

Dr. Zora Rutar Ilc, Zavod RS za šolstvo

TIMSKI COACHING – PRILOŽNOST ZA RAZVOJ KAPACITET ŠOLSKIH RAZVOJNIH TIMOV

KAJ JE COACHING¹ IN K ČEMU PRISPEVA

Coaching, katerega uporabnost zadnji dve leti (po mednarodnih zgledih²) pilotno preizkušamo tudi v našem šolskem prostoru, je v svetu uveljavljena metoda za podpiranje posameznikov in skupin pri osebnem in profesionalnem razvoju. Mednarodna federacija coachev (ICF) ga opredeljuje kot proces podpore pri osebnem razvoju (in razvoju skupin), pri doseganju boljših rezultatov in izboljševanju kakovosti življenja. Osredotoča se na učinkovito komuniciranje, ravnanje s čustvi, upravljanje s časom, načrtovanje aktivnosti, sprejemanje izzivov in odločitev, reševanje konfliktov in problemov, obvladovanje stresa itd. V okoljih, kjer je coaching močno razvit, povpraševanje po njem pa veliko, se tako zaradi zdiferencirane ponudbe pojavlja pod imeni ciljnih področij, npr. osebni oz. življenjski coaching (oz. coaching na področju osebnega razvoja), coaching na področju zdravja, karierni, organizacijski, poslovni, upravni coaching itn.

Značilno za to metodo je, da coach klientu³ ali timu ne ponuja rešitev, pač pa ga podpira pri njegovem lastnem raziskovanju z zastavljanjem t. i. močnih vprašanj, s pomočjo katerih lahko na svojo trenutno situacijo, problem ali izziv pogleda na nov način. »Odnos v koučingu pomaga ljudem, da predelajo različna vprašanja in da najdejo lastne odgovore zaradi spretno uporabe raziskovalnih vprašanj.« (Mobley, 1999; po van Kessel v Kobolt, 2010: 15)

Iz tega izhaja drugi pomembni poudarek, da je zato coaching »način pomoči klientom, da se učijo, namesto, da jih poučujemo« (Grant, 2006, prav tam), in »umetnost spodbujanja učinkovitosti, učenja in razvoja drugih« (prav tam). Flaherty pa coaching opredeljuje kot tistega, ki pomaga

ljudem »razviti nove zmožnosti, nova obzorja in nove svetove možnosti zase in za svoje bližnje« (2005: xi).

Pri coachingu gre torej – povzemajoč različne definicije⁴ – za podporo posameznikom in timom pri raziskovanju lastne situacije in pri uvidu vanjo ter za preseganje ovir in doseganje ciljev ob sproščanju potencialov.

To coaching loči od na videz sorodnih metod in pristopov, kot so: svetovanje (ker coaching ne gradi na dajanju nasvetov, ampak na tem, da klient sam zase išče »rešitve«, si da »nasvete«), mentorstvo in konzultacije (ker coaching ne gradi na vsebinskem izvedeništvu in usmerjanju, ampak klienta podpira »metodološko«, ne vsebinsko), trenerstvo (ker coaching ne gradi na usmerjanju, dajanju navodil in postavljanju ciljev ter shem treningov za njihovo doseganje, ampak na tem, da klient sam poišče smer, si postavi cilje in poišče vire in strategije za njihovo doseganje) ali pa različne terapevtske usmeritve (ker coaching kot nekliničen pristop ne gradi na raziskovanju patologije, diagnosticiranju in razvrščanju, ampak je v prvi vrsti usmerjen v osebno, profesionalno in skupnostno rast in razvoj). Še največjo sorodnost lahko v posameznih elementih uvidimo s supervizijo, ki prav tako gradi na refleksiji preko zastavljanja vprašanj⁵ in ne ponuja izdelanih rešitev in odgovorov. Samoiniciativnost klienta oz. članov tima in izhajanje iz njegovih/njihovih izzivov, njegovih/njihovih potreb in želja, je sploh ključna za coaching.

Dodana vrednost coachinga je tako v tem, da stavi na opolnomočenje klienta, torej na to, da bo klient ali tim na osnovi izkušnje iz coachinga sam privzel in ponotranjil način (samo)spraševanja in (samo)raziskovanja, kakršnega je izkusil v odnosu s coachem; da bo posvojil to, da lahko sam poišče mnogo več rešitev, kot je zmožen prvi

¹ Izraz je za zdaj v slovenskem prostoru med izvajalci še nepreveden. Poskus »slovenjenja« v »koučing« se med strokovnjaki, ki se s coachingom ukvarjajo oz. ga izvajajo in zanj izobražujejo, ni prijel, tako da proces iskanja ustreznega izraza še ni končan. Ta izraz zato na tem mestu sicer uporabljamo, a z vso zavestjo, da ni docela ustrezen, izraz »koučing« pa uporabimo tam, kjer citiramo iz knjige Supervizija in koučing (ur. A. Kobolt, 2010), kjer je uporabljen na tak način.

² Coaching na področju šolstva se je uveljavil tako v ZDA kot ponekod v Evropi, npr. v Veliki Britaniji. Izvaja se timski in kolegialni coaching, pa tudi individualni coaching za ravnatelje in učitelje. Uporablja pa se tako za didaktično-pedagoške namene (npr. kot metoda kritičnega prijateljevanja pri kolegialnih hospitacijah za didaktično izvedbo pouka – v ta namen se npr. med drugim uporablja instrument BRSU avtorjev Danielsona, Marzana, Pressleyja, Thompsona in Wonga – ali pa za reflektiranje intervenc glede vedenja učencev – temu je npr. namenjen program Teacher2teacher v okviru programa CPD) kot za odnosne in karierne izzive.

³ Tudi izraz klient na tem mestu uporabljamo »delovno«. V angleškem jezikovnem prostoru sta najpogosteje v uporabi izraza »client« in »coachee«.

⁴ Glede na to, kje in za katere namene se uporablja coaching, se razlikujejo tudi definicije in vrednostne opredelitve usmeritev, ki jih definicije opisujejo. Definicije tako variirajo od bolj pragmatičnih – ko se coaching uporablja za povečevanje učinkovitosti na določenih področjih in za razvijanje kompetenc za ta področja (in ga uporabljajo v tržno naravnanih okoljih, npr. podjetjih) – do t. i. facilitirajočega, razvojnega široko usmerjenega coachinga (prim. prav tam), ki je uporaben za individualni osebni coaching in v organizacijah širšega družbenega pomena (pri nas bi to lahko bili npr. javni zavodi, kot so poleg šol bolnišnice, knjižnice, zavod za zaposlovanje, centri za socialno delo ipd.).

⁵ Tako npr. van Kessel (v Kobolt, 2010) trdi, da obstaja povezava med koncepti in v uporabi pri obeh pristopih. Razlika med obema pa je morda v nekoliko večji proaktivni naravnosti coachinga, ki v določeni fazi procesa postavi v ospredje klientove želje, načrte, cilje in podpiranje pri iskanju rešitev in strategij.

hip videti, in da lahko v sebi v ta namen odkrije in vključi mnogo več potencialov, kot najprej misli. To pa je trajnostna naravnost, ki mu omogoči, da tudi v prihodnjih situacijah zavzema raziskovalno in proaktivno držo in da način komuniciranja, ki ga je doživel s coachem, ponotranji – ohrani tako v odnosu s samim seboj kot v odnosu s svojimi bližnjimi. Lahko bi torej rekli, da je dodana vrednost v tem, da klient ali tim skozi coaching ne razreši le problema ali izziva, zaradi katerega je prišel, ampak da skozenj usvoji tudi drugačne poglede nase in na reševanje problemov ter bolj konstruktivne strategije in načine komuniciranja pri sebi in z drugimi.

Velik potencial coachinga za šolstvo⁶ je v podpiranju posameznikov (učiteljev, ravnateljev, strokovnih delavcev in drugih spodbujevalcev sprememb na področju šolstva, npr. svetovalcev) pri kariernih, odnosnih in pedagoško-didaktičnih izzivih in v podpiranju različnih vrst razvojnih timov, zavezanih vpeljevanju sprememb (npr. razvojnih strategij, razvojnih projektov itd.) pri upravljanju z njimi.

Osebnostna prizadevanja so vedno povezana z učinki v skupini ali timu in obratno: »Coaching za spremembe je kreiranje procesa učenja, ki podpira rast vsakega posameznika. Osebnostna rast pa je povezana z rastjo organizacije.« (Thorne, 2004: 3)

S pomočjo kolegialnega in timskega coachinga je tako mogoče doseči celo vrsto učinkov, ki prepletajo osebno in skupnostno raven:

- soočiti različne poglede (vrednote, prepričanja, skrbi, želje, potrebe) in uzavestiti, kaj vodi različne člane tima, kaj pa tim kot celoto;
- na osnovi tega poglobiti medsebojno poznavanje in razumevanje in okrepiti sodelovanje, skupno učenje, mreženje, pripadnost, upoštevanje drug drugega in solidarnost;
- izboljšati komunikacijske veščine (ustvarjanje ozračja zaupnosti, konstruktivnosti, sprejemanja in podpiranja, pozorno spremljanje in aktivno poslušanje, vzajemnost, jasno izražanje, »jaz sporočila«, uporaba vprašanj, ki dajo misliti in pomikajo naprej namesto trditvev in sodb itd.);
- reflektirati vrednostne sodbe in enostranske interpretacije, rahljati omejujoča prepričanja ter jih nadomeščati z novimi, bolj konstruktivnimi;
- prispevati k boljši zorganiziranosti, bolj pregledni strukturi sestave in delovanja tima (npr. delitev vlog, prevzemanje nalog itd.);
- zavzeti bolj proaktivno držo: izboljšati strategijo zastavljanja ciljev, akcijskega načrtovanja in izbire primernih strategij;

- uvideti, kako je moč preseči ovire, uzavestiti potencialne in mobilizirati vire;
- prispevati k večji reflektivnosti posameznikov in tima, ustvarjanje kulture kritičnega prijateljstva in izmenjave spodbudne in konstruktivne povratne informacije;
- presegati fizične in pozicijske razdalje v korist enakopravnega konstruktivnega sodelovanja ter
- premoščati razdalje med vodstvom in različnimi timi na eni strani ter zaposlenimi na drugi.

KAKO POTEKA COACHING PROCES

Coaching je interaktivni proces, ki gradi na zmognosti ljudi za učenje in samoraziskovanje. S t. i. močnimi (»powerful«) vprašanji coach klienta ali tim podpira pri osvetljevanju njegovih začetnih problemov in izzivov. Klientu ali timu ne nudi odgovorov, nasvetov ali izkušenj, ampak ga spodbuja k temu, da sam poišče odgovore.

V ta namen coach klienta posameznika ali tim najprej usmeri k osvetljevanju tega, kar se mu/jim dogaja, k ugotavljanju ovir ali razlogov za to. Tipična vprašanja za to so npr.:

Kaj se dogaja? Kako se to kaže? S čim je to povezano? Kaj je pripeljalo do tega? Kaj vas je k temu navedlo? Kaj je za tem?

Kaj vas ovira, da bi ...?

Sledi iskanje možnosti, kako le-te preseči, npr. z vprašanji:

Kako bi to oviro lahko presegli?

Kaj lahko naredite drugače? Kakšna druga strategija bi se bolje obnesla?

Kakšna prepričanja bi vam bolj služila? Kakšen pogled bi vam bolj pomagal?

Nato se klienta ali tim podpre pri ozaveščanju tega, česar si želi:

Kaj bi želeli namesto tega? Kaj bi želeli spremeniti? in k raziskovanju tega, kako lahko to doseže in kakšne vire za to že ima, katere pa še lahko pridobi (ali obudi):

Kaj bi se naj spremenilo, da bi to dosegel/-li?

Kako to lahko naredim/-o?

Kakšne vire imam/-o za to na razpolago in kje lahko poiščem/-o dodatno podporo?

Kaj potrebujem/-o? Kdo ali kaj mi/nam lahko pomaga?

Kje si postavljam/-o ovire, kje mi/nam odteka energija?

Coach v nadaljevanju klienta ali tim spodbuja k natančnemu ubesedenju ciljev in k načrtovanju strategij za njihovo doseganje:

Kaj natančno želite?

Kdaj naj bi se to zgodilo?

⁶ Van Kessel po različnih avtorjih povzema, da ima coaching velik potencial za šolstvo, in navaja Griffithsa, da bi lahko »postal model za aktivno, sodelovalno, avtentično in vključujoče učenje« (prav tam: 17). Po Costi pa povzema, da se t. i. kognitivni koučing »uporablja kot sredstvo klinične supervizije, katere cilj je pomoč učiteljem pri razmišljanju o lastnem delovanju« (prav tam: 18).

V šolstvo si vse bolj utira pot tudi vrstniški oz. peer coaching, ki ga v šolskem letu 2012/2013 – po zgledu na tem mestu opisanega pilotiranja timskega coachinga – načrtujemo pilotno preizkusiti tudi pri nas.

Kako bo to izgledalo?

Kako se boste pri tem počutili?

Kaj boste v ta namen naredili?

Podpre ga tudi pri razmisleku o tem, kaj bodo njegovi naslednji koraki, in pri preverjanju, kako mu je uspelo:

Kaj bo vaš prvi korak?

Kdaj ga boste naredili?

Kaj boste pri tem naredili, uporabili?

Kako boste vedeli, da ste to dosegli?

