

EVA MOHAUPTOVÁ

Týmový koučink



portál

Týmový koučink

© Eva Mohauptová
© Illustrations Valérie Turečková
© Portál, s. r. o., Praha 2013

ISBN 978-80-262-0576-0

PŘEDMLUVA.....	9
ÚVOD	12
HLAVNÍ ZÁMĚR KNIHY	13
V této knize	14
CO JE TÝMOVÝ KOUČINK.....	15
Čtyři pohledy při týmovém koučování.....	16
Pro koho je užitečný týmový koučink?.....	17
Kdy je týmový koučink vhodný?	18
Kdy nedělat týmový koučink	18
Příbuznost s jinými obory	20
TÝM A SKUPINA.....	23
Tým, nebo skupina?.....	23
Jak se projevuje vyspělý tým.....	25
Mýty o týmech a týmové práci.....	26
Synergie.....	28
FORMY TÝMOVÉHO KOUČOVÁNÍ.....	30
Propojení s jinými formami rozvoje	33
ZÁKLADNÍ PRINCIPY KOUČOVÁNÍ.....	34
Principy koučování.....	34
Principy přístupu kouče ke koučovanému.....	53
HLEDÁ SE KOUČ	58
Podle čeho vybrat externího kouče?.....	59

KOMPETENCE KOUČE.....	62
Základní kompetence kouče	62
Kompetence v práci s týmem.....	68
Kultivace kompetencí týmového kouče	72
JAK SE Z TOHO NEZBLÁZNIT ANEB DUŠEVNÍ HYGIENA	
PRO KOUČE	73
Když kouče přemohou emoce – nenene prosím – tohle	
opravdu není na místě – myslím že i kniha unese titulek	
Když se kouč zblázní	74
Záchranné kruhy kouče	75
MANAŽER V ROLI TÝMOVÉHO KOUČE	78
Co potřebuje manažer zvládnout,	
aby mohl koučovat svůj tým	81
KONTRAKT K TÝMOVÉMU KOUČOVÁNÍ.....	88
Části kontraktu.....	88
Kontrakt v individuálním koučování.....	90
Kontrakt v týmovém koučování.....	92
Zadání pro koučink	100
Příprava programu	102
Kontrakt o práci s výstupem	102
Zpráva z koučování	103
Hodnocení týmového koučinku – kritéria výstupu	104
A žili šťastně až do smrti... ..	104
PROCES KOUČOVÁNÍ.....	108
Proces týmového koučování	108
SKUPINOVÁ DYNAMIKA A ENERGIE SKUPINY	121
Klasický průběh skupinové dynamiky	123
Spirála skupinové dynamiky	124
Skupinová dynamika pracovních skupin.....	131
Týmová kultura	135
Zrání skupiny	140
Jak se skupina vyvíjí	143
Chování, které podporuje skupinovou dynamiku.....	145

OD OBTÍŽNÉHO ČLENA SKUPINY K SYSTÉMOVÉMU POHLEDU	153
OSOBNÍ ODPOVĚDNOST V TÝMOVÉ PRÁCI	165
Nositel/vlastník tématu.....	166
Definování výstupu	167
TYPICKÉ SITUACE VE SKUPINÁCH	169
Jak to všechno začíná... ..	169
Typická témata v týmovém koučování	170
Šéf versus skupina	171
Podskupiny proti sobě.....	177
Jednotlivec versus skupina.....	180
Směřování skupiny – nová vize	183
Skupina versus organizace (šéf versus organizace).....	186
Slabý šéf	188
Slabý tým.....	190
Případová studie: Dvě podskupiny ve firmě	
Jak to celé začalo... ..	193
Proces týmového koučování	194
Postřehy a zkušenosti.....	197
TECHNIKY POUŽÍVANÉ PŘI TÝMOVÉM KOUČOVÁNÍ.....	199
Kvalita týmového koučování a techniky	199
Divergentní a konvergentní způsoby myšlení	199
Techniky podporující generování nápadů.....	202
Techniky podporující vyhodnocení nápadů a rozhodování.....	203
Techniky týmového koučování	
kombinující oba způsoby myšlení.....	213
Specifické techniky týmového koučování.....	223
Techniky zaměřené na práci se systémem	231
ZÁVĚR.....	235
ZDROJE	236

*Děkuji svému manželovi za neutuchající podporu
a pohled z úhlu jeho profese.*

*Děkuji svým kolegům z Koučink akademie
za sdílení tématu a odborné diskuse.*

Děkuji Jaroslavovi za víru v člověka.

