

Koučování týmu

Jak my to vedeme

Petra Prošková – Jana Ada Kubíčková – Michaela Daňková



Vedení týmu z pohledu manažera i člena týmu ☉

Sdílení zkušeností ☉



Koučování týmu

Jak my to vedeme

Petra Prošková – Jana Ada Kubíčková – Michaela Daňková

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Petra Prošková
Jana Ada Kubíčková
Michaela Daňková**

KOUČOVÁNÍ TÝMU

Jak my to vedeme

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5693. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Jazyková korektura Kateřina Prošková
Ilustrace Jana Ada Kubíčková
Počet stran 112
Vydání 1., 2014

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2014
Cover Photo © archiv autorek

ISBN 978-80-247-4871-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9558-4 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-9559-1 (ve formátu EPUB)

OBSAH

O autorkách	7
Úvod	9
Poděkování – 360° ☺	10
Ale já jsem jejich vedoucí!	11
Ale my se chováme normálně!	14
Co těm lidem mám říct?	16
Dá se změřit změna?	20
Indiáni v businessu	22
Já jim to říkám pořád!	26
Jemně, ale pevně	29
Každý staví svůj chrám jinak	32
Když fouká, je třeba vyvětrat	36
Když jsi jediný, tak musíš	38
Leadership model odspodu	41
Mohutné finiše a konce do ztracena	43
Moje zodpovědnost, můj výběr	46
My tě, šéfe, naučíme!	49
Nauč ho, prosím tě, zdravit	52
Naučte moje lidi, aby byli pozitivní	54
Nedělní deprese	57
Nová a skvělá strategie	60
Nová místnost	63
Obraz a rám	65
Od solitéra k sebevědomému týmu	68
Porcování medvěda	70
Prdoši	74
Proč jsi, sakra, dělala tak moc	76
Já přece vím, co je pro ně nejlepší	82
Přece pro takového člověka dělat nebudu	84
Půlnoční	87
Rána z milosti	89
Respekt	92
Ředitel by přece měl aneb Když nepadne střevíc	95
Tam bych chtěla pracovat!	99
Test firemní kultury naživo	101
Vlk z Wall Street	103
Walking around	106
Změna (v práci) je život	109

O AUTORKÁCH



Michaela Daňková

Více než patnáct let se věnuje lektorství, koučování a působí jako mentor. Specializuje se na rozvoj manažerských dovedností. Mezi její klienty patří významné firmy z oblasti bankovníctví, farmaceutického průmyslu a telekomunikací. V roce 2010 založila vzdělávací a poradenskou firmu MD training, která sdružuje kouče a mentory s bohatou manažerskou praxí.

Vystudovala sociologii a následně psychologii. Je absolventkou Konzervatoře Jaroslava Ježka, dramatického oboru pod vedením Ivana Vyskočila. Manažerskou praxi získala v Českém rozhlase a v Telecomu.

Je autorkou knih o koučování pro manažery (*Koučování – Kdy jak a proč*, Grada Publishing, 2008, 2., aktualizované a rozšířené vydání 2013.)

www.michaeladankova.cz



Petra Prošková

Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze. S tříletou přestávkou, věnovanou vzdělávání mládeže na střední škole, se pohybuje dvacet let v oblasti bankovníctví. V současné době pracuje jako ředitelka Back Office v ČSOB.

Věnuje se lektorské činnosti a šíření svobodných principů práce, které uplatňuje v každodenní praxi. Je velkou obdivovatelkou Tomáše Bati.

Tato kniha je jejím prvním literárním počinem.



Jana Ada Kubičková

„Miluju tulipány a karamelovej sprchovej gel. Čokoládu mám nejradši 70%, mimo ni ještě lentilky a zelený Airwaysky a M&M's! Taky suchý Martini, Caipirinu, víno, Sangriú... a svoji práci.“

Až budu velká, dodělám inženýra a sfouknu doktorát, chci černou dogu Agátu, černýho mopse Kokina a Volvo C30. A budu cirkusový umělec. A grafický designér, nebo copywriter. A taky budu studovat sinologii. A typografii, nebo komiksovou kresbu a nová média.

