

Piše:
Marija Pavić

Timski koučing

Poslednjih godina koučing postaje sve prisutniji razvojni metod na našim prostorima. Početkom dvehiljaditih kouč je morao prvo da objašnjava šta je to koučing, pa tek onda da ga nudi kao uslugu.

Danas, kada postoji znatan broj kako „life" tako i „business", pa čak i nekolicina „executive" koučeva, pomenuti slučaj je pre izuzetak nego pravilo.

Ono što je našem tržištu postalo relativno blisko je individualni koučing, premda ima još dosta prostora za razvoj i širenje ovog pristupa u Srbiji.

S druge strane postoji jedno polje koučinga koje je na srpskom tržištu prilična retkost, a moje iskustvo kaže da potreba postoji i čeka.

Reč je o **timskom koučingu**, razvojnoj metodi u kojoj se tim posmatra kao jedinka. Koliko je potreban ovaj metod govori nam i činjenica da se sve kompanije i orgnizacije sastoje od timova, pa čak i kada te timove čine jaki individualci.

Čari ovog zanata

Timski koučing predstavlja predivan spoj s jedne strane koučing pristupa, u kome se maksimizuju unutrašnji potencijali jednike i iz njih izvlači nešto novo i kvalitetnije, i s druge strane rada sa grupom, u kome se prati grupna dinamika, pa čak i koristi kao svojevrstan alat za razvoj.

Zato se od timskog kouča očekuje ne samo da bude izuzetno vešt u „izvlačenju maksimuma iz ljudi" tj. u koučingu, već i u upravljanju psihologijom tima.

Snagu ovog metoda upravo čini taj pristup izvlačenja iz učesnika („pull"), zahvaljujući kom tim koristi svoju energiju, svoja znanja, svoje unutrašnje resurse, u kombinaciji sa takođe unutrašnjom podrškom koju tim sam sebi pruža i nakon koučing sesije.

Na žalost, u individualnom koučingu nekada otežavajuću okolnost predstavlja vraćanje osobe nakon sesije u uobičajeni kontekst koji često podržava stare, manje funkcionalne navike i obrasce ponašanja, pri čemu je onda pojedincu potrebna dodatan napor da se bori i sa sopstvenim unutrašnjim i sa spoljašnjim otporima i preprekama.

Ovde ta zajednička usmerenost ka zajedničkom cilju sa međusobnim razumevanjem povećava verovatnoću za uspehom u kome automatski i svaki član raste i dobija.

Možda ovde brzina razvoja pojedinaca u timu nije ista kao kada bi imali individualni koučing, ali sinergija pomaka kod svih članova stvara neponovljiv efekat. Dodatno se dobija time što se uspostavljaju nova pravila i stvara nova zdravija dinamika u funkcionisanju tima.

Procena razvojnih potreba tima

Postoji više načina utvrđivanja razvojnih potreba tima, a jedan od njih je da tim sam sebe proceni na određenoj grupi faktora od kojih zavisi uspešno funkcionisanje tima. Ovo ujedno omogućava da se nakon koučing procesa uradi „re-test" tj. ponovna procena i tako utvrdi šta je postignuto a šta preostaje da se unapređuje u budućnosti.

Svi timovi imaju određeni kvalitet funkcionisanja.

Poseban benefit u timskom koučingu *je to što tim kroz ovaj proces uči kako da kasnije sam koristi slične obrasce ponašanja, odnosno da usvoji kako da kroz konstruktivne diskusije efikasnije i efektivnije postiže svoje ciljeve. Poenta i jeste da se tim toliko osamostali i postane funkcionalan da kroz izazovne situacije prolazi kao da je pored njih kouč.*

Može se slobodno reći da taj nivo funkcionisanja nije nikada apsolutno loš ni apsolutno dobar (na skali od 1 do 10, još nisam srela tim koji bi neko opisao sa 1 ili sa 10). To znači da su u izvesnoj meri uspešni, ali i da postoji manji ili veći prostor za unapređenje.

Osim što je bitno ustanoviti kakvo je trenutno stanje u timu, bitno je na početku koučing procesa proveriti i kako članovi tima vide željeno stanje, kao i koliko je ta promena za njih relevantna i koliko se osećaju spremnim da krenu u unapređenje funkcionisanja svog tima. Sve to skupa (razlika između aktuelnog i željenog nivoa) daje informacije o razvojnim potrebama tima i njihovoj motivaciji za razvoj.

Malo konkretnije o timskom koučingu

Bilo daje reč o otklanjanju problema u funkcionisanju, dodatnoj podršci za postizanje poslovnih ciljeva, sprovođenju koraka u određenom projektu, ili o donošenju odluke u vezi sa ostvarenjem timske vizije i strategije – timski koučing je pravi izbor. U svakom slučaju uloga kouča je da asistira grupi koučija (koučiji = osobe koje se koučuju) da pronađu najbolji put do ostavrenja svog željenog stanja, do svojih koučing ciljeva.

