

Vzdělávání pedagogů v prostředí cloudu

Reg. číslo: CZ.1.07./1.3.00/51.0011

Realizátor projektu:
B.I.B.S., a.s.



Koučink v systému ICT pro pedagogické pracovníky



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

Koučink v systému ICT pro pedagogické pracovníky

Obsah

Titulní list opory

Úvod do problematiky

Návaznosti

Motivace ke studiu

Poučení

Cíl studia

1. A zase ten koučink
2. Koučink a ostatní přístupy
3. Podstata koučování
4. Koučování jako styl vedení
5. Jak postupovat při koučinku
6. Profil kouče a jeho kompetence
7. Koučink prakticky
8. Teoretické přístupy využívané v koučinku

9. Psychohygienu kouče
10. Etika koučování
11. Koučovací pohádka
12. Koučovací aktivity
Prezentace k prezenční výuce
Závěry
Souhrn
Příklady k promyšlení
Slovníček pojmů
Seznam použitých zdrojů

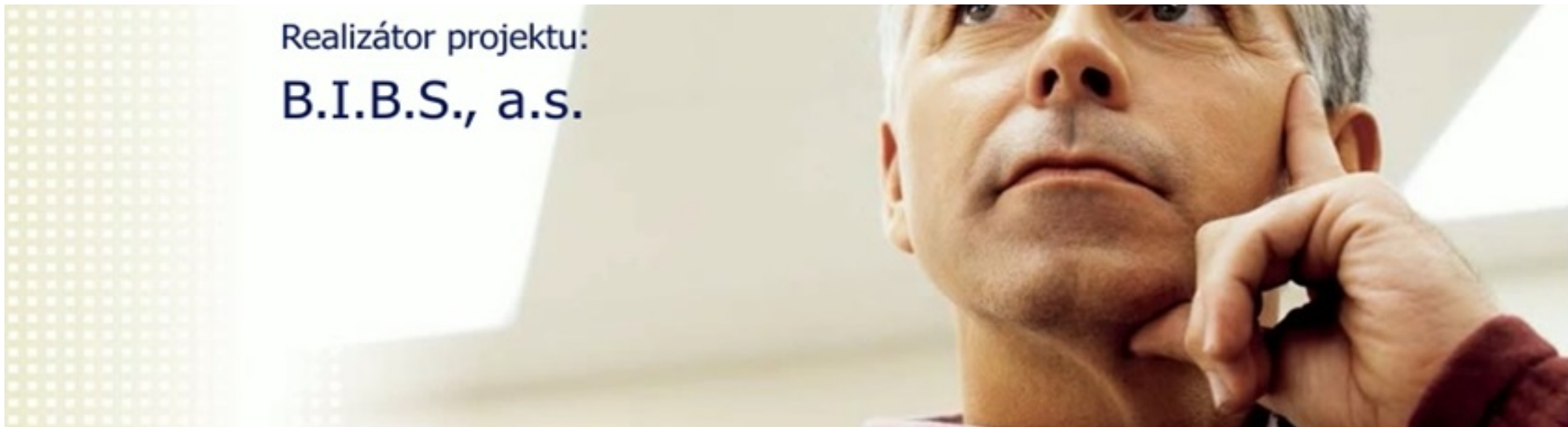
Titulní list opory ▲



Vzdělávání pedagogů v prostředí cloudu

Reg. číslo: CZ.1.07./1.3.00/51.0011

Realizátor projektu:
B.I.B.S., a.s.



Koučink v systému ICT pro pedagogické pracovníky



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úvod do problematiky ▲

Vážené studentky, vážení studenti,

dovolte, abych vás přivítal u **studijní opory Koučink v systému ICT pro pedagogické pracovníky** a popřál vám mnoho příjemných studijních zážitků.

