

Team Coaching eszközök alkalmazása az egyetemi oktatásban - esettanulmány

Application of Team Coaching tools for university education – case study

P. POPOVICS, T. GÁL, J. KATONÁNÉ KOVÁCS, G. ÁRVÁNÉ VÁNYI

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozásfejlesztési Tanszék, popovics.peter@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozásfejlesztési Tanszék, gal.timea@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozásfejlesztési Tanszék,
katonane.kovacs.judit@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozásfejlesztési Tanszék,
arvane.vanyi.georgina@econ.unideb.hu

Absztrakt. 2010-ben egy innovatív finn felsőoktatási módszertan (Tiimiakatemia - Team Akadémia) került bevezetésre a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán, amelyet az OECD is jó gyakorlatként ismert el és már 1993 óta működik a Jyväskyläi JAMK University of Applied Sciences egyetemen. Ebben az oktatási rendszerben csapat vállalkozókat képzünk, akik együtt, csapatokba rendeződve dolgoznak. Ebben a kutatásban a szerzők szeretnék azt megvizsgálni, hogyan alkalmazható a team coaching eszközszerkeze a csapat vállalkozók képzésében, kiváló teljesítményű csapatok létrehozására. Tuckman öt szakaszt nevesít a csapatok kialakulási folyamatában: formálódás, viharzás, normalizálódás, teljesítés és a lezárás szakaszokat. Egy új csapattól nem várható el, hogy úgy teljesítsenek, mint egy kiváló csapat, az első találkozás alkalmával. Időbe telik, amíg egy csapat kialakul és gyakran végig felismerhető szakaszokon át fejlődnek, onnantól kezdve, hogy ők egy csapat idegen odáig, hogy ők egy egyesített csapat közös célokkal. Először ezt kell megérteni ahhoz, hogy segíteni tudjunk a csapatunknak a gyors hatékony csapattá válásban. E tanulmány szerzői team coachként dolgoznak a Team Academy Debrecenben. Az elmúlt 6 évben számos csapattal dolgoztunk együtt és szereztünk tapasztalatokat arról, hogy milyen csoport dinamikák vannak jelen és hogy ezek hogyan változnak a tanulási folyamat során. Nagy viharzásokat látunk az egyes csapatoknál és ennek ellenére sikerült kiváló teljesítményű csapatokat is építenünk. Tapasztalataink esettanulmányok formájában kerülnek bemutatásra, elemzések és következtetések levonása kíséretében. Csakúgy, mint az EFQM modell esetében tapasztalható, hogy a globális piacon versenyezve a legjobb csapatok nyújtják a legjobb teljesítményeket.

Abstract. In 2010 the innovative Finnish higher education system (Tiimiakatemia – Team Academy) was launched at University of Debrecen Faculty of Economics and Business, which was also awarded by OECD and has been run at JAMK University of Applied Sciences in Jyväskylä since 1993. In this system, we create team entrepreneurs who have to work together in teams. In this research the authors would like to look at how we can use the team coaching tools as a part of this model in our team entrepreneur education system to build high performing teams. Tuckman named five stages of team formation: forming, storming, norming, performing and adjourning. A new team cannot be expected to perform as an excellent team when it first comes together. It takes time forming a team, and they

often go through recognizable stages as they change from being a collection of strangers to a united group with common goals. You have to understand it at first, than you can help your team become effective more quickly. Authors of this study work as team coaches in Team Academy Debrecen. In the last 6 years we have worked with several teams and experienced how group dynamics present at the teams and change through the learning process. We have faced with great storming period at different teams and managed to build high performing entrepreneur teams as well. Our experiences are introduced as case studies, after analysing, consequences will be concluded. As in the EFQM model we can find that to survive in the global competitive markets companies need the best teams for the best results.

Bevezetés

Az ember élete során elkerülhetetlenül kerül kapcsolatba számtalan csoporttal és csapattal. Már egészen gyermekkorban elkezdődik ennek megtapasztalása, de ekkor még ösztönösen tudattalanul sodródik. Folyamatosan váltakoznak az érzések legbelül az egyedüllét vonzása, amikor a felgyülemlett környezet hatásainak feldolgozása zajlik és a kapcsolódási vágy valamilyen alrendszerhez, ahol folyamatosan információkat, megelékeket és visszajelzéseket lehet begyűjteni a környezetünkből. Majd, ahogy felcseperedünk folyamatosan különféle mesterséges (iskola, sportkör, szomszédok, stb.) és természetes (család, kialakított baráti kapcsolatok, stb.) rendszerekben találjuk magunkat és egyre tudatosabban kialakul bennünk a valahova tartozás igénye, hiszen az ember alapvetően egy társas lény. Azt, hogy milyen következményei, eredményei lehetnek ezeknek a kapcsolódásoknak azt alapvetően az határozza meg, hogy milyen hatások, visszajelzések érik az embert, hiszen a pozitív hatások, a komfortos környezet alapvetően megerősítést, bátorítást ad, míg a negatív hatások, a pánik zóna a biztonságérzet hiányát, visszahúzódtást válthatnak ki a résztvevőkből.

