

Leituras

"Group and team coaching: The essential guide"

CHRISTINE THORNTON (2010)

Group and team coaching: The essential guide

London and New York, Routledge

Christine Thornton publicou recentemente o livro "Group and team coaching: the essential guide". Christine Thornton tem vasta experiência de condução de grupos terapêuticos e de coaching e acredita que há similitudes na forma como as pessoas aprendem e mudam, independentemente da natureza ou do foco dos grupos.

Começa o seu livro por apontar a importância e riqueza do grupo na vida e na aprendizagem humana e consequentemente por abordar a importância do coaching de grupo.

No segundo, terceiro e quarto capítulos a autora partilha com o leitor os conceitos teóricos grupanalíticos que servirão de base ao modelo de intervenção em coaching e alerta para o facto de que o coach de grupo deve estar preparado para lidar com certos fenómenos complexos, os quais irão sendo aprofundados ao longo do livro.

Explora assim o processo de aprendizagem humana e a sua aplicação ao coaching de grupo recorrendo a conceitos tais como: memórias implícitas e como estas podem ser potenciadas num contexto de grupo; projecção ou mecanismo de defesa inconsciente através do qual atribuímos parte de nós aos outros, sobretudo as partes de nós de que não gostamos; transferência ou padrão de relacionamento com os outros no presente influenciado por projecções resultantes de padrões de relação passadas; contenção ou Holding; continente, baseando-se no conceito desenvolvido por W. Bion e finalmente troca ou Exchange. A autora sublinha os dois processos de Holding e Exchange como sendo fundamentais num processo de coaching pois, segundo crê, é o balanço entre segurança e risco que nos permite aprender.

Articula seguidamente nove processos fundamentais que ocorrem nos grupos, baseando-se sobretudo nos conceitos de Foulkes, a saber: matriz grupal; comunicação; tradução; reacções de espelho; troca; ressonância; fenómenos de condensação; localização, e finalmente o processo de reflexão.

No quarto capítulo, o terceiro dedicado aos conceitos grupanalíticos, a autora explora oito factores que afectam a forma como aprendemos em grupos e sintetiza o papel do coach

de grupo ou de equipa. Identifica neste âmbito os factores: ligação e pertença; aprendizagem interpessoal; competição, inveja e admiração; idealização e emulação; coragem para pôr em prática e liberdade de agir; ser testemunha e ser testemunhado; encorajamento; desempenho do grupo de coaching.

Nos dois capítulos seguintes a autora fala da teoria sistémica e de como a mesma nos ajuda a perceber a complexidade das empresas, e do coaching de equipa.

Se Thornton intervém no grupo socorrendo-se da abordagem grupanalítica é na teoria sistémica que encontra o modelo para olhar e compreender a empresa que geralmente solicita a sua intervenção pois, refere, esta teoria ajuda a reflectir sobre a complexidade das organizações contemporâneas e oferece um mapa de leitura para observar a realidade das empresas já que sem recorrer a uma certa simplificação ficaríamos paralisados ante tanta complexidade.

Vistas à luz da sistémica as equipas são sistemas sociais, ou subsistemas de um sistema maior. As equipas podem ser afectadas por mudanças noutros subsistemas interligados ou por mudanças no sistema como um todo, mas não são afectadas de forma idêntica por todas as mudanças. Ao trabalharmos com uma equipa os seus membros são subsistemas interagindo uns com os outros. No coaching de equipa o coach tem de prestar atenção a cada um dos indivíduos bem como à equipa como um todo. Cada membro interage horizontalmente com outras equipas dentro da organização e com outros contactos fora da empresa. Os membros interagem também verticalmente com o chefe de equipa, o qual pode também ser parte de uma outra equipa. Como definir as fronteiras dos sistemas e das equipas é um exercício do grupo-coach nem sempre fácil pois quando falamos de empresas, grupos ou equipas, as fronteiras são algo de arbitrário. Por exemplo, quando trabalhamos com a equipa de gestão de topo, o sistema é esta equipa ou é a companhia como um todo? Esta é uma questão muito pertinente já que a gestão de topo é também responsável pela estratégia da companhia e se acontece algo relevante a este nível afecta o seu trabalho. Neste caso as fronteiras do sistema podem ser difíceis de definir.