Slovo koučink a koučovat se stalo velmi oblíbeným nejen v oblasti sportu, ale i v dalších oblastech každodenního života. A postupně se dostává i do školství. Občas můžeme slyšet výraz jako „to jsem teda prokoučoval“, když se někomu něco nepodaří. Řada lidí nemá jasnou představu o tom, co znamená koučink. Dokonce ani ti, kteří se vydávají za kouče, nemají jasnou představu. V rámci našeho studia **si řekneme více o slově koučink, o koučovacím přístupu a také o vymezení koučinku ve vztahu k jiným metodám** (mentorink, poradenství, terapie a další). Společně se podíváme i na teoretické přístupy, které se v rámci koučování dají využít. Jak sami uvidíte, hlavní pozornost je věnována psychologickému směru – transakční analýze. Transakční analýza je poměrně mladý přístup, který má své místo na koučovacím světě. U transakčních analytiků existuje jeden neduh – více se dělá, než píše. Proto vycházím především ze zahraniční literatury. V České republice zatím nevyšla žádná knížka věnovaná koučinku ve spojení s transakční analýzou. Pro učitele a vzdělavetele jich ovšem pár vyšlo a ty vám vřele doporučuji.



Zaměříme se na to, jak prakticky koučovat a jak využívat koučink a koučovací přístup v prostředí školy. Možná si kladete otázku, proč koučink pro učitele ve vztahu k ICT? Protože vaším úkolem bude koučovat kolegy k využívání nových technologií při výuce. Koučink je vždy spojen s určitou změnou. Dle mého názoru bude pro řadu vašich kolegů hodně velká změna začít používat tablety a další zařízení při výuce. Možná je to i velká změna pro vás. Jak všichni víme, každá změna je spojena s pocitem strachu a obavou, zda vše zvládneme a budeme úspěšní. Podobnou obavu mohou mít někteří z vás ve vztahu ke koučování kolegů. Věřte, že se není čeho obávat. **Společně se koučinku podíváme na zoubek a naučíme se ho prakticky používat.** Uvidíte, že aplikace není jenom v komunikaci s kolegy, ale budete jej moct aplikovat i do školní třídy.

Autorem opory je David Kryštof, který vystudoval sociologii a andragogiku v profilaci na personální management na Univerzitě Palackého v Olomouci. Působí jako profesionální trenér soft skills a kouč. Svou profesní dráhu zahájil jako trenér v rámci kurzů komunikačních dovedností, asertivity a zvládání náročných situací. Postupem času přišel na to, že nestačí informace předávat. Došel k názoru, že koučink je o tom, že si každý člověk přijde sám na své správné řešení a přístup. Teoretický background mu zajistil roční výcvik v rámci International Center for Business Coaching vedený MProf Sandrou Wilson, MCC, TSTA-O. V současné době je v certifikační fázi u ICF (International Coaching Federation) v úrovni ACC (Associated Certified Coach). Ve své práci využívá teorii transakční analýzy.

Návaznosti ▲

Pokud se chcete o koučinku dočíst více, doporučuji vám podívat se na použitou a doporučenou literaturu. Najdete tam přehled téměř všech publikací, které v České republice vyšly k tematice koučování. Pokud se rozhodnete, že chcete změnit vaši profesi a přejít na koučování jako na hlavní činnost, doporučuji vám absolvovat některý z certifikovaných výcviků koučování. Nabídka na českém trhu je poměrně dost široká. Dejte si proto pozor při výběru. Jistotou jsou vzdělávací kurzy, které jsou akreditovány u International Coaching Federation a splňují obsahové a rozsahové požadavky.

Motivace ke studiu ▲

Změna je něco, co ne každý vítá s radostí. Určitou změnou je i používání ICT v prostředí školy a hlavně ve výuce. Vaším úkolem bude koučovat své kolegy tak, aby ICT ve výuce používali. Věřím, že vám budou velmi vděční, protože budete zvyšovat jejich potenciál a také kvalifikaci. Rozhodnou-li se jít k jinému zaměstnavateli, půjdou s výhodou, že tyto znalosti a dovednosti již mají. Půjdeme-li ještě dál, svým kolegům pomůžete i tím, že mnohem lépe zaktivizují žáky a studenty při výuce. Učitel, který efektivně používá ICT ve výuce, bývá velmi často oblíben a žáci jeho výuku mnohem více vnímají.

Navíc si rozšíříte svůj obzor a získáte i nadhled či vhled na situace, které řešíte vy sami. Každý poradenský přístup, kterým koučování je, má svou výhodu: poradce, v našem případě kouč, získá „pevnější půdu pod nohama“, a dokonce si zvýší sebevědomí.