Egyetemi oktatóként folyamatosan változó összetételű kisebb-nagyobb csoportokkal dolgozunk együtt. Ezekben a csoportokban a kapcsolatok milyensége meglehetősen kis hangsúlyt élvez, igazából kevésbé érdekes az oktatási folyamat szempontjából, hogy egy jól összeszokott támogató környezetben zajlik frontálisan a tudás átadása, vagy egy teljesen széthúzó csoport számára. Az elmúlt 20 évben ezen kapcsolatok minősége meglehetősen változott, szeparálódtak és kisebb klikkekbe rendeződtek a hallgatók. Jellemzően megszűnt a csoportok egyhangúsága, harmóniája, a közösségi élet minősége is ilyen irányba sodródott.

Az oktatási rendszer tömegképzéssé való átalakulása, valahogy automatikusan bevonzotta ezt az átalakulási folyamatot. Véleményünk szerint ennek hatásai megmutatkoznak a minőség terén is. A hallgatói alulmotiváltságban nagy szerepet játszik, hogy igazából az egyéni teljesítmények jobbára csak egy adatot jelentenek, aminek nincs hatása a közösségre. A kialakított kreditrendszer meglehetősen rugalmas és lehetőséget ad a hallgatóknak arra, hogy ellavírozzanak a zavarosban. Jellemzően írásbeli számonkérésekre van lehetőség, ami a lexikális tudásokra épít és kevésbé a kreativitásra, az innovatív gondolkodásra és az egyéni attitűdökre.

A fentiek meglehetősen kontrasztossá váltak számunkra, hiszen a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán lehetőségünk nyílt 2010-ben részt venni egy új képzési rendszer bevezetésében, amit jelenleg Team Academy Debrecen néven került bevezetésre. Egy finn oktatási metódusról van szó (eredeti nyelven: Tiimiakatemia, amit Johannes Partanen professzor alapított

Jyvaskylában, Finnországban 1993-ban), aminek az alapjai nagymértékben támaszkodnak Peter M. Senge: Az 5. Alapelv című könyvében leírtakkal, a tanuló szervezetek kialakításáról és működéséről (Senge, 1994). A rendszer alapvetően egyetemi hallgatók csapatvállalkozókká való képzését jelenti. Nagy hangsúlyt kapnak ebben a rendszerben a hallgatók egyéni készségei és képességei, aminek a fejlesztése alapvető célja az oktatási módszernek. A rendszer működésének elengedhetetlen feltétele a csapatok alakulása, ahol a képzési idő alatt egy közös vállalkozást hoznak létre. A hagyományos egyetemi oktatási keretekkel nagymértékben szakít ez az oktatási rendszer. A hallgatókat ebben a rendszerben csapatvállalkozóknak hívják (team entrepreneur). Rendkívül fontos és előtérbe is kerül a hallgatók egyéni kreativitása, innovatív gondolkodása. Az innovatív gondolkodásról az Ikujiro Nonaka professzor és barátja Hiroaka Takeuchi egy olyan kutatási projektet hajtottak végre 1970-ben, amelyben az innovációs folyamatokat vizsgálták Japán vállalatoknál. Arra a következtetésre jutottak, hogy az innovációs folyamat nemcsak információk kezeléséhez, de azok létrehozásához, felhasználásához és az ismeretek szinten tartásához is elengedhetetlenek [12]. Ezt igyekszünk mi is előtérbe helyezni a képzési rendszerünkben teret engedve a tagok ilyen irányú képességeinek a kibontakozásában.

A csapatok nem tantermekben, hanem nyitott irodákban dolgoznak egymás mellett a saját üzleti vállalkozásukon, projekteken. Nem az oktatáson, hanem a tanuláson van a hangsúly, így nem oktatók, hanem team coachok segítik/támogatják a munkát, a tudás megszerzését. Nem elméleti modellek betanulása, hanem valós üzletek/projektek lebonyolítása van a középpontban, amit saját maguk irányítanak. Az egyének önfejlesztése alapvető érdeke mindenkinek, hiszen a csapatuk és a vállalkozásuk is ezek mentén tud csak igazán fejlődni, sikeres és eredményes lenni. Ennek a tudásnak a dialógus formájában történő megosztása, majd annak kikristályosítása és a saját vállalkozásban történő kipróbálása is elengedhetetlenül fontos, hiszen így tud teljesen megvalósulni a (learning by doing) cselekvő tanulás elv, aminek egyfajta szinergikus hatása van [9, 12].

Ebben a képzési rendszerben elengedhetetlen jelentősége van a csapatok kialakításának és fejlesztésének. Meglehetősen precízen kell definiálni a csapat határait, hiszen a résztvevőknek nélkülözhetetlen, hogy tudják ki van a csapatban, vagy ki nincs. E tekintetben meghatározó szerepe van a Team Coachnak, akinek folyamatos megfigyelésre, adatok begyűjtésére és a begyűjtött adatok alapján intervenciók végrehajtására van szüksége. Fontos nyomon követni, hogy a csapat a Tuckman által definiált 5 lépcsőfok közül melyiken tart és hogy mi segítheti a csapatot abban, hogy a következő szintre emelkedhessen. Milyen olyan környezeti hatások érik a csapatot, ami változást eredményezhet a csapat működésében. Az egyes csapatot érintő változásoknak milyen kihatásai vannak a teljesítményre, eredményekre. A képzés során olyan önállóan teljesítő, kiválóan működő csapatokat szeretnénk fejleszteni, amelyekben a kimagasló egyéni teljesítmények tudják az egész csapat eredményeit is meghatározni és szinergikusan erősíteni. A rendszerünkbe beépített önértékelés, visszajelzések adása, valamint a Tem Academy Q47 minőség ellenőrző módszere ad a folyamatos fejlesztésre a csapatoknak. A csapatok értékelésénél igyekszünk figyelembe venni az egyetemen folyó „*az EFQM modell kritériumait vizsgáló eszköztár kibővítésére, valamint a modell továbbfejlesztési lehetőségeire*” irányuló kutatásnak köszönhetően a modellben szereplő struktúrát és szempontok egy részét (Gályász et.al., 2016).

