

Kompetence týmového koučinku ICF: posun za hranice individuálního koučování

Předmluva

Aby týmy soustavně a dlouhodobě podávaly žádoucí výkon, je třeba se o jejich rozvoj pečlivě starat. Proto poptávka po týmovém koučování strmě narůstá. Týmový koučink je zkušeností, která umožňuje týmu pracovat na dlouhodobě udržitelných výsledcích i stálém rozvoji. V prostředí korporací a firem se týmový koučink stává stále důležitějším nástrojem, způsobem pomoci, neboť vysoce výkonné týmy potřebují být sladěny v oblasti cílů, zachovávat si inovativnost a rychle se přizpůsobovat vnitřním i vnějším změnám. Týmový koučink se nachází pod stejným deštníkem, spolu s dalšími způsoby rozvoje týmů, jako je teambuilding, trénink týmů, týmové poradenství, týmový mentorink, facilitace týmu a týmový koučink. Tyto formy podpory týmů jsou podrobněji porovnány v tab. 1.

Aby byla ICF schopná kompetence týmových koučů správně určit, připravila pečlivý výzkumný projekt založený na poznacích z praxe. Cílem této studie bylo definovat, jaké znalosti, dovednosti, schopnosti a další vlastnosti (ZDSV) potřebují týmoví koučové nad rámec klíčových kompetencí ICF. Byly proto podniknuty následující kroky:

- Zpracování přehledu literatury,
- Příprava přehledu kritických událostí v oblasti týmového koučinku,
- Uspořádání virtuálních workshopů, na kterých byly prodiskutovány úkoly a ZDSV, které týmoví kouči potřebují a jak se liší od individuálního koučinku,
- Provedení polostrukturovaných rozhovorů, jejichž cílem bylo pochopit, jaké zkušenosti s týmovým koučinkem mají týmoví kouči i to, co pro ně znamená týmový koučink jako profese,
- Celosvětový výzkum zaměřený na stanovení základních úkolů týmového koučování, ZDSV i jeho vztahu k facilitaci,
- Uspořádání workshopů, jejichž cílem bylo analyzovat všechny sebrané údaje.

Pokud zvažujeme propojení týmového koučinku a tréninku, týmového poradenství nebo týmového mentorinku, je třeba postupovat opatrně. Tyto tři metody mohou být direktivní a tím se od týmového koučinku liší. Někteří týmoví koučové se domnívají, že by týmový kouč neměl tyto tři metody používat, neboť to v týmu může působit zmatek znemožňující týmovému kouči jeho práci. Z výzkumů na druhou stranu vyplývá, že týmoví koučové běžně využívají facilitaci, zejména tehdy, když tým potřebuje pomoci s vedením rozhovorů. Facilitace pomáhá zlepšit komunikaci a přináší jasno; facilitátor pracuje více na povrchu a nenoří se příliš do analýz týmové dynamiky. Týmový koučink jde hlouběji než facilitace - zkoumá dynamiku pod povrchem osobnosti jednotlivých členů týmu, jeho podskupin a to, jak mohou ovlivnit výkon týmu. Mezi týmovým koučinkem a facilitací nemusí být však velký rozdíl. Spíše může jít o spojitou linii přecházející od facilitace ke koučování a dobrý týmový kouč může na této linii pracovat bez problémů, kdekoliv je třeba.

Protože má týmový koučink mnoho různých podob, potřebují mít týmoví koučové při své práci znatelně širší spektrum znalostí než při práci s jednotlivci. Musí umět rozpoznávat a řešit konflikty, pracovat s dynamikou moci v týmu, vědět, co potřebují vysoce výkonné týmy, umět týmy stmelovat, vytvářet pravidla a dohody, umět zapojovat všechny členy týmu a podporovat přínos všech zúčastněných, i posilovat samostatnost a stabilitu týmu. V individuálním koučinku bývají koučové opatrní, než užití jinou metodu než je koučink. V týmovém koučinku nemusí být hranice mezi různými formami tak zřejmá. Je na každém kouči, aby se sám rozhodl, kolik informací ohledně možných způsobů rozvoje týmů bude s klienty sdílet. Vzhledem ke složitosti týmové dynamiky a vzhledem k faktorům, které ovlivňují jejich výkon, musí koučové mnohdy řídit týmy přísněji než při individuální práci s klienty. Práce týmového kouče je mnohem složitější a je snadnější se ztratit uvnitř týmové dynamiky. Proto také v týmovém koučování silně narůstá potřeba využití supervize.

Tabulka 1: Formy rozvoje týmů

Rozvoj týmů						
	Delší období, zahrnuje mnoho způsobů, mnoho témat					
Časový rozsah	Teambuilding	Trénink týmu	Týmové poradenství	Mentorink týmu	Facilitace týmu	Týmový koučink
	Krátký, 1 - 5 dní	Krátký, 1 - 5 dní	Velmi různé	Krátký, v hodinách během delší doby	Krátký, 1 - 5 dní	Delší, měsíce
Proces	Cvičení	Práce s týmem podle učebního plánu	Konzultant sdílí znalosti	Mentor sdílí	Umožnění dialogu	Tým a kouč jsou partnery
Oblast růstu	Zlepšení vztahů	Nové znalosti nebo schopnosti	Nové vhledy	Nové znalosti	Jasno	Dosažené cíle; stabilita týmu
Dynamika týmu; Řešení konfliktů	Minimální	Minimální	Minimální, na úrovni rad	Minimální	Minimální	Je součástí
Expert; Vlastnictví	Instruktor	Trenér	Konzultant	Mentor	Facilitátor a tým	Tým

Koučové týmu mohou v případě potřeby využívat další způsoby nad rámec koučinku. To lze dělat otevřeně nebo diskrétně.