Autorka

PŘEDMLUVA

Koučování je téma široké a různorodé stejně, jako jsou povahy a charakter lidí, s nimiž kouč pracuje. Někteří koučování zatracují, jiní je považují skoro za spásu pro lidstvo. A ještě další za moderní výkřik vzdělavatelů, který nepřináší nic nového. Nejdůležitější při posuzování koučování je asi hledání rovnováhy v tom, co koučování může měnit a v čem může pomoci, kdy a pro koho je dobré je využít. Jsem přesvědčena, že koučování může přinést změnu. Možná se zeptáte: „Proč bychom měli chtít změnu?“ Vždyť jí je všude dost, obklopuje nás, v práci jsme stále pod tlakem změn. Přesto si často řekneme: „Už toho bylo dost. Měli bychom to dělat jinak. Šéf by se měl chovat jinak, naše reprezentace by měla jednat jinak atd. Já sám na to přece nemám žádný vliv – ať oni se mění! Co mohu já jedinec změnit? Co zmůžu?“

Gándhí řekl: „Chceš-li změnu, buď ty tou změnou!“ To je odpověď. Každý z nás může svou troškou přispět ke změně. A koučování je metodou a nástrojem, který může toto uvědomění podporovat – mám možnost, mám odpovědnost, mám vliv. To, jak se chovám, ovlivňuje okolí. Mohu tím přispívat ke změně, o kterou mi jde. Já se měním a jednám podle toho, jak chci, aby jednali ostatní. Je třeba pěstovat otevřenost, odpovědnost, respekt k jinakosti, uvědomění si vlastních sil a možností, a tudíž pocit důvěry v sebe, lidi a svět či život.

Nebyl by to pak svět, ve kterém by se nám krásně žilo? I díky této knize máte možnost ve svém okolí či týmu s touto změnou začít nebo ji prohlubovat. Ve vašem mikrosvětě mít tým lidí, kteří

jsou jedineční, ale táhnou za jeden provaz, mají odpovědnost, jsou otevření ke spolupráci. A přestože dělají věci jinak, řeší situace po svém, navzájem se podporují, aby dosáhli toho, na čem se společně dohodli.

Máte v rukou knihu, návod či spíše velmi strukturovaný a uvážlivě sepsaný soubor zkušeností a pohledů na téma týmového koučování. Dostane se vám stejnou měrou také vjemů pocitových. Témata jsou dokreslována příběhy, ve kterých někdy můžete snadněji nalézt pravou podstatu sdělovaného. Autorka se s námi dělí o své zkušenosti a pohledy a o to je toto dílo cennější, protože je živé, čerpá z praxe a je plné námětů na přemýšlení nejen o týmovém koučování.

Hledáte-li odpovědi na otázky typu: co to je vlastně týmový koučink, jakou roli hraje a jaký má být kouč týmu, pro jaké týmy a jaké druhy řešení je vhodné využít, jak zapadá tato metoda mezi ostatní rozvojové metody, jak vypadá proces týmového koučování, pak si přečtěte tuto knihu.

Dozvíte se i o tom, co dělá tým týmem, co je to synergie týmu, jak se vyznat v dynamice skupiny, s jakými typy chování členů týmu se můžete setkat.

Dotknete se i základní východisek pro koučování, která mají obecnou platnost pro práci se skupinou i s jednotlivci. Máte možnost se seznámit se základními dovednostmi týmového kouče, při jejichž definování autorka využila světového standardu profesní organizace koučů ICF, a zároveň vnímáte to, že jsou prověřeny její vlastní zkušeností a doplněny konkrétními případy z praxe.

Dočtete se, jak se jako zadavatel či vedoucí týmu, kouč či člen týmu připravit na předání cíle a zakázky koučovi. Je to cenná informace, která vám může pomoci se vyhnout nedorozuměním, nejasnostem a dosáhnout konkrétně toho, co potřebuje vedoucí, tým a nakonec i kouč. Autorka se zde dotýká i etických hranic pro koučování a otázek koučových ambicí vzhledem k honbě za zakázkou nebo k touze vyniknout oproti druhým.

Za velmi cennou část knihy považuji kapitoly, ve kterých jsou vykresleny typické situace, s nimiž se při práci se skupinami můžete

setkávat, ať jste v jakékoli roli. Poslední kapitolu, kde jsou shrnuty techniky pro práci s týmem, ocení nejen koučové ale i ostatní lidé pracující s týmy.