Ebben a tanulmányban a célunk az volt, hogy megvizsgáljuk annak a lehetőségét, hogy team coachként együtt dolgozva csapatokkal, melyek azok a team coaching eszközök a teljesség igénye nélkül, amiket be tudunk vinni az egyetemi oktatásba a képzési rendszerünkön keresztül, és ezeknek egyfajta adaptációját mutassuk be esettanulmány formájában.

1. Team coaching eszközök

1.1. A team coaching alapjai

A rendelkezésre álló szakirodalomban a legtöbb szerző a team coachingnak erről a fajtájáról értekezik. Számos névvel illetik: valós idejű (real time) team coaching [11], a pillanatban zajló (in the moment) team coaching [1], csapathatékonyág (team effectiveness) coaching [4].

A team coachingot többen is definiálták már az elmúlt években. Goldberg szerint a team coaching oly módon segíti elő a csapatok hatékonyságának javulását, hogy gyakorlati, akciótanulásokon alapuló beavatkozásokkal azonnali és egyre jobb eredményeket generál [4]. Míg Clutterback szerint a team coaching egy olyan tanulást célzó beavatkozás, mellyel a csoport vagy a csapat képességét és teljesítményét emeljük. A team coaching mindehhez az alábbi alapelveket alkalmazza: támogatott reflexió, elemzés és motiváció a változásra [3, 6].

A team coaching olyan fejlesztési folyamat, ahol a teljes csapat részvételével a csoport hatékonyabb működésén dolgozunk.

- Team coachként egy diagnózissal kezdjük az együttműködést, ahol arra keressük a választ, hogy mi jellemzi most a csapatot, mik az erősségek, mik a felmerülő igények. Közösén határozzuk meg, hogy milyen témákon lehetne együtt dolgozni annak érdekében, hogy fejlődjön a csapat.
- A coaching alkalmak, tréningek a csoport fejlesztését szolgálják; együtt dolgozunk azon, hogy tudjon a csoport beszélni a számára fontos kérdésekről és megoldásokat találjanak meglévő dilemmákra. Ezeken az alkalmakon megerősítjük a csoport hatékony működési jellemzőit, bátran visszajelezzük, hogy mit tud a csoport és milyen erősségei vannak már most.
- A coaching során a résztvevők megtanulnak magukról, mint csoport/rendszer gondolkozni és eszközöket kapnak az alábbiakhoz:
 - Hogyan adjanak teret a másfajta gondolkodásnak?
 - Hogyan ismerjék el, hogy az egyes csapattagok különbözőképpen érzékelik ugyanazt a valóságot?
 - Hogyan tudnak belülről friss energiákat generálni?
 - Hogyan tegyenek különbséget egyéni ambíciók és csapat szintű szükségletek között?
 - Hogyan kötelezzék el magukat olyan cselekvések iránt, amik a csapat és a szervezet céljait szolgálják? [7]

A fenti gondolatok mutattak rá az elengedhetetlen fontosságára annak, hogy a csoportok/capatok létrehozásának, működésének és dinamikájának vizsgálatát véghez vigyük.

1.2. Csoport vagy csapat

A csoport és a csapat fogalmak tisztázása megkerülhetetlen a témát illetően. Rudas az alábbiak szerint definiálja a **csoportot**: „... olyan emberek együttese, amelyben a résztvevő egyének egymást közvetlenül érzékelik, s egymással folyamatosan vagy rendszeresen interakcióba lépnek.” [13]. Míg a **csapat** alapvetően több emberből áll, akiknek vannak közös feladataik és céljaik, kölcsönösen függnek egymástól információk, erőforrások és képességek tekintetében. Egyesítik erejüket annak érdekében, hogy a közös céljukat elérjék. Létezik és ismert mindannyiuk számára a szerepleosztás, valamint tisztázottak a keretek is. A csapatnak egyértelműen meghatározható a határa, amivel mind a tagok, mind pedig a kívülállók tisztában vannak, tudják, hogy kik a tagok és kik nem [7].