Tajně vzhlížím k dílu Chrise Harta a k Císařovně Cch'-si..."

ÚVOD

Koučování týmu s podtitulem „Jak my to vedeme...“ je knížka nabitá skutečnými příběhy ze života zejména korporátních firem fungujících v ryze českém prostředí. Ukazuje různé přístupy z pohledu manažerů, ale i dalších členů nejen pracovních týmů, k životu v nich a jejich práci. Odkrývá možnosti vedení týmů a lidí k zodpovědnosti za svůj výkon i sebe sama.

Koučování je metoda, která přímo nahrává k využití netradičních metod, jako jsou principy svobody v práci a posun týmů a firem směrem ke smysluplnému fungování a podnikání.

Knížka nemá ambici dávat jednoduchá řešení a návody, naopak naším cílem je ukázat na skutečných příkladech a příbězích z firemního života v české kotlině různé přístupy k řešení konkrétních situací, obohatit čtenáře o zkušenosti s koučováním týmů a šířit myšlenky svobodného přístupu k práci. Je na každém, aby si ten „svůj správný“ návod našel sám.

Přejeme vám, ať čas strávený nad čtením této knihy je využitý smysluplně a kniha vám je inspirací pro váš další, nejen pracovní život.

„Myslel jsem, že jsou to špatné knihy. Ale pak jsem přišel na to, že odpovědi si musí každý vymyslet sám. Na všechno. Dobré knihy nás mají naučit myslet..., ne nám dávat odpovědi.“

(F. L. Věk)

„Nezralí básníci napodobují, zkušenější kradou. Ti špatní znetvoří, co si vezmou, zatímco dobří z toho udělají něco lepšího, nebo alespoň jiného. Skutečný básník zvládne svou kořist naroubovat do jedinečné koruny pocitů, zcela odlišné od té, ze které si svůj roub uštípl.“

(T. S. Eliot)

PODĚKOVÁNÍ – 360° 😊

„Rády bychom společně poděkovaly našim klientům, kolegům, spolupracovníkům, šéfům, přátelům, prostě všem, se kterými jsme v kontaktu, od nichž se neustále učíme a kteří nás inspirovali k napsání této knihy.“

Míša a Petra

„Osobně chci vyjádřit svůj dík Tomáši Hajzlerovi, který mi, jako český guru svobody v práci, otevřel nové obzory. Kdybych Tomáše nepotkala, tak by se spousta věcí nestala, s největší pravděpodobností by nevznikla ani tato kniha.“

Druhý velký dík patří Míše, která mě přizvala ke spolupráci na tomto díle – kdybych před šesti lety nešla na kurz koučování, patrně by tato kniha také nebyla.

Třetí díky patří Janě Ade, že za běhu přistoupila na spolupráci a knihu posunula svými obrázky na vyšší úroveň – kdyby náhodou nenakreslila komiks na prezentaci našeho katalogu, „nikdy bych o ní nevěděla“ a něco by naší knížce chybělo.

Čtvrté, moc důležité poděkování patří celému mému pracovnímu týmu a mému šéfovi – kdyby před více než rokem nedošlo ke změně, nebyly by naše společné zážitky a praktické zkušenosti. Bez vás by nebyla ani tato kniha. Jste skvělí! Díky!

A kdyby si někdo snad myslel, že to je všechno náhoda, tak není – náhody prostě neexistují.“

Petra

„Psát knížky je fajn. Ale psát je s tebou, Petro, je skvělejší. Ty jsi mne inspirovala k jinému směru a stylu. Já bych to psala pořád stejně... A moc mne to s tebou bavilo vymýšlet, psát a pracovat. A taky děkuju za to, že jsi knihu zkompletovala a dovedla do konečné formy!

Jano Ado – klobouk dolů. Máš skvělý nadhled a oceňuju, jak umíš vystihnout věci ve zkratce!

Knížka je o týmu a já jsem sama na sobě zjistila, že díky našemu týmu vznikl mnohem lepší výsledek, než bych to dokázala já sama. A to nemluvím o té energii a radosti, která při tom byla a kterou jsem si opravdu užila... Děkuju.