Kompetence týmového koučinku ICF: Rozšíření klíčových kompetencí

Tento dokument představuje doplňující znalosti a dovednosti, které profesionální kouč musí mít, aby mohl efektivně vykonávat týmovou koučovací praxi. Týmový koučink definuje ICF jako spojování se s týmem a jeho dynamikou i vztahy ve spolutvůrčím a reflektujícím procesu tak, aby byl tým inspirován maximálně zvyšovat své schopnosti i potenciál pro dosažení společného účelu a sdílených cílů.

Kompetence týmového koučinku ICF pomáhají praktikujícímu týmovému kouči porozumět, jaké znalosti, dovednosti a úkoly potřebuje navíc, když pracuje s týmem. Základem této práce však i nadále zůstávají klíčové kompetence ICF, které tvoří východisko pro celou koučovací praxi.

Všechny části modelu kompetencí týmového koučinku ICF vycházejí ze struktury klíčových kompetencí ICF. U každé kompetence nebo její součásti je uvedeno, jak s klíčovými kompetencemi souvisí i to, jak se v týmovém koučování tato kompetence rozšiřuje, jaké má odstíny či odlišnosti. Přestože pro týmový koučink nejsou nutné žádné nové kompetence nad rámec osmi klíčových kompetencí ICF, praktikující kouči týmu potřebují několik nových dílčích kompetencí, aby byli ve své práci efektivní. Následující tabulky doplňují požadavky pro týmový koučink, které jsou nad rámec modelu klíčových dovedností ICF.

Největším rozdílem mezi klíčovými kompetencemi ICF a kompetencemi týmového koučinku ICF je povaha klienta. Zatímco pojem „klient“ v klíčových kompetencích ICF označuje nejčastěji jednu osobu, klientem v kontextu týmového koučinku se rozumí tým jako celek, zahrnující více jednotlivců najednou. Pokud tedy v klíčových kompetencích týmového koučování mluvíme o klientovi, máme na mysli týmy jako celek, spíše než jednotlivce.

Na následujících stránkách najdete popis všech požadovaných kompetencí týmového koučinku. U každé jsou vždy uvedeny kompetence přesahující rámec individuálního koučování a ke každé z nich je uvedeno vysvětlení, z čeho tento požadavek vychází. Na závěr každé kompetence najdete přehlednou skládačku spojující modely klíčových a týmových kompetencí dohromady.

Kompetence 1: Řídí se etickou praxí

Definice: Rozumí a důsledně uplatňuje etiku kouče a zásady koučování.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Koučuje klientův tým jako jeden celek.	Klientem týmového kouče je tým jako celek. Tým se skládá z jednotlivých členů a každý z nich musí být slyšet a hrát nedílnou roli v týmových diskuzích. Dále musí zůstat týmový kouč objektivní ve všech interakcích se členy týmu, se sponzory a se zúčastněnými stranami. Kouč týmu by neměl být vnímán tak, že straní nějaké podskupině nebo jednotlivým členům týmu, měl by zůstat otevřený ke všemu, co vyjde během sezení na povrch a ve všech jednáních s týmem by měl být zcela otevřený. Rozhovory s jednotlivými členy týmu musejí zůstat důvěrné s výjimkou případu, kdy člen týmu povolí odhalení informace ostatním a na základě dohody sjednané v týmovém koučinku.
+ Rozlišuje mezi týmovým koučinkem, teambuildingem, týmovým tréninkem, týmovým poradenstvím, týmovým mentorinkem, facilitací týmu a ostatními formami rozvoje týmů.	Je řada způsobů rozvoje týmů; jsou to týmový koučink, teambuilding, týmový trénink, týmové poradenství, týmový mentorink a facilitace týmu. Týmový kouč by měl spolupracovat s ostatními odborníky, když to rozvoj týmu vyžaduje nebo když tým potřebuje doplnit určité znalosti či dovednosti. I když není vždy třeba zdůrazňovat rozdíly mezi těmito způsoby, je třeba dát pozor, kdy dochází k zásahům za hranicemi koučinku. Týmový kouč může odkázat klienty na další odborníky nebo požádat o pomoc kolegy kouče, supervizory či jiné profese zaměřující se na rozvoj týmů.
+ Má potřebné znalosti a zkušenosti z různých forem práce s týmem pro to, aby mohl týmu v rozvoji pomoci.	Týmový kouč potřebuje mít dostatek schopností a dovedností ze všech forem rozvoje týmů pro to, aby mohl dobře vykonávat svoji práci týmového kouče kvalitně.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Volí direktivnější způsoby práce s týmem jen v nezbytných případech, a to za účelem splnění stanovených cílů týmu.	V týmovém koučování je více situací, kdy týmový kouč musí direktivnější, než když pracuje s individuálními klienty. Tyto případy direktivního přístupu by ale měly být omezeny na situace, které přinášejí týmu příležitost k uvědomění si dalších možností růstu nebo vedoucí k porozumění koučovacího procesu. Během koučovacích sezení mohou nastat kritické okamžiky, které vynesou na povrch pozitivní i negativní týmovou dynamiku a přinesou tak nečekané možnosti, jak se posunout dál. Tyto chvíle direktivního vedení by měly však spíše rozšiřovat než zužovat perspektivu týmu nad jeho současnou situací.
+ Udržuje transparentnost, důvěru a jasno při naplňování vícero rolí vyplývajících z týmového koučování.	V případě, že je pro rozvoj týmu potřeba jiná forma rozvoje než týmový koučink, dává toto kouč jasně najevo a sdílí, jak mohou tyto různé role tým ovlivnit.