Veličina grupe može da varira od troje ili četvoro do par desetina ljudi. To zavisi isključivo od toga koliki je tim. Postoje polemike da li je tandem od dve osobe dovoljan za timski koučing. Što da ne?U svakom slučaju, optimalan broj je šest do dvanaest učesnika.

Ponavaljam: ne odlučuje kouč o broju učesnika već realna veličina tima kojim treba da se pozabavimo. Nekada postoji realna dilema koji broj ljudi se može smatrati timom; tada kouč može da učestvuje u odlučivanju na kom nivou tima će se raditi. Na primer ako postoje problemi u proizvodnom sektoru neke kompanije, koučing može da se obavlja samo sa radnicima jednog odeljenja i njihovim poslovođom, ili pak sa direktorom proizvodnje i srednjim i nižim menadžerima, ili sa svim zaposlenima proizvodnje i svim menadžerima – jer svi oni predstavljaju timove na različitim nivoima.

Timski koučing se može odvijati u jednokratnoj sesiji koja može trajati od sat do više sati. Češće je reč o ciklusu takvih sesija.

Poželjno je da na takvim sesijama bude kompletan tim – to znači ni manje ni više od onoga što čini tim. To je ta „jedinka" koja treba da ima potpune ingerencije za donošenje odluka koje se tiču funkcionisanja tima i zato ne bi trebalo da nedostaje ni jedan član.

Osim toga, da bi se postigla potrebna otvorenost među članovima tima, bitno je i da nije prisutan neko ko ne pripada timu, jer bi mogao da naruši njihovu transparentnost u međusobnoj komunikaciji kao i dinamiku grupe.

Otvorenost i komunikacija u timskom koučingu predstavlja posebno polje rada.

Kada mi kao koučevi procenimo da nedostaje otvorenosti, da postoje „skrivene poruke" tokom rada, naš je zadatak da tim zaustavimo i poradimo na tome kako bi tim otišao korak dalje u pravcu razvoja konstruktivnih diskusija, asertivnog sučeljavanja mišljenja koji se kanališe ka postizanju zajedničkog cilja.

Pravu vrednost timskog koučinga možete sagledati tek kada ga iskusite – nije dovoljno samo čitati o njemu.

Za razliku od individualnog koučinga gde je fokus na razvoju pojedinca i gde osoba sama odlučuje šta će biti predmet koučinga, ovde je fokus na razvoju tima.

Ovde tim mora da se složi koja će biti dinamika razvoja, koji će biti ciljevi (dakle ne zavisi samo od jedne osobe). To grupno odlučivanje je prisutno kada naručilac ili „sponzor" timskih koučinga da tu slobodu samom timu. Dakle, nekada u tome na određeni način učestvuje i još jedna strana. Najčešće je to generalni direktor, menadžer ljudskih resursa ili neko ko je takođe odgovoran za napredak tima.

Zbog svega ovoga na timskom koučingu se iznose pitanja, dileme, situacije u kontekstu funkcionisanja tima. Na pitanje da li članovi tima na timskom koučingu treba da iznose svoje individualne probleme, dileme i potrebe odgovor glasi: ***„Da, ako je to relevantno za tim".***

Ovakav odgovor je zapravo paradoksalan u izvesnoj meri, jer je funkcionisanje svakog pojedinca u timu u direktnoj vezi sa funkcionisanjem tima (i obrnuto: funkcionisanje tima utiče na svakog pojedinca). Zapravo pravi odgovor je: ***„Da, ako je to relevantno za cilj koji je tim postavio da postigne ovim timskim koučingom".***

Timski koučing kao deo razvojnog projekta

Timski koučing dobija dodatnu vrednost kada se odvija u kombinaciji sa drugim metodološkim pristupima, kao što su: trening, konsalting, individualni koučing, tim bilding igrovne aktivnosti itd. Naime, iako učesnicima u najvećoj meri željeni razvojni efekat stvara upravo timski koučing – moguće je da timski koučing otvori polje koje zahteva direktniji pristup ili pristup 1 na 1 kako bi se u potpunosti postigao razvojni cilj. Na primer, timski koučing nekada otkrije da postoje lične odluke koje treba doneti, znanja ili veštine koje treba izgraditi i sl.

Na ovaj način mi zapravo kreiramo jedan razvojni projekat u kome se kreće od razvojnih ciljeva, a tek zatim bira metodologija – u kojoj timski koučing zauzima značajno mesto.

Marija Pavić
Direktor i HR konsultant
H.art development center
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs