

Miroslav Hrabovský

Jelikož mi pracovní vytížení nedovolilo zúčastnit se tutoriálů předmětu Manažerský koučink, podle podmínek absolvování předmětu se pro jeho dokončení z mého pohledu stalo nezbytností přečíst druhou publikaci na téma koučinku a sepsat nad jejím obsahem tuto esej. Vybral jsem si knihu Týmový koučink, napsanou Evou Mohauptovou, a vydanou v roce 2013 nakladatelstvím Portál.

Kniha mě na počátku upoutala svým názvem, a to proto, že slibovala informace týkající se koučování týmů a skupin lidí. Toto téma považuji za zajímavé z hlediska praxe, neboť s prací s týmem se setkávám každý den. Pojem koučování považuji za velice široký a jeho obsah za subjektivně vnímatelný. Já osobně nerad vytvářím zřetelnou bariéru mezi běžnou prací s týmem a koučinkem, jsem přesvědčený, že částečný koučink se najde téměř ve všech činnostech týmu vykonávaných se svým vedoucím a je každodenní součástí běžných aktivit. Proto považuji týmový koučink za podstatnou součást fungování každého týmu, a překvapilo mně tedy, že na téma týmového koučinku jsem našel podstatně méně publikací, než na téma koučinku individuálního.

Narozdíl od dříve čtené a popisované publikace Koučování – Kdy, jak a proč od Michaely Daňkové je kniha psaná podstatně více deskriptivně, a není na rozdíl od ní prakticky celá tvořena ukázkami a příklady. Nemyslím si, že je to nějaké negativum, je to pouze jiný styl. Zahajuje standardním úvodem do problematiky s vymezením pojmu týmový koučink, popisu rozdílů mezi týmy a skupinami a základními principy, načež přechází do zajímavé části soustředící se na kouče v týmu, jeho úkoly, nástroje, které má k jejich splnění, požadavky, které jsou na něj při vykonávání úlohy kouče kladeny a na problémy, které ho mohou při práci s týmem potkat. Celkově se jedná o zhruba 230 stran vesměs použitelných informací, mezi kterými si pravděpodobně většina týmových vedoucích najde to, co se hodí k jejich stylu práce a potřebám jejich týmů.

Přestože úvodem nemá moc význam se zabývat, neboť není nosnou částí textu, chtěl bych ocenit autorčinu zmínku o tom, že text není jedinou pravdou, a každý další pohled na věc může být stejně správný, jako ten její. Myslím si, že v knize s touto tematikou je to velmi trefné.

Následující text o tom, pro koho je týmový koučink vhodný a pro koho ne, je shrnutím známých faktů. Bohužel z mé zkušenosti právě v této oblasti dělají manažeři a společnosti chyby, když se snaží za každou cenu implementovat koučink tam, kde to naprosto nemá smysl, ale nechtějí si to připustit, protože mají pocit, že když nebudou koučovat, ujede jim vlak. Speciálně v autorkou popisované situaci „Pokud stejně víte, k čemu má tým dojít“, což je v některých firmách standardní přístup, se objevuje koučování prvoplánově. Pasáž o rozdílech mezi týmem a skupinou je logická a autorčin pohled na věc je standardní, v této oblasti asi nelze očekávat překvapení.

Poměrně detailně je následně rozebrána problematika charakteristiky dobrého týmového kouče, kdy paní Mohauptová popisuje jednotlivé, z jejího pohledu důležité, charakterové vlastnosti potenciálně úspěšných koučů. Nechybí běžné důležité vlastnosti, jako aktivní naslouchání nebo vytváření důvěry, ale objevují se i zajímavé a pro týmový koučink specifické aspekty, jako nestrannost a míra angažovanosti v týmových záležitostech. Myslím si, že udržovat striktní nestrannost lze pouze teoreticky. V praxi vedoucí podle mého názoru mají pramalou šanci udržet stoprocentní nestrannost, neboť si vždy v kolektivu najdou své oblíbence a neoblíbence. Samozřejmě, je jejich profesionální povinností přistupovat ke všem spravedlivě, ale v situacích, kdy musí volit mezi dvěma osobami objektivně rovnocennými, bývá subjektivní vnímání člověka rozhodujícím faktorem. Pravda, koučink většinou není o rozhodování buď a nebo, ale o týmové práci, přesto může dojít k takovému pokřivení teoreticky správného přístupu.

Velice se mi líbila pasáž o skupinové dynamice a týmové energii. Ano, setkáváme se s tím často, ale možnost přečíst si o důležitosti obsazení rolí správnými lidmi, o tom, jak jednotlivec může svým chováním a přístupem ovlivnit celý tým a jak je důležité hledat týmovou synergii, mi poskytla možnost si znovu uvědomit, jaké to bylo, když jsem se v některých

podobných situacích ocitnul, a zjistit, že bych dnes, s odstupem, některé nejspíš řešil jinak. Zajímavé je i rozdělení na hodné, dravé a zdravé skupiny.

Další obsáhlá kapitola popisuje situace, se kterými se může tým potkat, a to zejména z pohledu potenciálních konfliktů mezi skupinami, uvnitř skupiny, mezi vedoucím a skupinou a podobně. Jedná se o kapitolu týkající se psychologie jednotlivců a skupin. Z počátku jsem si nebyl jistý, co v kontextu knihy autorka popisuje ohledně situací ve skupinách na třiceti stranách, ale po přečtení se mi její text líbí. Věnuje se jednotlivým situacím, jaké mohou být jejich příčiny a jaká z těchto situací plynou rizika pro kouče. Nutno říci, že autorka zřejmě preferuje rozdělení rolí manažera a kouče, přestože v jedné malé kapitole poskytuje manažerům návod, jak dobře koučovat. V kapitole o situacích v týmech ke každé z nich uvádí i rizika pro (externího) kouče. Velmi snadno si lze představit, jak v situacích které jsou v knize nastíněny, kouč sklouzává do role manažera týmu ve snaze s týmem něco udělat, nebo je ovlivňován manažerem pro dosažení požadovaného výsledku. Kapitola je to dobrá a názorná, jak pro kouče, tak pro vedoucí obsahuje mnoho podnětů pro zamyšlení, jestli se neocitají v situacích podobných těm popisovaným, a jak je řešit.

Na závěr jsou popsány některé techniky využitelné v týmovém koučinku, takže se publikace vrací spíše k teoretickým tématům a také k tématům, u nichž záleží na stylu vedení lidí každého vedoucího. Popisuje jednotlivé techniky včetně situací, ve kterých jsou použitelné, a jednotlivých kroků jejich implementace. Technik je popsáno poměrně hodně, takže jako prostředek inspirace v této oblasti kniha svůj účel splní.

Celkově hodnotím knihu pozitivně, když ji ze svého subjektivního pohledu srovnám s dříve popisovanou knihou Michaely Daňkové, chybí jí asi trocha názornosti na příkladech, ale zase přináší ucelenější pohled na věc – byť pohled jedné autorky, a tedy subjektivní. Velmi kladně také hodnotím fakt, že se kniha věnuje problematice koučování týmů, což přináší v porovnání s koučováním jednotlivců nadstavbu v podobě týmové psychologie, chování týmů, větší roli hrají ambice jednotlivých týmových členů a role kouče je trošku jiná. Do mé praxe si z knihy odnáším inspiraci do některých situací, a tudíž přečtení knihy byl vhodně investovaný čas, bez ohledu na to, jakému primárnímu účelu mělo její přečtení sloužit.

