

CO TAKHLE JÍT CESTOU ...



AKADEMIE

KOUČOVÁNÍ TÝMU



AUTONOMNÍ TÝMY NEBO OSVÍCENÝ KAPITÁN?

STYL PRÁCE VE FIRMÁCH SE MĚNÍ. NĚKDE RYCHLEJI,
NĚKDE POMALEJI, ALE ZMĚNA JE PATRNÁ.



Současnost žádá větší pružnost, odpovědnost jednotlivce a větší distribuci moci v organizaci. Rozhodování se víc přenáší k těm, kdo práci vykonávají – rozhodují se, co je teď potřeba udělat a jdou to dělat.

AUTONOMNÍ TÝMY

Co myslíme autonomním týmem? Tým, který si je vědom, pro koho a proč pracuje. Má jasné metriky svého úspěchu a komunikuje se svým zadavatelem a stakeholdry. Bere si zpětnou vazbu a vnímá se jako součást systému. Není v tom neřizenost, není v tom: děláme si, co chceme. V autonomním týmu všichni víme, co je naším smyslem – cílem - výstupem, co potřebujeme udělat a umíme si rozdělit práci. Umíme se seřadit a pracovat se zpětnou vazbou. Můžeme se střídát ve vedení, protože na každý úkol, problém, situaci, může být nejhodnější někdo jiný.

Nemám člověka, který by za mě myslel, co mám dělat. Mám kolem sebe lidi, se kterými sdílím cíl.

Zvyšuje se autonomie členů týmu - to přispívá k výkonnosti a spokojenosti člověka. Týmy už nevisí na rtech velkého osvíceného kapitána. Vznikají autonomní týmy, které jsou schopné převzít zadání, vzít za něj odpovědnost, vyjasnit si její, rozdělit si, co kdo bude dělat a udělat to.

Členové autonomního týmu potřebují umět spolu řešit konflikty, spolupracovat na řešení problémů, potřebují být zdatní v otevřené komunikaci a práci se zpětnou vazbou, potřebují umět sebeorganizaci a sebereflexi. Toto fungování je zřejmé v agilních přístupech. Některé firmy ani nevědí, že se to tak nazývá a prostě to používají.

OSVÍCENÝ KAPITÁN

A jakou moc si tedy ponechá vedoucí a kolik moci distribuuje do týmu? Čím víc moci distribuuje, tím samostatnější tým. Co je jisté, že pokud vedoucí nechá všechno rozhodování u sebe, po nějaké době pravděpodobně přijde na individuální koučování se zakázkou přetíženosti, zahlcenosti, pocitem, že tým dost nedělá, únavou a nespasností – nebo se zatne a snaží se to zvládnout.

Čím více dělá týmu velkého otce, tím více může mít pocit, že má v týmu děti. Co s tím? První krok je uvědomění a dalším krokem je postupná změna přístupu. Čím více s touto změnou vědomě pracujeme, tím méně nastává frustrace ze změny (změna není nikdy bezbolestná).

Organizace a týmy dnes potřebují umět reagovat pružněji na to, co se děje. Jenže aby tým fungoval jako autonomní, potřebují jeho členové tyto dovednosti umět. V tomto rozvoji může být týmový kouč velmi užitečný.

POSLÁNÍ TÝMOVÉHO KOUČE

Dobrý týmový kouč umí akcelarovat týmy v jejich rozvoji. Je podporou a vyzývatelem pro vedoucího a členy týmu, aby si **uvědomovali** sebe i ostatní - jak spolupracují, komunikují, co je udělá více efektivními jako tým, jak jsou součástí systému, a jak pro něj mohou pracovat. Je inspirátorem v **učení se dovednostem** – konstruktivní komunikace, efektivní spolupráce, řešení konfliktů, sebeřízení, zpětné vazbě a dalšími. Je průvodcem pro **změnu přístupu** k sobě samotnému, sobě navzájem, k učení se, k výkonu a k systému. Tam, kde je změna užitečná, aby se děla. Týmový kouč je také partnerem pro vytvoření **sdíleného přístupu** v týmu – nové týmové a často i firemní kultury.