O pensamento sistémico na gestão tem sido também influenciado por novas descobertas na física, biologia, ecologia e antropologia, sobretudo elevando a sua aptidão para lidar com a complexidade. As teorias do caos e complexidade têm dado uma ajuda fundamental neste entendimento.

A autora fala também do paradoxo nas empresas como outro dos aspectos a ter em conta. Os grupos são bons para criar segurança para encarar o paradoxo. O papel do grupo-coach é ajudar os membros do grupo a reconhecer e identificar as posições paradoxais que contêm em si e torná-los conscientes da tensão que isso gera. Com a tomada de consciência do paradoxo, este não desaparece mas foi quebrado. Para o grupo-coach acolher a possibilidade de várias posições aparentemente contraditórias sobre uma situação poderem ter mérito e coexistir é uma competência chave.

A autora mostra ainda que o coach organizacional é também parte do sistema, e como é difícil avaliar o impacto da sua intervenção pelo facto de tudo estar inter-relacionado.

Também mostra como é difícil trabalhar com mais de uma parte do sistema e os riscos envolvidos.

Christine Thornton identifica as empresas com large groups onde os membros nunca se encontram cara a cara, a não ser quando há encontros formais com todos juntos. A autora refere que o coaching de grupo ou equipa nas empresas pode tornar-se num recurso para a gestão da mudança e refere novos métodos de trabalhar com large groups tais como o world café e o open space technology.

As intervenções em equipas estão ligadas à relação entre os objectivos da equipa e à capacidade da mesma para os alcançar. Segundo Christine Thornton há três possíveis áreas de actuação nas equipas: ajudar a planear os objectivos da equipa; intervir na capacidade da equipa para colaborar e alcançar objectivos, sendo que neste contexto o coaching de equipa tem clara vantagem sobre outras técnicas de intervenção; ajudar a incrementar a capacidade dos membros da equipa para fazerem o trabalho. Esta última intervenção pode passar por um misto de coaching e de formação.

Fazer coaching a uma equipa é ajudar a equipa a alcançar uma meta comum, tomando em atenção a realização individual e a realização e colaboração da equipa. Para se poder trabalhar e obter resultados a dimensão do grupo deverá andar entre três a dez pessoas. Neste contexto as metas devem ser partilhadas e é importante que o coach perceba como e se as metas individuais diferem das colectivas.

Christine Thornton refere que por vezes se pode recorrer a exercícios, testes ou outras ferramentas para trabalhar com equipas mas adverte para cuidados e preocupações a ter e essencialmente, para o facto de se ter consciência que cada equipa é uma equipa e que aquilo que funciona num contexto e numa equipa pode não funcionar com outra.

O coach deverá ter tacto ao explicar quer à empresa quer ao líder que a equipa deverá considerar as metas como suas, o que deverá apontar para uma atitude de flexibilidade e negociação por parte dos intervenientes, nomeadamente também por parte da empresa, aquando da sua determinação.

Segundo a autora o coach de equipa deverá manter dupla lealdade para com a equipa e seu líder, caso contrário as mudanças não serão duradouras.

Depois de abordar as especificidades do team coaching ou coaching de equipa a autora começa a introduzir o conceito de learning group coaching.

Coaching learning groups são grupos que se constituem com o propósito de aprendizagem individual de cada um dos seus membros. Não são equipas. Learning group coaching trabalha com processos de aprendizagem e focaliza-se nas necessidades de indivíduos e não de equipas.

Ao desenvolver o conceito de learning group coaching Thornton vai dando exemplos de vários tipos de learning groups tais como os action learning groups, os grupos Balint, os grupos de coaching telefónico e os grupos de supervisão. Para todos estes tipos de

intervenção a autora apresenta um protocolo de intervenção bem claro e definido, transportando o leitor para a prática do coaching em grupo.

O Learning group coaching, quer seja ou não desenvolvido em empresas, utiliza o grupo como forma de intervenção mas esse grupo não corresponde a uma equipa funcional da empresa. Por exemplo estes grupos de coaching podem decorrer em paralelo a programas de formação em gestão de forma a ajudar que os conceitos sejam melhor integrados pelos participantes. O coaching de equipas, tal como o nome indica, tem na equipa o seu foco de intervenção, actuando nas equipas.