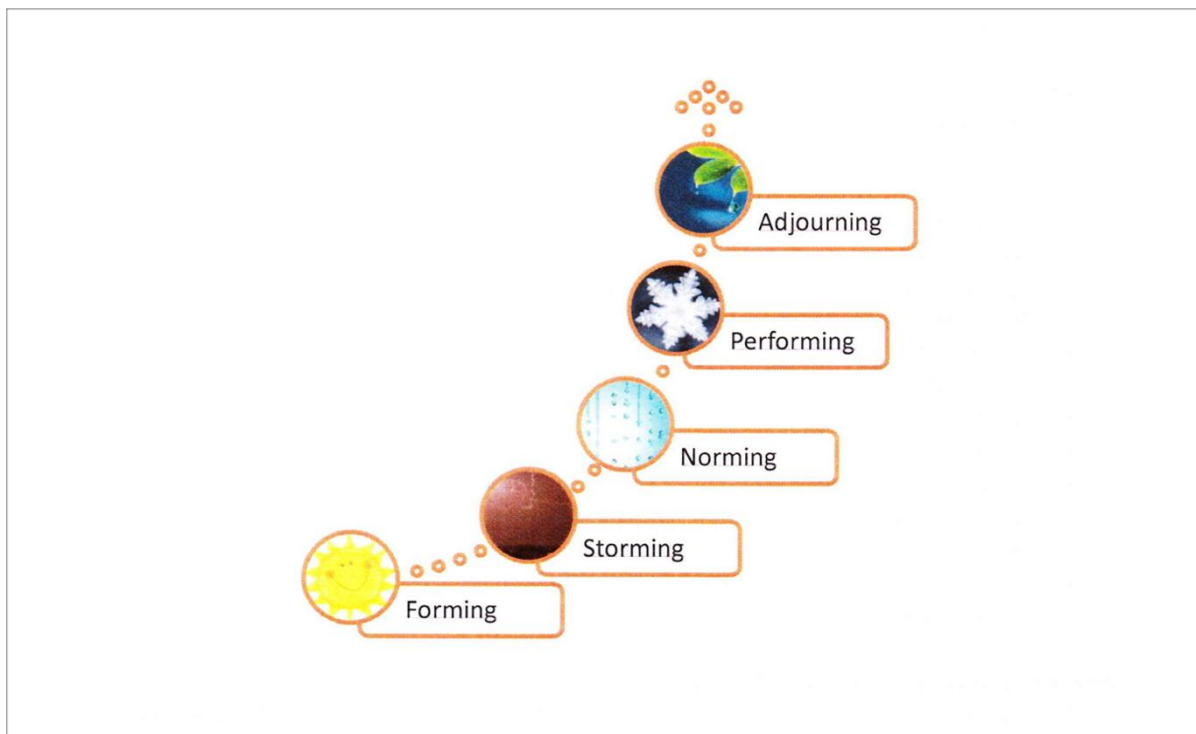
Berne nagyon pontos definíciót ad a csapat fogalmára: A team jellemzője, hogy van egy fő külső határa, ez a határ mutatja, hogy ki van bent és ki van kint. A fő belső határon belül lévők rendszeres interakciókban vannak egymással, és persze a határon kívül is, ez ma egyre fontosabb, hiszen ott vannak a stakeholdereink. Van egy fő belső határa is, ami a vezetést definiálja. E Berne szerint vezető nélküli csapat nem létezik, nem funkcionál. Nem feltétlenül jelent ez pozíciót, de egy mindenki számára ismert és elfogadott szerepet igen. Lehet, hogy ő a team coacha, facilitátora, vezetője. Időnként a csapatok vezetőinek pozíció nélkül kell vezetni, és sok esetben nehezíti még a helyzetet, hogy egy fizikai térben sincsenek a csapat tagok és csak a virtuális tér az, ahol az interakciók meg tudnak történni. A csoport és a csapat fogalma ott válik el, hogy a bent lévők kölcsönös egymásra utaltságban dolgoznak-e, mert ha igen, vagy legalább is ezt kellene tenniük a céljuk elérése érdekében az az egyéntől egy érettebb működést kíván, ami sokszor nem könnyű. Az ént felváltja a mi, az egyéni célokat a csapat cél, az én menedzselést a kapcsolatok menedzselése. Más kompetenciákra van szükségünk egy csapatban, mint egy csoportban, más lesz a vezető szerepe és más a coaché. A teamcoaching a legösszetettebb intervenció a coaching típusú beavatkozások közül, amihez a TA kiváló filozófiát, eszköztárat, módszertant és modelleket biztosít. Berne azt mondta, hogy a csapatokat nagyon jól leírja, hogy milyen a határkezelésük, úgy a külső mind a belső fő hataré, illetve a kis mellékhatároké, amelyek a tagokat választja el egymástól. Milyenek ezek határok, átjárhatók, rugalmasak, vagy merevek, és feszesek? A csapat fejlesztés, és a szervezet fejlesztés egy fontos lépése, hogy a határkezelést a csapat/szervezet céljához igazítsuk. Ha a kohéziót szeretnénk erősíteni, zárni kell a külső határt, hogy ne legyen ki-be járás, nyitni kell a belső fő határt és a kis mellékhatárokat, vagyis teret teremteni a kommunikációra a kapcsolódásra. Ha innovációra van szükség, új dolgoknak kell bejönni egy csapatba ahhoz, hogy lépjenek, nyitni kell a külső fő határt. Ha szeretnénk a silógondolkodást megszüntetni, a szervezet egységei között nyitni kell a határokat, kommunikálni kell, közös feladatokat, projekteket csinálni. A határok kezelése, átjárhatósága kulcsfogalom a TA-ban, amikor csapatról, szervezetről beszélünk. Mi a dolga egy teamcoachnak, ha csapattal dolgozik? A TA szerint az, hogy a teljesítményük növelése érdekében rendszerszintű felismerésekhez jussanak magukkal kapcsolatban, definiálják magukat, tudatosítsák a valóságot, képesek legyenek magukat elhelyezni egy nagyobb, stakeholderek által alkotott rendszerben, lássák, hogyan funkcionálnak, milyen konstruktív és destruktív folyamataik vannak [2].