KDY POTŘEBUJI TÝMOVÝ KOUČINK?

Není dobrý nebo špatný moment, kdy použít vnější zdroje pro rozvoj vlastního týmu. Každý člověk sahá po podpoře v jinou chvíli – někdo ji aktivně hledá a využívá, někdo, jakmile ji zahlédne, někdo, až když je opravdu zle, a někdo je jako Blanický rytíř přesvědčen, že ještě není tak zle.

Kdy tedy může být týmový koučink užitečný?

Chceme zvýšit **efektivitu** týmu a nestačí jen zrychlit. ● Chceme mít **výkonný a spokojený tým** (ne výkonný nebo spokojený). ● **Potřebujeme změnit přístupy a přesvědčení týmu, adaptovat se na nové.** ● **Opakovaně se dostáváme do patových situací a do stejných problémů.** ● **Máme chuť se učit a zlepšovat práci.** ● **Chceme zvýšit angažovanost členů a jejich spokojenost v týmu.** ● **Vedoucí nechce vést jednotlivce, ale samostatný tým** ● **Jako tým začínáme fungovat a chceme rychle jít do záběru/výkonu.** ● **V systému nastala zásadní změna a potřebujeme ji zvládnout (rozdělení, sloučení, reorganizace, změna na trhu atp.).** ● **Prošli jsme vzděláváním a chceme, aby se ze znalostí stal sdílený přístup k práci.**

CO VIDÍ KOUČ, KTERÝ PŘICHÁZÍ ZVENČÍ?

Kouč přináší vnější pohled na tým. Všichni, včetně vedoucího týmu, se nějak účastní na fungování týmu, efektivitě, využití potenciálu jednotlivců, na vztazích a spolupráci. Vnímají tým zevnitř. Čím větší je schopnost týmu reflektovat svoji práci, tím toho také tým na sobě víc vidí.

A to je posláni kouče – učít tým, aby viděl sám na sebe, uměl se z toho učit a maximálně využíval týmový potenciál.

Kouč se může dívat na tým z hlediska spirálové dynamiky (dívat se na hodnoty a fungování týmu), kmenové kultury – na které úrovni kmenů je tým a co by ho rozvinulo.

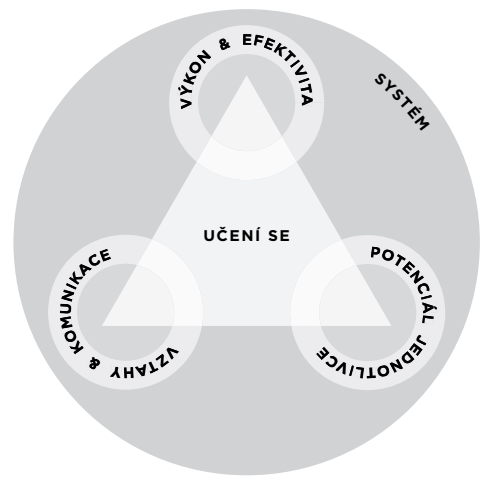
Dívá se, jak je schopen se tým sebereflektovat a učit a podporuje ho v tom zpětnou vazbou,

technikami sebereflexe a vyhodnocování fungování týmu. Učí tým vyhodnocovat efektivitu dohod, postupů. Podporuje tým, aby byl maximálně výkonný a lidé v něm spokojení.

Sleduje, jak interaguje – komunikuje a spolupracuje s vnějším systémem a zpětnou vazbou z vnějšího systému. Zda se nezapouzdřuje na svém názoru, zda pracuje na tom, jak ho vnímá vnější svět.

Kouč se dívá, jak jsou využívány talenty jednotlivců a jak tým zvládá různost mezi sebou. Zda z ní dokáže těžit, nebo se na ni zasekává. Jak pracuje s respektem k různosti.

