

2.6

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Małgorzata Smolska*

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego: studium przypadku

Streszczenie

Coaching jest obecnie stosowany jako narzędzie do rozwoju potencjału zespołów. Celem opracowania jest przedstawienie procesu coachingu zespołowego oparte na wysoko efektywnościowym modelu coachingu zespołowego. W pierwszej części scharakteryzowano istotę coachingu zespołowego oraz specyfikę procesu coachingu zespołowego na trzech poziomach: zespół, lider, lider–zespół wraz z wyszczególnieniem specyficznych narzędzi na każdym z poziomów. Druga część ma na celu próbę opisu wykorzystania wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego w praktyce biznesu. Do głównych metod badawczych wykorzystanych przez Autorkę zaliczyć można: studia literaturowe, a także studium przypadku oparte na własnych obserwacjach i doświadczeniach w pracy coacha – trenera w zespołach projektowych.

Słowa kluczowe: coaching, coaching zespołowy, efektywność

* Uniwersytet Szczeciński, ORCID: 0000000313829566

High Performance Team Coaching Model: Case Study

Abstract

Coaching is currently used as a tool to develop team potential. The aim of the article is to present the team coaching process based on a high-performance team coaching model. In the first part of the article, the essence of team-coaching and the specificity of the team coaching process is characterized on three levels: team, leader, team-leader, together with detailing specific tools at each level. In the second part of the article, the author describes the use of the high-performance team coaching model in business practice. The main research methods used in the article include literature studies and case study based on the author's own observations and experience in the work of a coach – trainer in a project team.

Keywords: coaching, team coaching, efficiency

Wprowadzenie

Obecnie coaching odgrywa niebagatelną rolę w rozwoju osobistym pracowników. Pozwala im się rozwijać, czyli: kreować potencjał, którego wcześniej nie dostrzegali, wyznaczać ambitne cele, kształtować motywacje, przełamywać zewnętrzne i wewnętrzne przeszkody na drodze ku ich realizacji. Pozwala im stać się lepszą wersją samych siebie, nie tylko w życiu zawodowym, gdyż znacznie wykracza poza jego obszar, obejmując swoim zasięgiem również kwestie osobiste i związane z szeroko rozumianą samorealizacją. Co więcej, coaching wykracza poza cele indywidualne jednostek, co czyni z niego wartościową metodę pracy grupowej i zespołowej.

Celem opracowania jest ukazanie, na czym polega coaching zespołowy oraz jak kompleksowo zaplanować jego proces, by przyniósł założone rezultaty. Teoretyczne rozważania poparto praktycznym opisem wykorzystania wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego w środowisku biznesowym. Autorka, przy wykorzystaniu metod badawczych: studiów literaturowych oraz studium przypadku opartego na własnych obserwacjach i doświadczeniach w pracy coacha – trenera w zespole projektowym, stara się odpowiedzieć na pytanie: Które etapy procesu coachingu zespołowego są kluczowe oraz czego nie powinno zabraknąć w prawidłowo przeprowadzonych sesjach coachingu zespołowego?, tym samym tworząc wykaz wytycznych do przeprowadzania sesji coachingowych w pracy z zespołem.

Istota coachingu zespołowego

Coaching należy do jednej z wielu praktycznych form rozwoju osobistego i choć stanowi stosunkowo młodą dyscyplinę nauki, jego początków można poszukiwać już w starożytności. Sokrates, który mawiał: „Nikogo niczego nie nauczę, mogę jedynie sprawić, aby myślał”¹, jest postrzegany przez wielu jako ojciec coachingu. Diagnostował on potencjał swoich uczniów przy pomocy zadawanych pytań, następnie naprowadzał na właściwą drogę ku osiągnięciu celów, nie podając gotowych odpowiedzi na nurtujące ich pytania.