Baví se dvě babičky a jedna druhé povídá: „To je ti hrozné, náš Matýsek mi říkal, kolik z nich ve třídě už má tablety. To za nás nebývalo.“



Poučení ▲

O koučování a koučovacím přístupu se dá napsat hodně textu; nejdůležitější je praxe. Zažije-li si člověk koučování sám, případně sám koučuje, vynahradí to několik desítek stran textu. Berte tuto studijní oporu především jako základní teoretický rámec, co je dobré vědět před tím, než přijdete na přímou výuku, kde budete mít možnost koučování si sami „zažít“. Stejně tak to platí i v prostředí školy.

Struktura textu je koncipována tak, abyste se seznámili obecně s koučinkem, pochopili podstatu koučování, viděli rozdíl mezi koučováním v čisté podobě a koučováním jako stylem vedení. Hlavní část studijní opory je věnována praxi koučování a kompetencím kouče. Nejsou samozřejmě opomenuty doporučené postupy – dílčí kroky – v koučovacím procesu. Má to svoji obrovskou výhodu; nikdy se vám nestane, že byste nevěděli, jak dál. Koučování není pouze kladení otázek, jak si mnoho lidí myslí. Při koučování se využívají i další teoretické přístupy. Vybral jsem pro vás transakční analýzu, MBTI a neurolingvistické programování. Je to ovšem velmi malá část toho, co se v praxi používá. Nezapomněl jsem ani na kapitolu psychohygiena kouče, protože někdy je to vážně „na zbláznění“.

V literatuře věnující se koučinku jsem objevil koučovací pohádku. Rozhodl jsem se přetisknout Vám ji, abychom se při přímé výuce mohli pobavit o podstatě koučování nad pohádkou. Ne že by koučink byla jedna velká pohádka, ale na krásném příkladu se dá pochopit podstata a smysl koučování.

Cíl studia ▲

Studium je potřeba rozdělit na e learning a přímou výuku.



Přímá výuka a samostudium pomocí e-learningu má trochu odlišné cíle.

Cílem studia v rámci e learningu je seznámit se s problematikou koučinku a koučovacího přístupu. Najít si cestu k aplikaci v prostředí školy. Cílem je pochopit principy fungování koučinku a znát techniky/aktivity, které se v rámci koučovacího procesu dají aplikovat. E-learning pomůže nasměrovat k praktickému využití koučinku a koučovacímu přístupu v prostředí školy při koučování kolegů. Jeho aplikace je ovšem širší - a to i na vyučovací hodinu a práci s třídním kolektivem.

Cílem prezenční výuky je naučit se koučink a koučovací přístup prakticky aplikovat v prostředí školy, především v oblasti aplikace ICT. Cílem je, aby každý účastník měl možnost být koučován a koučovat, a tak na vlastní kůži zažil tento přístup.

1. A zase ten koučink ▲

A zase ten koučink. Už to začíná být otravné, jak se často hovoří o koučinku, a vlastně každý to





dělá jinak. A už se to začíná dostávat i do škol.

Někdo přijde, ptá se, a myslí si, jak těžce pracuje. Vždyť ptát se můžu i sám sebe, ne? To určitě ano, jenže kouč (většinou) ví, jak na to, a může poskytnout cenný vhled do situace. To ale už hodně předbímám. Pojdme se podívat, co to vlastně koučink vůbec je.

Po prostudování této kapitoly budete schopni vymezit rozšíření koučinku, filozofické předpoklady koučinku, zmínit základní definice koučinku, rozlišit koučink a koučovací přístup a formulovat typy koučinku.

1.1 Rozmach koučinku

Koučink jako pojem je více znám v prostředí sportu. Jako pojem se v pracovní oblasti do popředí dostal před zhruba 10 až 15 lety. Bohužel se objevila obrovská expanze koučů, protože každý terapeut, školitel, poradce, ekonom a jaderný fyzik si myslí, že klidně může dělat koučink, protože koučovat přece nic není. Koučink je profese, a proto je nutné k němu tak i přistupovat. Každá profese má svou přípravu (vzdělávání), standardy (kompetence absolventa) a ověření způsobilosti (certifikace). Tím nechci naznačit, že například jaderný fyzik nemůže být dobrým koučem. Je potřeba, aby dokázal pracovat s kompetencemi kouče. Pojdme se podívat na rozmach koučinku z částečně historického vývoje.

