

Keresnyei Krisztina

AZ ONLINE TÉRBEN ZAJLÓ CSOPORTOS COACHINGOK SAJÁTOSÁGAINAK VIZSGÁLATA

Bevezető

A 2020-as pandémia hatására egyik pillanatról a másikra kellett a coachoknak a csoportos (csoport és team) folyamataikat átállítani az offline-ból az online térbe, mely új kihívások elé állította a szakmát. Ebben a tanulmányban célunk feltárni ennek az átállásnak azokat a sarokpontjait, melyek kulcsfontosságúak lehetnek az online folyamatok eredményességében.

A tanulmány elméleti áttekintésében helyet kap team és csoport coaching fogalmak tisztázása, a folyamatok közötti esetleges hasonlóságok és különbözőségek feltárása (azzal a szándékkal, hogy megállapítást nyerjen, vizsgálható-e a két-féle folyamat egy kutatás keretében). Cél a folyamat szakaszainak meghatározása is szakirodalmi áttekintéssel, valamint a legfontosabb coach kompetenciák összegyűjtése a különböző szakmai szervezetek keretrendszerei és szakkönyvi meghatározások alapján, melyek elsajátítása nagy szerepet játszik a folyamatok eredményességében.

A tanulmány kérdőíves felmérésének szerkesztésénél a szakirodalmi kutatások eredményei mellett egy szakmai interjúsorozat tapasztalatai is helyet kaptak, ezzel is tágítva a vizsgálat spektrumát a folyamat szakaszai és a használt coach kompetenciák mellett a különböző technológiai eszközök, kiegészítő alkalmazások és módszerek, a coachok által preferált keretek, valamint különböző kijelentések segítségével a válaszadók beállítódását is vizsgálva.

A csoportos coachingok elméleti hátterének áttekintése

A *coaching*-szakirodalmat tanulmányozva, amikor csoportos folyamatokról olvassunk, egyaránt találkozhatunk a group (csoport) és team (csapat) coaching kifejezésekkel is. A hazai szakirodalmi források¹ és a magyar nyelven elérhető szakmai könyvek² egyike sem fordítja le a team *coaching* kifejezést magyarra.

¹ HORVÁTH Tünde: *A team coaching különböző fajtái 1.*, Magyar Coachszemle, 2012/2. 24–30. (Továbbiakban Horváth, 2012.a)

HORVÁTH Tünde: *A team coaching különböző fajtái 2.*, Magyar Coachszemle, 2012/3. 5–16. (Továbbiakban Horváth, 2012.b)

KELLÓ Éva (szerk.): *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó Zrt., Bp., 2014. (Továbbiakban Kelló et al., 2014.)

POPOVICS Péter–GÁL Tímea–KATONÁNÉ KOVÁCS Judit–ÁRVÁNÉ VÁNYAI Georgina: *Team Coaching eszközök alkalmazása az egyetemi oktatásban – esettanulmány*, Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények, 2017/4. 445–456. (Továbbiakban: Popovics et al, 2017.)

² MEIER, Daniel: *Team coaching: csapatok megoldásközpontú támogatása a gyakorlatban*, SolutionsSurfers Magyarország, Budapest, 2013. (Továbbiakban Meier, 2013.)

Az egyik korai szakirodalomban³ Saul Brown és Anthony Grant szerzők még kiemelik, hogy a különböző kutatásokban, leírásokban nem mindig tesznek egyértelmű különbséget a team és *group coaching* megfogalmazások között, azonban a későbbi irodalmaknál⁴ már a különbségek vizsgálata is nagyobb teret kap.

Az első team *coaching* definíciók között található a Hackman-Wageman szerzőpáros értelmezése, mely szerint a team *coachingja* „közvetlen interakció a csapattal, melynek célja, hogy segítse a tagokat a csapatmunka során koordináltan és a feladatnak megfelelően felhasználni közös erőforrásaikat”.⁵ A későbbiekben többféle nézőpont és fókusz is helyet kapott a definíciók között, úgy, mint a közös tanulás és teljesítménynövelés,⁶ az akceleratori⁷ vagy éppen facilitációs folyamat⁸ fókuszú megközelítése a definíciónak.

A csoport coaching definícióknál kirajzolódik, hogy ez a fogalom a team coachingnál szélesebb fogalmi kört ölelhet fel,⁹ mely megfogalmazásokban ugyancsak megjelenhet a facilitáció fontossága,¹⁰ illetve, hogy ezekben az esetekben az egyéni – nem pedig csoport – célfókusz kerül a középpontba¹¹

Jennifer Britton¹² vizsgálta a group és team *coaching* közötti különbségeket. 2013-as munkájában felvázolta azokat a sarokpontokat, amik megkülönböztetik egymástól a két megközelítést, ahol nem csak a definícióbeli eltérésekre tér ki, de számbaveszi a megtervezés, a coach kompetenciák különbözőségeit, valamint a célmeghatározás és számon kérhetőség lehetőségeit is. A különbségek összefoglalva leginkább ezekből adódhatnak:

- Csoport esetén jobban kell figyelni arra, hogy megtaláljuk a közös pontokat – míg csapatnál megvan a rendszeres kapcsolódás.
- Fókuszban az egyéni, nem pedig a közös célok állnak.
- Csoport coachingban elszámoltathatóság csak a coach felé történik, míg team coachingban egymás felé is.

³ BROWN Saul W.–GRANT Anthony M.: *From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations*, Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2010/1. 30–45. (Továbbiakban: Brown-Grant, 2010.)