W świecie biznesu coaching zagościł głównie za sprawą J. Whitmore'a i jego wydanej w 1992 r. książki *Coaching for Performance*. Przyjmuje się założenie, że każdy praktykujący coach ma własną definicję, czym jest coaching, ale warto oprzeć rozważania na najpopularniejszych przywołaniach w literaturze. J. Whitmore definiuje coaching jako uwalnianie potencjału w celu maksymalizacji działania, przy czym podkreśla, że coaching polega raczej na pomaganiu w nauce bardziej niż na nauczaniu². Według International Coach Federation coaching jest partnerstwem wykwalifikowanego coacha z klientem (indywidualnym lub grupowym/zespołowym) w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, inspirującym klienta do odkrywania i maksymalizacji osobistego i zawodowego potencjału poprzez realizację postawionych sobie celów³. Warto przy tym podkreślić, że coaching jako specyficzna metoda rozwoju pracowników i organizacji nie jest ani szkoleniem, ani doradztwem, ani terapią. W dużej mierze czerpie z psychologii, jednak wyłącznie skupionej na teraźniejszości i przyszłości (tzw. psychologia pozytywna)⁴.

Coaching zespołowy jest procesem interaktywnym, koncentrującym się na obszarach i celach istotnych z punktu widzenia całego zespołu. Jego istotą jest wzięcie odpowiedzialności przez członków zespołu za zespół jako całość, za realizowanie wspólnych celów i wartości⁵. C. Carr i J. Peters proponują definicję coachingu zespołowego podkreślającą jego systemowy kontekst. Według nich coaching zespołowy to „kompleksowe i systemowe podejście do wspierania zespołu w celu maksymalizowania jego wspólnego talentu i innych zasobów umożliwiających efektywne wykonywanie pracy zespołu”⁶. Zdaniem P. Hawkinsa coachingu zespołowego nie można ograniczać do jednodniowej

¹ C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 29.

² J. Whitmore, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London 1992, s. 8.

³ Definicja International Coach Federation, www.icf.org.pl (dostęp: 12.12.2019).

⁴ H. Law, S. Ireland, Z. Hussain, *Psychologia coachingu*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 85–87.

⁵ Definicja Izby Coachingu, <http://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching> (dostęp: 14.12.2019).

⁶ C. Carr, J. Peters, *The Experience of Team Coaching: A Dual Case Study*, „International Coaching Psychology Review”, vol. 8, no. 1, s. 80–98.

interwencji w sprawach wewnątrz zespołowych. Zaznacza przy tym, że pojęcie coachingu zespołowego jest luźno definiowane, natomiast konieczne jest, aby objąć nim istotne procesy, takie jak: tworzenie zespołu, facylitacja i inne zespołowe procesy interwencji⁷.

Przesłanki do zastosowania coachingu zespołowego mogą być różne. Po pierwsze, coaching zespołowy może być formą interwencji, gdy w zespole „źle się dzieje”. Stosowany jest wtedy w celu identyfikacji i przezwyciężenia blokad, doskonalenia zarządzania pracą zespołu czy zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa⁸. Jak podkreśla P. Lencioni źródłem dysfunkcji zespołowych jest brak zaufania w zespole. Członkowie efektywnych zespołów ufają sobie nawzajem, a co za tym idzie nie obawiają się dyskusji na temat popełnianych błędów, słabości i ewentualnych konfliktów. Angażują się w konflikt z przekonaniem znalezienia najlepszych rozwiązań, co świadczy o ich zaangażowaniu i odpowiedzialności za wyniki, która dotyczy całego zespołu (a nie tylko liderów). Stawiają dobro zespołu ponad indywidualne interesy – przywiązują wagę do rezultatów całego zespołu. Pomocny w przezwyciężaniu dysfunkcji zespołowych okazuje się coaching zespołowy, który w pierwszej kolejności ma za zadanie zbudowanie zaufania w zespole – swoistego fundamentu pracy zespołowej⁹. Po drugie, coaching zespołowy często jest niezbędny w trakcie tworzenia nowego zespołu lub fuzji zespołów. Co więcej, nierzadko jest narzędziem wspierającym procesy strategiczne w przedsiębiorstwie. P. Shaw tak opisuje potrzebę zastosowania coachingu zespołowego: „Podczas gdy organizacja jest na etapie ważnych przeobrażeń, wtedy pojawia się instynktowna reakcja, że potrzebny jest guru, który zainspiruje lub ekspert/konsultant do wprowadzenia właściwych zmian lub doświadczony trener, który powie, co zrobić”¹⁰. Coaching zespołowy jest obecnie często wprowadzany jako narzędzie systemowe w organizacji do podnoszenia efektywności działania. Jego zadaniem jest przygotowanie menedżera/lidera do roli coacha zespołowego. Warto podkreślić, że coaching zespołowy jest polecany do stosowania na wszystkich szczeblach organizacji – od najwyższego do najniższego szczebla kierowniczego, włącznie z pracownikami wykonawczymi.

