktúra, közösségért tenni akaró emberek. Ami talán hiányzik, az a kívülről jövő új nézőpontok, visszajelzések, segítség ahhoz, hogy az esetleges blokkok feloldódhassanak, és a kijelölt fókuszterületeken maradjon a figyelem.

De vajon hogyan történik mindez, ha nem egy vállalati vezetőről, hanem egy polgármesterről van szó? Hogyan szervezhető és használható a coaching, ha nem egy vállalat munkatársai, vezetői vesznek részt teamcoachingon hanem egy egész település jövőjét befolyásoló településmarketing tervezésén dolgoznak a helyi közösség tagjai a csoportos coaching folyamatban? Egyáltalán eljönnek-e, részt vesznek-e a közös munkában? Kiket hívjunk be ebbe a közös gondolkodásba? Mit ad a folyamatban résztvevőknek és a településnek a coaching? Megéri-e eltölteni az időt erre? Ezekkel a kérdésekkel indult a tervezési folyamat és a kérdések egy része elkísért engem a megvalósítás első szakaszában is.

2. Kutatási kérdések, célkitűzések

2.1. Célok

A kutatás átfogó célja volt egy adott településen coaching módszerek kipróbálása, tesztelése a településmarketing támogatása érdekében.

Alábbi részcélok kerültek megfogalmazásra, amelyek vezérelték a közös munkát:

- A településen megvalósult turisztikai fejlesztések adta lehetőségek kihasználása, vendégek vonzása, a településmarketing támogatása.
- A meglévő, rendelkezésre álló infrastruktúra, eszközök, kapacitás jobb kihasználásának, hasznosításának újragondolása.
- „Alvó projektek” felélesztése, összekapcsolása.
- Elakadások azonosítása, feloldása.
- „Külső szemként” coach bevonása, ezzel a településmarketingre dedikált idő megteremtése, a témára fókuszálás, meglévő ismeretek rendszerezett összegyűjtése.
- Átrendezés: a meglévő tudás, tapasztalat, eszközök felhasználása hatékonyan és eredményesen.
- Coaching módszerekkel segíteni, támogatni az előrelépést, javítani a település pozícióját.
- Az empirikus kutatás és eredményeinek beillesztése a fejlesztési folyamatokba.
- Új módszer kipróbálása a településmarketinghez.
- Megvizsgálni, hogy a résztvevők mit tapasztalnak a folyamat végén:
 - A coaching miben más, mint a korábbi módszerek?
 - Milyen különbségeket vesznek észre? Ad-e mást vagy többet, mint a korábbi módszerek? Ha igen, mit ad?
 - Jó eszköz-e a településmarketinghez, az előre meghatározott feladatokhoz felhasználva hoz-e megfelelő eredményt?
 - Milyen hozzáadott értékkel bír a résztvevők és a település számára?

2.2. Kutatási kérdések

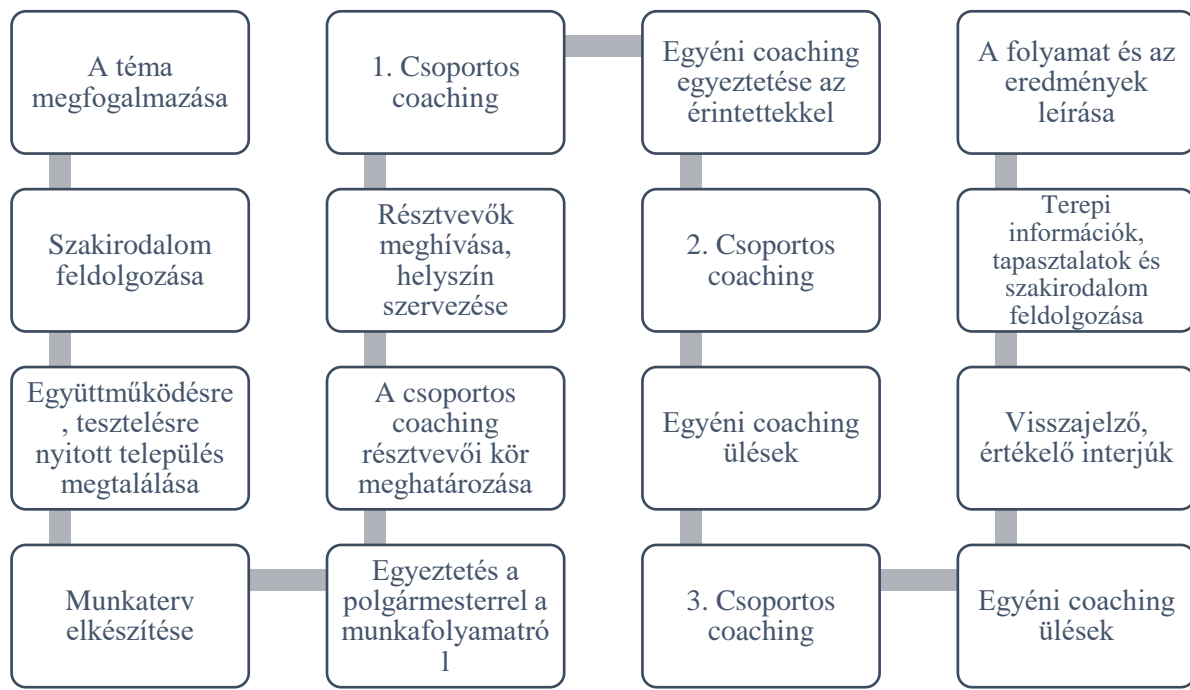
1.a) A településmarketing melyik szereplőjénél alkalmazható az egyéni vagy csoportos coaching módszertana?

- 1.b) Van-e olyan stakeholder, amely esetében nem releváns módszertan a coaching?
2. Támogatja-e a coaching a településmarketing céljainak meghatározását, azok pontosítását?
3. Támogatónan hat-e a coaching a település értékajánlatának meghatározására?
4. Használható-e a coaching akciótervek létrehozására?

2.3. Alkalmazott módszertan

Empirikus kutatásomhoz az alábbi módszertant használtam:

- mélyinterjúk (polgármester, helyi turisztikai iroda vezetője, településfejlesztő)
- egyéni coaching: a csoportos coaching folyamat néhány résztvevője számára
- csoportos coaching, melynek résztvevői: helyi „kulcsfigurák”, egy csoportban: polgármester, két településfejlesztő, turisztikai irodavezető, vállalkozó, szociális vállalkozás vezetője, gimnáziumi diák, egyetemista, gimnáziumi tanár, művelődési ház vezetője, helyi színhátszó kör vezetője - közülük többen a helyi településfejlesztési egyesület tagjai
- a coaching ülések előkészítéséhez és az eredmények feldolgozásához településmarketing és coaching szakirodalom feldolgozása, speciális módszertanok kiválasztása, amelyekkel dolgoztunk
- helyi településmarketinget támogató dokumentumok és kommunikációs felületek, adatok elemzése



1. ábra: A kutatás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés

3. Coaching a településvezetőknek

3.1. Coaching

A coaching egy olyan segítő beszélgetés vagy csoportos munkaforma, amely során a coach támogatja az ügyfelét/csoportot abban, hogy a saját céljaihoz megtalálja a saját megoldásait. Ez utóbbi azt is jelenti, hogy olyan megoldások, tervek szülessenek, amelyek ott és akkor reálisak, megvalósíthatóak számára.

A Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) a következőképpen definiálja a coachingot:

„A coaching az ügyféllel való partneri együttműködés, olyan gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy a legtöbbet hozza ki önmagából személyes és szakmai szempontból is.” (ICF, 2024)

Más megközelítésben *„a coaching célja a tudatosság és a felelősségtudat fejlesztése az ügyfélnél, ezáltal segítünk neki fejleszteni a teljesítményét és a termelékenységét.”* (Neale – Spencer-Arnell – Wilson, 2009, 32.o.)

Whitmore számos esetet sorol fel, amikor használható a coaching a munkahelyeken: *„az alkalmazottak motiválása, delegálás (megbízás, a feladatok szétosztása, átruházása), problémamegoldás, emberi kapcsolatok kezelése, csapatépítés, dicséret és értékelés, feladatteljesítmény, tervezés és értékelés, továbbképzés, csapatmunka”* (Whitmore, 2008, 25.o.). A coachingot azonban nemcsak a munkahelyi keretek között alkalmazzák, hanem magánszemélyek és csoportok is igénybe veszik.

