



Az ICF teamcoaching kompetenciái: az egyéni coachingon túl

Bevezetés

Mivel a csapatok következetesen és fenntarthatóan szeretnének jól teljesíteni, ezért a csapat folyamatos fejlesztésére van szükség. Ennek következtében a teamcoaching iránti igény gyorsan növekszik. A teamcoaching élménye lehetővé teszi a csapat számára, hogy lépéseket tegyen a fenntartható eredmények és folyamatos fejlődés irányába. Vállalati környezetben a teamcoaching egyre fontosabb intervenciók formája, mivel a kiemelkedő csapatteljesítményhez elengedhetetlen a célokkal való azonosulás, az innovatív gondolkodás illetve a belső és külső változásokhoz való gyors alkalmazkodás. A teamcoaching a csapatfejlesztés ernyőfogalma alá tartozik, csakúgy mint a csapatépítés, -tréning, -tanácsadás, -mentorálás és -facilitálás. Ezeket a módszereket az első ábrán hasonlítjuk össze.

A teamcoaching kompetenciák meghatározása érdekében az ICF a kutatását szigorúan a megfigyelhető evidenciákra (bizonyítékokra) alapozta. A kutatás célja annak feltérképezése volt, hogy a team coachok az ICF alapkompenciákon túlmenően milyen ismereteket, készségeket, képességeket és egyéb jellemzőket (KSAO, azaz Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics) használnak. Az alábbi tevékenységeket végeztük el:

- átfogó szakirodalmi áttekintés,
- a teamcoaching legfontosabb ismérveinek meghatározása,
- a teamcoaching feladatát és jellemzőit (KSAO) vizsgáló online workshopok, hogy megértsük, mi történik a teamcoachingon, és az hogyan különbözik az egyéni coachingtól,
- félig strukturált interjúk annak megértésére, hogy a teamcoachok hogyan élik meg coaching folyamataikat, és mit jelent számukra a teamcoaching, mint szakma,
- globális felmérés, amely során meghatároztuk az egyes teamcoaching feladatok fontosságát és jellemzőit (KSAO), valamint ezek viszonyát a facilitálással,
- kompetenciamodell-workshopok a teamcoach munkaköri adatainak áttekintésére.

Fontoljuk meg, mennyire vesszük egy kalap alá a teamcoachingon a -tréninggel, -tanácsadással és -mentorálással. Utóbbi három módszertan ugyanis meglehetősen direktív, ezért nagyban különbözik a teamcoachingtól. Néhány teamcoach úgy véli, hogy a teamcoach ezt a három módszert az adott folyamatban kerülni, mivel az összefoglaló a csapatot és akadályozná a teamcoachot a professzionális coachműködésben. Mindazonáltal az adatok egyértelműen arra utalnak, hogy a teamcoachok gyakran facilitálnak is, hogy elősegítsék a párbeszédet a csapattagok között. A facilitálás lényege, hogy támogassa a kommunikációt és a tisztánlátást; a munka ilyenkor a felszínen marad, és nem mélyül el a csoportdinamika elemzésében. A teamcoaching mélyebbre megy a facilitálásnál - feltárja a felszín alatti dinamikákat az egyes tagok személyisége, az alcsoportok és ezek csapatteljesítményre való hatása tekintetében. Nem mindig lehet nincs éles határvonalat húzni a teamcoaching és a facilitálás közé.

Érdekes inkább spektrumként meghatározni a facilitálás és a coaching viszonyát, amelyben egy jó team coach könnyedén mozog.

Mivel a teamcoaching sokrétű, a team coachnak lényegesen szélesebb tudásbázissal kell rendelkeznie. Tisztában kell lennie azzal, hogyan lehet felismerni és feloldani konfliktusokat; beazonosítani a csapaton belüli hatalmi dinamikát; értenie kell, hogy milyen tényezők szükségesek a kimagasló csapatteljesítményéhez; tudnia kell, hogyan lehet csapatkohéziót építeni, hogyan lehet kidolgozni szabályokat és normákat, ösztönözni mindenki részvételét és hozzájárulását, valamint támogatni a csapat autonómiáját és a fenntarthatóságot. Az egyéni coachingban a coachok gyakran óvatosak, amikor a coachingtól eltérő módszertanra váltanak. A teamcoachingnál a különböző módszertanok közötti különbségek elhalványulhatnak. Az adott coach dönteni el,

mennyi információt oszt meg ügyfelével a módszertani különbségekről. A csoportdinamika összetettsége és a team coach teljesítményét befolyásoló tényezők miatt a team coachoknak gyakran direktívebbnek kell lenniük, mint egyéni ügyfelekkel. A szupervízió is fontosabb a team coachok számára, egyrészt a munka összetettsége miatt, másfelől mert a csapatok (mint erős szociális közeg) könnyebben be tudják „rántani” a team coachot a belső dinamikába.

1. ábra Csapatfejlesztési módszerek

Csapatfejlesztés						
hosszú távú folyamat, ami több módszert és témát foglal magába						
	Csapatépítés	-Tréning/-képzés	-Tanácsadás	-Mentorálás	-Facilitálás	Teamcoaching
Időkeret	rövid, 1-5 nap	rövid, 1-5 nap	széles skálán változó	megszakításokkal, több órás időtartamokban hosszabb időn keresztül	rövid, 1-5 nap	hosszabb táv, hónapokon át
Folyamat	gyakorlatok	munka a csapattal egy adott tananyag mentén	a tanácsadó megosztja szakértelmét	mentor megoszt	dialógusok facilitálása	a csapat és a coach partnerként működnek együtt
Fejlesztési terület	kapcsolatok javítása	új ismeretek és készségek elsajátítása	új felismerések	új tudás	tisztánlátás	elért célok, a csapat fenntarthatósága
Csoportdinamika; konfliktuskezelés	minimális	minimális	minimális, tanácsadó jellegű	minimális	minimális	integráltan
Kinél van a szakértelem és a felelősség?	instruktor	tréner	tanácsadó	mentor	facilitátor és csapat	csapat

A team coachok szükség esetén a coachingon túl egyéb módszereket is alkalmaznak. Ezt időnként nyíltan, máskor implicit módon teszik.