Tako coach klienta ali tim spremlja v procesu od ugotavljanja tega, kje se mu zatika in kje so razlogi za to, prek presejanja ovir in prebujanja potencialov do zavzemanja bolj spodbudnih prepričanj in vzorcev ter konkretnega načrtovanja novih, bolj učinkovitih strategij v skladu z jasnejše oblikovanimi cilji.⁷

S pomočjo coachinga klient uspe pogledati na svoje probleme in izzive še z drugih zornih kotov, ozavesti skrite vire in potenciale ali pa se opogumi za to, da sprejme boljše odločitve in poišče nove poti za reševanje problemov. Tako coaching omogoča, da se klient zave svojih možnosti izbire, razvija prožnost v vedenju in si upa preizkušati neznano.

Coach je v ta namen izurjen za pozorno in aktivno poslušanje (povzema, parafrazira, zrcali itd.) in opazovanje, za zaznavanje in razbiranje očitnih (in skritih) potreb, pričakovanj, prepričanj itd. klienta oz. članov tima. Opogumlja in sprejema njihove občutke, zaznave in prepričanja; podpira jih pri njihovem osvetljevanju in po potrebi spreminjanju itd. Pri tem gradi na predpostavki, da so klienti oz. člani tima kreativni in da premorejo mnoge vire in potenciale, da pa potrebujejo pri ozaveščanju le-teh podporo. Coach zato gradi na izvajljanju strategij in rešitev od klienta oz. članov tima in verjame, da je klient zmožen in odgovoren za uvajanje sprememb in doseganje rezultatov, ki jih želi.

Ena od pomembnih coaching veščin je odprtost, neobremenjenost z vnaprejšnjimi pričakovanji, prepričanja in interpretacijami, ki ohranja coacha prožnega, radovednega, raziskovalno naravnane in pozornega na klienta. S tem klientom zagotavlja dober stik in varnost. Vnaprejšnje sprejemanje klienta oz. tima pa seveda ne pomeni, da se strinja z vsem, kar počne/-jo in kako razmišlja/-jo, ampak da ga/jih podpira pri tem, da to raziskuje/-jo, se po potrebi postavi/-jo na druga gledišča, mu/jim to pomaga osvetljevati ter po potrebi poiskati druge poti in zastaviti nove cilje in strategije za njihovo doseganje.

DOSEDANJE IZKUŠNJE IZ PILOTIRANJA: ZA KAJ VSE JE UPORABEN COACHING V ŠOLSTVU IN KAKŠNI SO UČINKI

Naše dosedanje izkušnje iz pilotne faze projekta se nanašajo na zelo raznolike izzive klientov. Za individualni coaching se klienti (ravnatelji in učitelji) največkrat odločajo

iz naslednjih razlogov (povzeto po pogovorih s klienti):

- da izboljšajo odnose na delovnem mestu: s sodelavci (npr. da bi se lažje dogovarjali, bolje razumeli, bolje sprejemali vsak svojo odgovornost itd.), z vodstvenimi delavci (npr., da bi lažje sporočili vodji, kaj zmorejo, kaj potrebujejo in kdaj je dovolj), z učenci (npr. da bi lažje našli stik z nekaterimi učenci, jih bolje razumeli v njihovem doživljanju, se približali njihovim specifičnim potrebam s strategijo poučevanja, dosegli večjo disciplino in boljše klimo v razredu itd.) in tudi starši (npr. da bi znali voditi čim bolj konstruktiven pogovor z njimi); za ravnatelje pa je še posebej pomemben izziv vodenje pogovorov s sodelavci (npr. priprava na letne individualne razgovore), iskanje strategij za povečevanje dobre klime v kolektivu in reagiranje v kriznih situacijah;
- da se razbremenijo, umirijo, pridobijo več notranjega miru in ravnovesja;
- da pretehtajo in sprejmejo pomembne odločitve;
- da si zastavijo prioritete in cilje, da se aktivirajo oz. naredijo načrt in se okrepijo za njegovo izvedbo;
- da povečajo samozavest in odločnost ali da zmanjšajo tremo in občutke negotovosti;
- da okrepijo občutek lastne vrednosti, da si priznajo, kaj zmorejo, in da bi se zmogli veseliti doseženega;
- da bi uspešno zaključili študij, projekt, aktivnost itd.;
- da bi poiskali učinkovite strategije za preseganje nekaterih ovir in problemov;
- da bi raziskali, kam lahko še usmerijo svoje potenciale, da bi poiskali nove izzive;
- da bi si raziskali karijerne prioritete in ugotovili, kaj želijo početi v prihodnosti in v kaj so pripravljene vložiti več energije, v kaj pa je ne želijo več vlagati;
- da bi se otresli nekaterih predsodkov in prepričanj, ki jih omejujejo;
- da bi povečali zaupanje v lastne zmožnosti in da bi prebudili svoje potenciale itd.