A coaching nem mindenkinek való, és nem mindenre ad megoldást. Kell hozzá a módszer iránti nyitottság, motiváció és elköteleződés az ügyfél részéről a saját céljainak elérésére. Ezenkívül szerencsés, ha az ügyfél és a coach között van bizonyos mértékű szimpátia, ami segíti a kommunikációt. Másfelől nézve pedig előfordul, hogy valakinek aktuálisan tréningre, tanácsadásra vagy mentorálásra, esetleg terápiára van szüksége.

A településmarketinget tekintve számos feladat van, ami a teljes marketing folyamat részét képezi, a coaching „csak” egy szelete az egésznek. Fontos annak a felmérése akár előzetesen, akár ha a coaching folyamat közben derül fény rá, hogy melyik szolgáltatás, milyen fajta támogatás kell az ügyfélnek, mind egyéni, mind települési szinten. A coaching során az ügyfél céljainak eléréséhez a saját tudását, erőforrásait hívjuk elő, mobilizáljuk és segítjük, hogy megtalálja a saját megoldását. Sok jó gyakorlat van, általában többféle megoldás lehetséges egy adott helyzetben, de a coaching során pontosan azt keressük, amelyik az ügyfélnek a saját megoldása, hiteles számára, és aktuálisan meg is tudja lépni azt, amit kiválasztott, eldöntött. (Neale – Spencer-Arnell – Wilson, 2009)

A coaching során az is kiderülhet például, hogy a településen vagy a meghatározó személyekben vannak-e olyan blokkok, elakadások, amelyek akadályozzák az előrelépést. Akkor lehet azon dolgozni, hogy az érintett személy hogyan tudja magában feloldani az elakadást és jól megélni, sikeresen elvégezni a rá eső feladatot. Vagy át kell-e adni a feladatot más munkatársnak vagy külső szakembernek, vagy annyira nem az ő megoldása/megoldásuk, hogy törölni kell az adott tevékenységet, célt?

3.2. Az egyéni és csoportos coaching ülések jellemzői

- Alapos előkészítés, a feltételek megteremtése.
- Erősen fókuszált, célorientált munka – az ülés célját el kell érni.
- Intenzív és megoldásfókuszú, moderált folyamat.
- Tanácsadás helyett a coach kérdez, az ügyfél válaszol, a coach megfigyel és visszajelez az ügyfélnek, illetve mederben tartja a beszélgetést.
- Szükség esetén a coaching során lehet adni információt, eszközt (feladatot, módszertant) az ügyfélnek.
- Mindenki aktív, erre kap lehetőséget és él vele.
- Elkötelezett, helyi ismeretekkel rendelkező résztvevők. Az előkészítés során a kiválasztásnak nagy jelentősége van, hogy nyitott, tenni akaró, együttműködő és az adott településről releváns ismeretekkel rendelkező személyek kerüljenek a coaching folyamatba.
- A folyamat alakításában nagy szerepe van azoknak az inputoknak, információknak, amiket menetekben a résztvevők behoznak.
- Az egyéni ügyfelek és a csoportos coachingban résztvevő személyek maguk találják meg a saját, megvalósítható megoldásaikat, saját maguk és a település vonatkozásában, a coach segítségével.

3.3. A coaching szerepe és fontossága a vezetők, köztük a településvezetők számára

- A szervezet vagy a település vezetőjeként előfordulhat, hogy valaki egyedül érzi magát. Adódnak olyan helyzetek, amikor nem tudja, vagy nem akarja megosztani gondolatait, esetleges elakadásait másokkal, pedig szüksége lenne egy külső személyre, aki meghallgatja és kérdéseivel tovább lendíti. Az is segítség lehet, ha beszéd közben nyugtázza azokat, amikkel elégedett, amin tovább léphet. A megfelelő tudású coach személye és a titoktartás kellően biztonságos légkört nyújthat ahhoz, hogy a vezető szabadon tudjon gondolkodni és beszélgetni, kimondani dolgokat.
- A coaching használható a stratégiai gondolkodáshoz és tervezéshez, a döntéshozatal támogatásához, szempontok összegyűjtéséhez, átgondolásához.
- Kommunikációs készségek és kapcsolatok fejlesztéséhez, így a bizalomépítéshez is segítséget nyújt a coaching.
- Új célok kitűzéséhez, a meglévő célok eléréséhez, a megoldások kitalálásához szintén bevált eszköz a coaching. A célok és a megoldások keresése között lehet például a munka és magánélet – megnyugtató - összehangolása, napjaink kihívása is.
- A coach az ügyfelet támogatja a céljai elérésében, és hogy az a saját megoldása legyen a saját tempójában, ami reális, megvalósítható, elfogadható számára. Az ügyfél maga dönt, amihez vezetőként hozzá is van szokva, így megmarad a kontroll, a komfortzóna érzete e tekintetben, de a coach segítségével átléphet a tanulási zónába, ha szeretne fejlődni, akár önismeretben, vezetőként vagy más területeken.
- A csoportos coaching lehetőséget ad arra, hogy a településvezető mellé behívjunk olyan stakeholdereket, akik jól tudják artikulálni, a fejlesztési folyamatba becsatornázni saját igényeik mellett az általuk mélyebben ismert közösség, társadalmi csoport igényeit, érdekeit is. Azokban a kérdésekben, amelyekben nem egyszemélyi döntésre van szükség, a kulcsszereplők bevonása megfontolandó, mert ennek jelentős hozzáadott értéke van, gazdagítja a tervezési folyamatot, ráadásul növeli az elköteleződést a megvalósítási szakaszra a személyes hozzájárulás miatt.

Mindezek azt is szolgálják, hogy a településvezető pozitív hatással legyen a helyi közösségre. Vannak esetek, amikor először az emberrel kell foglalkozni, támogatni, hogy utána hatékonyan tudja végezni munkáját a közösség érdekében. A településvezetők mellett érdemes figyelmet szentelni a településen dolgozó intézményvezetőkre vagy más kulcsfontosságú emberekre, akik jelentős hatással vannak a közösségre, és nem mindegy, hogy ez a hatás pozitív vagy negatív-e.

A coaching kihívásairól is érdemes néhány szót ejteni. Az ellenállás és a szkepticizmus inkább a coaching folyamat kezdetén okozhat nehézséget, elsősorban azoknál az ügyfeleknél, akiket úgy küldenek, nem saját motivációjuk vezérelti őket. Ha ezek ellenére elkezd a folyamatot az ügyfél, és sikerül átfordítani, nyitott és motivált lesz, az jó alapot ad a munkához. Van azonban három tipikus akadály, amelyek gátolhatják a sikert: idő, pénz, emberek vagy ezek kombinációja. Látszólag. Kifogások lehetnek, ha nem ér rá valaki, vagy nincs pénz a megvalósításra, vagy az emberekkel nem lehet kijönni, mert például nem egyeznek a motivátorok, az értékek, személyiségjegyek, stb. Valójában azonban nem külső tényezőkön múlik a siker, hanem a belsően és a megfelelő cél tervezésen. Ha az ügyfél saját magával rendben van, nem gátolják a saját magáról alkotott hiedelmei, kellő önbizalommal rendelkezik és van hite, hogy sikerülhet, akkor a kudarctól való félelmet ki tudja iktatni, és sikeresen megvalósíthatja, amit tervezett (Sale-Moynan, 2019). Ha reálisan tervezte meg.

Gyakran előfordul, hogy az emberek nem a valódi problémát említik először, hanem valami teljesen mást. Sok esetben azért, mert a rohanó életben nem tudtak időt szánni magukra, hogy rájöjjenek, mi is a valódi szükségletük, hol van az elakadásuk. Van, aki nem tudja megfogalmazni a valós témáját, ami igazán foglalkoztatja, ezért nem azt mondja. A coaching üléseken tudunk ezen dolgozni, hogy kiderüljön az igazi ok, és arra keressük a megoldást. Az egyéni coachingban ez nagyon személyre szabottan működik. A csoportos coaching során valamilyen közös célért dolgozunk, a csoport azt találja ki, hogy együtt milyen célokat akarnak elérni és hogyan. Ha ebben valaki nem komfortos, nem érzi jónak azt a megoldást, ott elmondhatja, ő mit szeretne. De ha valakinek mélyen van valamilyen elakadása, azt nem a csoportban, hanem külön egyéni coaching keretek között lehet mélyebben felfejteni és rá megoldást keresni.

