



Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái

Első rész

I zgalmas új trend figyelhető meg a szervezetfejlesztés területén: a tanácsadás különböző fajtái, majd a rengeteg készségfejlesztő és csapatépítő tréning, aztán az először értelmezhetetlen, majd divatosá 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 COACHING-RA?

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 elrejtenek egy meggy magot, és az lesz az örök emlékeztető. Csakhogy a meggy szezon 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 legtetetjén, 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.



Vizsont amikor a negyedik nagy üggyel-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
- 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 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 kétértelműen 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.



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 kulcsembert 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 háttérkutatót, bebizonyosodott, hogy team coaching témá-



ban a szakirodalomnak csak töredéke szól a szervezeti vagy üzleti team coachingról. A legtöbb könyv és cikk a sportcsapatok edzés-világába 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 korigálja, és a csapatmegbeszélés az előre kitűzött céljait elérje. A team coaching mélyebbre megy: új csapatkézségeket fejleszt, és felszínre hozza azokat a tartalékokat, amelyek segítségével a csapat újabb és újabb helyzetekkel tud majd megbirkózni.

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 csapatok 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 fókusza 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 tapaszt-



talataikra 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 felidéznünk, 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 csapatok. 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 kiűzött 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 feletük 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:

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 tanulmány 2. része bemutatja a team coaching különböző fajtáit, valamint a tanulószervezeti kultúra és a team coaching kapcsolódását. A 2. rész 2012. december elején jelenik meg.