1.3. Tuckman modell: A csoport fejlődés folyamata

Tuckman 5 különböző fejlődési szintet nevesített a csoportok fejlődésében: formálódás, viharzás, normalizálódás, teljesítő és a lezáró szakaszok. A modell az 1. ábrán kerül bemutatásra. Egy új csapattól nem lehet elvárni, hogy már az első alkalommal úgy teljesítsenek, mint egy kiváló csapat. Időbe telik, míg csapattá formálódnak és gyakran jól elkülöníthető fejlődési szakaszokon mennek keresztül, míg egy csapat idegenből egy jól teljesítő egységes, közös célokkal rendelkező csapattá válnak. Először ezt kell megérteni ahhoz, hogy tudjunk segíteni a csapatnak a hatékony működésben. A team coachként való működés során folyamatosan vizsgálni kell, hogy csapat melyik fejlődési szinten jár, hiszen a fejlődésben, mindig csak a következő szintre fog tudni előre lépni a csapat, valamint egy a már teljesítő szintre lépett csapat is könnyen visszaeshet a formálódás szakaszába, amennyiben olyan változás következik be a csapat életében (pl.: új tagok belépése a szervezetbe) és ezt tudatos lépésekkel tudja segíteni a coach.

1.3.1. A csoport fejlesztési modell

A pszichológus Bruce Tuckman 1965. évi cikkében nevesíti először a csoport fejlődésének a különböző szintjeit, úgy mint „forming, storming, norming és a performing” (lásd.: 1. ábra). Ezeket a kifejezéseket annak az útnak a leírására használta, amit a csapatok követnek a kiválóan teljesítő csapattá válásuk útján. Később egy ötödik szinttel egészítette ki a sort, amit lezárás szakaszának nevezett el [17].



1. ábra: A Tuckman féle csoportfejlődési modell

1.3.2. Forming – A csapat kialakulásának az első fázisa

Ebben a fázisban a tagok információkat osztanak meg magukról udvarias, de még tartózkodó módon. Optimisták, pozitívak és büszkék arra, hogy a csapat tagjaivá válnak. Megfogalmazzák közös céljaikat és információkat gyűjtenek egymásról, egymás érdeklődéséről, képességeiről és személyes egyéni

törekvéseikről. Néhányan bizonytalanok és ez a bizonytalanság feszültséget szülhet bennük, amiért nem teljesen tisztázott még, hogy pontosan mi lesz az ő munkájuk a csapaton belül. Ebben a fázisban éppen ezért a vezető szerepe rendkívül meghatározó, mert a csapattagok pozíciója és felelőssége még nem teljesen körülhatárolt. Ez a fázis mindaddig tart, amíg az emberek elkezdnek együtt dolgozni és megpróbálják megismerni az új társaikat.

1.3.3. Storming – A viharzás fázisa

A következő szint a csapat fejlődésében a viharzás fázisa, ami egy nagyon intenzív és ellentmondásos szakasz, ahol az emberek azokat a határokat kezdik el feszegetni, amelyeket létrehozta a forming szakaszban. Ebben a fázisban nagyon sok az ellenérzés magával a folyamatokkal szemben és a megfogalmazott célokkal szemben, ezért sok a kritikai észrevétel és megnövekszik a konfliktusok száma. Ebben a szakaszban nagyon sok konfliktus éppen abból származik, hogy néhány tag között versengés indul meg a hatalomért, hogy megerősítsék a saját helyzetüket a csoporton belül és növeljék a csoport feletti befolyásukat. Ebben a fázisban nagyon sok csoport elbukik. Ha a csoportot nagyon különböző emberek alkotják, és ez a különbözőség megnyilvánul a munkamódszereikben, akkor ez számos olyan előre nem látható problémát szül, amely a csoporton belül jelentős frusztrációt eredményez. Ezzel a csapattagok próbára teszik a vezető vezetési képességeit, ha a csapat vezetője nem határolja le tisztán és egyértelműen a csapattagok feladatait, akkor egyesek többet dolgoznak, míg mások kevesebbet és ez a munkaterhelés egyenlőtlen elosztásához vezet, ami szintén feszültséget generál. Ilyenkor domborodik ki a jelentősége a forming fázisban megfogalmazott céloknak, hogy a megfogalmazott célok képviselnek-e valódi értéket, ami mellé a csapattagok nehezebb időszakban is fel tudnak sorakozni. Ellenkező esetben a csapaton belül ellenállás alakul ki a közös célokkal szemben. A csapaton belül további feszültséget okoz az, ha nem vett részt mindenki a megalakulás folyamatában vagy nem alakulnak ki erős kollegiális kapcsolatok a csapattagok között.

