

Άρθρο: Team Building ναι, με στόχο τη συνέργεια και όχι μόνο τη συνεργασία.

Γωγώ Παπαδοπούλου Life Coach

www.totalapproach.gr

Μέρος του άρθρου , δημοσιεύτηκε στο περιοδικό HR Management Απρίλιο του 2013

Το team building έχει πολλές διαστάσεις και αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη εκτίμηση στην εποχή μας ενώ, σπουδαίες αναφορές βρίσκουμε τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στο internet μέσα σε κείμενα, εικόνες η και video. Το TB καλείται να παίξει ένα πολύ ιδιαίτερο ρόλο στη σημερινή εποχή της αβεβαιότητας και των ραγδαίων αλλαγών. Και αυτό, επειδή υπάρχει μια βαθύτερη αξία του «κτισίματος της ομάδας» η οποία συχνά παραβλέπεται ή επισκιάζεται από την αποσπασματική εφαρμογή εντυπωσιακών μεθόδων δημιουργίας θετικού κλίματος και συνεργασίας, που όμως δεν απαντούν ουσιαστικά στο «γιατί», στο «τι» και μετά στο «πώς» να χτίσουμε, να συντηρήσουμε αλλά και να αξιοποιήσουμε την ομάδα.

Σκοπός του Team Building και αξιοποίηση από τη σύγχρονη επιχείρηση

Σκοπός του Team Building είναι η «συνέργεια» μεταξύ των μελών της ομάδας και όχι απλά η «συνεργασία». Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ μιας ομάδας που απλά έχει «συσταθεί» (οριστεί) και μιας ομάδας που πραγματικά έχει «κτιστεί» είναι ότι οι άνθρωποι καταφέρνουν να ξεπεράσουν τον εαυτό τους αλληλεπιδρώντας με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Γεννούν κάτι άλλο, που αξιοποιεί τις γνώσεις, την εμπειρία και την καθημερινότητα της εργασίας τους, αμφισβητώντας ακόμα αν χρειαστεί την αυθεντία του «ειδικού» που μπορεί να είναι η δουλειά του. Όλα τα άλλα, όπως η επίτευξη καλού κλίματος, η συνεργασία, η διαχείριση συγκρούσεων, η αποδοχή της διαφορετικότητας κλπ, είναι επιμέρους στόχοι για να φθάσουμε στον τελικό μας σκοπό που είναι η απελευθέρωση και του δυναμικού της ομάδας. .

Μια τέτοια περίπτωση ζήσαμε όταν με τη εταιρία VITTEX στα πλαίσια ενός μαθήματος σε μια μικτή ομάδα που αποτελείτο από οδηγούς φορτηγών, άτομα από την εξυπηρέτηση πελατών και το λογιστήριο, σε συνεργασία με την υπεύθυνη του HR την Αθηνά Αλεξοπούλου χρησιμοποιήσαμε αρχικά τεχνικές team building και η ομάδα κατάφερε να ωριμάσει αρκετά.

Στα πλαίσια μιας ομαδικής εργασίας, όπου συμμετείχαν εργαζόμενοι από διάφορα τμήματα, τους ζητήθηκε να εντοπίσουν ευκαιρίες περιορισμού εξόδων για την εταιρία τους, καθώς και ποιοτικότερης εξυπηρέτησης πελατών. Μεταξύ άλλων, μια ομάδα, παρατήρησε ότι για την αποστολή εμπορευμάτων σε ένα συγκεκριμένο νομό, για κάθε πελάτη χρησιμοποιούσαν διαφορετική μεταφορική εταιρία της αρεσκείας του πελάτη επειδή, ο ίδιος είχε εξασφαλίσει συμφέροντες οικονομικούς όρους. Αυτό όμως, δημιουργούσε με μεγαλύτερο κόστος για την ίδια την εταιρεία, η οποία για να παραδίδει καθημερινά σε διαφορετικές μεταφορικές, δαπανούσε μεγάλα ποσά σε πετρέλαια κίνησης, εργατοώρες

οδηγών και βοηθών, χρήση πολλών οχημάτων και οδηγών με νεκρό χρόνο από το εργοστάσιο που ήταν εκτός Αθηνών ως το σημείο της μεταφορικής κ.λπ.

Η ομάδα, σκέφτηκε πως αν υπολόγιζαν τη συνολική δαπάνη και μέρος της το έδιναν ως επιδότηση σε μια μεταφορική εταιρία, θα μπορούσαν ίσως να εξασφαλίσουν ακόμη πιο συμφέροντες όρους για όλους τους πελάτες του νομού, αλλά επιπλέον θα εξασφάλιζαν ποιοτικότερα αποτελέσματα ως προς την αμεσότητα και τη συχνότητα παράδοσης.

Η συγκεκριμένη σκέψη-πρόταση θα μπορούσαμε να πούμε ότι αφορούσε το οικονομικό τμήμα, την κοστολόγηση, τα logistics, ή το marketing. Και όμως η αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας παρακίνησε τον Γιώργο, έναν παλιό έμπειρο οδηγό να το σκεφτεί στα πλαίσια μιας διατμηματικής συνεργασίας. Η δημιουργία ήταν αποτέλεσμα καθημερινής παρατήρησης, εμπειρίας, κρίσης και φαντασίας και όχι γνώσεων οικονομικών γνώσεων. Η μετέπειτα επεξεργασία και αξιολόγηση της πρότασης χρειάστηκε βέβαια την ειδική γνώση για να καταλήξουν αν συμφέρει και υπό ποιες προϋποθέσεις.

Άτυπα ταλέντα που αναπτύσσονται στα πλαίσια του Team Building

Επίσης σημαντικός στόχος του team building είναι η ανάδειξη και αξιοποίηση των άτυπων ταλέντων των μελών της ομάδας που πολλές φορές δεν έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν μέσα στις τυπικές δομές της εταιρίας. Για παράδειγμα σε ένα τμήμα, ή σε ένα project, ανεξάρτητα από τη δουλειά με την οποία είναι επιφορτισμένα τα μέλη, το σύνολο των εμπλεκόμενων διαθέτει προσόντα όπως πχ η φαντασία, η κρίση, η προσήλωση στους στόχους, η αυτοπαρακίνηση, η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, η ευρηματικότητα, το χιούμορ, η οργανωτικότητα, η δυνατότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων, η αντοχή στην πίεση, η ψυχραιμία, η αποφασιστικότητα κ.α. Επίσης διαθέτει και πρακτικές δεξιότητες όπως εξοικείωση με την τεχνολογία, άνεση στη χρήση εργαλείων, καλλιτεχνικές ευαισθησίες, ρυθμό, καλαισθησία, και χιλιάδες άλλα που κάθε ένας μόνος του δεν μπορεί να διαθέτει στο βαθμό που μπορεί να βγει από το σύνολο των μελών της ομάδας.

Η αξιοποίηση των άτυπων αυτών κλίσεων επίσης στοχεύει στον αρχικό σκοπό της συνεργείας και όχι απλά της συνεργασίας ή του καλού κλίματος. Δηλαδή μια ομάδα που θα έχει την ευκαιρία τα γνωρίσει τις δυνατότητες των μελών της θα μπορεί και πρέπει να αξιοποιήσει όλα τα ταλέντα και στην καθημερινότητα. Όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται θα κάνουν χρήση όλων των δυνατοτήτων του οπότε θα δούμε και προτοβουλίες, και λύσεις με φαντασία, και ωριμότερη κρίση, και φυσικά μεγαλύτερη αυτοπαρακίνηση.

Μια τέτοια περίπτωση είχαμε όταν συνεργαστήκαμε με την Doppler S.A. και η HR manager κ Πελαγία Παπουλίδου μας ζήτησε και σχεδιάσαμε δραστηριότητες για μικτές ομάδες και από πλευράς αντικειμένου αλλά και ιεραρχίας με στόχο «να γνωριστούν και να δεθούν διατμηματικά εν όψει μιας μεγάλης κοινής απαιτητικής και πολύωρης εκπαιδευτικής δράσης». Το αποτέλεσμα ήταν όχι μόνο να γνωριστούν μεταξύ τους, αλλά και να ανακαλύψουν ο κάθε ένας νέα στοιχεία του εαυτού του. Η «επόμενη ημέρα» βρήκε το εργοστάσιο πολύ πιο δεμένο και αποτελεσματικότερο.

Η κ. Παπουλίδου δήλωσε

"Η δική μου εμπειρία στο Team Building

Απερίγραπτη αίσθηση να γινόμαστε όλοι μαζί παιδιά!

Είχα την τύχη την προηγούμενη χρονιά να παρακολουθήσω δύο διήμερα sessions Team Building στα πλαίσια ενός πολύωρου εκπαιδευτικού προγράμματος που διοργάνωσα μαζί με την Γωγώ. Σε δύο ομάδες των είκοσι ατόμων χωρίστηκε το διοικητικό προσωπικό της Εταιρείας. Η πρώτη ομάδα αποτελούνταν από το λογιστήριο, προμήθειες & μηχανογράφηση και η δεύτερη από το τεχνικό προσωπικό.

Δεν μπορώ με λόγια να περιγράψω την αίσθηση που σου αφήνει ένα βιωματικό σεμινάριο. Γίνεται κομμάτι σου από το πρώτο λεπτό. Εικόνες, ήχοι, αρώματα είναι ακόμη στο μυαλό μου.

Το να μπορείς να τσαλακωθείς, να παίξεις, να εμπιστευτείς, να γελάσεις, να συγκινηθείς και πάνω από όλα να νιώσεις όμορφα σαν μέλος μιας ευρύτερης ομάδας από αυτήν στην οποία νομίζεις ότι ανήκεις.

Δεν μπορώ να ξεχάσω τον Διευθυντή Εργοστασίου που μπόρεσε να φορέσει ένα κομμάτι ύφασμα στο κεφάλι του και στην ίδια υποομάδα με τους εργοδηγούς της παραγωγής να αποδώσει με αυτοσχέδια μουσικά όργανα, μια μελωδία..

Δεν μπορώ να ξεχάσω τον Διευθυντή Οικονομικών που με τη φωνητική συνοδεία του προγραμματιστή της Εταιρείας τραγουδούσαν και χόρευαν(όσο μπορούσαν..) το «Lion Sleeps Tonight» ..

Δεν μπορώ να ξεχάσω τις τρισδιάστατες κατασκευές που γέμισαν την αίθουσα απεικονίζοντας τα μέρη που θέλει ο καθένας να επισκεφτεί..

Δεν μπορώ να ξεχάσω την ομορφιά του να μοιράζεσαι με την ομάδα σου προσωπικές πληροφορίες που ποτέ δεν θα φανταζόσουν ότι θα έκανες..

Δεν μπορώ να ξεχάσω κάτι που πλέον είναι δικό μου βίωμα, δικό μας βίωμα."

Πελαγία Παπουλίδου

HR Manager της Doppler S.A.

Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάμε πως οι εταιρίες σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών μπορεί να έχουν ή να αποκτούν τη γνώση για το πώς να χτίσουν ομάδες, ωστόσο το κυρίαρχο είναι να έχουν συνειδητοποιήσει τα οφέλη και να έχουν επιλέξει να διοικούν ομαδοσυνεργατικά. Και αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο. Έτσι πολλές φορές, καταφέρνουμε να χτίσουμε ομάδες που στην καθημερινή τους πρακτική δεν αξιοποιούνται οπότε η δυναμική τους είτε πάει χαμένη και απογοητεύονται, είτε γυρνάει και εναντίον της ιεραρχίας.

TB και διαχείριση αλλαγών

Η πραγματικά δεμένη ομάδα μπορεί επίσης να διαχειριστεί πολύ πιο αποτελεσματικά τις αλλαγές και όλα τα δύσκολα συναισθήματα που τις συνοδεύουν. Στην εποχή μας έχουμε συχνά το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να βιώνουν απίστευτα χαοτικές και στρεσογόνες καταστάσεις, λόγω αλλαγών στην υπόσταση της εταιρίας τους. Για παράδειγμα από καθεστώς δημοσίου βρίσκονται να πρέπει να προσαρμοστούν σε αλλαγές που καθορίζονται από τους κανόνες του ανταγωνισμού της ελεύθερης αγοράς.

Μια τέτοια περίπτωση ζήσαμε με τα Ελληνικά Χρηματιστήρια που από τον προϊστάμενο ανθρώπινου δυναμικού Παναγιώτη Καράκο μας ζητήθηκε να χτίσουμε ομάδες μεταξύ συμμετεχόντων σε ένα μεγάλο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης, Στα πλαίσια κάποιας ομαδικής άσκησης team building, σύνθετες διατμηματικές ομάδες υφισταμένων και προϊσταμένων, έπρεπε να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν ένα «στόχο». Κάποιοι φορούσαν μάσκα και κάποιοι έβλεπαν και έπρεπε να οδηγήσουν τους «τυφλούς», να διαχειριστούν την ανασφάλειά τους, τη διαφορετικότητα στον τρόπο αντίδρασης, τις ιδιαίτερες ανάγκες και την ψυχολογία τους και ταυτόχρονα να λειτουργήσουν με περιοριστικούς όρους, και να πετύχουν ομαδικούς στόχους.

