

A TEAM COACHING KÜLÖNBÖZŐ FAJTÁI

Horváth Tünde, MCC

Megjelent a Coachszemle 2012. novemberi számában.

Izgalmas új trend figyelhető meg a szervezetfejlesztés területén: a tanácsadás különböző fajtái, majd a rengeteg készségfejlesztő és csapatépítő tréning, aztán az először értelmezhetetlen, majd divatossá váló vezetői coaching után egy olyan új műfaj hódít egyre nagyobb teret, amely hatásában ötvözi, és akár felül is múlhatja a fent említett módszereket. Úgy hívják: team coaching.

Jelen tanulmány - a kevés rendelkezésre álló kutatás adatait alapul véve – hiányt pótol: bemutatja a team coaching különböző definícióit és fajtáit, valamint részletezi azt a két megközelítést, amit a teamekkel foglalkozó szakemberek alkalmaznak: a humanisztikus és a döntéshozatal alapú iskolákat.

Rámutat arra, hogy a vállalati versenyelőny megszerzéséhez és megtartásához elengedhetetlen tanulószervezeti kultúra kialakításának egyik alappillére a team coaching valamelyik, vagy akár összes fajtája.

MIÉRT VAN SZÜKSÉG TEAM COACHINGRA?

Örkény István Az utolsó meggy mag című egyperces novellája arról szól, hogy a nagy katasztrófa után összesen négy magyar marad életben Magyarországon, akik egy meggyfa alatt arra jutnak, kellene valami emléket hagyniuk maguk után. A négyből az egyik nagyot hall, kettő rendőri felügyelet alatt áll, a negyedik pedig azt hajtogatja, hogy ennél butább ötletet ő még nem hallott.

Aztán mégis fejtörésbe kezdenek, és komoly brainstorming után (követ faragni, fa kérgébe üzenetet vésní, egy követ feldobni) abban maradnak, hogy két kő közé elrejtjenek egy meggy magot, és az lesz az örök emlékeztető. Csakhogy a meggyszegzon már a végére járt, és a fáról az összes meggyet megették, sőt még a magokat is apróra törték, és azt is mind megették. Ekkor annak, amelyik az elején ellenezte az ötletet, de később mégis lelkes támogatóvá vált, eszébe jutott, hogy egy aszott meggy fennmaradt a fa legtetején, mert azt nem érték el.

Alaposan átgondolják a teendőket, és megtervezik a folyamatot, hogy ki kinek a vállára fog állni, hogy lehozzák az utolsó meggyet.

Viszont amikor a negyedik nagy ügyel-bajjal a másik három vállán felmászik a fa tetejére, elfelejti, hogy miért mászott fel oda.

A többiek kiabálnak, hogy hozza már le azt az összeaszott meggyet, de mindhiába, mert ő az, amelyik nagyot hall.

A teamek sikertelensége sokkal gyakoribb, mint azt gondolnánk, állítja Richard Hackman, a Harvard Egyetem professzora (2009). Szerinte mindannyiunkban mélyen

gyökerezik az a hit, hogy team-munkával a céljaink sokkal gyorsabban elérhetőek. Kutatásai viszont azt bizonyítják, hogy bár a lehetőség adott arra, hogy bármelyik csapat egy korábban elképzelhetetlen minőséget vagy valami óriásit hozzon létre, erre ne feltétlenül számítsunk. Ezt Hackman több okra vezeti vissza, amelyek alapján összeállított egy öt feltételből álló listát, amelyeknek teljesülniük kell ahhoz, hogy a teamek hatékonyak legyenek:

- A csapatnak *valódinak* kell lennie. A vezető feladata tisztázni, hogy ki tagja a csapatnak és ki nem. Egy 120 vezetői teamen végzett nemzetközi kutatásból az derült ki, hogy szinte minden egyes senior vezetői csapat azt gondolta, hogy egyértelműek a határaik, viszont amikor megkérdezték őket, hogy sorolják fel, ki tartozik az ő csapatukba, csak tíz százalékuk értett egyet abban, hogy ki van benn és ki nincs.
- A teameknek olyan *iránymutatás* kell, amit ismernek, amivel egyetértenek, és ami arra készíti őket, hogy közösen hajtsanak végre dolgokat. Ha a vezető nem fejezi ki világosan, hogy mi az az irány, amit követni kell, felmerül a kockázata, hogy a különböző team tagok attól eltérő terveket akarnak megvalósítani. Hackman szerint az iránymutatás érzelmileg minden érintett számára megterhelő, mert az autoritás gyakorlásáról szól, ami kétségkívül szorongást és ambivalenciát szül mindkét oldalon. Az érzelmileg érett vezetők képesek és hajlandók arra, hogy tisztán kifejezzék a követendő irányt, tudva, hogy ezzel szorongást fognak előidézni. Az is igaz, állítja Hackman, hogy néha ez olyan mértékű ellenállásba ütközhet, hogy az a vezető állásába kerül.
- A csapatoknak az elvégzendő munkához szükséges *struktúrákra* van szükségük. Ha a feladatokat nem tervezik meg alaposan, ha a team tagok nem megfelelőek, ha a viselkedési normák nem tisztázottak, a csapat gyorsan bajba kerül.
- A teameknek *támogató szervezetre* van szükségük. A teamet körülvevő szervezeti kontextus, beleértve a HR rendszereket, az IT rendszert, mind előmozdítják a csapatmunkát. Hackman azonban azt is kiemeli, hogy a nagyon jól működő HR osztályok akár akadályai is lehetnek a jó csapatműködésnek, ha a rendszereik pusztán az egyénre fókuszálnak (pl. egyéni értékelés, egyéni munkakörleírás, stb.).
- A teameknek *szakértő coachra* is szükségük van. A legtöbb vezetői coach az egyéni teljesítményre fókuszál, ami pedig nem növeli jelentős mértékben a csapat összteljesítményét. A teameknek a csapatmunka közben van szükségük coachra, különösen a projekt kezdetekor, félidőben és a lezáráskor.

Ha összevetjük az Örkeny novella csapatának viselkedését Hackman feltételeivel, a novella minden abszurditása mellett beláthatjuk, hogy mi volt a sikertelenség fő oka: nem volt team coachuk. Ez elsőre talán viccnek hangzik, azonban a történetben fellelhetőek a hatékony team jellemzői, hiszen

- világos volt, hogy kik a csapattagok, miután az egyetlen ellenállást kifejező ember hozzáállása is megváltozott;
- tiszta irányt követtek: az egyetlen megmaradt meggyet akarták lehozni, hogy örök emléket állítsanak;
- egyértelmű volt a struktúra: először megszületett a misszió (állítsunk örök emléket), brainstorming segítségével a cél (szedjük le az utolsó meggyet), aztán megtervezték

- a folyamatot (ki kinek a vállára fog állni), végül kis híján sikerült is kivitelezni a munkatervet;
- a team körüli támogató szervezetet ebben az esetben csak abszurd módon lehet értelmezni: mivel ők voltak a kizárólagos túlélők, a körülöttük lévők teljes hiánya motiválta őket a terv végrehajtására;
 - team coachuk viszont nem volt.

Ha lett volna, talán másképpen tervezik meg a folyamat lépéseit (pl. nem a nagyothalló mászik fel utoljára, hiszen a kulcsember és a team között fenn kell tartani a folyamatos kommunikációt), vagy rávezette volna a teamet, hogy mielőbb pótoljanak egy hiányzó alapkészséget, és szerezzenek be legalább egy nagyothalló készüléket.

MI NEM A TEAM COACHING?

A szervezeti szférában alkalmazott team coaching viszonylag fiatal szakma. Miközben ehhez a cikkhez végeztem a háttérkutatóást, bebizonyosodott, hogy team coaching témában a szakirodalomnak csak töredéke szól a szervezeti vagy üzleti team coachingról. A legtöbb könyv és cikk a sportcsapatok edzésvilágába nyújt betekintést.

Annak ellenére, hogy a coaching gyakorlata valóban a sportpszichológiából jött át az üzleti világba, David Clutterback (2009), az Európai Mentoring és Coaching Tanács egyik alapítója, óva int attól, hogy egy kosárlabda csapat edzőjét használjuk analógiának, amikor egy szervezeti team coach munkájáról beszélünk. Az okok nyilvánvalóak: a sportcsapatokban zajló dinamika nagyon más, mint a szervezetekben. A szervezeti csapatok sokkal inkább a nyertes-nyertes helyzetekről kell, hogy szóljanak, míg az egyes sportágakat a nyertes-vesztes helyzetek dominálják. Ezen túlmenően - néhány vészhelyzettől eltekintve - a szervezeti csapatok teljesítménye akkor jó, ha hosszú távon viszonylag kiszámítható és egyenletes, míg a sportcsapatoktól az az elvárás, hogy a rengeteg gyakorlás csúcsteljesítménybe torkolljon.

Miután elkülönítettük a szervezeti team coachingot a sportok világától, vegyük sorra, hogy milyen más munkamódszertől kell még megkülönböztetnünk a team coachingot.

Nem csoportterápia

A csoportterápia egy intenzív klinikai gyakorlat, amelynek során a különféle betegekből álló ambuláns csoportban a cél a tünetek enyhítése és a személyiség változása. (Yalom, 1995) A team coaching során egészséges emberekből álló csoportok készségfejlesztéséről van szó a hatékonyabb együttműködés, feladatmegoldás és a kitűzött célok elérése érdekében.

Nem facilitálás

A facilitálás lényege, hogy a csapatmegbeszélést a kijelölt határok között tartsa, az esetleges destruktív viselkedési mintákat korrigálja, és a csapatmegbeszélés az előre kitűzött céljait elérje. A team coaching mélyebbre megy: új csapatkészségeket fejleszt, és

felszínre hozza azokat a tartalékokat, amelyek segítségével a csapat újabb és újabb helyzetekkel tud majd megbírkózni.

Nem tréning

A tréningek során általában egy vagy több előre meghatározott készséget fejlesztenek különböző feladatok, játékok vagy szimulációk alkalmazásával, illetve az ezek közben szerzett élmények feldolgozásával. A team coaching folyamatokban a csapat a saját munkáját végzi, ezért nincs szükség kitalált helyzetekre, játékokra vagy szimulációs gyakorlatokra. Ilyen feladat lehet a termékfejlesztés, új stratégia kialakítása vagy ügyfeles projektek kivitelezése. A team coach és a csapat (vagy a csapat vezetője) együtt állapodnak meg abban, hogy melyik feladat közben, és melyik munkafázisban dolgozik velük a team coach.

Nem csapatépítés

A csapatépítés legfőbb célja, hogy a csapattagok között erősödjön az együttműködés és csökkenjen a konfliktusos helyzetek száma. A csapatépítés, a készségfejlesztő tréningekhez hasonlóan külső helyszínen zajlik, amihez a csapattagok felfüggesztik napi munkájukat. A team coaching fókuszja a munka közben való zajló fejlesztés annak érdekében, hogy a csapat hatékonysága növekedjen.

Nem folyamattanácsadás

Szemléletét tekintve a folyamattanácsadás elég közel áll a team coachinghoz, mivel a folyamattanácsadás is két hasonló dimenziót vizsgál: az emberi folyamatok hatását a munkafolyamatokra és bizonyos szervezeti problémákra, illetve a csoporton belül zajló interakciók hatását a hatékony munkavégzésre (Hackman, 2005). A folyamattanácsadás gyakran egy nagyobb léptékű, a szervezet egészén vagy több részlegén áthúzódó szervezetfejlesztési folyamat, aminek részei lehetnek interjúk, diagnosztikai eszközök alkalmazása vagy workshopok. A folyamattanácsadás egyik eszköze lehet a team coaching is.

A TEAM COACHING DEFINÍCIÓI

A szakirodalom nem egységes abban, hogy mit tekint team coachingnak, ezért számos definíció fellelhető.

David Clutterback (2009) így definiálja a team coachingot:

Olyan beavatkozás, aminek célja a tanulás, annak érdekében, hogy a csoport vagy team kollektív képessége és teljesítménye növekedjen. A team coaching mindehhez az alábbi coaching alapelveket alkalmazza: támogatott reflexió, elemzés és motiváció a változásra.

