

Göntér Mónika

Hatékony értékesítői teamcoaching három órában

Ez az eset szép példája annak, hogyan lehet egészen apró, finom beavatkozással komoly, pénzügyileg is mérhető eredményt elérni: az értékesítőkből álló csapat teljesítménye 40%-kal nőtt a teamcoachingot követő negyedik hónap végére.

A megbízás

Pénzügyi termékeket értékesítő cég területi igazgatója bízott meg azzal, hogy közel 70 fős csapatánál teamcoaching keretében keressük a megoldást az elmúlt fél évben tapasztalt teljesítménycsökkenésre.

Előzőleg az anyacégen belül ez a csapat volt a legjobb értékesítői team, de az elmúlt fél év során teljesítményük közel 60%-ára csökkent, a hangulat megromlott, megnőtt a fluktuáció.

A területi igazgató a folyamatba a teljes értékesítői csapat hat vezetőjét kívánta közvetlenül bevonni, ugyanakkor ő maga is résztvevőként - és nem vezetőként - akart jelen lenni a teamcoaching-alkalmakon.

A megbízásban kikötötték, hogy legfeljebb három órát tudnak erre a célra szánni. Noha ez a megszokottnál rövidebb időtartam, bízom abban, hogy ennyi idő alatt is jelentős változást érhetünk el.

Az igazgatóval történt egyeztetés során három cél körvonalazódott: 1) a csapaton belüli konfliktusok megoldása; 2) konkrét üzleti-etikai kérdések tisztázása; 3) a régi meleg, kollegiális hangulat visszaállítása. Mindezek azzal a távolabbi (2-3 hónapos) céllal, hogy a csapat teljesítménye növekedjen a korábbi – fél évvel azelőtt még jellemző - magasabb szintre.

Előkészítés

Előzetes tájékoztató illetve tájékozódó e-mailt küldtem a leendő hét résztvevőnek a gyakorlati tudnivalókról illetve feltettem két kérdést:

1. *Ha valóra válna a kívánságod és ez a csapat olyan lenne, mint amelyet te szeretnél, az milyen lenne?*
2. *Tegyük fel, hogy a csapatban valóra vált az a változás, amelyet el szeretnél érni. Mi az, ami ezután másképp lenne és mi maradna változatlanul?*

A hétből egy ember válaszolt írásban. Az e-mail érzelmileg fűtött soraiból kitűnt, hogy a vezető nem bízik az igazgatóban, úgy érzi, nincs megbecsülve, a háta mögött kibeszélik, valamint nagyon igényli az elismerést. Mindamellet a külső coach iránt megvan a bizalma, igényli a változást és aktív részvételével támogatni akarja a folyamatot.

Teamcoaching három órában

A teamcoaching folyamatában végül a hét vezetőből hatan vettek részt. A folyamat lebonyolításához sok inspirációt merítettem Daniel Meier Teamcoaching¹ című könyvéből.

1 Daniel Meier: Teamcoaching – Csapatok megoldásközpontú támogatása a gyakorlatban, SolutionSurfers, Bp., 2013.

Keretek és célok

Három órán keresztül dolgoztunk együtt a hatfős csapattal, a folyamat közben egy 15 perces szünetet tartva. A közösen kitűzött célokat flipcharton jelenítettük meg.

A „*Milyen csapattá szeretnénk válni?*” kérdésre adott válaszok gyűjtése során többen jelezték, hogy noha írásban nem válaszoltak az e-mailben feltett kérdésekre, elgondolkodtak azokon és a megelőző hét folyamán néhányan már meg is osztották egymással gondolataikat. A flipchartra csak azok a válaszok kerültek, melyekben mindannyian egyetértettek, de ennél sokkal több gondolatot is felvetettek és átbeszéltek. Felismerték, hogy számos vágyott készséggel, tulajdonsággal már most rendelkezik a csapat.

A munka közben nem voltak jelei a tagok közötti konfliktusoknak, a beszélgetés folyamán mindvégig támogatóan, elfogadóan viselkedtek egymással. Ezután még néhány percet szántunk arra, hogy külön átgondoljuk a nap céljait.

Erősségek gyűjtése

Abban a csapatban, ahol fél éve folyamatosan csökken a teljesítmény, mindennaposakká váltak a konfliktusok és feszültségek, ahol a többség folyamatosan azzal szembesül, hogy ismét kisebb teljesítményt nyújtott, mint az előző hónapban, nagyon hasznos, ha a fókusz vissza tudjuk irányítani arra, ami már működik és ami – még ebben a nehéz helyzetben is – jól megy. Ehhez nyújt segítséget minden olyan gyakorlat, amelyben apró sikereket, erősségeket keresünk.

A „*páros sutyorgás*” gyakorlat során párokba rendeződve gyűjtötték össze, hogy a többieknek milyen erősségei vannak a csapatban, mi az, amivel az egyes csapattagok eddig hozzájárultak vagy a jövőben hozzájárulhatnak a közös célok eléréséhez.

