



# IRÁNYOK

## IRÁNYOK

### **Horváth Tünde, MCC: A team**

### **coaching különböző fajtái**

#### 2. rész

**J**elen 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.

***A tanulmány első része a Magyar Coachszemle 2012/2. számában olvasható.***

#### **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 (Akcio tanulócsoporthoz)

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), csapathatékonyság (team effectiveness) coaching (Goldberg, 2003).

Lényege, hogy a team coach, aki nem tagja a teamnek, legtöbbször a szervezetnek sem, valamilyen feladat végzése közben figyel 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 figyel 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 (Akción tanulócsoporth)**

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 találkozóából (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 szülehetnek valóban kreatív megoldások egy-egy



problémára.

### 3. Kérdezés és reflektálás

Reg Revanstól származik az alábbi egyenlet:

$$L=P+Q.$$

(Angolul: Learning = Programmed knowledge + Questioning.)

Revens, akinek az édesapja részt vett a Titanic elsüllyedésének körülményeit vizsgáló bizottság munkájában, a legenda szerint tizenéves korában döbbsent 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 találkozók 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 alapkonceptió 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 pillanatok (4. lépés), amikor ezek a problémák és konfliktusok egyáltalán nem voltak jelen. Ennek a szakasznak a célja azt feltárni, hogy ezeket a kivételes pillanatokat 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: „Képzelden 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 értékelik 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.
  - 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)

## 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

## 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 leadershipgel 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 menedzsmet 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 váltsa át, hogy hosszú távon is ő legyen a piac többi szereplője számára a követendő példa, aminek a titkát mindenki nagyon szeretné

ellesseni?

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 felsővezetési 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 visszautalnunk 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.*

## Irodalom:

1. 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.
2. 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.
3. Clutterback, D. (2009): Coaching Teams in the Workplace. European Foundation for Management Development, Global Focus Magazine, Vol. 03, Issue 03.
4. Coutu, D. (2009): Why Teams Don't Work (Interview with J. Richard Hackman). Harvard Business Review.
5. Coutu, D. and Kauffman, C. (2009): What Can Coaches Do for You? Harvard Business Review.
6. Drucker, P. (1999): Management Challenges for the 21st Century. HarperCollins, New York.
7. Goldberg, S. (2003): Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach For Supporting Teams in Complex Systems. Leadership and Management Engineering.
8. Hackman, J. R. and Wageman, R. (2005): A Theory of Team Coaching. Academy of Management Review, Vol. 30, 2: 269-287.
9. Hawkins, P. (2011): Leadership Team Coaching: developing collective transformational leadership. Kogan Page, Great Britain.
10. Marquardt, M. (2004): Optimizing the Power of Action Learning. Soundview Executive Book Summeries. Vol. 26, No. 8 (2 parts) Part 2, August 2004
11. 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.
12. Mintzberg, H. (2009): Rebuilding Companies as Communities. Harvard Business Review.
13. 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.
14. Nevis, E. C., Melnick J. and Nevis, S. M. (2008): Organizational Change through Powerful Micro-Level Interventions. OD Practitioner Vol. 40 No. 3.
15. O'Neil, J. and Marsick, V. J. (2007): Understanding Action Learning. American Management Association.



16. Senge, P. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, Random House.
17. Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (2004): Development of the Team Diagnostic Survey. Working paper, Tuck School, Dartmouth College, Hanover, NH.
18. Wright, S. and MacKinnon, C. (2003): Leadership Alchemy: The Magic of the Leader Coach. The Coaching Project Publications.
19. Yalom, I. D. (1995): A csoportpszichoterápia elmélete és gyakorlata. Animula Kiadó.

## Új dimenzió az oktatásban, fejlesztésben

### Beszámoló egy egyedülálló magyar fejlesztésről

**A** Leonar3do a világon az első komplex virtuális valóság-termék, amellyel egy hagyományos személyi számítógépet is komplett interaktív 3D-s konfigurációvá alakíthatunk át. A monitoron elhelyezett szenzorok érzékelik a háromdimenziós szemüveg és egér helyzetét, így mindig a felhasználó fejpozíciójához megfelelő, valós benyomást keltő kép keletkezik. A termék segítségével gyakorlatilag a monitor előtti térben lehet például rajzolni, tervezni, képekkel tudunk interakcióba lépni, hiszen térbeli kiterjedést kapnak.

A világon első alkalommal a VIMENSIO Mobil Weekend alkalmazásfejlesztő versenyen volt lehetősége diákoknak innovatív és egyedülálló 3D-s alkalmazásokat fejleszteni szabályozott versenykörülmények között. A háromnapos versenyen, november 22. és 24. között, rendkívül kevés idő állt a versenyzők rendelkezésére, és a szervezők legnagyobb megdöbbenésére alig 18-20 munkaóra alatt születtek olyan szenzációs applikációk, mint például a jövőben akár az autóiparban forradalminak számító, bonyolult eszközök szerelését és működését bemutató Parts Center 3D alkalmazás.

A fentiekén kívül olyan exkluzív témákat is feldolgoztak egyes csapatok, mint a 3D-s technológián keresztül lemodellezett naprendszer-működés, valamint az ezzel összefüggésben lévő földkéreg-elemzés, a Galileonar3do néven futó applikáció, de volt olyan csapat is, amely a nyelvoktatás területén tette alkalmazhatóvá a technológiát.