

COACHINGOWA INTERWENCJA

Czyli jak osiągnąć harmonię w zespole?

Od lat coaching jest jedną z głównych form wsparcia w organizacjach, nie tylko osób indywidualnych, lecz także zespołów. Choć pozornie może się wydawać prosty w realizacji, jednak w zależności od tego, czego potrzebuje zespół w danym momencie i określonym kontekście, jego przeprowadzenie wcale nie musi już takie być. O czym należy pamiętać, planując sesje team coachingu?



dr Katarzyna Pilipczuk

*Założycielka InnerMastering® Institute,
wiceprezes zarządu i Senior Partner*



Piotr Pilipczuk

*Założyciel InnerMastering® Institute,
prezes zarządu i Senior Partner*

W teorii i praktyce zarządzania istnieje wiele koncepcji pracy zespołowej, dysfunkcji i koniecznych elementów do budowania skutecznych zespołów (Lencioni, Clutterback i inni). Patrząc na ten temat systemowo, warto zwrócić uwagę na cztery procesy rozwoju systemów (zespołu) i osiem aspektów funkcjonowania harmonijnych zespołów.

Cztery procesy rozwoju systemu, w tym wypadku zespołu, to:

- adaptacja poprzez wzrost kompetencji,
- transformacja poprzez rozszerzenie świadomości,
- transmutacja wynikająca ze wzmocnienia energii do działania,
- celebrowanie pozwalająca na budowanie dobrostanu.

Każdy z tych procesów rządzi się swoimi prawami i już sam w sobie może być przedmiotem interwencji coachingowej w zespole. Kiedy jednak dodamy do tego osiem aspektów funkcjonowania harmonijnych zespołów, możemy zbudować efektywny i pomocny zespołom proces coachingowy. Aspekty te zostały przedstawione na rysunku poniżej.

Rys. 1. HARMONIJNY ZESPÓŁ



Opracowanie własne InnerMastering® Institute

HARMONIJNIE FUNKCJONUJĄCE ZESPOŁY CHARAKTERYZUJE:

Adaptacja:

- **ukierunkowanie na wynik**, budowanie środowiska pracy sprzyjającego determinacji w działaniu, wspólne rozumienie celów,
- **współdziałanie**, stwarzanie wspólnych standardów zachowań służących budowaniu zespołu, poczucia przynależności.

Transformacja:

- **dzielenie się wiedzą i umiejętnościami**, opracowywanie taktyk np. sprzedaży, uruchamianie pomysłowości i dynamizmu w działaniu,
- **konsekwentne i odpowiedzialne działanie**, budowanie wspierających przekonań w zespole.

Transmutacja:

- **wspólne wartości**, które budują zaangażowanie w zmianę, autentyczną pasję w realizacji zadań,
- **synergiczna współpraca**, transparentna komunikacja, wspólnie rozumiana tożsamość zespołu.

Celebracja:

- **innowacyjność** w działaniu, wspólna wizja, poczucie sensu działania, otwartość na kreatywność i indywidualność każdego członka zespołu,
- pełna **integracja**, funkcjonowanie w prawdzie w sposób ekologiczny dla każdego.

ZAKŁÓCENIA W ZESPOLE

Większość procesów coachingów zespołowych jest realizowana z uwagi na zgłaszane zakłócenia w zespole. W wielkim uproszczeniu i bardzo ogólnie można powiedzieć, że zakłócenie może przejawiać się poprzez specyficzny i charakterystyczny dla etapu sposób myślenia w zespole lub o zespole. Będzie on precyzyjną wskazówką, nad czym trzeba z zespołem pracować. Przy wystąpieniu zakłócenia:

- na etapie adaptacji będzie pojawiać się opinia, że zespół jest bez wartości, nie przynosi odpowiednich wyników, nie potrafi współdziałać;
- na etapie transformacji, że jest bez nadziei na lepsze funkcjonowanie, przejęcie odpowiedzialności, dzielenie się wiedzą, głównie z uwagi na nagromadzone emocje, długotrwałe konflikty;
- na etapie transmutacji, że jest bez znaczenia, ponieważ nie wnosi wartości dodanej, nie zaraża pasją, nie jest przykładem dla innych zespołów;
- na etapie celebrowania, że nie jest pomocny, bo nie wnosi innowacji do systemu organizacji, nie działa na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Przykład 1

Firma: branża FMCG, wicelider rynku

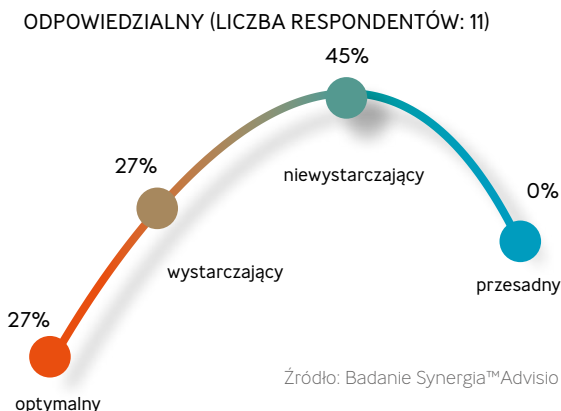
Cel team coachingu: zwiększenie efektywności działań sprzedaży i marketingu