„*Pozitív pletykaként*” osztották meg egymással az előzőekben összegyűjtött erősségeket. A továbbiakban a hat jelenlévőről flipchartra rajzolt táblázatban foglaltuk össze a pozitív tulajdonságokat, erősségeket. A táblázatba írás hozadéka az lett, hogy kirajzolódott számukra egyértelműen, melyek azok a tulajdonságok, amelyekkel mindannyian rendelkeznek. Ezeket alapértékeként definiálták. Ily módon megszületett egy olyan definíció, amellyel meghatározható számukra, hogy az ő csapatukba milyen emberek kerülhetnek be illetve azok, akik bekerülnek, milyen alapértékekkel rendelkeznek. Biztattam őket arra, hogy ha napközben, egymást figyelve vagy csak úgy eszükbe jut még bármi, ami a másik erőssége, írják fel post-itra és ragasszák az illető nevéhez. Később hasznosnak bizonyult az is, hogy a papíron személyenként összegyűjtött tulajdonságokat egyszerűen ollóval szétvágtuk és mindenki elvihette magával a sajátját.

A feladat segített felismerni és elkülöníteni a csapatnak, hogy mi az, ami rajtuk múlik és amit befolyásolni tudnak, illetve mi az, ami külső körülmény és amire csak közvetett ráhatásuk van. Az erősségekre fókuszálás hatásaként a csapat tagjai optimistább hozzáállással kezdtek elöretekinteni.

A megvalósult sikeres jövő

Az előző feladatra építve a továbbiakban a résztvevők flipchartpapírra alkottak, különféle kreatív eszközökkel megjelenítve azt a jövőt, melyet a csapat elképzel magának. A munkát olyan kérdések mentén folytatták, mint: „*Ha négy hónap múlva belép egy ügyfél az irodába, mit fog látni?*”; „*Honnan fogja észrevenni, hogy ez egy „sikercsapat”?*”; „*Hogyan telik a napotok a sikercsapat tagjaként?*” stb. Jó hangulatú, kreatív légkörben dolgoztak, az általánosabb célok mellett (vidám hangulat, szép iroda) több konkrét és számszerűsíthető eredményt leírtak (hány szerződést kötnek, hány új munkatárssal dolgoznak), miközben felismerésekre is jutottak és egymást biztatták.

Itt vetődött fel egy belső konfliktus megoldásának szükségessége, és megegyeztek abban, hogy mivel az a csapatnak mindössze két tagját érinti, erre külön időpontban coach jelenlétében és támogatásával kerítenek sort.

Zárás

Az előzetesen megfogalmazott célokat áttekintve úgy érezték, a közös munka megérte a ráfordított időt: konkrét célokat fogalmaztak meg és írtak le, optimistábbak lettek, inspirációt kaptak egymástól, jó hangulatban, támogató légkörben telt a három óra. Megegyeztek abban, hogy szeretnék folytatni.

Második találkozás

Két hónappal az előzőekben ismertetett alkalom után találkoztunk ismét. A kétórás teamcoaching során a hangúly azon volt, ami jobb lett az elmúlt időben.

A csapat teljesítménye nőtt, elérte a régi teljesítmény 80%-át (szemben az előző 60%-kal). Az igazgató és vezetője közötti konfliktus megoldódott. A csapat tagjai több csapatépítő jellegű eseményt szerveztek maguknak azóta (pl. iroda átrendezése) és a hangulat sokkal jobb, mint előtte. Az elmúlt két hónap során a fluktuáció csökkent.

Ezen előremutató részletek összegyűjtése mellett jutott idő (és figyelem) arra is, hogy az első alkalommal hiányzott vezető erősségeit összegyűjtsék.

Utóhang

Négy hónap múlva a csapat elérte régi teljesítményét, a negyedévben ismét ők lettek a legjobb értékesítők, néhány új munkatársat is felvettek. És noha a teamcoaching-alkalmon kitűzött céljaik még nem valósultak meg maradéktalanul, optimizmusuk és bizakodásuk megmaradt abba, hogy hamarosan azokat is elérik.

Örömmel vettem részt a csapat munkájában megerősödve abban a meggyőződésben, hogy a csapat tagjai szakértői saját területüknek. Ha valaki a csapat tagja, akkor az azért van, mert jelenleg a csapatban a helye, és egészen biztos, hogy valamivel ő is hozzájárul a csapat sikeréhez. A csapattagok kreatív együttműködéséből olyan megoldások születhetnek és születtek, amelyek egyéni munkában talán nem jöttek volna létre, az egyéni különbségek így különleges erőforrássá, inspirációkká váltak. Pártatlan és nyitott hozzáállással a vezető vagy coach úgy tudja a figyelmet a csapat erősségeire irányítani, lehetséges új megoldások megszületését támogatni, hogy a kezdeményezés, a felelősség a csapat tagjainál, vagyis az igazi szakértőknél marad.

Az esetre visszatekintve feltűnik, hogy nem kell mindenképpen direktnek lenni, ez esetben pl. konkrétan az értékesítői teljesítménnyel foglalkozni. A teamcoaching során erről így nem is esett szó. Mint az orvosi esetekben, ez itt tüneti kezelés lett volna, hiszen a technikai tudásuk megvolt, fél évvel azelőtt még ők voltak a legjobb értékesítők a cégnél. Az, hogy más szinten dolgoztunk, inkább a csapatépítésen, egymás megbecsülésén és elismerésén, magával hozta a teljesítménynövekedést. És közben tudom, hogy a korreláció nem jelent feltétlenül ok-okozati kapcsolatot is. Sosem tudhatom meg, hogy teamcoaching nélkül nem nőtt volna-e ugyanilyen mértékben a teljesítményük... ez a megfontolás jó ok némi szakmai alázatra.

A SolutionSurfers Magyarország által kiadásra kerülő Brief and Simple: Solution Focus in Organisations c. kötetbe készült tanulmány.