Την άσκηση τη χρησιμοποιήσαμε τόσο για να χτίσουμε την μεταξύ τους εμπιστοσύνη όσο και για να βιώσουν μεταφορικά τα συναισθήματα που δημιουργούνται όταν ο εργαζόμενος δεν έχει πληροφόρηση από τους προϊσταμένους για τον σκοπό των αλλαγών και δε διαχειρίζονται οι προσωπικοί φόβοι, οι αγωνίες και οι ανασφάλειες, αλλά δίνεται αποσπασματικά μόνο ο επιμέρους στόχος. Η ομάδα στη συνέχεια, επεξεργάστηκε παραγωγικά τις παρατηρήσεις της ολομέλειας και κατέθεσε συγκεκριμένες προτάσεις και καλές πρακτικές «διαχείρισης της αλλαγής» που αφορούσαν τόσο τις δομές τους που άλλαζαν, όσο και την καθημερινότητα των τμημάτων τους.

Ο ρόλος του TB σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων εταιριών

Μια άλλη συνηθισμένη στην εποχή μας πρόκληση για το team building είναι η στήριξη των εταιριών που βιώνουν την αλλαγή μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις και νέες δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι μέσα στο αρνητικό κλίμα της ανασφάλειας, καλούνται να διαχειριστούν τεράστιες δυσκολίες προσαρμογής. Νέες γνώσεις, νέα σενάρια αξιολόγησης, αλλαγές στις σχέσεις των ανθρώπων, αλλαγές στις διαδικασίες, παιχνίδια κυριαρχίας και εξουσίας και κυρίως η πιο αδύναμη εταιρία βιώνει το ρόλο του θύματος ενώ η πιο εύρωστη καλείται να παίξει το θύτη.

Το κτίσιμο αυτών των ομάδων είναι υψίστης σημασίας να στοχεύει στην ανάδειξη των θετικών σημείων της προηγούμενης εμπειρίας όλων των εμπλεκόμενων είτε σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού είτε σε επίπεδο διαδικασιών, τακτικών και πρακτικών. Οι προϊστάμενοι που έχουν να διαχειριστούν όλες τις αναμενόμενες αντιδράσεις δεν αρκεί μόνο να εκπαιδευτούν στη μεθοδολογία διαχείρισης αλλαγών ή στο coaching, πρέπει να μπορούν να χτίζουν γερή και ενιαία ομάδα από μέλη όλων των συγχωνευθέντων εταιριών.

Αν την «επόμενη ημέρα» η εταιρία πατήσει σε αποτελέσματα της συνέργειας των μικτών ομάδων, θα εκτιναχθεί ενώ αν απλά προσπαθήσει να χτίσει ένα καλό κλίμα συνεργασίας θα παλεύει με ανταγωνισμούς και θα προσπαθεί μάταια να παρακινήσει τους μεν να αποδεχτούν την πεπατημένη των δε. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι απαραίτητες ενέργειες και μέθοδοι χτίσιματος ομάδας να εφαρμόζονται ταυτόχρονα κατά την περίοδο των αλλαγών και κατά τη διαδικασία εκπαίδευσης.

Μια τέτοια λύση σχεδιάσαμε με την υπ. Εκπαίδευσης Άννα Μώρου, όταν η Forthnet εξαγόρασε τη Nova.

Η υπεύθυνη εκπαίδευσης μας είπε

"Με την συγχώνευση Forthnet και Nova η διεύθυνση του Customer Care οραματίστηκε μια ενιαία ομάδα υποστήριξης πελατών και των 2 υπηρεσιών. Στόχος δεν ήταν μόνο μια τυπική εκπαίδευση τεχνογνωσίας κοινών προϊόντων και συστημάτων που θα επέτρεπε την αποτύπωση ενός ενιαίου τμήματος στο οργανόγραμμα της εταιρίας. Το μεγάλο στοίχημα ήταν να χτίσουμε μια ομάδα που και οι 550 άνθρωποι θα υιοθετούσαν μια νέα κοινή κουλτούρα, θα δημιουργούσαν σχέση εμπιστοσύνης, θα μοιράζονταν αξίες, ιδανικά και θα γεννούσαν νέες ιδέες. Το όραμα απαιτούσε πρακτικές coaching που θα εξασφάλιζαν το αποτελεσματικό χτίσιμο της ομάδας με προσανατολισμό στον άνθρωπο και την συναισθηματική νοημοσύνη."