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF: 1. Řídí se etickou praxí

1. Při jednáních s klientem, sponzory a zúčastněnými stranami prokazuje osobní integritu a upřímnost.
2. Bere ohled na klientovu identitu, prostředí, zkušenosti, hodnoty a přesvědčení.
3. Mluví jazykem vhodným a zdvořilým ke klientovi, sponzorům a zúčastněným stranám.
4. Řídí se etickým kodexem a dodržuje Klíčové hodnoty.
5. Klientovy informace uchovává v tajnosti v souladu s dohodami se zúčastněnými stranami a odpovídajícími zákony.
6. Rozlišuje mezi koučinkem, poradenstvím, psychoterapií a dalšími podpůrnými profesemi.
7. Podle potřeby odkazuje klienty k dalším podpůrným odborníkům.

- + Koučuje klientův tým jako jeden celek.
- + Rozlišuje mezi týmovým koučinkem, teambuildingem, týmovým tréninkem, týmovým poradenstvím, týmovým mentorinkem, facilitací týmu a ostatními způsoby rozvoje týmů.
- + Projevuje znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání konkrétní směsi jednotlivých způsobů rozvoje týmu, které se nabízejí.
- + Volí direktivnější způsoby rozvoje týmu jen v případě potřeby pomoci týmu dosáhnout cílů.
- + Při plnění řady rolí vztahujících se k týmovému koučinku je důvěryhodný, transparentní a srozumitelný.

Kompetence 2: Zosobňuje koučovací přístup

Definice: Rozvíjí a udržuje přístup a nastavení mysli, které je otevřený, zvědavý, flexibilní a zaměřené na klienta.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Využívá v koučování supervizi, a to jako podporu, pro růst a posílení spolehlivosti tehdy, když ji potřebuje.	Týmový kouč se může snadno ztratit v dynamice týmu a ztratit ze zřetele témata, která je třeba řešit. Z toho důvodu by měli týmoví koučové spolupracovat se supervizory. Týmový koučink může být daleko intenzivnější, než individuální v důsledku vstupů od mnoha členů týmu zároveň. Supervize pracuje s reflexí minulých událostí, pomáhá kouči uvědomit si, jakou roli v nich hrál nebo hraje on sám i jejich vlivu na koučovo chování. Supervizor je pro týmového kouče mocným zdrojem v podobě nestranného pozorovatele, podpory reflexe a její úlohy v procesu týmového koučinku.
+ Zůstává objektivní a uvědomuje si týmovou dynamiku a vzorce.	Týmy se skládají z jednotlivců, kteří mají jedinečnou osobnost, znalosti, schopnosti a motivace. Tím, že jednotlivci pracují spolu, se silně odkrývají dynamiky moci, ovládnání, odbornosti a cílů jednotlivých členů. Týmový kouč si toho musí být vědom a upozorňovat na to, jakou roli může tato dynamika hrát ve vzájemné interakci mezi členy, v agendě týmu, v jeho vnitřních sporech, v přesvědčeních a spojenectvích a musí vždy zůstat objektivní.

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF: 2. Zosobňuje koučovací přístup

1. Uznává, že klient zodpovídá za svá rozhodnutí.
2. Účastní se probíhajícího učení a rozvoje jako kouč.
3. Vytváří průběžnou reflexivní praxi a zlepšuje svůj koučink.
4. Je si vědom vlivu kontextu a kultury na sebe i na ostatní a je mu otevřen.
5. Využívá uvědomění si sebe sama a svou intuici ve prospěch klienta.
6. Rozvíjí a udržuje schopnost ovládat své city.
7. Na sezení se připravuje duševně i emocionálně.
8. Je-li potřeba, vyhledává pomoc zvenku.

- + Podle potřeby se zapojuje se do supervize koučování jako zdroje podpory, dalšího rozvoje a spolehlivosti.
- + Zůstává objektivní a uvědomuje si týmovou dynamiku a vzory.