3.4. Csoportos coaching

A csoportos formában zajló coaching meghatározása eltéréseket mutat egyes szerzőknél és coachképző iskoláknál. Az elérhető szakirodalmat és számos képző honlapján található leírást, továbbá az általam megkérdezett teamcoachok álláspontjait összevetve különbségeket fedeztem fel a team (csapat) és a csoport, vagy csoportos (group) coaching meghatározásában. Az is érdekes, hogy a teamcoaching kifejezés nincs lefordítva magyarra, így angolosan használják többnyire. Míg a másik esetben magyarul, de kétféleképpen szerepel: csoport vagy csoportos coaching néven. A két fogalmat (team és csoport coaching) gyakran együtt, egy kategóriaként értelmezik, máshol pedig elkülönítik, és az, hogy mi alapján, abban is vannak eltérések.

Az ICF Magyar Tagozat (Hungary Charter Chapter) honlapján a teamcoaching kifejezés szerepel, az ehhez, az egyéni coachingnál meghatározottakon túl szükséges kompetenciákat meghatározták. Terepmunkámat ezek betartásával végeztem. Néhány példát kiemelve: *„A csapattagokat aktív részvételre és tudásmegosztásra ösztönzi. Előmozdítja a párbeszédet és a reflexiót, ezzel támogatva a csapatot céljai elérésében és az oda vezető lépések azonosításában.”* (ICF, 2020)

Thornton a csoportos coachingon belül tárgyalja a tanulócsoporthoz és a csapatok – csoportos formában megvalósuló – coachingját. Előbbi esetben kisebb a létszám, és mindenkinek egyéni tanulási, fejlődési célja van, míg a csapat létszáma elmeget 10 főig, és ők egy kimondott, meghatározott közös célon dolgoznak (Thornton, 2010).

A Magyar Coachszemlében megjelent cikk a csoportos coaching, mint fejlesztési eszköz használatával foglalkozik. A szerző PCC coach, többek közt azt fogalmazza meg, hogy a csoport nagysága megfelelő legyen ahhoz, hogy mindenki szóhoz jusson, de kellően sokszínű is legyen, különféle gondolatok kerüljenek elő, a résztvevők köre pedig releváns és a lehető legtöbb eredményt ígérő legyen a fejlesztési céllal kapcsolatban. 5-8 főt javasol, más szerzők akár 10 főt is megfelelőnek tartanak (Szabó, 2017).

A terepmunka keretében megvalósított csoportos munkát csoportos coaching folyamatnak neveztem el, amely folyamatban coaching modelleket, módszereket, eszközöket használtam fel a csoport közös céljának elérése érdekében. A résztvevők ez esetben nem egy vállalat munkatársai, és a pozíciójuk is teljesen más, ez alapján inkább csoportnak hívhatjuk őket. Másfelől egy közös cél érdekében dolgoztak együtt, erre alapozva lehetnének egy csapat. A csoportos munka során egyéni tanulási eredmények is születtek, amelyeket a résztvevők a saját életükben, munkájukban tudtak hasznosítani. De nem ezen volt a fókusz, hanem a közös céljukon, a településmarketingen. Viszont ez visszavisz minket oda, hogy ha az egyén jól van, hatékonyan működik és együttműködik a közös céljuk érdekében, akkor a csoport közös céljának elérését segíti.

Hawkins említi a teamcoaching könyvében, hogy ez a terület 20 évvel le van maradva az egyéni coachingtól, sok nehézség van még e területen, mint pl. a sok szakkifejezés, amelyeknek nincs egységes meghatározása, kevés a kutatás, az irodalom. Idézi David Clutterbuck csapatcoaching definícióját: *„reflexió és dialógus segítségével támogatni a csapatot a teljesítménye növelésében, és annak a folyamatnak a fejlesztésében, amelynek révén a teljesítmény létrejön”* (Hawkins, 2022, Clutterbuck, 2007). Hawkins javasolja *„a csapatcoaching tartományát a következő területekre kiterjeszteni:*

- 1. A csapat munkájának facilitálása, amely során a csapatcoach csak a folyamatért visel felelősséget, és nem a teljesítményért vagy a fejlődésért.*
- 2. A csapat teljesítményének coachingja, amelynek során a csapat mind a folyamataira, mind a teljesítményére fókuszál.*
- 3. Vezetői csapatok coachingja.*
- 4. Vezetői csapatok transzformációt eredményező coachingja”* (Hawkins, 2022, 115.o.).

A csapatcoach szerepénél felsorolja, miket tehet a coach a munkája során, melyekből a terepmunkám során legrelevánsabbakat emelem ki:

- „megfigyelés és visszajelzés adása;
- facilitatív beavatkozások annak érdekében, hogy lehetővé tegye a csapat számára az adott területeken történő vizsgálódást, majd a működés és kapcsolódás új formái felé történő elmozdulást;
- pontos és éles kérdések feltevése;
- oktatási célú input” (Hawkins, 2022, 123.o.).

A teamcoaching terület egyik legismertebb szerzője Daniel Meyer, aki kidolgozta a „SolutionCircle” módszert, amely négy fő lépésből áll. Már az elnevezés is mutatja, hogy a

megoldásra fókuszál, pozitív szemlélettel közelíti meg a csapat előtt álló feladatot, célt. Azt hangsúlyozza, hogy ne a problémákat fejtegetjük, hanem a megoldásokra koncentráljunk, arra fordítsuk az időt és energiát, hogy a kitűzött célhoz megtaláljuk a megfelelő utat. Ehhez a célokat pontosítani kell, hogy visszamérhetőek legyenek, elértük-e. Következő lépésként a vágyott jövőt fogalmazzák meg, vizualizálják a résztvevők. Ha a mostani ülés sikeres, hol fognak tartani pl. fél év múlva, mi lesz akkor más, jobb, és mi az, ami ugyanúgy marad, ahogyan most van. A harmadik lépést skálatáncnak nevezi, ami azt jelenti, hogy pontozzák, szerintük most hol tartanak az 1-10-es skálán, ha a 10-es érték az elképzelt, tervezett jövőre vonatkozik, az 1 pedig arra, ha egyáltalán nem valósul meg. Ha megszületnek az értékek, azzal dolgoznak tovább: hogyan tudtak idáig elérni, kinek mi volt a személyes hozzájárulása ehhez. A múltbeli teljesítmény felidézése is pozitívan hat a résztvevőkre, erőforrásaik, megoldási sablonjaik aktivizálására. A negyedik fázis az előrelépés jelei, azaz, honnan fogják észrevenni, megtudni, hogy közelebb jutottak a 10-hez? Ez a mérhetőségről szól. Ennél a pontnál kell meghatározni az egyéni cselekvési terveket, ki, mit fog tenni a célért (Meier, 2022).

A coaching egyik sajátossága, hogy az ügyfél igényeihez illeszkedik. A mi esetünkben, bár elterveztem, hogy e módszer alapján fogunk haladni az első alkalommal, a csoport ezt felülírta, és így áttértem a *GROW-modellre*, annak mentén haladtunk mindegyik csoportos coaching ülésen.

A GROW egy mozaikszó a modell elemeiből, egybeolvasva a modell célkitűzését mutatja: támogatni az ügyfelet a növekedésben, céljai elérésében.

- Goal (cél): Ez a modell a coaching ülés során a folyamat és/vagy az adott ülés céljának meghatározásával indít. A fókusz azon van, hogy a coach az ügyfelet a célja elérésében támogatja.
- Reality (helyzetelemzés): A helyzet tényszerű feltárása, amiben az ügyfél jelenleg van.
- Options (Lehetőségek): A coach segít az ügyfélnek abban, hogy minden lehetőséget számításba tudjon venni.
- Wrap-up, What (will you do) (akcióterv): Az ügyfél eldönti, hogy mit, mikorra, hogyan akar cselekedni, a coach ebben is kérdésekkel segíti őt (Komócsin, 2022).