1.3.4. Norming – A csapatnormák kialakulásának a fázisa

Amikor a csapat ismét egyetért a közös célokban, folyamatokban elfogadja a vezetőséget és az általuk megfogalmazott szabályokat és szerepeket, és a tagok közötti viszonyrendszer is normalizálódik, akkor ez azt jelenti, hogy a csapat elérkezett a norming fázisába. Ez az a fázis, amikor a tagok elkezdik elfogadni a különbözőségeiket, elismerik a társaik erősségeit és tisztelik a vezetőséget és elfogadják a jogköreiket. Ekkorra már a csapat tagjai jobban ismerik egymást, elkezdnek összeszokott csapatként működni és képessé válnak arra, hogy egymástól segítséget kérjenek és elfogadjanak, valamint építő jellegű visszajelzéseket adjanak egymásnak. A csapattagokban egy erősebb és mélyebb elkötelezettség fejlődik ki a közös célok iránt. A storming és a norming fázis gyakran átfedi egymást, sokszor tapasztalható, hogy a két fázis között egy hosszabb ideig elnyúló, átmeneti szakasz alakul ki. A norming fázis kezdetben nagyon sérülékeny. Ha a csapat egyensúlyát ilyenkor bármi megzavarja, lehet ez egy új tag érkezése, vagy egy új cél megfogalmazása, akkor ez visszavetheti a csapatot a norming fázisából a stormingba.

1.3.5. Performing – A csapat alkotó fázisa

Nehéz és küzdelmes munka vezet odáig, amíg a csapat eléri a performing szakaszt anélkül, hogy feloszlának vagy sérülne a csapat és sikerül elérni a csapat által megfogalmazott célokat. A csapat

most már csak a saját energiáira fókuszál és figyelmük középpontjában mindig a céljaik állnak. Ekkorra a célorientáltság, a döntéshozatal és a problémamegoldás már egy igen magas szintre fejlődik, amelynek alapja az a szerkezet és azok a működési folyamatok, amelyet ők ez idáig kialakítottak. A vezető a feladatainak egy jelentős részét tovább tudja delegálni a munkatársaira, így a felszabaduló idejében a csapat fejlesztésére tud koncentrálni. Most már mindenkit jó érzés tölt el, hogy részese lehet ennek a csapatnak és ebben a megerősödött állapotban, ha egyes tagok elhagyják a csapatot vagy esetleg újabbak érkeznek hozzájuk már nem zavarják meg a csapat teljesítményét.

1.3.6. *Adjourning - Lezárás*

Sok csapat eléri ezt a szakaszt végül. Ebben a szakaszban felkészülnek, a tagok a feloszlásra, aminek részeként igyekeznek minden folyamatban lévő feladatot befejezni, a nyitott kérdéseket lezárni, valamint csökkenteni a tagok között kialakult esetleges függést. A csoport azon tagjai, akik számára nagyon megszokottá vált ez a csapat, vagy akik között szoros munkakapcsolat alakult ki nehéznek fogják találni ezt a szakaszt, különösen akkor, ha a jövőbeli helyzetük átmenetileg még bizonytalan [17].

2. Team coaching eszközök alkalmazása és empirikus tapasztalatok

Mi a debreceni Team Akadémia programunkban a team coaching eszköztár elemeit más eszközökkel kiegészítve alkalmazzuk, úgymint mentoring, coaching és tréning eszközök azzal a céllal, hogy a hozzánk beérkező idegenek csoportjából egy kiváló csapatot formálhassunk. Mindig igyekszünk azt a sapkánkat használni, ami a legszükségesebb a folyamat érdekében.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért pont a team coaching volt a legkézenfekvőbb eszköz a csapatok fejlesztésére? Igazából az alap elméleti tudást meg lehet szerezni könyvekből. Az egyéni vállalkozási ismeretek megtanulásával alapvetően nincs gond, az egy tanulható folyamat. Viszont mi úgy gondoljuk ahhoz, hogy valaki csapatvállalkozóvá váljon speciális készségekre és képességekre van szükség, amelyek fejlesztése hagyományos nagy létszámú oktatási keretek mellett, frontális oktatással nem kivitelezhető. A mi tapasztalataink szerint kis létszámú, 12-15 fős csoportok bizonyultak megfelelő méretnek létszám tekintetében, ahol tréning szerűen körben ülve és dialógust alkalmazva fejleszthetővé válnak a szükséges készségek és képességek. Ez az a méret, ahol hatékonyan mindenkinek a tudása, gondolata az asztalra kerülhet egy-egy kérdés kapcsán a dialógusoknál, így egyfajta tudáshatványozó szinergikus hatás jön létre. Hiszen a betett tudások és ismeretek meglehetősen sokszínűek, ami többoldalú megközelítést tesz lehetővé. Ennél a méretnél az egyének tanulása, fejlődése is nyomon követhető.

A team coaching egy olyan interaktív folyamat, amelyen keresztül a team coach kihívások elé állítással, mind pedig támogatással tudja felgyorsítani a fejlődést és a csapat teljesítményét a megadott időszak alatt (pl.: 4-12 hónap). A team coaching a csapat eredményeinek növeléséhez járulhat hozzá azáltal, hogy fokozza a munkavállalói szerepvállalást, ösztönzi a szervezeti változásokat, a vezetői kultúrák fejlődését is elősegíti más egyebek mellett [10].

