

Leszek Zawlocki

COACHING ZESPOŁOWY W ORGANIZACJACH

Z coachingiem zespołowym zetknąłem się zarówno jako uczestnik, jako prowadzący (w kilku organizacjach) i wreszcie jako superwizor (międzynarodowa korporacja). Zdarzyło mi się również tworzyć narzędzia do tego typu pracy z ludźmi. Przez kilka lat prowadziłem cykliczne zajęcia rozwojowe, które również miały nierzadko formę coachingu zespołowego. Z różnych perspektyw mogę więc powiedzieć, że jest to naprawdę efektywna forma wspierania ludzi w organizacjach.

Jak działa coaching zespołowy i dlaczego jest to podejście tak niezwykle skuteczne w organizacjach?

Coaching zespołowy jest procesem wspierania grupy ludzi w kierunku realizowania stojących przed nimi celów. Coach – poprzez narzędzia wywodzące się z psychologii i zarządzania, a także rozumienie procesu grupowego – pomaga członkom zespołu przeanalizować działania oraz moderować decyzje. Dokonuje się to najczęściej w kreatywnym dialogu, w którym ludzie mogą w komfortowy sposób przedyskutować aktualne i nowe możliwości, następnie podjąć dobre decyzje. Jeśli coach nie jest częścią zespołu (np. jest zatrudniony jako zewnętrzna firma), coaching może przypominać proces facylitacji.

Firmy często wydają pieniądze na szkolenia (a właściwie warsztaty) budowania zespołów (*team building*). Natomiast poza zintegrowaniem grupy i chwilowym świętowaniem jakiegoś sukcesu w stylu zbudowania wieży z gazet mogą one niewiele wnieść w realia codziennej współpracy. Coaching zespołowy może być zdecydowanie lepszą alternatywą, zwłaszcza, że dotyczy on realnej pracy.. Nierzadko obejmuje on również integrację zespołu, a poprzez ukierunkowanie na działanie, decyzje i realne wyniki daje podstawy do systematycznego uczenia się, a więc rozwoju uczestniczących w nim osób.

Coaching zespołowy może znakomicie sprawdzić się w sytuacji chaosu, która bywa związana ze zmianą bądź wdrożeniem nowych projektów (a czasami z brakiem odpowiedniego zarządzania, kiedy ludzie nie potrafią zorganizować sobie pracy). Coach działa wtedy jak katalizator zmian, udrażniając komunikację, moderując ewentualne konflikty i wspierając odpowiedzialność członków zespołu w ich decyzjach i działaniach.

Coaching jest metodą wspierania w uczeniu się, a więc znakomicie wpisuje się w paradygmat "uczącej się organizacji". Najwyraźniej widać to właśnie w zespole, bo każdy może się uczyć od siebie i od innych, a wszyscy możemy wypracować więcej niż pojedyncza osoba. Kreatywność w coachingu indywidualnym jest zawężona do kreatywności klienta, natomiast zespół ludzi to nie tylko suma kreatywności poszczególnych osób – to wzajemne inspirowanie się, efekt synergii. W tym też ukazuje się siła coachingu grupowego – co wiele głów, to nie jedna. Dlatego, jeśli nie ma czynników zakłócających, niezależnych od zespołu, niemal zawsze jest szansa na poprawienie wyników.

Kiedy stosować coaching zespołowy?

Teoretycznie, kiedy jest taka potrzeba, a zespół jest dojrzały i przygotowany na taką formę pracy. W praktyce zaś nie wszystkie warunki bywają spełnione, a więc coach powinien najpierw zbadać możliwości przeprowadzenia coachingu (badanie potrzeb i kondycji zespołu, jak również poznanie

potrzeb i wizji przełożonych). Później często musi wesprzeć organizację w przygotowaniu pracowników na coaching.

Kluczową kwestią będzie wyjaśnienie liderom i zespołowi, czym jest coaching, jak będzie on wyglądał i dlaczego organizacja go wprowadza. Bez wsparcia osób zarządzających i jasnych reguł pracy coach może napotkać opór grupy.

