

## **Komunikacja i współpraca na szczycie**

**O znaczeniu komunikacji i współpracy w zespołach powiedziano już wiele, niemal wszystko. A jednak w praktyce jest to jedna z najtrudniejszych i często zaniedbywanych umiejętności. Skutki błędów w komunikacji rosną wprost proporcjonalnie do szczebli zajmowanych w karierze. To, co wydaje się drobnym rozdzwiekiem, szczeliną na samej górze urasta do rozmiarów przepaści na dole.**

Marzeniem wielu prezesów jest, aby członkowie zarządów funkcjonowali razem jak monolit, a nie jak księżstwa udzielne bez wspólnych interesów. Powszechnym i trudnym do wyeliminowania zjawiskiem jest silosowe myślenie poszczególnych członków zarządu i osamotnienie prezesa w wysiłkach zbudowania autentycznej synergii.

Powody występowania trudności w porozumiewaniu się wewnątrz zarządu mogą być bardzo różne. Na przykład: autokratyczny styl przywództwa prezesa, wewnętrzny rozkład sił i walka o wpływy, wzajemny brak zaufania, a także np. matrycowy styl zarządzania i związane z tym skomplikowane zależności służbowe.

W istocie problemy z komunikacją mogą być zarówno przyczynami jak i symptomami innych, głębszych dysfunkcji w relacjach. Gdy są przyczynami, to drobne błędy i nieporozumienia stopniowo się nawarstwiają i eskalują, aż stają się podłożem konfliktów.

Kiedy zarząd nie jest się w stanie autentycznie porozumieć, odbija się to rykoszetem na tempie i jakości podejmowanych decyzji. Sprawy nie są należycie przedyskutowane, wątpliwości pozostają i mogą się nawarstwiać. W efekcie decyzje albo są odkładane w nieskończoność albo ich komunikacja w dół szwankuje, ponieważ kaskada ustaleń na niższe szczeble często rozbija się o brak wewnętrznego przekonania poszczególnych członków zarządu co do słuszności tego, co mają zakomunikować.

Efektywność i skuteczność zarządów wzrasta, gdy zrozumieją znaczenie i potrzebę doskonalenia własnej współpracy w zespole - bo zarząd jest bardzo szczególną formą zespołu. Zrozumienie sytuacji, samoświadomość jest pierwszym krokiem do zmiany.

## **Team/board coaching**

Ostatnio zarządy coraz częściej decydują się na skorzystanie z zewnętrznej formy wsparcia, jaką jest team/board coaching. W zależności od celów i potrzeb konkretnych zespołów, działania tego typu przybierają różne formy zawierające elementy coachingu i konsultingu. Traktowane jako pewien proces a nie incydentalne wydarzenie przynoszą wymierne rezultaty, domykając „szczeliny na górze, by nie było przepaści na dole”.

Prezes, który jest niezadowolony z jakości funkcjonowania zarządu jako zespołu nie zamówi, i słusznie, kolejnego szkolenia z zakresu komunikacji gdyż najprawdopodobniej osoby, które osiągnęły stopień członka zarządu, szczególnie w dużych organizacjach, uczestniczyły już w niezliczonej ilości szkoleń i będą bardzo sceptycznie nastawione do kolejnej inicjatywy tego typu. Zresztą nawet gdyby otworzyły się na przekazywaną teorię i ćwiczenie konkretnych umiejętności kluczowe kwestie mogą

pozostać nierozwiązane. Team Coaching dotyka głębszej warstwy problemu – przekonań i postaw oraz motywacji do zmiany. Praca na tych nieujawnianych na co dzień (nawet przez lata) obszarach wymaga dużych umiejętności od prowadzącego. Oto bowiem otwartym tekstem nazywamy źródła destruktywnych zachowań i szukamy sposobów ich przeorientowania.

Dobrym przygotowaniem do sesji Team Coachingu jest przeprowadzenie jakiejś formy diagnozy stanu zespołu, czy to w oparciu o badanie gromadzące dane ilościowe, czy też, znacznie lepiej, o zebranie wypowiedzi członków zespołu w formie ankiety lub wywiadu. Taka wstępna diagnoza przedstawiona na początku sesji natychmiast uruchamia proces i pomaga szybciej rozpocząć pracę w formule otwartej, szczerzej komunikacji. Kluczową rolą Team coacha oraz lidera zespołu (prezesa, dyrektora generalnego) jest, po ujawnieniu autentycznych źródeł dysfunkcji, równie sprawne wspieranie w szukaniu rozwiązań. Team Coaching zawsze nastawiony jest na wymierne rezultaty. Konkluzje z sesji mogą być zebrane w formie swoistego kontraktu zespołowego, np. „Karty Zasad Zarządu”.

Dla Zarządu, szczególnie w okresie zmiany organizacyjnej Team Coaching jest najskuteczniejszym narzędziem pozwalającym uruchomić lub przywrócić pełną skuteczność funkcjonowania tego najważniejszego dla firmy zespołu.

### **Autorzy:**

Wiesława Serkowska, Senior Konsultant & Master Coach  
Arkadiusz Siechowicz, Starszy Konsultant AchieveGlobal