3.5. Településmarketing a periférián

A kutatás helyszínéül szolgáló település népességmegtartó képessége elmarad a kívánatostól. A munkaerőpiaci kompetenciák birtokában lévő fiatalok elvándorolnak a nagyobb városokba vagy külföldre, és nem jönnek helyettük beköltöző fiatalok, a népesség egyre inkább elöregedik, és egyre jobban fogy. Ha elköltöznék a fiatalok, az idős szüleikről az állami, önkormányzati ellátórendszernek kell gondoskodnia, ami így egyre nagyobb terhelést kap. Egyrészt ezért, másrészt az erős lokálpatriotizmus és gondoskodó attitűd miatt alapvető érdeke és szándéka a kutatásomhoz kiválasztott település vezetőinek, fejlesztőinek, hogy az aktív, fiatal lakosokat megszólítsák, vonzó jövőképet kínáljanak számukra a városban.

Az a nagy kérdés, hogyan lehet „eladni a települést” a fiataloknak, mivel lehet kedvet csinálni nekik ahhoz, hogy helyben maradjanak, vagy máshonnan ide költözzenek, itt alapítsanak családot. Ez a kisváros földrajzilag távol van a fő közlekedési útvonalaktól, autópályáktól, de még a saját megyeszékhelyétől is. A legközelebbi nagyváros 80 kilométerre található. Naponta ingázni nem kényelmes. Aki egyszer elment innen továbbtanulni, nem jön vissza. Ez a családokat a kötelékek miatt és a város vezetőit is érzékenyen érinti. Az utóbbi időben volt egy-

két üdítő kivétel, akik visszaköltöztek a nagyvárosi és külföldi munka, tapasztalatszerzést követően.

A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben címet viseli Ashworth és Voogd könyve, amelyet 1990-ben publikáltak. Az a kérdés, hogyan és kinek lehet ma értékesíteni azt a várost, amelyik a periferián van, népessége folyamatosan fogy, és amelyikre a helyiek sokszor azt mondják: „nincs itt semmi”. Megjegyzem, ennél a településnél jóval nagyobb, ingergazdagabb és több szolgáltatást nyújtó városban is hallottam már ezt a kijelentést, hogy „itt nincs semmi lehetőség”.

3.5.1. Stakeholderek bevonása

A kutatás fontos eleme volt az előkészítő munka, a coachingra feltehetően alkalmas pontok megtalálása, amihez szükség volt mind a településmarketing, mind a coaching ismeretére, előzetes egyeztetés a polgármesterrel, interjúk a településmarketing szempontjából kiemelt helyi szereplőkkel, és a csoportos coaching résztvevői körének összeállítása. Utóbbinál kiemelt szempont volt, hogy minél színesebb legyen, minél több társadalmi csoport képviselve legyen, és a létszám sem legyen túl nagy.

A 11 fős csoportban résztvevő helyi személyek: polgármester, két településfejlesztő, turisztikai irodavezető, vállalkozó, szociális gazdaság cégvezető, gimnáziumi diák, egyetemista, gimnáziumi tanár, művelődési ház vezető, helyi színjátszó kör vezető - közülük többen a helyi településfejlesztési egyesület tagjai. A korosztályi összetételt tekintve a Z, Y, X és baby boomer generáció tagjai voltak jelen, aminek a közös munkára nézve jelentős hozzáadott értéke volt. A nemek aránya pedig 6 nő és 5 férfi volt a csoportban. Közös jellemzőik: a településért tenni akarás, elkötelezettség, együttműködés és motiváció magas szintje, a folyamat során aktív hozzájárulás, egymásra odafigyelés. A folyamat közben és a végén is megállapítottuk közösen, hogy nagyon jó volt a csoport. A kiválasztási szempontok és a konkrét résztvevők személye nagy hozzáadott értékkel bírtak.

Kiemelt szempont volt, hogy a résztvevők tudására, erőforrásaira, kompetenciáira alapozva azokat a megoldásokat találjuk meg, amelyek a település aktuális, valós kihívásainak problémáinak megoldását szolgálják, és a helyiek számára időszerűek és a közeljövőben megvalósíthatók.

A vállalatoknál alkalmazott teamcoachingtól eltérő módon ez esetben nem egy cég munkatársai, hanem egy település kulcsszereplői és mellettük egyes társadalmi csoportok képviselői vettek részt a munkában, ráadásul ebben a formában e célra jött létre ez a csoport, ezért csoportos coachingnak neveztem el a munkaformánkat. Bár sok szempontból illett rá a teamcoaching definíciója és az ICF által meghatározott teamcoaching kompetenciák betartásával dolgoztam coachként (Hawkins, 2022; ICF 2020).

A terepmunka gerincét a csoportos munka adta ki, a helyi szereplők közösen határozták meg a településmarketing céljait, értékajánlatát különböző célcsoportokra, és akcióterveket dolgoztak ki, melyekre támaszkodva indulhat a megvalósítás. Ennek azért is van nagy jelentősége, mert sok fejlesztés megvalósult már a településen, amelyeket lehetséges és érdemes felhasználni a településmarketingben. A humán kapacitások végesek, fókuszálni kell néhány kiemelt területre, mégpedig kezdésként a legfontosabbakra.

3.5.2. SWOT elemzés

A terepmunka helyszínéül választott település SWOT elemzése, a kutatás témájához kapcsolódó részeket kiemelve:

Erősségek:

- Infrastrukturális fejlesztések történtek az utóbbi bő egy évtizedben, ezeknek köszönhetően megújultak az utak, középületek, új bölcsődét építenek, turisztikai beruházások valósultak meg, a település rendelkezik kiállító, vendégfogadó helyekkel.
- A közszolgáltatások széles skálája megtalálható a településen.
- Vannak a közösségért tenni akaró, sok tapasztalattal rendelkező emberek.
- Gazdag történelmi múlt és hagyományok jellemzik a települést.
- Szép és nyugodt a természeti környezet.
- Jó a közbiztonság és egymásra odafigyelnek a helyi lakosok.

Gyengeségek:

- Tartós népességfogyás és előregedő népesség van a településen.
- A fiatalok számára nem vonzó életter e térség, elvándorolnak.

Lehetőségek:

- Az országhatár közelségéből adódnak lehetőségek: külföldi munkavállalók ingázása, esetleges áttelepülése, határvadászok, mint potenciális beköltözők.
- Az internet és a távmunka adta lehetőségek társítása az élhető, nyugodt vidéki környezettel, mint értékek a potenciális beköltözők számára, és ösztönző tényezők lehetnek a helyben maradáshoz.

Veszélyek:

- A belföldi nagyvárosok (elsősorban Szeged, Budapest) és Nyugat-Európa elszívó hatása, ami tovább csökkentheti a helyi népességet, azon belül is főként a fiatalok számát és arányát.

3.5.3. A megvalósított coaching folyamat

A településen a művelődési házban biztosítottak helyszínt a csoportos és egyéni coachinghoz minden alkalommal. Kényelmes, szabadon átrendezhető, megfelelő helyszín volt. Az empirikus kutatás során az általam kiválasztott egyéni és csoportos coaching módszereket a résztvevők igényeit, gondolatmenetét figyelembe véve használtam az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak betartásával, az értő figyelem (ICF 2019; ICF 2020; Rosenberg, 2001) alkalmazásával.

A településmarketing vonatkozásában a „10K” modell jó sorvezető az egyes tevékenységek tervezéséhez, megvalósításához, melynek elemei: keresletorientáltság, kommunikáció, konszenzus, koordináció, kooperáció, kreativitás, koncepció, kampány, kontinuitás, kontroll. (Boros-Garamhegyi, 2010; Kozma, 2007) A csoportos coaching ülések során érvényesítettük ezt a szempontrendszert.

Első csoportos coaching ülés

Alapos előkészítést követően csoportos coachinggal kezdtünk 2024. tavaszán, és heti rendszerességgel találkoztunk, az egész délelőttöt intenzíven végig dolgoztuk. Minden résztvevő nagyon aktív, elkötelezett és motivált volt. Eleinte az jelentette a legnagyobb kihívást, a nagy közlési vágy miatt, hogy a fókusz sikerüljön tartani. Az első csoportos coaching ülésen megállapodtunk a közös munkánk céljában, ütemezésében, kereteiben.

A helyi településmarketing céljának megvitatásával kezdtük az érdemi munkát. Ehhez először elemeztük a már meglévő, körültekintő munkával kialakított települési logót, innen vezetett az út a település fő értékeinek összegyűjtéséhez. A település fő értékei: család, egymásra odafigyelés, természeti környezet, épített környezet, gazdag történelmi múlt, hagyományok.