Coaching zespołowy, często mylony z coachingiem grupowym, w istocie rzeczy nim nie jest¹¹. Coaching zespołowy dotyczy coachingu wewnątrz organizacji i polega na pracy coacha z liderem i jego zespołem nad konkretnymi celami zespołowymi. Dla

⁷ P. Hawkins, *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leaders*, Kogan Page Limited, London 2011, s. 52.

⁸ D. Clutterbuck, *Coaching the Team at Work*, Nicholas Brealey, London 2007, s. 76.

⁹ P. Lencioni, *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 11.

¹⁰ P. Shaw, *Focused Individual and Team Coaching as Exemplars of Flexible HR Practice*, “Global Journal of Flexible Systems Management” vol. 17, no. 1, s. 101–113.

¹¹ Więcej w: S. Pertyna, *ABC Coacha, Coaching grupowy i zespołowy*, <http://www.petraconsulting.pl> (dostęp: 12.12.2019).

porównania, coaching grupowy polega na pracy coacha z grupą osób nad tym samym tematem, przy czym może być praktykowany w ramach jednej organizacji lub jako zajęcia o charakterze otwartym. Cele coachingu grupowego poszczególnych *coachee* (klientów) są wysoce indywidualne.

Proces coachingu zespołowego

Proces coachingu zespołowego zasadniczo się różni od procesu coachingu indywidualnego. W coachingu indywidualnym mamy dwie strony partnerstwa: coacha i klienta (*coachee*), ewentualnie niebiorącego udziału w procesie coachingowym sponsora procesu. Coaching zespołowy to praca coacha z zespołem, praca coacha z liderem/menedżerem, a także praca lidera z zespołem (której przygląda się coach).

A. Scoular zwraca uwagę na wysoki poziom złożoności coachingu zespołowego w porównaniu z coachingiem indywidualnym, co automatycznie przekłada się na poziom adrenaliny coacha zespołowego¹². Rola coacha prowadzącego proces coachingu zespołowego jest zatem podwójna. Wymaga się od niego znajomości nie tylko metod i narzędzi wykorzystywanych tradycyjnie w pracy indywidualnej, ale również ponadprzeciętnych umiejętności interpersonalnych oraz wiedzy z zakresu funkcjonowania zespołów. Osoba pełniąca funkcję coacha zespołowego powinna zatem, oprócz doświadczenia w coachingu indywidualnym, mieć również doświadczenie pracy w korporacji.

Coaching zespołowy jest metodą pracy z pogranicza coachingu i szkoleń. Z coachingu indywidualnego coach zespołowy bierze przede wszystkim: postawę coachingową; struktury coachingowe (m.in.: model GROW, koło wartości, tworzenie mapy zasobów, arkusze celów) oraz umiejętności coachingowe (słuchanie i umiejętne zadawanie pytań). Ze szkoleń coach zespołowy korzysta przede wszystkim z: pracy na procesie zespołowym (coach zespołowy powinien rozumieć procesy grupowe oraz nimi zarządzać); struktur szkoleniowych – coach zespołowy wykorzystuje techniki facylitacyjne wykorzystywane w trakcie szkoleń lub doradczych sesji warsztatowych (m.in.: macierz SWOT, analiza pola sił, kapelusze de Bono); umiejętności trenerskich (głównie facylitacji i moderowania). Praca coacha z liderem przyjmuje często postać coachingu połączonego z procesem doradczo-mentoringowym.

W procesie coachingu zespołowego wyróżniamy następujące etapy:

1. Etap diagnozy zespołu, czyli identyfikacja mocnych stron i obszarów do zmiany, które blokują zespół w osiąganiu lepszych wyników. Diagnoza jest prowadzona równolegle z wykorzystaniem różnych narzędzi tak, by zebrać pełen obraz sytuacji. Do metod

¹² A. Scoular, *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2014, s. 166.