Ještě jsou dva lidé, kterým chci ze srdce poděkovat. Jsou to mé dcery, Šárka a Kamča. Děkuji vám za to, že mne vždy a ve všem podporujete. Je mi s vámi moc hezky a vím, že společně dosáhneme všeho, co si přejeme. Dáváte mi tolik lásky, energie, nových nápadů a porozumění.“

Míša

„Já bych ráda poděkovala matce, za to, že trpělivě snášela mé kreativní krize, konzultovala dobré i špatné nápady a vždy byla mým prvním a největším kritikem. Velký dík také patří americkému výtvarníkovi Chrisovi Hartovi, za to, že svým dílem výrazně ovlivnil styl, kterým kreslím.“

Jana Ada

ALE JÁ JSEM JEJICH VEDOUcí!

Bylo potřeba zjistit, co si myslí řadoví zaměstnanci o svých manažerech. Měly se zavádět nějaké nové věci, bylo by dobré znát názory zezdola.

Udělali jsme několik sezení s řadovými pracovníky a bylo to opravdu výborné. Mimo jiné se ukázalo, že oni znají a skutečně potřebují jen svého přímého nadřízeného. S ním řeší operativní problémy, ten zná i to, co je trápí, a je to pro ně stěžejní člověk. Většina věděla, kdo je nadřízený jejich šéfa, ale s dalším začleněním směrem nahoru to už bylo horší.

„Mě to ani nezajímá, kdo tam je. Jednak se to teď často mění a ke mně to nedoléhá. Já ho znám podle jména, ale není to pro mne důležitý.“

Když jsem přenášela informace z těchto skupin na nejvyšší vedení, tak jsem zmínila i fakt, že je nutné pracovat s tím, že pro řadové lidi je opravdu představitel firmy jejich bezprostřední vedoucí a že nemůžeme přeceňovat dopad komunikace, kterou dělá přítomné nejvyšší vedení.

Zdálo se mi to logické. Je to běžný jev, ve většině firem to takhle funguje. Copak známe všichni jména současných ministrů? Vědí všichni zaměstnanci, kdo je tiskový mluvčí naší firmy? Copak máme čas číst e-maily o obecných věcech, které od svého vedení dostáváme? Můžeme si pouštět motivační řeči, jež nejvyšší vedení dává na intranet? Je to zajímavé, ale práce je hodně a dost často zaměstnanci nerozumí přesně, co tím vedení myslí. Jsou to pro ně fráze, složité formulace, jež mohou mít mnoho významů. Manažerská řeč je tak trochu jako řeč „panská“ z pohádky. Nejde o to, že by někdo byl hloupý a druhý chytrý, ale prostě jsme každý jinde a mluvíme trochu jinak.

Zajímavá byla reakce vedení. Pro některé to byla výzva, aby víc přenášeli informace na své podřízené a nechal na nich, jak je přenesou dolů. Někdo ale nechtěl pochopit, že on sám sice může chodit po chodbě a šířit misi, ale ne všichni mu budou rozumět.

Ideální je, když klíčové věci prezentuje jak vedení, tak přímí nadřízení a každý to bude předávat tak trochu po svém.

Když jsem dělala pro výrobu, tak byla klíčová myšlenka – **mistr je často jediný manažer, kterému ještě pracovníci rozumějí a jemuž věří**. On je jejich člověk, který mluví jejich jazykem. Výrobní ředitel je příliš daleko.

Často je to stejné i v rodině. Říkáme něco svým dětem a ony nám „nerozumějí“. Pak jim to řekne kamarád nebo někdo jiný a ony pochopí. Důležité je to přijmout jako fakt a pracovat s tím.



Pohled manažera

To je život, čím jste výš, tím jste víc sám, a prostě to nechcete, nechcete přijít o kontakt s normálními lidmi, přeci jen ta manažerská „smetánka“ už je dost odtržená od reality všedního dne, a tak se snažíte postihnout i toho posledního člověka, který ve vašem týmu je. Dělán to také a myslím, že to je správná věc. Pro mě osobně je to cenná škola – píšu a prezentuji, jak já říkám, v lidštině a moc mě to baví. Jsou věci, situace a chvíle, kdy jedna stejná informace proudí ke všem. Jdu do toho s tím, že ne každý to ocení a bude nadšen, to je také život.