Kompetence 3: Nastavuje a dodržuje dohody

Definice: Spolupracuje s klientem a příslušnými zúčastněnými stranami na vytváření jasných dohod o koučinkovém vztahu, procesu, plánech a cílech. Uzavírá dohody o cílech celého koučinku i o jednotlivých sezeních.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Vysvětluje, co je a co není týmový koučink, včetně toho, jak se liší od ostatních způsobů rozvoje týmu.	Pro týmového kouče je důležité zdůrazňovat rozdíl mezi týmovým koučinkem a ostatními formami rozvoje týmu. Jednotlivé osobnosti se v týmech mohou silně odlišovat. Proto mohou týmy pomoci s procesem vyjasnění záměru týmu a výběrem týmového kouče.
+ Spolupracuje se všemi zainteresovanými stranami včetně vedoucího týmu, členů týmu, firemních stakeholderů a kolegů koučů na společném vytváření jasných dohod v koučinkových vztazích, procesech, plánech, možnostech rozvoje a cílech.	Dohoda o týmovém koučinku musí vyhovovat všem stranám, včetně jednotlivých členů týmu a kolegy kouče, pokud s ním spolupracuje, stejně jako sponzorům, podle potřeb. Je nutno vypořádat se s důvěrností informací ohledně toho, co je součástí sezení týmového koučinku stejně jako soukromých rozhovorů mezi koučem týmu a jednotlivými členy týmu. Je také důležité uvážit, do jaké míry je koučink ovlivněn kulturou, posláním společnosti a celkovým kontextem organizace zapojeném do týmového koučinku.
+ Spolupracuje s vedoucím týmu na určování, jak se bude vlastnictví koučinkového procesu sdílet mezi koučem, vedoucím a týmem.	Jedním z cílů týmového koučinku je pomoci budovat tým, který je samostatný, který nepotřebuje přítomnost kouče, aby se mohl posouvat vpřed. I když zpočátku může vést koučovací proces kouč, mělo by být jasné, jak se vlastnictví procesu postupně předá vedoucímu týmu a týmu jako celku.

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF:

3. Nastavuje a dodržuje dohody

1. Vysvětluje, co je a co není týmový koučink a popisuje proces klientovi a příslušným zúčastněným stranám.
2. Uzavírá dohody o tom, co je a co není ve vztahu vhodné, co se nabízí a co ne a informuje o zodpovědnostech klienta a příslušných zúčastněných stran.
3. Uzavírá dohody o směrnících a specifických parametrech koučinkového vztahu jako je logistika, poplatky, plánování, trvání, ukončování, důvěrnost a zapojování ostatních.
4. Spolupracuje s klientem a příslušnými zúčastněnými stranami na vytváření celkového koučinkového plánu a cílů.
5. Spolupracuje s klientem na určování kompatibility klient - kouč.
6. Spolupracuje s klientem na určování a opětovném potvrzování toho, čeho chtějí během sezení dosáhnout.
7. Spolupracuje s klientem na definování toho, s čím se podle názoru klienta musejí vypořádat nebo co musejí vyřešit, aby dosáhli toho, co chtějí během sezení splnit.
8. Spolupracuje s klientem na definování nebo opětovném potvrzování měřítek úspěchu v tom, čeho chce klient dosáhnout v koučovacím angažmá nebo v jednotlivém dni.
9. Spolupracuje s klientem na time managementu a zaměření sezení.
10. Pokračuje v koučinku směrem k zamýšlenému výsledku klienta, pokud neurčí klient jinak.
11. Spolupracuje s klientem na ukončení koučinkového vztahu způsobem, který ctí prožitou zkušenost.

- + Vysvětluje, co je a co není týmový koučink, včetně toho, jak se liší od ostatních způsobů rozvoje týmu.
- + Spolupracuje se všemi příslušnými stranami včetně vedoucího týmu, členů týmu, zúčastněných stran a kolegů koučů na společném vytváření jasných dohod o koučinkových vztazích, procesech, plánech, možnostech rozvoje a cílech.
- + Spolupracuje s vedoucím týmu na určování, jak se bude vlastnictví koučinkového procesu sdílet mezi koučem, vedoucím a týmem.