Richard Hackman (2005), a teamek és a team coaching másik nagy kutatója szerint a team coaching egy vezetői cselekedet: közvetlen interakció a csapattal azzal a szándékkal, hogy a csapattagok kollektív erőforrásait koordináltan és a feladatnak megfelelő módon segítsük felhasználni annak érdekében, hogy el tudják végezni a csapat számára kijelölt feladatot.

Egy másik definíció szerint (Goldberg, 2003) a team coaching oly módon segíti elő a csapatok hatékonyságát, hogy valós idejű (a csapatmunka közbeni), praktikus, akciótanuláson alapuló beavatkozásokkal azonnali és egyre jobb eredményeket generál.

Egy negyedik megfogalmazásban (Mintzberg, 2009) olyan megközelítésről van szó, ami elősegíti, hogy a menedzserek saját tapasztalataikra tudjanak reflektálni, és egymástól tudjanak tanulni oly módon, hogy önmaguk is fejlődnek, miközben mindez a szervezetet is előmozdítja.

Mi a közös a definíciókban?

Bármelyik team coaching meghatározást is nézzük, akár a humanisztikus alapúakat, akár a feladat, ill. döntéshozatal fókuszúakat (ezeket az irányzatokat később bemutatjuk), az a közös bennük, hogy a növekedést és a tanulást mindannyian a team coaching szerves részének tartják.

Mivel a növekedés és a tanulás a közös nevező, érdemes felidézni, hogy Peter Senge (1990) mit mond a csapattanulásról: „az a folyamat, amelynek során összehangoljuk és fejlesztjük a csapatban rejlő képességeket, hogy el tudjuk érni azokat az eredményeket, amelyekre a csapattagok igazán vágyanak“ (Senge 1990: 236).

Számomra ez a definíció foglalja össze a legpontosabban a team coaching lényegét, mert egyaránt magában foglalja *a csapattagok emberi mivoltának*, valamint *a célok elérésének* fontosságát.

Nézzük meg, hogy mi a különbség a két megközelítés között.

Az MIT egyik professzornője, Deborah Ancona évek óta azt kutatja, hogy mitől működnek a sikeres teamek. A kiscsoportokról szóló elméleteket feldolgozó írásában (1993) fontos különbséget tesz a humanisztikus iskola és a döntéshozatal-alapú iskola között. A *humanisztikus* iskola azokra a csoportot fenntartó viselkedési mintákra koncentrálnak, amelyek építik, erősítik és szabályozzák a csoport életét, valamint a nyitottságot és a bizalomépítést támogatják a csoporton belül. A *döntéshozatal-alapú* iskola a feladattal kapcsolatos viselkedési mintákra fókuszál, amelyek célja, hogy a csapat megoldja a kitűzött feladatot.

Mindkét iskola belső perspektívából vizsgálja a teameket, más szóval ezek a megközelítések arra fókuszálnak, hogy mi történik a csapaton belül.

Ancona kutatásai azonban arra is rávilágítottak, hogy nem elég egy teamet csak belső perspektívából megközelíteni.

Ha paradigmát váltunk, fel kell tennünk azokat a kérdéseket, hogy a teamet körülvevő környezet hogyan befolyásolja a csapatot, és a csapat hogyan befolyásolja a környezetét. Tehát amellett, hogy megvizsgáljuk, hogyan hat a csoport az egyénre és hogyan viszonyulnak az egyének a csoporthoz (belső perspektíva), azt is górcső alá kell vennünk, hogy hogyan befolyásolja a környezet a csapatot és hogyan nyúl ki a csapat a környezete felé (külső perspektíva). Kutatásuk során tizennégy napon át folyamatosan rögzítették két termékfejlesztő team minden kifelé irányuló megmozdulását, ehhez még készítettek nyolc interjút csapatvezetőkkel és menedzserekkel, amihez hozzátettek még 45 termékfejlesztő team által kitöltött kérdőívet. Faktoranalízis segítségével arra a következtetésre jutottak, hogy a szervezeten belül három fő viselkedési stílust lehetett elkülöníteni: a nagykövetét (ambassador), a feladat koordinárét (task coordinator) és a felderítőét (scout).

A nagyköveti feladatok főleg a csapatot védő és az azt képviselő funkciókat fedték le. A nagyköveti feladatokat ellátó csapattagok leginkább a hierarchiában felettük állókkal kommunikáltak.

A feladat-koordináló tevékenységek célja, hogy összehangolják a technikai és a tervezési feladatokat. Az ezt ellátó csapattagok kommunikációjára az volt a jellemző, hogy a szervezeten belül leginkább oldalirányban zajlott.

A felderítő tevékenységek közé tartozott a versenytársakról, a piacról vagy az új technológiákról szóló információk begyűjtése. A felderítő feladatok abban különböznek az előző kettőtől, hogy itt kevésbé koordinálásra, mintsem magas szintű kommunikációs készségekre van szükség a marketing, a sales és a kutatás-fejlesztési részlegekkel.

Ancona hangsúlyozza, hogy a kutatások azt bizonyítják, a kifelé irányuló tevékenységek nagymértékben meghatározzák a teamen belüli tevékenységek hatékonyságát. A későbbiekben láthatjuk majd, hogy a team coaching egyik kihívása éppen ez: a team coach hogyan szerezzen információkat arról, hogy a csapat milyen interakciókba kerül a külvilággal.

Az alábbi táblázat a teamek befelé és kifelé irányuló funkcióit foglalja össze:

1. Táblázat: A teamek befelé és kifelé irányuló funkciói

Befelé irányuló perspektíva	Humanisztikus Fókusz: csoportot fenntartó és azt erősítő viselkedési minták
	Döntéshozatali Fókusz: a kitűzött feladattal kapcsolatos viselkedési minták
Kifelé irányuló perspektíva	Nagyköveti Fókusz: megvédeni és képviselni a csapatot. A kommunikáció főleg felfelé irányul.
	Feladat-koordinátori Fókusz: összehangolni a különböző feladatokat. A kommunikáció főleg oldalirányú.
	Felderítői Fókusz: minél több információ begyűjtése. A kommunikáció magas színvonalú, vertikális és horizontális.