A grande diferença entre os dois contextos é que no caso de coaching de equipas há (pelo menos!) três entidades envolvidas, o coach, a empresa e a equipa, o objectivo a alcançar através do coaching é partilhado pela equipa e a intervenção é na equipa como um todo. Nos learning groups o contrato de coaching é estabelecido individualmente com cada elemento bem como os objectivos são individuais, mas o grupo é utilizado como ambiente propício para o insight e ensaio de novas aprendizagens. Os learning group coaching podem ser desenvolvidos em contexto Institucional mas não em contexto de equipa.

Thornton dedica seguidamente alguns capítulos a descrever os vários formatos de learning groups, de forma bastante precisa e detalhada, sendo que apresenta o protocolo de intervenção sistematizado para cada um.

Como vimos um dos formatos de learning groups é o action learning. Este é o modelo que a autora utiliza em coaching de grupo.

Segundo Christine Thornton, action learning coaching, é um método rigoroso que permite que a aprendizagem de um indivíduo ocorra por recurso à interacção com outros indivíduos num grupo. É muito válido em situações em que não há uma única resposta certa e as pessoas podem escolher entre múltiplas formas de actuar. O conceito de action learning foi inventado por Reg Revans em meados do século XX, baseado na convicção de que a maior parte dos métodos educativos da época não eram eficazes. Reg Ravans descrevia a aprendizagem como "reinterpretação do conhecimento adquirido pelo sujeito, incluindo o conjunto das suas experiências passadas". Esta reinterpretação é um processo social levado a cabo por dois ou mais alunos que, pela aparente discordância ou diferença entre as suas trocas, frequentemente proporciona que reexaminem as ideias que até aí davam como garantidas, apesar de falsas ou mal equacionadas. Para Raven os dois elementos chave da aprendizagem eram a pergunta que pode produzir insight e o conhecimento teórico ou programado, no qual o material a ser aprendido é apresentado em pequenas quantidades, em pequenos passos.

Este paradigma tem sido flexivelmente usado e aplicado ao longo dos tempos pelo que há muitas variantes da metodologia mas a investigação sugere que no Reino Unido 75% dos adeptos da metodologia concordam nos seguintes elementos nucleares: grupos com aproximadamente seis elementos, acção centrada em tarefas reais ou problemas no trabalho com aprendizagem resultante da reflexão sobre as acções tomadas, as tarefas e problemas são individuais e não colectivas e escolhidas pelos participantes, a pergunta é o meio mais importante para ajudar os participantes a prosseguirem.

Segundo Christine Tornton esta unanimidade reflecte a robustez do método. Ela contudo acrescenta certos elementos provenientes da sua experiência com Action Learning Groups a saber: um contrato de regularidade de sessões, apresentação em turnos de forma que o foco é partilhado pelos membros do grupo, uma abordagem aberta dos problemas, uma abordagem reflexiva expressa num local que proporciona "tempo para pensar".

Action Learning groups introduz reflexão regular no processo de trabalho com foco nas preocupações e necessidades correntes dos participantes e não em conteúdos fixados e rígidos, como ocorre na formação tradicional. As competências interpessoais são desenvolvidas como consequência deste processo, mesmo em pessoas que partam de um nível elevado aquando do início do processo. Um outro benefício lateral é que ao desenvolverem-se competências de escuta e formulação de perguntas se melhora o entendimento da complexidade de situações existentes nos contextos laborais actuais. É esta multiplicidade de perspectivas oferecida pela totalidade dos membros do grupo que enriquece o processo de reflexão oferecendo múltiplas perspectivas e consequentemente opções, muito para além do que será possível em contexto de coaching individual e ainda de forma mais rigorosa e desafiante que a possível em grupos de discussão. Além do mais cada elemento do grupo adquire profundo insight através dos desafios oferecidos pelos outros membros do grupo, expandindo o seu entendimento sobre o papel do líder.

O action learning foi inicialmente usado como poderoso recurso para proporcionar aprendizagem individual através de um processo de grupo fortemente estruturado. O seu propósito é proporcionar o uso de toda a informação disponível ao lidar com problemas complexos, desenvolver o pensar e proporcionar o insight.