Kniha je psána s velkou znalostí tématu i čtenáře. Mottem této knihy by mohlo být to, co autorka napsala na konci: „Lidé nepotřebují konzultanty, potřebují čas, prostor a pozornost, aby si uvědomili, co se v nich a kolem nich děje. Potřebují čas k vyladění atmosféry, aby se dokázali domluvit na tom, co by je posunulo dopředu.“

Přeji této knize mnoho vnímavých čtenářů a vám čtenářům přemýšlení o týmovém koučování.

A možná i o sobě samých...

Marta Anna Petrášová

profesionální certifikovaný kouč ICF

prezidentka ICF Chapter Praha v letech 2008–2010

Koučink akademie

ÚVOD

Co v knize najdete

- Základní postupy a využití týmového koučování
- Zkušenosti, názory a praktické rady k práci se skupinami a týmy
- Praktické příklady
- Výhody, rizika a limity týmového koučování

Co v knize nenajdete

- Neměnné pravdy
- Učebnici týmového koučování
- Přesné recepty na každou situaci
- Popis konkrétních firem

Moje ambice byla

- odpovědět mnoha lidem, kteří se ptali, co je týmový koučink, jak a proč jej využít;
- pomoci uvažovat o této činnosti, pokud ji chcete dělat nebo využít pro svůj tým;
- informovat, jak a kdy tento nástroj použít.

HLAVNÍ ZÁMĚR KNIHY

Když jsem se rozhodla napsat knihu o svých zkušenostech s týmovým koučováním, uvědomila jsem si, že to bude souhrn inspirací a zkušeností, nikoli všeobjímající pravda. Všechno si ověříte skrze svoji zkušenost a nic nebude recept, který vždy a za všech podmínek funguje. Týmový koučink si zaslouží pozornost. Proto vznikla tato kniha. Vnímejte ji **jako impuls k přemýšlení o tom, co je týmový koučink, jak ho dělat dobře a poctivě, ale i to, jaké má limity.** Věřím, že se vám budou při četbě vynořovat vaše vlastní situace a možná objevíte nové úhly pohledu. Možná budete mít v uvedených příkladech jinou zkušenost nebo budete mít jiný názor.

Koneckonců o sdílení různých názorů jde především.

Sen o týmu

Představte si stádo koní. Klidně se pase na louce a každý kůň má svoji sílu, touhy i vrtochy. Jdete k nim a získáte jejich důvěru. Představte si, že tyto koně získáte, podřídí se vám a zapřáhnete je do spřežení. Propojíte je mezi sebou a jejich síla se bude sčítat a násobit. Čím víc koní, tím větší síla. A koně se rozeběhnou... Vnímají, že utáhnou víc, než každý z nich sám, a mají z toho radost. A běží jako o závod. Kéž mají dobrého vozataje a kéž vozataj má sílu udržet koně v jednom směru na cestě. Potom je to jízda, která uchvátí duši...

Úspěšný týmový koučink pomůže lidem v týmu využít jejich sílu. Tato kniha chce přispět k tomu, aby ta síla byla blahodárná a tvo-

řivá, nikoli ničivá nebo promarněná. Abychom uměli vytvářet kromě výsledků práce také radost a spokojenost, nikoli frustraci a nepřátelství.

U této knihy je povoleno testování na lidech.

V této knize

1. se budu věnovat pouze **skupinám a týmům z firemního pracovního prostředí**, nikoli neziskovému sektoru, pomáhajícím profesím apod.;
2. budu používat **pojmy tým a skupina** jako vyjádření pro seskupení lidí, kteří spolu potřebují alespoň do nějaké míry spolupracovat a alespoň do nějaké míry vytvářejí společný výsledek. Tyto dva pojmy nebudu v knize zásadně odlišovat. Blíže se tomuto tématu věnuji v další kapitole.

CO JE TÝMOVÝ KOUČINK

Týmový koučink přináší **zralé fungování skupiny/týmu**. To znamená, že lidé samostatně přemýšlejí, jak dosáhnout cíle, co jim v tom pomůže a co pro to mohou udělat. Jsou odhodláni přebírat odpovědnost za svoje konání a jsou schopni o tom mluvit s ostatními. Pokud se naučí spolupracovat, jsou schopni sdílet zdroje a informace. Lidé se vnímají jako součást skupiny, pro kterou se rozhodli pracovat, a zároveň vidí svůj osobní přínos a individuální odpovědnost za to, co mají na starosti.

Zralé fungování také znamená, že pokud jsem s něčím nespokojený, jsem ten pravý, kdo je schopen najít, co se má změnit, a přijít s návrhem. Jsem schopný komunikovat se skupinou, diskutovat, vnímat názory kolegů a dát s nimi dohromady optimální řešení. Jsem schopen vnímat souvislosti a vzájemnou pracovní závislost. Je zřejmé, že ke zralému týmu potřebujeme zralé osobnosti.

Týmový koučink je nástroj k rozvoji skupin a týmů.

Týmový koučink je výsledkově orientovaný proces, který provází skupinu ke konkrétním krokům, které ji vedou k definovanému cíli.

Týmový koučink pomáhá skupinám a týmům na cestě ke špičkovému výkonu a spokojenosti lidí. Pomáhá jednotlivci uvědomit si sám sebe, sebe ve skupině i skupinu jako organismus a vyvodit z toho užitečné kroky pro změnu a vývoj.

Čtyři pohledy při týmovém koučování

Týmový kouč potřebuje při procesu koučování vnímat několik oblastí a se všemi pracovat.

1. Firma

Vše, co se při týmovém koučování děje se skupinou/týmem, musí podporovat širší celek – firmu, zákazníky, vnitřní i vnější vazby. Změny, které vznikají při týmovém koučování, musí akceptovat realitu, ve které skupina funguje – každá firma má svoji historii, hodnoty, ambice a plány a skupina je v nich zasazena a potřebuje s nimi fungovat v souladu.

2. Skupina

Týmové koučování musí respektovat vztahové, procesní a výsledkové fungování skupiny/týmu tak, aby podporovalo dlouhodobé dosahování výsledku a zároveň dobré vztahy, atmosféru a prostor pro rozvoj.

3. Jednotlivec

Kouč musí věnovat pozornost i každému člověku; proces koučování musí podporovat jednotlivce a jeho rozvoj a zároveň podporovat bezpečí ve skupině. Každý člověk má své zájmy, silné a slabé stránky, osobní hodnoty, svoji motivaci. S tím do týmu přichází a je třeba to respektovat.

4. Vedoucí týmu nebo skupiny

Je nutné, aby proces týmového koučování respektoval plně šéfa, jeho směřování a podporoval jeho pozici ve skupině, jeho způsob vedení a rozhodování a podporoval skupinu v souladu s ním.

Všechny tyto oblasti se vzájemně ovlivňují, nelze je pominout ani vynechat.

Pro koho je užitečný týmový koučink?

Týmový koučink může využívat jakýkoli funkční celek, který má společný cíl a výstup a v němž členové potřebují spolupracovat. V této knize se budu zabývat pouze firemním prostředím, ale nepochybuji, že ji lze využít i v jiných prostředích (školy, zdravotnictví, neziskové organizace).

Pro týmový koučink je rozlišení na tým nebo skupinu důležité pro pochopení vnitřní dynamiky, dění ve skupině, fungování v systému. Týmové koučování lze podnikat s jakýmkoli funkčními celky (oddělení apod.), které nutně nemusí naplňovat všechny definice týmu. Nelze podnikat se skupinou lidí, kteří spolu nemají nic společného, nemají společný cíl a jejich práce spolu nijak nesouvisí. V textu se setkáte s velmi volným používáním pojmů skupina, tým, projektový tým. Jsou v tom zohledněny oba úhly pohledu.

Týmový koučink je určen pro týmy nebo skupiny lidí, kteří

- **na sobě pracovně závisí – potřebují spolupracovat, aby dosáhli cíle;**
- **mají společný cíl – vizi;**
- **vytvářejí dohromady celek, jenž je v systému firmy ohraničen – má svoji identitu (oddělení, projektový tým, útvar).**

Lidé se často nestíhají bavit o práci samotné, natož o tom, jak se jim spolupracuje, co by se dalo zlepšit, co je štve a co by chtěli dělat jinak. Není čas věnovat pozornost zlepšení vztahů, procesů a komunikace v týmu nebo skupině a často je to doprovázeno také emocemi, takže se nikomu nechce hledat řešení. Tento stav je možné udržovat dlouho, ale klesá motivace a výkonnost. Nemůžeme potom mluvit o nějaké synergii lidí a efektivní spolupráci. Výsledky jsou průměrné, nálada kolísavá a motivace je vlažná.