A TEAM COACHING FAJTÁI

Különböző szerzők írásait összevetve hat nagy team coaching kategória látszik kirajzolódni a szervezetek világában:

1. A team munka közbeni team coaching
2. Action Learning (Akció tanulócsoport)
3. SolutionCircle
4. Team coaching mint vezetői tevékenység
5. Coach nélküli team coaching
6. Systemic team coaching

A továbbiakban az első öt team coaching fajtát fogom ismertetni, mivel azokról közvetlen forrásból származó információkkal rendelkezem. A Systemic team coaching módszertan részleteiről az alábbi kiváló könyvben lehet olvasni: Leadership Team Coaching: developing collective transformational leadership (Peter Hawkins, 2011).

Mindazonáltal, a teljesség kedvéért álljon itt a módszer definíciója:

A Systemic team coaching az a folyamat, amelynek során a team coach az egész csapattal dolgozik akkor is, amikor a csapat együtt van, és akkor is, amikor nem, annak érdekében, hogy javuljon a kollektív teljesítményük, valamint az a mód, ahogy együtt dolgoznak. Továbbá arra fókuszál, hogy a kollektív vezetésben is fejlődjenek, hogy minél hatékonyabb kapcsolatot tudjanak kialakítani valamennyi érintettel annak érdekében, hogy a tágabb értelemben vett vállalkozást (business) közösen tudják átformálni.

1. A team munka közbeni team coaching.

A legtöbb szerző a team coachingnak erről a fajtájáról értekezik. Számos névvel illetik: valós idejű (real time) team coaching (Mulec and Roth, 2005), a pillanatban zajló (in the moment) team coaching (Anderson, et.al. 2008), csapathatékonyaság (team effectiveness) coaching (Goldberg, 2003).

Lényege, hogy a team coach, aki nem tagja a teamnek, legtöbbször a szervezetnek sem, valamilyen feladat végzése közben figyeli meg a teamet, majd vagy a feladat közben félbeszakítja őket, vagy egy munkaszakasz végén visszajelzést ad, és a team tagok ennek alapján új viselkedési mintákat próbálnak ki, illetve gyakorolnak be.

A Cape Cod Modell elnevezésű team coaching módszer ennek egyik példája. A Cape Cod Modell egy Gestalt alapú módszertan, amelyet Sonia March Nevis és kollégái kezdtek el kifejleszteni az 1960-as évektől kezdődően az Egyesült Államokban. Ebben a modellben jelentős szerepe van a team coach beállítottságának. Fontos, hogy a team coach

- legyen optimista azzal kapcsolatban, hogy az emberek mire képesek;
- „puha szemmel” tudja a teamet megfigyelni, más szóval ne legyen kritikus, és nyugodtan ki tudja várni a legalkalmasabb pillanatot egy-egy intervencióra;
- a rendszerre fókuszáljon, ne az egyénre;
- bátorítsa a kísérletezést;
- támogassa a team vezetőt (ha a vezető is részt vesz a team coachingban), és a csoportnak szánt intervencióit a vezetőn keresztül tegye meg.

A Cape Cod Modell alapú team coaching az alábbi lépésekből áll:

1. A bizalom kialakítása a team és a team coach között.
2. A team coach elmondja, hogy mi lesz a közös munka folyamata.
3. Megfigyelés: a team coach egy munkafolyamat során vagy egy lényeges témáról folytatott beszélgetés közben figyeli a teamet.
4. Egy erősség visszajelzése: milyen kompetenciával rendelkezik a team?
5. További megfigyelés, miközben a team folytatja a munkát vagy a beszélgetést.
6. Egy fejlesztendő terület visszajelzése, ami általában az előző szakaszban feltárt kompetenciához kapcsolódik. Például: ha az erősség az volt, hogy a team nagyon sok fontos témát hoz be a beszélgetésbe, és folyamatosan magas szinten tudja tartani a saját energiaszintjét, akkor ebben a szakaszban az lehet a visszajelzés, hogy bár sok témát érintenek, egyikben sem születik döntés.
7. Kísérlet: a team coach javasol egy kísérletet, amit gyakran ott spontán talál ki. A kísérlet lényege, hogy a fejlesztendő területet gyakoroltassa a teammel annak érdekében, hogy az is be tudjon épülni a kompetenciáik közé.

Fontos megjegyezni, hogy a Cape Cod Modell alkalmazása során a team coach visszatérő mintázatokat keres abban, ahogy a team tagjai kommunikálnak egymással, illetve elvégeznek egy feladatot. Az intervenciói során ezeket a mintázatokat nagyon konkrét adatokkal támasztja alá annak érdekében, hogy a team a visszajelzésből azonnal felismerje a saját működését.

(Nevis, Melnick and Nevis, 2008)

2. Action Learning (Akció tanulócsoport)

Az Action Learning a team coaching egy különleges fajtája, ugyanis a team tagjai dolgozhatnak ugyanannak a szervezeti projektnek a különböző szeletein vagy akár teljesen különböző projekteken. Az egyes találkozók során a csapattagok felváltva kerülnek a témagazda vagy problémagazda szerepbe, miközben a többi csapattag mindent megtesz annak érdekében, hogy a témagazda sikeresen előbbre jusson a projektjében. Az Action Learning team tagjai együtt és egymástól tanulnak azáltal, hogy valódi problémákon dolgoznak, és a saját tapasztalataikra reflektálnak. Egy másik megfogalmazásban az Action Learning nem más, mint cselekvésen keresztüli tanulás kontrollált környezetben (O'Neil és Marsick, 2007).

Az Action Learning Team Coach legfőbb feladata, hogy a tanulást egyéni, csoport és szervezeti szinten maximalizálja. Egy Action Learning folyamat állhat több találkozókból (például havonta egyszer egy éven keresztül), vagy akár csak egyetlen egyből.

A módszert Reg Revans fejlesztette ki a 40-es, 50-es években. Először szénbányákban és kórházakban alkalmazták, majd olyan globális cégek kezdték el használni, mint a General Electric, Nokia, Motorola, PwC és British Airways.

Vegyük sorra az Action Learning hat alkotóelemét:

1. A probléma

Minden Action Learning folyamat fókuszában a probléma (vagy projekt vagy téma) áll. Ez lehet egyetlen probléma, amin az egész team dolgozik, illetve lehetnek egyéni problémák, amiket a résztvevők hoznak be. Fontos, hogy a problémának ne legyen ismert megoldása, a team tagjai legyenek erősen motiválva a megoldás megtalálására, és a team tagjainak legyen felhatalmazása a megoldás felé vezető lépések kivitelezéséhez.