Kompetence 4: Buduje důvěru a bezpečí

Definice: Spolupracuje s klientem na vytváření bezpečného, podpůrného prostředí, které klientovi umožňuje svobodně sdílet. Pěstuje vztah vzájemné úcty a důvěry.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Vytváří a udržuje bezpečný prostor pro otevřenou a čestnou interakci členů týmu.	Má-li se každý člen týmu účastnit svobodně a smysluplně, musí týmový kouč vytvořit bezpečný prostor, v němž může každý člen týmu nesouhlasit s ostatními členy nebo přinášet citlivá témata. Při práci s individuálním klientem si je kouč vědom klientova kulturního kontextu a respektuje ho. V týmovém koučinku může mít tým svou vlastní kulturu, která je variantou kultury organizace a může do zapojování vnést další vrstvu složitosti.
+ Podporuje tým, aby sám sebe vnímal jako jeden celek se společnou identitou.	Aby se tým stal samostatným, potřebuje soulad všech členů v tom, že tým je jedna jediná vysoce výkonná jednotka. Týmový kouč by měl důsledně podporovat týmovou identitu a soběstačnost týmu.
+ Podporuje vyjadřování pocitů, dojmů, obav, názorů, nadějí a návrhů od jednotlivých členů týmu i týmu jako celku.	Týmový kouč může potřebovat povzbuzovat členy týmu v tom, aby na setkáních týmu mluvili otevřeně a dělili se o své osobní pocity, dojmy, obavy, názory, naděje a návrhy. Je také důležité, aby kouč rozuměl a vysvětloval týmu kolektivní pocity, dojmy, obavy, názory a naděje.
+ Povzbuzuje zapojování a přispívání všech členů týmu.	Ve prospěch týmu je důležité dosáhnout plného využití znalostí a dovedností všech jeho členů.
+ Spolupracuje s týmem na rozvoji, udržování a reflektování pravidel a norem týmu.	Pravidla a normy mohou týmu pomoci být produktivnější a podávat větší výkon. Vyjasnění, zápis a systematizace těchto pravidel a norem může přispět k soběstačnosti týmu.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Podporuje efektivní komunikaci uvnitř týmu.	Dobrá komunikace mezi členy týmu může být často výzvou, nicméně dobrý tok informací je pro úspěch týmu zásadní. Týmový kouč by měl zajistit, aby komunikace jednotlivých členů týmu směřovala k týmu a soustavně vracet komunikaci do týmu kdykoliv, kdy je směřována kouči.
+ Spolupracuje s týmem na rozpoznání a řešení vnitřních konfliktů.	V každém týmu budou nevyhnutelně konflikty. Je důležité vynést všechny konflikty na povrch a řešit je konstruktivním způsobem, který podporuje učení a růst.

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF: 4: Buduje důvěru a bezpečí

1. Snaží se rozumět klientovi v jeho kontextu, což může zahrnovat jeho identitu, prostředí, zkušenost, hodnoty a přesvědčení.
2. Projevuje respekt ke klientově identitě, dojmům, stylu a jazyku a adaptuje svůj koučink na klienta.
3. V procesu koučinku uznává a respektuje klientův jedinečný talent, vhléd a práci.
4. Dává najevo podporu klienta, empatii a zájem.
5. Uznává a podporuje klientovo vyjadřování pocitů, dojmů, zájmů, přesvědčení a návrhů.
6. Projevuje otevřenost a transparentnost jako možnost projevit zranitelnost a vytvořit jistotu mezi ním a klientem.

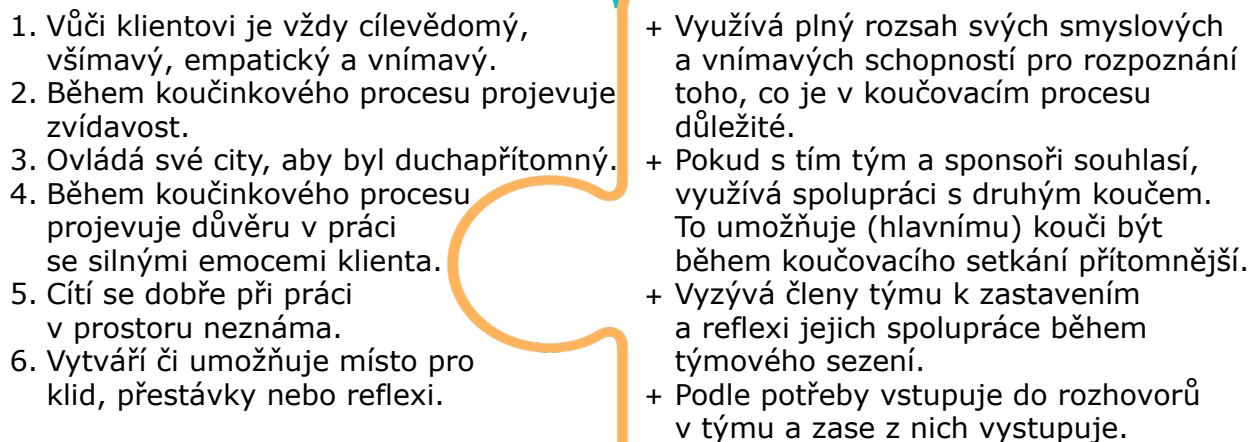
- + Vytváří a udržuje bezpečný prostor pro otevřenou a čestnou interakci členů týmu.
- + Podporuje tým, aby sám sebe vnímal jako jeden celek se společnou identitou.
- + Pěstuje vyjadřování pocitů, dojmů, obav, názorů, nadějí a návrhů jednotlivých členů týmu a kolektivního týmu.
- + Povzbuzuje zapojování a přispívání všech členů týmu.
- + Spolupracuje s týmem na rozvoji, údržbě a reflektování pravidel a norem týmu.
- + Podporuje efektivní komunikaci uvnitř týmu.
- + Spolupracuje s týmem na rozpoznání a řešení vnitřních konfliktů.

