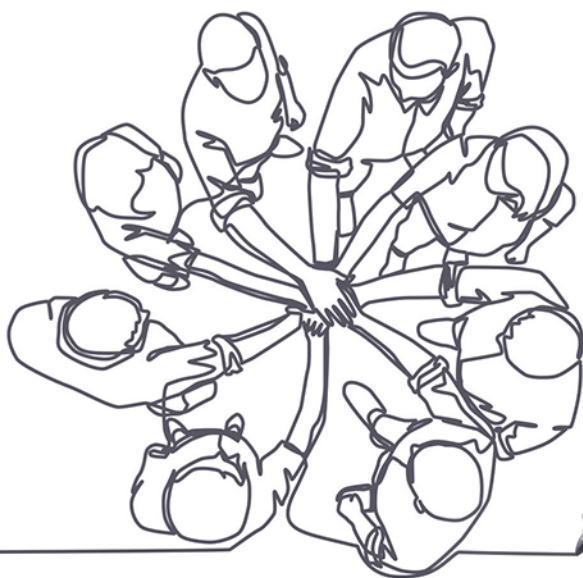


Rafał SZEWCZAK | Joanna GRELA | Michał BLOCH

# COACHING ZESPOŁOWY

---

**PRAKTYCZNY PRZEWODNIK**  
DLA LIDERÓW, TRENERÓW, KONSULTANTÓW  
I NAUCZYCIELI



onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion S.A.  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<https://onepress.pl/user/opinie/coachv>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-9842-9

Copyright © Helion S.A. 2020, 2022

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

---

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wprowadzenie</b>                                                                      | <b>13</b>  |
| <b>Część I. Coaching zespołowy<br/>jako metoda wspierania zespołów</b>                   | <b>19</b>  |
| Rozdział 1. Istota i warunki coachingu zespołowego                                       | 21         |
| Rozdział 2. Zastosowania coachingu zespołowego                                           | 35         |
| Rozdział 3. Kompetencje coacha zespołowego                                               | 47         |
| <b>Część II. Proces coachingu zespołowego</b>                                            | <b>63</b>  |
| Rozdział 4. Struktura procesu coachingu zespołowego                                      | 65         |
| Rozdział 5. Przygotowanie do coachingu zespołowego                                       | 71         |
| Rozdział 6. Sesja otwierająca                                                            | 85         |
| Rozdział 7. Sesja diagnostyczna                                                          | 93         |
| Rozdział 8. Sesja ustalania celów                                                        | 107        |
| Rozdział 9. Dalsze sesje — poszerzanie świadomości zespołu<br>i praca nad wyzwaniem      | 117        |
| Rozdział 10. Sesje zamykające proces coachingu                                           | 123        |
| Rozdział 11. Utrzymanie efektów coachingu                                                | 129        |
| <b>Część III. Modele, techniki i narzędzia<br/>wykorzystywane w coachingu zespołowym</b> | <b>133</b> |
| Rozdział 12. Model GROW                                                                  | 135        |
| Rozdział 13. Proces grupowy                                                              | 141        |
| Rozdział 14. Dysfunkcje pracy zespołowej                                                 | 147        |

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| Rozdział 15. Wywiad motywujący                           | 155        |
| Rozdział 16. Ćwiczenia interakcyjne                      | 163        |
| Rozdział 17. Umowy w zespole                             | 169        |
| Rozdział 18. Analiza pola sił                            | 173        |
| Rozdział 19. Profilowanie zespołu i psychometria         | 177        |
| Rozdział 20. Warsztaty wartości                          | 183        |
| Rozdział 21. Perspektywa systemowa w pracy z zespołem    | 187        |
| Rozdział 22. Psychoedukacja                              | 195        |
| Rozdział 23. Sesje informacji zwrotnej                   | 199        |
| Rozdział 24. Rytuały w pracy z zespołem                  | 203        |
| Rozdział 25. Gadżety i karty coachingowe                 | 207        |
| Rozdział 26. Gamestorming                                | 211        |
| Rozdział 27. HPI — Human Performance Improvement         | 215        |
| Rozdział 28. Design Thinking                             | 221        |
| Rozdział 29. Team Canvas                                 | 225        |
| Rozdział 30. Zespoły X                                   | 231        |
| Rozdział 31. Ewaluacja                                   | 233        |
| Rozdział 32. Technika wspierająca zespół                 | 241        |
| <b>Część IV. Superwizja i rozwój coacha zespołowego</b>  | <b>243</b> |
| Rozdział 33. Drogi rozwoju coacha zespołowego            | 245        |
| Rozdział 34. Superwizja w coachingu zespołowym           | 253        |
| <b>Część V. Przykłady procesów coachingu zespołowego</b> | <b>257</b> |
| <b>Zakończenie</b>                                       | <b>279</b> |
| <b>Spis rysunków</b>                                     | <b>281</b> |
| <b>Spis tabel, arkuszy i ćwiczeń</b>                     | <b>283</b> |
| <b>Literatura</b>                                        | <b>287</b> |

