

Cross coaching – nowoczesne narzędzie rozwoju w organizacji

Zarówno o coachingu indywidualnym jak i zespołowym powiedziano już bardzo wiele. Tymczasem na polskim rynku pojawiło się zupełnie nowe, choć ściśle związane z tradycyjnymi metodami narzędzie. Cross coaching pozwala na sprawniejszy i bardziej skuteczny rozwój kluczowych procesów pracy zespołowej w organizacjach.

Coraz większe wymagania stawiane przez rynek biznesowy powodują, że w firmach częściej i chętniej przeprowadzane są projekty rozwojowe wpływające na efektywność pracy zarządu. Przykładem jest coaching, który wspiera rozwój skuteczności zarówno zespołowej, jak i indywidualnej. Najbardziej popularne metody to: coaching indywidualny oraz zespołowy - oba służą rozwojowi umiejętności menadżerskich zarówno w aspekcie jednostkowym jak i grupowym. Wiele przykładów ze świata biznesu pokazuje jednak, iż nie zawsze rozdzielanie tych metod wydaje się być słuszne. Dlatego też rozwiązaniem może być cross coaching.

Idea, która legła u podłoża cross coachingu, nie jest żadnym konstruktem teoretycznym, została ona „wyciągnięta” z rzeczywistości biznesowej, Poniższy pomysł na wzmocniony i przyspieszony rozwój ważnych biznesowo zespołów wynika z obserwacji, które czasami świadomie, czasami mimochodem, przeprowadzaliśmy jako coachowie podczas sesji warsztatowych dla zespołów zarządzających.

Realizując coaching indywidualny widzieliśmy niejednokrotnie, jak ważne dla zespołu i firmy osoby, poddane procesowi coachingu wracały do starego systemu, który nie był przygotowany na ich wsparcie, czy wchłonięcie wartościowych zmian w postawach i zachowaniach tejże osoby.

Widzieliśmy również drugą stronę tego zjawiska, kiedy to zespół zarządzający poddawał się procesowi coachingu jako jeden organizm. I w pewnym momencie zaczynały się problemy z niektórymi członkami zespołu, którzy nie byli gotowi na potrzebne zmiany, stosowali cichy, czasem nieświadomy bojkot wypracowanych rozwiązań. Konieczność zmiany pewnych nawyków, schematów, otwieranie i ujawnianie komunikacji przerastało siły i możliwości pojedynczych członków zespołu.

Mówiąc inaczej – jeśli ścieżka indywidualnego coachingu dla jednej czy dwóch osób z Zarządu to za mało, żeby osiągnąć znaczącą jakościową zmianę w skuteczności współpracy zespołu, i z drugiej strony, jeśli ścieżka zespołowego coachingu to za mało, żeby uzyskać podobny postęp u poszczególnych członków zespołu – w naszej opinii oznacza to, że warto, a nawet trzeba połączyć te dwie ścieżki, „przeciąć” je ze sobą, scrossować.

Tak powstał pomysł przyspieszenia i wzmocnienia pracy rozwojowej z ważnymi dla biznesu zespołami oraz nazwy, dobrze oddającej mechanizm działania obu ścieżek oddziaływań – CROSS COACHING.

Cross coaching - cele i założenia

Podstawowym celem całego projektu jest wspieranie procesu rozwojowego zespołów menadżerów poprzez:

- Rozwijanie relacji pomiędzy członkami zespołu opartej o wspólnie wyłonione wartości
- Rozwijanie otwartości i zaufania
- Budowanie samoświadomości zespołu i jego poszczególnych członków, w kontekście pełnionej w organizacji roli oraz procesów, za które są odpowiedzialni
- Ciągły monitoring efektywności zmian rozwojowych
- Dostarczanie zewnętrznej informacji zwrotnej o efektywności prowadzonych spotkań

Aby proces cross coachingu przyniósł oczekiwane efekty, powinny być spełnione pewne warunki. Po pierwsze, zespół zarządzający, który poddaje się tej metodzie powinien być otwarty na czekające go zmiany oraz świadomy korzyści, jakie można osiągnąć dzięki połączeniu ścieżek coachingu indywidualnego i zespołowego. Podstawowym celem programu jest wypracowanie mechanizmów skutecznej współpracy w zespole, a więc sprawnej i otwartej komunikacji opartej na zaufaniu i tolerancji, zdolności do wspólnego uczenia się, odważnego podejmowania decyzji, umiejętności zespołowego rozwiązywania problemów.