Kouč také umí vnímat zaběhnuté vzorce komunikace, kte-



ré se v týmu opakují a jsou užitečné, nebo mohou tým brzdit a rozladovat. Kouč tým učí, jak si tyhle vzorce uvědomit a jak je užitečně měnit. Z komunikace týmu umí slyšet přesvědčení, která týmu pomáhají v efektivitě a produktivitě a také ta, která zavírají změnu.

Kouč se dívá, jak tým umí řešit konflikty, převádět je na postupy, vyjasňování, jak umí spolu tvořit, řešit problémy a jak se na tom kdo z týmu podílí.

ÚZKÁ MÍSTA

Konflikty, osobní útoky a psychické zraňování jsou největšími strašáky v týmovém koučování. **Ale kouč neumí vyrobit nic, co už není v týmu.** Ono už někde je napětí a jsou konflikty – jen je možná zvládneme potichu a skrytě a potřebujeme se naučit je zvládat konstruktivně.

Pozor, **ne všichni si užívají autonomii.** Zde je velký generační rozdíl. Ne všichni jsou připraveni pružně reagovat na změny, pracovat se zpětnou vazbou a učit se. Může se stát, že ztratíme některé iluze, zahlédneme, jak situaci vnímá ten druhý a to může být překvapení.

Jako by některé věci byly vidět jasněji. Takže se může ukázat, že někdo vlastně pro tým pracovat **nechce.** Nebo ten, který pořád kritizuje, opravdu vidí rizika a jen to neumí konstruktivně říct.

Kdy ještě není čas na týmový koučink?

Když vedoucí nemá jasno, co chce. Pak je lepší individuální koučink na vyjasnění. ● **Když se tým odmítá rozvíjet, být koučován.** Lze začít s individuálním koučinkem pro vedoucího týmu a následně navázat rozhovory kouče s jednotlivci z týmu o jejich naladěnosti, začít vůbec tématem učení se a prací se změnou.

● **Pokud je v týmu zásadní konflikt, zákopová válka,** pak je vhodnější mediace a proces řešení konfliktu. ● **Pokud členové týmu spolu nechtějí spolupracovat** (pokud to jen neumí, tak to je týmovým koučováním řešitelné).

PODOBNOSTI

INDIVIDUÁLNÍ A TÝMOVÝ KOUČINK

1. Kouč pracuje podle dohodnutého zadání
2. Kouč podporuje v dosažení úspěchu podle zadání, nezajistí ho
3. Kouč vyzývá i k prozkoumání neznámých a nekomfortních témat

ROZDÍLY

INDIVIDUÁLNÍ A TÝMOVÝ KOUČINK

1. Kouč ladí zadání se zadavatelem i s týmem
2. Kouč učí členy týmu, aby se podporovali i vyzývali
3. Kouč nazývá, co vidí a slyší v týmu, aby podpořil učení

ROLE VEDOUcíHO

1. Je zadavatel, diskutuje zadání s týmem
2. Spoluvytváří dynamiku týmu a tedy je součástí koučování týmu
3. Potřebuje rozvíjet sebe, pokud chce rozvíjet tým – tým ho zrcadlí

ROLE TÝMOVÉHO KOUČE

1. Pracuje s týmem jako celkem – neupřednostňuje některé členy
2. Neřeší konflikty – učí tým, aby uměl řešit těžké chvíle, konflikty
3. Nezajistí výsledky – podporuje tým technikami, otázkami a zpětnou vazbou

FORMY PODPORY

Facilitace – facilitátor podporuje tým v dosažení dohody/výsledku setkání nebo workshopu pomocí technik postupů, usměrňování diskuse.

Rozvojový workshop – připravený workshop na určité téma, propojení zážitku se vzděláváním a rozvojem týmu i jeho jednotlivců.

Teambuilding – tým se učí akcí, zážitkem a jeho reflexí. Vědomé zpracování společného zážitku v týmu akceleruje rozvoj týmu.