A célok megfogalmazásához a hatékony kérdezőtechnikára nagy szükség volt, mert sok más információ is felszínre került, aminek egy részét a későbbiekben tudtuk hasznosítani. (Fadem, 2009) Coachként ezen az ülésen, a résztvevők erős aktivitása miatt is, hangsúlyos volt a megfigyelés és visszajelzés a csoportnak, a fókuszpontokra visszaterelés. Erre tudtunk építkezni a következő alkalmakkor. Az ülés dinamikáját megfigyelve, menetközben a tervezett SolutionCircle módszerről a GROW modellre váltottam át, az illeszkedett a csoporthoz.

8 fő célt és ezekhez kapcsolódóan további részcélokat határoztak meg. Ez még nehezen kezelhetőnek tűnt, de a folytatás iránti kíváncsiságot felkeltette a résztvevőkben, elköteleződtek a folytatás mellett. Később tisztult a kép, megtaláltuk a fókuszpontokat.

Az első alkalmat követően egyeztettünk az egyéni coaching igényekről, időpontokról. A csoportos munka megfigyeléseire alapozott javaslatom egybeesett a résztvevőkben felébredt igénnyel, hogy kiknek lenne hasznos az egyéni coaching.

Második csoportos coaching ülés

Témánk, az ülésünk célja az értékajánlat meghatározása volt, ismét a GROW-modell alapján haladtunk. A napi cél meghatározása után a kiindulópont, jelenlegi helyzet feltárása, ez esetben a szükségletek, igények azonosítása volt. Ennek előkészítéséhez első lépésben kiscsoportokat alkottunk. Miután ismerttem a generációk beosztását (oktatási célú input és kiscsoportot képző szempont), mindenki tudta, melyik generációhoz tartozik. Ennek alapján rendeződtek a résztvevők kiscsoportokba.

Mivel a településmarketinghez közösen kiválasztott célcsoportjainkat korban lefedték a résztvevők (a Z generációtól a baby boomerig). Így a saját generációjuk szükségleteiről, igényeiről szóló válaszok gyorsan jöttek a kiscsoportos munka során, amelyeket flipchart papírokra írtak fel. Ezzel együtt az idő gyorsan szaladt, mert sok-sok gondolat társult mindenhez, amit szerettek volna megosztani egymással. Plenárisan ismertették az egyes csoportok az eredményeket. Következő lépésként a 3 legfontosabb témát kellett kiválasztaniuk, azokkal haladtunk tovább.

Nagy figyelem övezte a fiatalok által megfogalmazott igényeket. Az idősebb generációk tagjai örömmel és érdeklődéssel hallgatták az igényeket. Felmerült, hogy jó lenne ismerni a többi diák igényeit is, ezért kérdőíves felmérés készült a következő találkozóig.

A következő lépés az értékajánlat meghatározása volt, külön-külön az egyes generációknak. Mit kínál, milyen értéket tud és/vagy akar adni a település a különböző korosztályoknak? Ez volt a fő kérdés. A GROW-modellben a lehetőségek számbavétele és a „mit fognak tenni?” lépéseket world café módszerrel dolgoztuk fel. A viszonylag nagy létszám miatt praktikus volt ez a módszertan, mert így párhuzamosan többen tudtak beszélni, ami náluk fontos volt, hogy minél több gondolatot meg tudjanak osztani.

Harmadik csoportos coaching ülés

A csoportos coaching folyamat elején kitűztük a harmadik alkalom célját is, ami egyben a folyamat célja volt: akciótervet vagy akcióterveket fogunk készíteni. Ezt a csoport nagyon várta és akarta, így nem változott az eredeti terv. A folyamatot tekintve, a GROW-modellben ezen a napon a lehetőségeket átgondolva, megvitatta határozta meg a csoport az akciótervet.

Ami az adott ülésre vonatkozó GROW-t illeti, a célt sikerült gyorsan meghatározni: legyenek akciótervek a csoport kezében a nap végére. Az előző két alkalommal feldolgozott témáink jó alapot szolgáltatottak, így a helyzetfeltárás és a lehetőségek áttekintése gyorsan ment. Az akciótervhez hiányzott még egy vázlat, és a konkrét célcsoportok kiválasztása.

Először brainstorming során összeszedtük, hogy ki, mit tart fontosnak, ami része legyen az akciótervnek, majd sorrendbe állítottuk az egyes pontokat, így kaptunk egy 9 pontból álló vázlat, amire a délelőtt során több akciótervet kidolgoztunk.

Ezután következett a célcsoportok meghatározása, lehatárolása: kik azok, akikre fókuszáljon a településmarketing. Hamar sikerült meghatározni és megállapodni azokban a társadalmi csoportokban, akikkel a jelenlévők szerint fontos foglalkozni a közeljövőben. Ezen a napon ment legjobban a fókusz tartása.

A csoport egyetértett abban, hogy számukra a legfontosabb célcsoport a helyi lakosság. Megnéztük, hogy azon belül hogyan szegmentálható a településmarketing célközönsége.

Három fő csoportot határoztak meg: a fiatalok (középiskolás és egyetemista korosztály, kb. 15-25 éves korig), az aktív korúak (25-65 éves korig), és a meglévő aktív civil szervezetek. A másik fő csoportban az ide jövők találhatóak, akik közül kiemelésre kerültek a betelepülő családok (elszármazottak vagy olyanok, akiknek itt nincs családi kötelekük, és esetleg még nem is jártak itt), a kirándulók (osztálykirándulások, nyugdíjas csoportok, kiránduló családok) és a gazdasági szereplők.

Előzetesen két csoportban terveztem folytatni a munkát, de a csoport határozottan kérte, hogy együtt dolgozzunk tovább, így mindannyian együtt folytattuk az akciótervezéssel. A kérdésekre fegyelmezetten és gyorsan jöttek a válaszok, így tempósan haladtunk. A jelenlévők által prioritizált három célcsoportra vonatkozó akciótervet dolgoztunk ki a rendelkezésre álló időkeretben.

A csoport egyetértett abban, hogy a településmarketing szempontjából a legfontosabb a fiatalok (15-25 évesek) célcsoportja, akik itt laknak vagy ide járnak iskolába, esetleg itt dolgoznak.

Második helyezett lett a 25-40 éves helyiek csoportja, ami az eredeti felsorolásban 25-65 éves, aktív korosztály volt (nem statisztikai besorolás, hanem belső definíció szerint).

Harmadikként a betelepülő családok, mint célcsoport kerültek meghatározásra, illetve akciótervük kidolgozásra.

Fenti három akcióterv írásban elkészült. Az a megállapodás született, hogy erre a három területre fókuszálnak a megvalósítás során első lépésként, hogy induljon el valami, legyen folytatása és további eredménye az elmúlt hetek munkájának. Ha elindulnak ezek a vonalak, akkor dolgozzák majd ki a többi akciótervet. Lépésről lépésre haladnak a saját tempójukban.

Egyéni coaching ülések

Délutánonként zajlottak az egyéni coaching ülések, az érintett személyeket, és közvetve a sikeres településmarketinget támogatva ezzel. Az időgazdálkodás jelentette a legnagyobb kihívást, mivel a csoport tagjai nagyon elfoglalt emberek. Egy órás ülésekre jelentkeztek be, de két órások lettek, mert annyi gondolat előjött, és maradni akartak még. A mélyebb beszélgetések utánkötését indokoltak véleményem szerint, így néhány nappal az ülés után rákérdeztem az ügyfelekre, hogyan vannak. Rendben voltak, elkezdtek dolgozni a változtatásokon.

3.5.4. A kutatáshoz kapcsolódó településmarketing irodalmi hivatkozások

A településmarketing irodalomban számos megközelítést, csoportosítást találunk, ahol kiemelik a helyi lakosságot, mint prioritizálható vagy prioritizálandó célcsoportot.

A város marketingorientált elemzéséhez egyik lehetőség a 4 tükör módszer. A belső tükör azzal foglalkozik, hogy a lakosság mennyire szereti a várost, hajlandó-e tenni érte, van-e elég munkahely és kikapcsolódási lehetőség, büszké-e a helyi hagyományokra (Tózsá, 2023). Esetünkben a csoportos coaching résztvevői úgy döntöttek, hogy a belső tükörrel kívánnak foglalkozni elsősorban. A turisták nem kerültek a prioritizált célcsoportok közé, mint ahogy előzetesen feltételeztem, a megvalósult turisztikai beruházások kapcsán. Az a döntés született, hogy először a helyieknek, elsősorban a fiataloknak kell „eladni” a várost.

