

<https://doi.org/10.18778/8088-246-1.07>

Małgorzata Kołodziejczak  
Piotr Mikosik

## **Rozdział 6**

Coaching zespołowy, czyli  
jak prowadzić grupę ku  
efektywnemu rozwiązywaniu  
problemów?



Doktor Małgorzata Kołodziejczak. Wykładowca, pracuje w Katedrze Zarządzania UŁ. *Coach* i mentor w projektach realizowanych przez Wydział Zarządzania UŁ: *Scouting – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców*; *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST*; *ELIEMENTAL: Breaking Down Barriers to Enterprise*. Jest autorką ponad 30 artykułów, w tym: *Kultura organizacyjna a coaching*, *Coaching i mentoring w procesie scoutingu technologicznego*.



Doktor Piotr Mikosik. Trener zarządzania, *coach* posiadający międzynarodowy certyfikat ICC (International Coaching Community). Specjalizuje się z rozwoju umiejętności przywódczych, kreatywności i w podejmowaniu decyzji, rozwoju zespołów. Adiunkt Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, naukowo zajmuje się metodami zwiększania efektywności w organizacjach. Doświadczenie biznesowe zdobywał między innymi jako konsultant w międzynarodowej firmie doradczej IMPAC SYSTEMS oraz jako członek zarządu firmy w branży IT – Intercon.

#### **Z tego rozdziału dowiesz się:**

- *Coaching*: czym jest, a czym nie jest?
- Jaki wpływ na proces *coachingu* i jego efekty ma kultura organizacyjna?
- Co to jest *coaching* zespołowy?
- Jak przeprowadzić *coaching* zespołowy?

*Coaching* – termin, z którym spotykamy się coraz częściej w biznesie, nauce i w świecie celebrytów. To słowo, którym w wielu firmach nazywane jest przyzwoite traktowanie pracowników, udzielanie informacji zwrotnych, szkolenie, wyjaśnianie motywów podejmowania decyzji. Pojawia się tendencja, by zastępować słowo „przełożony” słowem: „coach”<sup>1</sup>. Wielu mówców motywacyjnych przyciągających tłumy ludzi na swe wystąpienia jest jednocześnie *coachami* – *coaching* jest więc kojarzony jako proces wyzwalaania energii i emocji ludzi zgromadzonych w wielkich salach lub nawet na stadionach. Takie rozumienie *coachingu* jest nadużyciem i jednocześnie może zniechęcać do niego – do skutecznej metody rozwoju tak pojedynczych pracowników, jak i całej firmy.

## **Coaching: czym jest, a czym nie jest?**

Sięgnięcie do jego genezy, doprecyzowanie znaczenia słowa *coaching*, przyjrzenie się zasadom i procesowi pozwoli uzyskać precyzyjny obraz metody oraz podjąć decyzję, czy chcemy stosować ją w naszej firmie. Jednocześnie pozwoli rozpoznać tych konsultantów i trenerów biznesu, którzy sprzedają swe usługi pod szyldem *coachingu*, a w gruncie rzeczy realizują po prostu procesy szkoleniowe.

Na wykreowanie ***coachingu* jako metody i profesji** pierwotnie wpływ wywarły środowiska sportowe. Jako znaczące dla wyodrębnienia się tej idei wymienia się dzieło Gallweya z 1974 r. *Inner Game of Tennis*. Z powodu braku wykwalifikowanej kadry trenerskiej w zakresie tenisa do trenowania zawodników skorzystano z usług specjalistów spoza tej dyscypliny i odniesiono spektakularne sukcesy. *Okazało się, że człowiek nie będący specjalistą w danej dziedzinie może doprowadzić drugiego człowieka do osiągnięć właśnie w tej dziedzinie*. Terminem „coach” (po polsku: trener) objęto ludzi zajmujących się pracą z osobami (tzw. *coachee*, klient), nad osiągnięciem przez nie określonych celów. Proces pracy *coacha* i klienta, począwszy od sformułowania celu, aż do jego osiągnięcia, nazwano *coachingiem*. Sportowy rodowód powoduje, że w wielu słownikach wyrażenie to wciąż utożsamiane jest z określeniami mającymi jednoznaczne konotacje: nauczyciel, trener. „Swoistą ciekawostką jest też fakt, że starożytnego filozofa Sokratesa można uznać za pierwowzór współczesnego *coacha*. Mędrzec ów zwykł mawiać, iż nikogo niczego nie uczy – sprawia jedynie, by myślał”<sup>2</sup>.

Na wykreowanie *coachingu* jako metody i profesji pierwotnie wpływ wywarły środowiska sportowe. Jako znaczące dla wyodrębnienia się idei *coachingu* wymienia się dzieło Gallweya z 1974 r. *Inner Game of Tennis*. Z powodu braku wykwalifikowanej kadry trenerskiej w zakresie tenisa do trenowania zawodników wprowadzono trenerów spoza tej dyscypliny i odniesiono spektakularne sukcesy

1 M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy *coacha**, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 15.

2 C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 29.

Współczesne określenia *coachingu* umieszczono w tabeli 1. Ich analiza przybliży do rozpoznania idei *coachingu*, procesu *coachingowego*, roli oraz zadań *coacha*. Skłania także do rozstrzygnięcia, czym *coaching* jest, a czym z pewnością nie jest.

**Tabela 1.** Wybrane określenia *coachingu*

Definicja	Autor
<i>Coaching</i> jest procesem, dzięki któremu człowiek odnajduje i wdraża rozwiązania najbardziej zgodne ze swoim światopoglądem i adekwatne dla niego samego	Carol Wilson
<i>Coaching</i> to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania	Robert Hargrove
<i>Coaching</i> to pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę	Sara Thorpe, Jackie Clifford
<i>Coaching</i> to proces, w którym <i>coach</i> , pracując z klientem, używa umiejętności słuchania, zadawania pytań w taki sposób, aby umożliwić mu wymyślenie rozwiązań jego problemów	Stuart McAdam
<i>Coaching</i> to proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania. Wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich do kontekstu, w którym proces zachodzi	Eric Parsloe
<i>Coaching</i> jest formą rozmowy przebiegającej zgodnie z niewypowiedzianymi żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne. Te zasady to: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystyczne przestrzeganie zobowiązania do mówienia prawdy	Laura Whitworth
<i>Coaching</i> to prosty sposób na efektywny rozwój osobisty. To proces, w trakcie którego <i>coach</i> i klient budują pogłębioną relację. Wspiera ona i podtrzymuje rozwój i wzrost kompetencji oraz umiejętności klienta. Ta potężna relacja daje klientowi siłę do przejścia od tego jaki jest, do tego, jakim chciałby się stać	International Institute of Coaching

**Źródło:** R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 23; S. McAdam, *Coaching kadry kierowniczej. Dopasowanie usług coachingowych do kontekstu i potrzeb przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 19; E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s. 8; C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 29; iic-polska.org.pl.

Celem nadrzędnym *coachingu* jest rozwój potencjału organizacyjnego uzyskiwany poprzez rozwój poszczególnych pracowników oraz całych

zespołów. Droga, jaką dochodzi się do tego celu, wyrażona jest w charakterystyce *procesu coachingowego*.

Proces *coachingu* odbywa się przy zachowaniu określonych zasad, z wykorzystaniem określonych technik. Ponadto fundamentalne znaczenie dla jego powodzenia ma relacja pomiędzy *coachem* a klientem. Opiera się ona na autentyczności, partnerstwie, zaufaniu i odpowiedzialności obu stron (*coach* bierze odpowiedzialność za prowadzenie procesu *coachingowego* zgodnie z zasadami; klient odpowiada za efekt końcowy, tzn. podejmowanie działań, które projektuje podczas sesji *coachingowych* i do których się zobowiązuje).

Mimo iż w przywołanych określeniach *coachingu* pojawia się motyw rozmowy, zaznaczyć należy, że „nie każda znacząca rozmowa to od razu coaching, choć na pewno każdy coaching to znacząca rozmowa”<sup>3</sup>. By wspomniana rozmowa wpisywała się w proces *coachingowy*, *coach* powinien osiąść i wyćwiczyć konkretne umiejętności, takie jak aktywne słuchanie, zadawanie odpowiednio sformułowanych pytań (otwartych), sprawne posługiwanie się parafrazą, odzwierciedleniem, stosowanie informacji zwrotnej, dostosowywanie tonu i tempa głosu do klienta *etc.*<sup>4</sup> Z kolei struktura procesu *coachingowego* opiera się na tzw. *modelach coachingowych*, z których najpopularniejszy jest model GROW (por. tab. 2) stworzony przez sir Johna Whitmore’a i opisany w książce jego autorstwa, uznawanej za biblię *coachów*<sup>5</sup>.

Celem nadrzędnym *coachingu* jest rozwój potencjału organizacyjnego uzyskiwany poprzez rozwój poszczególnych pracowników oraz całych zespołów. Droga, jaką dochodzi się do tego celu, wyrażona jest w charakterystyce procesu *coachingowego*

**Tabela 2.** Model GROW

ETAPY	ZAKRES
GŁÓWNY CEL	wyznaczanie celów sesji zarówno krótko-, jak i długoterminowych
RECZYWISTOŚĆ	diagnoza rzeczywistości: warunków i zasobów
OPCJE	rozpoznanie alternatywnych strategii lub planów działania
WOLA	określenie, jakie działania zostaną podjęte, kiedy, przez kogo

**Źródło:** J. Whitmore, *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2006, s. 69.

Zgodnie z tym modelem w pierwszej kolejności następuje ustalenie i sprecyzowanie, co dokładnie pragnie osiągnąć klient. Zadaniem *coacha* jest postawienie klientowi takich pytań, które pozwolą na sformułowanie celu zgodnie

3 P. Smółka, *Coaching: inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2009, s. 13.

4 C. Wilson, *Coaching biznesowy...*, s. 47–60.

5 J. Whitmore, *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2006.

z regułą SMART<sup>6</sup>. Jest to kluczowy etap w całym procesie: klienci uświadamiają sobie istotę swoich celów lub odkrywają jej brak – wtedy cel zostaje zmieniony.

*Po określeniu celu przystępuje się do gruntownego rozpoznania, jakie warunki i zasoby fizyczne, intelektualne, emocjonalne i społeczne do jego osiągnięcia ma klient. Na ogół jest to moment, w którym wiele osób uświadamia sobie, że posiada duży potencjał, zdecydowanie większy niż zakładało wcześniej. Tak przygotowany klient przystępuje do projektowania precyzyjnego planu działania, w którym uwzględnia się także pokonywanie przewidzianych i nieprzewidzianych problemów, barier. Na kolejnych spotkaniach z coachem klient robi przegląd postępów w realizacji swego planu: jeśli zachodzi potrzeba, wytycza nowe ścieżki, odkrywa kolejne zasoby, a nawet cele.*

Zadaniem *coacha* jest postawienie klientowi takich pytań, które pozwolą na sformułowanie celu zgodnie z regułą SMART. Jest to kluczowy etap w całym procesie: klienci uświadamiają sobie istotę swoich celów lub odkrywają jej brak – wtedy cel zostaje zmieniony

## **Jaki wpływ na proces *coachingu* i jego efekty ma kultura organizacyjna?**

Dla powodzenia procesu *coachingowego* ważne jest, by klient miał wiarę w sukces – klient może wierzyć w swój potencjał, ale jeśli organizacja nie stwarza mu szans na ich wykorzystanie, to nie uzyska on przekonania o szansie na osiągnięcie celu. Ideałem dla stosowania *coachingu* jest organizacja, w której zachowywana jest cierpliwość w oczekiwaniu na wymierne efekty – *coaching* jest procesem, zwykle półrocznym, więc efekty, które może przynieść, są zazwyczaj odsunięte w czasie. Z obserwacji rzeczywistości organizacyjnej wynika, że *coachowie* są zatrudniani w organizacjach różniących się typem kultury. Zestawiając idee *coachingu* z poszczególnymi typami kultur organizacyjnych można stwierdzić, że warunki jego stosowania w każdej organizacji będą inne.

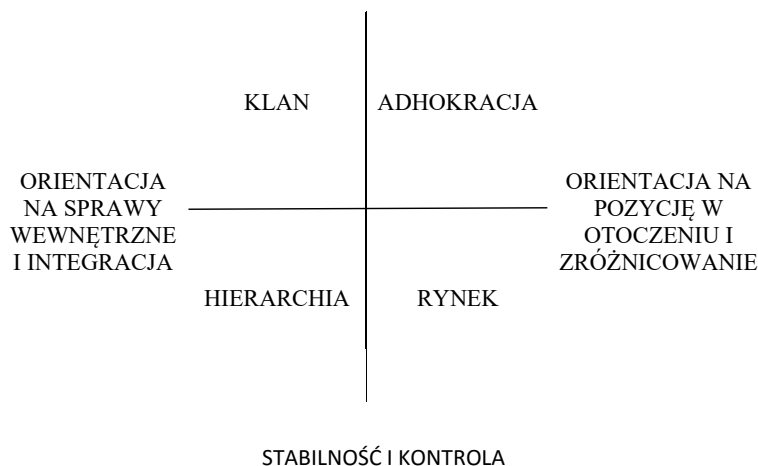
Dla zobrazowania sytuacji posłużyć się można uniwersalnym modelem ukazującym typy kultury organizacyjnej: klan, adhocracja, hierarchia i rynek<sup>7</sup> (rys. 1).

**Pracownicy organizacji o hierarchicznym typie kultury organizacyjnej** nie są aktywnie włączani w tworzenie misji organizacji ani w realizację zadań organizacji. W pracy ograniczają się do wykonywania „narzuconego” przez bezpośredniego przełożonego zadania. W pierwszej kolejności chcą zaspokoić wymagania stawiane przez kierownika. To on przydziela zadania, które należy wykonywać trzymając się ściśle istniejących procedur, a następnie sprawdza, kontroluje i wystawia ocenę. Dobry pracownik to taki, który wykazuje się

<sup>6</sup> Akronim od słów: Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time-bound.

<sup>7</sup> K. S. Cameron., R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 38–40.

## ELASTYCZNOŚĆ I SWOBODA DZIAŁANIA



**Rys. 1.** Typy kultur organizacyjnych

**Źródło:** K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 36–56

znajomością procedur oraz ich przestrzeganiem. Opisany typ kultury organizacyjnej spotkać można np. w urzędach państwowych i w wielkich przedsiębiorstwach, jak np. McDonald's. Wprowadzenie do organizacji z hierarchiczną kulturą organizacyjną *coacha*, który ma być pomocny w poszukiwaniu celów rozwojowych jest nie lada wyzwaniem – wydaje się, że na przeszkodzie stoi tu zestaw wszelkich możliwych barier i oporów opisanych w literaturze z zakresu zarządzania zmianą. W zasadzie nie ma już organizacji, które nie muszą się poddawać żadnym zmianom, a więc nawet te, które funkcjonują w stosunkowo stabilnych warunkach otoczenia muszą je wprowadzać. Z procesów *coachingowych* w pierwszej kolejności skorzystać powinno kierownictwo, głównie w sytuacjach poszukiwania nowych idei i pomysłów. Pracownicy niższych szczebli mogliby, np. na podstawie *coachingu* zespołowego, poszukiwać dróg ich wdrażania.

**W organizacji o kulturze adhokracji** zakłada się, że pracownik może być partnerem i współtworzyć organizację. Ideałem jest tu model pracownika zdolnego do samokontroli. Każdą zmianę poprzedza innowacja, zatem w organizacji zachęca się do głoszenia nowych idei oraz eksperymentowania. Ze względu na konieczność zapewniania szybkości reakcji na zmiany, dominują kontakty nieformalne, wielostronne. Kierownik jest tu wizjonerem,

Wprowadzenie do organizacji z hierarchiczną kulturą organizacyjną *coacha*, który ma być pomocny w poszukiwaniu celów rozwojowych, jest nie lada wyzwaniem – wydaje się, że na przeszkodzie stoi zestaw wszelkich możliwych barier i oporów opisanych w literaturze z zakresu zarządzania zmianą

innowatorem i przedsiębiorcą, jednocześnie uczestniczy w pracach zespołu. Jego pozycja wynika z włączania ludzi w proces podejmowania decyzji. Warunki panujące w organizacjach o **kulturze adhokracji** tworzą idealny grunt do przeprowadzania procesów *coachingowych* indywidualnych i zespołowych. Branżami, w których najczęściej działają takie organizacje są programowanie komputerowe, doradztwo organizacyjne, reklama, przemysł filmowy.

**W kulturze rynkowej**, która w modelu Camerona i Quinna „sąsiaduje” zarówno z kulturą hierarchii, jak i adhokracji ujawniają się warunki będące wypadkową omówionych wyżej. W organizacji o kulturze rynkowej formułowaniem misji i wyznaczaniem celów organizacyjnych zajmuje się kierownictwo. Zakłada się, że o powodzeniu przedsięwzięć organizacyjnych w dużym stopniu decyduje osiągnięcie określonych rezultatów wyrażonych w licznych miernikach i wskaźnikach. Dobry pracownik, to taki, który uzyskuje wysokie wyniki. Koncentrować się on będzie więc na tym, żeby wykonać pracę najszybciej i najsprawniej, bo za to jest nagradzany. Z kolei kierownik występuje tu w roli swoistego nadzorca rozliczającego osiągnięte wyniki<sup>8</sup>. Pracownicy mogą posiadać uprawnienia decyzyjne, ale w ściśle określonym zakresie – na ogół związanym z decyzjami, które przyniosą wzrost wskaźników, ale już nie np. ich zmianę. Zmiany wprowadza się o tyle, o ile ich niewprowadzenie spowodowałoby spadek wskaźników. Pozyskiwanie pomysłów często ma sformalizowany charakter i powiązane jest z systemem motywacyjnym, np. zgłaszając racjonalizatorski pomysł należy równocześnie wyliczyć potencjalne zyski z jego wprowadzenia i w takiej formie przedstawić go kierownictwu, które innowację zaakceptuje bądź nie. Kontakty pomiędzy pracownikami mają charakter wielostronny i nieograniczony, głównie ze względu na możliwości tworzone przez pocztę elektroniczną i komunikatory. W organizacji o kulturze rynkowej występuje zróżnicowana przestrzeń dla stosowania *coachingu*. W pewne kwestie i tematy *coaching* będzie się wpisywał – wszędzie tam, gdzie występuje konieczność kreowania nowych pomysłów, generowania nowych rozwiązań, czyli z pewnością w działach B+R oraz w innych, głównie na wyższych poziomach hierarchicznych. Zagrożeniem dla *coachingu* jest nastawienie na uzyskiwanie przez menedżerów natychmiastowych efektów pracy swoich podopiecznych. Z *coachingiem* jest jak z zasiewem pola – na efekty trzeba czekać, a plonu nie da się precyzyjnie przewidzieć.

**W kulturze klanowej** zakłada się, że uczestnictwo pracowników w decyzjach związanych z organizacją sprzyja ich zaangażowaniu. Bardzo dużą rolę odgrywa tu kierownik, który wchodzi w rolę doradcy, mentora, ojca. Skupia się on na rozwoju zasobów ludzkich. Dbą o wysokie morale i zaangażowanie członków – w takich organizacjach zatrudnia się ludzi o określonych

Warunki panujące w organizacjach o kulturze adhokracji tworzą idealny grunt do przeprowadzania procesów *coachingowych* indywidualnych i zespołowych

W organizacji o kulturze rynkowej występuje zróżnicowana przestrzeń dla stosowania *coachingu*. W pewne kwestie i tematy *coaching* będzie się wpisywał – wszędzie tam, gdzie występuje konieczność kreowania nowych pomysłów, generowania nowych rozwiązań, czyli z pewnością w działach B+R oraz w innych, głównie na wyższych poziomach hierarchicznych

8 K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 50.



kwalifikacjach, ale jednocześnie podobnych pod względem wyznawanych wartości, spójnych z misją organizacji. Ludzi cechuje chęć i gotowość do zmiany, gdy na ich czele stoi silny przywódca, któremu ufają i za którym chętnie będą podążać. Nowe pomysły są zgłaszane, omawiane i modyfikowane zgodnie z przekonaniem kierownika. Ludzie otoczeni są akceptacją, a ich potrzeby są zauważane i w miarę możliwości zaspokajane. Stwarza się im poczucie bezpieczeństwa. Kontakty międzyludzkie są nieformalne, aczkolwiek uwzględniające swoistą klanową hierarchię. Rozwiązywanie problemów organizacyjnych odbywa się przy współudziale pracowników, ale decydujące zdanie ma kierownik. Kultura klanowa często występuje w firmach rodzinnych i/lub sektora MŚP. Wydawać by się mogło, że **organizacja klanowa sprzyja coachingowi, niemniej należy wskazać na potencjalną przeszkodę. Może nią być mentoringowa postawa kierownika, który postrzegany jest jako ten, który „wie lepiej”**<sup>9</sup>.

Organizacja klanowa sprzyja coachingowi, niemniej należy wskazać na potencjalną przeszkodę. Może nią być mentoringowa postawa kierownika, który postrzegany jest jako ten, który „wie lepiej”

## Co to jest coaching zespołowy?

**Coaching indywidualny** jest prowadzony dla jednego klienta, a zespołowy dla wielu. Pomimo odmiennego charakteru obu typów *coachingu* istnieje między nimi kilka zbieżnych cech. Do najważniejszej należy rola *coacha*. W obu przypadkach zadaniem *coacha* jest uruchamianie procesu zmiany i pilnowanie, by przebiegał on bez zakłóceń. Ponadto oba typy *coachingu* bazują na zasobach *coachowanych*, tj. na ich wiedzy, doświadczeniu, kompetencjach. *Coach* nie przekazuje podczas sesji swoich doświadczeń związanych z omawianym zagadnieniem, nie uczy nowej wiedzy, nie naprowadza na preferowaną przez siebie drogę rozwiązywania problemu, nad którym pracuje klient lub grupa. Dość zbliżony jest tu także ogólny proces przebiegu sesji.

**Coaching zespołowy**, podobnie jak *coaching* indywidualny, ma wiele odmian. Coaching zespołowy można podzielić na dwie główne kategorie: *coaching* nastawiony na doskonalenie zespołu oraz *coaching* nastawiony na rozwiązywanie problemów (rys. 2).

W *coachingu* nastawionym na doskonalenie, zespół dąży do rozwoju tych wszystkich czynników, które wzmacniają jego integrację, doskonałą komunikatywność, asertywność, budują pozytywną atmosferę, otwartość w relacjach czy motywację. Dzięki temu silny, wspierający się i zmotywowany zespół jest przygotowany do stawiania czoła wyzwaniom, realizacji trudnych projektów i poprawy efektywności rozwiązywania problemów.



Coaching zespołowy można podzielić na *coaching* nastawiony na doskonalenie zespołu oraz *coaching* nastawiony na rozwiązywanie problemów

9 M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching...*, s. 25.



**Rys. 2.** Typy *coachingu* zespołowego

**Źródło:** opracowanie własne

Tymczasem *coaching* nastawiony na rozwiązywanie problemów koncentruje działania zespołu na rozwiązywaniu trudnych i złożonych problemów firmy. Dzięki zastosowaniu specjalistycznej metodyki zespół lepiej zaczyna rozumieć istotę dręczącego go problemu i znajduje dla niego lepsze, tj. bardziej efektywne rozwiązania. Efektem „ubocznym” tych działań jest poprawa integracji grupy, wzrost komunikatywności, zaufania, otwartości i motywacji do pracy. W trakcie prowadzenia tego typu sesji przez autorów członkowie zespołów niejednokrotnie wskazywali, że po raz pierwszy w historii ich pracy czują, że pracowali zespołowo i dopiero teraz rozumieją, czym jest zespół. *Coaching* zespołowy, skupiony na rozwiązywaniu problemów, jest nazywany także „sesją moderowaną” lub „moderowaną sesją problemową”.

Choć oba typy *coachingu* mają wiele wspólnych cech i wpływają zarówno na poprawę jakości pracy zespołowej, jak i poprawę zdolności rozwiązywania problemów, nie można traktować tych metod alternatywnie – jako zamienników. Pierwszy kierunek przede wszystkim integruje i rozwija potencjał zespołu, drugi przede wszystkim prowadzi do rozwiązywania złożonych problemów. Wybór właściwego podejścia zależy zatem od celu, przed jakim stoi zespół.

W tym opracowaniu skoncentrujemy się na prezentacji metody i warunków powodzenia *coachingu* zespołowego drugiego rodzaju – czyli moderowanych sesji problemowych.

## Jak przeprowadzić *coaching* zespołowy?

Ogólny proces realizacji sesji *coachingowej* jest dość zbliżony do procesu prowadzenia *coachingu* indywidualnego według modelu GROW. Sesje *coachingu* zaczynają się od określenia celu sesji (G), następnie zespół przechodzi do analizy sytuacji (R), w kolejnym kroku poszukiwane są możliwości rozwiązania problemu (O), które następnie są oceniane. Ostatnia faza pracy koncentruje się na przygotowaniu planu działania, co częściowo odpowiada fazie (W) w modelu GROW. Jest to jednak tylko powierzchowna zbieżność procesu. W przeciwieństwie do *coachingu* indywidualnego, metodyka prowadzenia grupy przez *coacha* zespołowego jest w znacznie większym stopniu uporządkowana (ustrukturyzowana), a wpływ *coacha* na przebieg całego procesu o wiele silniejszy. W *coachingu* zespołowym *coach* odgrywa znacznie bardziej aktywną rolę w pracy z grupą. Jego ingerencja i udział w pracy grupy są nie tylko możliwe, lecz często wręcz oczekiwane przez tę grupę. Na taką ingerencję nie może sobie pozwolić *coach* indywidualny.

Pomimo zbieżności z modelem GROW, moderacja ma swój bardziej charakterystyczny przebieg (strukturę), który wygląda następująco: diagnoza sytuacji (problemu), poszukiwanie rozwiązań, ocena rozwiązań, tworzenie planów wdrożenia (rys. 3).



**Rys. 3.** Kluczowe etapy procesu *coachingu* zespołowego

**Źródło:** opracowanie własne

W *coachingu* indywidualnym przykładą się dużą wagę do precyzyjnego określenia celu sesji. G w modelu GROW, czyli określenie celu, stanowi odrębną fazę *coachingu*, uznawaną za niezwykle ważną i warunkującą powodzenie pracy z klientem. W *coachingu* zespołowym (moderacji) na wstępnym etapie określenie celu sesji nie jest sprawą tak istotną, charakterystyczną, jak w *coachingu* indywidualnym. Wystarczy, że zespół zaznaczy jedynie ogólny kierunek, w jakim chce podążać w trakcie sesji, np. wskaże, iż ma problem z komunikacją, współpracą albo z szeroko pojętą efektywnością i zaangażowaniem pracowników. To wystarczy, by rozpocząć sesję moderowaną. Co więcej, jest przy tym możliwe, że sesja zaczyna się bez określania jakiegokolwiek problemu, nad którym ma pracować zespół. W takiej sytuacji pierwsza faza pracy polega na zdiagnozowaniu ogólnej sytuacji firmy, a po przeprowadzeniu tej diagnozy zespół sam wybiera kluczowe problemy, którym chce się przyjrzeć podczas dalszej części pracy. Moderowane sesje problemowe można

W *coachingu* zespołowym (moderacji) na wstępnym etapie określenie celu sesji nie jest sprawą tak istotną, jak w *coachingu* indywidualnym. Wystarczy, że zespół zaznaczy jedynie ogólny kierunek, w jakim chce podążać w trakcie sesji, np. wskaże, iż ma problem z komunikacją, współpracą albo z szeroko pojętą efektywnością i zaangażowaniem pracowników. To wystarczy, by rozpocząć sesję moderowaną

prowadzić zarówno z grupami czteroosobowymi, jak i liczącymi ponad pięćdziesiąt osób. W przypadku tak dużych grup konieczne jest podzielenie ich na zespoły około dwunastoosobowe. To optymalna wielkość pojedynczej grupy.

Z doświadczeń autorów wynika, że rozpoczęcie sesji od **ogólnej diagnozy** sytuacji w firmie jest bardzo efektywne i motywujące, ponieważ pozwala uporządkować pracownikom wszystkie dostrzegane przez nich problemy i wybrać te z nich, które uważają za najistotniejsze. Poniżej zostanie przedstawiona metoda pracy z zespołem rozpoczynająca się od identyfikacji wszystkich problemów występujących w firmie.

### Diagnozowanie problemu

Faza diagnozowania problemów firmy składa się z trzech kroków: generowania problemów, porządkowania problemów, wyboru problemów kluczowych.

#### Krok 1 – generowanie problemów

Podstawowym narzędziem pracy podczas moderacji są karteczki typu *post-it* (małe kwadratowe karteczki z paskiem kleju). Karteczki te otrzymuje każdy członek zespołu. Karteczki służą temu, by każdy z członków zespołu mógł zaprezentować wszystkie swoje uwagi, dostrzegane problemy, pomysły czy rozwiązania. Pracując w ten sposób unika się sytuacji, gdy któryś z członków zespołu będzie czuł się niewysłuchany i pominięty w dyskusji. Praca z karteczkami polega na tym, że na każdej z nich z osobna wypisuje się po jednym pomysle.

**Celem diagnozowania** sytuacji przedsiębiorstwa jest ujawnienie wszystkich problemów, które utrudniają sprawne funkcjonowanie firmy. Pierwsze działanie podczas sesji polega na tym, by na karteczkach każdy członek zespołu wypisał wszystkie problemy, które dostrzeże w odniesieniu do firmy. Podczas tej pracy nie ma żadnych ograniczeń. Członkowie mogą pisać zarówno o problemach natury strategicznej, kwestiach bieżącej współpracy, jak i problemach z uszkodzoną maszyną do robienia kawy. W tej fazie chodzi o to, by każdy członek zespołu „wyrzucił” z siebie wszystkie problemy, wątpliwości, sprawy, zadania, nadzieje, którymi według niego firma powinna się zająć. Zwykle każdy z uczestników sesji generuje od kilku do kilkunastu karteczek. Jeżeli zespół jest duży oznacza to, że po zakończeniu tego kroku na stół trafi kilkadziesiąt karteczek, równie dobrze może ich być ponad sto.

#### Krok 2 – porządkowanie problemów

Gdy każdy z uczestników sesji wypisze już wszystkie problemy, jakie przyszły mu do głowy, następuje faza porządkowania. Zapisane przez zespół karteczki powinny zostać rozłożone na stole, po czym uporządkowane w grupy o zbliżonej tematyce. Przykładem takich grup są problemy finansowe, techniczne,

Rozpoczęcie sesji od ogólnej diagnozy sytuacji w firmie jest bardzo efektywne i motywujące ponieważ pozwala uporządkować pracownikom wszystkie dostrzegane przez nich problemy i wybrać te z nich, które uważają za najistotniejsze

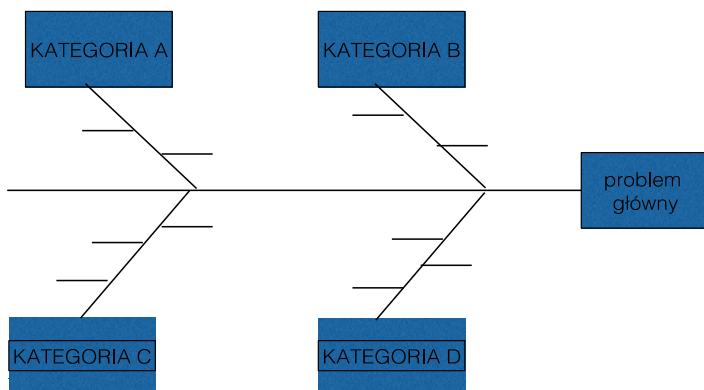
Faza diagnozowania problemów firmy składa się z trzech kroków: generowania problemów, porządkowania problemów, wyboru problemów kluczowych

Celem diagnozowania sytuacji firmy jest ujawnienie wszystkich problemów, które utrudniają sprawne funkcjonowanie firmy

komunikacyjne, prawne. Najczęściej zespoły tworzą od sześciu do dziesięciu grup problemów.

Kolejnym działaniem jest opisanie problemów na schemacie diagramu Ishikawy. Diagram Ishikawy jest metodą służącą do porządkowania problemów. W polskim nazewnictwie znany jest też pod pojęciem „diagramu ryby”, gdyż swoim schematem przypomina jej szkielet (rys. 4).

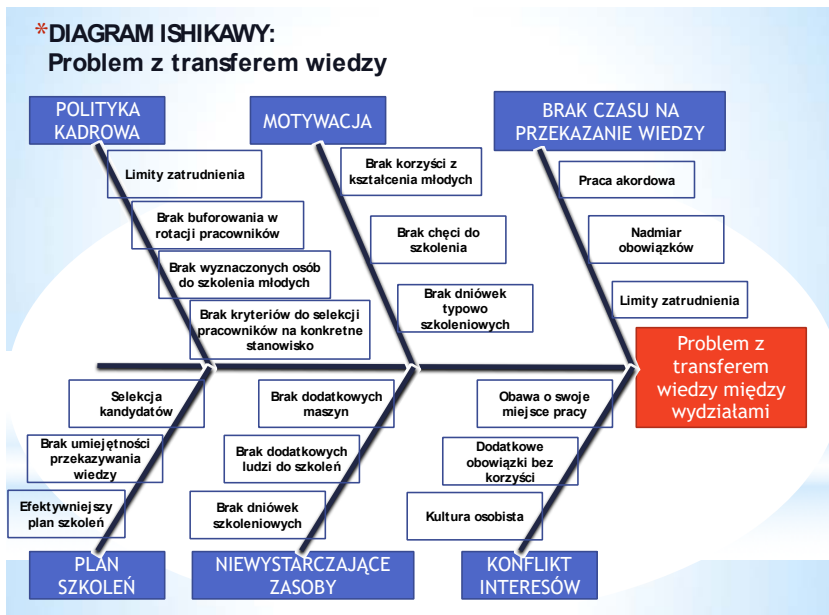
## DIAGRAM ISHIKAWY



**Rys. 4.** Diagram Ishikawy („diagram ryby”)

**Źródło:** opracowanie własne

Diagram Ishikawy składa się z osi głównej i osi bocznych, czyli tzw. ości. Na końcu głównej osi – w „głowie” ryby wpisuje się główny problem, którym zajmuje się zespół. W omawianym przypadku opis brzmiałby: „problemy dostrzegane w firmie”. Od głównej osi odchodzą osi boczne. „Ości” musi być tyle, ile wcześniej zostało stworzonych grup problemów. Z praktycznego punktu widzenia najlepiej jest, jeśli grup problemów nie ma więcej niż osiem. Powyżej tej liczby diagram przestaje być czytelny. Jeżeli zespół stworzył więcej niż osiem grup, *coach* może poprosić o połączenie dwóch lub więcej stworzonych grup w większe całości. Takie działanie nie będzie wymagało kompromisów ze strony zespołu, a utworzy bardziej przejrzysty diagram Ishikawy. Następnie na szczycie każdej „ości” wpisuje się nazwę grupy. Ostatnim działaniem jest wpisanie poszczególnych problemów przyporządkowanych do każdej „ości”. Ilustracja graficzna opisanego procesu znajduje się na rys. 5.



**Rys. 5.** Przykładowy diagram Ishikawy wykonany dla jednego z dużych polskich przedsiębiorstw

**Źródło:** opracowanie własne

### Prezentacja wyników diagnozy problemów

Gdy diagram Ishikawy jest gotowy, musi nastąpić jego prezentacja przed wszystkimi członkami zespołu. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy zespół pracujący nad diagnozowaniem problemów w firmie był podzielony na kilka mniejszych podgrup. Jeżeli każda podgrupa stworzyła swój własny diagram, musi dojść do omówienia ich wszystkich. Zwykle jest tak, że ryby poszczególnych podgrup różnią się jedynie nieznacznie. Najczęściej wszystkie podgrupy dostrzegają podobne problemy występujące w firmie, a główna różnica polega na odmiennym ich pogrupowaniu – względem nieco innych kategorii.

Wspólne omówienie wszystkich diagramów jest kluczowe dla dalszego przebiegu sesji. Działanie to uświadamia członkom zespołu, że wszyscy w zbliżony sposób postrzegają problemy w firmie. Moment omawiania diagramu Ishikawy jest działaniem „oczyszczającym” dla zespołu, budującym zaufanie do siebie nawzajem i do *coacha* oraz przygotowującym solidny grunt do dalszej pracy. W każdym przypadku, w którym autorzy prowadzili diagnozę ogólnej sytuacji problemowej, członkowie zespołu powiedzieli, że po raz pierwszy w ich historii mają okazję przyjrzeć się wszystkim problemom, które dotychczas były, co najwyżej, przedmiotem kuluarowych rozmów. Taka sytuacja występowała zarówno w 18-tysięcznym KGHM, gdzie w sesji *coachingowej*

Moment omawiania diagramu Ishikawy jest działaniem „oczyszczającym” dla zespołu, budującym zaufanie do siebie nawzajem i do *coacha* oraz przygotowującym solidny grunt do dalszej pracy

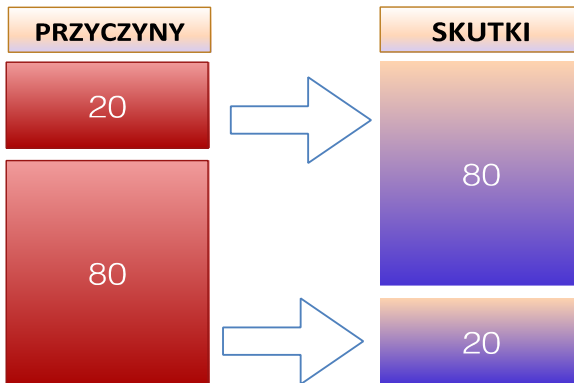
uczestniczyło kilkudziesięciu reprezentantów kierownictwa, w 20-osobowej grupie nauczycieli liceum czy 7-osobowym zespole kancelarii prawnej.

### Krok 3 – Wybór kluczowych problemów

Wykonany w opisany powyżej sposób diagram Ishikawy zawiera zwykle od 20 do 50 problemów, które uczestnicy uważają za istotne. Nawet jeżeli byłoby ich tylko kilkanaście to i tak zespół nie ma możliwości rozwiązania ich wszystkich – ani podczas sesji *coachingowej*, ani w rzeczywistości. Próba rozwiązania tych problemów musiałaby skończyć się fiaskiem choćby tylko z powodu nadmiernego rozproszenia sił, środków i czasu członków zespołu poświęconych na zajmowanie się tyloma celami. Dlatego będąc w tym miejscu sesji *coachingowej* coach musi wyjaśnić zespołowi, że rozwiązanie wszystkich problemów opisanych na diagramie jest niemożliwe oraz że jest ono bezcelowe. **Sztuka zarządzania**, sztuka osiągania efektywności polega na tym, by umieć skupić się na kluczowych problemach, które – kiedy zostaną rozwiązane – przyniosą największe efekty. Najlepiej jest to wyjaśnić prezentując zasadę Pareto, inaczej nazywaną zasadą 80/20 (rys. 6).

Rys. 6. Zasada Pareto

## ZASADA PARETO (80/20)



Źródło: opracowanie własne

**Zasada Pareto** mówi o tym, że średnio 20% przyczyn generuje 80% skutków. Inaczej mówiąc, w każdej złożonej sytuacji istnieje jedynie niewielka liczba problemów, które, jeżeli zostaną rozwiązane, przyczynią się do istotnej ogólnej poprawy sytuacji. Ten argument, poparty przykładami, jest zawsze

Sztuka zarządzania, sztuka osiągania efektywności polega na tym, by umieć skupić się na kluczowych problemach, które – kiedy zostaną rozwiązane – przyniosą największe efekty

W każdej złożonej sytuacji istnieje jedynie niewielka liczba problemów, które – jeżeli zostaną rozwiązane – przyczynią się do istotnej ogólnej poprawy sytuacji

przyjmowany z akceptacją przez uczestników. Zespół zaczyna rozumieć, że jedynie część z kilkudziesięciu problemów opisanych na przygotowanym przez nich wcześniej diagramie ryby jest ważna. Zatem powinni w tej części procesu poszukać problemów kluczowych.

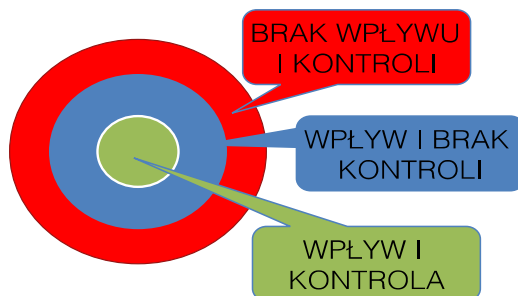
Istnieje kilka metod wyboru kluczowych problemów. Jeżeli na diagramie jest względnie mało problemów, a zespół składa się z doświadczonych menedżerów, można zaproponować, by uczestnicy sami przedyskutowali temat i korzystając z burzy mózgów wybrali te kluczowe.

Jeśli jednak sytuacja problemowa jest naprawdę złożona, a zespół składa się z członków o mniejszym doświadczeniu menedżerskim, warto jest zastosować dwie metody pozwalające na bardziej obiektywną i pewniejszą selekcję. Metody te nazywają się „kołem wpływu i kontroli” oraz „siatką korzyści/koszty”.

### Koło wpływu i kontroli

Koło wpływu i kontroli jest prostą metodą selekcji problemów (rys. 7), która klasyfikuje je pod kątem możliwości wywarcia wpływu na problem oraz posiadania kontroli nad poradzeniem sobie z nim. Pod pojęciem „wpływu” rozumie się jakiegokolwiek działanie, które można podjąć, by zmienić niekorzystny stan rzeczy. Pod pojęciem „kontroli” rozumie się tu sytuację, w której można być, z dużą dozą prawdopodobieństwa, przekonany co do efektów rozwiązania problemu.

## KOŁO WPŁYWU I KONTROLI



**Rys. 7.** Koło wpływu i kontroli

**Źródło:** opracowanie własne



Pracując nad kołem wpływu i kontroli zespół ma przypisać wszystkie wypisane na diagramie Ishikawy problemy do jednego z trzech kół: koła wpływu i kontroli, koła wpływu i braku kontroli bądź koła braku wpływu i braku kontroli. Przykładowo do problemów, na które można mieć wpływ i kontrolę nad nimi należą te, których rozwiązanie zależy całkowicie od zaangażowania danego członka zespołu. Może to być problem z zepsutym oprogramowaniem w komputerze, którego naprawa leży w gestii informatyka posiadającego odpowiednie zasoby (wiedzę, umiejętności) do jego rozwiązania. Przykładem problemów, które należą do grupy wpływu, ale braku kontroli są problemy związane z działaniami innych osób. Można mieć wpływ na ich rozwiązanie, ponieważ potencjalnie można podjąć próbę rozmowy i przekonania ich do zmiany decyzji czy zachowań, jednak nie jedynie od rozmówcy będzie zależała ostateczna decyzja, co zrobi. Natomiast przykładem problemów, na które nie ma się wpływu i kontroli są problemy gospodarki kraju, problemy wynikające z pogody czy związane z prawem stanowionym. Są to te problemy, odnośnie do których zespół nie dysponuje żadnymi narzędziami, by na nie wpłynąć.

Selekcja problemów z wykorzystaniem koła wpływu i kontroli uświadamia zespołowi przede wszystkim to, że istnieje pewna grupa problemów, w przypadku których nie ma możliwości znalezienia rozwiązania. Zatem jedynie problemom z kręgu centralnego i środkowego warto jest poświęcić dalszą uwagę, ponieważ tylko na nie można wywierać realny wpływ.

Dokonanie selekcji w kole wpływu i kontroli zwykle w nader niewielkim stopniu pomaga zespołowi wybrać te kilka kluczowych problemów, nad którymi mają pracować podczas sesji. Problemów, które pozostały, jest jeszcze na tyle dużo, że potrzebna jest kolejna metoda ułatwiająca selekcję i wybór właściwych problemów. Metodą tą jest „siatka koszty/korzyści” (rys. 8).

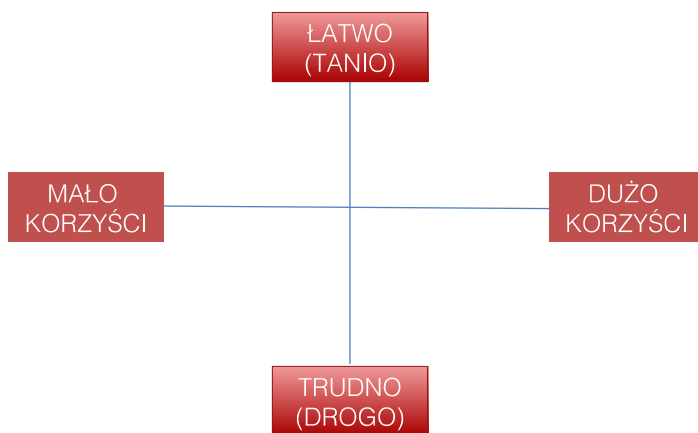
### **Siatka koszty/korzyści**

W tym kroku każdy z pozostałych problemów należy rozważyć pod kątem trudności z jego rozwiązaniem oraz potencjalnych korzyści, jakie można mieć z jego rozwiązania. Pod pojęciem „trudności” rozumie się tu wszystkie czynniki, które utrudniają rozwiązanie problemu, takie jak: koszty, nakład pracy, konieczność użycia specjalistycznych zasobów, czasochłonność, konieczność przejścia przez złożoną procedurę itp. Pod pojęciem „korzyści” rozumie się efekty, jakie może przynieść rozwiązanie, np.: korzyści finansowe, poprawa efektywności funkcjonowania, poprawa jakości czy skrócenie czasu obsługi klienta.

Precyzyjne określenie trudności i korzyści związanych z rozwiązaniem omawianych problemów może być niełatwe, a czasem nawet niemożliwe, do oszacowania. Nie ma to jednak wielkiego znaczenia. Na tym etapie chodzi o wybór kluczowych problemów na podstawie własnego doświadczenia i wiedzy zespołu.

Selekcja problemów z wykorzystaniem koła wpływu i kontroli uświadamia zespołowi przede wszystkim to, że istnieje pewna grupa problemów, w przypadku których nie ma możliwości znalezienia rozwiązania

## SIATKA KOSZTY/KORZYŚCI



**Rys. 8.** Siatka korzyści/koszty

**Źródło:** opracowanie własne

Po przypisaniu każdego z problemów do jednej z czterech ćwiartek siatki *coach* musi wyjaśnić, na czym polegają ogólne zasady wyboru problemów przy wykorzystaniu tej metody.

Po pierwsze: problemy trudne do rozwiązania, które i tak nie przynosiłyby wielu korzyści. Rozwiązanie ich wymaga dużego nakładu pracy, finansów czy innych zasobów, a korzyści są nikłe. Należy zatem zrezygnować z prób ich rozwiązywania.

Po drugie: problemy, które łatwo jest rozwiązać, ale przynosi to mało korzyści. W tej grupie raczej nie znajdzie się tych 20% problemów, które wiążą się z 80% korzyści, jednak nie należy z założenia zrezygnować z ich wyboru. Zespół powinien przyjrzeć się tym problemom i wybrać te z nich, których rozwiązanie rzeczywiście może być szybkie i którymi można się zająć w „wolnej chwili”. Warto jest mieć pod ręką listę takich problemów, by w przyszłości przy okazji rozwiązywania komplementarnych spraw zająć się także i tymi.

Po trzecie: problemy, które łatwo jest rozwiązać i których rozwiązanie przynosi wiele korzyści. To najcenniejsza grupa zagadnień. Teoretycznie to w tej ćwiartce znajduje się owe 20% kluczowych problemów według Pareto. Zespół powinien szczególną uwagę zwrócić na tę ćwiartkę i pogłębić ich zrozumienie. Należy być jednak ostrożnym z ich wyborem. Praktyka zarządzania wskazuje raczej na to, że szczególnie ważnych dla efektywności problemów nie rozwiązuje się w sposób łatwy i szybki.

Po czwarte: problemy, które trudno rozwiązywać, ale może przynieść to wiele korzyści. Tu również potrzebna jest pogłębiona analiza. Jest bardzo prawdopodobne, że właśnie w tej ćwiartce znajdują się najważniejsze problemy, którymi powinien zająć się zespół.

Po wykonaniu siatki koszty/korzyści zespół zwykle bez większego trudu potrafi wyodrębnić trzy–pięć kluczowych problemów dla firmy. Jeśli jednak nadal ma z tym problem musi wybrać je np. losowo z grupy „dużych korzyści”. Na tym etapie nie ma sensu stosować dodatkowych metod selekcji problemów. Z doświadczeń autorów wynika, że zespół nie ma zwykle większych trudności z określeniem kluczowych problemów do dalszej pracy.

### **Zamiana problemu na cel**

Na tym etapie sesji zespół ma wybranych kilka kluczowych problemów, których rozwiązanie, jego zdaniem, przyniesie najwięcej korzyści. Czas więc przejść do ich rozwiązywania. Aby to zrobić należy wybrać pierwszy problem, nad którym skupi się zespół. Następnie trzeba przekształcić go w cel poprzez zadanie pytania: *co chce się osiągnąć w związku z tym problemem?* To przekształcenie jest ważne. Ono ukierunkowuje bowiem sposób myślenia zespołu.

W tym miejscu procesu trenerzy często wyjaśniają popularną metodę definiowania celów, jaką jest wspomniana już zasada SMART. Znaczenie tej metody bywa jednak przeceniane. Jeżeli nie posiada się wystarczającego doświadczenia menedżerskiego, trenerskiego czy *coachingowego*, to tzw. wysmartowany cel bywa rozpisany w skomplikowany sposób, utrudniający dalszą pracę zespołu. Dlatego dla skutecznego poprowadzenia sesji wystarczy, że zespół odpowie na pytanie, czego chce w związku z wybranym problemem.

Istnieje także możliwość kontynuacji procesu bez definiowania celu. Autorzy wielokrotnie rezygnowali w pracy z zespołem z definiowania celu, jeżeli problem, nad którym chciał pracować zespół był wystarczająco przejrzysty sformułowany. Pominięcie zamiany problemu na cel nie utrudniało sprawnego przebiegu sesji. Zdarzały się jednak wyjątki.

*Podczas jednej z sesji zespół w niewłaściwy sposób zdefiniował problem. Dopiero przekształcenie go w cel ujawniło ten błąd. Problem został określony jako „autorytarne zarządzanie prezesa”. Dotyczył postawy przełożonego, który miał potrzebę wpływania na każdą, nawet mniej znaczącą decyzję. Dopiero przekształcenie problemu w cel ujawniło, co było istotą problemu. Zespół odpowiadając na pytanie, czego chce, określił, że potrzebuje podejmowania szybszych decyzji w bieżącym zarządzaniu. Jak widać, cel ten nie jest tożsamy z problemem. Wymagał dyskusji i refleksji zespołu.*

Czytelnicy, którzy w tym momencie zauważyli, że problem w takiej formie był na tyle błędnie zdefiniowany, że wymagał dalszej ingerencji *coacha*, będą mieli rację. Autorytarne przywództwo było *de facto* przyczyną istnienia

ważnego problemu, jakim były opóźnienia w podejmowaniu decyzji. Pro-  
wadzenie jednak takich rozważań w wirze dyskusji, jaka zwykle odbywa się  
podczas sesji moderowanych bywa czasochłonne i trudne. Jedno pytanie „*co  
chcecie zrobić w związku z tym problemem?*” kończy dyskusje o zawilości przy-  
czynowo-skutkowej sprawy i naprowadza grupę na właściwe rozwiązanie.

### Poszukiwanie rozwiązań

Etap poszukiwania rozwiązań jest etapem kreatywnym. Dominują tu metody  
znane z obszaru sztuki kreatywnego myślenia. Poniżej wyjaśniono dwie naj-  
prostsze.

W większości sytuacji problemowych wystarczy postawić zespół przed  
zdefiniowanym przezeń celem i zadać pytanie „*co możecie zrobić, żeby roz-  
wiązać ten problem?*” W tej fazie zespół, w swobodnej dyskusji, będącej for-  
mą burzy mózgów, ma przygotować listę pomysłów, które potencjalnie mogą  
przyczynić się do rozwiązania problemu. Dla wielu niezbyt skomplikowanych  
problemów jest to całkowicie wystarczające pytanie, umożliwiające znalezie-  
nie skutecznego rozwiązania.

Bardziej złożoną formą tego pytania jest ukierunkowanie uwagi uczest-  
ników poprzez jego modyfikację i rozłożenie go na cztery odrębne kierunki  
myślenia (rys. 9).

W tej fazie ze-  
spół, w swo-  
bodnej dys-  
kusji, będącej  
formą burzy  
mózgów, ma  
przygotować  
listę pomy-  
słów, które  
potencjalnie  
mogą przy-  
czynić się do  
rozwiązania  
problemu

## MATRYCA ZMIAN

CO MOŻESZ ROBIĆ WIĘCEJ	CO MOŻESZ ROBIĆ MNIEJ
CO MOŻESZ ZACZAĆ ROBIĆ	CO MOŻESZ PRZESTAĆ ROBIĆ

**Rys. 9.** Matryca zmian

**Źródło:** opracowanie własne

*Matryca zmian przedstawia cztery grupy pytań: co możesz zrobić więcej, co mniej, co zacząć, a co przestać robić, by rozwiązać ten problem. Zespół ma kolejno poszukiwać odpowiedzi na każde z tych pytań, w takiej liczbie, jaką jest w stanie znaleźć. Odpowiadając na trzy grupy pytań – dwa pierwsze i ostatnie – zespół jest zmuszony do pogłębienia analizy obecnej sytuacji i wyciągnięcia wniosków odnośnie do dotychczasowych działań. Odpowiadając natomiast na pytanie, co zacząć robić, zespół musi poszukiwać rozwiązań, które do tej pory nie pojawiły się w firmie. Jest to zatem warstwa najbardziej innowacyjna.*

Matryca zmian, a tym bardziej proste polecenie „co można zrobić, by rozwiązać problem?” nie są metodami wystarczającymi do rozwiązywania skomplikowanych problemów wymagających wiedzy eksperckiej. Nie nadają się również do rozwiązywania problemów, z powodu których zespół jest przemęczony i wypalony.

*Przykładem takich problemów może być np. problem ze zwiększeniem sprzedaży czy poprawą efektywności pracy ludzi w sytuacji, gdy to pytanie jest głównym pytaniem, jakie pojawia się na każdym spotkaniu z zarządem od lat, a wszystkie przedstawiane do tej pory rozwiązania zakończyły się fiaskiem.*

Metody rozwiązywania tego typu problemów są bardziej złożone i ich opis przekracza ramy niniejszego artykułu. Należy ich poszukiwać w literaturze poświęconej kreatywności.

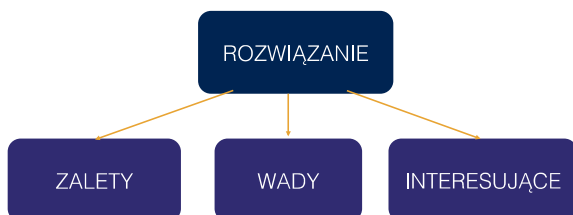
### **Ocena rozwiązań**

Udzielenie odpowiedzi na pytanie, co można zrobić, by rozwiązać problem prowadzi do wygenerowania długiej listy potencjalnych rozwiązań. Często zespół jest tu stawiany przed podobnym dylematem, jaki miał przy wyborze kluczowych problemów do rozwiązania po wykonaniu diagramu Ishikawy. Dla celu wybrania najlepszych rozwiązań można ponownie użyć siatki koszty/korzyści.

Przygotowanie przez zespół siatki, podobnie jak w przypadku diagramu Ishikawy, ma doprowadzić do znalezienia kilku kluczowych rozwiązań. Tym razem jednak zespół musi się dokładniej przyjrzeć tym rozwiązaniom oceniając ich walory. Bardzo skuteczna jest do tego metoda zaproponowana przez De Bono – Zalety Wady Interesujące (ZWI) zilustrowana na rys. 10. Sprawdza się ona do tego, by każde z wybranych rozwiązań ocenić pod kątem ich wad i zalet. Następnie, przyglądając się wynikom, należy wyciągnąć wniosek, co w danym pomysłu jest interesujące, co zaś można by zmodyfikować lub zaaplikować w innym rozwiązaniu.

W większości przypadków ZWI dostarczała zespołom, które szkolili autorzy, wystarczających informacji, by były one w stanie wybrać najlepsze z zaproponowanych rozwiązań.

# ZWI



**Rys. 10.** Metoda ZWI

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: E. de Bono, *Naucz się myśleć kreatywnie*, Warszawa 1998, s. 10

## Przygotowanie planu wdrożenia

Przygotowanie precyzyjnego i długofalowego planu wdrożenia wypracowanych podczas sesji rozwiązań mija się z celem. Po pierwsze dlatego, że wybór pomysłów, a nawet ich ocena, były przygotowane na „gorąco” i odbywały się w dynamicznej atmosferze dyskusji, jaka zawsze towarzyszy moderowanym sesjom problemowym. Przy krótkim czasie pracy nad oceną rozwiązań, w burzliwej atmosferze jest niemal pewne, że zespołowi mogły umknąć niuanse, tj. czynniki, które należy dodatkowo wziąć pod uwagę przy ocenie rozwiązania i zaplanowaniu jego wdrożenia. Po zakończeniu sesji warto, by zespół ochłonął, ponownie spotkał się po kilku dniach i jeszcze raz na spokojnie, z dystansu przedyskutował plusy i minusy wypracowanych rozwiązań. Po drugie, zazwyczaj wdrożenie poważniejszych rozwiązań wymaga akceptacji wyższego kierownictwa firmy lub kierowników działów, musi się więc odbyć osobne spotkanie. Po trzecie, czynniki, które mogą warunkować powodzenie bądź klęskę wdrożenia wypracowanych rozwiązań są zawsze skomplikowane. Wymagają one skrupulatnego przemyślenia i drobiazgowych analiz. Na takie analizy jest miejsce raczej w cichym pokoju, w gronie wybranych ekspertów, a nie na sali szkoleniowej.

Z tych powodów etap planowania realizowany jest podczas sesji w taki sposób, by stworzyć ogólną koncepcję wdrożenia rozwiązania, przez co rozumie się wyłonienie etapów, jakie należy podjąć, by urzeczywistnić rozważane pomysły. Najczęściej zespoły przygotowują w tej części sesji plan kolejnych spotkań z udziałem członków kierownictwa i kluczowych ekspertów. Podczas kolejnych spotkań będą musieli oni dopracować koncepcję i omówić czynniki warunkujące powodzenie przedsięwzięcia, jak np. kwestie finansowania, analizę czynników

Przy krótkim czasie pracy nad oceną rozwiązań, w burzliwej atmosferze jest niemal pewne, że zespołowi mogły umknąć niuanse, tj. czynniki, które należy dodatkowo wziąć pod uwagę przy ocenie rozwiązania i zaplanowaniu jego wdrożenia. Po zakończeniu sesji warto, by zespół ochłonął, ponownie spotkał się po kilku dniach i jeszcze raz na spokojnie, z dystansu przedyskutował za i przeciw wypracowanych rozwiązań

utrudniających wdrożenie, określenie koniecznych zasobów, umożliwiających realizację projektu czy określenie realnego czasu wdrożenia.

Zwykle na opracowaniu ogólnego planu działania zespół kończy pracę nad rozwiązaniem pierwszego z wybranych problemów i jest gotowy do rozpoczęcia pracy nad kolejną kwestią uznaną za kluczową. Doświadczenie wskazuje, że w ciągu jednego dnia sesji moderowanej zespół jest w stanie opracować rozwiązania dla dwóch do trzech kluczowych dla firmy problemów.

## Podsumowanie

*Coaching* zespołowy, jak i indywidualny mają wiele wspólnych cech. Do najważniejszych należą ogólny proces przebiegu sesji oraz rola *coacha*, którego zadaniem jest przeprowadzić klienta lub grupę od określenia celu do wypracowania rozwiązania. W obu przypadkach *coach* nie może jednocześnie występować w roli eksperta, który mówi grupie, a tym bardziej indywidualnemu *coachowanemu*, co jest dla niego lepsze, a czego powinien unikać. Celem *coachingu* jest doprowadzenie do sytuacji, w której klient, czy klienci, sam wypracuje dla siebie najlepszą strategię działania opierając się na własnych doświadczeniach, własnej wiedzy i własnych kompetencjach. Postępując w ten sposób uczą się oni, a rozwiązania są częściej wdrażane w życie niż wtedy, gdy otrzymują od trenera gotową receptę na rozwiązanie problemu, np. podczas tradycyjnego szkolenia. *Coaching* rozwija ludzi „od wewnątrz” w procesie uświadamiania i porządkowania już posiadanych przez nich zasobów (wiedzy, umiejętności, doświadczeń). A następnie zakłada lepsze ich wykorzystanie do rozwiązywania problemów. Kiedy klienci zaczynają rozumieć, że bazując na swojej własnej wiedzy znaleźli rozwiązania trudnych problemów, zaczynają mocniej wierzyć we własne możliwości, mają większą gotowość do stawiania czoła kolejnym wyzwaniom. A to jest sprzyjające zarówno dla firm, które inwestują w ten typ rozwoju swoich pracowników, jak i dla osobistego życia *coachowanych*.

Proces, metody i narzędzia stosowane w *coachingu* indywidualnym, jak i zespołowym są zbliżone. *Coachowani* przeprowadzani są przez etapy zdefiniowania celu, diagnozy obecnej sytuacji, określenia możliwych rozwiązań, oceny tych rozwiązań i zaplanowania wdrożenia. Do kluczowych metod w fazie diagnozy sytuacji należy diagram Ishikawy. Metoda ta pozwala na uporządkowanie dużej liczby czynników wpływających na istniejącą sytuację według kilku kluczowych kryteriów. Takie uporządkowanie daje poczucie kontroli nad złożonością sytuacji. Następnie, na podstawie prawa Pareto, wybiera się kluczowe czynniki, determinujące w największym stopniu istniejące obecne trudności. Wybór tych czynników pozwala przejść do drugiego etapu procesu *coachingowego*, czyli przygotowania zbioru potencjalnych rozwiązań.

W etapie tym wykorzystuje się metody kreatywnego rozwiązywania problemów. Kolejny etap – oceny rozwiązań – pozwala na wybór najlepszych z nich. W niniejszym opracowaniu została zaprezentowana prosta i zarazem jedna z najbardziej skutecznych metod oceny – ZWI. Ostatnim etapem pracy jest zaplanowanie, jak wdrożyć wypracowane rozwiązania w życie. Określa się tu szczegółowy harmonogram działania wraz z przydzieleniem osób do zadań. Po zakończeniu etapu opracowania rozwiązań zespół lub *coachowany* jest gotowy przystąpić do działania i realizować to, co zostało zaplanowane.

## **Bibliografia**

- Cameron K. S., Quinn R. S., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- De Bono E., *Naucz się myśleć kreatywnie*, Wydawnictwo PRIMA, Warszawa 1998.
- Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- McAdam S., *Coaching kadry kierowniczej. Dopasowanie usług coachingowych do kontekstu i potrzeb przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
- Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Smółka P. (red.), *Coaching: inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2009.
- Whitmore J., *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2006.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.

### **Warto przeczytać:**

- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Rebis, Poznań 2009.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.