2. Az Action Learning Team

Az Action Learning team legfontosabb jellemzője a heterogenitás. Ha az Action Learning team résztvevői különböző területekről érkeznek, akkor sokkal nagyobb eséllyel tesznek fel olyan kérdéseket, illetve osztanak meg olyan tapasztalatokat, amelyek a témagazdát kizökkentik a megszokott gondolkodásmódjából. Ezáltal születhetnek valóban kreatív megoldások egy-egy problémára.

3. Kérdezés és reflektálás

Reg Revanstól származik az alábbi egyenlet: $L=P+Q$.

(Angolul: Learning = Programmed knowledge + Questioning.)

Revans, akinek az édesapja részt vett a Titanic elsüllyedésének körülményeit vizsgáló bizottság munkájában, a legenda szerint tizenéves korában döbbent rá arra, hogy a különböző forrásokból megszerezhető információk önmagukban nem hoznak pozitív változást. (Hiszen, például a Titanicon is rendelkezésre állt az az információ, hogy a hajó egy jéghegy felé közeledik.) Ez a gyermekkori felismerés készítette őt arra, hogy módszerében a kérdezést központi elemmé tegye. Az Action Learning ülések során nem csak a team coach operál kérdésekkel, hanem a csoporttagok is elsősorban kérdések

feltevésével tárják fel a problémát, és kérdések segítségével nyitnak új utakat a megoldás felé.

A reflektálás, a megállás, a csoportban zajló folyamatok vizsgálata szintén a tanulás mélyítését szolgálja. Ennek egyik példája, hogy minden egyes Action Learning kör záró kérdése a következő: “Ki mit tanult ebből egyéni, csoport és szervezeti szinten?”

4. Elköteleződés az akciók iránt

Az Action Learning módszer egyik axiómája, hogy “nincs valódi tanulás akciók nélkül, csakúgy, ahogy nincsenek akciók tanulás nélkül. Minden Action Learning kör azzal végződik, hogy a témagazda (vagy az egész csoport, ha ugyanazon a problémán dolgoznak) megfogalmaz legalább egy konkrét lépést, aminek a megvalósítására a következő találkozó előtt kerül sor.

5. Elköteleződés a tanulás iránt

Amint azt már említettük, ennek a team coaching módszernek a legfőbb célja a tanulás maximalizálása. A találkozóknak során a résztvevők tanulnak

1. a projekttel vagy problémával kapcsolatos konkrét tapasztalatokból,
2. a megfigyelésekből és a reflexiókból,
3. a problémára született megoldási javaslatokból, valamint
4. az akciók kivitelezése során szerzett tapasztalatokból.

Ezen túlmenően, a résztvevők számos készséget is elsajátítanak szinte észrevétlenül. Ilyen például a kérdezés és reflektálás, rendszergondolkodás, aktív hallgatás, empátia, problémamegoldás, döntéshozatal és prezentálás.

6. Action Learning Team Coach

Az Action Learning Team Coach szerepe legfőképpen abban áll, hogy mindent megtegyen azért, hogy a team erősödjön és tanuljon. Az AL team coach nem tanár, nem szakértő és nem a csoport vezetője. Egyszerűen abban segíti a teamet, hogy megtalálják a megoldás felé vezető lépéseket. Elsősorban kérdésekkel operál, amelyek nem csak a probléma feltárását, valamint a megoldás megtalálását célozzák, hanem abban is segítik a csoportot, hogy az minél többet meg tudjon tanulni a saját működéséről, valamint sikeres és sikertelen együttműködési stratégiáiról.

(Marquardt, 2004)

3. SolutionCircle

A SolutionCircle elnevezésű team coaching módszer célja, hogy a team a coach segítségével felkutassa a csoport meglévő erősségeit, kompetenciáit, jól működő mintázatait, és ezekre építve találjon új és tartós megoldásokat a problémáira és elakadásaira, illetve céljai elérésére.

A módszert Daniel Meier, svájci coach, a SolutionSurfers nevű szervezet egyik alapítója fejlesztette ki. (Meier and Szabó, 2007) A módszert leginkább azokban az országokban

alkalmazzák, ahol a megoldásközpontú megközelítés jelen van, mint például Japán, Svájc, Anglia, Németország, Magyarország, Svédország, Ausztrália.

Az alapkoncepció három pillérre támaszkodik:

1. Erőforrás orientált. A coach a teammel közösen azt tárja fel, hogy milyen már létező építőkövek (erőforrások) vannak a teamen belül, amiket fel lehet használni.
2. Célorientált. A team tagjainak valamennyi megnyilvánulásából a coach azt igyekszik kiragadni, hogy a team mit akar elérni. A történéseket e célok kontextusában méltatja.
3. Megoldásorientált. Kérdéseivel a coach újra és újra a team megoldáshoz vezető ötleteit, valamint az elérni kívánt állapot lehetséges elemeit kutatja.

Az erőforrások, célok és megoldások feltárásához a SolutionCircle team coach egy nyolc lépésből álló modellt használ.

Az első lépés a keretek tisztázása és annak definiálása, hogy a teamnek mire van szüksége a hatékony munkához. Ezután következik az elvárások és a célok meghatározása. A harmadik lépésben azokat a legégetőbb kérdéseket azonosítják be, amelyekben mindenképpen változást szeretnének elérni, majd elkezdik felkutatni azokat a kivételes pillanatokot (4. lépés), amikor ezek a problémák és konfliktusok egyáltalán nem voltak jelen. Ennek a szakasznak a célja azt feltárni, hogy ezeket a kivételes pillanatokot milyen már meglévő képességekkel tudta a team előidézni. Az ötödik lépés során egy olyan jövőképet vázolnak fel közösen, amelyben a korábban beazonosított problémák már megoldódtak. A következő szakasz (6. lépés) elnevezése: „tánc a skálán”. Célja, hogy az alábbi skálázó kérdések segítségével a team feltárja mindazt, ami a múltban már működött: „Képzeld el egy 1-től 10-ig terjedő skálát. Hol áll ön ma az X téma vonatkozásában, ha 10 az igazi ideális állapot, és 1 ennek éppen az ellenkezője?” „Hogyan érte el azt, hogy ma erre a pontra érkezett? Mi a különbség az 1 és a 10 között?” Az utolsó két lépés fókuszában a tennivalók és egyéni feladatok azonosítása áll. A hetedik lépésben azt határozzák meg, hogy mit kell tenniük ahhoz, hogy a skálán akár egy kis lépéssel is közelebb jussanak a 10 eléréséhez, a nyolcadik lépésben pedig a coach olyan feladatokat fogalmaz meg, amelyek segítségével a team az elindult változást napról napra nyomon tudja követni.