Ez egybeesik azzal, hogy a településmarketingben napjainkban létezik a vevők 7 fő csoportra osztása. Az első és legfontosabb célcsoport a helyi lakosok. Először nekik kell eladni a várost, kell, hogy szeressék, vigyázzanak rá, jól érezzék itt magukat és ennek megfelelően pozitívan kommunikáljanak róla. A második célcsoport a menedzserek csoportja, akik a befektetők döntéseit előkészítik, javaslatokat tesznek arra, hol érdemes letelepedni, munkahelyeket létesíteni. A sorban a harmadik célcsoport a befektetők, akik azonban „arctalanok”, velük kevésbé tud találkozni a marketinges, főként, ha nagyvállalatokról van szó. Negyedik a hosszan itt tartózkodók, a vendégmunkások csoportja. Ezen a településen ők is említésre kerültek, mint potenciális beköltözők. Ötödik a betegek célcsoportja, akik sokat költenek az egészségügyi szolgáltatásokra, hatodik a gimnazista diákok csoportja (nagyobb városokban, ahol egyetem is van, ott az egyetemisták is), akik itt tanulnak. A sor végén, a hetedik csoportban vannak a kirándulók, akik a legkevesebbet költik a településen, mert csak rövid ideig tartózkodnak, keveset fogyasztanak – főleg esetünkben, a kisvárosban. De a kirándulók között lehetnek olyanok, akik kapcsolatban vannak azokkal a személyekkel, akik befolyással bírnak a tőke mozgására. És ha jól érzik magukat a településen, jó hírért fogják vinni (Tózsá, 2024.) A kirándulókat is szívesen látják a településen, de nem ők vannak a fókuszban itt sem.

„A városmarketinget a továbbiakban olyan eljárás-ként definiáljuk, amely az egyes célcsoportok keresletéhez a lehető legszorosabban kapcsolódik, miközben az adott területen folyó társadalmi és gazdasági folyamatokat előre megadott célok szerint maximalizálja”

(Asworth-Voogd, 1997, 34. o.). A városi tevékenységek felhasználói a fogyasztók, ügyfelek. Az értékközvetítő rendszer jellegzetességeit a következőképpen foglalják össze: „*A szükségletek meghatározása - Piacszegmentálás - Értékpozicionálás - A termék kifejlesztése - Beszerzések - Előállítás - Promóció*” (Asworth-Voogd, 1997, 38.o.).

A terepmunka során megvizsgáltuk a különböző célcsoportok szükségleteit, ezekre dolgoztunk ki értékajánlatot és a megvalósításhoz, a helyi lakosokhoz és betelepülőkhöz akciótervet.

A településmarketing „*feltárja, és hatékonyabbá teheti a már meglévő adottságokat. A sikeres településmarketing következtében fokozható az egyes fogyasztói csoportok elégedettsége, és a lakosok élet- és munkakörülményei is javíthatók*” (Boros-Garamhegyi 2010, 35.o.). Ebben motivált a település vezetése és a csoportos coaching résztvevői. A folyamat során megvizsgáltuk, hogy a meglévő adottságokat hogyan lehetne hatékonyabban kihasználni, ezzel javítva elsősorban a helyi lakosok életkörülményeit és elégedettségét, helyben maradási hajlandóságát.

A célcsoport meghatározásánál két alapvető csoportképző szempont van: lakossági vagy gazdasági szereplők, másfelől pedig a településen már jelen lévő és a kívülről érkezők. Ki kell választani, hogy a település szempontjából mi a prioritás, melyik célcsoporttal akarnak foglalkozni leghangsúlyosabban és/vagy legelőször. Ilyen kiválasztott célcsoport lehet például a helyi lakosok célcsoportja, és azon belül is tovább lehet szegmentálni a piacot és megnézni, hogy adott csoportnak mik az igényei, azokra milyen választ tud adni a település. A reklámot, PR tevékenységet is a megcélzott célcsoporthoz igazodva kell kiválasztani, hogy az üzenet célba is érjen. Az internethasználat elterjedésével, alapértelmezetté válásával az online marketing eszköztára nélkülözhetetlen a településmarketingben, főként, ha a fiatalokat akarja megszólítani a város (Boros-Garamhegyi, 2010). A tanulmány tárgyát képező kutatásban egyértelműen a lakossági célcsoportot priorizálta a csoport, első két helyre a már jelenlévőket sorolva, harmadik helyre pedig a beköltözőket.

A városok számára fontos, hogy az embereknek megfelelő, szerethető lakóhelyet biztosítsanak, kötődjenek a városhoz. Ennek teljesüléséhez a településmarketingnek számos feladata van, mint például a lakossági igényekre alapozott fejlesztések, a helyi lakosságot és/vagy más kiválasztott célcsoportokat megszólító értékajánlatok kidolgozása. Az összetett társadalmi-gazdasági kérdések és a település egészének, a helyi közösség érdekének széleskörű figyelembe vétele miatt nagy jelentősége van annak, hogy minél sokszínűbb csapat dolgozzon össze. A helyi identitás és lokálpatriotizmus kialakításában nagy jelentősége van a helyi szereplők bevonásának, hogy maguk is formálhassák a település jelenét és jövőjét, maguk számára elfogadhatóvá, vonzóvá téve azt. A helyi „érintetteken” kívül érdemes bevenni külső, értéktöbbletet nyújtó stakeholdereket is a településmarketing tevékenységeibe (Piskóti, 2023). Ennek eleget tettünk a csoportos coaching folyamat során, ami a településmarketing érintett fázisait illeti.

A sikeres értékesítéshez kellene az az emberek, akik a helyet élővé teszik. Akik a település lelkét képezik, az infrastruktúrát megtöltik élettel, tartalommal, és akik őrzik a hagyományokat, továbbadják a történeteket, a közös történelmüket. A településmarketinghez meg kell ismerni a fogyasztók igényeit, és ezt figyelembe véve kell meghatározni a település egyedi értékajánlatát. Az emberek számára nem vonzó, unalmas kínálat helyett a „rést”, az újdonságot, innovációt kell keresni. Valami mást kell kínálni, mint addig, és/vagy másképpen kell találni az embereknek. A „dizájn-gondolkodás” egy lehetőség erre, amely receptje négy fő összetevőből áll: empátia (felfigyelés az apróságokra, amelyeket mások nem vesznek észre, mások

véleményének megismerése), optimizmus (az új alternatívák iránt), kísérletezés, együttműködés – más szakemberekkel, csapatban (Bódis, 2018).

A termék-orientált és fogyasztó-orientált megközelítési módok között jelentős a különbség, előbbi magáról a termékről szól, utóbbi pedig a fogyasztó igényeit helyezi fókuszba, és arra reagál. A helytermék esetében az építészet is felhasználható a településmarketingben. A történelmi múlt emlékeit hordozó épített környezet védelme és megőrzése, funkciókkal való ellátása szintén lehet része egy település értékajánlatának (Kozma, 2007). Az első csoportos coaching alkalommal a település értékei között említésre került a gazdag történelmi múlt és az épített környezet, melyeknél több fejlesztés is történt az utóbbi években. A szépen felújított régi épületekben, első körben a helyi lakosokkal szeretnék megismertetni a település értékeit.

4. Eredmények

4.1 Az eredmények mérése

Többféle módon mértem a csoportos coaching alkalmak és a folyamat eredményességét, hasznosságát: szóban és írásban (kérdőív, interjú). Minden találkozás végén szóbeli és írásbeli (kérdőíves) értékelést adtak a résztvevők, a folyamat végén pedig interjú keretében kértem tőlük részletes visszajelzést, értékelést.

Minden csoportos coaching ülés után kérdőívet töltöttek ki a résztvevők, amit a FLOW-modellt (Komócsin 2022) alapul véve készítettem el, néhány kiegészítéssel.

