

Egy vezető csapat csoportcoachingja

A csoportcoaching egy hosszabb szervezetfejlesztési folyamat 3., egyben záró szakasza volt. Egy frissen összeállt, új szerepekkel, új struktúrában működő 7 fős csapatot szeretett volna megbízóm támogatni, erősíteni. A fejlesztés 1. szakaszában a menedzsment csapat az együttműködési normákat dolgozta ki, majd a 2. szakaszban e normákat vitte be a teljes szervezetbe, participatív eszközökkel véglegesítette és döntöttek fejlesztési irányokról is.

A 3. szakasz, azaz a csoportcoaching folyamata a következőképpen épült fel:

1. találkozó: a coaching módszeréről, minta action learning (AL) ülés, szerepek, felelőségek a folyamatban
2. egyéni találkozó minden menedzsment taggal a személyes célokról, vezetői kihívásokról, elvárásokról
3. 4 action learning csoportülés egyéni témákkal (2 téma/ülés)
4. 2 action learning csoportülés csapattémával (1 téma/ülés)

Az egyéni interjúk után világossá vált, hogy bár vannak a csapaton belül konfliktusok, nehezen együttműködő vezetők, a csoportban erről nem tudnak beszélni. Amikor arról beszélgettünk, hogy ki, milyen témát hozna be az ülésekre, legtöbbször olyan helyzetet kínáltak be, amiben a vezetés nem érintett. Mindez talán természetes is egy frissen alakult csoportban, de mindezt tetézte, hogy a szervezeti kultúra az elfogadást, a jól használt szabadságot, az odafigyelést hangsúlyozza.

A cél ennek fényében: a storming szakaszt a reflektív működéssel gyorsítsuk meg és segítsük a csapatot a norming szakaszba, a korábban kidolgozott normák mentén.

Éppen ezért kimondottan figyeltem arra, hogy működésem transzparens legyen, a résztvevők biztonságban érezzék magukat. Mindig mondtam, hogy mit és miért csinálok és a láthatóságra bízattam a csapatot is. Bár tudtam, hogy a célunk szempontjából a legfontosabb az lenne, hogy a vezetői csapaton belüli interperszonális kapcsolódásokon dolgozzunk, nagy teret adtunk az intraperszonális és a csoporton túlmutató interperszonális munkának. Úgy tűnt, hogy a csapaton való munkához a saját dilemmák megosztásán keresztül vezet az út: „Rendelkezhetek-e mások ideje felett?”, „A meglévő vezetői eszközeim kimerültek bizonyos kollégáim esetében”, „Nem kérek elég segítséget másoktól, tőletek”, „Hogyan vigyem át a teljes szervezeten a szabályokat”, vagy épp „Nehezen találok, látom a határait és kíváncsiságom behajtat a sokféle munkába, mellyel irányt vesztek”.

A csapattal való munka, az együttműködés mikéntje be-bekerült az egyéni dilemmák feldolgozásába. Mind többen választották tanulási célnak a „konfrontáló leszek”, vagy a „marslakó leszek” célt. Ha egy 7 fős csapatban 3-4 fő konfrontálni szeretne megtanulni, akkor egész biztosan a jelenről szól a téma. Meg is álltunk alkalomról-alkalomra reflektálni arra, hogy „mi történik most a csoportban?”, „mi változott az ülések alatt?”, „mire van most szükségetek?”, „mit akartok a konfrontációban megtanulni?”.

A fordulópont az 5. ülésen történt, amikor a csoport által választott, mindenkit érintő téma került az ülésre. Ez fontos cél volt számomra a fejlődésük érdekében. Fontos volt, hogy fokozatosan készítsem fel a csoportot és valós kérdést találjanak, amibe bele is mertek állni. Eddigre a coaching műfaját megszerette a csapat, biztonságban érezték magukat, így hát elérkezett az idő.

Elsőként – az ülést megelőzően - mindenkinek kellett mindenkivel beszélgetnie szerinte aktuális csoportkérdésekről, majd ezt nekem mindenki megírta. Én összesítettem és visszavitettem a csoportba, hogy döntsenek arról, mivel foglalkozzunk. A legtöbb szavazatot a következő két téma kapta: 1; „Vezetői csapaton belüli konfliktuskezelés. Hogyan tudjuk kapcsolatainkat helyén kezelni személyeskedés nélkül?” 2; „Csopatok közötti együtt nem működés és annak minőségének kezelése”. Az 5. ülésre az 1. témát választották. Az ülés első része, a probléma definiálása könnyen ment: „A mi problémánk az, hogy az egymás közötti elakadásokat nem mindig tudjuk a megfelelő időben és módon kezelni”. A feltárás szakaszában azonban egyértelművé vált, hogy a csoport egy ember tart felelősnek ez ügyben. A feltáró kérdések hirtelen irányt váltottak, zűrösek, minősítőek lettek. Többször interveniáltam: „milyen érzések és gondolatok jelennek meg bennetek?”, „át tudod-e fogalmazni kérdésed nyílt kérdés formára?”, „mit jelent a most megjelenő düh?”. A válaszokat vagy nehezen fogalmazták meg a résztvevők, vagy csendben maradtak. Különös figyelemmel voltam arra, hogy a csoport által negatív figuraként (X) középpontba állított vezető rendben maradjon. Reflektált a csapat arra, hogy „milyen lehet most X-ként itt jelen lenni?” és természetesen erre X is válaszolt. Megkérdeztem X-et arról is, hogy „Mit kérnél most a csoporttól, hogy biztonságban tudj a kérdésen tovább dolgozni?”.