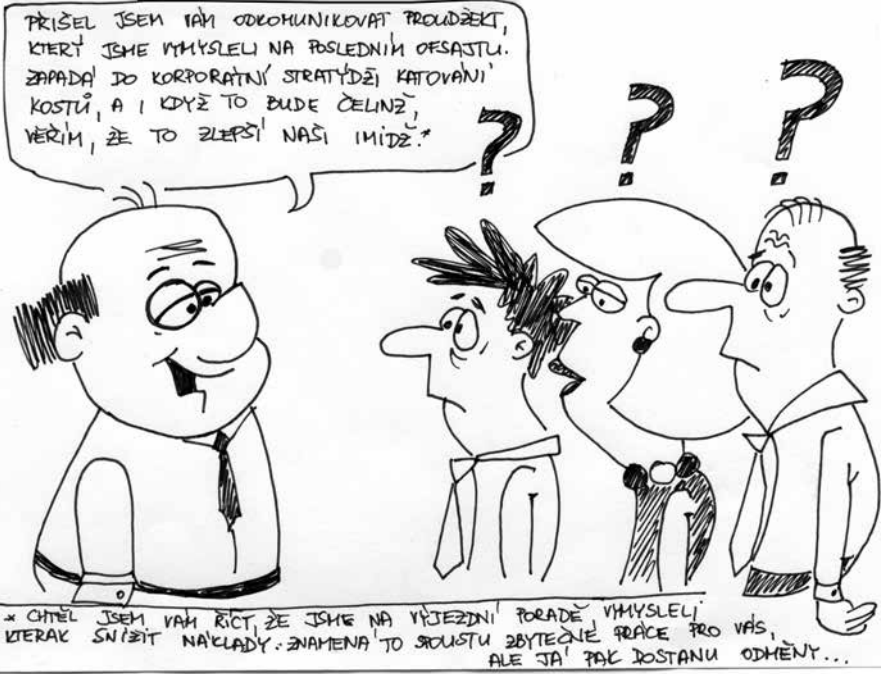
Můj oblíbený Tomáš Baťa měl kancelář ve výtahu a nebylo to proto, že by musel kontrolovat, od toho měl mistry, vedoucí dílen a další. Chtěl být prostě u toho. V době, kdy nebyla televize ani internet a e-mail, pronášel projevy ke všem svým spolupracovníkům, psal do novin, protože byl leaderem svých závodů a měl co sdělit, co naučit, čím inspirovat a věřil tomu, co dělá – všichni ho znali. Všimněte si, že ani jeden Baťův projev či úvaha neobsahují prázdná slova o ničem, naopak v nich najdete přehršel konkrétních příkladů ze života.

Jsme-li pravdiví a autentičtí, máme-li co sdělit, naučit a čím inspirovat, pak nás i ti nejnvdálenější kolegové znají a znají i to, co k nim posíláme.

Slova plynou, zachytávají se pouze myšlenky, které se nás něčím osobně dotýkají.

Každá rada dobrá ☺, tak tady jedna malá na závěr:

Až něco napíšete, připravíte bezva prezentaci, dejte ten váš skvělý výtvar přečíst svému dítěti, nebo komukoliv z rodiny... prostě někomu, kdo je úplně mimo hru, (vězte, že i u vás v týmu může někdo takový být!) a uvidíte, co vám na to řeknou. Přeji nám hodně štěstí!



ALE MY SE CHOVÁME NORMÁLNĚ!