A coaching ülés vagy coaching folyamat követésére szolgál a FLOW-modell, amely vizsgálat az ügyfél bevonásával is történhet. Számomra ez fontos visszajelzés az ügyféltől, ügyfelektől, mivel az a célom, hogy támogassam, hasznos legyen számára, számukra a coaching ülés vagy folyamat. Ez a módszer is segít engem a kutatási kérdésekre megtalálni a választ. Azaz: Támogatja-e a coaching a településmarketing céljainak meghatározását, azok pontosítását? Támogatóan hat-e a coaching a település értékajánlatának és akcióterveinek meghatározására?

A *FLOW-modell* elemei, kérdései:

- „F: Fast – gyorsaság
A lehető leghasznosabban használtuk-e ki az időt?
- L: Linked – kapcsolódás
Koherensek voltak-e a kérdések, követtek-e egy logikai folyamatot?
- O: Outcome – eredmény
Előbbre jutottunk-e a kérdések által?
- W: Worthwhile – érdemlegesség
Az eredmény értékes-e a coachee számára?”

(Komócsin, 2022, 40-41.o.)

A fenti modellt további két ponttal egészítettem ki:

- Megjegyzésed, észrevételed a mai üléssel/csoportos coachinggal kapcsolatban: ...
- Javaslatod, kérésed a következő alkalomra: ...

Az eredeti kérdésekhez ugyanazt a három válasz opciót írtam be: igen, nem, részben, mert...

Mindig az összes résztvevő kitöltötte a visszajelző lapot, anonim módon. Minden alkalom után feldolgoztam a válaszokat. Az első csoportos coachingnál többen beírták „A lehető leghasznosabban használtuk-e ki az időt?” kérdésre válaszként, hogy csapongtak. Erre visszajelzést is adtam a csoportnak, már az első alkalom közben és a második ülés kezdetén is, az általuk adott válaszokat összegezve. Ezután már nem volt annyi fókuszvesztés és ezt nem is írták fel. Egyre több volt az „igen” válasz minden kérdésre. A szövegesnél az üzenetek a várakozásról, lelkesedésről, és pozitív, biztató visszajelzésekről szóltak.

Visszajelző interjúk a csoportos coaching folyamatról

A folyamat zárásakor pedig azokat a résztvevőket vontam be egy részletes visszajelzést, értékelést tartalmazó interjúba, akik korábban más módszerekkel is dolgoztak már a településmarketing, településfejlesztés területén, így volt összehasonlítási alapjuk, hogy a coaching miben adott mást. Mindegyikük ugyanazokat a kérdéseket kapta, az alábbi 10 témakörben:

1. Az egyén részvétele a coaching folyamatban
2. A coaching folyamat hasznossága
3. A coach, mint segítő támogatta-e a csoportot, segítette-e az egyéneknek és a csoportnak a témák feldolgozásában?
4. Elégedettség a csoportos coaching folyamat eredményével.
5. Előzetes tapasztalat, viszonyítási alap (Korábban milyen típusú programokon, szolgáltatáson vettél részt a településfejlesztéshez, településmarketinghez kapcsolódóan?)
6. A csoportos coaching viszonyítása más módszerekhez.
7. Csoportos coaching alkalmazhatósága.
(Összességében, tapasztalataidra alapozva alkalmasnak tartod-e a csoportos coachingot a településmarketing tervezéséhez? Szerinted alkalmas-e a célok, értékajánlat és akcióterv meghatározására?)
8. Külsős, de nem idegen segítő értékelése.
9. Folytatás. (Szükséges-e a továbbiakban külső segítség?)
10. Egyéb megjegyzés, visszajelzés, kérés, kérdés.

A coaching folyamat a résztvevők megalégedettségével zárult, az egyes ülésekre tervezett célok megvalósultak. Coaching módszerek segítségével meghatároztuk a város településmarketingjének céljait, értékajánlatát különböző célcsoportok részére, és elkészült három akcióterv.

Néhány idézet az interjúkból:

„Sok szempontból is hasznosnak vélem a csoportos coachingot. Legfőképpen azért, mert településünkön ilyenfajta módszerrel stratégia még nem készült. Meglátásom szerint ugyanakkor nagyon hatékony volt a módszer. A résztvevők aktivitása mellett a téma fontossága és témával kapcsolatos sokszínű vélemények ellehetetlenítenék a gyors stratégiaalkotást. A véleményformálások megfelelő vezetésével (coach) meglátásom szerint elérhető egy olyan stratégia, akcióterv alap, amely sokrétű, széles célcsoport igény kielégítésére szolgál, és különböző generációk véleményütköztetésével alakul ki.” „A” válaszadó

„Megerősített abban a coaching, hogy nagyon sok minden rendelkezésünkre áll a településen, ahhoz, hogy tovább tudjunk dolgozni a település népszerűsítésén.” „B” válaszadó

„Nagyon jól éreztem magam. A helyszín teljesen megfelelő volt, a tágas terem, az otthonos berendezés elősegítette a kötetlen beszélgetés lehetőségét. Körültekintő és gondos volt a meghívottak kiválasztása. Számomra leginkább az volt örvendetes, hogy valamennyi korosztály és széles szakmai réteg képviseltette magát, különösen pozitívnak tartom a fiatalok bevonását.”
„D” válaszadó

Valószínűsíthetően sok más esetben is, de a terepmunkához kiválasztott településen mindenképpen alkalmasnak és hasznosnak tartom a coaching módszerek alkalmazását a településmarketing adott részeihez. Ebben megerősítettek a coaching folyamatban résztvevő helyi szereplők visszajelzései is.

4.2. A kutatási kérdések megválaszolása

1.a) A településmarketing melyik szereplőjénél alkalmazható az egyéni vagy csoportos coaching módszertana?

Egyéni coaching: kiemelt szereplők, akik számszerűsítve nincsenek sokan, egyesével bevonhatók.

Csoportos coaching: eredményesen bevonhatók a településmarketing kulcsszereplői.

1.b) Van-e olyan stakeholder, amely esetében nem releváns módszertan a coaching?

A nagy tömeget képező csoportoknál nem releváns a coaching, esetleg néhány fő kiemelésével.

2. Támogatja-e a coaching a településmarketing céljainak meghatározását, azok pontosítását?

Igen. A terepmunka csoportos coaching során sikerült meghatározni a település 5 év múlva elérendő céljait.

3. Támogatóan hat-e a coaching a település értékajánlatának meghatározására?

A terepmunka során a résztvevők a coaching módszertanok és kérdések vezetésével meg tudták határozni a település értékajánlatát, különböző célcsoportokra bontva. A közös gondolkodás során hangsúlyosan látszódott az egyes célcsoportok, korosztályok igénye, így nekik eltérő értékajánlatot lehetett és kellett kidolgozni.

4. Használható-e a coaching akciótervek létrehozására?

A csoportos coaching folyamatunk harmadik alkalmán három akcióterv készült el, amivel a résztvevők elégedettek voltak, és megfelelőnek, használhatónak tartják a továbblépéshez. Meg kell jegyezni, hogy egy délelőttöt szenteltünk az akciótervek elkészítésére, de ahhoz, hogy ezt sikeresen abszolválni tudjuk, szükség volt az előző alkalmak eredményeire.

4.3. Megállapítások, eredmények bemutatása

Eredmények a település számára:

- A kiemelt célcsoportként megfogalmazott fiatalok bevonásra kerültek a fejlesztési folyamatba, egyelőre szűkebb körben, de örvendetes, hogy ez a folyamat elindult. Ráadásul nemcsak a csoportba meghívott személyek, hanem a gimnazista diákok egy része is bevonásra került az online kérdőívnek köszönhetően.