Kompetence 5: Udržuje plnou přítomnost

Definice: Při spolupráci s klientem udržuje plnou přítomnost, je plně vědomý a duchapřítomný, jeho styl je otevřený, přizpůsobivý, vyrovnaný a sebevědomý.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Využívá plný rozsah svých smyslových a vnímavých schopností pro rozpoznání toho, co je v koučovacímu procesu důležité.	Kouč týmu bude často zavalen informacemi, což vyžaduje jeho plné smyslové uvědomování a vnímání toho, co se v prostoru v průběhu koučinku děje.
+ Pokud s tím týmem a sponsoři souhlasí, využívá spolupráci s druhým koučem. To umožňuje (hlavnímu) kouči být během koučovacího setkání přítomnější.	Spolupráce koučů ve dvojici může sejmout tlak z jediného kouče týmu, na kterého se jinak valí záplava informací vynořujících se během týmového sezení. Druhý kouč může pozorovat týmovou dynamiku, týmové a individuální vzorce chování, poskytovat nové úhly pohledu a sám také ukazovat, jak se v týmu mohou lidé chovat.
+ Vyzývá členy týmu k zastavení a reflexi jejich spolupráce během týmového sezení.	Povzbuzování členů týmu k zastavení se a reflexi znamená pro tým počátek reflexivní praxe. Týmový kouč může pokračovat v rozvoji reflexe týmu tím, že zvyšuje uvědomění týmu o jeho konání, následném chování a o možnostech zlepšení, jak v dané chvíli či v budoucí spolupráci týmu.
+ Podle potřeby vstupuje do rozhovorů v týmu a zase z nich vystupuje.	Vzhledem k tomu, že jedním z úkolů týmového koučinku je, aby se tým stal soběstačným, měl by kouč týmu vstupovat do rozhovorů pouze tehdy, když napomáhá zlepšení procesu a výkonu týmu. Kouč týmu má být přítomen týmu jako celku i každému členovi týmu zvlášť. To může být výzva v okamžicích vysokého nasazení a v situacích, kdy se zapojuje mnoho členů týmu najednou.

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF: 5. Udržuje plnou přítomnost

- 
1. Vůči klientovi je vždy cílevědomý, všímavý, empatický a vnímavý.
 2. Během koučinkového procesu projevuje zvědavost.
 3. Ovládá své city, aby byl duchapřítomný.
 4. Během koučinkového procesu projevuje důvěru v práci se silnými emocemi klienta.
 5. Cítí se dobře při práci v prostoru neznáma.
 6. Vytváří či umožňuje místo pro klid, přestávky nebo reflexi.
- + Využívá plný rozsah svých smyslových a vnímavých schopností pro rozpoznání toho, co je v koučovacímu procesu důležité.
 - + Pokud s tím týmem a sponzoři souhlasí, využívá spolupráci s druhým koučem. To umožňuje (hlavnímu) kouči být během koučovacího setkání přítomnější.
 - + Vyzývá členy týmu k zastavením a reflexi jejich spolupráce během týmového sezení.
 - + Podle potřeby vstupuje do rozhovorů v týmu a zase z nich vystupuje.

Kompetence 6: Aktivně naslouchá

Definice: Soustředí se na to, co klient říká a neříká, aby plně porozuměl, o co se v kontextu klientových systémů jedná a podpořil klientovo sebevyjádření.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámeček klíčových kompetencí ICF	Východiska
<p>+ Všimá si, jaké úhly pohledu zastávají jednotliví členové týmu a vztahuje je k pohledům jiných členů týmu i celého týmu.</p>	<p>Proto, aby tým podával vysoký výkon, je důležité, aby si členové týmu dobře naslouchali a komunikovali mezi sebou při vzájemném porozumění. Probádání toho, co se nalézá pod povrchem řečeného, často umožňuje, aby se vynořil hlubší smysl a porozumění. To může přispět k řešení konfliktů, podpořit nové myšlenky a hledání nových řešení.</p>
<p>+ Sleduje, jaký vliv mají jednotliví členové týmu na celkovou energii týmu, zapojení a soustředěnost.</p>	<p>Týmový kouč může značně pomoci výkonu týmu tím, že si všimá a poukazuje na takové chování členů týmu, které přispívá nebo nepřispívá k pohybu týmu kupředu, zapojování lidí, tvořivosti a soustředěnosti.</p>
<p>+ Všimá si verbálních a neverbálních vzorců komunikace mezi členy týmu, čímž zjišťuje potenciální spojenectví, konflikty i příležitosti k růstu.</p>	<p>Pozorování, porozumění a zlepšování dynamiky týmu může být významný faktor zlepšování výkonu týmu. Týmoví koučové musí být schopni pozorovat jemnosti dynamiky týmu viditelné ve verbální a neverbální komunikaci.</p>
<p>+ Při spolupráci dvou koučů či s dalšími odborníky modeluje důvěrnou, efektivní komunikaci a spolupráci.</p>	<p>Plynulá komunikace členů týmu je pro vysoký výkon zásadní. Týmoví koučové mohou toto chování modelovat při spolupráci se mezi sebou a s dalšími odborníky.</p>
<p>+ Povzbuzuje tým, aby svoje rozhovory vlastnil.</p>	<p>Zejména v začátcích týmového koučinku mohou členové týmu mít tendenci směřovat komunikaci ke kouči. Má-li se zvýšit samostatnost týmu, měl by týmový kouč důsledně vracet rozhovory zpět dovnitř do týmu. Rozhodování na úrovni týmu může být složité. Vstupy mohou přicházet z mnoha různých stran, což vnáší do hry prvky důvěry a expertních znalostí. Tým se musí rozhodovat, jak údaje zpracovávat a jak se rozhodovat. I když pomoc týmu v takových situacích může být spíše úkolem pro facilitaci, k týmovému koučování rozhodně patří pomoci týmu stát se i v takových chvílích soběstačným.</p>