⁴ BRITTON J. Jennifer: *From One to Many: Best Practices for Team and Group Coaching*, John Wiley and Sons Canada Ltd, Ontario, 2013. (Továbbiakban: Britton, 2013.)

⁵ HACKMAN J. Richard–WAGEMAN Ruth: *A theory of team coaching*, Academy of Management Review, 2005/2. 269. (Továbbiakban Hackman – Wageman 2005.)

⁶ CLUTTERBUCK David: *Coaching the Team at Work*, Nicholas Brealey International, London, 2009. (Továbbiakban Clutterbuck 2009.)

HAWKINS Peter: *Leadership team coaching. Developing collective transformational leadership*, Kogan Page Publishers, London, 2014. (Továbbiakban Hawkins 2014.)

⁷ SCANNELL Mary–MULVIHILL Mike–SCHLOSSER Joanne: *The Big Book of Team Coaching Games: Quick, Effective Activities to Energize, Motivate, and Guide Your Team to Success*, McGraw-Hill Publishing, New York, 2013. (Továbbiakban Scannel et al. 2013.)

⁸ COCKERHAM Ginger: *Group Coaching a Comprehensive Blueprint*, Universe, Bloomington, 2011. (Továbbiakban Cockerham, 2011.)

⁹ Brown-Grant, 2010.

¹⁰ Cockerham, 2011.

¹¹ Britton, 2013

FUSCO Tony–PALMER Stephen–O’RIORDAN Siobhain: *Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership Group Coaching*, International Coaching Psychology Review, 2016/2. 6–16. (Továbbiakban Fusco et al., 2016.)

¹² Britton, 2013.

–A kapcsolat csak a folyamat idejére szól egy csoport esetén, míg csapat esetén tovább fennmarad.

Ugyanakkor a hasonlóságokra is figyelmet fordít, ahol az alábbi megállapításokat teszi. Mindkét folyamatban:

- Coaching módszertanokkal dolgozunk.
- Közös együtt gondolkodás megy végbe.
- Hasonló a több alkalmas folyamatok keretrendszere.
- Mindkét folyamat épít a coach jelenlétére és a coach-csal való bizalom kialakítására.¹³

A módszertanokat, kompetenciákat, eszköztárat tekintve nem kerültek kiemelésre számottevő különbségek. A feldolgozott szakirodalmi leírások között nem szerepelt olyan, mely egyik folyamatra igen, míg a másokra ne lett volna alkalmazható.

Folyamatleírások hasonlóságainak és különbözőségeinek vizsgálata

A csoportos coachingokra vonatkozó irodalmak a folyamatok leírásainak tekintetében is igen sokszínűek. Megkülönböztethetjük egymástól azokat, melyek a teljes folyamat leírását tartalmazzák¹⁴ és azokat, melyek inkább a folyamat fókuszára irányítják a figyelmet.¹⁵

Az 1. táblázatban kerülnek összegzésre azok a szakaszok, melyek közös pontot jelentenek a vizsgált folyamatleírásokban (évszám szerint sorba rendezve), az eredeti angol elnevezéseket használva, hogy ezáltal is még jobban kirajzolódjanak az elnevezésbeli apró különbségek.

Szakasz ismertetője	Szakirodalmak listája, ahol megjelenik ilyen tulajdonság
<i>Előzetes értékeléshez kapcsolódó szakasz:</i> Client Assessment (2013) / Assessment (2013) / Understanding organisation and its context (2015) / Assess the Environment (2017)	Britton, 2013; Carrs & Peters, 2013; Farmer 2015; (mind az öt szakasz megjelenik az elméletekben) Llewellyn, 2017 (4 szakasz jelenik meg az elméletben)

¹³ Britton, 2013.

¹⁴ Britton 2013.

CARR Catherine–PETERS Jacqueline: *The experience of team coaching: A dual case study*, International Coaching Psychology Review, 2013/1. 80–98. (továbbiakban Carr–Peters, 2013.)

FARMER Sam: *Making sense of team coaching*, The Coaching Psychologist, 2015/2. 72–80. (továbbiakban Farmer, 2015.)

LLEWELLYN, Tony: *The Team Coaching Toolkit: 55 Tools and Techniques for Building Brilliant Teams*, Practical Inspiration Publishing, Great Britain, 2017. (Továbbiakban Llewellyn, 2017.)

HAUSER Laura: *Team Coaching Operating System (TCOS): The Intersection of Evidence-Based Research and Gestalt Principles*, Gestalt Review: SPECIAL ISSUE: Advances in a Gestalt Approach to Coaching, Consulting, and Organization Development, 2018/2. 208–225. (Továbbiakban Hauser, 2018.)

MASEKO Badelisile M.–VAN WYK Rene–ODENDAAL Aletta: *Team coaching in the workplace: critical success factors for implementation*, SA Journal of Human Resource Management, 2019/3. 1–11. (továbbiakban Masekot et al. 2019)

¹⁵ Brown–Grant 2010.

<i>Program indításhoz, első coaching üléshez kapcsolódó szakasz:</i> First session with group (2013) / Team launch (2013) / Engaging the first team coaching meeting (2015) / Set-up (2017) / Launch (2018) – program indítása, első coaching ülés	Britton, 2013; Carrs & Peters, 2013; Farmer 2015; Llewellyn, 2017; Hauser, 2018 (3 szakasz jelenik meg az elméletben)
<i>Team coaching folyamata:</i> Implement, adjust (2013) / Ongoing team coaching (2013) / Ongoing team coaching as planned (2015) / Communicate (2017) / Address performance anxiety and effectiveness anxiety (2018) / Execution of team coaching (2019)	Britton, 2013; Carrs & Peters, 2013; Farmer 2015; Llewellyn, 2017; Hauser, 2018; Maseko et al, 2019 (3 szakasz jelenik meg az elméletben)
<i>Csapat tanulási folyamat:</i> Improvement, learning (2013) / Improvement and Learning (2017) Internalize Lessons (2018) / Learning and Correction (2019)	Britton, 2013; Carrs & Peters, 2013; Farmer 2015; Llewellyn, 2017; Hauser, 2018; Maseko et al, 2019
<i>Értékelési fázis:</i> Final evaluation (2013) / Review Learning Successes (2013) / Final Review (2015) / Feedback, Evaluation (2019)	Britton, 2013; Carrs & Peters, 2013; Farmer, 2015; Maseko et al, 2019

Team coaching fázisok elnevezései szakirodalmi áttekintés. Saját szerkesztés (1. táblázat)

A táblázat alapján elmondható, hogy alapvetően 3 leírásban jelenik meg mind az öt fázis: Britton, 2013; Carrs–Peters, 2013 és Farmer 2015-ös írásaiban, 4 fázis tűnik fel Llewellyn, 2017 leírásában és 3 fázis pedig Hauser, 2018; Maseko et al, 2019 értekezéseiben. Megfigyelhető, hogy a szakirodalmakban az időrendben előre haladva a felvázolt fázisok csökkennek, erre azonban tudományos magyarázat nem lelhető fel.

Coach-kompetenciák vizsgálata

A *coaching* folyamat során a coach a katalizátor, akinek tudása, kompetenciái segítik felszínre hozni a csapatban rejlő lehetőségeket. Kutatók és szakértők széles skálája vizsgálja szakmai dokumentumokban,¹⁶ valamint szakmai szervezetek (International Coach Federation,¹⁷ European Mentoring and Coaching Council,¹⁸ Association for Coaching,¹⁹ Association for Talent Development²⁰ (korábban: American Society for Training and Development) vagy éppen a The Institute for Performance and Learning²¹ (korábban: Canadian Society for Training and Development) szervezeti anyagaiban azoknak a képességeknek, tudásszintnek és kompetenciáknak a listáját, melyek a coach eredményességhez köthetők. Ezek a szakmai anyagok, kutatások, jó alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy kiszűrhetőek legyenek azok, melyeket az online térben erősebben kell használnia a coachoknak.

A legnagyobb nemzetközi szervezetek mindegyikének van saját kompetencia rendszere, azonban ezek is változtak már az idők folyamán (az ICF kompetencia rendszere legutóbb 2019-ben), ami nem segíti a hosszútávú kutatások

¹⁶ Campone–Ruth, 2012.

¹⁷ <https://www.coachfederation.hu/>

¹⁸ <http://emcchu.org/>

¹⁹ <https://www.associationforcoaching.com/>

²⁰ <https://www.td.org/>

²¹ <https://performanceandlearning.ca/>

lefolytatását, hiszen fennáll a veszély, hogy egy változás esetén nem lehet majd összehasonlítani a korábbi adatokkal.

A két legnagyobb hazai szervezet, mely nemzetközi háttérrel rendelkezik az International Coach Federation és az European Mentoring and Coaching Council. Mind a két szervezetnek van kompetencia listája, az International Coach Federation kompetencia keretrendszerére több szakkönyv és szakkikk és hivatkozik²². A szervezeti meghatározásokon kívül is volt törekvés *coach* kompetenciaprofilok²³ meghatározására például EU szinten is. A mostani kutatásba az International Coach Federation nyolc kompetenciája, a European Mentoring and Coaching Council által meghatározott 8 pontból álló kompetencia keretrendszer és Jennifer Britton csoport vonatkozásában feltárt kompetenciái kerültek²⁴, kiegészítve a saját mélyinterjú kutatásban meghatározott főbb sarokpontokkal.

Kutatási módszertan és a kutatás eredményei

Az elméleti részében kifejtésre kerültek a csoport és team coaching közötti esetleges különbségek. A definíciók tekintetében a kutatás szempontjából nincsenek jelentős különbségek, hiszen a vizsgált témákban: a módszertanban és a coaching kompetenciákban nincs jelentős eltérés. A továbbiakban csoportos coaching kifejezés kerül használatra, mint gyűjtőfogalom.

A kérdőív összeállítását 7 szakmai mélyinterjú előzte meg 2020 októberében. Ezek megállapításai alapján kerültek be plusz sarokpontok a folyamatok leírásába: bemelegedés, szerződéskötés, zárás, valamint plusz kompetenciák a kérdőívbe: figyelem fenntartás és energiaszint felmérésének képessége.

A kérdőívet social media segítségével került terjesztésre 2022 májusában. A kérdőívet kitöltők száma 35 fő. A kutatás nem reprezentatív, azonban jó kiindulási alapot adhat arra, hogy milyen kutatásokat érdemes a jövőben lefolytatni az online coaching folyamatok hatékonyságát illetően. A kitöltők 42%-a férfi és 57%-a nő.

A kitöltők szakmai tapasztalatbeli különbözőségeit az online és offline térben az 1. diagram szemlélteti.

²² SEGERS Jesse–VLOEBERGHES Daniel–HENDRICKX Erik–INCEOGLU Ilke: *Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube*, Academy of Management Learning and Education, 2011/2. 204–221. (Továbbiakban Segers et al. 2011.)