Proporciona aos executivos oportunidade regular para reflectir, colocar questões, especular, deduzir e explorar dentro do grupo (de uma matriz grupal) para chegar a novas hipóteses de trabalho sobre como atingir metas. Novas ideias são testadas face à realidade (teste da realidade) e planos refinados à luz da experiência. Em vez de ser uma aprendizagem momentânea ou de curto prazo, torna-se uma experiência contínua, mais produtiva e profunda, e por isso mais duradoura. Versões de Action Learning groups são usadas em muitos programas de desenvolvimento de liderança e de gestão.

Finalmente o livro "Group and team coaching: the essential guide" oferece-se também como um manual prático de condução de grupos ao abordar situações problemáticas com que o condutor de grupos se irá irremediavelmente confrontar e apresentar estratégias para lidar com problemas de comportamento. Assim refere que quando o trabalho do grupo é perturbado por questões de comportamento do grupo, é uma oportunidade para analisar o que se passa, o processo. Uma pausa no trabalho permite ao grupo rever o que se passou, falar sobre emoções, analisar o não consciente, e perceber o que sentiram. O objectivo é explorar hipóteses e não encontrar soluções.

Lidar com a agressividade no grupo é um desafio técnico também abordado. Mais uma vez Thornton dá sugestões pragmáticas, quase que exaustivas, para lidar com a situação, quer se trate de intervenção em grupo ou com equipas. Conclui que alguns grupos são mais fáceis de conter que outros. Alguns resolvem o conflito entre si sem intervenção do coach, outros necessitam de pulso firme do coach. Estas diferenças remetem não só para

a maturidade dos grupos bem como para as características individuais de cada um dos seus membros.

Christine dá também algumas dicas, mais uma vez de forma muito pragmática, sobre como lidar quando um dos elementos do grupo chora ou está angustiado ou demonstra comportamento de zanga. Dá-nos também dicas sobre como lidar com dominantes. Lidar com pessoas muito dominantes também é um desafio para o condutor de grupos de coaching. As pessoas que falam demais necessitam da ajuda activa do coach e do grupo de forma a ficarem com uma visão realista do efeito que este comportamento tem nos outros e poderem modificar o seu comportamento.

Mas o contrário também pode ser um problema no grupo: os silenciosos. O silêncio, tal como outro comportamento no grupo, é comunicação. Significa algo. As pessoas estão caladas por várias razões. O condutor deve estar o mais conectado possível com o significado do silêncio, o qual pode também variar ao longo do tempo, prestando atenção ao não verbal. Ter coragem de falar num grupo é uma competência muito importante, que o membro silencioso terá necessidade de desenvolver.

Christine Thornton desenvolve igualmente no seu livro estratégias a adoptar para quando um membro do grupo não consegue abordar as situações a não ser pela lógica e também quando alguém é tão auto-centrado que não consegue realizar a tarefa.

Christine Thornton disserta também sobre a temática dos grupos que não funcionam por razões ligadas a estados de ansiedade, atrasos e ausências ou quando parte dos elementos do grupo parecem entediados, desligados ou agitados.

Também os pressupostos básicos de W. Bion, luta e fuga, dependência e emparelhamento, são revisitados como contributos importantes na compreensão de alguns fenómenos no grupo.

Christine Thornton reflecte também sobre como trabalhar com o inconsciente e conflitos latentes, não falados, como lidar com equipas declaradas disfuncionais e por fim de como lidar com o começo de um grupo, com o decorrer de um grupo e com o término de um grupo de coaching.

Como nota final diria que este livro pode ser muito útil não só a todos aqueles que queiram trabalhar em coaching utilizando o grupo como ferramenta de trabalho mas também, pela sistematização dos conceitos e dicas práticas face a situações problemáticas, para todos os iniciados na técnica do trabalho com grupos terapêuticos pois tal como a autora revela no início do seu livro, há similitudes na forma como as pessoas aprendem e mudam, independentemente da natureza ou do foco dos grupos. No meu caso específico que já trabalhava com grupos de coaching e de psicoterapia antes da leitura do livro considero que o mesmo se pode constituir como um bom manual geral de intervenção em grupos.

ANA LUISA TEIXEIRA

Psicóloga. Membro Candidato da Sociedade Portuguesa de Grupanalise

E-mail: ana.teixeira@mrinetwork.pt