

zvoja i usavršavanja ali i izazovima novog vremena. Koncept događaja obuhvaća tri kratka iskustvena izlaganja te zajednički kreativni rad sudionika i *coacheva* u malim grupama na aktualnim temama razvoja ljudskih potencijala.

- *Coaching* kao prozor u neotkriveni potencijal zaposlenika
- Kako se mijenjaju voditelji tijekom i nakon *coachinga*
- Opasnosti timskog *coachinga*

S obzirom da dugi niz godina radim s timovima, tema izlaganja bit će upravo ova zadnja, opasnosti timskog *coachinga*. Razmišljam o tome što prvo naglasiti i na što prvo upozoriti kroz to kratko vrijeme i dolazim do zaključka da imamo priliku izaći u susret s trendovima i eventualno generirati zajednički nove ideje ako se budemo bavili praktičnim primjerima umjesto teorijom. To nam je svima bliže. Želim vam prenijeti opasnosti koje smatram da su osnovne, kod timskog *coachinga*, kroz sljedećih par redaka.

Što je timski coaching?

„Pomaganje timu poboljšavanje izvedbe i procesa, kojima se postiže ta izvedba, kroz refleksiju i dijalog.“ (Clutterbuck, 2009.)

„Omogućavanje timu da funkcionira na višem nivou od pukog zbroja svojih dijelova, razjašnjavanjem svoje misije i poboljšanjem vanjskih i unutarnjih odnosa.“ (Hawkins & Smith, 2006.)

Bilo kakva intervencija može biti timski *coaching* jedino ako:

- Uključuje *coaching* ponašanja i pristupe - a osobito ne direktivni način pomaganja ljudima u kvaliteti njihovog razmišljanja
- Radi zajedno timom o pitanjima od zajedničkog značaja, koja su svima od interesa
- Ima dogovoreni ishod koji se odnosi na neki aspekt zajedničke izvedbe ili postizanje zajedničke svrhe.

Što sam zeznula radeći ovaj timski coaching?

Dođi Tihana, radi s ovim timom! Naravno, kad me zovu ja se odazovem. Kao Bubimir. Trebalo je pomoći jednom projektnom timu u njegovim počecima formiranja i poduprijeti ga da postigne cilj zbog kojega je bio oformljen. Naime, tim je bio sastavljen od iskusnih stručnjaka iz različitih odjela i trebao je raditi zajedno i postojati do dvije godine, odnosno do kada ne postigne cilj.

Kada sam se prvi puta upoznala s članovi-

ma tima, na preliminarnim individualnim razgovorima, svi su bili jako ljubazni, nasmiješeni i činilo se da ulazim na jedno mjesto sloge, komunikacije i glatkih dogovora. U razgovoru sam doznala da njihova kompanija često ima inovativne ideje poput ovakvog formiranja među-funkcionalnih timova i da, poučeni prošlim iskustvima, nemaju baš prevelikih očekivanja. „Jer,“ kažu, „ne možeš reći ne, pa kažeš da, prisustvuješ na sastancima mimo ostalih radnih obaveza, nadaš se da će netko drugi odraditi zadatke i čekaš da dođe drugi direktor koji će opet ispočetka reorganizirati stvari“. „Nepovjerenje, prebacivanje odgovornosti“, pomislila sam dok sam pisala bilješke pripremajući se za prvi timski susret.

Nakon prvih par uvodnih pitanja doznali smo da nekako izbjegavaju donijeti bilo kakvu odluku, ticala se ona radnih uloga ili mišljenja oko cjelokupnog projekta. Učinilo mi se da se jednostavno ne žele izjasniti jer ne žele biti ranjivi po pitanju onoga što misle (da ne budu jedini) ili onoga što bi radili (da ne budu opet magarci i potežu za cijeli tim). Pretpostavila sam da su izgubili povjerenje i da glume nedodirljivost. A ako tako nastavimo, do kraja susreta ću raditi s glumcima a ne s ljudima. Morala sam početi postavljati provokativnija pitanja da otkrijem u čemu je stvar. Pitanja kao što su: Kako je vodstvo podijeljeno u ovome timu? Što je to što si ne govorite u lice? Tko je najbolji među vama? Tko preuzima odgovornost ako ne uspijete?

Tu sam uspjela uzburkati naizgled utopijsku atmosferu i izašle su normalne reakcije u obliku velike preokupacije za statusom i isticanjem ega. *Maltene* predkonfliktno stanje naspram mene i naspram njih samih međusobno. Tek sada su stvari izašle na vidjelo i mogli smo početi raditi kao tim. Uložiti dva, tri susreta na uspostavljanje zdrave dinamike između njih a tek onda pomoći im da postignu svoj projektni cilj. Ostali susreti timskog *coachinga* slijedili su pet identificiranih disfunkcija tima, objašnjenih niže.

Opasnosti timskog coachinga

Prva stvar koja je u ovoj priči upitna jest je li ovo bio tim i jesam li se smjela upustiti u *coaching* s njima? Mislim da je ovo u početku više bila radna skupina individua, koje su dolazili iz različitih odjela. U početku su izostajali svi oni ele-

menti koji čine tim timom, kao recimo: preuzimanje odgovornosti, sinergijski pristup, zajednički (nenametnuti) cilj, itd.

Drugo, postojala je opasnost, da bez provokativnih pitanja, zapnemo na dugotrajnoj ljubaznosti i hinjenoj slozi. Na taj način ne bismo ništa riješili. Ne kažem da su konflikti nužni, nego da bez otkrivanja pravog lica, na ovaj ili onaj način, timski *coaching* ne daje rezultate.

A ako se radi o vanjskom coachu, izostanak rezultata znači izostanak i daljnjeg angažmana. Važno je isto tako dobro promisliti o svrsi *coachinga*: *coacha* li se u svrhu kreiranja kulture tima ili u svrhu da taj tim postigne cilj? Za prvo je bolje angažirati vanjskog a za drugo internog *coacha*.

Timska učinkovitost leži u balansiranju između zadatka, ponašanja i učenja jednog tima. Ako bilo što izostane, izostaju i rezultati. Na najveća opasnost, bilo vanjskog *coacha* ili tim lidera u funkciji *coacha*, jest zaboravljanje na naglašavanje učenja, odnosno što su na razini zadataka ili ponašanja, naučili o sebi, timu i načinu na koji djeluju. ■

Što sam još trebala napraviti?

1. Prvo stvoriti tim pa onda raditi timski *coaching*
2. Timski *coaching* raditi u svrhu kreiranja zadataka, ponašanja i učenja tima
3. Prepuštiti timski *coaching* u svrhu postizanja cilja (npr. marketinške strategije) internom vođi tima/coachu
4. Uključiti i podijeliti odgovornost s vođom tima

elevate 

UZDIGNITE
VAŠE 
POSLOVANJE

Osobno i poslovno uzdizanje

COACHING, TRENING, RAZVOJ TIMA, LEDERSHIP,
ŠKOLA TRENERA

www.elevate.hr