Zakłócenie na etapie adaptacji: brak współpracy między sprzedażą i marketingiem przekładająca się na konkretne straty finansowe organizacji

W procesie zdefiniowano i doprecyzowano 14 wspólnych celów biznesowych, przeprowadzono badanie Synergia™, które wskazało, że trzy z nich są zagrożone, a 11 niepewnych. Badanie potwierdziło trudność sytuacji i pokazało, gdzie konkretnie pojawiają się problemy. We wszystkich bowiem zagrożonych celach dominującym elementem wpływającym na taki rezultat była odpowiedź na jedno pytanie dotyczące zasobów dostępnych dla osób odpowiedzialnych za realizację celów, które przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 2. ODPOWIEDŹ NA PYTANIE W BADANIU

Zostałeś wskazany/a jako osoba odpowiedzialna za realizację tego celu. Jak oceniasz zakres zasobów, informacji i uprawnień, które otrzymałeś/aś do dyspozycji w tym kontekście?



Pogłębiona analiza sytuacji pokazała, że choć pierwotnie strata na wyniku była wskaźnikiem, to główna praca coachingowa polegać miała na budowaniu współdziałania między działem sprzedaży a marketingiem, na stwarzaniu wspólnych standardów zachowań służących budowaniu zespołu, poczuciu przynależności do jednego teamu.

W tym przypadku okazało się, że:

- wypracowanie wspólnych standardów zachowań u klienta,
- wspólnych standardów akcji promocyjnych,
- uzgodnienie trasówek z podejmowanymi akcjami merchandisingowymi,
- wymiana informacji i uwspólnianie terminów

znacząco wpłynęły na efektywność pracy i osiągane wyniki.

I choć może się to wydawać oczywiste z perspektywy czasu i zakończonego procesu, to w codziennym funkcjonowaniu zespołów w organizacji niestety tak nie jest. Nawarstwione przekonania, stare konflikty, gry interesów sprawiają, że trudno jest dojść przyczyny zastoju, odnaleźć ścieżkę wyjścia i odważyć się na zmianę.

Wiele procesów dotyczy także przeprowadzenia zespołu na inny etap współpracy bądź ułożenia jej od początku, np. gdy pojawia się nowy menedżer lub nastąpiła fuzja.

ETAPY TEAM COACHINGU

Bez względu na to, czego dotyczy praca z zespołem, proces team coachingu ma swoje konkretne etapy:

Badanie stanu rzeczywistego

To etap, w którym poznajemy zespół, jego problemy, ustalamy, skąd startujemy. Przydatne tu mogą być badania klimatu zespołu.

Uzgodnienie celu, praca z celami

Ten etap ma dwa wymiary:

- pierwszy to cele na coaching dla zespołu, czyli z czym konkretnie będziemy pracować, nad którymi aspektami harmonijnych zespołów;
- drugi to cele biznesowe, nad którymi zespół potrzebuje pracować, ich doprecyzowanie i zbadanie.

Na tym etapie pracę mogą usprawnić narzędzia do badania celów, np. Synergia™ Advisio.

Praca z wartościami

Na tym etapie poznajemy dyskurs zespołu i dyskursy poszczególnych osób oraz wartości stojące za poszczególnymi celami biznesowymi. Tutaj również można korzystać z narzędzi badających dyskurs zespołu lub/i poszczególnych osób, np. Values-Energy®, ValuesQ®, Mindsonar®.

Praca z zasobami

Zasoby rozumiemy tu jako kompetencje zespołu oraz wszystkie systemowe elementy pomocne w realizacji celów (systemy np. motywacji, procedury, narzędzia pracy).

Planowanie działania

Ten etap składa się z czterech kroków:

- kreowanie,
- planowanie,
- analiza ryzyk,
- weryfikacja systemowa.

Wdrożenie

Ostatni etap to sprawdzanie w realiach zaplanowanych działań i wdrażanie zmian, testowanie, powrót z wnioskami.

Proces z pozoru prosty staje się dużo bardziej skomplikowany, gdy dodamy do niego: doświadczenia poszczególnych członków zespołu, często z różnych firm i dyskursów, ich przekonania (o sobie, o innych, o firmie), obawy, różne systemy wartości, indywidualne interesy, różne predyspozycje i preferencje zawodowe. Ułożenie tych elementów w spójny system, w którym każdy członek zespołu się odnajdzie, będzie miał przestrzeń na swój rozwój, weźmie odpowiedzialność za swoje działania – staje się sztuką.