Kdy je týmový koučink vhodný?

- Pokud šéf chce své lidi ve své skupině/týmu rozvíjet a chce je podpořit v růstu.
- Je **vhodný čas** na rozvoj skupiny (skupina se může posunout za půl roku dobrého vedení pomocí koučinku velmi výrazným způsobem).
- Skupina je **otevřená práci na sobě** a je připravena na sebereflexi.
- Ve skupině je dostatečná **důvěra a otevřenost**, aby mohli lidé sdílet svobodně různé názory a návrhy.
- Skupina je dostatečně **soudržná**, aby vydržela i napětí.
- Ve skupině jsou **osobnosti dostatečně vyztřelé**, aby byly připraveny naslouchat a přebírat individuální odpovědnost.
- Pokud chcete **využít zkušeností a znalostí lidí** ve skupině/týmu.

Kdy nedělat týmový koučink

1. **Pokud šéf preferuje direktivní styl vedení** a vyhovují mu lidé, kteří poslechnou, neptají se a moc samostatně nepřemýšlejí.

Někteří vedoucí mají příkaz v hloubi duše rádi. Ale podle současného trendu jej zamaskují liberálnější stylem, a v klíčových momentech se vrátí k direktivnímu rozhodnutí bez možnosti diskuse nebo zohlednění názoru. Podřízení jsou v týmovém koučinku vedeni řešit problémy a přinášet návrhy a posléze zjistí, že je to zbytečné. To přináší frustraci a demotivuje ty nejaktivnější, kteří si potom tajně přejí: „Kéž by nám to prostě přikázal.“ V takových situacích týmový koučink posiluje tento rozpor a přináší spíše frustraci.

2. **Když nechcete žádnou změnu.** Všechno vám vyhovuje tak, jak je, a nechcete investovat čas, energii a pozornost do vývoje a zlepšení. Je zbytečné aktivovat lidi v týmu, když každý jejich návrh zamítnete. To se jenom obrátí v odpor.

3. **Pokud stejně víte, k čemu má tým dojít**, a potřebujete mu to jenom nějak sdělit. Kouč nemůže přesvědčovat tým pro návrhy šéfa.
4. **Pokud je váš tým bez sebereflexe** a je přesvědčený, že dělá všechno nejlépe, jak má.

Někdy vedoucí doufá, že kouč sdělí členům skupiny, že něco nedělají dobře, protože sám neumí dávat zpětnou vazbu. Kouč však nemůže suplovat roli vedoucího. Pokud mají lidé v týmu pocit dokonalosti, nejsou motivováni k vývoji a změně. Je to potom frustrace ze ztráty času na obou stranách.

5. **Pokud chcete školení** a vnímáte nedostatky spíše ve znalostech než v komunikaci, spolupráci a přístupu. Pokud by se měla koučovat jakákoli znalost, která ve skupině není.
6. **Pokud je ve skupině zásadní mezilidský rozkol** a plánujete personální změny. Při konfliktech v týmu, pokud se jim věnuje určitý čas, může mít týmový koučink dobré výsledky. Znamená to, že konkrétní lidé se budou navzájem více poznávat, respektovat a zvykat si na sebe. Ale když do toho přijde personální změna, je to zbytečně vynaložený čas.
7. **Pokud jako šéf nemáte jasno, kam chcete jít**, co si chcete nechat na svém stole a co budete delegovat na tým.

To je často situace, kdy nastoupí nový šéf a ještě nemá zformulovanou vizi a jasné zadání pro tým. Týmový koučink energetizuje, mobilizuje tým, ale když potom neví, kam má jít, může si začít energii vybíjet i destruktivně.

8. Pokud protežujete jednu část skupiny a dopředu víte, komu budete jako šéf naslouchat. Potom je to zbytečná hra, která nepřinese nic dobrého ani jedné ze zúčastněných stran.
9. Pokud je to zástěrka pro práci na osobním tématu jednoho ze zúčastněných.
10. Pokud máte pocit, že se vás to jako šéfa skupiny netýká.

To, co se děje v týmu, se vždy nějakým způsobem týká šéfa a je to jeho odraz. Výjimku tvoří případ efektivních synergických týmů, které si samy zvolí, že chtějí koučink a že k tomu šéfa nepotřebují, že ho budou pouze informovat a jsou schopny pracovat samostatně.