V pilotno fazo preizkušanja uporabe coachinga v šolstvu smo povabili tudi šolske razvojne time splošnih in strokovnih gimnazij. Nanje smo se s to ponudbo obrnili predvsem zato, ker so trenutno šolski razvojni timi (katerih ustanavljanje smo spodbudili in podprli z usposabljanjem v okviru projekta Zavoda RS za šolstvo Posodobitev gimnazije) eni tistih deležnikov v šolstvu, ki najintenzivneje delajo na procesih vpeljevanja sprememb in načrtovanja razvoja. V tem procesu se srečujejo s številnimi izzivi, problemi, odpori itd., zato smo jim kot dodatno možnost (ob rednih, za vse time organiziranih srečanjih v okviru projekta) ponudili izkušnjo timskega coachinga kot dodatno obliko »individualne« podpore timom.

⁷ Model, ki je tu implicitno prisoten skozi navedena vprašanja, se imenuje SCORE, ker se osredotoča na sklope: S – simptomi, C – vzroki (angl. causes), O – cilji (angl. outcomes), R – rezultati in E – efekti, učinki (Dilts in Epstein, 1991; v Dragovič, 2012, in Andersen in Dragovič, 2002). Obstajajo še številni drugi modeli, ki sklope raziskovanja in njim pripadajoča vprašanja razvrščajo drugače.

V prvem letu pilotiranja (šolsko leto 2011/2012) je proces timskega coachinga zaključilo deset timov, kar predstavlja več kot desetino celotnega števila šolskih razvojnih timov v gimnazijah (ca. 70). V timski coaching so se vključili iz različnih razlogov in potreb (povzeto po zapiskih uvodnih srečanj, nekateri timi so navedli več razlogov):

- poiskati boljše organizacijske pogoje za delovanje, zagotoviti pregledno delovanje tima in kolektiva;
- doseči večjo doslednost, jasnejšo delitev vlog in odgovornosti v timu/kolektivu;
- rešiti konkretne probleme, poiskati strategije, narediti načrt;
- izpeljati zadane naloge;
- ugotoviti, kaj je sploh vloga in kaj so naloge tima;
- spoznati nova orodja, dobiti izkušnjo;
- uvideti zadeve še s kakšnega drugega zornega kota, začeti o čem drugače razmišljati;
- pridobiti nekaj zase, napolniti baterije;
- imeti možnost izraziti stiske in skrbi in iskati rešitve;
- delati na odnosih in občutkih;
- izboljšati sodelovanje v timu, bolj se spoznati in razumeti;
- prispevati k boljši klimi in odnosih v kolektivu;
- prispevati k izboljšanju komunikacije v kolektivu;
- doseči večjo povezanost v kolektivu;
- znova prebuditi kolektiv, prenesti „dobro energijo“;
- preseči odpore v kolektivu, vključevanje večjega števila sodelavcev;
- najti boljše načine sporazumevanja z vodstvom;
- ohranjati in nadgrajevati doseženo;
- ugotoviti, kakšna so realna pričakovanja do kolektiva;
- poiskati prioritete - v kaj je vredno vlagati in na kakšen način;
- ugotoviti, kje lahko prihranimo čas oz. ga bolje načrtujemo itd.

Vidimo lahko, da se je del pričakovanj timov pri vstopu v coaching nanašal na bolj učinkovito delo s kolektivom v smislu vpeljevanja sprememb, del se jih je nanašal na izzive v zvezi s klimo in odnosi v kolektivu, del pričakovanj pa se je nanašal na delovanje samega tima.

Po zaključenem coachingu (v trajanju štirikrat po tri šolske ure v obdobju ca. 4–5 mesecev) so timi navajali naslednje pridobitve coachinga:

- Ustavili smo se in od strani pogledali na naše delo in odnose.
- Bolj smo se spoznali v tistem, kar je zelo pomembno, pa se nikoli ni časa pogovarjati, npr. o tem, kaj nam je pomembno, kaj so naša prepričanja, v kaj kdo (ne) verjame, kaj nam je vredno, v čem smo si

podobni, v čem se razlikujemo, kaj potrebujemo, česa se bojimo in česa si želimo ...

- Realno smo ocenili, kaj je mogoče, kaj pa ne in kako se sprijazniti z nemogočim in narediti mogoče.
- Ugotovili smo, kje smo.
- Ugotovili smo, čemu posvetiti pozornost v tem obdobju.
- Ugotovili smo, kako lahko več aktivnosti podelimo s sodelavci, kako jih lahko bolj pritegnemo – ustvarimo več priložnosti za to.
- Raziskali smo, kako si lahko v kolektivu bolje prisluhnemo in se upoštevamo.
- Naredili smo načrt in se dogovorili za prvi korak glede spodbujanja spodbudne klime.
- Razdelali smo strategijo za delo s sodelavci, ki se posmehljivo obnašajo do novosti.
- Nekateri, ki so zelo drugačni od mene/nas, zdaj bolj razumem(o) in iščem(o) načine, katerimi jih laže nagovorimo ...