ICF teamcoaching kompetenciák: az (egyéni) coaching kompetenciák kiterjesztése

Ez a dokumentum azokat a kiegészítő tudást és készségeket összesíti, amelyekkel egy szakmailag képzett coachnak rendelkeznie kell ahhoz, hogy coachként csapatokkal is hatékonyan tudjon dolgozni. Az ICF definíciója szerint a teamcoaching egy kokreált (közös alkotási) reflektív partneri folyamat, amelyben a csapat oly módon nyer rálátást önmagára, saját dinamikájára és kapcsolataira, hogy a coachingfolyamat hatására a csapattagok a legtöbbet tudják kihozni képességeikből és potenciáljukból, azért hogy elérjék közös céljaikat.

Az ICF teamcoaching kompetenciák abban támogatják a gyakorló team coachot, hogy megértse, milyen különleges tudást, képességeket és feladatokat igényel a csapatokkal való munka. Ezek mind az ICF egyéni coaching kompetenciákra épülnek, amelyek minden coachmunka alapját alkotják.

Az ICF teamcoaching kompetenciamodell minden eleme az egyéni kompetenciák struktúráját követi. Visszautal az egyéni kompetenciákra és alpontjaira, valamint eligazít az adott kontextuális nüanszokban, dinamikákban és kiegészítésekben, amelyek szükségesek a csapatcoaching munkájában. Bár a 8 alapkompétencián túl a teamcoachinghoz nem kellenek új kompetenciák, a hatékony teamcoachnak új alkompetenciákra van szüksége. A következő táblázat az ICF jól ismert kompetenciamodelljének teamcoachinghoz szükséges kiegészítéseit tartalmazza.

A legfontosabb különbség az alapkompétenciák és teamcoaching kompetenciák között ügyfél természete. Az alapkompétenciák esetében az ügyfél megnevezés alatt nagyrészt egy egyént értünk, míg a teamcoaching esetében a csapatot mint egységet tekintjük ügyfélnek, ami az azt alkotó egyének összességét jelenti. Amikor tehát a teamcoaching kompetenciák mentén egy teamcoaching során az egyéni kompetenciákat alkalmazzuk, az abban szereplő "ügyfél" a csapat egészére értendő, nem az egyes egyénekre.

A következő oldalak részletesen bemutatják a teamcoaching kompetenciákat, ahogyan azok az egyéni kompetenciákhoz viszonyulnak - először az egyes kompetenciák háttérét ismertetjük, majd egy ábra segítségével szemléltetjük a két modell kapcsolódását.

1. kompetencia: Etikusan viselkedik

Definíció: Érti és következetesen betartja a coaching etikai irányelveit és a coach-szakmai normákat.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
+ A csapatot mint egységet coacholja.	A teamcoach számára az ügyfél a csapat egésze. A csapat az azt alkotó egyénekből áll össze, és a folyamat során mindenkit meg kell hallgatni, valamint integrálni kell a csapat beszélgetéseibe. Továbbá, a teamcoach maradjon mindig objektív interakcióiban a csapattagokkal, a megbízókkal vagy más releváns érdekelt felekkel (stakeholderekkel). A teamcoach részrehajlás nélkül fordul a csapattagok és egyes alcsoportok felé. A teamcoach nyitott mindarra, ami az üléseken történik, és teljesen őszinte a csapattal való viszonyaiban. A csapattagokkal négszemközt folytatott beszélgetésekre titoktartás vonatkozik, kivéve, ha a csapattag a megosztásra engedélyt ad, és ezt a teamcoaching megállapodásuk is tartalmazza.

<p>+ Tudatosan viszonyul a különféle csapatfejlesztési módszerekhez - így például a teamcoachinghoz, -építéshez, -tréninghez, -tanácsadáshoz, -mentoráláshoz, -facilitáláshoz.</p>	<p>A csapatfejlesztés során többféle módszert lehet használni, ideértve a teamcoachingot, -építést, -mentorálást, -tréninget, -tanácsadást, -facilitálást. A teamcoach vonjon be más szakembereket, ha a konkrét teamcoaching megbízás megkívánja ezt, illetve ha speciális készségekre vagy képességekre van szükség. Jóllehet a módszerek közötti váltásokat nem kell mindig kiemelni, elővigyázatosan járjuk el akkor, amikor átlépünk a coaching keretein. Egyes esetekben a teamcoach a csapatot másik szakemberhez kell irányítsa, illetve szüksége lehet egy társcoach (co-coach), szupervízor vagy más csapatfejlesztési szakember támogatására.</p>
<p>+ A coach - az általa kijánlott - konkrét csapatfejlesztési módszerek sokféleségét magabiztos tudással és készségekkel használja.</p>	<p>A team coach megfelelően képzett minden olyan csapatfejlesztési módszerben, amit a teamcoaching megbízás során kijánl.</p>
<p>+ Csak abban az esetben alkalmaz direktívebb csapatfejlesztési módszereket, ha az a csapat céljainak eléréséhez szükséges.</p>	<p>A csapatokkal való munka során általában gyakrabban van szükség direktívebb módszerek alkalmazására, mint egyéni ügyfelekkel. Fontos azonban, hogy ilyen csak azokban az esetekben történjen, amikor valóban direktív megközelítésre van szükség ahhoz, hogy a csapat felismerje a fejlődési területeit és megértse a coaching folyamatát. Ezek gyakran a teamcoaching kritikus pillanatait, amikor a teamcoach rámutat pozitív és negatív csoportdinamikai momentumokra, vagy a továbblépéshez szükséges utakat vázolja fel. A direktívebb beavatkozások minden ilyen esetben a csapat perspektívájának tágítását és sosem a szűkítését szolgálják.</p>
<p>+ A bizalmat megtartva, transzparensten és világosan jár el, amikor többféle, a teamcoachinghoz kapcsolódó szerepet lát el.</p>	<p>Amennyiben a teamcoach többféle csapatfejlesztő módszert javasol, feladata tisztán kommunikálni azok határaitól és egymásra gyakorolt hatásairól.</p>