Ez a nyolc lépéses modell rugalmasan alkalmazható team coaching helyzetekben attól függően, hogy pontosan mik az ügyfél igényei és mennyi a rendelkezésre álló idő. A egyes lépések felcserélhetők, kihagyhatók, esetleg módosíthatók, függően az adott pillanattól, illetve a team coach kreativitásától.

A folyamatot vezetheti egy team coach, vagy két team coach egymással együttműködve. Az ügyfél határozza meg, hogy kik lesznek az adott team tagjai. A döntéshez azt veszik figyelembe, hogy kik azok a munkatársak, akik tudnak tenni valamit az adott problémás területen.

Ezzel a módszertannal sikeresen visznek végig hosszabb team coaching folyamatokat, de hatékonyan lehet akkor is használni, ha a szerződés csak egyetlen team coaching találkozóra szól.

(Meier, D. and Szabó, P., 2007)

4. Team coaching mint vezetői tevékenység

A team coaching a számos vezetői tevékenység egyike, amely különböző viselkedési formákban jelenik meg:

- a vezető összeállítja a csapatot és kitűzi a célokat,
- biztosítja a szükséges erőforrásokat és elmozdítja az esetleges akadályokat,
- abban segíti az egyes team tagokat, hogy maximálisan hozzá tudjanak járulni a teammunkához, valamint
- a csapat egészét abban támogatja, hogy kiaknázzák a bennük rejlő kollektív erőforrásokat. (Hackman, 2005)

Kutatások azt bizonyítják, hogy az összes vezetői tevékenység közül a vezetők a team coachingra fordítják a legkevesebb időt. A team coachingot az alábbi tevékenységek előzik meg (fordított sorrendben): egyének coacholása, külső körülményekkel való foglalkozás, a csapat és a csapatmunka strukturálása. (Wageman, Hackman and Lehman, 2004)

Pedig a vezető team coachként való működésére nagy szükség van, különösen az alábbi helyzetekben:

1. Team adaptáció.

Amikor a külső körülmények megváltoznak, például csökken a büdzsé vagy módosul a határidő, a vezető sokat tehet azért, hogy mindezek ellenére a team mégis magas színvonalon teljesítse feladatát. Az alábbi lépésekkel tudja a teamet támogatni:

- meggyőződik arról, hogy a feladatok és a szerepek egyértelműek, hogy a csapat a feladat elvégzésre tudjon koncentrálni;
- elköteleződnek egy terv iránt, aminek a kivitelezését nyomonkövetik;
- a team tagjait felelőssé teszi a vállalt eredményekért, és ezt számon is kéri;
- a teammel közösen rendszeresen értékeli a team hatékonyságát;
- újra és újra visszatérnek a kitűzött célokhoz, és biztosítják, hogy minden csapattag olyan területért vállaljon felelősséget, ami összhangban van a képességeivel és érdeklődésével.

2. Team megújulás.

Egy új team tag csatlakozása esetén, vagy amikor új megbízást kap a team, érdemes egy lépéssel hátrébb lépni, és időt szánni arra, hogy az új ember, illetve az új feladat integrálása megtörténhessen. A vezető részéről itt arra van szükség, hogy a rendszerszemlélet elemeit figyelembe véve időt és teret biztosítson arra, hogy a team mint rendszer meg tudjon újulni, valamint ebben az új formájában be tudjon tagozódni a nagyobb rendszerbe, a szervezet teljes egészébe.

3. Team transzformáció.

Amikor nem egyértelműek a team felé támasztott követelmények, és sok minden forog kockán, mint például két cég összeolvadásakor, a vezető nagyban hozzájárulhat a sikeres

átalakuláshoz, ha a megfelelő team coaching eszközöket alkalmazza. Különösen fontos, hogy a vezető segítségével az egész team

- tisztázza a céljait és feladatait;
- felszínre hozzák a személyes véleménykülönbségeket;
- világossá tegyék, hogy a nagy rendszeren belül kik a team támogatói, valamint
- biztosítsák, hogy a team külső és belső erőforrásait maximálisan kihasználják.

(Wright and MacKinnon, 2003)

5. Coach nélküli team coaching (Coaching Ourselves)

A coach nélküli team coaching a csapatfejlesztés egyedi módja, amelynek során vezetők egy csoportja külső coach, facilitátor vagy tréner nélkül tart olyan megbeszéléseket, amelyek fókuszában egy-egy előre meghatározott menedzsmenttel vagy leadershippellel kapcsolatos téma áll. Ilyen téma lehet a stratégiaalkotás, a különböző menedzsment stílusok, a szervezetekben zajló politikai játszmák kezelése, stb. Egy-egy coach nélküli team coaching találkozó kilencven percig tart, amely előtt minden résztvevő megkapja az aznapi témához kapcsolódó anyagot egy munkafüzet formájában. Ebben világosan követhető lépések vannak, amit a team egy külsős coach vagy facilitátor segítségével is végig tud csinálni. A munkafüzet könnyen érthető definíciókat, vezetési és szervezeti modelleket, elgondolkodtató kérdéseket és a csapat által elvégzendő feladatokat tartalmaz. A cél, hogy a teamnek legyen lehetősége a reflektálásra, a közös tanulásra, a teamen belüli kapcsolatok mélyítésére, valamint a vezetői készségek fejlesztésére.

