

## Název zprávy

*Další a další dveře se otevírají aneb druhé kolo koučování přináší nová poznání.*

## Krátký úvod

Klientka je ředitelkou střední školy. Při vstupu do koučování již měla za sebou první cyklus koučování, takže věděla, co ji čeká. Také věděla, na jakých problémech chce pracovat. Hlavním důvodem jejího vstupu do koučování bylo, že si k němu otevřela cestu a věděla, že má pracovat dál. Měla vyzkoušené, že koučování pomáhá, a vytušila další úrovně, na kterých může dál pracovat. Pro své další poznávání zvolila stejného kouče, protože se už společně dobře znali, věřili si, měli mezi sebou dohodnuté nastavené podmínky pro bezpečnou, neohrožující a přínosnou spolupráci.

## Cíle

- **Nenechám se strhnout emocemi lidí. Zůstanu pevně na své pozici.**  
První cíl byl pro klientku nejdůležitější, v závěru koučování si uvědomila, že jí práce na zvládnutí prvního cíle přinesla nejvíce užitku a radosti.
- **Jasně pojmenuji věci, které vytýkám.**
- **Moji podřízení se mnou jednájí bez nátlaku.**  
Tento cíl považuje dnes klientka za nejlépe naplněný. Nepříjemné situace dokáže předvídat, nepřipustí je, dokáže jim předcházet, a pokud k nim dojde, zvládá je dobře.

## Dosahování cílů

Když si klientka stanovovala své cíle, věděla, že jsou to její slabé stránky, s nimiž potřebuje pracovat a naučit se je překonávat. V zadání cílů byla citově angažovaná, ale držela si i racionální nadhled, což bylo znát po celou dobu koučování. Během něho držel kouč pravidelnou strukturu schůzek, při setkávání byly dodržovány rituály. Klientka si zároveň uvědomovala, že když bude potřebovat řešit něco konkrétního a aktuálního, může si o to říct a kouč bude problému věnovat čas v rámci sezení. Oproti prvnímu cyklu byla klientka v této potřebě svobodnější, dokázala si o své potřeby říct.

A jak klientka postupovala? Po definování cílů spolu s koučem stanovila strategie – naplánovala kroky, na kterých pozná, že se přibližuje k určeným cílům. Například u druhého cíle si naplánovala následující kroky:

- Příprava v klidu: co vlastně vytýkám, pojmenuji problém
- V pracovní rozhovoru s podřízeným jasně a stručně sděluji výtku bez obviňování. Ptám se, co může kolega udělat sám. Zjišťuji, co k tomu potřebuje ode mne.

- V rozhovoru se držím konstruktivní diskuse, nenechám kolegu odejít ke sdělování toho, co nebo proč to nefunguje.
- Sleduji, zda je výtka vnitřně přijatá, je akceptovaná.
- Výše uvedený postup se budu snažit používat a podle situace přizpůsobovat, abych se naučila jej používat bez dlouhého přemýšlení a s vysokou efektivitou.

Jednotlivé kroky, které si pak klientka stanovovala na sezeních při plnění druhého cíle už byly určeny na základě konkrétních situací na pracovišti. Při samotných sezeních si klientka s doprovodem kouče pojmenovávala problémy, hledala zdroje nesnází a především pak cesty, jak je vyřešit. Konkrétními kroky byly akce jako: Připravím si rozhovor, ve kterém klientka nabídne dohodu k odchodu. Nebo: Vyslovuji vytýkané věci nahlas, stávají se pak pro mne živější, aktuálnější – otevírá se mi cesta k řešení. Další krok byl: Před jednáním, které vnímám jako složité, si předem napíšu postup. Také: Začínám si uvědomovat, jak se cítí moje nejbližší kolegyně, našla jsem způsob, jak spolu můžeme lépe spolupracovat: Mým krokem je ocenění toho, v čem je kolegyně dobrá a začneme nastavovat budoucí spolupráci z úhlu její úspěšnosti. A ještě další krok: Ze své řeči vypustím slovíčka, která mohou působit nedorozumění. Ubezpečuji se o tom, že mým sdělením lidé opravdu rozumí. Ověřuji si to.