11. Pokud nemáte čas dát skupině prostor k růstu a rozvoji.
12. Pokud chcete podporovat hvězdy, a ne spolupráci.
13. Pokud chcete podporovat soutěž a konkurenci mezi lidmi.

Příbuznost s jinými obory

Začněme zjištěním, kde je prostor pro týmový koučink, co vlastně tento pojem vymezuje.

- Práce se skupinou/týmem.
- Práce s ději mezi lidmi.
- Usnadňování dohod, řešení problémů, stmelování skupiny, které vedou k efektivitě skupiny a spokojenosti lidí v souladu s okolním systémem.
- Podpora rozvoje skupiny/týmu a jednotlivců ve skupině směrem ke zralému fungování.
- Pomoc při řešení vztahových, procesních, výkonových témat, která si členové skupiny/týmu přinášejí, a zároveň vedení k samostatnosti při řešení úkolů.

Ocitneme se někde na pomezí moderování, facilitace, týmové supervize, individuálního koučování a teambuildingu. Na hranici těchto oborů je týmové koučování **provázením týmu na jeho cestě k efektivitě, zralosti a synergii**. Provázení, které postupuje s respektem, úctou a silným uvědomováním si systému, ve kterém tým funguje. Práce s týmy nebo pracovními skupinami stojí na principu koučování, na etice koučování a kompetencích kouče.

Tyto obory jsou si blízko, v některých technikách a přístupech se prolínají; přesto je lze od sebe odlišit. Další věc je, jak se prolínají v konkrétní práci toho kterého kouče a který přístup kouč preferuje.

Týmový koučink a týmová supervize

Vymezování těchto pojmů v praxi nás teprve čeká. V různých literaturách jsem našla rozdíly: autor byl buď kouč, nebo supervizor, a měl tedy znalost a zkušenost hlavně v jednom z oborů. Já pracuji jako kouč, ne jako supervizor. Nicméně mám se supervizí velmi dobrou zkušenost. Vnímám, že tyto dva obory jsou si v mnohém podobné, ale zároveň jsou tu i rozdíly.

Podobnosti – jde o podobný proces; v jeho rámci se klade důraz na uvědomování si pozadí témat a pocitů a jevů v různých situacích, zaměřuje se na rozvoj lidí ve skupině, dlouhodobý kontrakt, některé techniky jsou podobné, práce na systémové stabilizaci skupiny.

Rozdíly – koučink je více výsledkově orientovaný, supervize jde více do hloubky z hlediska pocitů a vnímání jednotlivců, má více terapeutický základ. Výstupem z týmového koučování je akční plán. Supervize je v Čechách více popsána, certifikovaná, má stanovená pravidla, koučink je oborově mladší.

S některými body nemusíte souhlasit, můžete mít jiné představy, jak to je, a taky máte určitě pravdu.

Rozdíl mezi týmovým koučinkem a facilitací či moderací

Facilitace se zaměřuje na proces diskuse, účast lidí v diskusi, výstupy, proces domlouvání se a rozhodování ve skupině. Je to jednorázový proces, který na sebe nenavazuje a odehrává se na setkání skupiny. Nepracuje se systémem a dlouhodobým kontraktem.

Moderace je provázení určitým programem, který má stanovenou strukturu a jehož se účastní více lidí. Cílovou skupinou pro moderaci nemusí být tým nebo pracovní skupina, ale libovolná skupina nezávislých lidí.

Rozhraní týmového koučinku a teambuildingu

Týmové koučování využívá zážitkové techniky, které umožňují pracovat s ději tady a teď. Nicméně tyto aktivity jsou zaměřené na téma, které si skupina vybrala, jsou časově nenáročné a jsou zasazeny do kontextu práce se skupinou. Teambuilding je více zaměřený na stmelení skupiny skrze zážitek a posílení neformálních vztahů ve skupině. Pozornost skupiny se zaměřuje na zážitek a řešení úkolů, které nesouvisí s pracovním prostředím skupiny. Rozbory aktivit někdy obsahují i přenos do praxe, ale většinou nenásleduje další práce s výstupy.

Rozhraní týmového koučinku a skupinového koučinku

Jsou to dva samostatné nástroje. Skupinový koučink pracuje se skupinou lidí, kteří jsou na sobě nezávislí, nespolupracují ani nebudou a setkali se proto, že je zajímá stejné koučovací téma. Každý pracuje na svém tématu samostatně a zároveň se mohou v procesu práce podporovat, inspirovat a procházet tímto procesem skupinově.