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Etikusan viselkedik

1. Becsületes és őszinte az ügyfelekkel, a coaching megrendelőivel (szponzorokkal) és az érdekelt felekkel (stakeholder).
2. Figyelemmel van az ügyfél identitására, környezetére, tapasztalataira, értékeire és hiedelmeire.
3. Megfelelő és tiszteletteljes nyelvezetet használ ügyfelekkel, a coaching megrendelőivel (szponzorokkal) és az érdekelt felekkel (stakeholder).
4. Betartja az ICF Etikai kódexének előírásait és a benne megfogalmazott alapértékek szerint jár el.
5. Az érdekelt felekkel (stakeholder) kötött szerződéseiben ügyel a titoktartásra és betartja a vonatkozó törvényeket.
6. Tartja a szakmai határokat a coaching, a tanácsadás, a pszichoterápia és más segítő szakmák között.
7. Amennyiben szükséges, más segítő szakemberhez irányítja ügyfeleit.

- + A csapatot mint egységet coacholja.
- + Tudatosan viszonyul a különféle csapatfejlesztési módszerekhez - így például a teamcoachinghoz, -építéshez, -tréninghez, -tanácsadáshoz, -mentoráláshoz, -facilitáláshoz.
- + A coach - az általa kijánlott - konkrét csapatfejlesztési módszerek sokféleségét magabiztos tudással és készségekkel használja.
- + Csak abban az esetben alkalmaz direktívebb csapatfejlesztési módszereket, ha az a csapat céljainak eléréséhez szükséges.
- + A bizalmat megtartva, transzparensten és világosan jár el, amikor többféle, a teamcoachinghoz kapcsolódó szerepet lát el.

2. kompetencia: Coaching szemléletben működik

Definíció: Nyitott, kíváncsi, rugalmas és ügyfélközpontú szemléletet fejleszt és tart fenn.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
<p>+ Szükség esetén coaching szupervízióban vesz részt a támogatás, fejlődés és felelősség érdekében.</p>	<p>A teamcoach könnyen bevonódhat a csoportdinamikába és megnő az esélye annak, hogy elsiklik a megoldandó problémák felett. Ezért a teamcoachnak ajánlott együttműködni coaching szupervízorral. A teamcoaching folyamat sokkal intenzívebb lehet, mint az egyéni coaching, mivel egyidőben több csapattagtól érkezik információ. A szupervízió ezekkel dolgozik: reflexió múltbeli eseményekre, a korábbi történések és a jelen tudatosítása a coach részéről, valamint ezeknek a hatása a coach viselkedésére. A szupervízor a teamcoach kiváló támogatója, egyrészt pártatlan megfigyelőként, másrészt az ön- és a teamcoaching folyamatában betöltött szerepének reflexiójában.</p>
<p>+ Fenntartja objektivitását és tudatosságát a csoport dinamikáit és mintázatait illetően.</p>	<p>A csapatokat olyan egyének alkotják, akik egyedi személyiséggel, ismeretekkel, készségekkel és motivációkkal rendelkeznek. A sokféle egyéniség együttműködése során sokféle hatalmi, kontrol, tudásbeli és az eltérő célokból fakadó dinamika jelenik meg. A teamcoachnak tudatában kell lennie annak és figyelnie kell arra, hogyan jelennek meg ezek a dinamikák a csapat interakcióiban, céljaiban, belső vitáiban, hiedelmeiben, szövetségeiben - és maradjon mindvégig objektív.</p>

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Coaching szemléletben működik

1. Elismeri, hogy ügyfelei felelősek saját döntéseikért.
2. Coach-ként a folyamatos tanulás és önfejlesztés mellett köteleződik el.
3. Saját coaching-jának fejlesztése érdekében folyamatosan reflektál magára és munkájára.
4. Tudatosítja magában és figyelembe veszi a kontextus és kultúra önmagára és másokra gyakorolt hatását.
5. Észleléseit és intuícióit ügyfelei hasznára fordítja.
6. Érzelmei szabályozásának képességét fejleszti és karbantartja.
7. Mentálisan és érzelmileg felkészül az ülésekre.
8. Szükség esetén külső segítséget kér.

- + Szükség esetén coaching szupervízióban vesz részt a támogatás, fejlődés és felelősség érdekében.
- + Fenntartja objektivitását és tudatosságát a csoport dinamikáit és mintázatait illetően.

3. Kompetencia: Megállapodásokat köt, és azokat megtartja

Definíció:

Partnerségben az ügyféllel és más érdekelt felekkel (stakeholder) tiszta és egyértelmű megállapodásokat köt a coaching-kapcsolatra, -folyamatra, -célokra és -tervekre. A teljes folyamatra és az egyes ülésekre egyaránt szerződik.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
<p>+ Elmagyarázza, hogy mi a teamcoaching, és mi nem, beleértve azt is, hogy miben különbözik a csapatfejlesztés többi módszerétől.</p>	<p>Fontos, hogy a teamcoach megvilágítsa a különbséget a teamcoaching és más csapatfejlesztési módszerek között. Figyelembe véve a csapattagok személyiségének egyedi jellegét, a csapatoknak sokszor nagyon tudatosan meg kell vizsgálniuk a csapat és a team coach összeférhetőségét.</p>
<p>+ Partnerségben együttműködik az összes érintett féllel, beleértve a vezetőt, a csapattagokat, az érdekelt feleket és a bevont co-coachokat, hogy közösen hozzanak létre egyértelmű megállapodásokat a coachingkapcsolatról, folyamatokról, tervekről, fejlesztési módszerekről és célokról.</p>	<p>A teamcoaching szerződésnek minden fél számára elfogadhatónak kell lennie, beleértve az egyes csapattagokat, az esetlegesen bevont co-coachokat, valamint a megrendelőt is – a megfelelő mértékben. A titoktartásról a teamcoach megállapodást köt mind a teamcoaching ülésekre, mind pedig az egyes tagokkal folytatott négy szemközti beszélgetéseire vonatkozóan. Fontos azt is figyelembe venni, hogy a szervezet kultúrája, küldetése és általános kontextusa milyen módon és mértékben befolyásolja a teamcoaching-folyamatot.</p>
<p>+ Partnerségben együttműködik a csapat vezetőivel annak meghatározásában, hogy a coachingfolyamat felelőssége hogyan oszlik meg a coach, a vezető és a csapat között.</p>	<p>A teamcoaching egyik célja, hogy egy olyan fenntartható csapat kialakításához járjon hozzá, amely a jövőbeni folyamatos fejlődés biztosításához nem igényli a coach jelenlétét. Bár a teamcoachingfolyamatot kezdetben a coach irányíthatja, fontos megállapodni abban, hogy milyen módon adja át a coach fokozatosan annak vezetését a csapatnak és vezetőjének.</p>

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Megállapodásokat köt, és azokat megtartja

1. Tisztázza, hogy mi a coaching és mi nem, valamint felvázolja a folyamat lépéseit az ügyfélnek és az érdekelt feleknek (stakeholder).
2. Megállapodik az ügyféllel és az érdekelt felekkel (stakeholder) abban, hogy mi tartozik bele a coaching-kapcsolatba és mi nem, mit kínál a folyamat és mit nem, illetve kinek mi a felelőssége.
3. Megállapodást köt a coaching-kapcsolatra vonatkozó irányelvek és konkrét paraméterek tekintetében, úgy, mint logisztikai kérdések, árazás, időpontegyeztetés, ülések időkeretei, felmondás, titoktartás és mások bevonása.
4. Partnerségben az ügyféllel és más érdekelt felekkel (stakeholder) átfogó coaching-tervre és -célokra szerződik.
5. Partnerségben az ügyféllel döntenek arról, hogy tudnak-e együtt dolgozni.
6. Partnerségben az ügyféllel meghatározzák vagy megerősítik, hogy mit szeretnének elérni az ülés során.
7. Partnerségben az ügyféllel meghatározzák, hogy az ügyfél szerint mivel szükséges foglalkozniuk vagy mit kell tenniük azért, hogy elérjék azt, amit szándékukban áll elérni az ülés során.
8. Partnerségben az ügyféllel meghatározzák, hogy mitől lesz az ügyfél számára sikeres a coaching-folyamat vagy -ülés (konkrét ismérvek), illetve visszaigazolják, megerősítik azokat.
9. Partnerségben az ügyféllel kézben tartja az időkereteket és az ülés fókuszát.
10. A coach a beszélgetést úgy folytatja az ügyféllel, hogy az folyamatosan az ügyfél által meghatározott cél felé haladjon, kivéve, ha az ügyfél mást jelez.
11. Partnerségben az ügyféllel, méltó módon zárják le a coaching-kapcsolatot.

- + Elmagyarázza, hogy mi a teamcoaching, és mi nem, beleértve azt is, hogy miben különbözik a csapatfejlesztés többi módszerétől.
- + Partnerségben együttműködik az összes érintett féllel, beleértve a vezetőt, a csapattagokat, az érdekelt feleket és a bevont co-coachokat, hogy közösen hozzanak létre egyértelmű megállapodásokat a coachingkapcsolatról, folyamatokról, tervekről, fejlesztési módszerekről és célokról.
- + Partnerségben együttműködik a csapat vezetőivel annak meghatározásában, hogy a coachingfolyamat felelőssége hogyan oszlik meg a coach, a vezető és a csapat között.

Kompetencia 4: Elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot

Definíció: Partnerségben az ügyféllel biztonságos és támogató teret hoz létre, amiben az ügyfél szabadon megnyilvánulhat. Fenntartja a kölcsönös tiszteletet és bizalmat.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
+ A csapattagok nyílt és őszinte interakcióit lehetővé tevő biztonságos és támogató teret hoz létre és tart fenn.	Azért, hogy a folyamatban minden csapattag szabadon és hangsúlyosan vehessen részt, a teamcoach olyan biztonságos teret alakít ki, melyben minden csapattagnak lehetősége van szabadon kifejezni egyet nem értését, és érzékeny témákat felvetni. Amikor egyéni ügyféllel dolgozik a coach, akkor ismeri és tiszteli az ügyfél kulturális háttérét. A teamcoachingban a csapatnak is lehet saját kultúrája, ami a szervezeti kultúra egyedi variációja. Mindez további összetettséget hozhat az együttműködésbe.
+ Elősegíti, hogy a csapat egy közös identitással rendelkező egységként tekintsen magára.	A csapat fenntarthatóságának lényegi eleme az, mennyire hiszik el a tagok, hogy a csapat egy jól teljesítő egység. A teamcoach következetesen támogassa a csapat identitását és önfenntartó működését!
+ Támogatja az egyes csapattagok és a csapat egésze érzéseinek, érzékeléseinek, aggályainak, meggyőződéseinek, reményeinek és javaslatainak kifejezését.	Szükség lehet arra, hogy a teamcoach ösztönözze a csapattagokat, hogy merjenek szabadon megnyilvánulni és megosszák egyéni érzéseiket, érzékeléseiket, aggályaikat, meggyőződéseiket, reményeiket és javaslataikat. Az is fontos, hogy a coach megértse és tisztázza a csapat kollektív érzéseit, érzékeléseit, aggályait, meggyőződéseit és reményeit is.
+ A csapattagokat aktív részvételre és tudásmegosztásra ösztönzi.	Fontos, hogy a teamcoach valamennyi csapattag tudását és képességét teljes mértékben felhasználja.
+ Partnerségben a csapattal fejleszti, fenntartja a szabályokat és a normákat és reflektál rájuk.	A szabályok és normák segíthetik a csapatokat abban, hogy produktívabbak legyenek és jobb teljesítményt nyújtsanak. Ezeknek a szabályoknak és normáknak a pontosítása és kodifikálása is elősegíti a csapat jobb önfenntartó működését.
+ Elősegíti a csapaton belüli hatékony kommunikációt.	A csapat tagjai közötti jó kommunikáció gyakran kihívást jelenthet, azonban a megfelelő információáramlás létfontosságú a csapat sikeréhez. A teamcoach biztosítja, hogy a csapattagok a csapattal kommunikáljanak, és terelje következetesen a csapaton belülről a kommunikációt, amikor az a coach felé irányul.
+ Partnerségben a csapattal azonosítja és megoldja a belső konfliktusokat.	Minden csapatban elkerülhetetlen a konfliktus. Fontos ezeket a konfliktusokat felszínre hozni és konstruktív módon foglalkozni azokkal, elősegítve a tanulást és a növekedést.

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot

1. Őszintén törekszik arra, hogy megértse az ügyfelet annak kontextusában, identitásával, környezetével, tapasztalataival, értékeivel és hiedelmeivel együtt.
2. Tiszteletben tartja az ügyfél identitását, észleléseit, stílusát, nyelvezetét, és a coachingot az ügyfélhez igazítja.
3. Elismeri és tiszteletben tartja az ügyfél egyedi képességeit, felismeréseit és munkáját a coaching folyamatban.
4. Támogatást, empátiát és törődést mutat az ügyfél iránt.
5. Támogatja, hogy az ügyfél kifejezze érzéseit, észleléseit, aggodalmait, hiedelmeit és javaslatait, valamint elismeri azokat.
6. Nyitott és transzparens működésében megjelenik sebezhetősége, mellyel példát mutat és bizalmat épít.

- + A csapattagok nyílt és őszinte interakcióit lehetővé tevő biztonságos és támogató teret hoz létre és tart fenn.
- + Elősegíti, hogy a csapat egy közös identitással rendelkező egységként tekintsen magára.
- + Támogatja az egyes csapattagok és a csapat egésze érzéseinek, érzékeléseinek, aggályainak, meggyőződéseinek, reményeinek és javaslatainak kifejezését.
- + A csapattagokat aktív részvételre és tudásmegosztásra ösztönzi.
- + Partnerségben a csapattal fejleszti, fenntartja a szabályokat és a normákat és reflektál rájuk.
- + Elősegíti a csapaton belüli hatékony kommunikációt.
- + Partnerségben a csapattal azonosítja és megoldja a belső konfliktusokat.

5. Kompetencia: Tudatosan van jelen

Definíció: Teljes tudatossággal van jelen az ügyféllel, nyitott, rugalmas, megtartó és magabiztos kapcsolódásban.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
+ Az észlelés és érzékelés teljes palettáját használja arra fókuszálva, ami a fontos a coachingfolyamatban.	A teamcoachot gyakran eláraszthatják az információk, ezért szükséges, hogy teljes tudatossággal, minden érzékszervével legyen jelen és teljesen észlelje mindazt, ami a coaching során történik a helyszínen.
+ Amennyiben a csapattal és a megbízóval ebben magállapodott, bevon egy co-coachot, ő maga még inkább jelen lehessen a teamcoaching ülésben.	Tekintettel a teamcoaching üléseken előforduló információ-mennyiségre egy co-coach bevonása csökkentheti a nyomást a teamcoachon. A co-coach segíthet a csoportdinamika, az egyén illetve a csapat viselkedési mintázatainak megfigyelésében, alternatív perspektívákat kínálhat és modellezheti a csapat viselkedését.
+ Bátorítja a teamcoaching résztvevőit, hogy megálljanak és reflektáljanak arra, ahogy egymásra hatnak a teamcoaching ülés során.	A teamcoach bátorítja a résztvevőket, hogy megálljanak és reflektáljanak, amivel beindítja a rendszeres reflexiót a csapatban. Ezután a teamcoach tudatosíthatja a csapatban cselekedeteiket és viselkedésüket, valamint fejlődési lehetőségeiket mind az „itt-és-mostban”, mind a jövőben.
+ A helyzetnek megfelelően ki-be lépked a csapat dialógusból.	Mivel a teamcoaching egyik célja, hogy a team önjáróvá váljon, a teamcoach csak akkor kapcsolódjon be a dialógusba, amennyiben az szükséges a folyamat előmozdítása és annak eredményessége szempontjából. Fontos, hogy a teamcoach mindenki (a csapat egésze és az egyének) számára egyszerre legyen jelen. Intenzív pillanatokban, vagy amikor sok csapattag érintett, ez kihívást jelenthet.

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Tudatosan van jelen

1. Tartja a fókuszot, jó megfigyelő, empátikus, és reagál az ügyfélre.
2. A coaching folyamat során fenntartja érdeklődését/„kíváncsiság”-át.
3. Jól kezeli érzelmeit, hogy fenntartsa a jelenlétet az ügyféllel.
4. Magabiztosan kezeli az ügyfél erős érzelmeit a coaching folyamatban.
5. Magabiztosan dolgozik a nem-tudással.
6. Teret teremt és hagy a csendnek, a megpihenésnek és a reflexiónak.

- + Az észlelés és érzékelés teljes palettáját használja arra fókuszálva, ami a fontos a coachingfolyamatban.
- + Amennyiben a csapattal és a megbízóval ebben magállapodott, bevon egy co-coachot, ő maga még inkább jelen lehessen a teamcoaching ülésben.
- + Bátorítja a teamcoaching résztvevőit, hogy megálljanak és reflektáljanak arra, ahogy egymásra hatnak a teamcoaching ülés során.
- + A helyzetnek megfelelően ki-be lépked a csapat dialógusból.

6. Kompetencia: Aktívan figyel/hallgat

Definíció: Egyaránt koncentrál arra, amit az ügyfél mond és nem mond ki, hogy teljesen megértse az ügyfél kommunikációját az ügyfél rendszereinek kontextusában, és hogy támogassa az ügyfél önkifejezését.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
+ Észreveszi, hogyan kapcsolódnak az egyes csapattagok által megosztott perspektívák más csapattagok nézeteihez és a csapat párbeszédéhez.	A kölcsönös megértés és az ebből következő magas teljesítmény érdekében fontos, hogy a csapattagok meghallgassák egymást és jól kommunikáljanak. Ha felderítjük a felszín alatti, kimondatlan dolgokat, az gyakran előhívja a mélyebb jelentést és megértést. Ez segítheti a konfliktus- és problémamegoldást, valamint az innovációt.
+ Észreveszi, hogyan hatnak az egyes csapattagok a csapat közös energiájára, elköteleződésére és a fókuszra.	A teamcoach azzal tudja nagymértékben elősegíteni a csapat teljesítményét, hogy kihangsúlyozza az egyes csapattagok viselkedését, amelyek erősítik vagy gyengítik a lendületet, az elköteleződést, a kreativitást és a fókuszot.
+ Észreveszi a csapattagok közötti verbális és nonverbális kommunikációs mintázatokat, hogy beazonosítsa az esetleges „klikkeket”, konfliktusokat és a fejlődési lehetőségeket.	A csapat teljesítményének fejlesztésében jelentős tényező lehet a csapat dinamikájának megfigyelése, megértése és elősegítése. A teamcoach képes megfigyelni a verbális és nonverbális kommunikációban megnyilvánuló csapatdinamika finomságait.
+ Példát mutat magabiztos, hatékony kommunikációval és együttműködéssel, amikor coachcsal vagy más szakértővel párban dolgozik.	A magas teljesítmény feltétele a tagok közötti gördülékeny kommunikáció. A teamcoachok jó példával járhatnak elől ebben, amikor coachkollégával vagy más szakértővel párban dolgoznak.
+ Bátorítja a csapattagokat, hogy felelősséget vállaljanak az egymás közötti kommunikációjukért.	A csapattagok – főként a folyamat elején - hajlamosak a teamcoachhoz fordulva kommunikálni. Azért, hogy elősegítse a fenntarthatóságot, a teamcoach folyamatosan visszatereli a beszélgetést a csapaton belülré. Csapatként döntést hozni összetett folyamat lehet. Több csapattagtól is szükség lehet adatokra, ami rögtön behozza a bizalom és a szakértelem kérdését. A csapatnak döntenie kell arról, hogyan dolgoz fel adatokat, és hogyan hoz döntéseket. Bár a csapat támogatása ezekben a kérdésekben lehet, hogy inkább facilitálás, a csapat önjáró működésének elérése a teamcoaching egyik tulajdonképpeni funkciója.

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Aktívan figyel/hallgat

1. Figyelembe veszi az ügyfél kontextusát, identitását, környezetét, tapasztalatait, értékeit és hitrendszerét, hogy elősegítse az ügyfél által kommunikáltak megértését.
2. Reflektál az ügyfél kommunikációjára és/vagy összefoglalja azt, hogy biztosítsa az egyértelműséget és a megértést.
3. Felismeri, ha az ügyfél kommunikációja mögött más is meghúzódik, és rákérdez arra.
4. Észreveszi, elismeri és feltérképezi az ügyfél érzelmeit, energiaváltozásait, nonverbális jelzéseit és más viselkedésbeli megnyilvánulásait.
5. Egységben érzékeli az ügyfél szavait, hangszínét és testbeszédét, hogy megfedjék a kommunikáltak teljes jelentését.
6. Felismeri az ügyfél ismétlődő viselkedéseit és érzelmeit az ülések során, és így azonosítanak témákat és mintázatokat.

- + Észreveszi, hogyan kapcsolódnak az egyes csapattagok által megosztott perspektívák más csapattagok nézeteihez és a csapat párbeszédéhez.
- + Észreveszi a csapattagok közötti verbális és nonverbális kommunikációs mintázatokat, hogy beazonosítsa az esetleges „klikkeket”, konfliktusokat és a fejlődési lehetőségeket.
- + Példát mutat magabiztos, hatékony kommunikációval és együttműködéssel, amikor co-coachsal vagy más szakértővel párban dolgozik.
- + Bátorítja a csapattagokat, hogy felelősséget vállaljanak az egymás közötti kommunikációjukért.

7. Kompetencia: Előmozdítja a tudatosságot

Definíció: Előmozdítja az ügyfél tanulását, valamint, hogy az ügyfél új felismerésekre jusson. Ehhez olyan eszközöket és technikákat használ, mint például a hatásos/erőteljes kérdezéstechnika, csendtartás, metaforák és analógiák.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
+ Megkérdőjelezi a csapat előfeltevéseit, viselkedési mintázatait és értelmezési folyamatait azért, hogy növekedjen a kollektív tudatosság és új felismerések születhessenek.	Minél több egyénből áll a csapat, annál több előfeltevés, tapasztalat, viselkedési minta és értelmezési folyamat kerül a csapat működésébe. Ha ezekre tudatosan építünk, az nagyban megnövelheti a csapat teljesítményét, míg ha nem dolgozunk velük az diszfunkciókhoz vezethet.
+ A csapat fejlődését kérdésekkel és más technikákkal támogatja, és elősegíti, hogy a csapattagok felelősséget vállaljanak a csapaton belül zajló beszélgetésért.	Az egyéni coachinghoz hasonlóan a teamcoach is kérdéseket és egyéb technikákat alkalmaz a csapatfejlődés támogatására, de a teamcoachingban fontos támogatni a csapat dialógusát és annak feldolgozását is.