Prav vsi timi, ki so opravili timski coaching, so poročali, da so bili s procesom zadovoljni, da jim je omogočil podrobneje raziskati tista področja svojega delovanja, ki se jim sicer ne utegnejo posvetiti (in jih je laže raziskati ob pomoči za to usposobljenega strokovnjaka), in da so precej pridobili zase osebno, zase kot tim in za delovanje tima v kolektivu.

KAKO POTEKA TIMSKI COACHING⁸

Pri coachingu je zelo pomembno, da so timi vnaprej seznanjeni s tem, kaj je značilno za coaching, in da ne pričakujejo mentoriranja ali svetovanja, ampak da vedo, da bo podpora potekala s poudarkom na njihovem raziskovanju in iskanju rešitev. Da torej odgovori in rešitve niso pri coachu, pač pa pri njih samih!

V primeru našega pilotiranja so timi o tem seznanjeni na predhodni predstavitvi, ki je zasnovana deloma informativno, deloma pa že izkustveno, z možnostjo spoznati način dela, kakršen nato dejansko poteka. V predstavitvi tako udeleženci izvedo, da je metoda zasnovana na zastavljanju močnih oz. izzivalnih vprašanj (vprašanj, ki dajo misliti), da se raziskuje vrednote in prepričanja udeležencev in da je pomembna tudi akcijska naravnost: kaj lahko storimo, kaj bo naš prvi korak itd.

V prvem, uvodnem srečanju, člani tima predstavijo svoja pričakovanja in povedo svoj izziv, če so ga že uspeli ubesediti. Še enkrat se seznanijo z značilnostmi coachinga in s coachem sklenejo dogovor glede zaupnosti in poteka.

V nadaljevanju uvodnega srečanja je poudarek na raziskovanju vrednot članov tima. Če namreč slišijo drug od

⁸ Kot je razvidno iz uvodnega poglavja, obstaja več različnih vrst coachinga, odvisno od ciljnih skupin, področja podpiranja in osnovne usmeritve. Model timskega coachinga, ki ga opisujemo na tem mestu in ki smo ga uporabljali pri pilotiranju, je kombinacija t. i. razvojnega coachinga s coachingom delovanja; kombinira se usmerjanje na medosebne odnose v timu in usmerjanje na delovanje tima pri preseganju ovir, reševanju problemov in doseganju ciljev.

drugega, kaj jim je pomembno pri delu, v njihovem poklicu in morda celo v življenju sploh, se laže razumejo in upoštevajo. Če so vrednote skupne, so povezujoče, če pa se razlikujejo, lahko člani tima jasneje vidijo, kaj je pomembno vsakemu posamezniku in na kaj naj bodo v timu pozorni, da bo vsak član lahko deloval v skladu s svojo osnovno naravnostjo, da bo upoštevan v svojih potrebah in da bo lahko optimalno prispeval prav s svojo specifikko.

V tej fazi lahko člani tima drug o drugem izpostavijo tudi močna področja. Člani tako dobijo povratno informacijo o tem, kako jih vidijo drugi, poveča pa se tudi občutek povezanosti v timu.

Različnosti se v tem primeru lahko izkoristi za sinergično delovanje tima: če je enemu od članov pomembno, da se dobro razumejo, bo opozarjal na to in prispeval k temu; če je drugemu članu pomembno, da so dogovori jasni, bo poskrbel za zapisnik in za to, da se sklene jasne dogovore in da se spremlja doseganje; če je en član usmerjen bolj na cilje, bo skrbel za ciljno naravnost in za pospeševanje akcij; če pa je drugi usmerjen bolj na procese, bo v določenem trenutku pomagal ustaviti se in pogledati, kaj se timu dogaja na poti k cilju ...

V časovno daljših različicah coachinga se lahko v uvodnem srečanju izpostavi tudi skrbi posameznih članov, saj je tudi to pomembno sporočilo o tem, kaj usmerja delovanje vsakega od njih in kako to lahko vpliva na celotno dinamiko v timu.

Drugi pomembni poudarek v uvodnem srečanju pa predstavlja analiza stanja (ki smo jo pri pilotiranju izvedli s pomočjo coaching diagnostičnega orodja, imenovanega »kolo ravnovesja«). Analiza stanja je lahko vezana na dve področji: na ugotavljanje kompetenc, ki jih tim potrebuje za učinkovito delovanje (z ugotavljanjem stopnje izraženosti teh kompetenc v timu vred), in na ugotavljanje področij, na katerih tim deluje oz. naj bi deloval (vključno z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva z vsakim od njih oz. oceno stopnje udejanjanja vsakega od njih).