Vývoj koučinku lze dle Dembkowskeho, Eldridge a Huntera (2009) sledovat na osmi kritických faktorech:

- rostoucí bohatství v zemích prvního světa,
- změna v rodinné struktuře,
- úpadek tradičních náboženství,
- zvyšující se spleťtost pracovního života,
- globalizace kariéry,
- úpadek „celoživotní“ kariéry,
- potřeba řešení právě včas,
- rostoucí potřeba celoživotního vzdělávání.

Nepřipadá vám to, že díky tomu se částečně rozšířilo i celé školství? Myslím si, že Komenský by mi mohl dát za pravdu.

Rostoucí bohatství způsobilo, že se lidé začali zajímat o svůj osobní a osobnostní rozvoj, kdy na něho měli volné finanční prostředky. Stalo se pro ně důležité rozumět si a být řídicím prvkem svého života, nejenom aktérem.

Změna v rodinné struktuře je představována jednak pracovním zapojením žen, ale především v pozdějších letech zvýšenou rozvodovostí. V současné době, kdy se rozvádí téměř 50 % manželství, lidé hledají oporu mimo svoji primární rodinu a využívají externích služeb.

Náboženství a víra vždy spočívaly v podpoře a vedení lidí. Hodně lidí dnes nevnímá náboženství jako zdroj podpory, a proto podporu hledají v jiných, někdy alternativních přístupech či alternativních náboženstvích.

Zvyšující se spleť pracovního života lze identifikovat ve specializaci jednotlivých profesí. Odborně se používá pojmu „kredencialismus“, který představuje navyšování kvalifikačních požadavků na pracovníka. Typickým příkladem je například vysokoškolský titul pro výrobního pracovníka ve strojírenství (obsluha CNC stroje). Dalším takovým příkladem je zvyšování bezpečnosti a někdy tak zvýšení komplikovanosti dané práce. Pokud bych se zaměřil na práci učitele, mám dojem, že spleť jeho pracovního života byla částečně způsobena i zrušením fyzických trestů, což způsobuje mnohem složitější a dlouhodobější řešení výchovných problémů (jedna facka za 1 000 slov).

Globalizace kariéry způsobila úpadek rodinných vazeb, protože se lidé mnohem častěji stěhují za prací a opouští svoji původní rodinu. Nejsou výjimkou vztahy, kdy se manželé vidí pouze o víkendu. Pro některé lidi je cestování za prací každodenní záležitostí.

Pracovní život lidí předchozí generace spočíval v tom, že po vystudování či vyučení nastoupili do zaměstnání (pokud se jednalo o továrnu, tak velmi často stejnou, kde pracovali již jejich rodiče) a ve stejném zaměstnání (přesněji u stejného zaměstnavatele) zůstali až do důchodu. V současné době, ale i vzhledem k možnostem, mění lidé pracovní profesi i 3x za život.

Koučink nemusíme chápat pouze jako nástroj změny, ale i jako učící se nástroj. Proměna v učení a vzdělávání nastala z pozice „vzdělávání pro případ“ na „vzdělávání právě včas“. Pracovníci se flexibilněji a mnohem rychleji adaptují na nastalé změny, což je současný požadavek trhu.

Se vzděláváním právě včas je spojena i potřeba celoživotního vzdělávání, aby pracovníci udržovali krok s měnící se situací a aby získávali nové znalosti.

Rozmach koučinku se ovšem objevuje i v prostředí školy. Šneberger (2012) uvádí, že se koučování dostává do prostředí školství, zejména prostřednictvím koučování vedoucích pracovníků škol v rozvoji manažerských kompetencí. Dále dodává, že ačkoli je koučování zaměřeno na vzdělávání dospělých, koučovací kultura a principy lze také aplikovat na vzdělávací strategie při individuální i skupinové práci se žáky.

1.2 Filozofické předpoklady koučinku

Každá pomáhající profese, a koučink můžeme řadit mezi ně, vychází z určitých filozofických předpokladů; v co terapeuti, poradci, koučové věří. Podaná (2012) sestavila dle filozofie Milтона H. Ericksona a teoretiků neurolingvistického programování několik principů:

- každý člověk vnímá svět po svém, podle sebe ho interpretuje, interpretace člověka není ani chybná, ani správná,
- když lidé volí, činí nejlepší jim dostupnou volbu v daném okamžiku,
- neexistuje selhání, existuje pouze zpětná vazba,
- každému chování lze přisoudit pozitivní záměr, přijímat i věci, které jsou pro nás silně negativní a poučit se z nich,

- komunikujeme, abychom něčeho dosáhli,
- každý problém má řešení,
- disponujeme všemi zdroji, které kdy můžeme potřebovat,
- nejprizpůsobivější lidé, pokud jde o myšlení a chování, mají největší vliv,
- mysl a tělo tvoří jeden systém,
- pokud něco dokáže jeden člověk, může to dokázat každý,
- co objevujeme v druhých lidech, platí i pro nás,
- znalosti, myšlenky, vzpomínky a představy jsou výsledkem sledu a kombinací způsobů, jimiž filtrujeme a ukládáme informace,
- chceme-li něco pochopit a porozumět tomu, musíme to dělat.