DLACZEGO WARTO?

Istnieje wiele powodów, dla których warto uruchomić proces coachingu zespołowego. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że jest to proces wymagający od coacha ogromnej wiedzy i doświadczenia, gdyż istnieje niebezpieczeństwo, że może on być przeprowadzony niedokładnie lub niewłaściwie.

Przyczynami niewłaściwie przeprowadzonego procesu team coachingu mogą być:

- błędna diagnoza etapu rozwoju lub aspektu harmonijnie działających zespołów;
- skupienie się tylko na jednym kroku procesu coachingowego, np. doprecyzowywanie celów i od razu przejście do wdrożenia;
- przeprowadzenie procesu według schematu, bez uwzględnienia indywidualnych obaw, przekonań itp. członków zespołu;
- brak szerokiej perspektywy i wiedzy coacha;
- przeprowadzenie procesu coachingu zespołowego na poziomie operacyjnym: cel – zachowania – wynik.

Wszystkie te przyczyny łącznie i każda osobno powodują, że efekt procesu team coachingu albo nie jest widoczny wcale – „poczucie zmarnowanego czasu”, albo znika po krótkim okresie – „coaching jest nieskuteczny”.

Dobrze przeprowadzony proces zmienia funkcjonowanie zespołów w organizacjach na stałe, wnosi współpracę na inny etap, buduje odpowiedzialność, zaangażowanie, wzmacnia autentyczność i prawdziwość relacji, prowadzi do osiągania wysokich rezultatów i uwalnia innowacyjność – w zależności od tego, czego potrzebuje zespół w danym momencie i określonym kontekście. ● ©

Przykład 2

Firma: branża farmaceutyczna

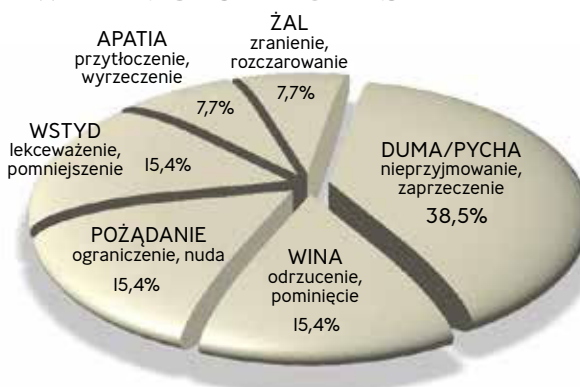
Cel team coachingu: budowanie współpracy w Management Team po rekonstrukcji zespołu

Zakłócenie na etapie transmutacji: nowy zespół MT nie miał jeszcze wystarczającego uznania, sesje miały za zadanie zbudowanie wartości dodanej zespołu tak, aby zarażał on pasją, był przykładem dla innych zespołów.

W procesie użyto Indywidualnych Matryc HOPERS®, które pozwoliły odkryć:

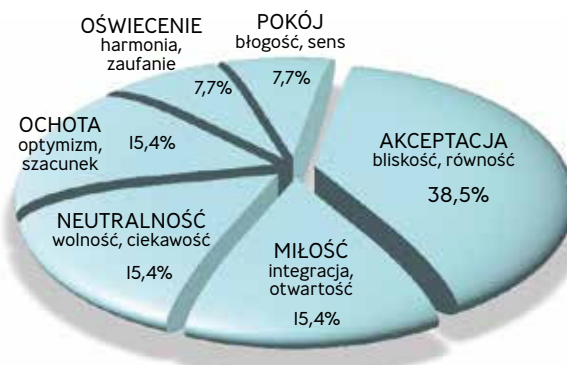
- indywidualne zasoby i głody poszczególnych członków zespołu (rys. 3 i 4),
- działania skryptowe i sposoby wychodzenia z nich,
- indywidualne ścieżki rozwoju,
- indywidualną charyzmę każdego menedżera.

Rys. 3. PRZYKŁAD GŁODÓW W MATRYCY SIŁY HOPERS®



Źródło: Indywidualny Raport HOPERS®

Rys. 4. PRZYKŁAD ZASOBÓW W MATRYCY MOCY HOPERS®



Źródło: Indywidualny Raport HOPERS®

Praca z matrycami budowała otwartość między członkami zespołu oraz odwagę w odkrywaniu się przed innymi. W dużej mierze cały proces głęboko dotykał indywidualnych systemów wartości oraz budowania wspólnego dyskursu organizacji. Efektem tej pracy jest zaangażowany i efektywny zespół ludzi, którzy razem potrafią synergicznie współpracować, którzy komunikują się w sposób transparentny, razem budują codzienną tożsamość zespołu poprzez jasną wspólną odpowiedź na pytanie: kim jesteśmy jako Management Team?