Týmové koučování efektivity týmu – tým se věnuje hlavně svému vnitřnímu prostředí – výkonu a efektivitě, vztahům a komunikaci, identifikaci a využití potenciálu jednotlivců a učení se.

Systemické týmové koučování – tým se vědomě zaměřuje na širší kontext, ve kterém funguje - v organizaci, s dodavateli a zákazníky. Systemický koučink se věnuje i odchodům, příchodům, historickým rozhodnutím a hlubším souvislostem některých trápení, které tým zažívá – křivda, nerespekt, rivalita, neuznání, nespokojenost.

REFERENCE

Koučování týmu nám především přineslo hlubší poznání jeden druhého. Přeneslo nás od nadávání jeden na druhého k uvědomění, že máme mnoho společného a toho, co nás spojuje je mnohem víc, než toho, co nás rozděluje. Přineslo nám to uvědomění, že každý jsme jiný a teď se s tím učíme žít.

Díky koučování týmu se učíme v komunikaci být více dospělými a méně dětmi. Při tvoření se naopak učíme být více dětmi. Učíme se místo „ale“ říkat „ano, vlastně ano“, je pravda, že nám to jde více pusou než srdcem, ale to víte, jsme na začátku a tak to někdy drhne, ale musím říct, že díky podpoře týmového koučování je dost bezpečného prostoru si tyto situace vyříkat a pokračovat dál. Tak se učíme více si představovat, že věci jdou a to jak půjdou, je na nás a na nikom jiném.

Ladislav Němeček, Strojírny Hedvikov

TÝMOVÍ PRŮVODCI Z AKADEMIE



Eva Mohauptová
*1974

Eva je kouč, týmový kouč a supervizor. Autorka monografií Teambuilding (Portál, 2005), Týmový koučink (Portál, 2013).

*„Mojí práci s týmy ovlivňuje **vlastní dlouholetá praxe** s vedením týmů, projektovým řízením, metodickým vedením a koučováním týmů od roku 1997. Zažila jsem krize v týmu i velké synergie a vždy mě zajímalo, proč lidé spolu někdy fungují a někdy je to velmi náročné. Co to ovlivňuje a jaké jsou zákonitosti spolupráce. Propojovala jsem vzdělávání o týmech s praxí. Vycházím ze **systemického přístupu** a pracuji s teorií kmenů v organizacích. Od roku 1997 jsem pracovala se **zážitkovým učením** týmů a podporou učících se organizací. Inspiruje mě **transakční analýza** a její použití v porozumění dějů v týmu. Používám koncept **Spirálové dynamiky** o vývoji člověka a společenství a poznatky z tvorby **autonomních týmů**. Je mi blízký **agilní přístup**.“*



Martin Holčík
*1971

Martin strávil 18 let v byznysu jako výkonný ředitel a spolumajitel firmy DAT. Z pozice šéfa budoval a řídil svůj tým, nastavoval vize, učil se, jak vytvářet firemní kulturu. Také díky tomu vnímá hranice role týmového kouče. Konkrétní techniky týmové práce dokáží efektivně ovlivnit, měnit a posunovat fungování týmu. Týmový kouč však nemá v ničem nahrazovat vedoucího, jeho rozhodnutí a autoritu, i když jej k tomu šéf nebo tým nepřímou zve. Má se jasně domluvit na cíli své práce se zadavatelem a zveřejnit tuto dohodu celému týmu. Nevytváří při své práci závislost týmu na kouči. Vypadá to na spoustu omezení, ale právě respektování těchto hranic vytváří skutečný prostor pro profesionální práci týmového kouče.

*„**Dokázat přijít, posloužit týmu a ve vhodný moment odejít. Když se začne říkat: Ten náš tým? Jako by měl duši.**“*

Chcete si promluvit a získat inspiraci, jak rozvíjet svůj tým? Napište nebo zavolejte Kateřině. Kateřina se stará o naše zákazníky a ráda vám se vším pomůže.



Kateřina Schediwá
tel.: +420 773 562 888
schediwa@akademiesro.cz