De Haan a Burger (2005) vnímají základní filozofické principy koučování tak, že:

- kouč a koučovaný si jsou rovni (nejsou ve vztahu zodpovědnosti),
- koučovaný vždy ví, co je pro něj nejlepší, může se rozhodnout sám, co chce a co nechce, a to jak v soukromém, tak pracovním životě – koučování jsou zodpovědní za své volby,
- zodpovědnost kouče spočívá v tom, že koučovanému poskytuje příležitost k prozkoumání, objevení a získání vhledu v oblastech životních a pracovních a pomáhá mu být více spokojeným a plným zdrojů,
- cíle, zdroje a volby koučovaného jsou v průběhu koučinku prioritnější než koučovy.

1.3 Co je koučink

Koučink má jednu obrovskou výhodu: neexistuje jednotná definice. Téměř každý autor zabývající se koučinkem si definici vytváří sám. Možná si kladete otázku, proč tomu tak je. Odpověď je nasnadě – každý člověk je jiný a každému vyhovuje něco jiného. Každý učitel požaduje individuální přístup. Tak je to i s kouči. Každý má jiný přístup, který vyhovuje určitým lidem. Pamatujte na přísloví: „**Není člověk ten, aby se zavedl lidem všem**“. Pokud bychom hledali, co mají všechny definice společného, je to zaměření na budoucnost. Není to myšlenka přelomová ani nová. Takovou filozofii měl už Sokrates. Koučink se zabývá konkrétní změnou v budoucnosti. Koučovaný přichází s tím, co chce změnit. V našem případě se zřejmě nejčastěji bude jednat o změnu postoje k využívání ICT ve výuce.

V rámci koučovacího procesu se řeší, jak to bude v budoucnu vypadat. Pojdme se podívat na vybrané definice koučinku:

- koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon (Gallwey, 2014),
- koučování, spíše než aby něčemu učilo, pomáhá učit se (Whitmore, 2013),
- koučování je interakcí mezi koučem a koučovaným, která je zaměřena na pomoc koučovanému (resp. koučovaným) dosáhnout zlepšení výkonu či optimalizace jeho (resp. jejich) působení či fungování (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012),
- primárně jde o krátkodobý zásah mířený na zlepšení ve výkonu nebo rozvoji konkrétní schopnosti (Clutterbuck, 2003in Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009),
- kouč je spolupracovník, který s koučovaným pracuje na tom, aby mu pomohl cílů dosáhnout, problémy vyřešit, vzdělávat se

- a rozvíjet (Caplan, 2003 in Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009),
- koučink je konverzací mezi koučem a jeho klientem, napomáhající klientovi žít plnohodnotný a naplňující život (Wood, 2012),
- koučování je nedirektivní způsob řízení, resp. styl vedení lidí, který je protipólem přikazování a kontroly (Horská, 2009),
- proces, který umožňuje vzdělávání a rozvoj, tudíž dochází ke zlepšení výkonu (Parsloe, 1999 in Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009),
- koučování je proces, při kterém vedoucí pomáhá pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy řešit sám (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

Jak vidíte, řada z uvedeného výčtu definic, si je velmi blízká.

Dovolte mi zmínit ještě jednu definici, moji:  **koučování** je proces, v rámci kterého si koučovaný určí oblast změny a kouč je jeho průvodcem na cestě k dané změně, pomáhá mu pojmenovávat a překonávat obavy (strach), na které koučovaný naráží.

Jak jste si jistě mohli všimnout, některé definice se zaměřují na vztah kouče a koučovaného v čisté formě, tedy jako vztah „externisty“ jako kouče a člověka, který chce řešit určitý problém. Jiné se zaměřují na vztah vedoucího pracovníka a podřízeného. Z mého pohledu se v případě vztahu nadřízený – podřízený nejedná o čistou podobu koučinku, ale o takzvaný koučovací přístup. O koučovacím přístupu se dočtete dále v textu.