A módszert Kanadában fejlesztette ki Henry Mintzberg és Phil LeNir azzal a céllal, hogy egy praktikus, azonnal használható és költséghatékony fejlesztési módszer álljon a vezetők rendelkezésére. Mintzberg szerint a vállalati tanulás legerőteljesebb eszköze, ha a vezetők a saját tapasztalataikra elméletek ismeretében reflektálnak. (Mintzberg, 2009)

A Lufthansa Üzleti Iskolájában (Lufthansa School of Business) nagy sikerrel kombinálják ezt a módszert más vezetésfejlesztési programokkal. Azt a kérdést tették fel maguknak, hogy "Miként lehet egy menedzsment programban megszerzett személyes tanulságokat a szervezet egészébe átvinni oly módon, hogy attól a szervezet egésze is fejlődjön, különösen olyankor, amikor a cég nehéz gazdasági helyzetben van?"

A Lufthansában az a válasz született erre, hogy minden egyes menedzser, aki részt vesz a vezetésfejlesztési programban, létrehoz maga körül egy csapatot azokból a tehetséges (high potential) munkatársakból, akikkel együtt dolgozik. Rajtuk keresztül a Coaching Ourselves program segítségével adja át azt a tudást, amit az Üzleti Iskolában megszerzett. Ezáltal nem egy megváltozott munkatárs tér vissza a képzés után egy változatlan szervezetbe, ahogy az számos képzési program után lenni szokott. A Lufthansa-nál a képzésen részt vett munkatársak egy olyan csapatba térnek vissza, ahol a kollégák alig várják, hogy velük is megosszák a megszerzett tudást, sőt ők segítenek a menedzsernek abban, hogy a képzésen tanultakat konkrét lépésekké alakítsa át. Pénzre lefordítva ez azt jelenti, hogy minden egyes menedzser kiképzésének a költsége még további 5-10 ember fejlesztését fedezi. Nem beszélve arról, hogy mindannyian aktív kezdeményezői és végrehajtói a cégen belüli változási folyamatoknak.

A TEAM COACHING KIHÍVÁSAI

A legtöbben, akik már vettek részt team coachingban, arról számolnak be, hogy a folyamat erőteljes tanulási élményt jelentett számukra, teljesítményük javult, ráadásul kollégáiknak olyan pozitív tulajdonságait ismerték meg, amikre egyáltalán nem számítottak. Ezzel együtt azonban ne tévesszük szem elől, hogy a team coachingot feldolgozó szakirodalom egyelőre gyér, és hiányoznak azok a kutatások, amelyek kimutatnák a direkt összefüggést a team coaching és a team teljesítményének javulása között.

Ennek valószínűleg legfőbb oka az a nehézség, hogy ki legyen a megfigyelő, illetve a kutató? Team coaching helyzetben nem szerencsés, ha van valaki a szobában, aki nem vesz részt a folyamatban, „csak figyel“. A team coach szintén nehezen veszi magára a megfigyelő szerepét, mert az elhangzott információk kiadása megakadályozhatja a csapat és a coach közötti bizalom kialakulását. Egy Svédországban, az AstraZeneca-nál lefolytatott kutatás azonban azt bizonyítja, hogy lehet áthidaló megoldást találni: egyszerre két team coach dolgozott R&D teamekkel (egy belső és egy külső team coach), így lehetőség nyílt a team coach és a megfigyelő szerepeket váltogatni (Mulec és Roth, 2005).

TANULÓSZERVEZET

Befejezésül nézzük meg, hogy a team coaching hogyan illeszkedik egy nagyobb kontextusba, nevezetesen a szervezeti kultúra kontextusába.

Peter Drucker, a vezetői tanácsadás egyik kiemelkedő alakja szerint

„a változást nem lehet menedzselni. Csak elébe lehet menni. Az olyan intenzív időszakokban, mint amilyenben mi is élünk, a változás mindennapos. Kétségtelen, hogy fájdalmas és kockázatos, és mindenekfelett rengeteg munkát követel. De ha a szervezet nem tekinti feladatának, hogy a változás élére álljon, a szervezet ... nem fog életben maradni.“ (1999)

Hogyan lehet a változási folyamatok élére állni? Mit tehet egy cég, hogy a reaktív üzemmódból proaktívba váltson át, hogy hosszú távon is ő legyen a piac többi szereplője számára a követendő példa, aminek a titkát mindenki nagyon szeretné ellesni?

A szervezet átalakítása tanulószervezetté mindenképpen az egyik fontos lépés ehhez.

Peter Senge (1990), a tanulószervezet koncepciójának megalkotója szerint a szervezeteken belüli csapattanulásnak három alapvető dimenziója van:

1. Az első az a szükséglet, hogy a csapattagok éleslátóan tudjanak gondolkodni komplex témákról. Itt a csapatoknak azt kell megtanulniuk, hogy miként tudják kihasználni azt a potenciált, ami abból adódik, hogy sok elme együtt sokkal intelligensebb, mint egy elme. Annak ellenére, hogy ez egyértelműen hangzik, számos szervezetben mégis olyan erők hatnak, aminek eredményeképpen a csapatban rejlő közös intelligencia kisebbnek tűnik, mint az egyes csapattagok intelligenciája.

2. A második az a szükséglet, hogy a csapat innovatív és összehangolt lépéseket tegyen meg. Az átlagon felüli eredményeket elért sportcsapatokban vagy zenekarokban jól ismerik azt a jelenséget, amit “működés közbeni bizalomnak” hívunk. Arról a jelenségről van szó, amikor az egyes csapattagok teljes mértékben tudatában vannak a többi csapattagnak, és olyan módon számíthatnak egymásra, ami által kiegészítik egymás lépéseit, illetve építenek azokra.

3. A harmadik dimenzió a csapattagok szerepe más teamek életében. Ennek egyik példája a felsővezeti teamek, akiknek a döntéseit szinte minden esetben más teamek hajtják végre. Tehát a szervezet egyik csapata képes modellezni a csapattanulást más teamek számára annak érdekében, hogy a csapattanulás minél szélesebb körben terjedjen el a szervezet belül.

Az első két dimenzió valamennyi team coaching fókuszában szerepel. Viszont a harmadik dimenzióval kapcsolatban érdemes visszaalunk Ancona elméletére azzal kapcsolatban, hogy mitől működnek a sikeres teamek. Peter Senge-hez hasonlóan, Ancona is azt hangsúlyozza, hogy nem elég belülről vizsgálni egy team működését. A teljes képhez fel kell tárunk a külső perspektívát is, tehát azt, ahogyan egy team befolyásolja a környezetét, illetve ahogyan a környezet befolyásolja a teamet. A csapat külső perspektívájú tevékenységeinek megfigyelése, és az abból való tanulságok leszűrése egyelőre nem igazán tartozik a team coaching eszközök repertoárjába. Ennek a módszertannak az alapos kidolgozása mindenképpen a szakma egyik izgalmas kihívása.