CAMPONE Francine–RUTH Mark: *The voices at the table: Perspectives on coaching practices and the preparation of professionals*, The Future of Coaching Summit Charlotte, North Carolina (USA) 27–28 July 2012. <https://gsaec.files.wordpress.com/2015/10/global-summit-outcomes-document-ruth-01-25-13.pdf> (Továbbiakban Campone-Ruth 2012.)

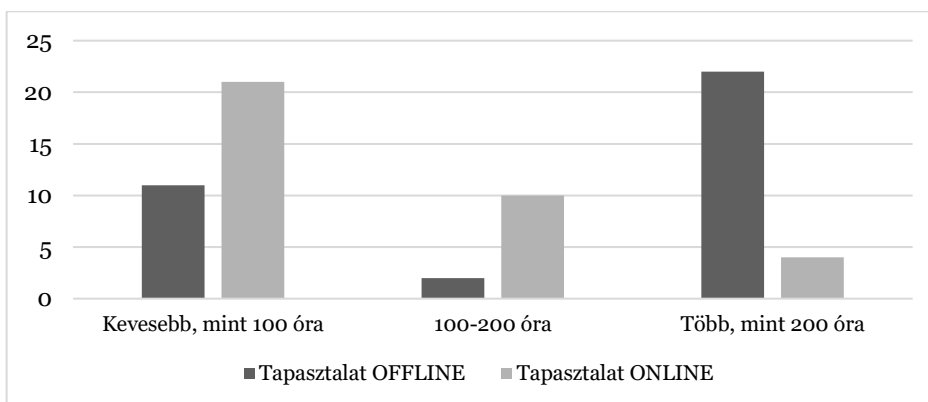
Britton, 2013.

Scannell et al. 2013.

Hauser 2018.

²³ AJDUKOVIC Marina–CAJVERT Lilja–JUDY Michaela–KNOPF Wolfgang–KUHN HUBERT–MADAI Krisztina–VOOGD Mieke: *ECVision – A szupervízió és a coaching európai kompetenciaprofilja*. [brossúra] 2015.

https://anse.eu/wp-content/uploads/2017/01/ECVision_Compentence_Framework_HUN.pdf (Továbbiakban Ajdukovic et al. 2015.)



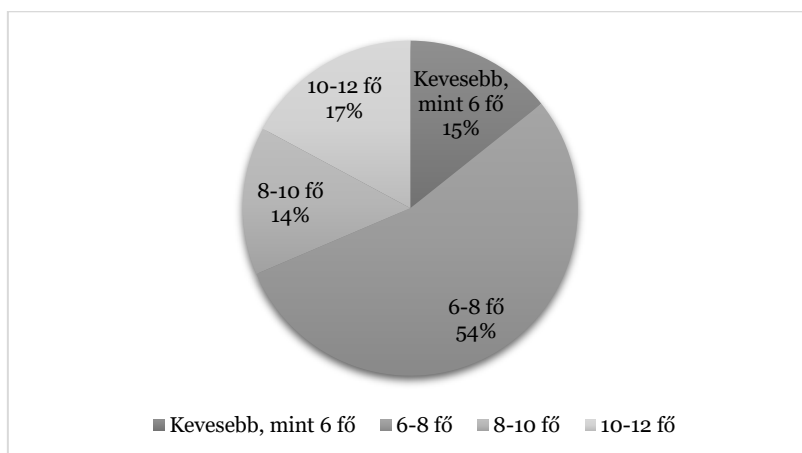
Kitöltők tapasztalata az online és offline térben (1. diagram)

Míg a kitöltők legnagyobb részének az offline térben több mint 200 óra tapasztalata van, addig az online térben a legjellemzőbb a kitöltőkre az, hogy kevesebb mint 100 óra tapasztalatuk van.

Kérdés volt a kitöltők számára, hogy a csoportos folyamatok hány %-a került megrendezésre online az elmúlt egy évben. A legtöbb válaszadó a 100%-ot (7 fő) és a 90%-ot (6 fő) jelölte. A kitöltők közül 17-en (48%) jelöltek 0-50% közötti értéket, és 18-an (52%) 70-100% közötti értéket. Felmérésre került, hogy ez milyen arányt jelent a korábbi egy évhez képest. 9 fő (25%) jelölte azt, hogy kisebb arányban voltak az adott évben online a folyamatok a korábbi évhez képest, 11 fő (31%) jelölte azt, hogy ugyanaz maradt az arány, míg 15 fő (42%) jelölte azt, hogy *növekedett* az online térben zajló folyamatok aránya a korábbi évhez képest.

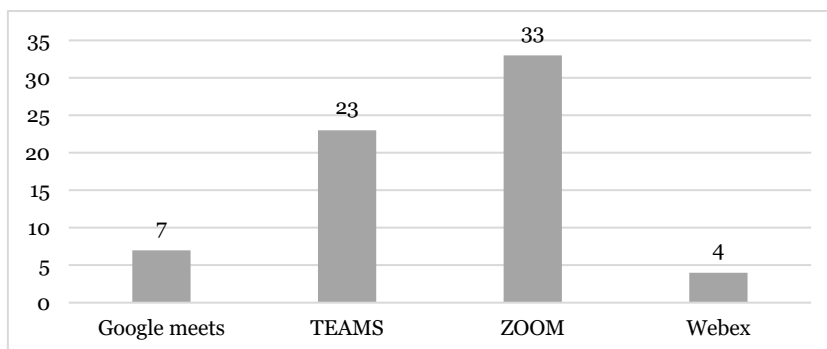
Megkérdezésre került, hogy a kitöltők milyen hosszúságú coachingot tartanak elbírhatónak az online térben. 27 kitöltő (77%) jelölte a *2 órás vagy annál rövidebb időtartamot*, míg 8 kitöltő jelölt 3-4 órás időtartamot. Itt látszódik egy erőteljes szakadék a két időintervallum között.