Koučování dle Crkalové a Riethofa (2012) vychází z těchto předpokladů:

- každý člověk má odpovědi na otázky uvnitř sebe, jen nejsou vždy snadno přístupné,
- koučování se týká celého člověka a nelze příliš oddělovat např. pracovní a osobní oblast života,
- v každém z nás je potenciál, který se projeví, když chceme, a jsme ochotni vzít život do svých rukou,
- koučování podporuje rozvoj, transformaci lidí a vědomý přístup k sobě a životu,
- koučovaný je ten, kdo přináší témata či cíle do procesu koučování, a je na něm, jak výsledky koučování v životě využije,
- kouč je ten, kdo vytváří bezpečný prostor a inspiruje k nacházení odpovědí koučovaného jak svou osobností, tak používáním profesionálních dovedností,
- koučování je vhodné pro všechny, kdo chtějí na sobě pracovat,
- kouč a koučovaný jsou si rovni,
- jde o uvědomění, rozhodování, změnu a akci.

Podle Daňkové (2013) kouč vede koučovaného k tomu, aby si uvědomil:

- Co chce:
co je pro něj důležité teď, co později,
co je jeho skutečným cílem a co od něj chtějí nebo očekávají druzí.
- Jaká je realita:
co se skutečně děje a jaké to má důsledky,

co si neuvědomil,
na co se soustředil a co „mu uniklo“,
z jakých zdrojů vycházel a k jakým výsledkům došel,
co potřebuje ještě zjistit, aby znal „objektivní realitu“.

- Do může nyní dělat – jaké jsou varianty.
- Zda mu může někdo pomoci – kdo a s čím.
- Jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení.
- Co bude muset udělat, aby se cíl naplnil.
- Jak si vše připravit, rozplánovat, sledovat.

A to z toho důvodu, aby koučovaný přijal odpovědnost za svá rozhodnutí a uvědomil si důsledky. Rozhodl se pro určitou akci a byl s rozhodnutím spokojený. Aby získal pocit, že vše zvládl sám a aby si příště poradil sám bez ostatních (bez kouče). Finálním cílem je, aby koučovaný realizoval to, pro co se rozhodl, byl spokojený a věci fungovaly. Aby sám věděl, jak příště na to.

1.4 Charakteristika koučování

Charakteristik koučování bychom našli asi tolik jako definic koučinku. Vybral jsem pro vás vymezení Haberleitnera, Deistlera a Ungvari (2009).

Pojďme se podívat, jaké charakteristiky uvádějí:

- koučování je nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí na pracovišti,
- koučováním se iniciuje rozvoj osobnosti spočívající jak ve zralosti pro plnění úkolů (schopnosti, dovednosti), tak v psychické zralosti (sebedůvěra, odvaha, motivace, smysl konání, ochota převzít odpovědnost) pro dané pracovní místo,
- koučováním se má docílit trvalého zlepšení pracovních výsledků,
- koučování je důvěrným procesem mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem za tím účelem, aby byl pracovník ještě lepší; základem je partnerský vztah obou zúčastněných,
- koučování znamená „požadovat a podporovat“, ne „být hodný a rozmazlovat“,
- koučování je podporou při řešení problémů, a to formou, která podporuje a rozvíjí pracovníkovy kompetence řešit problémy („pomůžu ti, aby sis uměl pomoci sám“),
- koučování je proces, který končí, je-li dosaženo společného cíle nadřízeného a pracovníka; většinou se spolupráce mezi koučujícím vedoucím a příslušným pracovníkem vyznačuje sledem mnoha dílčích procesů koučování bez časového ohraničení; předem není omezen ani výsledný stupeň rozvoje pracovníka,
- koučování vyžaduje od vedoucího jak sociální kompetence, tak i osobní kompetence, znalosti o efektivním vedení koučovacího rozhovoru a určitou míru kompetencí plnit pracovníkovy úkoly; pak lze včas odhalit deficity a vytvořit program pro zlepšení výkonu,
- koučováním se pracovník mění z člověka, kterého se daná věc týká, na člověka, který se na věci podílí. Uvědomuje si své možnosti ovlivnit situaci a stále více požaduje důvěru ve své schopnosti, jež také v rámci dosažení cíle využívá,

- koučování je procesem společného rozvoje mezi nadřízeným a pracovníkem, a nelze jej proto nařídit. Vynucení koučování nemůže existovat, protože v důsledku nese odpovědnost za to, co udělá s nabídkou rozvoje od vedoucího, sám pracovník; ten nese ovšem i odpovědnost za důsledky, které s sebou může nést odmítnutí této nabídky.