---

# **CZĘŚĆ I. COACHING ZESPOŁOWY JAKO METODA WSPIERANIA ZESPOŁÓW**

---

Rozdział 1. Istota i warunki coachingu zespołowego

Rozdział 2. Zastosowania coachingu zespołowego

Rozdział 3. Kompetencje coacha zespołowego

W tej części:

- Jaka jest specyfika coachingu zespołowego?
- Jak coaching zespołowy wygląda na poziomie procesu i pojedynczej sesji?
- Jakie są zastosowania coachingu zespołowego?
- Jakie są najważniejsze kompetencje coacha zespołowego?
- Po co coachowi zespołowemu umiejętność moderowania, mediowania i facylitacji?



---

## ISTOTA I WARUNKI COACHINGU ZESPOŁOWEGO

---

Odpowiadając w tym rozdziale na pytanie, co jest istotą coachingu zespołowego, chcemy najpierw rozszyfrować składające się na niego dwa elementy — „coaching” i „zespół”. Na początek przyjrzymy się, czym generalnie coaching jest, co to za metoda i jakie są jej specyficzne cechy, a także kiedy możemy mówić, że dana grupa ludzi to zespół. Dopiero wtedy odróżnimy coaching zespołowy od innych form rozwojowych, a następnie w kolejnych rozdziałach wskażemy, jakie są jego zastosowania i z których kompetencji szczególnie korzystają coachowie zespołowi.

### **Czym w ogóle jest coaching?**

Korzenie coachingu sięgają 1974 roku. Wtedy została wydana książka Timothy’ego W. Gallweya *Wewnętrzna gra: tenis* (Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2015), w której autor opisał specyficzny sposób wsparcia sportowca w maksymalizacji jego potencjału. Oczywiście coaching czerpie z jeszcze starszych metodyk. Mówi się, że Sokrates, zadając pytania swoim uczniom, był tak naprawdę pierwszym coachem. Samo słowo pochodzi od węgierskiego miasta Kocs, gdzie produkowane były pojazdy, wozy. Coaching to zatem swoista podróż, unikatowa droga do wyznaczonych celów, do rozwoju, zmian, do dobrych wyników.

W literaturze można spotkać się z dziesiątkami definicji coachingu. Czasem łatwiej powiedzieć, czym on nie jest. Na pewno nie jest

terapią, mentoringiem, doradztwem, szkoleniem, treningiem, tutoringiem, mową motywacyjną. To specyficzna, oddzielna metoda pracy.

Definiując pojęcie coachingu, czerpiemy między innymi z odkryć największej na świecie organizacji zrzeszającej coachów i mówimy, że to „towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspirowanie do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału”<sup>1</sup>. Swoją pracę z zespołami opieramy o standardy zarówno International Coach Federation, jaki i European Mentoring and Coaching Council oraz o standardy Izby Coachingu.

Wyróżniamy kilka rodzajów coachingu. Coach może pracować indywidualnie, z parą, z grupą lub z zespołem. Publikacje obfitują w różne ujęcia coachingu, ale zgodne są co do jednego: fundamentem efektów jest relacja pomiędzy coachem a jego klientem — coachee, a w przypadku coachingu zespołowego — pomiędzy coachem a zespołem.

Co ważne, coaching zachodzi pod pewnymi warunkami. Podstawowe z nich to:

- partnerstwo,
- zaufanie,
- rozłożenie odpowiedzialności,
- autentyczność<sup>2</sup>.

Relacja pomiędzy coachem a klientem jest symetryczna — coach nie wie, co jest lepsze dla klienta, to wie sam klient. Coach nie decyduje za klienta. Coach towarzyszy, proponuje specyficzne struktury do pracy, zadaje pytania, których celem jest poszerzenie perspektywy.

---

<sup>1</sup> <https://icf.org.pl>, data pobrania: 10.10.2019.

<sup>2</sup> Sidor-Rządkowska M. (red. nauk.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 97 – 107.

Istotne jest też, że coaching to proces, który składa się z regularnie odbywających się spotkań. Częstotliwość sesji zależna jest od rodzaju coachingu. Każda sesja trwa z góry zaplanowaną ilość czasu. W przypadku klientów indywidualnych najczęściej jest to 45 – 90 minut, w coachingu zespołowym zaś czas ten zależny jest od wielu czynników — najczęściej minimalna długość sesji to 3 godziny wspólnej pracy (więcej w części II książki: „Proces coachingu zespołowego”) do nawet 2-dniowych spotkań, które składają się z kilku sesji.

Uczestnicy procesu coachingowego wyznaczają sobie na sesjach zadania do wykonania, a następnie omawiają efekt tych działań, co powoduje, że coaching jest bardzo efektywną metodą. Zmiana dzieje się nie tylko podczas sesji, ale i pomiędzy nimi, w codziennej pracy zespołu.

Podczas pierwszych spotkań i rozmów z coachem klienci mają szansę sprawdzić i zdecydować, czy coaching jest odpowiednią dla nich metodą. To oni też wybierają, nad czym chcą pracować, co jest celem procesu, a coach dba o to, aby droga coachingowa prowadziła w wybranym kierunku.

## **Kiedy grupa ludzi to zespół?**

Nie każda grupa ludzi pracujących razem jest zespołem. Współczesne rozwiązania organizacyjne często komplikują rozumienie, których pracowników możemy nazywać jednym zespołem. Niektórzy mogą odpowiadać przed jednym szefem, ale pracować nad różnymi projektami i nie mieć prawie w ogóle okazji do interakcji.

Najprościej mówiąc, zespół to grupa osób wchodzących w interakcje ze sobą i połączonych wspólnym celem, za które są odpowiedzialne. Jedną z wartościowych definicji, które można spotkać w literaturze, to:

„Zespół to niewielka liczba osób, których zdolności wzajemnie się uzupełniają. Są to osoby zaangażowane w realizację wspólnego celu i określonych wyników pracy. Co więcej, mają podobne

poglądy; to sprawia, że czują się wzajemnie odpowiedzialne za swoje działania”<sup>3</sup>.

Następna wskazuje, że dane osoby są członkami zespołu, jeśli dążą do tego samego celu i wpływają na swoje zachowania i wyniki<sup>4</sup>.

Praca zespołowa zaś to „prowadząca do osiągnięcia konkretnego celu współpraca 2 – 8 specjalistów, charakteryzująca się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem nad zdefiniowanym, złożonym zadaniem, projektem lub problemem, według wspólnie ustalonych zasad”<sup>5</sup>.

Wylaniają się z tych wszystkich definicji specyficzne części wspólne, a te z kolei ułatwiają odpowiedź na pytanie o istotę i zastosowania coachingu zespołowego.

Przykładowe zespoły:

- zarząd firmy,
- dział w firmie, np. dział marketingu, sprzedaży,
- zespół na sali operacyjnej,
- drużyna siatkówki,
- załoga statku,
- zespół projektowy,
- zespół w szkole specjalnej: nauczyciele, pedagodzy, terapeuci,
- zarząd stowarzyszenia,
- zastęp harcerski.

---

<sup>3</sup> Katzenbach J. R. i Smith D. K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

<sup>4</sup> Adams L., Curnow-Chavez A., Epstein A., Teasdale R. z Berger J., *The Loyalist Team*, PublicAffairs, 2017, s. 33.

<sup>5</sup> Gellert M., Nowak C., *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

W rozumieniu powyższych kryteriów zespołem już nie będzie np. grupa szkoleniowa czy klasa szkolna, jeśli ich celem nie będzie realizacja wspólnego projektu.

Niektóre działy w organizacjach, np. dział sprzedaży, marketingu, finansów, można traktować jako zespół, ale też jako grupy specjalistów współpracujących ze sobą w tych samych lokalizacjach, ale względnie od siebie niezależnych.

---

## GRUPA CZY ZESPÓŁ?

Wyobraźmy sobie strukturę trenerską w organizacji biznesowej, np. w branży RTV i AGD. Mamy grupę kilkunastu trenerów, z których każdy wspiera oddzielny oddział sprzedaży. Oddział sprzedaży to od 8 do 15 sklepów na terenie 1 lub 2 województw. Formalnie trenerzy ci odpowiadają przed kierownikiem działu szkoleń w centrali. Praca zespołu ze względu na wielkość, dajmy na to 18 trenerów, jest koordynowana przez dwie osoby podległe kierownikowi działu. Każdy z trenerów fizycznie ma siedzibę w innej lokalizacji na terenie kraju. Każdy z trenerów wspiera bezpośrednio dyrektora oddziału w danej lokalizacji i współpracuje ze specjalistą ds. personalnych i kierownikiem sprzedaży ratalnej w danym oddziale.

Efektywność wsparcia zależy od ścisłej współpracy pomiędzy trenerem, dyrektorem oddziału, kierownikiem sprzedaży ratalnej i specjalistą ds. personalnych. W tym przypadku moglibyśmy uznać, że właśnie to jest zespół. Trenerzy nie pracują bezpośrednio ze sobą. Spotykają się systematycznie raz w miesiącu na spotkaniu operacyjnym w centrali, czasem wspierają się w zakresie realizacji wybranych szkoleń. Trudno jednak mówić o jakiejś dużej współzależności. Działania jednego trenera nie wpływają bezpośrednio na efekty pracy trenera w innym oddziale. Choć możemy uznać, że na poziomie organizacyjnym dział trenerski ma wspólny cel — efektywne wspieranie biznesu w oddziałach. Moglibyśmy jednak zdecydować, że zależy nam na

tym, aby trenerzy wspierali się nawzajem, pomagali sobie w codziennej pracy i wzajemnie się zastępowali. Zaczynamy wtedy jednak traktować tę grupę jak zespół.

---

Co ważne, pewne techniki coachingu zespołowego można wykorzystywać w grupie po to, aby poszczególni członkowie zespołu mogli sprawnie i bez zakłóceń współistnieć i dążyć do indywidualnych celów. Zatem coaching zespołowy jako metoda wspierania może być efektywnie wykorzystywany do pracy z grupami niezależnych od siebie osób, nawet jeśli celem tego coachingu nie jest budowanie zespołowości, lecz jedynie poprawa wzajemnej komunikacji, która ma służyć zwiększaniu osobistej efektywności. To jest o tyle ważne, że zwiększa zakres zastosowania wybranych technik coachingu zespołowego o nowe konteksty:

- klasa szkolna,
- grupa szkoleniowa,
- grupa kolonijna,
- grupa niezależnych konsultantów organizacji.

Korzyścią z zastosowania coachingu zespołowego w grupach jest podniesienie jakości współpracy i polepszenie warunków do osiągania celów indywidualnych. Dlatego też techniki opisane w tej książce mogą być użyteczne zarówno w pracy z zespołami, jak i grupami, które mają jedynie wybrane cechy zespołów, a to, co dominuje, to jednak niezależność poszczególnych członków grupy i cele indywidualne.

### **Czym zatem jest coaching zespołowy?**

W coachingu zespołowym klientem jest zespół, a celem pracy coacha jest wsparcie go w zwiększeniu efektywności relacyjnej lub zadaniowej. Coach, pracując z zespołem, pomaga doprecyzować cele,

określić zasoby i ograniczenia, zbudować wewnętrzną spójność, znaleźć rozwiązania problemów i ustalić plan działania. W aspekcie relacyjnym coach pomaga dodatkowo katalizować negatywne emocje, modeluje komunikację i pomaga uczestnikom zespołu zrozumieć, co się w zespole obecnie dzieje.

W coachingu, aby praca z klientem była możliwa, musi mieć on wewnętrzną gotowość i motywację do pracy w relacji coachingowej. W coachingu zespołowym ważne jest, by to zespół chciał pracować ze sobą i z coachem. Niestety, bardzo często się zdarza, szczególnie w środowisku biznesowym, że organizacja decyduje się na coaching zespołowy, nie licząc się z tym, czy zespół chce pracować z coachem czy też nie. Naturalną konsekwencją tego stanu rzeczy jest opór i pozorna współpraca. Coach musi poświęcić wtedy sporo czasu i energii na zbudowanie partnerstwa z zespołem i wzbudzanie gotowości do pracy coachingowej.

Coaching zespołowy często jest mylony z coachingiem grupowym, warto więc wprowadzić rozróżnienie tych dwóch pojęć. W coachingu grupowym wspiera się grupę osób, które nie stanowią realnego zespołu. Członkowie grupy spotykają się cyklicznie z coachem, aby wspólnie pracować nad podobnymi tematami. W coachingu grupowym pracuje się z celami indywidualnymi poszczególnych osób biorących udział w procesie, podobnie jak w coachingu indywidualnym, tyle że z kilkoma klientami jednocześnie.

Przykłady grup w coachingu grupowym:

- grupa menedżerów zakwalifikowanych do programu talentów w organizacji, pracujących nad rozwojem swoich kompetencji przywódczych,
- grupa trenerów wewnętrznych spotykających się cyklicznie, aby wzajemnie się wspierać i inspirować oraz omawiać trudne przypadki ze swojej trenerskiej praktyki.

W coachingu zespołowym jest jeden klient, którym jest zespół funkcjonujący w określonym kontekście organizacyjnym. Istotą coachingu zespołowego są relacje interpersonalne pomiędzy członkami zespołu, i to właśnie relacje stanowią centralny punkt pracy coacha. O ile w coachingu grupowym ważne są cele poszczególnych członków grupy, o tyle w coachingu zespołowym cele indywidualne członków zespołu nie są stawiane na pierwszym miejscu, chyba że znacząco wpływają na cel całego zespołu.

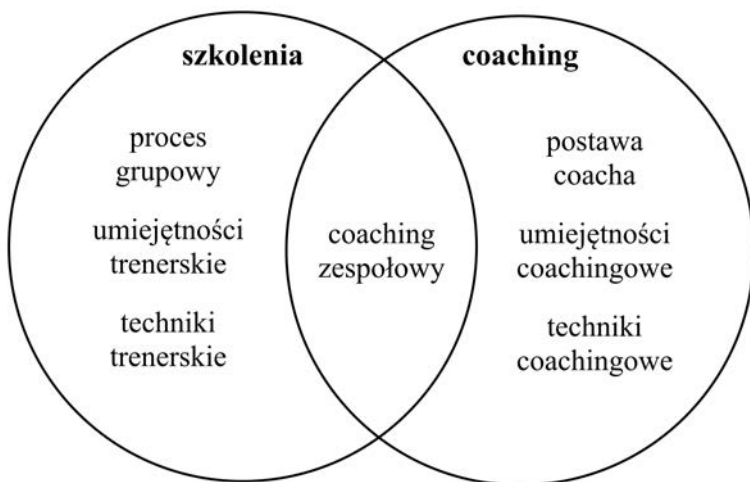
Coaching zespołowy to w pewnym sensie połączenie coachingu i szkoleń. Coach zespołowy łączy kompetencje trenera i coacha oraz wykorzystuje techniki z obu obszarów. Ze świata coachingu coach zespołowy czerpie:

- **Postawę coachingową.** Podstawowy warunek, który w ogóle pozwala mówić o coachingu, to symetryczność relacji. Coach nie wie lepiej od zespołu, co jest dla niego dobre, jest towarzyszem zmiany, a nie jej inicjatorem.
- **Umiejętności coachingowe.** Te podstawowe to: zadawanie pytań, słuchanie i odzwierciedlanie (czyli bycie dla klientów „lustrem” i oddawanie im tego, co się słyszy i widzi).
- **Struktury coachingowe.** Są to wszelkie techniki, które wykorzystuje się w coachingu do wspierania klientów w zmianie: praca z wizją, koło życia, mapa zasobów itp.

Ze świata szkoleń coaching zespołowy czerpie:

- **Pracę na procesie grupowym.** Pracując z zespołami, ma się do czynienia z różnego rodzaju procesami psychologicznymi, które w nich zachodzą, takimi jak etapy procesu rozwoju grupy, normy i role grupowe, sposoby komunikacji i podejmowania decyzji, i coach zespołowy musi rozumieć te procesy, aby efektywnie wspierać swoich klientów.

- **Umiejętności trenerskie, w szczególności moderowanie i facylitowanie.** Coach zespołowy musi umieć wspierać zespół w efektywnym osiąganiu celów i zarządzać komunikacją, szczególnie w sytuacji, gdy pojawiają się trudne emocje i konflikty.
- **Struktury trenerskie.** Użyteczne są wszelkie techniki, które trener zwykle wykorzystuje w swojej pracy, aby budować poczucie bezpieczeństwa, aktywizować poszczególnych uczestników procesu lub stwarzać okazję do uczenia się, np. rundy podsumowujące, ćwiczenia na budowanie zaufania czy udzielanie informacji zwrotnej.



*Rysunek 1. Coaching zespołowy. Opracowanie własne*

Coaching zespołowy jest interesującą alternatywą dla szkoleń, które często nie spełniają oczekiwań organizacji. Podstawowym wyzwaniem jest bowiem trudność w procesie wdrożenia rozwijanych podczas szkoleń umiejętności. Poza tym, jak często pokazuje doświadczenie w pracy z organizacjami biznesowymi, problemem nie jest brak

wiedzy i umiejętności pracowników, lecz inne czynniki, tj. nieefektywne procesy, brak określonych zasobów lub ich niewystarczająca liczba, zła komunikacja czy w końcu brak motywacji u pracowników.

### **Co powoduje, że coaching zespołowy jest efektywny?**

- Pracuje się na rzeczywistych wyzwaniach, z którymi zmagają się zespoły w organizacji.
- Wypracowane pomysły rozwiązań są „własnością” członków zespołu, więc mają oni większą motywację do ich wykorzystania w praktyce. Nie występuje tak duży problem z wdrażaniem wybranych rozwiązań jak w przypadku szkoleń.
- W trakcie pracy coachingowej zespół uczy się korzystać z efektywnych form pracy. Członkowie zespołu widzą, że pewne struktury wspierające wspólną pracę oraz określone rodzaje pytań są po prostu skuteczne. Jest duża szansa, że w przyszłości w podobnej sytuacji zespół poradzi sobie sam.
- Inaczej niż w coachingu indywidualnym, który również jest efektywną formą wspierania pracowników, pracuje się z całym zespołem, zmiany więc są szybsze i tańsze.

### **Etapy procesu coachingu zespołowego**

Z perspektywy przebiegu procesu coaching zespołowy nie różni się wiele od coachingu indywidualnego. Coach, pracując z zespołem, przechodzi przez kolejne etapy procesu:

- **Określenie celów na proces coachingu.** Na tym etapie coach pomaga zespołowi określić jego długofalowe dążenie, sprawdzić, na ile jest ono spójne z wartościami wyznawanymi przez zespół, i sformułować konkretne cele na proces wspólnej pracy z zespołem.

- **Określenie bieżącej sytuacji.** Coach pomaga zespołowi rozpoznać obecną sytuację zespołu: zasoby zespołu — te posiadane i te brakujące (w tym zasoby jego poszczególnych członków), uwarunkowania zewnętrzne (oczekiwania interesariuszy, siły wspierające i hamujące działania zespołu, ramy czasowe i budżetowe itp.), wyzwania, przed którymi stoi zespół (w tym obawy zespołu, przekonania ograniczające itp.).
- **Przeanalizowanie dostępnych opcji działania w kontekście oczekiwanych celów.** Na tym etapie coach pomaga zespołowi sformułować dostępne opcje działania, wykreować nowe opcje, których zespół w ogóle nie rozważał, a następnie ocenić ich użyteczność.
- **Stworzenie planu działania** — Coach wspiera zespół w stworzeniu planu działań, określeniu potencjalnych przeszkód związanych z jego realizacją i wygenerowaniu strategii przeciwdziałania tym przeszkodom.
- **Monitorowanie realizacji planu.** Na tym etapie coach zespołowy pomaga przeanalizować skuteczność realizacji planu. W razie potrzeby pomaga przyjrzeć się temu, co nie działa, i skorygować plan.

Różne są modele pracy coacha z zespołem. Czasem wspiera on zespół na początku jego istnienia, pomagając jego członkom przejść trudny etap konstituowania się i docierania. Czasem towarzyszy zespołowi przez cały okres jego pracy, np. przez cały czas trwania projektu w przypadku zespołów projektowych.

Charakterystyczne dla coachingu zespołowego jest to, że coach, wspierając zespół, odwołuje się do praktycznej wiedzy związanej z budowaniem i wspieraniem efektywnych zespołów. Przydatne teorie, z których często korzystają coachowie zespołowi, to np. (więcej w części III książki: „Modele, techniki i narzędzia wykorzystywane w coachingu zespołowym”):

- **Modele procesu grupowego (np. przywództwo zespołowe K. Blancharda, model Tuckmana).** Teoria dotycząca procesów grupowych zachodzących w małych grupach może być użyteczna dla coachów, bo podpowiada, jakie interwencje są użyteczne na różnych etapach funkcjonowania zespołu (np. zespół na wczesnym etapie istnienia oczekuje raczej dyrektywnych interwencji ze strony coacha, na etapie współpracy zaś — zdecydowanie niedyrektywnych).
- **Teoria Zespołów X.** To model opisujący funkcjonowanie wysokoefektywnych zespołów, tzw. Zespołów X. Zapewnia konkretne propozycje działań, które warto wdrożyć w zespołach projektowych, aby wesprzeć ich skuteczność.
- **Model dysfunkcji pracy zespołowej.** Model ten szczególnie sprawdza się w przypadku coachingu interwencyjnego, gdy zespół targany jest konfliktami. Sprawdza się on jednak także w klasycznym coachingu skupionym na budowaniu spójności zespołu, jeśli popatrzy się na niego z perspektywy przeciwdziałania dysfunkcjom.

## Struktura sesji coachingu zespołowego

Struktura sesji w coachingu zespołowym zwykle jest podobna i stała podczas trwania całego procesu. Składa się z następujących elementów (szerzej opisanych w II części książki: „Proces coachingu zespołowego”):

1. **Runda otwierająca.** Coach rozpoczyna sesję rytuałem otwarcia. Zaprasza każdego z uczestników do podzielenia się tym, z czym zaczyna. Przykładowe pytania do rundy otwierającej: *Z czym zaczynasz? Jaką emocję odczuwasz tu i teraz?*
2. **Przegląd.** Coach zaprasza zespół do refleksji nad zmianą, która nastąpiła między sesjami, lub brakiem tej zmiany. Przykładowe pytania do przeglądu: *Co ważnego wydarzyło się od ostatniej sesji? Co się zmieniło? Co pozostało takie samo?*

3. **Ustalenie celu na sesję.** Coach zaprasza zespół do zdefiniowania celu na sesję i wskaźników jej efektywności oraz kontraktuje swoją rolę w trakcie sesji. Przykładowe pytania na etapie definiowania celów na sesję: *Co ma być celem tej sesji? Na ile ten cel realizuje cele na proces coachingu zespołowego? Po czym poznacie, że ta sesja była efektywna? Czego oczekujecie ode mnie? Czego oczekujecie od siebie nawzajem?* Coach powinien pamiętać o tym, aby sprawdzać, na ile cel na sesję zbliża zespół do osiągnięcia celów na cały proces wspólnej pracy.
4. **Poszerzanie samoświadomości zespołu.** To zasadnicza część sesji. Zespół pracuje nad osiągnięciem celu na sesję (np. wypracowanie pięciu pomysłów na wzmocnienie pozycji zespołu w organizacji, stworzenie karty zespołu projektowego, zidentyfikowanie czynników osłabiających motywację zespołu itp.). Coach proponuje ćwiczenia, zadaje pytania, słucha, odzwierciedla. Ważne jest, aby poruszał kwestię tych warstw i poziomów pracy zespołu, które zostały przemilczane albo są niewidoczne dla jego członków. Przykłady struktur trenerskich wykorzystywanych na tym etapie sesji: *analiza pola sił, metaplan, drzewo decyzyjne, macierz: Kto? Co? Kiedy?* itp. Przykłady struktur coachingowych wykorzystywanych na tym etapie: *koło wartości, mapa zasobów, wizualizacja idealnego dnia pracy zespołu, praca z kartami coachingowymi* itp. Przykłady pytań zadawanych przez coacha na tym etapie: *Co jest tutaj najtrudniejsze?, Jaką prawdę o zespole to mówi?, Jakich wartości tu dotykamy?, Jakie przekonania za tym stoją?, Jakie jest powołanie zespołu?*
5. **Wnioski z sesji i planowanie działań.** Na tym etapie coach zaprasza zespół do podsumowania sesji. Pyta o wnioski, nowe możliwości, które się pojawiły na skutek pracy zespołu w trakcie sesji, i zachęca do podjęcia zobowiązania — jakiegoś konkretnego działania, które zespół podejmie do czasu następnego spotkania.

To właśnie działania zespołu, które mają miejsce pomiędzy sesjami, powodują zmianę. Przykładowe pytania coacha: *Co jest dla was najważniejszym wnioskiem wynikającym z tej sesji?, Jeśli to już wiecie, co jest teraz dla was możliwe?, Co byłoby dobrym działaniem po sesji?*

6. **Runda zamykająca.** Coach kończy sesję rytuałem zamykającym. Zaprasza każdego z uczestników do podzielenia się refleksją. Przykładowe pytania: *Z czym kończysz sesję zespołu?, Jaka emocja dominuje u ciebie teraz?*

Coaching zespołowy jest jedną z najbardziej wymagających form wspierania w rozwoju. Rola coacha to łączenie umiejętności trenerskich, coachingowych, rozumienia skomplikowanych procesów grupowych, znajomości różnorodnych technik. Nie dość, że coach pracuje z wieloma osobami jednocześnie, to jeszcze często istotą tej pracy są relacje interpersonalne, nieraz trudne. Może dlatego coaching zespołowy wielu coachom i trenerom wydaje się tak interesujący.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# PIERWSZA, DRUGA I TRZECIA POMOC WE WSPÓLNEJ SPRAWIE

Zespół to nie tylko grupa ludzi mających wspólny cel w firmowej rzeczywistości. Zespołem może być także klasa w szkole, grupa wolontariuszy albo rodziców realizujących jakieś zadanie, dla którego trzeba się zjednoczyć i działać razem. A wszędzie tam, gdzie pojawiają się zespoły i wyzwania, jakie przed nimi stają, rodzą się nie tylko dobre pomysły, ale i nieporozumienia... By uniknąć pojawiającego się zniechęcenia i rezygnacji, działającym razem ludziom potrzebna jest pomoc, której na imię **coaching zespołowy**.

Autorzy tej książki to coachowie z wieloletnim doświadczeniem. W publikacji tej dzielą się wiedzą z zakresu wspierania zespołów w rozwoju, w rozwiązywaniu konfliktów, w kryzysach, ale też w powstawaniu, integrowaniu czy odradzaniu się grupy projektowej. W kolejnych pięciu częściach tego poradnika wprowadzają w temat, krok po kroku prezentując schemat prawidłowo przebiegającego procesu coachingu zespołowego, pokazują modele, techniki i narzędzia, jakimi w swojej pracy posługują się coach zespołowi, poruszają temat coachingowej superwizji oraz przytaczają konkretne przykłady udanych procesów coachingu zespołowego, jakie sami przeprowadzili.

*„Wierzymy, że dzielenie się naszymi doświadczeniami [...] może przyczynić się do pozytywnych zmian w kolejnych organizacjach. Obserwujemy, że kluczem do mierzalnych wyników firmowych są przede wszystkim ludzie i tworzone przez nich zespoły, które nigdy dotąd nie stały przed taką ilością wyzwań, jak teraz — globalizacja, nowoczesne technologie, zdalni pracownicy, macierzowa podległość. Wszystko to, zamiast ułatwiać, coraz częściej utrudnia komunikację między członkami zespołów i prowadzi do sytuacji kryzysowych. Coaching zespołowy jest skutecznym narzędziem, które z jednej strony może działać prewencyjnie, z drugiej zaś naprawczo.*

(ze wstępu)

**Rafał Szewczak** — superwizor i trener coachingu, psycholog. Od wielu lat szkoli trenerów i coachów. Jako coach mentor przedsiębiorczości pomaga w rozwoju ich coachingowych i trenerskich biznesów. Specjalizuje się w coachingu zespołów w kryzysie. Jest współzałożycielem Pracowni Coachingu NOVO. Współautor książki *Coaching grupowy*, autor bloga *Rafał Szewczak. Twój nauczyciel coachingu* ([rafalszewczak.com](http://rafalszewczak.com)).

**Joanna Grela** — psycholog, coach akredytowany przez ICF (International Coach Federation) na poziomie PCC (Professional Certified Coach) i superwizor coachingu. Jako trener działa w biznesie — specjalizuje się w budowaniu zgranych zespołów i wspieraniu liderów tuż po awansie. Jest certyfikowanym konsultantem narzędzia DISC D3™. Stworzyła autorski program rozwojowo-superwizyjny *Coach z Perspektywami™*. Współautorka książki *Coaching grupowy* oraz autorka bloga *Zmień Perspektywę* ([joannagrela.pl](http://joannagrela.pl)).

**Michał Bloch** — psycholog, posiadający najwyższą akredytację coachingową — Master Certified Coach ICF (MCC). Trener coachów, superwizor coachów zespołowych i grupowych. Mentor freelancerów, certyfikowany coach mentor, pracuje z osobami przygotowującymi się do akredytacji w International Coach Federation. Dyrektor programowy Studium Zawodowego Coacha Biznesu — kursu z ACTP, najwyższą akredytacją nadawaną szkoleniom przez ICF. Jeden z twórców Szkoły Coachingu Zespołowego i Grupowego CCE ICF oraz Studium Zawodowego Trenera Zmiany. Współautor książki *Coaching grupowy*. Twórca idei wolnego lancera ([wolnylancer.pl](http://wolnylancer.pl)), propagator rzucania etatu i budowania biznesu na marce osobistej.

Patroni:



onepress

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

HELION SA  
ul. Kościuski 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ISBN 978-83-283-9842-9



9 788328 398429

Cena: 54,90 zł

ebook dostępny na:  
**ebookpoint**