A hagyományos értelemben vett team coaching folyamat, amit az üzleti életben egy-egy cég esetében vagy egy-egy projekt team esetében alkalmaznak meglehetősen rövidebb folyamat. Míg általában 4-12

hónapig tart egy ilyen folyamat az üzleti életben, a mi rendszerünkben 42 hónap állt rendelkezésre minden egyes csapatnak. Ez az időkeret lehetőséget biztosít egy lassú, de rendkívül mély tanulási folyamatra, hiszen tapasztalati úton szerzett tudás van mögötte. Ennyi idő alatt rengeteg változásnak, fejlődésnek lehetünk szemtanúi és segítői is természetesen. A mi rendszerünkben alapvetően egyetlen coach foglalkozik egy-egy csapattal, de az élet úgy hozta, hogy sikerült megtapasztalnunk ettől eltérő protokollt is.

Rengeteget fejlődött minden egyes résztvevő is a rendszerünkben, de a csoportok csapatokká érése, valamint a csapatok kiválósodása volt az egyik legszembeötlőbb változás, amit team coachként megéltünk.

Célunk olyan kiváló csapat vállalkozók képzése, akik nem csak egyféle önállóan működő tanuló szervezetek, de saját maguk számára sikeres projekteket is meg tudnak szervezni. Korábbi képzési rendszerünkben (2010-2014), a diákok a BSc szakuk 4. félévét követően kezdték el a tanulási folyamatukat nálunk és maradtak benn 3,5 éven keresztül a mester fokozat megszerzésének a végéig. De 2014-2016 között meg kellett változtatnunk a rendszerünket, a változó szabályozás miatt, így a tanulási út lerövidült mindösszesen 1,5 évre. Ez a rövidebb időszak nem volt elegendő ahhoz, hogy kiemelkedő teljesítményt nyújtó csapatokká alakulhassanak.

A Debreceni Team Akadémiában a diákok minden évben szeptemberben kezdik tanulási folyamatukat. Az első 3,5 hónap a csoportok **forming periódusa**, amelyben a tagok megismerkednek egymással. Ez egy amolyan „udvarias” szakasz, amelyben a csapat elkezd kialakulni. A tagok megpróbálják kitalálni, hogy mi is legyen a csapat koncepciója. Kezdetben csendesebb, megfigyelőbb vezetők elkezdik a gyeplőt a saját kezükbe venni. A csapattagok általában pozitív hozzáállásúak a kezdeti üléseken, senki sincs kikezdve ezen a ponton még mások által. Megpróbálják meghatározni a feladatokat, és hogy hogyan fogják tudni elérni azokat. Ekkor következnek be általában az első sikeres mini projekttel az első eredmények. A csapattagok érzései, viselkedésük nagyon izgatott, várakozással teli, optimista, de továbbra is jelen van az ismeretlentől való félelem. Team coachként ezekkel az érzésekkel és viselkedési, működési mintákkal kell foglalkoznunk. A biztonság megteremtésével tudjuk támogatni őket, a lehetőséget biztosítva annak, hogy tisztázott idő, cél és szabályok keretei közt tudjanak működni. Biztosítanunk kell számukra az összes rendelkezésre álló információt és be kell vonni őket a közös cél meghatározásába.

A következő félév kezdetén általában létrehozzák a saját cégüket, így a mézeshetek elmúlnak hirtelen. A következő szakaszba lépnek, ami a viharos **storming periódus**. A korábban csendes vezetők magukhoz ragadják az irányítást. A tagok elkezdnek egyet nem érteni és elhibázottnak tartani a csapat koncepciót, mondván, hogy az nem működik. Tapasztalatunk szerint jellemzőek a konfliktusok, a hatalomért folytatott harcok, egymás kritizálása, folyamatos kihívások, előfordulnak hiányzások, klikkek alakulnak ki és folyamatos a versengés és az elköteleződés valamelyik oldalon. Éles váltások vannak mind a projekt, mind pedig a csapat sikerességét illetően. A tagok gyakran összetűzésbe kerülnek még akkor is, ha alapkérdésekben egyetértenek. A team coachnak tartania kell a fókuszot a pozitív eredményeken és be kell avatkoznia, ha valaki túlzottan elnyomja a többieket. A team coach szerepe továbbá támogatni a csapatot abban, hogy megéljék és feldolgozzák az érzéseiket. Elkezdődik

az egymás kölcsönös megértése. Ez a fázis gyakran 3 vagy 4 találkozáson is átível, mielőtt megérkezne a Norming fázisba a csapat.

A **norming fázisban** a csapat elkezd együttesen jól működni. Elkezd a csapat sikerként megélni a koncepciót és büszkén vállalni más nem csapattagok előtt is a pozitív szerepüket a csapatban. Előfordulhat, hogy a csapat helyzete váltakozik oda-vissza „storming” és a „norming” szakaszok között, esetlegesen felmerülő problémák következtében. A visszazuhanás a stormingba egyre ritkábban és kisebb mértékben fordul elő és ilyenkor gyorsan visszapattannak „normingba”, amint a csapat érettebbé válik. A csapat tagjai egyre inkább képesek lesznek konstruktívan megfogalmazni kritikai észrevételeiket. Kísérletet tesznek arra, hogy harmonikusan, konfliktus kerülően működjenek. Egyre barátságosabban, bizalmasabban közelítik egymást, megosztva egymással a személyes problémákat is. A team coach feladata, hogy visszajelezve megerősítse a kialakult jó szokásokat és normákat. Elsősorban megfigyelőként közreműködik, és csak akkor avatkozik be, ha valaki megszegi a szabályokat. Arra törekszik, hogy bátorítsa és megerősítse a tagokat.