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF: 6: Aktivně naslouchá

1. Bere v úvahu klientův kontext, identitu, prostředí, zkušenost, hodnoty a přesvědčení, aby zlepšil porozumění tomu, o čem klient komunikuje.
2. Reflektuje nebo shrnuje, o čem klient komunikoval, aby zajistil jasnost a srozumitelnost.
3. Rozeznává a prošetřuje situace, kdy je toho více, než o čem klient komunikuje.
4. Všímá si klientových emocí, posunů energie, neverbálních náznaků a dalšího chování, uznává je a zkoumá.
5. Integruje klientův svět, tón hlasu a řeč těla, aby určil úplný význam toho, o čem se komunikuje.
6. Mezi sezeními si všímá si trendů klientova chování a emocí a tak rozeznává témata a vzory.

- + Všímá si, jaké úhly pohledu zastávají jednotliví členové týmu a vztahuje je k pohledům jiných členů týmu i celého týmu.
- + Sleduje, jaký vliv mají jednotliví členové týmu na celkovou energii týmu, zapojení a soustředěnost.
- + Všímá si verbálních a neverbálních vzorců komunikace mezi členy týmu, čímž zjišťuje potenciální spojení, konflikty i příležitosti k růstu.
- + Při spolupráci dvou koučů či s dalšími odborníky modeluje důvěrnou, efektivní komunikaci a spolupráci.
- + Povzbuzuje tým, aby svoje rozhovory vlastnil.

Kompetence 7: Probouzí uvědomění

Definice: Podporuje klientův vhled a učení za využití různých nástrojů a technik, například využívání silných otázek, ticha, práce s obrazy či analogiemi.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Zpochybňuje domněnky týmu, chování i proces určování významu a tím podporuje společné uvědomování a vhledy.	Tým složený z mnoha jednotlivců přináší do společného úsilí mnoho domněnek, zkušeností, chování a procesů tvoření významu. Jsou-li tyto ponechány bez povšimnutí, může jejich odlišnost vést k nefunkčnosti týmu. Jsou-li využity správně, mohou výkon týmu významně zvýšit.
+ Využívá otázky a další techniky k rozvoji týmu a usnadnění týmu vlastnit svůj společný dialog.	Stejně jako v individuálním koučinku by měly být využívány otázky a další techniky na podporu rozvoje týmu. V týmovém koučinku týmu by tyto techniky měly navíc podpořit týmové procesy a vedení dialogu.

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF: 7: Probouzí uvědomění

1. Při rozhodování, co by mohlo být nejužitečnější, bere v úvahu klientovu zkušenost.
 2. Zpochybňuje a vyzývá klienta, aby tím vyvolal uvědomění či vhled.
 3. Klade otázky o klientovi, jako třeba způsob myšlení, hodnoty, potřeby a přesvědčení.
 4. Klade otázky, které klientovi pomáhají zkoumat za hranicemi běžného myšlení.
 5. Vyzývá klienta, aby se více dělil o svou zkušenost v dané chvíli.
 6. Všímá si, co pomáhá zlepšovat klientův pokrok.
 7. Upravuje koučovací přístup podle klientových potřeb.
 8. Pomáhá klientovi identifikovat faktory, které ovlivňují současné a budoucí vzorce chování, myšlení a emocí.
 9. Vyzývá klienta ke generování a integraci myšlenek, jak se posunout dál a co chtějí nebo mohou dělat.
 10. Podporuje klienta v přerámování perspektiv.
 11. Sdílí bez lpění svoje pozorování, vhledy a pocity, které mohou přinášet klientovi nové učení.
- + Zpochybňuje domněnky týmu, chování i proces určování významu a tím podporuje společné uvědomování a vhledy.
 - + Využívá otázky a další techniky k rozvoji týmu a usnadnění týmu vlastnit svůj společný dialog.

Kompetence 8: Usnadňuje klientovi růst

Definice: Spolupracuje s klientem na přenesení učení a vhledů do praxe. Podporuje samostatnost klienta v koučovacím procesu.

Rozšíření kompetencí týmového koučinku nad rámec klíčových kompetencí ICF	Východiska
+ Povzbuzuje v týmu dialog a zamýšlení se a tím pomáhá týmu určovat cíle a kroky, jimiž lze těchto cílů dosáhnout.	Rozhovory a týmová zamýšlení se jsou nezbytná pro to, aby mohl tým využít naplno znalosti a dovednosti všech členů týmu. Tím, že kouč povzbuzuje plnou účast pomáhá odpovídající cíle stanovit a tak zvyšovat výkon týmu.