- na tym etapie zaliczamy: testy psychometryczne (zwykle wykonywane dwukrotnie na początku i po zakończeniu procesu coachingu zespołowego), wywiady indywidualne z każdym członkiem zespołu, obserwacje podczas roboczych spotkań zespołu.
2. Etap właściwy, czyli zespołowe sesje coachingowe. Etap ten obejmuje pracę z zespołem nad wdrożeniem zmian w wybranych obszarach (często noszących miano zmian krytycznych). Zwykle procesy etapu właściwego obejmują około 5–6 sesji zespołowych (jednak warto podkreślić, że są to kwestie czysto indywidualne, tzn. może istnieć potrzeba skrócenia lub wydłużenia procesu coachingowego o kilka sesji lub potrzeba przerwania procesu). Poszczególne sesje coachingowe odbywają się w odstępie 1–2 miesięcy. Elementem tego etapu jest także praca coacha z liderem zespołu. Zatem równoległe są przeprowadzane 3–4 sesje przygotowujące lidera zespołu do uczestnictwa w procesie coachingu zespołu. Celem pracy coacha z liderem jest wsparcie lidera w rozwoju kompetencji niezbędnych do wprowadzenia zmiany w jego działaniu i funkcjonowaniu podległego mu zespołu. Elementem tego etapu jest również praca lidera z zespołem (której przygląda się coach, mogący w dowolnym czasie interweniować).
 3. Etap zakończenia procesu, czyli diagnoza rozwoju po zamknięciu procesu coachingu zespołowego. Celem etapu jest ukazanie konkretnych zmian, jakie zespół wdrożył w swoim funkcjonowaniu w trakcie trwania coachingu zespołowego. Etap ten kończy podsumowanie, czyli sesja zamykająca proces, oparta na analizie wniosków po badaniu przeprowadzonym na koniec procesu coachingu zespołowego.

Obecnie funkcjonuje kilka bardzo dobrze znanych, modelowych rozwiązań ułatwiających prowadzenie poszczególnych sesji coachingu zespołowego. Należą do nich: IGROW (Whitmore, 2002); PRACTICE (Palmer, 2007); SPACE (Edgerton i Palmer, 2005); OSKAR (Jackson i McKergow, 2012); SOLUTION (O'Connel, Palmer i Williams) oraz ENABLE (Adams, 2015).

Model ma na celu zapewnić właściwą strukturę procesu coachingowego i odpowiednie tempo coachingowej konwersacji, stanowiąc swoisty drogowskaz dla coacha¹³. Oczywiście do coacha prowadzącego proces należy decyzja, który z modeli wybrać na daną sesję, przy czym należy podkreślić, że decyzja coacha co do wyboru modelu jest często intuicyjna i zależna od jego indywidualnych predyspozycji, bieżących doświadczeń, a także obserwacji procesów zmian zachodzących w zespole.

¹³ M. Adams, *ENABLE: A solution-focused coaching model for individual and team coaching*, The British Psychological Society, "The Coaching Psychologist" 2016, vol. 12, no. 1, s. 17.

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego autorstwa C. Carr i J. Peters odzwierciedla przebieg procesu coachingu zespołowego w nawiązaniu do naturalnych etapów rozwoju zespołu. Komponenty modelu wraz ze wskazaniem przykładowych działań na każdym z etapów ukazuje tabela 2.6.1.

Tabela 2.6.1.

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego

Etap zespołu i funkcja coachingu zespołowego	Elementy procesu coachingu zespołowego	Działania
Początek => Definicja i inicjacja	1. Ocena przed rozpoczęciem procesu coachingu zespołowego Coach Lider Zespół	Zgoda lidera Zgoda członków zespołu Wyjaśnienie, czym jest coaching zespołowy oraz ustalenie zasad współpracy Wywiady wśród członków zespołu Diagnoza stanu zespołu Sporządzenie profili osobowościowych członków zespołu oraz identyfikacja bieżących mocnych i słabych stron zespołu
	2. Coaching – projekt zespołu Coach Lider	Członkowie zespołu Funkcje Struktury Kierunek – dokąd zmierza zespół? Ewentualne zmiany w strukturze zespołu
	3. Zespół startowy Coach Zespół Lider	Dwudniowa sesja inicjująca: – nakreślenie wizji, misji i celów dla zespołu – analiza oczekiwań interesariuszy – czynniki sukcesu zespołu Wartości zespołu Nauka o sobie nawzajem oraz podkreślenie wzajemnych umów o współpracy
	4. Indywidualne sesje coachingowe Coach–członkowie zespołu Coach–lider	Uczenie się i zmiana członków zespołu Kształtowanie przez lidera umiejętności coacha
Środek => Przegląd i dostosowanie	5. Trwający coaching zespołowy (zespół w procesie) Coach–lider–zespół Coach–zespół Lider–zespół Członek zespołu–członek zespołu	Sesje coachingu zespołowego Informacje zwrotne Współuczestnictwo Pełne zaangażowanie Współpraca i produktywność Modelowanie lidera zespołu Coaching relacji
Koniec => Integracja	6. Przegląd dokonań: nauka i sukcesy Zespół Lider Coach	Współuczestnictwo Pełne zaangażowanie Nadzieje i obawy dotyczące zrównoważonego rozwoju członków zespołu

cd. tabeli 2.6.1

Etap zespołu i funkcja coachingu zespołowego	Elementy procesu coachingu zespołowego	Działania
W centrum uwagi modelu	Bezpieczeństwo	Współuczestnictwo Pełne zaangażowanie Wspólne ustalenie zasad współpracy
Wyniki	Efektywność zespołowa	Współpraca i produktywność Poprawa relacji Uczenie się i zmiana Komunikacja i współuczestnictwo Wpływ poza zespół

Źródło: opracowanie na podstawie C. Carr, J. Peters, *The Experience of Team Coaching: A Dual Case Study*, "International Coaching Psychology Review" 2013, vol. 8, no 1, s. 80–98.

Model wskazuje, jak poprowadzić proces coachingu zespołowego tak, aby zwiększyć wydajność i szeroko rozumianą efektywność zespołową.

Studium przypadku

Założenia wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego zostały wykorzystane w praktyce przez Autorkę w trakcie przeprowadzania procesu coachingu w zespole X, w okresie od marca do września 2019 r. Potrzebę zastosowania coachingu zespołowego prowadzonego przez coacha – trenera z zewnątrz organizacji dostrzegł sam zarząd przedsiębiorstwa, który na przełomie października 2018 r. po zmianach wprowadzonych w jednym z zespołów realizujących projekty wdrożeniowe w sektorze biotechnologicznym (powiększenie pięcioosobowego zespołu – wliczając lidera zespołu, o trzech dodatkowych pracowników) zauważył drastyczny spadek motywacji i wydajności pracy nowego zespołu, przejawiający się opóźnieniem w postępie realizacji bieżącego projektu.

W trakcie siedmiomiesięcznej pracy z zespołem X coach – trener wypracował łącznie osiemdziesiąt roboczogodzin, pełniąc funkcje: coacha zespołowego/facylitatora w sesjach z całym zespołem (łącznie 37 godz.), coacha w sesjach indywidualnych (34 godz.) oraz wnikliwego obserwatora zespołu w miejscu pracy (8 godz.).

Poniżej znajduje się skrócony przebieg procesu coachingowego w zespole X z wykorzystaniem wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego.

Etap 1. Diagnoza zespołu przed rozpoczęciem procesu coachingu zespołowego

Spotkanie 1. Coach – trener po zapoznaniu się z całym zespołem wyjaśnił, na czym polega coaching zespołowy. Po wspólnym ustaleniu zasad współpracy nastąpiło pod-

pisanie umownych kontraktów przez każdego z członków zespołu (włącznie z liderem) na udział w procesie coachingowym (czas trwania spotkania: 2,5 godz.). Dodatkowo w tym dniu odbywało się spotkanie robocze zespołu, na którym coach – trener po otrzymaniu wcześniejszej zgody członków zespołu pełnił funkcję obserwatora (czas trwania obserwacji: 1,5 godz.). Po spotkaniu roboczym coach – trener poczynił także obserwacje pracowników podczas ich pracy (czas trwania obserwacji: 2,5 godz.).

Spotkanie 2. Coach – trener przeprowadził wśród wszystkich członków zespołu spotkanie mające na celu identyfikację mocnych i słabych stron zespołu (czas trwania spotkania: 1,5 godz.). Następnie przeprowadził krótki warsztat mający na celu przybliżenie każdemu z uczestników indywidualnego stylu myślenia i działania z wykorzystaniem metodologii FRIS (czas trwania warsztatu: 2 godz.). Dzień został uwieńczony przeprowadzeniem wśród wszystkich członków zespołu indywidualnych rozmów (czas trwania wywiadów: około 2,5 godz.: średnio 15–20 min przypadające na rozmowę z każdym z pracowników zespołu).

Narzędzia wykorzystane podczas diagnozy zespołu: kontrakt, analiza SWOT, badanie stylów myślenia i działania uczestników z wykorzystaniem metodologii FRIS, wywiady indywidualne z każdym z członków zespołu, obserwacje zespołu podczas spotkania roboczego, a także w miejscu pracy.

Wnioski coacha – trenera na etapie 1: W zespole X zauważony został podział na tzw. starą i nową załogę, co wywiera negatywny wpływ na relacje wewnątrz zespołu, pogłębiając stan ograniczonej komunikacji niektórych członków zespołu oraz narastające konflikty wewnętrzne, przyczyniając się tym samym do spadku motywacji i zaangażowania całego zespołu. Przeprowadzona diagnoza uzasadnia zastosowanie coachingu zespołowego. Ponadto nowi pracownicy prawdopodobnie (co wymaga dokładniejszej diagnozy) wykazują pewne braki w kompetencjach w zakresie realizacji projektów wdrożeniowych, co uzasadnia potrzebę przeprowadzenia dla nich szkoleń wewnętrznych.

Etap. 2. Projekt zespołu

Spotkanie 3. Coach – trener organizuje indywidualne spotkanie z liderem zespołu, w pierwszej kolejności powiadamiając go o własnych wnioskach płynących z przeprowadzonej diagnozy oraz badając jego osobiste spostrzeżenia co do panującej w zespole sytuacji. Druga część spotkania przybiera formę realnej sesji coachingowej, w której coach zadaje pytania dotyczące projektu zespołu z punktu widzenia lidera, a dokładnie: roli i funkcji poszczególnych członków zespołu, ich przypisania do struktury zespołu i ewentualnych modyfikacji/usprawnień w tym zakresie, a także zarysowania ogólnego kierunku rozwoju zespołu. Padają również pytania odnośnie do roli lidera w zespole – obecnej i przyszłej oraz perspektyw związanych z poszerzeniem kompetencji lidera

zespołu o umiejętność prowadzenia sesji coachingowych w zespole (czas trwania sesji: 1,30 godz.).

Narzędzia wykorzystane podczas projektu zespołu: umiejętne słuchanie i zadawanie celnych pytań, praca z metaforą.

Wnioski coacha – trenera na etapie 2: Lider pokłada głęboką wiarę w swój zespół w obecnym składzie, jednocześnie zdając sobie sprawę z bieżących problemów i związanych z nimi wyzwań. Ma kompleksową wizję rozwoju zespołu i poszczególnych jego członków, jednak jak sam przyznaje – działanie pod presją czasu związane z bieżącymi pracami nad realizacją projektów często uniemożliwia odpowiednie ich komunikowanie, co może rodzić niepewność wśród niektórych członków zespołu. W najbliższym czasie zamierza się poddać indywidualnemu szkoleniu, umożliwiającemu przygotowanie go do pełnienia roli coacha wewnętrznego, a tym samym właściwego i etycznego stosowania narzędzi coachingowych w pracy z zespołem.

Etap. 3. Zespół startowy

Coach – trener przeprowadza w zespole dwudniową sesję inicjującą, tzw. sesję zero, w trakcie której członkowie zespołu:

- a) pracują nad nakreśleniem wizji, misji i celów strategicznych dla całego zespołu (3 godz.),
- b) analizują interesariuszy projektów oraz ich różnorodne oczekiwania (2 godz.),
- c) tworzą macierz kluczowych czynników sukcesu zespołu wdrożeniowego w sektorze biotechnologicznym (2 godz.),
- d) uczą się o sobie nawzajem: podkreślają swoją rolę i wkład w zespół, rozmawiając i analizując na forum zespołu swoje indywidualne mocne oraz słabe strony ujawniające się w trakcie codziennych zmagani zawodowych (3 godz.),
- e) budują tożsamość zespołową – identyfikacja wspólnych wartości (3 godz.).

Narzędzia wykorzystane podczas etapu Zespół startowy: umiejętne słuchanie i zadawanie celnych pytań, praca z metaforą, koncepcja SMART, model GROW, mapa interesariuszy, macierz kluczowych czynników sukcesu, tworzenie hierarchii wartości zespołu.