A **performing szakasz** már az a szint, ahol a csapat nagyon jól teljesít. A csapat nagymértékben építhet az egyes tagok erősségére. Bármilyen új projektet és feladatot sikeresen teljesítenek, és csak nagyon ritkán fordul elő, hogy a csapat visszaesik a „storming” fázisba. A csapat ekkor már egy teljesen önrendelkezővé válik, aki alig igényel bármilyen külső beavatkozást. A team coach egyetlen feladata, hogy támogassa a csapatot, amennyiben szükséges segítse az egyéni kérdések megoldását. A mi team akadémia rendszerünkben ennek elérése minimum 1 év volt a tapasztalatok szerint, de lehetett akár ennél hosszabb idő is, ez igazi problémát jelentett a megújított 1,5 éves működési programunkban. Ennek megfelelően a legújabb 2017-ben indítandó programunk már 2 éves képzést fog jelenteni a beérkezők számára.

A legelőször bevezetésre került 3,5 éves rendszerünkben lehetősége volt a csapatoknak elérniük az **adjournig szakaszt** is. Ez az időszak a lezárás szakasza. A csapatok befejezik a közös projekteket, de előfordulhat, hogy egyes kialakított kapcsolatokban továbbra is együttműködnek akár napjainkban is. Amennyiben a csapat kiváló és sikeres volt, ez a szakasz lehet az egyik legnehezebb számukra. A team coach feladata ebben a szakaszban, hogy támogassa a lezárást és értékelje az együttműködést.

3. Következtetés

Az elmúlt 6 év tapasztalatainknak megfelelően van helye a team coachingnak az egyetemi szintű oktatásban. A csapat vállalkozói készségek a team coaching eszköztár alkalmazásával kiválóan fejleszthetőek. A világon számos példa mutatja ezt, mivel az 1993. évben a Finnországban alapított team akadémia képzési rendszer sikeresen terjed és ma már több, mint 10 országban került bevezetésre.

Az egyetemi környezet jellegéből fakadóan valamint, hogy a folyamat résztvevői egyetemi hallgatók egy lassabb, de jóval mélyebb tanulási folyamatról van szó összehasonlítva az üzleti élettel.

Az elmúlt időszakban a Debreceni Egyetem egyik Bsc szintű képzési rendszerének tapasztalata szerint az ilyen jellegű készségfejlesztésre nem elegendő a 1,5 év, mivel a Tuckman féle csapatfejlődési fázisok tekintetében csak a „norming” szakaszig tudnak a csapatok fejlődni és így nincs esélyük a „performing”

szakasz előnyeit élvezni a csapatoknak. A team coach hatékony és eredményes támogatása feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a csapatok az egyes fázisokon keresztül tudjanak jutni.

Ahhoz, hogy igazi csapattá tudjon válni elengedhetetlen a bizalom, a hitelesség és a coach állandósága. Feltétlenül ki kell alakítani a résztvevők számára egy biztonságos környezetet, amit a keretek tisztázása elő tud segíteni.

A képzési rendszerünkben a storming fázis a második szemeszterben jelentkezik, amikor komolyra fordulnak a dolgok, főleg, ha már túl vannak az első kudarcon. Itt előkerülhetnek feszültségek egy csapaton belül, ha egyes tagok az egyéni érdekeiket a csapat érdek elébe helyezik.

4. Hivatkozások

- [1] 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.
- [2] Berne, E. (1996). *Games People Play – The Basic Handbook of Transactional Analysis*. Grove Press, Inc., First Ballantine Books Trade Edition, 1996. pp. 21-48.
- [3] Clutterback, D. (2009). Coaching Teams in the Workplace. *European Foundation for Management Development, Global Focus Magazine*, Vol. 03, Issue 03.
- [4] Goldberg, S. (2003). Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach for Supporting Teams in Complex Systems. *Leadership and Management Engineering*.
- [5] Hawkins, P. (2011). *Leadership Team Coaching: developing collective transformational leadership*. Kogan Page, Great Britain.
- [6] Horváth T. (2012). A team coaching különböző fajtái. *Magyar Coachszemle 2012/3*. pp. 5-16.
- [7] Horváth T. – Szabó Zs. (2017). Szervezetfejlesztő team coach képzés. Handout. Printed by Ascon Consulting, 2017.
- [8] Katzenbach, J.R., & Smith Douglas K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- [9] Lehtonen, T. (2013). *Tiimiakatemia – How to Grow into a Teampreneur*. Suomen Yliopistopaino Oy. – Juvenes Print, 2013.
- [10] Llewellyn T., (2015). *Performance Coaching for Complex Projects*. Gower Publishing, 2015. Pp. 67-137.
- [11] 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.
- [12] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

- [13] Rudas J. (2016). Csopordinamika – Kezdőknek, haladóknak, kívülállóknak. Oriold és Társai Kft., 2016.
- [14] Senge, M. P. (1994). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1994.
- [15] Tuckman, B.W., (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin. 63 (6) pp. 384–399.
- [16] Integrating Performance (2012). The EFQM Excellence model. http://www.integratingperformance.com/photos/efqm_1136.jpg
- [17] Mindtools (2015): Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation. Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm