

# Podstawowe założenia:

## mechanizmy blokujące efektywność w coachingu zespołowym

*W jednej z sal dużego ośrodka szkoleniowego trwa coaching zespołu. Uczestnicy – grupa dobrych znajomych, którzy wspólnie założyli firmę – postanowili skorzystać z usług coacha, aby w ciągu kilku następujących po sobie spotkań wyznaczyć priorytety na kolejny rok oraz zadbać o bardziej profesjonalny i efektywny sposób ich realizacji. Spotkanie rozpoczęło się niedawno, ale idzie doskonale – uczestnicy określili kluczowe grupy swoich klientów i, przyjmując kolejno perspektywę każdej z nich, opisali ich potrzeby w bardzo wnikliwy, wiele wnoszący sposób. Kolejny etap pracy pomógł im wyłonić trzy najważniejsze kierunki rozwoju; pora zatem na zdefiniowanie konkretnych celów w ich obrębie, zaś w dalszej perspektywie na dopasowanie do nich struktury organizacyjnej i konkretnych planów działania.*

*Nagle – bez żadnej widocznej przyczyny – znika widoczny dotychczas entuzjazm. Moderowana przez coacha dyskusja traci dynamikę: kilka osób wraca do zamkniętego już tematu, zapewniając innych, że „jeżeli trafi się dobry, duży klient poza tymi priorytetami, to też oczywiście go weźmiemy” oraz że „strategię możemy zawsze zmienić, jeżeli będziemy tego chcieli”. Pozostali nie zabierają głosu. Coach czuje, iż podążanie w stronę uzgodnionych wcześniej celów kosztuje go coraz więcej wysiłku – i że może być w tej chwili jedyną zainteresowaną tym osobą w pomieszczeniu.*

Przedstawiona powyżej sytuacja może wydawać się znajoma wielu osobom czytającym ten tekst. Modyfikując kilka mniej istotnych szczegółów, łatwo byłoby osadzić ją w realiach bardzo wielu organizacji, grup i środowisk. Kierujące ich pracą osoby doświadczają niekiedy kalejdoskopowych zmian atmosfery i efektywności działania, a w konsekwencji wynikającej z tego mieszanki satysfakcji i frustracji, dumy i przekonania o własnej niekompetencji.

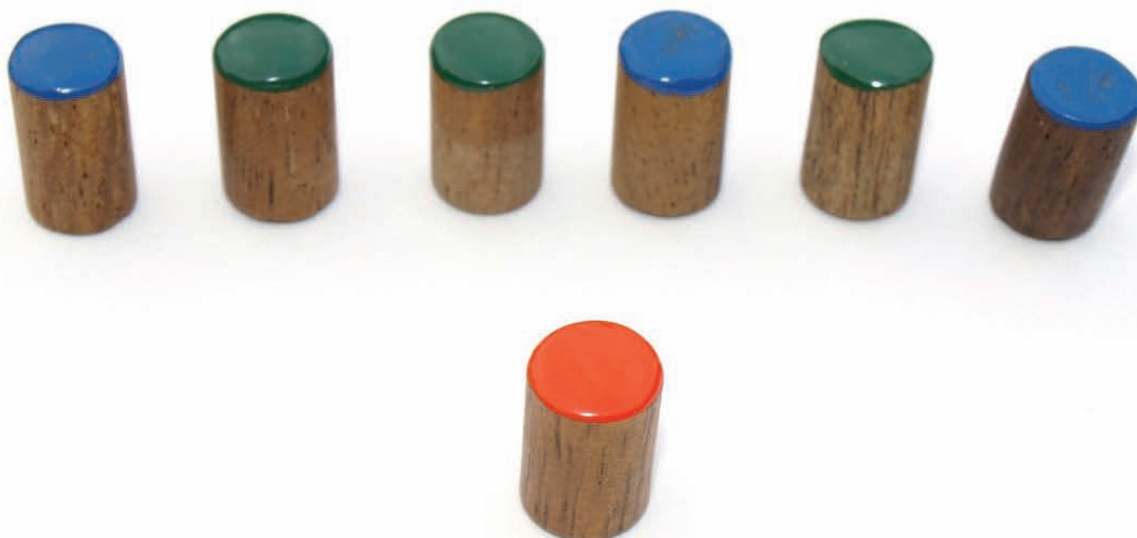
Nieprzewidywalność zachowania zespołów jest wyzwaniem dla wszystkich pracujących z nimi osób. Ma jednak szczególne znaczenie dla coachów i facylitato-

rów, ponieważ utrudnia osiąganie powtarzalnych rezultatów w sferze, która decyduje o sukcesie ich pracy i ma stanowić jej najsilniejszą stronę. Osoby występujące w innych rolach – na przykład trenerzy – mogą regulować stopień, w jakim polegają na aktywności i inicjatywie grupy, z którą pracują. W przypadku pojawienia się blokujących ją przeszkód mogą na przykład zastąpić grupową dyskusję miniwykładem lub dobrze ustrukturyzowanym ćwiczeniem, które pozwoli dotrzeć do końca kryzysu lub końca dnia szkoleniowego, nawet za cenę mniejszej efektywności uczenia. Ten sam wybieg nie będzie jednak możliwy w zespołowej sesji coachingowej, gdzie zdolność do aktywnego, zespołowego działania na rzecz uzgodnionych celów jest warunkiem osiągnięcia jakichkolwiek postępów.

Przywoływana w tym artykule koncepcja podstawowych założeń (Bion, 1983) to zakorzeniony w perspektywie psychodynamicznej opis typowych sposobów, w jaki grupy odchodzą od powierzonego im zadania oraz próba wyjaśnienia odpowiedzialnych za to mechanizmów. W innych publikacjach (na przykład Kossowska i Sołtysińska, 2006) przywoływano ją w kontekście pracy szkoleniowej, ten artykuł służy natomiast zaprezentowaniu jej jako użytecznego punktu odniesienia dla coachingu zespołu.

### Koncepcja podstawowych założeń

Zespoły to grupy ludzi współdziałających na rzecz pewnego lepiej lub gorzej określonego celu. Można więc oczekiwać, że działania ich członków będą w racjonalny sposób zmierzały do realizacji wynikających z tego celu zadań. Każdy z członków zespołu różni się od pozostałych i może pełnić różnego rodzaju funkcje w jego obrębie – co za tym idzie jest zdolny do samodzielnego, autonomicznego działania i wnoszenia własnego, unikalnego wkładu we wspólną pracę. W terminologii Biona, zespół spełniający te zdroworozsądkowe kryteria może być nazwany „grupą roboczą”.



Zdarzają się jednak chwile, w których racjonalne działanie na rzecz celu ustępuje miejsca czemuś zgoła innemu. Powierzone zespołowi zadanie (jak choćby opracowanie nowej strategii dla przedsiębiorstwa) zostaje całkowicie porzucone lub, co zdarza się częściej, jest podejmowane w sposób pozorny. Zachowanie członków zespołu staje się bardziej jednolite – tak, jakby traciły one na pewien czas swoją indywidualną odrębność. Współpraca w obrębie grupy wydaje się istnieć nadal, ale można odnieść wrażenie, że służy innym, nie wyrażonym w jawny sposób celom. Bion nazwałby taką grupę „grupą podstawowych założeń”, twierdząc, że jej zachowanie wskazuje na pewne fundamentalne, choć nieświadome założenie dotyczące celu jej funkcjonowania.

Podstawowe założenia, zastępujące na pewien czas oficjalny cel grupy, mogą mieć różną, opisaną dalej specyfikę. Ich wspólną cechą jest funkcja, jaką spełniają dla uczestników: radzenie sobie z lękiem i dyskomfortem, wynikającym bezpośrednio z realizacji zadania, albo z innych, zewnętrznych wobec niego przyczyn. Można więc powiedzieć, że grupy funkcjonujące przez pewien czas w trybie podstawowych założeń zajmują się zaspokajaniem własnych potrzeb emocjonalnych i zapewnianiem sobie bezpieczeństwa kosztem spadku efektywności w realizacji zadania.

W sytuacjach szkoleniowych główne źródła lęku i dyskomfortu są prawdopodobnie związane z trudnością procesu uczenia (na przykład frustracja wywołana zbyt wolnymi postępami) oraz jego kontekstem grupowym (przykładowo troska o bycie akceptowanym przez innych, obawa przed popełnieniem błędów, rywalizacja o przywództwo i pozycję). W zespołowej sesji coachingowej wszystko to jest nadal aktualne, ale pojawia się dodatkowy, bardzo istotny czynnik: odpowiedzialność za podejmowane decyzje i tworzone plany działania oraz troska o ich konsekwencje. Coach, który skutecznie przekona uczestników, że to oni są odpowiedzialni za rezultaty wspólnej pracy, wkłada na ich barki niebagatelny ciężar. Składa się nań zainwestowany wspólnie czas i wysiłek, rozbudzone nadzieje i oczekiwania, zobowiązanie wobec zespołu do realizacji wspólnie ustalonych planów – i obawa, że wszystko to zakończy się porażką

i rozczarowaniem. Z tej perspektywy trudno więc dziwić się zachowaniom, które pozwalają się przed tym obronić. Bion wymienia trzy ze sposobów, na jakie można to zrobić.

### Podstawowe założenie: zależność

O zależności jako podstawowym założeniu mówi się, gdy grupa działa „tak jakby” głównym celem jej istnienia nie była realizacja jawnie uzgodnionego celu, ale raczej otrzymywanie poczucia bezpieczeństwa i akceptacji ze strony lidera czy innego autorytetu. Osoba włączana w rolę takiego lidera (lub z przyjemnością ją podejmująca) staje się przedmiotem idealizacji: traktuje się ją, jakby miała odpowiedź na każde pytanie i zdolność poradzenia sobie z każdym wyzwaniem. Pod kierunkiem opiekuńczego, kompetentnego lidera można czuć się bezpiecznie – nie trzeba martwić się problemami ani ryzykiem, jakie wiąże się z samodzielnym podejmowaniem decyzji. Aby jego blask był jaśniej widoczny, trzeba jednak zrezygnować z własnych kompetencji, ciągle zwracać się o rady i pomysły lub poszukiwać potwierdzenia i akceptacji dla tego, co robi się samemu.

Z oczywistych względów jest to sposób funkcjonowania wyjątkowo niekorzystny dla pracy coachingowej – trudno wówczas oczekiwać, że uczestnicy będą wykazywać się samodzielnością i w pełni korzystać z własnego potencjału. Jeśli w roli wszechwiedzącego lidera obsadzony zostanie jeden z uczestników (na przykład najbardziej doświadczony pracownik lub przełożony), rozwiązania będą się pojawiały – trudno jednak oczekiwać rzeczywistej dyskusji, wykorzystania różnorodności i poczucia wspólnej odpowiedzialności za efekty pracy.

Jeszcze większe wyzwanie pojawi się, jeżeli presja na przyjęcie roli „uzależniającego” lidera zostanie skierowana pod adresem coacha. Poddanie się jej pociągnie za sobą podpowiadanie rozwiązań, zadawanie naprowadzających pytań, wzmacnianie wybranych pomysłów, czyli ogólnie mówiąc przejmowanie coraz bardziej aktywnej roli i coraz większej odpowiedzialności za efekty pracy. Trudno jednak oczekiwać, że stan ten będzie utrzymywał się wiecznie.

Jeżeli oczekiwane sukcesy się nie pojawią lub jeśli coach nie spełni pokładanych w nim oczekiwań, członkowie zespołu mogą poczuć się zdradzeni i osieroceni. Być może uświadomią sobie wówczas, że oczekiwania te nie były realistyczne – jeżeli jednak tak się nie stanie, zależność ustąpi miejsca podstawowemu założeniu znanemu jako walka/ucieczka.

### Podstawowe założenie: walka / uciezka

Grupa działająca w oparciu o to założenie zachowuje się tak, jakby celem jej funkcjonowania było wspólne stawienie czoła jakiemuś zagrożeniu – najczęściej czemuś, co wiąże się z powierzonym im zadaniem i formą jego realizacji. Jeżeli grupa skłania się w stronę walki, osoba kojarzona z realizacją zadania (na przykład coach, przełożony, najbardziej aktywny uczestnik) stanie się adresatem ataków o charakterze personalnym (podważanie kompetencji, negatywna ocena sposobu zachowania) albo skarg dotyczących stosowanych metod i narzędzi, wypracowanych dotychczas rezultatów, warunków pracy czy nawet sensowności całego przedsięwzięcia.

Warto pamiętać, że wszystkie wymienione elementy mogą podlegać racjonalnej, konstruktywnej krytyce, która doprowadzi do zmiany potrzebnej, by skutecznie realizować zadanie. W grupie podstawowych założeń walka nie toczy się jednak „o lepszą realizację zadania”, ale raczej „o pomniejszenie wagi zadania i uchronienie wszystkich przed emocjonalnymi kosztami jego realizacji”. Coach, który wda się wówczas w drobiazgowy referowanie własnego życiorysu zawodowego, przywoła wyniki badań i koncepcje uzasadniające przyjętą formę pracy albo – co gorsza – podejmie próbę odwetu i „usadzenia” uczestników, będzie współpracować z grupą raczej w realizacji drugiego niż pierwszego celu.

W wariacie „ucieczkowym” dążenie do uchronienia się przed emocjonalnymi kosztami będzie podobne, ale miejsce otwartej konfrontacji zajmie wycofanie (bierność, milczenie, senność, powolność w działaniu, spóźnienia

i nieobecności) albo też poszukiwanie aktywności zastępczych (rozbudowane dyskusje na mało istotne tematy, rozwijanie relacji towarzyskich, żarty, gry i zabawy). Tęgo rodzaju potrzeba grupy może powołać do życia rolę „lidera ucieczki” – osobę, która będzie wspierana w opowiadaniu dowcipów, zadawaniu serii pytań lub szczegółowym rozważaniu mało istotnych kwestii. Typowym przykładem podstawowego założenia „ucieczka” jest sytuacja opisana na początku tego artykułu. Wyzwaniem dla coacha jest w takiej sytuacji utrzymanie koncentracji na zadaniu, mimo pojawiających się prób zajęcia się czymś innym.

### Podstawowe założenie: łączenie się w pary

Trzecie z opisywanych przez Biona podstawowych założeń wydaje się szczególnie trudne do wychwycenia, ponieważ towarzyszy mu pozytywna atmosfera i pozorna koncentracja na realizacji zadania. Sposobem na radzenie sobie z trudnościami, jakie niesie ze sobą „oficjalne” zadanie zespołu jest tym razem zachowywanie się tak, jakby prawdziwym zadaniem było budowanie bliskich relacji i wspólne, pełne nadziei oczekiwanie na jakiś pozytywny rezultat - zmianę, która nadejdzie w trudnej do określenia przyszłości. W kontekście sesji coachingowej oczekiwania i nadzieje mogą dotyczyć właśnie długofalowych efektów coachingu – wizji efektywnego, innowacyjnego, zintegrowanego zespołu, jakim uczestnicy staną się w przyszłości. Oczekiwaniu na realizację wizji towarzyszy atmosfera bliskości o zabarwieniu, które można określić nawet jako erotyczne - jego wyrazicielem może być niekiedy para zajmująca większość czasu przeznaczanego na pracę grupową i otaczana szczególnym zaufaniem oraz zainteresowaniem pozostałych członków grupy.

Warto zauważyć, że działania wspierające pozytywne relacje między uczestnikami, podobnie jak budowanie atrakcyjnej, inspirującej wizji należą do podstawowego repertuaru coachingu. Różnica pomiędzy konstruktywnym i obronnym wykorzystywaniem tych elementów polega na gotowości do podejmowania działań i konfrontowania się z aktualnymi wyzwaniami. Pozytywna atmosfera i radosne oczekiwanie na przyszłość pomagają grupie podstawowych założeń odwrócić uwagę od tego, co dzieje się tu i teraz – na przykład od poczucia zagrożenia związanego z sytuacją rynkową czy też ukrytej i nie rozwiązywanej w żaden sposób rywalizacji między członkami zespołu.

Praca z grupą posługującą się tym założeniem będzie najprawdopodobniej dostarczać coachowi wiele satysfakcji, przynajmniej na początku. Związane z nią ograniczenia mogą pojawić się stosunkowo wcześnie i wynikać z małej gotowości do szczerzej rozmowy na temat aktualnej sytuacji, a także z tendencji do tworzenia idealistycznych, nie uwzględniających realiów celów. Niewykluczone jednak, że trudności staną się widoczne dopiero po pierwszej konfrontacji z działaniem. Coach może spotkać się z brakiem gotowości do planowania jakichkolwiek działań i podejmowania rzeczywistego wysiłku - albo też z brakiem realizacji działań planowanych z sesji na sesję.







### Coach zespołu wobec podstawowych założeń

Warto podkreślić, że znajdujące się powyżej opisy nie dotyczą specyficznych, szczególnie trudnych grup. Zgodnie z prezentowaną koncepcją, czasowe „przełączenie się w tryb podstawowych założeń” zdarza się każdemu zespołowi – szczególnie jeżeli konfrontuje się on z wymagającym, budzącym niepokój zadaniem (a właśnie tego rodzaju zadania uzasadniają korzystanie z pomocy coacha). Zespoły funkcjonują między innymi dzięki temu, że pozwalają swoim członkom na realizowanie różnych potrzeb emocjonalnych – zapewniają bezpieczeństwo wynikające z opieki cieszącego się autorytetem lidera, pomagają jednocześnie przeciwko zewnętrznym zagrożeniom i aktywnie z nimi, a także wspierają w budowaniu bliskich więzi i dostarczają nadziei na lepszą przyszłość. Potrzeby te są bardzo ważne; nic więc dziwnego, że dominują niekiedy nad gotowością do pracy na rzecz powierzonych zespołowi zadań.

Na czym w takim razie – jeśli nie na unikaniu kontaktu ze złymi, nieracjonalnymi i sabotującymi zadanie zespołami polega korzyść z posługiwania się koncepcją podstawowych założeń? Na to pytanie można odpowiedzieć na różne sposoby, w zależności od tego, jak dotkliwy jest problem, na ile coach jest pewny swoich obserwacji oraz w jakim stopniu grupa jest gotowa do podchwytывania płynących od niego spostrzeżeń.

„Wariantem minimum”, co nie oznacza bynajmniej niskiego poziomu trudności, ale raczej brak otwartej konfrontacji, będzie rozumienie tego, co w danym momencie dzieje się z grupą i wyciąganie wniosków dla własnego zachowania w roli coacha. Szczególnie istotne będzie tu powstrzymanie się od wchodzenia w role, które odpowiadają wprawdzie na potrzeby grup w trybie podstawowych założeń, ale przez to utrwalają nieużyteczny sposób funkcjonowania. Dla przykładu, grupy w trybie „walka” będą atakowały coacha i prowokowały go do reagowania złością i kontratakami – jeżeli jednak skusi się na to zaproszenie, dostarczy wszystkim dowodów własnej agresji, jeszcze bardziej uzasadniając sprzeciw wobec niej. Znacznie bardziej użyteczna, choć niełatwa, będzie w takiej sytuacji decyzja,

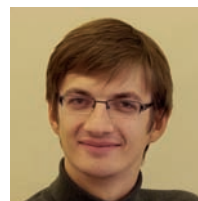
by spokojnie trzymać się zadania i nie reagować na prowokację. Oznacza to jednak, że coach potrzebuje zarówno świadomości tego, co w danej chwili dzieje się z zespołem, jak i wystarczającej pewności siebie w obrębie roli, by sprzeciwić się wyrażanym wprost i nie wprost oczekiwaniom.

W niektórych sytuacjach powstrzymanie się od wzmacniania podstawowych założeń może nie wystarczyć. Warto wtedy zastanowić się, co stanowi w danej sytuacji źródło napięcia i pomóc uczestnikom poradzić sobie z nim w sposób bardziej konstruktywny, niż poprzez blokowanie realizacji zadania. Całkowite usunięcie jego przyczyny rzadko kiedy leży w zasięgu możliwości coacha, ale użyteczne może być samo wydobycie jej na światło dzienne – w miejsce, gdzie może zostać zrozumiana i zaakceptowana, a także potraktowana jako problem do rozwiązania. Z tego samego względu, w zachowaniu coacha istotne jest nie tyle, by trafnie i przekonująco opisać aktualny sposób funkcjonowania zespołu, ale raczej to, by nawiązał do jego istotnych, choć w danym momencie niewyrażanych potrzeb. Może to wyglądać tak, jak w poniższym, opartym na realnej sytuacji akapicie.

Uczestnicy spotkania dobrnęli do upragnionej przez wszystkich przerwy. Prowadzący spotkanie coach spędził ją zmagając się z własnym zniechęceniem i poczuciem bezcelowości pracy. Po powrocie do sali rozpoczął drugą część spotkania, mówiąc „Mam wrażenie, że z każdą godziną pracuje się nam coraz trudniej. Nie wiem, czy mam rację, ale może wynikać to z niepokoju, jaki wywołuje wyznaczanie priorytetów – wyobrażam sobie, że pójście jedną określoną drogą może oznaczać, że niektóre osoby przestaną odnajdywać się w tej firmie i mogą się z wami rozstać. Czy mam rację? Jeżeli tak, potrzebujemy albo porozmawiać na ten temat, albo przyjąć to do wiadomości”. Wynikająca z tego komentarza dyskusja nie była łatwa i nie poprawiła uczestnikom humoru. Przyniosła jednak większą gotowość do rzeczywistego podjęcia tematu spotkania.

#### LITERATURA CYTOWANA:

Bion, W. (1983). *Selections from: Experiences in Groups*. W: Colman, A.D. i Bexton, H. W. [red.] *Group relations reader 1*.  
Kossowska, M. Sołtyśńska, I. (2006). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.



**Maciej Świeży** – doktor psychologii, trener i certyfikowany coach (ECPC), zaangażowany w tworzenie autorskich programów rozwojowych i prace badawczo-rozwojowe. Specjalizuje się w szkoleniach dotyczących metodologii uczenia i wspierania rozwoju, a także zarządzania kompetencjami w organizacjach. Prowadzi zajęcia w Szkole Trenerów Wszechnicy UJ i akredytowanym przez ICF

kursie „The Art and Science of Coaching”, jest współautorem modeli kompetencyjnych i standardów usług, dotyczących rynku szkoleniowo-doradczego. W praktyce zawodowej integruje psychologię poznawczą, podejście skoncentrowane na rozwiązaniach i psychodynamiczne rozumienie zjawisk zachodzących w grupach.