Praktyczne zastosowanie cross coachingu w organizacji

Jednym z początkowych założeń cross coachingu jest wypracowanie diagnozy wskazującej na obszary problemowe we współpracy pomiędzy osobami zarządzającymi. Diagnoza ta ukazuje częste zakłócenia w prawidłowym funkcjonowaniu poszczególnych jednostek. Najczęstszym defektem okazuje się skłonność zespołu zarządzającego do zachowywania się jak grupa dyrektorów, a nie jak sprawnie współpracujący zespół. Dlatego tak ważne jest zastosowanie metod jakie proponuje cross coaching.

Podstawowe obszary działania zespołu zarządzającego, w których rozwoju pomaga cross coaching:

- Rozwijanie wspólnej wizji firmy i zespołowe zarządzanie kluczowymi procesami
- Zespołowe podejmowanie kluczowych dla organizacji decyzji
- Otwarta komunikacja oparta o zasady informacji zwrotnej
- Zespołowe uczenie się, analiza doświadczeń i modeli myślowych prowadzących do sukcesów i uświadomienia sobie błędów

Współpraca i skuteczność zespołowa to proces, który powinien być poddawany ciągłemu monitoringowi, wymagający też świadomej pracy. Połączenie coachingu indywidualnego z coachingiem zespołowym pozwoli na efektywniejsze działanie całej organizacji.

Opis projektu

Cross coaching prowadzony jest na dwóch zasadniczych ścieżkach. Pierwsza z nich to coaching zespołowy. Składa się z serii warsztatów, które mają na celu:

- Wsparcie rozwoju zespołu polegające na obserwacji jego pracy, dostarczaniu informacji zwrotnej na temat zmian w efektywności komunikacyjnej i decyzyjnej oraz przekazywaniu zadań rozwojowych dla całej grupy
- Przekazywanie i wykorzystywanie nowej wiedzy (na przykład dotyczące efektywnych spotkań, narzędzi rozwiązywania problemów czy narzędzi pracy coachingowej)

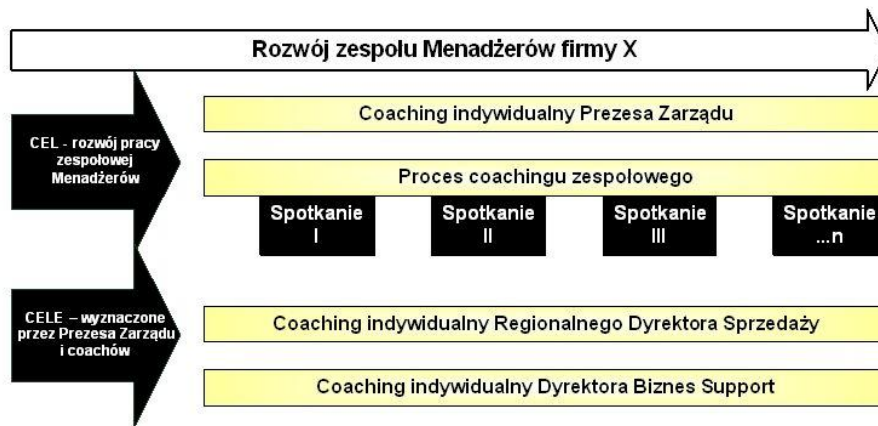
Każdy z warsztatów powinien nawiązywać do wcześniejszych spotkań menadżerów i być podzielony na:

- część pierwszą (jeden dzień), podczas której obserwowana będzie rzeczywista praca zespołowa nad problemami i zadaniami firmy, a zewnątrzni obserwatorzy (coachowie) udzielą informacji zwrotnej o jej przebiegu
- część drugą (jeden- dwa dni) poświęconą informacji zwrotnej na temat obserwacji, struktur coachingu zespołowego, trenowaniu potrzebnych umiejętności i narzędzi

Ścieżka druga polega na coachingu indywidualnym dla wybranych osób z zespołu. Jej kluczowym założeniem jest ścisłe trzymanie się konkretnych celów coachingowych i wyznaczenie zadań rozwojowych wykonywanych przez menadżerów zarówno pomiędzy warsztatami jak i podczas rzeczywistej sesji pracy zarządu. Obie ścieżki - indywidualna oraz zespołowa- powinny być planowane i realizowane w ścisłym powiązaniu ze sobą.

Jako przykład może posłużyć projekt, w którym brało udział sześciu członków zarządu. Celem coachingu dla prezesa firmy było wówczas zbudowanie zespołu menadżerów. Stanowił on ważne wsparcie dla przeprowadzanego jednocześnie coachingu zespołowego zarządu. Pozostałymi osobami objętymi coachingiem indywidualnym byli Dyrektor Regionalny Sprzedaży oraz Dyrektor Business Support'u. Ich celem była praca nad zadaniami wyznaczonymi przez coachów i Prezesa Zarządu. Dzięki połączeniu dwóch ścieżek i wspierających się celów można było przetestować bieżące oraz mające się pojawić zmiany.

Poniższy schemat obrazuje ścieżkę rozwoju zespołu menadżerów jednej z firm:



Podstawowe korzyści z projektu

Połączenie i przecięcie się ścieżek coachingu zespołowego i indywidualnego daje wiele korzyści. Pierwsza – indywidualna – powoduje, iż osoby biorące udział w procesie cross coachingu stają się bardziej produktywne dzięki zwiększeniu efektywności działania. Ponadto zyskują większą samodzielność i proaktywność w myśleniu oraz funkcjonowaniu. Ich aktywność pomaga pokonywać bariery oraz osiągać zamierzone cele. Poprzez wzrost samoświadomości zwiększają pewność siebie, z kolei dzięki wprowadzeniu balansu między życiem prywatnym a zawodowym poprawiają swoją jakość życia. W ten sposób stają się bardziej twórczy i elastyczni. Zwiększa się też odpowiedzialność za podejmowane zobowiązania, poprawia się efektywność we współpracy z innymi oraz zdobywa się potencjał, który ułatwia dokonanie określonych postępów w pracy.

Druga korzyść – zespołowa- zwiększa proaktywność menadżerów zarządców oraz skuteczność ich działania. Dzięki wykorzystaniu tej ścieżki wzrasta możliwość uczenia się zespołowego, szczególnie otwartego analizowania błędów, wyciągania wniosków uczących, badania własnych modeli myślowych. Podnosi się poziom odpowiedzialności i decyzyjności zespołu, skuteczności między innymi poprzez usunięcie zahamowań, stereotypów myślowych i obaw. Zespół osiąga wyraźną poprawę komunikacji i współpracy w kierunku otwartości, szczerości, zaufania, dzięki czemu poprawia się również komfort pracy.

Autor: **Barbara Kubicka- Kluczny**

Szef Centrum Rozwoju Przywództwa oraz współwłaściciel firmy Inżynieria Personalna®

Jest trenerem grup biznesowych, konsultantem, certyfikowanym Coachem ICC. Specjalizuje się w programach z zakresu szeroko rozumianego przywództwa, komunikacji, inteligencji emocjonalnej, projektach doskonalących umiejętności osobiste kadry menedżerskiej, od kilku lat prowadzi 'executive coaching' dla członków Zarządów i top managementu.