Az online térben a csoportnagyság létszáma is a kérdések között szerepelt. Az eredményt a 2. diagram szemlélteti, mely szerint a kitöltők legnagyobb százaléka (54%) a *6-8 fős csoportokat* jelölte ideálisnak.



Mekkora az ideális csoportlétszám? (2. diagram)

Felmérésre került az is, hogy melyek a leggyakrabban, legszívesebben használt online eszközök. Első kérdésként a 3 leggyakrabban használt alkalmazás került lekérdezésre (lásd 3. diagram). A jelölések alapján a leggyakrabban használt alkalmazás egyértelműen a ZOOM és a TEAMS, mely a jelölések 83%-át kapta meg.



Leggyakrabban használt online eszközök (3. diagram)

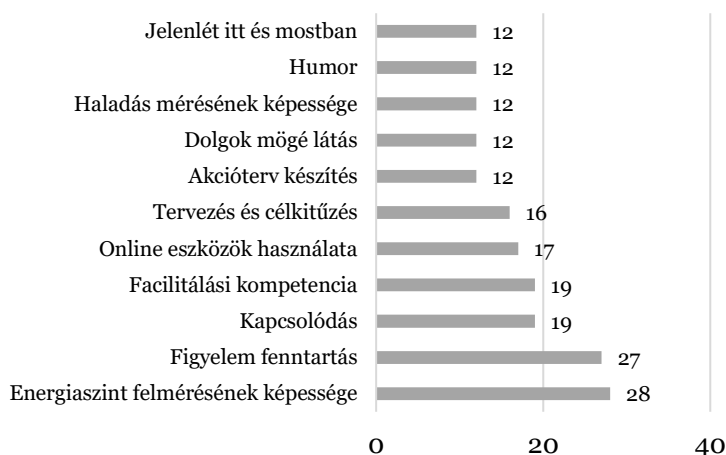
Felmérésre került, hogy melyek a legszívesebben használt online módszerek, eszközök. (Itt egy előre megadott válaszhalmból kellett megjelölni maximum 5 eszközt.) A kapott jelölések alapján a legtöbb jelölést az alábbi lehetőségek kapták:

- Breakout rooms (kiscsoportos feladatok): 31 jelölés
- Kiegészítő online eszközök: 22 jelölés
- Jégtörő feladatok: 20 jelölés
- Chat használata: 15 jelölés
- Vizuális eszközök: 15 jelölés

Fontosnak tartom kiemelni azokat is, melyek a legkevesebb szavazatot kapták, mert ezek további kutatási irányokat vethetnek fel az online eszközök alkalmazhatóságának kérdéskörét illetően. Itt a legkevesebb jelölést a dramaturg feladatok (1), írásos feladatok (4) és mozgásos feladatok (6) kapták a felsorolt módszerek közül.

Arra a kérdésre, hogy milyen kisegítőeszközöket használnak legszívesebben az online csoportos munka során, az alábbi válaszok jelentek meg leggyakrabban: a Mentimeter 29 jelölést, KAHOOT 23 jelölést és a Slido 6 jelölést kapott.

A szakirodalmi kutatásom alapján kijelenthető, hogy az International Coach Federation kompetencia rendszere a legtöbbet hivatkozott a tudományos munkákban, azonban a cél az volt, hogy tágabb körből lehessen választani, az International Coach Federation, a European Mentoring and Coaching Council kompetenciarendszerét és Jennifer Britton leírását és a szakértői interjúkban meghatározott két kompetenciát is a lehetséges válaszok közé kerültek. A kérdőívben kértük, hogy a 40-es listából válasszák ki azt a 15 kompetenciát, melyet egyértelműen *erősebben* kell használnjanak az online térben. Az itt adott válaszokat 4. diagram összegzi.

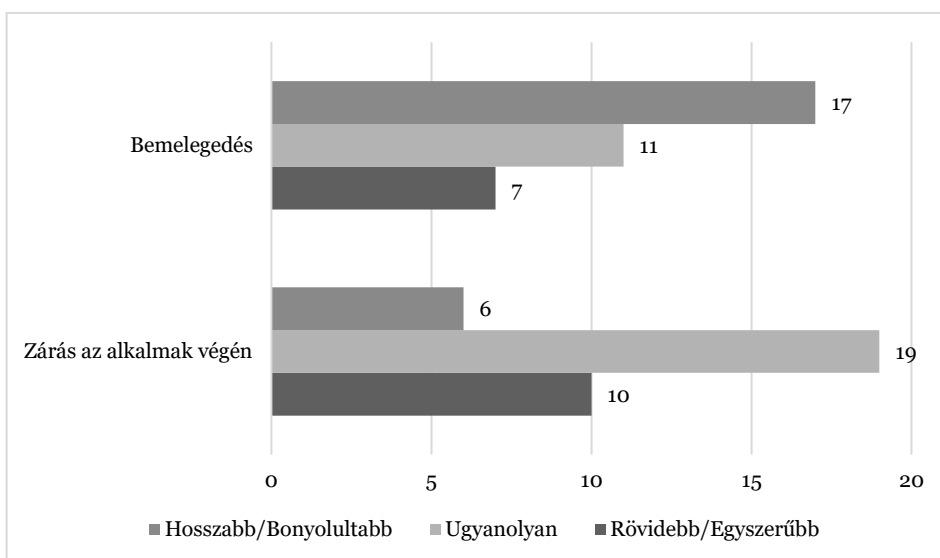


Leggyakrabban jelölt coach kompetenciák (4. diagram)