Dalej, ważne jest określenie, na jakim etapie rozwoju jest zespół i czy w ogóle możemy mówić o zespole. Może się zdarzyć, że coach będzie musiał zająć się usuwaniem przeszkód, które uniemożliwiają efektywną pracę (np. pozorny "zespół", brak motywacji, przeszkody natury organizacyjnej, brak integracji, konflikty). Warto także pamiętać, co ma być rezultatem coachingu. Zespoły nierzadko będą oczekiwały pomocy w konkretnych zadaniach, a więc zajmowanie się ogólnym "rozwojem potencjału ludzkiego" może sfrustrować uczestników coachingu.

Coaching zespołowy stosujemy tam, gdzie jest możliwość określenia celów i realnych planów działania, które mogą być wspierane przez proces facylitacji. Niezbędne będzie poczucie bezpieczeństwa (poufność procesu), przestrzeń na kreatywność, zagwarantowanie systematyczności sesji i umożliwienie uczestniczenia wszystkim zaangażowanym osobom. Coaching może przywrócić nawet w mocno zdemotywowanych ludziach poczucie wpływu, odpowiedzialności i nadzieję na sukces. Jeśli na poziomie zarówno przełożonych, jak i podwładnych jest zgoda na proces coachingu, otwierają się możliwości swobodnego przepływu informacji, cele stają się bardziej jasne i spójne, zadania bardziej wymierne, decyzje łatwiejsze do podjęcia, a odpowiedzialność sprawiedliwie rozłożona.

Lider zespołu wymagać będzie raczej oddzielnego coachingu, m.in. w zakresie otwartej i ciągłej komunikacji z zespołem. Istnieje niebezpieczeństwo, że coach będzie dla zespołu atrakcyjniejszy jako lider, dlatego obszar relacji między zespołem a jego liderem musi być szczególnie zadbane.

Na co zwracać uwagę, jeśli zamierzasz w swojej organizacji przeprowadzić coaching zespołu?

Na początek wybór coacha. Nie każdy coach, nawet z doświadczeniem biznesowym będzie nadawał się do prowadzenia dobrego coachingu zespołowego. Oprócz kompetencji coachingowych potrzebna będzie umiejętność niedyrektywnej pracy z grupą ludzi. Coach, który bazuje wyłącznie na kompetencjach i doświadczeniu menadżerskim, można zacząć uprawiać mikrozarządzanie zespołem. Dlatego warto rozważyć wybór coacha z kompetencjami trenerskimi i facylitatorskimi. Osoby, które rozumieją dynamikę procesu grupowego mogą łatwiej dostrzec siły działające w zespole i bardziej adekwatnie z nimi pracować. Potencjalnie najlepszym coachem będzie osoba, która łączy w sobie umiejętności trenerskie, coachingowe i liderskie.

Czasami na "coaching zespołowy" (w rozumieniu: grupowy) są zapraszane różne osoby, nie mające ze sobą większych powiązań, poza pracą w tej samej organizacji. W takim przypadku trudno będzie o skuteczną pracę coachingową. Kiedy wizja decydentów streszcza się w zdaniu: "zróbmy im jakiś coaching, żeby wydobyć silne strony, albo dać im motywacyjny kopa", możemy mówić raczej o warsztatach motywacyjnych, ale nie coachingu zespołowym (choć oczywiście elementy coachingu na takich warsztatach mogą się pojawić). Coaching zespołowy jest dedykowany... zespołom.

Sprawdź, czy zespół czuje się zespołem. Zespół to grupa ludzi, którzy mają wspólny cel, który powinien być dostrzegany przez wszystkich członków zespołu a nie tylko przez lidera. Różnie to bywa w praktyce – grupa może nie do końca mieć jasność celów czy zadań, może znać cele, ale nie utożsamiać się z nimi, wreszcie może mieć wiele jawnych czy ukrytych czynników utrudniających

współdziałanie np. konflikty. Na tym etapie warto zastanowić się, czy nie przeprowadzić najpierw procesu rozwiązywania konfliktów czy budowania zespołu. To może, ale nie musi być częścią coachingu zespołowego.

Ważnym z punktu widzenia komfortu i bezpieczeństwa pracy jest zagwarantowanie systematyczności i ciągłości procesu coachingowego, w którym każdy członek zespołu może wziąć udział. Na szczęście rzadko, ale jednak zdarza się, że coaching zespołowy zostaje przerwany w krytycznym momencie, co może spowodować większą destabilizację i demotywację zespołu niż przed coachingiem. Nic nie działa tak zniechęcająco na ludzi, jak zablokowanie im możliwości działania w chwili, kiedy po raz pierwszy zaczynają dogadywać się, mieć poczucie realnego wpływu, osiągać pierwsze sukcesy. Nie jest również dobrym przykładem traktowanie coacha instrumentalnie jako człowieka od "dodatkowej" psychologicznej roboty. Kiedy przychodzi tylko kilka osób z zespołu, bo akurat oni nie mają nic ważnego do roboty, a pozostali mają dzisiaj "pożary", to praca coacha mija się z celem. Coach to nie opiekunka dla pracowników.

To prowadzi nas do konkluzji, że dobry coaching zespołowy to taki, który wpisuje się w misję organizacji. Jeśli firma jest przygotowywana do wprowadzenia coachingu zarówno na szczeblu pracowniczym, jak i zarządczym, metoda ta staje się wsparciem dla menadżerów, czynnym i skutecznym narzędziem pracy z ludźmi, nierzadko bardziej efektywnym niż inne spotkania. W połączeniu z indywidualnym wsparciem liderów mamy szansę na autentyczny rozwój zespołu, a nie tylko na osiągnięcie wyników.

Podsumowując:

Coaching zespołowy pomaga osiągnąć cele w możliwie najbardziej optymalny sposób. Najczęściej dokonuje się tego poprzez większe zintegrowanie zespołu, usprawnienie komunikacji, uporządkowanie celów i uspołnienie celu organizacji z celami poszczególnych osób, przyjrzenie się podejmowanym działaniom, tworzenie lepszych rozwiązań, strategii, działań, wreszcie ułatwienie podejmowania decyzji i tym samym zwiększenie odpowiedzialności. Praca na zasobach i wartościach przynosi również wzrost zaangażowania i motywacji pracowników. Systematyczny proces coachingu przekłada się również na zmianę nawyków, a te mogą nawet zmieniać kulturę pracy w organizacji.

Dla firmy coaching zespołowy to przede wszystkim oszczędność czasu i środków, które bywają wydawane na nietrafione projekty szkoleniowe. Zamiast zapoznawać ludzi z technikami osiągania wyników, lepiej jest dać im z satysfakcją doświadczyć osiągania tych wyników. Temu właśnie służy coaching zespołowy.

Leszek Zawlocki – dyplomowany i certyfikowany coach, akredytowany superwizor Izby Coachingu, doświadczony trener, wykładowca, przedsiębiorca. Właściciel Grupy Active Change, dyrektor Instytutu Psychoedukacji i Rozwoju Integralnego (www.ipri.com.pl). Twórca i opiekun merytoryczny Szkoły Profesjonalnego Coachingu (www.kurscoachingu.com) (www.ipri.com.pl). Pomysłodawca i lider ogólnopolskiej sieci Klubów Coacha™ (www.klubcoacha.org). Autor wielu innowacyjnych projektów szkoleniowych i coachingowych, twórca narzędzi trenerskich i coachingowych. Był czynnie zaangażowany w działalność Izby Coachingu od momentu jej powstania – w latach 2009-2010 brał udział w pracach Komisji ds. Etyki i Standardów Izby Coachingu, współtworząc Kodeks Etyczny. W latach 2010-2011 był przewodniczącym podzespołu ds. Akredytacji Programów Szkoleniowych. Aktualnie członek Komisji Rewizyjnej. W swoim dorobku ma ponad 6000 godzin przeprowadzonych szkoleń i coachingu. Obecnie koncentruje się na pracy indywidualnej z klientami jako superwizor.