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Előmozdítja a tudatosságot

1. Figyelembe veszi az ügyfél tapasztalatait, hogy a közös munka a lehető leghasznosabb legyen.
2. Szelíden provokálja az ügyfelet, hogy az felismerésekre jusson és tudatosságra tegyen szert.
3. Kérdéseket tesz fel az ügyfélről: gondolkodásmódjáról, értékeiről, szükségeiről, igényeiről, hiedelmeiről, stb.
4. Olyan kérdéseket tesz fel, amelyek az ügyfelet segítik abban, hogy túllépjen az aktuális gondolati keretein.
5. Meghívja az ügyfelet, hogy mondjon többet az "itt és most"-ban megtapasztaltakról.
6. Észreveszi, mi működik a folyamatban, és azzal dolgozik, hogy előmozdítsa az ügyfél haladását.
7. Reagál az ügyfél szükségleteire, és finomhangolja a coaching-folyamatot.
8. Segíti az ügyfelet azoknak a tényezőknek a felismerésében, amelyek hatással vannak a jelen és jövőbeli viselkedési, gondolkodási és érzelmi mintázatokra.
9. A továbblépéssel kapcsolatos ötletelésre hívja az ügyfelet, valamint annak feltárására, hogy mire kész és képes.
10. Támogatja az ügyfelet a perspektívák/nézőpontok átkeretezésében.
11. Úgy osztja meg megfigyeléseit, felismeréseit és érzéseit, hogy nem ragaszkodik hozzájuk, és ezek hatására az ügyfél új tanulásra/felismerésre juthat.

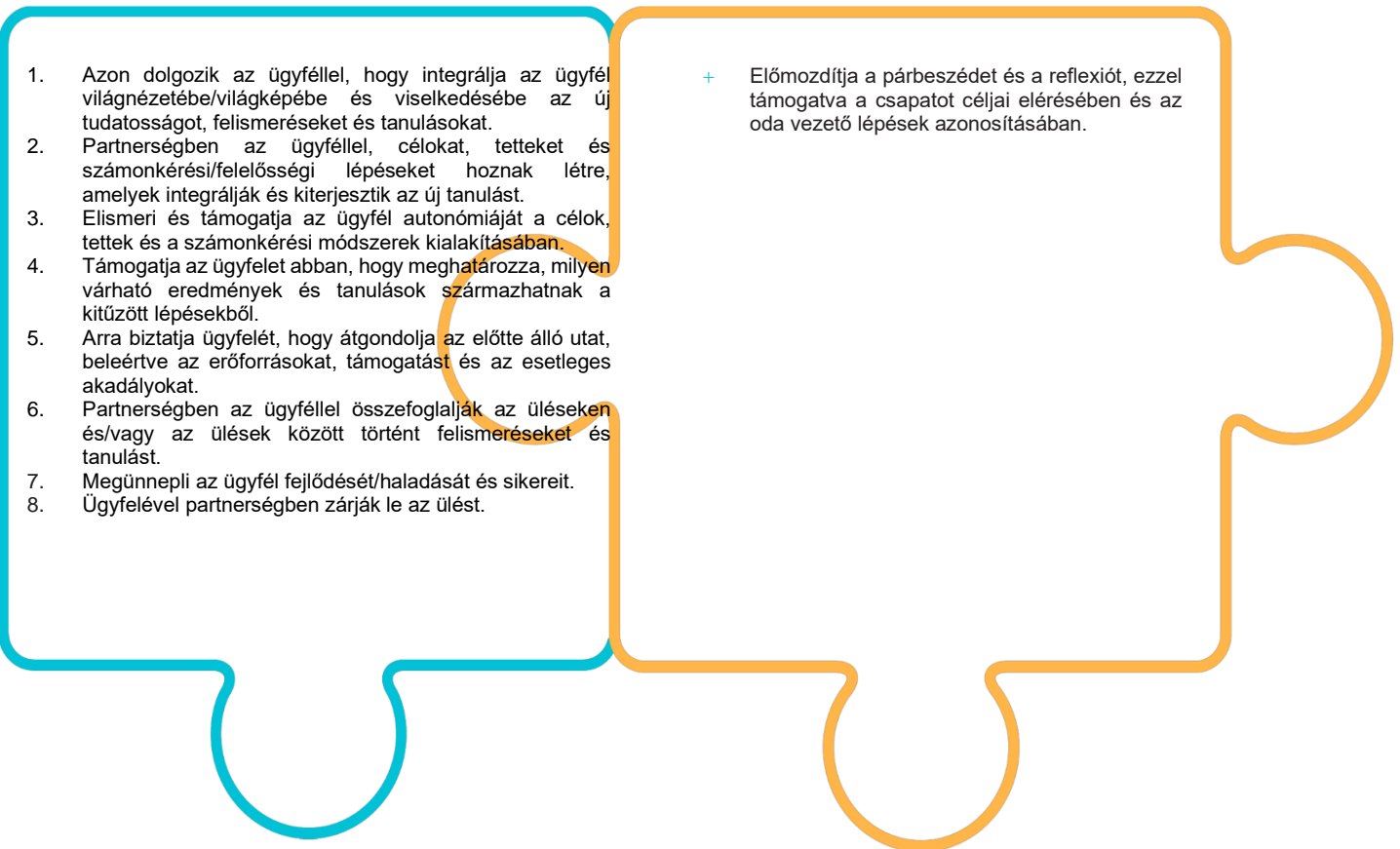
- + Megkérdőjelezi a csapat előfeltevéseit, viselkedési mintázatait és értelmezési folyamatait azért, hogy növekedjen a kollektív tudatosság és új felismerések születhessenek.
- + A csapat fejlődését kérdésekkel és más technikákkal támogatja, és elősegíti, hogy a csapattagok felelősséget vállaljanak a csapaton belül zajló beszélgetésért.

8. Kompetencia: Elősegíti/facilitálja az ügyfél fejlődését

Definíció: Partnerségben az ügyféllel cselekvéssé alakítja a tanulást és a felismeréseket. Odafigyel arra, hogy fejlődjön az ügyfél autonómiája/önrendelkezése a coaching-folyamatban.