A legtöbb jelölést a kompetenciák közül az energiaszint felmérésének képessége (28) és a figyelem fenntartása (27) kapta, mely a szakértői interjúk nyomán került bele a listába, és a számok alapján visszaigazolást jelent, hogy fontos tényezőkre tapintott rá. Ezt követi a kapcsolódási képesség (19), mely különböző formában mindhárom leírásban (ICF, EMCC és Britton) is szerepel, majd a facilitálási kompetencia (19), mely Jennifer Britton és az ICF hivatkozásában is szerepel. (Az EMCC modelleket és technikákat említ, mint gyűjtőkompetencia). Ezt követően az online eszközök használata (17), mely szintén Jennifer Brittonnál jelenik meg, mint fontos tényező és a tervezés és célkitűzés (16), mely Britton leírásában és az ICF kompetenciái között is szerepelt. Összességében elmondható, hogy a 6

legtöbb pontot kapott kompetencia közül 4 kompetencia köthető Britton feldolgozásához, 3 jelenik meg az ICF kompetenciái közül és 2 az EMCC kompetenciái közül.

A kérdőívet kitöltők megjelölték azt is, hogy az offline találkozók szervezéséhez, lefolytatásához, zárásához képest az online milyen változásokat eredményezett (bonyolultabbá vált, nem változott, vagy éppen egyszerűbb lett). A legtöbb szakasznál a kitöltések legnagyobb arányát az „ugyanolyan hosszúság” válasz kapta. Az 5-ös diagramon azok az eredmények kerültek kiemelésre, ahol vagy nem az „ugyanolyan” válasz kapta a legmagasabb jelölést (lásd: bemelegedés), vagy a második legmagasabb válasznak sikerült legalább az 50%-át elérnie az „ugyanolyan” válaszok számának. Ennek alapján elmondható, hogy a legnagyobb kihívás a csapattal való munkához köthető, mégpedig a bemelegedéshez, mely a szakértői interjúk alapján került a felsorolásba. A kérdőívet kitöltők közül 17-en jelölték azt, hogy ez a folyamat bonyolultabb lett az online térben. Ez volt az egyetlen olyan, ahol nem az „ugyanolyan” válasz kapta a legtöbb jelölést. Ezen kívül a „zárás az alkalmak végén” volt még, ahol 10 válaszadó jelölte, hogy rövidebb lett a folyamat, (ami az „ugyanolyan” választ adók 52%-a volt).



Az egyes szakaszok értékelése a kérdőív kitöltői által (Saját szerkesztés) (5. diagram)

A kérdőívben különböző kijelentésekhez kapcsolódóan került feltárásra a kitöltők attitűdje, melyek a bizalomhoz, interakcióhoz és a coach szerepéhez kapcsolódtak, és a szakértői interjúk meglátásaiból merítkeztek. A válaszok között a teljes mértékben egyetért – kis mértékben egyetért – egyáltalán nem értek egyet válaszokon túl lehetőség volt még elhatárolódni: „szituáció vagy csoport függő”, vagy éppen „nincs tapasztalat” választ jelölni. Az alábbi eredményeket érdemes kiemelni a felmérésből:

Két kijelentésnél kapott nagy arányú jelölést a szituáció/csoportfüggő válasz:

- *Azzal a csapattal könnyebb az online térben, akikkel korábban már volt offline találkozó.* A válaszadók nagyobb része (12 válaszadó, 34%) választotta a szituáció/csoport/csoportfüggő választ. A válaszadók másik jelentős része (10 kitöltő, 28%) jelölte, hogy teljes mértékben egyetért ezzel a kijelentéssel.

- *Az online térben való távolság jó hatással van a bizalomépítésre.* A válaszadók közül 10-en (28%) választotta a szituáció/csoportfüggő választ, míg 14 válaszadó (40%) egyáltalán nem ért ezzel egyet.

A coach szerepéhez kapcsolódó kijelentések és válaszok értékelésénél megoszlottak a vélemények:

Voltak olyanok, ahol egyenlő arányban oszlottak el a válaszok az egyetértés és egyet nem értés között.

- *Online térben nehezebb értelmezni a csöndet.* Míg 17 fő (48%) jelölte a teljes mértékben és kis mértékben egyetért válaszokat, és ugyanennyien, 17-en (48%) jelölték, hogy egyáltalán nem értenek egyet ezzel a kijelentéssel.

Ahol nagyobb arányban voltak az egyetértő válaszok:

- *Bizalomépítés több időt vesz igénybe, ha nincs a résztvevőkkel korábbi offline tapasztalat.* Összesen 11 válaszadó (31%) jelölte a teljes és 11 válaszadó (31%) a kis mértékben egyetért válaszokat a kérdőívben erre a kérdésre, míg 7 fő (20%) jelölte, hogy egyáltalán nem ért egyet.

- *Az online térben a coachnak több energiát kell beletenni a folyamatba.* 16 válaszadó (45%) jelölte, hogy teljes mértékben egyetért, 6 válaszadó (17%), hogy kis mértékben, míg 10 (28%) jelölte, hogy egyáltalán nem.