To byl teda kurz! Už dlouho jsem nezažila skupinu, která by byla tak negativní. Jednalo se o reálně existující tým, který se měl „vyškolit“ v pozitivním přístupu. Každá skupina funguje jinak, takže nehodnotím podle jednotné šablony, je důležité, aby se lidé v týmu cítili přiměřeně dobře. Ale tady tomu tak nebylo. Během školení si skákali do řeči, překřikovali se dost nevybíravě, překvapilo mne, že si říkají i po dlouholeté spolupráci příjmením. To mi připomnělo základní školu: „*Králíku, neotravuj.*“ Měli i hodně osobní útoky: „*Prosím tě, co ty o tom můžeš vědět? Ty ze Soběslavi... Ha ha ha.*“

Že by rozlišovali, kdo je mladší, starší, déle u firmy, muž, žena. Nic z toho. O přestávce za mnou jednotlivě chodili a stěžovali si, jaký je to děsný tým a že je to tam nebaví.

Když jsem o tom mluvila po kurzu s jejich šéfem, tak mi vysvětloval, že to není tak hrozné a že se mi to jenom zdá. A při té příležitosti se do mne „obul“, co jsem udělala špatně atd. Pak mi vykládal své rozumy, co a jak se má dělat. Já už jsem s nimi nedělala nic. S takovým šéfem si můžu gratulovat, že nejsem v kůži těch lidí.

Dá se s tím něco dělat?



Pohled manažera



Aha, tak to mám asi odpovědět na tu otázku – takže: Vyhodit šéfa, vyhodit všechny! 😊

Ne, vážně a jsme u ryby, která smrdí od hlavy (mimochodem s tímto pojmem se budeme v této knížce potkávat častěji). Jak může být tým pozitivní, když ze šéfa sálá negativní energie a ke všemu ještě nevidí realitu? Po pravdě neznám tým, kde by byli všichni šťastní, usměvaví, naladěni a nadšení každý den a celý rok – to by byl zase americký sen. Ale to, co popisuje Míša, je hodně špatně. Napadá mě, jak takový tým může mít pracovní výsledky, když se lidé nesnáší, jak mohou spolupracovat a pomáhat si? To přece musí mít vliv na plnění úkolů? Nikdo to nevidí, nebo je to jedno?

Představuji si, co bych s takovým týmem podnikla. Asi bych to vzala přes ta negativa, když se jim tak líbí, a udělala s nimi takovou hru:

„Napište, jak něco nejlépe zvorat, někoho naštvat, někde uškodit, nesplnit úkol, shodit kolegu a nebyt pozitivně naladěn, naštvat sám sebe, být otrávený a co vám vadí na druhých.“

... a pak to otočit:

„Takže milí moji, traviči' ode dneška budeme dělat pravý opak. To jsou nová pravidla, a kdo je nebude dodržovat, půjde z kola ven.“

Poznámka:

Travič = člověk, který v týmu otravuje atmosféru, negativista, bez smyslu pro humor atd. Pojem byl vymyšlen na pracovním dopoledni mého manažerského týmu jako jedna z odpovědí na otázku: „*Jaké lidi v týmu nechceme?*“

CO TĚM LIDEM MÁM ŘÍCT?

František dělá pátým rokem mistra, je to dobrá práce. Jenže poslední rok to nestojí „za nic“. Zakázek je méně, museli zrušit jednu malou pobočku, mluví se o tom, že by měli být prodáni Angličanům, ale že ti je koupí, jen když budou výsledky. Po fabrice se šíří, že se určitě bude propouštět.

Nejhorší je, že on sám nic přesně neví. Na poradách se nic neříká. Lidé mají strach, co bude. Co je důležité – začalo se skutečně propouštět. V administrativě, ve skladu a minulý týden i u nich ve výrobě. Když se ptal výrobního ředitele, co se děje, a hlavně co se bude dít, nedostal konkrétní odpověď. Všichni mluví jen o propouštění. Podřízení se ho ptají – jestli to bude pokračovat, kdo odejde. František se snaží zjistit, co může. Někteří ho začali podezírat, že on sám ví, jak to bude, ale že jim to nechce říct. Možná aby neodešli do vedlejšího města. Loni tam vyrostla továrna, mají ji Japonci a opravdu platí dobře. Nejlepší odborníci od Franty by tam jistě našli uplatnění.