Wnioski coacha – trenera na etapie 3: Zespół próbuje się integrować i choć zaczyna się ujawniać konflikty i mankamenty komunikacyjne, z zaangażowaniem stara się realizować zadania powierzone mu przez coacha – trenera. Wspólna sesja pobudziła poszczególnych jego członków do aktywnego działania i poczucia tzw. siły sprawczej w zespole, a także ujawniła fundamentalne rozbieżności w zakresie wyznaczania kierunku, który powinien obrać zespół. W trakcie sesji narodziło się kilka tematów na sesje indywidualne członków zespołu, które w miarę chęci kontynuacji zostaną przeprowadzone w późniejszym czasie.

Etap 4. Indywidualne sesje coachingowe

Po etapie 3 zainicjowano cztery indywidualne procesy coachingowe (dla czterech członków zespołu, włącznie z liderem). Wśród tematów poruszanych na sesjach indywidualnych dominowały te związane z: odgrywaniem ról w zespole, rozwiązywaniem konfliktów, zarządzaniem czasem pracy, stresem podczas realizowania kluczowych projektów, delegowaniem zadań, podziałem prac i obowiązków w zespole, a także niepewnością co do obranej ścieżki rozwoju. Dwóch spośród trzech członków zespołu poddanych sesjom indywidualnym poruszyło kwestie życia osobistego – niejasne relacje oraz konflikty w tym obszarze, w znaczącym stopniu rzutujące na obniżone morale tych pracowników podczas codziennej aktywności zawodowej. Zainicjowano także sesje indywidualne z liderem, mające na celu wyklarowanie i wzmocnienie pełnionej przez niego funkcji w zespole, a także przygotowanie go do uczestnictwa w procesie coachingu zespołu.

Liczba sesji indywidualnych przeprowadzonych na etapie 4: osiem (10 godz.).

Etap 5. Zespół w procesie, czyli właściwe sesje coachingowe

W trakcie trwania tego etapu przeprowadzono łącznie osiem sesji właściwych, podczas których zespół pracował aktywnie nad wdrożeniem zmian systemowych w swojej strukturze, a także nad realizacją projektu. Sesje 1–3 odbyły się w odstępie tygodniowym, natomiast sesje 4–8 w odstępie miesięcznym. Na sesji trzeciej, poświęconej relacjom w zespole, każdy z jego członków mógł przez chwilę wcielić się w rolę coacha dla swojego kolegi z zespołu. Ostatnie dwie sesje w tym etapie zostały przeprowadzone przez lidera zespołu, coach – trener pełnił funkcję obserwatora. Podczas sesji poruszane były następujące tematy:

Sesja 1. Nasz obecny projekt – wizja, misja i cele strategiczne projektu (czas trwania: 3 godz.)

Sesja 2. Identyfikacja etapów projektu i zadań w ramach poszczególnych etapów oraz przypisanie odpowiedzialności do realizacji poszczególnych zadań. Moja rola w zespole – weryfikacja poszczególnych zadań przypisanych do członków zespołu oraz oczekiwań w tym zakresie (czas trwania: 6 godz.)

Sesja 3. Analiza relacji w zespole (czas trwania: 3 godz.)

Sesje 4–8. Monitoring realizacji projektu wdrożeniowego (czas trwania: po 1,5–2 godz.)

Narzędzia wykorzystane podczas etapu Zespół w procesie: umiejętne słuchanie i zadawanie celnych pytań, praca z metaforą, koncepcja SMART, model GROW, *action learning*, grupy Balinta, metoda aktywizująca przeżywanie, *design thinking*.

Wnioski coacha – trenera po etapie 5: Zauważono wzrost zaangażowania członków zespołu oraz poprawę bieżących relacji w zespole. Po sesji ósmej zespół jest w pełni gotowy, aby funkcjonować bez facylitacji coacha – trenera, którego rolę przejął lider zespołu.

W trakcie tego etapu członkowie zespołu, którzy wcześniej weszli w proces coachingu indywidualnego, aktywnie go kontynuowali. Coach – trener przeprowadził też cztery dodatkowe sesje indywidualne z liderem zespołu.

Liczba sesji indywidualnych przeprowadzonych na etapie 5: 16 (24 godz.).

Etap 6. Sesja podsumowująca

Celem sesji było podsumowanie bieżących dokonań zespołu. Coach – trener wcielił się w rolę moderatora procesu coachingowego, aby zachęcić członków zespołu do podzielenia się swoimi refleksami/uwagami odnośnie do przeprowadzonego procesu coachingu zespołowego, a także wyrażenia nadziei i obaw związanych z dalszym rozwojem zespołu i jego członków. Proces coachingowy został podsumowany krótką anonimową ankietą ewaluacyjną, w trakcie której na ośmiu członków zespołu:

- ośmiu wskazało pozytywny wpływ coachingu na poprawę realizacji projektu,
- ośmiu wskazało pozytywny wpływ coachingu na poprawę: relacji wewnątrzzespołowych, współpracy, produktywności i komunikacji w trakcie realizowania projektu,
- siedmiu wskazało pozytywny wpływ coachingu na procesy uczenia się i zmiany w miejscu pracy,
- czterech wskazało pozytywny wpływ coachingu, znacznie wykraczający poza obszary obejmujące zespół i bieżące miejsce pracy.

Czas trwania sesji zamykającej: 1,5 godz.

Podsumowanie

Coaching zespołowy, postrzegany obecnie jako istotna funkcja zarządzania, może się przyczynić do widocznych efektów poprawy funkcjonowania zespołu. Aby tak się jednak stało, powinien zostać właściwie zaplanowany i wdrożony, co znacząco ułatwia jego stosowanie w praktyce biznesu. Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego stanowi narzędzie pomagające uporządkować przebieg całego procesu coachingowego w zespole i choć do coacha – trenera należy decyzja, jaki będzie ostateczny kształt procesu coachingowego (liczba sesji na każdym etapie, ich czas trwania oraz zakres tematyczny), warto zastosować ten model jako pewien punkt odniesienia, by w trakcie trwania procesu nie pominąć żadnego z kluczowych etapów. Posiłkowanie

się tym modelem jest ważne zwłaszcza u osób rozpoczynających dopiero swoje doświadczenia z coachingiem zespołowym, wymagającym od coacha szerokiego wachlarza kompetencji trenersko-facilitacyjnych.

Zastosowany w opracowaniu wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego jest jednym z wielu narzędzi optymalizujących przebieg procesu coachingowego w zespole, dlatego warto poczynić dalsze badania w tym obszarze, mające na celu przedstawienie wykorzystania konkretnych modeli w praktyce biznesu, a także pomiar efektów ich oddziaływania, zarówno w perspektywie krótko- jak i długofalowej dla lidera i zespołu.

Coaching zespołowy niesie wiele korzyści dla przedsiębiorstw i działających w ich obrębie zespołów – istotne jest zatem, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwami dostrzegały wartość płynącą z budowania kultury coachingowej, przejawiającą się nie tylko w łatwo mierzalnych miernikach produktywności członków zespołu, ale także w bardziej zaawansowanych jakościowych miarach zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy, budowania właściwych relacji w zespole, poprawy komunikacji oraz procesów uczenia się i zmiany nie tylko w pracy, ale i poza nią.

Bibliografia

- Adams M., *ENABLE: A Solutionfocused Coaching Model for Individual and Team Coaching*, The British Psychological Society, "The Coaching Psychologist" 2016, vol. 12, no. 1.
- Carr C., Peters J., *The Experience of Team Coaching: A Dual Case Study*, "International Coaching Psychology Review" 2013, vol. 8, no. 1.
- Clutterbuck D., *Coaching the Team at Work*, Nicholas Brealey, London 2007.
- Hawkins P., *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leaders*, Kogan Page Limited, London 2011.
- Law H., Ireland S., Hussain, *Psychologia coachingu*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Lencioni P., *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Scoular A., *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2014.
- Shaw P., *Focused Individual and Team Coaching as Exemplars of Flexible HR Practice*, "Global Journal of Flexible Systems Management" 2016, vol. 17, no. 1.
- Whitmore J., *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London 1992.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- www.icf.org.pl (dostęp: 12.12.2019).
- www.izbacoachingu.com/coaching/czymjestcoaching (dostęp: 14.12.2019).
- www.petraconsulting.pl/pliki/coaching/4/Coachingzespolowyigrupowy.pdf (dostęp: 12.12.2019).