ICF teamcoaching kompetencia – kiegészítés az egyéni kompetenciákhoz	Háttér
+ Előmozdítja a párbeszédet és a reflexiót, ezzel támogatva a csapatot céljai elérésében és az oda vezető lépések azonosításában.	A csapat-dialógus és -reflexió alapvető fontosságú ahhoz, hogy a csapattagok tudását és készségeit a lehető legteljesebben kihasználjuk. A teljes bevonódás bátorítása segít beazonosítani azokat a célokat, amelyek a csapat maximális teljesítményéhez szükségesek.

Az ICF egyéni és teamcoaching kompetenciáinak integrálása: Elősegíti/facilitálja az ügyfél fejlődését





Az ICF teamcoaching kompetenciái: amivel az egyéni coaching kiegészül

1. kompetencia: Etikusan viselkedik

- + A csapatot mint egységet coacholja.
- + Tudatosan viszonyul a különféle csapatfejlesztési módszerekhez - így például a teamcoachinghoz, -építéshez, -tréninghez, -tanácsadáshoz, -mentoráláshoz, -facilitáláshoz.
- + A coach - az általa kiajánlott - konkrét csapatfejlesztési módszerek sokféleségét magabiztos tudással és készségekkel használja.
- + Csak abban az esetben alkalmaz direktívebb csapatfejlesztési módszereket, ha az a csapat céljainak eléréséhez szükséges.
- + A bizalmat megtartva, transzparensten és világosan jár el, amikor többféle, a teamcoachinghoz kapcsolódó szerepet lát el.

2. kompetencia: Coaching szemléletben működik

- + Szükség esetén coaching szupervízióban vesz részt a támogatás, fejlődés és felelősség érdekében.
- + Fenntartja objektivitását és tudatosságát a csoport dinamikáit és mintázatait illetően.

3. kompetencia: Megállapodásokat köt, és azokat megtartja

- + Elmagyarázza, hogy mi a teamcoaching, és mi nem, beleértve azt is, hogy miben különbözik a csapatfejlesztés többi módszerétől.
- + Partnerségben együttműködik az összes érintett féllel, beleértve a vezetőt, a csapattagokat, az érdekelt feleket és a bevont co-coachokat, hogy közösen hozzanak létre egyértelmű megállapodásokat a coachingkapcsolatról, folyamatokról, tervekről, fejlesztési módszerekről és célokról.
- + Partnerségben együttműködik a csapat vezetőivel annak meghatározásában, hogy a coachingfolyamat felelőssége hogyan oszlik meg a coach, a vezető és a csapat között.

4. kompetencia: Elősegíti és fenntartja a bizalmat és biztonságot

- + A csapattagok nyílt és őszinte interakcióit lehetővé tevő biztonságos és támogató teret hoz létre és tart fenn.
- + Elősegíti, hogy a csapat egy közös identitással rendelkező egységként tekintsen magára.
- + Támogatja az egyes csapattagok és a csapat egésze érzéseinek, érzékeléseinek, aggályainak, meggyőződéseinek, reményeinek és javaslatainak kifejezését.
- + A csapattagokat aktív részvételre és tudásmegosztásra ösztönzi.
- + Partnerségben a csapattal fejleszti, fenntartja a szabályokat és a normákat és reflektál rájuk.
- + Elősegíti a csapaton belüli hatékony kommunikációt.
- + Partnerségben a csapattal azonosítja és megoldja a belső konfliktusokat.

5. kompetencia: Tudatosan van jelen

- + Az észlelés és érzékelés teljes palettáját használja arra fókuszálva, ami a fontos a coachingfolyamatban.
- + Amennyiben a csapattal és a megbízóval ebben megállapodott, bevon egy co-coachot, ő maga még inkább jelen lehessen a teamcoaching ülésben.
- + Bátorítja a teamcoaching résztvevőit, hogy megálljanak és reflektáljanak arra, ahogy egymásra hatnak a teamcoaching ülés során.
- + A helyzetnek megfelelően ki-be lépked a csapat dialógusból.

6. kompetencia: Aktívan figyel/hallgat

- + Észreveszi, hogyan kapcsolódnak az egyes csapattagok által megosztott perspektívák más csapattagok nézeteihez és a csapat párbeszédéhez.
- + Észreveszi a csapattagok közötti verbális és nonverbális kommunikációs mintázatokat, hogy beazonosítsa az esetleges „klikkeket”, konfliktusokat és a fejlődési lehetőségeket.
- + Példát mutat magabiztos, hatékony kommunikációval és együttműködéssel, amikor co-coachcsal vagy más szakértővel párban dolgozik.
- + Bátorítja a csapattagokat, hogy felelősséget vállaljanak az egymás közötti kommunikációjukért.

7. kompetencia: Előmozdítja a tudatosságot

- + Megkérdőjelezi a csapat előfeltevéseit, viselkedési mintázatait és értelmezési folyamatait azért, hogy növekedjen a kollektív tudatosság és új felismerések születhessenek.
- + A csapat fejlődését kérdésekkel és más technikákkal támogatja, és elősegíti, hogy a csapattagok felelősséget vállaljanak a csapaton belül zajló beszélgetésért.

8. Kompetencia: Elősegíti/facilitálja az ügyfél fejlődését

- + Előmozdítja a párbeszédet és a reflexiót, ezzel támogatva a csapatot céljai elérésében és az oda vezető lépések azonosításában.

A magyar fordítást készítette:

Göntér Mónika PCC, Györke Zsuzsanna PCC, Holló Katalin, Németh Zita MCC, Pelejtej Edit PCC, Soós Judit MCC, van der Meer Gabriella MCC

Lektorálta:

Barnóczki Annamária MCC, Eperjesi Amina PCC, Göntér Mónika PCC, Izsák Norbert MCC