Propojení klíčových a týmových kompetencí ICF: 8: Usnadňuje klientovi růst

1. Je vždy zaměřený, všímavý, empatický. Pracuje s klientem na integraci nového povědomí, vhledu či učení do jejich pohledu na svět a chování.
2. Spolupracuje s klientem na návrhu cílů, akcí a zodpovědnostních opatření, které integrují a rozšiřují nové učení.
3. Uznává a podporuje klientovu autonomii co se týče návrhu cílů, akcí a způsobů zodpovědnosti.
4. Podporuje klienta v identifikaci potenciálních výsledků nebo učení z identifikovaných akčních kroků.
5. Vyzývá klienta, aby zvažoval, jak se posunout dál, včetně zdrojů, podpory a potenciálních překážek.
6. Spolupracuje s klientem na souhrnu učení a vhledu během sezení nebo mezi nimi.
7. Oslavuje klientův pokrok a úspěch.
8. Spolupracuje s klientem na zakončení sezení.

+ Povzbuzuje v týmu dialog a zamýšlení a tím pomáhá týmu určovat jeho cíle a kroky, kterými lze těchto cílů dosáhnout.

Kompetence týmového koučinku ICF: posun za hranice individuálního koučování

Kompetence 1: Řídí se etickou praxí

- + Koučuje klientův tým jako jeden celek.
- + Rozlišuje mezi týmovým koučinkem, teambuildingem, týmovým tréninkem, týmovým poradenstvím, týmovým mentorinkem, facilitací týmu a ostatními způsoby rozvoje týmů.
- + Projevuje znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání konkrétní směsi jednotlivých způsobů rozvoje týmu, které se nabízejí.
- + Volí direktivnější způsoby rozvoje týmu jen v případě potřeby pomoci týmu dosáhnout cílů.
- + Při plnění řady rolí vztahujících se k týmovému koučinku je důvěryhodný, transparentní a srozumitelný.

Kompetence 2: Zosobňuje koučovací přístup

- + Podle potřeby se zapojuje se do supervize koučování jako zdroje podpory, dalšího rozvoje a spolehlivosti.
- + Zůstává objektivní a uvědomuje si týmovou dynamiku a vzory.

Kompetence 3: Nastavuje a dodržuje dohody

- + Vysvětluje, co je a co není týmový koučink, včetně toho, jak se liší od ostatních způsobů rozvoje týmu.
- + Spolupracuje se všemi příslušnými stranami včetně vedoucího týmu, členů týmu, zúčastněných stran a kolegů koučů na společném vytváření jasných dohod o koučinkových vztazích, procesech, plánech, možnostech rozvoje a cílech.
- + Spolupracuje s vedoucím týmu na určování, jak se bude vlastnictví koučinkového procesu sdílet mezi koučem, vedoucím a týmem.

Kompetence 4: Buduje důvěru a bezpečí

- + Vytváří a udržuje bezpečný prostor pro otevřenou a čestnou interakci členů týmu.
- + Podporuje tým, aby sám sebe vnímal jako jeden celek se společnou identitou.
- + Pěstuje vyjadřování pocitů, dojmů, obav, názorů, nadějí a návrhů jednotlivých členů týmu a kolektivního týmu.
- + Povzbuzuje zapojování a přispívání všech členů týmu.
- + Spolupracuje s týmem na rozvoji, údržbě a reflektování pravidel a norem týmu.
- + Podporuje efektivní komunikaci uvnitř týmu.
- + Spolupracuje s týmem na rozpoznání a řešení vnitřních konfliktů.

Kompetence 5: Udržuje plnou přítomnost

- + Využívá plný rozsah svých smyslových a vnímavých schopností pro rozpoznání toho, co je v koučovacím procesu důležité.
- + Pokud s tím tým a sponzoři souhlasí, využívá spolupráci s druhým koučem. To umožňuje (hlavnímu) kouči být během koučovacího setkání přítomnější.
- + Vyzývá členy týmu k zastavením a reflexi jejich spolupráce během týmového sezení.
- + Podle potřeby vstupuje do rozhovorů v týmu a zase z nich vystupuje.

Kompetence 6: Aktivně naslouchá

- + Všimá si, jaké úhly pohledu zastávají jednotliví členové týmu a vztahuje je k pohledům jiných členů týmu i celého týmu.
- + Sleduje, jaký vliv mají jednotliví členové týmu na celkovou energii týmu, zapojení a soustředěnost.
- + Všimá si verbálních a neverbálních vzorců komunikace mezi členy týmu, čímž zjišťuje potenciální spojenectví, konflikty i příležitosti k růstu.
- + Při spolupráci dvou koučů či s dalšími odborníky modeluje důvěrnou, efektivní komunikaci a spolupráci.
- + Povzbuzuje tým, aby svoje rozhovory vlastnil.

Kompetence 7: vyvolává uvědomění

- + Zpochybňuje domněnky týmu, chování i proces určování významu a tím podporuje společné uvědomování a vhledy.
- + Využívá otázky a další techniky k rozvoji týmu a usnadnění týmu vlastnit svůj společný dialog.

Kompetence 8: pomáhá klientovi růst

- + Povzbuzuje v týmu dialog a zamýšlení a tím pomáhá týmu určovat jeho cíle a kroky, kterými lze těchto cílů dosáhnout.

Překlad: Margarita Manev a Martin Pruška

Grafická úprava: Martin Pruška

Odborná korektura: Ing. Halka Baláčková, MBA, PCC, profesionální lektorka a koučka