- Az idősebb generációk és a fiatalok (Z generáció) között elindult a kommunikáció a településmarketing területén. Az önkormányzatnál várják a Z generáció által megfogalmazott igényeket, és támogatják őket a rendelkezésre álló eszközeikkel.
- A jól összeválogatott, vegyes, színes csoport különféle tudásainak, szemléletének összefésülése egyrészt az ismeretek bővítését, másrészt az elfogadást és a közös gondolkodást, egymás támogatását segítette.
- A módszertannak köszönhetően a jelenlévő különböző generációk önállóan is tudtak gondolkodni, majd a különböző véleményeket össze tudták vetni, és végül konszenzusra tudtak jutni, rövid idő alatt. Olyan megoldás született, ami széles csoportigényt szolgál.
- Rövid idő alatt tudtak közös megegyezésen alapuló akcióterveket készíteni.
- Megerősítést nyertek a coaching folyamatban, hogy nagyon sok minden rendelkezésükre áll a településen ahhoz, hogy tovább tudjanak dolgozni a város népszerűsítésén.
- A résztvevők visszajelzése szerint ez a módszertan *„mindenképpen többet adott, az interaktivitása miatt, és azért, mert ez a folyamat a benne dolgozókat arra sarkallja, hogy saját maguk találják meg az általuk megfogalmazott problémákra a saját megoldási lehetőségeiket.”* „B” válaszadó
- A résztvevők hatékonynak találták a közös munkánkat. *„Úgy érzem a hatékonyság volt a legnagyobb előnye ennek a módszernek. A coach nem alkotott véleményt, nem vezette el a csapatot egy irányba (mint ahogy ez korábban megtörtént más szolgáltatókkal), hanem a résztvevők gondolkodtak saját tapasztalataik, gondolataik mentén. Jó volt azt látni, hogy milyen másképpen gondolkodunk egyazon témáról, és jó volt azt tapasztalni, hogy a különféle gondolkodás, generációk közti különbség ellenére is lehet konszenzusra jutni. Meglátásom szerint a coach szerepe a kulcsfontosságú a folyamatban. Ha jól kezeli a feladatát, ha hallgatja a résztvevők okfejtését, véleményét, ha ezeket jól tartja kordában, olyan feladatokat valósít meg a résztvevőkkel, amelyek a cél irányába vezetik a folyamatot, akkor már ilyen rövid idő alatt is részcélok érhetők el.”* „A” válaszadó
- *„Jelentős előrelépés annak felismerése, hogy az egyes csoportok, korosztályok különböző módszerekkel vonhatók be és motiválhatók. Ezt felismerve az akciótervek is eszerint lettek kidolgozva.”* „D” válaszadó
- *„Igen, nagymértékben segített mindenkit, segítségével „nem veszünk el” a szerteágazó gondolat- és ötlettömeg között, hanem a coach segítségével egy mindenki által jóváhagyott irányvonal mentén haladtunk, és véleményem szerint így sokkal hatékonyabban teljesítettünk, mint szakmai segítség nélkül.”* „D” válaszadó
- *„A kevesebb néha több nagyon jellemző volt a coachingra abban a tekintetben, hogy kiemeltük a sok ötlet közül azt, amit a legjobbnak tartottunk, és egy szűkebb gondolatsor mentén haladtunk tovább. A coach személye és szakmai tudása, rátermettsége döntő fontosságú volt az eredményes munka érdekében.”* „D” válaszadó

Eredmények a településfejlesztő - coach számára:

- Olyan feltételeket sikerült teremteni, amellyel elindult valami új, ami többet vagy mást tud adni a helyi közösségnek, mint a korábbi módszerek, amikkel próbálkoztak. *„Nagyon elégedett vagyok az eredménnyel. Ennyire konkrét, mindenki által elfogadott akciótervig még eddig nem jutottunk.”* „C” válaszadó

Módszertani szempontból eredmények:

- A kutatás során bebizonyosodott, hogy a coaching módszerek jól és hatékonyan használhatók fel a településmarketing bizonyos területein. Településfejlesztőként és

business coachként, a tudáselemeket ötvözve sikerült megtalálni azt a részt a településmarketingben, amely jól támogatható coaching módszerekkel, és ahol eddig, az egyéb módszerek alkalmazása során nem tapasztalt eredményeket tudtunk elérni a résztvevők visszajelzései szerint.

5. Összefoglalás

Az empirikus kutatás sikeresen zajlott le, az előzetesen kiválasztott pontokon eredményes volt a coaching módszerek alkalmazása. A folyamat a résztvevők megelégedettségével zárult, az egyes ülésekre tervezett célokat elértük. Coaching módszerek segítségével meghatároztuk a város településmarketingjének céljait, értékajánlatát különböző célcsoportok részére, és elkészült három akcióterv.

A produktumok és a szóbeli visszajelzések mellett kérdőívet és interjú keretében adott visszajelzéseket használtam az eredményesség méréséhez. Mindegyik forrás azt támasztotta alá, hogy a közös munka sikeres volt, előrelépést jelentett a település számára, és a résztvevők megfelelőnek tartották a megvalósítás körülményeit, kereteit, jól érezték magukat.

A megvalósított coaching folyamat a településmarketing egy szeletéhez járult hozzá, de természetesen sok más fajta feladat is van a településmarketingben, amit nem lehet coachinggal megoldani. Az említett témákban van szemmel látható eredménye papírra vetve, ami sorvezetőként szolgál a további teendőkhöz. Voltak előzmények, és szükséges a folytatás. Ezt a résztvevők is kimondták a záraskor és a visszajelző interjúk során.

Fentiekre tekintettel más településeknek és térségeknek is szívesen ajánlom ezt a módszertant, részleteiben mindig az adott résztvevőkhöz és helyhez igazítva.

Források

- Ashworth, G.J. – Voogd, H. (1997): A város értékesítése. Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bódis G. (2018): Mind the gap. Kreatív turisztikai coaching. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Boros L. – Garamhegyi Á. (2010): Bevezetés a településmarketingbe. JATEPress, Szeged.
- Fadem, T. J. (2009): A kérdezés művészete. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Hawkins, P. (2022): Teamcoaching rendszerszemlélettel. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc.
- ICF (2019): Frissített ICF kompetencia-modell 2019. október. ICF Magyar Tagozat, <https://www.coachingfederation.hu/wp-content/uploads/2021/05/icf-kompetencies-2019oct-hun-to-website-docx.pdf>. Letöltve: 2024. május 6.
- ICF (2020): Az ICF teamcoaching kompetenciái: az egyéni coachingon túl. ICF Magyar Tagozat, <https://www.coachingfederation.hu/wp-content/uploads/2021/06/team-coaching-competencies-hun-final.pdf>. Letöltve: 2024. május 6.
- ICF (2024): Mi a coaching? ICF Magyar Tagozat, <https://www.coachingfederation.hu/mi-coaching/>. Letöltve: 2024. május 6.
- Komócsin L. (2022): DIADAL Coaching kézikönyv 1. Business Coach Kft., Budapest.
- Kozma G. (2007): Terület- és településmarketing. Kossuth Egyetemi Kiadó Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Meier, D. (2022): Teamcoaching. Csapatok megoldásközpontú támogatása a gyakorlatban. SolutionSurfers Magyarország Kft., Budapest.
- Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): Érzelmi intelligencia coaching. A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése. Wilson - Oktker, Veszprém.

- Piskóti I. (2023): Identitás – Elégedettség – Márkaépítés – Kecskemét belső városmarketing-teendői. In Tózsza I. (szerk.): Hírös város az aafődön Kecskemét. Válogatott tanulmányok a kecskeméti településmarketing témaköréből. Neumann Lapkiadó és Kommunikációs Kft., Budapest, 316-340. o.
- Rosenberg, M. B. (2001): A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció. Agykontroll Kft., Budapest.
- Sale, J. – Moynan, B. (2019): A motiváció feltérképezése a coachingban. Z-Press, Miskolc.
- Szabó T. (2017): Cikksorozat a csoportos coachingról. 1. rész: Mit, hol, miért? Magyar Coachszemle. <https://coachszemle.hu/2017/08/15/cikksorozat-a-csoportos-coachingrol-1-resz-mit-hol-miert/> Letöltve: 2024.05.08.
- Thornton, C. (2010): Group and Team Coaching: The Essential Guide. Routledge, Hove, UK.
- Tózsza I. (2023): Kecskemét tükrei – A testvérvárosi arculat funkciója. In Tózsza I. (szerk.): Hírös város az aafődön Kecskemét. Válogatott tanulmányok a kecskeméti településmarketing témaköréből. Neumann Lapkiadó és Kommunikációs Kft., Budapest, 64-77. o.
- Tózsza I. (2024): The good the bad and the ugly – The didactics of urban marketing. Presentation was performed during the Tourism section of the 14th World Congress of the Regional Science Association International, Kecskemét, Hungary. https://start.uni-neumann.hu/telemarket/youtube-videos/2024/apr9_11.php. Letöltve: 2024. április 28.
- Whitmore, J. (2008): Coaching a csúcsteljesítményért. Z-Press, Miskolc.