Team Building ως εταιρική στάση και κουλτούρα

Το Team Building μπορεί και πρέπει να είναι εταιρική στάση η οποία να καθορίζει και την εκπαιδευτική κουλτούρα της εταιρίας. Ενισχύοντας την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και αξιοποιώντας τα δυνατά στοιχεία κάθε συμμετέχοντα, συμβάλουμε και στη διαμόρφωση μιας θετικής στάσης προς όσα διδάσκονται, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να τα εφαρμόσουν.

Αυτά όλα για να φθάσουμε να τα δούμε και να αξιοποιούνται σε ένα εταιρικό περιβάλλον, πρέπει η ομαδικότητα να αποτελεί κουλτούρα της εταιρίας και όλοι να συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Βασικό στοιχείο της ομαδικής κουλτούρας είναι η συμμετοχή των ομάδων στο σύνολο της λειτουργίας της εταιρίας έτσι ώστε να έχουν άποψη στην επίλυση προβλημάτων καθώς και στη λήψη αποφάσεων. Αυτό προϋποθέτει, οι managers να μη διακατέχονται από ανασφάλεια και εγωισμούς αλλά βαθιά μέσα τους, να πιστεύουν πως η ομάδα μπορεί και πρέπει να τους ξεπερνάει ανεξάρτητα από τις γνώσεις, την εμπειρία και την ιεραρχική τους θέση. Χρειάζεται να αναθέτουν διαρκώς σε ομάδες δημιουργικά έργα και υποέργα που να αφορούν στον τρόπο λειτουργίας στην καθημερινότητά τους και να διαχειρίζονται με ενθουσιασμό επιβραβεύοντας την πρόθεση, την καινοτομία και τα δυνατά σημεία και όχι μόνο να στέκονται στα αρνητικά που χρειάζονται βελτίωση.

Σημαίνει ανάθεση του στόχου ή του έργου σε ομάδα, αλλά όχι απαραίτητα επιβολή του τρόπου υλοποίησης. Σημαίνει δηλαδή διαρκή καταιγισμό ιδεών, χώρο για την αποκλίνουσα άποψη και την προσωπική εκτίμηση, ακόμη και αμφισβήτηση της πεπατημένης όταν διαφαίνεται κάποια ευκαιρία βελτίωσης. Σημαίνει εξοικείωση όλων με τα οφέλη της ποιοτικής αξιολόγησης κάθε λύσης/πρότασης και αποτελέσματος και εκπαίδευση στη μεθοδολογία λήψης αποφάσεων. Σημαίνει εμπιστοσύνη στις προθέσεις, τα κίνητρα και την κρίση των μελών και όχι μόνο στη γνώση, στην εμπειρία, στις ικανότητες και δεξιότητες.

Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην έννοια της συνέργειας γιατί προσφέρουν χώρο και αξία σε όλα τα μέλη των ομάδων που βλέπουν τον εαυτό τους ενταγμένο ενεργά, συμμετέχουν και αλληλεπιδρούν με τους υπόλοιπους. Ο εργαζόμενος νιώθει αξιοπρεπής και είναι παραγωγικός όταν αξιοποιείται όλο το δυναμικό του και όχι όταν απλά βρίσκεται σε ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα που μπορεί και να πλήττει, η και να νιώθει αναξιποίητος.

Αν λοιπόν δεχθούμε ως συνθήκη τα προαναφερόμενα, τότε το Team building μπορεί να έχει θαυμαστά αποτελέσματα αλλά ο στόχος του δεν είναι μόνο η συνεργασία αλλά η παραγωγική συντροφικότητα, δεν είναι μόνο το καλό κλίμα αλλά οι συνθήκες δημιουργικότητας και παραγωγής ιδεών, δεν είναι η επίλυση συγκρούσεων αλλά η πρόληψη και ο περιορισμός τους μέσα από συνεργασίες που όλοι βιώνουν εκτίμηση από τη συμμετοχή και την προσφορά τους.

Το Team Building είναι εταιρική στάση που καθορίζει τα πάντα και διαχειρίζεται όλες τις δύσκολες καταστάσεις, δείχνοντας εκτίμηση στη συμβολή και όχι μόνο στη συμμετοχή, στην αλληλεπίδραση και όχι μόνο την αποδοχή της καλής πρακτικής