- *Online térben nehezebben érzékelhető a résztvevők energiaszintje, tanulását.* 12 fő (34%) jelölte válaszul, hogy teljes mértékben egyetért, 9 fő (25%), hogy kismértékben és ugyancsak 12 fő (34%), hogy egyáltalán egyáltalán nem ért egyet.

- *Az online térben könnyebb tartani a kereteket.* 7 kitöltő (20%) ért teljesen egyet, 9 fő (25%) ért kis mértékben egyet és 12 kitöltő (34%) egyáltalán nem ért egyet.

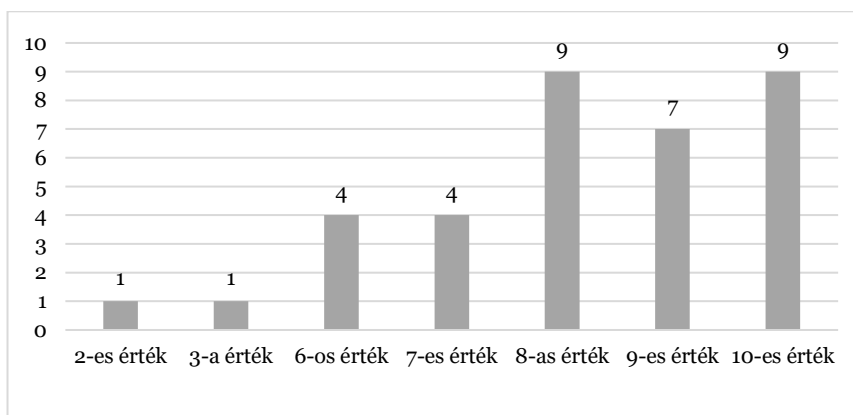
Megvalósításhoz kapcsolódó kijelentések:

- Arra a kérdésre, hogy ki tartja fontosnak, hogy a résztvevők mindig bekapcsolt kamerával legyenek, 30-an (85%) válaszoltak úgy, hogy teljes mértékben fontosnak érzik.

- *Akadályozza a munka minőségét, ha egy gép előtt többen is ülnek:* 28 fő (80%) teljesen vagy kis mértékben egyetért ezzel a kijelentéssel.

- *Az online térben zajló munka feszesebb, több feladatot tartalmaz.* Itt jobban megoszlának a vélemények: 10 kitöltő (28%) teljesen, 9-en (25%) kis mértékben és 9-en (25%) egyáltalán nem értenek egyet a fenti kijelentéssel.

Végezetül kértük a kitöltőket, hogy értékeljék a csoportos online coaching folyamatok hatékonyságát (6. diagram). A kitöltők 71%-a (25 fő) jelölt 8-as vagy annál nagyobb hatékonyságot, míg a maradék 10 jelölés eloszlása egy viszonylag széles skálán kerül el (2 és 7-es értékek közötti).



Online csoportos folyamatok hatékonyságának értékelése (6. diagram)

A szabad szavas válaszadásban volt lehetőség azoknak a témáknak a megjelölésére, amikben nehéz az online térben előrehaladást mutatni. A visszajelzések között helyet kapott az érzelmi intelligencia, csapaton belüli feszültségek, stresszoldás, az elköteleződés témája, az intenzív érzelmeket igénylő témák, az önbizalom kérdése és kommunikációs témák is, melyek ugyancsak új témalehetőségeket nyithatnak jövőbeli kutatások lefolytatására.

Összegzés

A tanulmány elsődleges célja az volt, hogy reagáljon egy szakmai kihívásra, melyet a 2020-as pandémia erősített fel, mégpedig arra, hogy hogyan lehet coachként sikeresen működni az online csoportos folyamatokban. A kérdőíves kutatást egy irodalmi áttekintés előzte meg, melynek eredményei kiegészültek szakmai interjúk tapasztalataival is, így adva egy tágabb értelmezést és nagyobb teret a visszajelzéseknek.

A kérdőív célkitűzése az volt, hogy meg lehessen határozni azokat a tényezőket, melyek segíthetik a coach munkáját a pandémia okozta kihívások kezelésében. Fel lehessen tárni azokat a legfontosabb sarokpontokat, kihívásokat és gátló tényezőket, melyek befolyásolják az eredményességet az online térben való működés során.

Ehhez vizsgáltuk azokat a kérdéseket, hogy melyek a legeredményesebb keretek egy sikeres csoportos coaching folyamathoz az online térben, melyek azok a szakaszok, ahol nagyobb vagy éppen jóval kisebb energiabefektetés kell az offline-hoz képest, mely coach kompetenciák használata kap nagyobb hangsúlyt és melyek azok a technológiai platformok, eszközök vagy éppen módszerek, melyeket a legjobban lehet használni az online térben.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a kereteket tekintve a kitöltők a 2 órás vagy annál rövidebb időtartamot, a 6-8 főt tartják ideálisnak, amikor minden résztvevő kamerával van jelen, és lehetőleg egy gép előtt egy ember ül. A legszívesebben használt online platformok a ZOOM és a TEAMS alkalmazások, míg kiegészítő eszközként a Mentimetert és a KAHOOT-ot használják. Nehezen

átültethetőek az online térben a dramaturg, írásos és mozgásos feladatok. A leg-erősebben használt coach kompetenciák az energiaszint felmérésének képessége és a figyelem fenntartásának képessége. Ezt követi a kapcsolódási képesség és a facilitálási kompetencia. A folyamatokat tekintve a legtöbb szakasz hossza/bonyolultsága a kitöltők szerint nem változott, ez alól kivételt képez a bemelegedés, melyre egyértelműen több időt kell szánni a coachok visszajelzése alapján az online térben. A különböző kijelentések közül, amivel a leginkább egyetértettek a kitöltők, hogy a bizalomépítés több időt vesz igénybe, hogy több energiát kell beletenni a folyamatokba a coachnak, mert a résztvevők energiaszintje nehezebben érzékelhető, mint offline térben lenne. A kitöltők 71%-a ítélte úgy, hogy az online térben is legalább 8-as, vagy annál nagyobb hatékonyságot lehet elérni, azonban bőven jelölésre kerültek olyan témák, ahol ezt az eredményességet nehezebb lehet hozni, mely további kutatási témákhoz is jó alapot szolgáltatathat.