František je v těžké situaci. Nechce podrazit firmu a zároveň rozumí lidem, že potřebují vědět. On sám je na tom stejně. Doma má dvě malé děti, manželku na mateřské dovolené a hypotéku... a manželka by pořád něco kupovala. Úplný blbosti. Nemůže v noci spát. Přemýšlí, co a jak bude. Jestli se zeptat u Japonců, nebo čekat, jak to dopadne ve firmě. V práci ho to nebaví, lidi také chodí od ničeho k ničemu. A vedení se „schovává“ a stále má nějaké porady. Jediné, co Františkovi pomáhá, je, když zajde v sobotu „s klukama na fotbal a na jedno“. Ale pak už je zase další týden a je to pořád stejné.

František se bude muset rozhodnout, jak se zachovat. Jinak ztratí kredit u svých lidí. Dost často manažeři vymýšlejí přesné znění, co se řekne, jak se to řekne, dlouho se čeká, až se bude vědět všechno úplně přesně. Když lidé nemají informace, tak si je sami vytvoří – pracují s domněnkami. A těm pak skutečně věří. Proto mají fámy tak hluboké kořeny a dopady. I když se přesně neví, informace už „prosáky“ a je třeba se k tomu jasně postavit. Ví se to a to, další informace budou tehdy a tehdy a do té doby se dělá to a to. Není potřeba dávat lidem záruky, oni dobře vědí, že to ne vždy jde. Ale dělat z nich pitomce, to se jim nelíbí.



Pohled manažera

Co jsem řekla lidem já – stěhování více než tři set lidí z kanceláří, kde velká část mého týmu pracuje více než patnáct let, do open space:

Březen 2013 – To jsme ještě vůbec nevěděli, zda a jak to dopadne. V té době se začaly šířit chodbové zvěsti, rozhodla jsem se na nic nečekat, uvolnit informace a zasadit je do celkového obrázku – smyslu. Poslala jsem e-mail (výňatek níže):

„Milé kolegyně a kolegové,

... V oblasti umístění našich útvarů je jednou z posuzovaných variant také opuštění současné budovy a přesun do jiné...

Jsem připravena zodpovědět jakékoliv související otázky a také vám předat další konkrétní informace, jakmile je budu mít k dispozici.

S přáním hezkého odpoledne“

V podvečer dorazil e-mail od šéfa (opět výňatek níže)

„... Well written and concise and it shows a level of energy I do not always find back. Thanks a lot.

One small question: how sure are we actually about the move away [...] and why did you communicate already now?“

Květen 2013 – To už mluvíme o konkrétní budově a najednou se objevila jiná – takové „malé vidle“ ... informaci uvolňujeme a posíláme lidi, ať se jdou podívat i na tuto budovu.

Červenec 2013 – To už víme kam, ale nevíme přesně kdy:

„Dobrý den, kolegyně a kolegové,

navazuji na svůj mail z počátku května, v němž jsem vás seznamovala se změnami, které se nás dotýkají, ovlivňují naši práci a každodenní život. Také jsem slíbila, že až budu mít k dispozici další konkrétní informace, zejména k tématu opuštění naší současné budovy, co nejdříve vám je předám. Tady jsou...“

Resumé:

Na začátku března 2014 jsme se přestěhovali, až tato kniha vyjde, již budeme v nové budově několik měsíců. Všichni ví o všem, pokud chtějí, nikdo nekritizoval nepřesné informace ani to, že se najednou vynořila jiná budova (to nejvíce ze všech asi dostalo mě, protože jsem v tom viděla možné zpoždění termínu našeho stěhování).

Otevřená komunikace se vyplatila a vyplácí se vždy.

Co to přinese vám? Nemusíte přemýšlet o tom, co a komu můžete říct, nemusíte lhát, zamlčovat, mlžit a vykrucovat se, nemusíte se schovávat. A jako bonus dáváte velký vklad do vztahu s vašimi lidmi, a tím je důvěra.

Chcete, aby vám lidé věřili? Věřte vy jim, dejte jim informace a nebojte se, oni si s nimi poradí.

P. S.: ...stále jsem na svém pracovním místě ☺, tak jistě chápete, že mám šéfa, který pochopil důvody mé, pro někoho možná předčasné, komunikace.