A team coaching bármelyik fajtája elő tudja segíteni a csapattanulást, és ezen keresztül a tanulószervezeti kultúra kialakítását.

A team munka közbeni team coachingnak és a SolutionCircle módszernek mindig megmarad az az óriási előnye, hogy a team coach a kívülálló szemszögéből tud a folyamatokra rálátni, és azokkal kapcsolatban objektív visszajelzéseket adni. Az Action Learning csoportok szintén nagyon erős alapot nyújtanak a tanulószervezet kialakításához. Nemcsak azért, mert hatásuk a szervezet egészére kihat, hanem azért is, mert egy idő után a teamek megtanulják önmagukat coacholni, így a külsős Action Learning Team Coach napidíját másra is lehet fordítani. Például olyan anyagok kifejlesztésére vagy vásárlására, amelyek a coach nélküli team coaching ülések kiindulópontjául szolgálnak. Végezetül, azok a vezetők, akik megtapasztalták a team coaching bármelyik fajtáját, valószínűleg nagyobb eséllyel alkalmaznak majd team coaching eszközöket a saját csapatukon belül is. Ezáltal javulni tud a jelenlegi statisztika, amely szerint az összes vezetői tevékenység közül a team coaching az utolsó helyen áll.

Peter Drucker szerint “azok a vezetők a leghatékonyabbak, akik soha nem mondják azt, hogy “én”. Nem azért, mert nem tudják azt a szót kimondani, hogy “én”, hanem azért mert nem úgy gondolkodnak, hogy “én”. Úgy gondolkodnak, hogy “mi”, úgy gondolkodnak, hogy “team”. Azt tartják legfőbb feladatuknak, hogy működtessék a csapatot. Elfogadják, és nem elkerülik a felelősséget, de az elismerést a team kapja. Ez az, ami a bizalmat létrehozza, és ez teszi lehetővé, hogy a csapat elvégezze a feladatait.” Meggyőződésem, hogy a team coachingban rejlő potenciált csak ezzel a vezetői hozzáállással lehet kiaknázni. Legyen szó külső team coach megbízásáról vagy

vezetőként team coaching eszközök alkalmazásáról, a cél ugyanaz: a szervezetben felhalmozott tudásra és kreativitásra támaszkodva a változások élére állni.

ÖSSZEGZÉS

A team coaching taglalásához először azt vizsgáltuk, hogy mitől működik hatékonyan egy team, amihez felhasználtuk Hackman öt feltételből álló listáját és Ancona tanulmányát a teamek vizsgálatához alkalmazott belső, illetve külső perspektíváról.

Miután sorra vettük, hogy mi nem a team coaching, az alábbi hat team coaching kategóriát különböztettük meg: 1.) Team munka közbeni team coaching, 2.) Action Learning, 3.) SolutionCircle, 4.) Vezetői tevékenység, 5.) Coach nélküli team coaching, 6.) Systemic team coaching.

Kitértünk arra, hogy a team coaching és a teamek teljesítményének összefüggéseit feltáró kutatások – bár nagy szükség lenne rájuk - egyelőre váratnak magukra.

Végül rámutattunk, hogy a tanulószervezetek kialakításának alappillére a team coaching valamelyik, vagy akár összes fajtája.

Köszönet a SolutionCircle módszerrel kapcsolatos interjúért Hankovszky Katalinnak, PCC, SolutionSurfers Magyarország.

BIBLIOGRÁFIA

Ancona, D. (1993): The Classics and the Contemporary: A New Blend of Small Group Theory. In: K. Murnighan (Ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Prentice Hall, 225-243.

Anderson, M. C., Anderson, D. L. and Mayo, W. D. (2008): Team Coaching Helps a Leadership Team Drive Cultural Change at Caterpillar. *Global Business and Organizational Excellence*, Volume 27, 4: 40-50.

Clutterback, D. (2009): Coaching Teams in the Workplace. *European Foundation for Management Development, Global Focus Magazine*, Vol. 03, Issue 03.

Coutu, D. (2009): Why Teams Don't Work (Interview with J. Richard Hackman). *Harvard Business Review*.

Coutu, D. and Kauffman, C. (2009): What Can Coaches Do for You? *Harvard Business Review*.

Drucker, P. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins, New York.

Goldberg, S. (2003): Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach For Supporting Teams in Complex Systems. *Leadership and Management Engineering*.

Hackman, J. R. and Wageman, R. (2005): A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, Vol. 30, 2: 269–287.

Hawkins, P. (2011): *Leadership Team Coaching: developing collective transformational leadership*. Kogan Page, Great Britain.

Marquardt, M. (2004): Optimizing the Power of Action Learning. *Soundview Executive Book Summeries*. Vol. 26, No. 8 (2 parts) Part 2, August 2004

Meier, D. and Szabó, P. (2007): Getting a team working together in: *Solutions Focus Working: 80 real-life lessons for successful organizational change*. Mark McKergow and Jenny Clarke, SolutionsBooks.

Mintzberg, H. (2009): *Rebuilding Companies as Communities*. Harvard Business Review.

Mulec, K. and Roth, J. (2005): Action, reflection, and learning – coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R&D Management* 5:35-45. Blackwell Publishing Ltd.

Nevis, E. C., Melnick J. and Nevis, S. M. (2008): Organizational Change through Powerful Micro-Level Interventions. *OD Practitioner* Vol. 40 No. 3.

O'Neil, J. and Marsick, V. J. (2007): *Understanding Action Learning*. American Management Association.

Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, Random House.

Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (2004): Development of the Team Diagnostic Survey. Working paper, Tuck School, Dartmouth College, Hanover, NH.

Wright, S. and MacKinnon, C. (2003): Leadership Alchemy: The Magic of the Leader Coach. The Coaching Project Publications.

Yalom, I. D. (1995): A csoport-pszichoterápia elmélete és gyakorlata. Animula Kiadó.