Irodalom

- AJDUKOVIC Marina–CAJVERT Lilja–JUDY Michaela–KNOPF Wolfgang–KUHNS HUBERT–MADAI Krisztina–VOOGD Mieke: *ECVision – A szupervízió és a coaching európai kompetenciaprofilja*. [brossúra] 2015.
https://anse.eu/wp-content/uploads/2017/01/ECVision_Compentence_Framework_HUN.pdf
- BRITTON J. Jennifer: *From One to Many: Best Practices for Team and Group Coaching*, John Wiley and Sons Canada Ltd, Ontario, 2013.
- BROWN Saul W.–GRANT Anthony M.: *From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations*, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2010/1. 30–45.
 DOI: 10.1080/17521880903559697
- CAMPONE Francine–RUTH Mark: *The voices at the table: Perspectives on coaching practices and the preparation of professionals*, *The Future of Coaching Summit Charlotte, North Carolina (USA) 27–28 July 2012*.
<https://gsaec.files.wordpress.com/2015/10/global-summit-outcomes-document-ruth-01-25-13.pdf>
- CARR Catherine–PETERS Jacqueline: *The experience of team coaching: A dual case study*, *International Coaching Psychology Review*, 2013/1. 80–98.
- CLUTTERBUCK David: *Coaching the Team at Work*, Nicholas Brealey International, London, 2009.
- COCKERHAM Ginger: *Group Coaching a Comprehensive Blueprint*, Universe, Bloomington, 2011.
- FARMER Sam: *Making sense of team coaching*, *The Coaching Psychologist*, 2015/2. 72–80.
- FUSCO Tony–PALMER Stephen–O’RIORDAN Siobhain: *Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership Group Coaching*, *International Coaching Psychology Review*, 2016/2. 6–16.
- HACKMAN J. Richard–WAGEMAN Ruth: *A theory of team coaching*, *Academy of Management Review*, 2005/2. 269–287.

- HAUSER Laura: *Team Coaching Operating System (TCOS): The Intersection of Evidence-Based Research and Gestalt Principles*, Gestalt Review: SPECIAL ISSUE: Advances in a Gestalt Approach to Coaching, Consulting, and Organization Development, 2018/2. 208–225.
 DOI: [10.5325/gestaltreview.22.2.0208](https://doi.org/10.5325/gestaltreview.22.2.0208)
- HAWKINS Peter: *Leadership team coaching. Developing collective transformational leadership*, Kogan Page Publishers, London, 2014.
- HORVÁTH Tünde: *A team coaching különböző fajtái 1.*, Magyar Coachszemle, 2012/2. 24–30.
- HORVÁTH Tünde: *A team coaching különböző fajtái 2.*, Magyar Coachszemle, 2012/3. 5–16.
- KELLŐ Éva (szerk.): *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó Zrt., Bp., 2014.
- LLEWELLYN, Tony: *The Team Coaching Toolkit: 55 Tools and Techniques for Building Brilliant Teams*, Practical Inspiration Publishing, Great Britain, 2017.
- MASEKO Badelisile M.–VAN WYK Rene–ODENDAAL Aletta: *Team coaching in the workplace: critical success factors for implementation*, SA Journal of Human Resource Management, 2019/3. 1–11.
- MEIER, Daniel: *Team coaching: csapatok megoldásközpontú támogatása a gyakorlatban*, SolutionsSurfers Magyarország, Budapest, 2013. a
- POPOVICS Péter–GÁL Tímea–KATONÁNÉ KOVÁCS Judit–ÁRVÁNÉ VÁNYAI Georgina: *Team Coaching eszközök alkalmazása az egyetemi oktatásban – esettanulmány*, Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények, 2017/4. 445–456.
 DOI: [10.21791/IJEMS.2017.4.35](https://doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.35)
- SCANNELL Mary–MULVIHILL Mike–SCHLOSSER Joanne: *The Big Book of Team Coaching Games: Quick, Effective Activities to Energize, Motivate, and Guide Your Team to Success*, McGraw–Hill Publishing, New York, 2013.
- SEGERS Jesse–VLOEBERGHES Daniel–HENDRICKX Erik–INCEOGLU Ilke: *Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube*, Academy of Management Learning and Education, 2011/2. 204–221.
 DOI: [10.5465/amle.10.2.zqr204](https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr204)

Abstract

EXAMINING THE CHARACTERISTICS OF ONLINE GROUP COACHING

The main aim of this study is to help us explore those characteristics and key points which can make online group processes more effective. The survey is based on theoretical literature review and experts' interviews.

The theoretical part aims to examine the differences between group and team coaching processes, to find out whether it is right to examine it without separation and to define the main stages, so it can be further analysed. It also aims to explore and collect the competencies of coaches, so the most frequently used can be identified.

It also researches to define the best framework for online processes and find out which are the most used technological platforms, tools. It also examines the attitude of coaches considering different statements.

Keywords: coaching, online, efficiency