Ezen ülést jelentősen meghatározta az is, hogy a tulajdonos nem volt jelen. Az ülést megelőző napokban hívott fel, hogy hirtelen el kell utaznia és nem tud jelen lenni az ülésen. Közös döntést hoztunk arról, hogy nélküle is megtartjuk az ülést, de feltétlen jelzi ezt mindenki felé.

Az ülés, mely a tipikus storming állapot volt, hirtelen „szülő nélkül” maradt. Ezt a hasonlatot a résztvevők mondták. Hogy mit jelentett ez, a következőképpen foglalták össze: „Kicsit apátlannak érzem magam”, „Az jár a fejemben, hogy erre vajon ő hogyan reagálna.”, „Olyan, mintha most kellene felnőnünk”. A Felnőtt, Szülő és Gyerek én-állapotok csakúgy cikáztak az ülésen. A tervezett időből kicsúsztunk, a megoldás még messzinek tűnt. Nem kis aggodalommal a gyomromban kérdeztem meg a csapatot, hogy szerintük hogyan tovább.

Abban állapotok meg, hogy az ülést egy hét múlva folytatják ugyanebben a felállásban, de nélkülem. Túlzás lenne azt állítanom, hogy a kérdés előtt szakmailag átgondoltam volna a továbbmeneteli lehetőségeket. Abban a pillanatba a csoport döntött, én pedig csak követtem az eseményeket. Kényes helyzet volt, mert a bűnbakká válás lehetősége ott lebegett a folyamat felett.

A saját maguk által tartott ülés vezetésére az egyik résztvevőt – aki egyébként pozíciójából fakadóan dolgozik mindenkivel – felkészítettem. Az ülés eredményéről az ülést követő napon mindenki (a résztvevőkön túl a tulajdonos és én is) kapott egy memot.

A csapat egy hatalmas lépést tett a felnőtté válás útján:

- lekerült az egyszemélyi felelősség a korábban bűnbaknak beállított vezetőről
- mindenki vállalt feladatot a téma megoldásában
- definiálták azt is, hogy miből fogják látni, hogy valódi változás van.

Az utolsó alkalommal visszatértünk erre az élményre 3 kérdés mentén: 1. mi a tanulság számodra? 2. kinek és mit köszönhet a csapat? 3. Szerinted ki volt komfortzónán kívül és miért? Legtöbbször azt hozták vissza, hogy az őszinteség a legnagyobb csapattanulság és elismerték azt a csapattagot, aki a célkeresztűbe került.

Az utolsó ülés témáját – melyet korábban meghatározott a csapat – konszenzus mellett megváltoztatták. „Úgy tűnik, hogy a két téma annyira összefüggött, hogy az 5. ülés után ezt már nem tartom aktuálisnak”. Úgy tűnt, komoly akadályt hárítottak el az előző üléseken. Felelős lett a csapat saját magáért. Szimbolikájában is szépen: az „apa” és az „anya” távollétében.

Az utolsó ülésen szerepeiken, strukturális felépítésükön, meeting rendszerükön dolgoztak. Megállapodásokat, határidőket hoztak.

A fejlesztési folyamat elérte célját. A csapat érettebben működik. Az AL-ben elsajátított készségeket a mindennapi működésük során is használják. Arra a kérdésre, hogy „Mit kaptam, tapasztaltam meg a folyamatban?” a következőket mondták: „ha nyíltan feltárjuk a gondolatokat, gyorsabb megoldásokat találunk”, „azonos problémáink vannak, de máshogy éljük meg”, „a saját problémámmal már máshol tartok”, „megtapasztaltam a kérdések erejét”, „kíváncsivá tett a különböző perspektívák, kérdések irányában”, „közelebb kerültünk egymáshoz, egységet alkotunk.

Számomra lenyűgöző volt a csoport érése, a bizalom kézzelfogható megjelenése, a konfrontációs működés szárnypróbálgatásai. Legnehezebb az elengedés volt: hinni és bízni a csapat önálló erejében. Nem véletlenül: kamaszgyermekeinél is ezt élem meg.