Přes tyto kroky a uvědomování si důsledků svých vlastních postupů se klientka postupně za pět měsíců práce dostala od pocitů rozladění, nejistoty, únavy postupně přes neutrální pocit až k dojmu, že je potřeba tichého našlapování kolem, protože se začíná dařit a nechce to zakřiknout. Na konci společných sezení vnímala klientka klid a přísun energie. Zároveň ve vztazích s kolegy uznání sebe sama a respekt. Díky tomu nebyla ani v červnu tak vyčerpaná, jako obvykle.

Ve druhém období spolupráce vstoupila klientka víc do podstaty věcí. Pozitivum déle trvajících osobního kontaktu s koučem bylo znát, jako by šli spolu od základů stavby do vyšších pater budovy. Cítila se víc zakotvená ve společné práci.

Pro klientku bylo důležité, že mohla řešit konkrétní pracovní věci. Vždy se na ně připravila, mohla si je důkladně promyslet. Díky tomu někdy přišla na věci, které by možná pominula nebo by na ně přišla později. Například při přípravě projektu se učila uvědomovat si práci se ztrátami a přínosy a pracovat s vědomím rizika. Toto své uvědomění začala využívat i při dalších činnostech, důsledně a systematicky. Přineslo jí to více klidu ve vlastní práci.

Ve druhé části společného setkávání klientka hodně pracovala na tom, aby její práce ve vedení školy byla efektivní, vedení bylo jednotné a aby především dobře fungovala vzájemná komunikace. Učila se poznávat některé kolegy, s nimiž pracuje už léta, učila se je pochopit a vidět je z té lepší stránky. Dokázala pak lépe ocenit jejich kvality. Dnes ví, že snazší spolupráce ve vedení školy je možná. Uvědomila si svá očekávání vůči kolegům, na novém poznání se naučila změnit očekávání v realitu a oceňovat individuální profesní kvality svých kolegů.

Klientka objevila své velké osvobození: naučila se nepřejímat zodpovědnost za jiné lidi. Uvědomila si, že některé situace, které prožívá, se dají řešit i přes emoce, nejen rozumově. Dovolila sama sobě užívat emoce v práci, čímž se jí pracuje snáze. Ví, že emoce mají na pracovišti své místo.

### Hodnocení

Proces koučování klientka přirovnala ke kinu: dřív měla pocit, jakoby se dívala na obyčejný film. Pak najednou vstoupila do kina, kde hrají širokoúhlý panoramatický snímek. Ten jí umožňuje jiný pohled na sebe, kolegy, způsoby řešení problémů. Má pocit profesního růstu.

Důležité jsou pro klientku i informace o způsobu vedení lidí a některé manažerské techniky, které si pro sebe objevila. Teoretické vhledy jí pomohly všechno ucelit tak, aby si vytvořila celek – vznikl tak její „širokoúhlý film“. Odložila svůj strach z konfliktních situací. Do práce vstupuje s daleko větší vervou, zaměstnání jí odebírá mnohem méně energie. Výsledky koučování využívá ve škole neustále. Téměř pořád jí běží hlavou, jak co dělá, neustále reflektuje svoji práci. Situace stále hodnotí skrze poznatky, které si při koučování vytvořila. Vše využívá konkrétně při přípravě na jednání s rodiči i kolegy – jak úspěšně vést pracovní jednání, jak říct některé věci, aby to bylo užitečné, jak je naopak neříct. Pomohlo jí to v plánování vlastní práce, ji a vše s ní spojené začíná vidět v jiných souvislostech. Naučila se budovat tým poučeně, nejen intuitivně. Dnes mnohem snáze porozumí situacím v práci.

### Uvědomění

Ve školství se po vedení školy a učitelích většinou chce, aby neustále něco dávali. Svou energii, čas, nadšení, někdy i obětování se. Koučování je příležitost, kde učitelé mohou dostávat, užívat si pocit, že jsou klienti a kouč se věnuje jen jim. Je to čas, který mohou darovat sami sobě. Věci, které se z počátku zdají neřešitelné, se při společné práci ukážou řešitelnými a méně obtížnými. **A nejdůležitější na tom je, že si na to přijdete sami.**

Červen 2010

Marta Břehovská