Kot kompetence timi lahko izpostavijo zelo različne vidike delovanja tima od bolj »komunikacijskih« oz. »procesnih«, kot so npr. sodelovalnost, reflektivnost, socialna občutljivost, komunikacijske spretnosti itd., do bolj »akcijskih« in »ciljnih«, kot so npr.: podjetnost, jasna delitev vlog in ciljna naravnost. Tudi področja delovanja, ki so jih izpostavljali timi v pilotiranju, so se raztezala od: komunikacije prek organizacije dela, razvojne naravnosti in usposabljanja do vodenja. Ko timi identificirajo svoja močna in šibka področja, jasneje vidijo, kaj je tisto, čemur kaže v prihodnje posvečati več pozornosti, kaj pa je tisto, iz česar lahko črpajo vir moči za nove izzive.

Izjemno pomembni procesi se zgodijo prav pri razčlenjevanju, kaj si kdo od članov predstavlja pod kakšno od kompetenc in kolikšna se vsakemu od njih zdi stopnja zadovoljstva z različnimi področji, na katerih tim deluje. Končna slika je namreč timski izdelek in terja veliko pogajanja in medsebojnega poslušanja, hkrati pa se ob tem kristalizirajo tudi prepričanja, predstave in pričakovanja.

Do analize stanja je moč priti tudi s pomočjo drugih diagnostičnih orodij (ki jih lahko tudi kombiniramo), npr. s pomočjo t. i. »coaching formule«, kjer člani tima soočajo svoje potenciale in motnje v zvezi z zeleno uspešnostjo, ali pa s pomočjo t. i. modela SCS – z ugotavljanjem, kaj želijo nehati, s čim nadaljevati, kaj pa začeti (prav tam).

Iz tako dobljene analize stanja člani tima skupaj ugotovijo, katero področje želijo prioritarno obravnavati v coachingu, in ga po potrebi še bolj natančno opredelijo. Pogosto se začetna ohlapna formulacija, s katero so vstopili v coaching do konca uvodnega srečanja, temeljito preobrazijo ali vsaj natančneje opredelijo, še pomembnejši pa je pri tem pogovor, ki ga opravijo člani tima.

Za time, ki izrecno želijo delati predvsem na svojem delovanju in odnosih, se lahko doda še katero od analiz timskega delovanja, npr. diagnostično orodje P. Lencionija Pet motenj v timu (prim. Dragovič, 2012).

V vsakem primeru – ne glede na to, ali je njihov osrednji izziv vezan na boljše počutje članov, na izboljšanje odnosov v timu ali pa na učinkovitost njihovega dela z drugimi ciljnim skupinami (pri šolskih razvojnih timih je to v prvi vrsti delo z lastnim kolektivom) – je pri vseh timih že na začetku pomembno ozavestiti vse tri vidike rasti (strokovno, osebno in skupno rast) ter sproti spodbujati k refleksiji, kako je na vsaki točki coaching procesa to uravnoteženo.

Prvo, uvodno srečanje je torej – v nasprotju s preostalimi – vnaprej strukturirano in podpre tim pri analizi stanja in opredelitvi fokusa nadaljnega raziskovanja.

Uvodno raziskovanje s pomočjo zgoraj naštetih strategij in orodij se – odvisno od dinamike v timu – včasih raztegne še v drugo srečanje, ko poteka razprava ob rezultatih diagnostičnih orodij. Pri najbolj perečih problemih, ki se izpostavijo že v tej, »diagnostični« fazi, se lahko tim že spodbudi k iskanju razlogov in nadomestnih rešitev, pa k mobiliziranju virov in iskanju strategij (že omenjeni SCORE).

Ko je cilj nadaljnega raziskovanja opredeljen oz. ko tim soglasno izbere prioriteto, na kateri bi želel delati v coachingu (npr.: izboljšati medsebojno komunikacijo v timu ali pa pritegniti k sodelovanju pri razvojnih aktivnostih več sodelavcev iz kolektiva), se sistematično nadaljuje z raziskovanjem (npr. po modelu SCORE, prim. poglavje Kako poteka coaching proces).

Po navadi tim dela na enem področju, ki mu predstavlja izziv. Potem ko ga osvetli z različnih vidikov, oblikuje v zvezi z njim cilje, nato pa poišče strategije in vire in si zamišlja, kakšni bodo dolgoročni učinki. Pri tem je odločilno, da vse to stori tim sam, coach je le tisti, ki ga pri tem podpira z vprašanji, s pomočjo katerih je timu omogočeno sistematično in ciljno iskanje.

Praviloma je vloga coacha iz srečanja v srečanje manjša in v zadnjem srečanju – če je coaching uspešno izpeljan – prevladuje lastno raziskovanje članov tima in se kaže njihova večja avtoregulativnost kot ob prihodu. Tim naj bi bil po coachingu zmožen v večji meri kot pred njim

reševati probleme in dosežati cilje in na podoben način oz. s podobnim modelom komunikacije, kot ga je izkusil na sebi, podpirati ves kolektiv. Kajti, kot smo dejali že v uvodu, temeljna funkcija coachinga je izhajanje iz klientov oz. članov tima: oni so tisti, ki izpostavijo, na čem bodo delali, oni so tisti, ki iščejo odgovore, ki bodo delovali za njih, in oni so tisti, ki naj bi bili na temelju te izkušnje v prihodnje sami reševati probleme.

Če torej povzamemo: timski coaching je namenjen podpiranju timov pri izgrajevanju njihovih lastnih kapacitet (angl. »capacity building«, podobno tudi »team building«) oz. vzpostavljanju kakovostnih odnosov v timu in pri izgrajevanju kapacitet za delovanje tima pri doseganju ciljev oz. pri delovanju navzven.

NAMESTO SKLEPA: KAKO S TIMSKIM COACHINGOM DO DOBREGA TIMA

Pri opredelitvi lastnosti dobrega tima, h katerim naj bi med drugim vodil prav timski coaching, bomo na tem mestu izhajali iz izkušenj, ki nam jih je prinesel pilotni projekt in ki potrjujejo teoretične ugotovitve.⁹

Da tim dobro deluje, je zagotovo potrebna določena stopnja pripadnosti, pa naj bo ta osebna, strokovna ali pripadnost določeni nalogi, projektu, izzivu, poslanstvu ali viziji. Pripadnost pa je možna le, če so člani tima skupaj prišli do tega povezovalnega elementa, če si ga »delijo« in

čutijo skupno lastništvo nad njim. To prinaša potrebno motivacijo, tudi za »hude čase«.

V ta namen velja pri članih uzavestiti, da je poleg osebne in strokovne rasti za dobro delovanje tima ključna tudi skupinska oz. skupnostna rast. To pomeni, da nam ni pomembno le, da bi osebno pridobili ali pa da bi dosegli cilj, ampak tudi, kako lahko to dosežemo najbolj učinkovito in v skupno zadovoljstvo vseh.

Člani tima zato v timskem coachingu poglobljajo komunikacijske veščine: pripravljenost prisluhniti drug drugemu in upoštevanje vseh, zaznavanje različnih potreb in počutja drugih ter odzivanje nanje, zmožnost aktivnega poslušanja, medsebojno podpiranje in spodbujanje. V ta namen je priporočljivo, da se člani poznajo tako dobro, da vedo, kaj koga vodi, kaj je komu pomembno in kakšna prepričanja ima, pa tudi, katera so njegova močna in šibka področja.

Še tako zagnan tim, ki se dobro razume, pa potrebuje tudi določeno strukturo: »pravila« o svojem delovanju, jasne cilje in vizijo, zavest o fazah delovanja, strategijo reševanja konfliktov in mehanizme refleksije in samoevalvacije.

Že samo vzpostavljanje pogojev za dobro delovanje tima je lahko zadostni motiv za to, da se tim udeleži timskega coachinga. Če pa tim že dobro deluje, lahko timski coaching prispeva k temu, da tim to delovanje postavi na še višjo raven in da k temu povabi še druge, npr. v šolah celoten kolektiv, v organizacijah pa druge time.

VIRI

- Andersen, K., Dragovič, T. (2002). *Nlp coach: Interno seminarsko gradivo*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Dragovič, T. (2012). *Profesionalni razvoj coachev – Timski coaching*. Interno seminarsko gradivo. Ljubljana: Glotta Nova.
- Flaherty, J. (2005). *Coaching. Evoking excellence in others*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier.
- Kobolt, A. (2010). *Supervizija in koučing*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Rupnik Vec, T. (2006). *Vloga šolskega razvojnega tima v procesih zagotavljanja kakovosti v šoli, uvajanja sprememb in profesionalne rasti posameznega učitelja. V Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja (M. Zorman in drugi)*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Thorne, K. (2004). *Coaching for Change. Practical strategies for transforming performance*. London and Sterling: Kogan Page.

⁹ Več o vlogi in delovanju timov glej v Rupnik Vec T. (2006).