Koučování dle Hardgrova (2008) spočívá v konverzaci – v byznysu, sportu, umění. Dle něj je potřeba současně rozlišovat mezi jednotlivými národy, protože se objevují kulturní rozdíly. Koučovací konverzace dle něj není „pokecání“ či „poklábosení“ nebo o razení. Jedná se o konverzaci, v rámci které si lidé stanovují jasné cíle, přebírají zodpovědnost sami nad sebou, dělají plány a stanovují vítězné strategie. Současně dodává, že se nejedná o konverzace, kdy by koučování poslouchali, co mají a nemají dělat.

1.5 Není koučink jako koučink – typy koučování

Není koučink jako koučink. Dokonce bych si dovolil říct, že každý koučink je jiný, protože každý člověk přichází na koučink s jiným požadavkem, jiným cílem a vyžaduje rozdílný přístup.



Základní kompetence a úloha kouče je v každém typu koučování stejná, odlišuje se především zaměřením problému koučovaného. Můžeme tedy rozlišit následující typy:

- životní koučink (life coaching),
- profesní koučink (business coaching),
- transakční koučink,
- transformační koučink,
- individuální x skupinový koučink.

Životní koučink, jak již ze svého názvu napovídá, se týká osobních záležitostí. Standardně se jedná pouze o vztah koučovaného a kouče. Koučovaný si sám klade určitý cíl, kterého chce dosáhnout. Takovým příkladem může být například rozhodnutí se, jestli jít na operaci, případně se kterým z více partnerů zůstat ve vztahu.

Životní koučink je charakteristický i svými rozšířeními, velmi známým „upgradem“ je například sex koučink, který se věnuje zvýšení sexuální výkonnosti. Na sex koučinku můžete hezky pozorovat silnou stránku koučování, protože se pracuje na uvědomování si situace a vzhledu do celé problematiky. Řadě lidí může koučink pomoci mnohem více než některé farmaceutické produkty (například modré).

Profesní koučink je zaměřen na koučink v oblasti pracovní problematiky. Oproti životnímu koučinku se nejedná pouze o vztah kouče a koučovaného, ale do koučovacího procesu vstupuje ještě třetí člověk, kterým je nadřízený koučovaného. Jedná se o takzvaný třístranný kontrakt. Zadání se obvykle týká pracovních oblastí, jako jsou například změna v postoji vůči některým pracovním týmům, změna v chování koučovaného a podobně. Nesmíme ani zde v rámci profesního koučinku zapomínat na to, že koučovaný musí se změnou souhlasit, protože pokud ji neakceptuje, kouč může s koučovaným pracovat jak chce, ale změny stejně nedocílí.

Transakční koučink podporuje změnu akce ve smyslu změny chování či naplánování určitého rozhodnutí. Transakční koučink je téměř totožný s profesním koučinkem. Je to pragmatický přístup, v rámci kterého se definuje cíl změny, což vede ke změně akce

a následně ke změně výkonu.

Transformační koučink je oproti předchozím zaměřený na změnu mnohem výraznější – jedná se o transformaci na jinou pracovní pozici, například když pracovník přechází do jiného oddělení a bude zodpovídat za jinou oblast, než za kterou zodpovídal doposud. Také se může jednat o transformaci na řídicí pozici, protože pokud člověk postupuje z nižší pozice na vyšší, tím se mění celý charakter práce, snižují se nároky na zvládání odbornosti každodenní práce a zvyšují se požadavky na kompetence spojení s řízením lidí. Potenciálem transformačního koučinku je i využití pro pracovníky, které čeká největší životní změna – odchod do důchodu, a tím pádem změna každodenního rytmu. Zmínil jsem, že se jedná o potenciál z důvodu toho, že vzhledem k vyšším cenám za koučink, málo zaměstnavatelů ho pro své zaměstnance využívá.

Posledním bodem je individuální x skupinový koučink. Koučování totiž není doménou pouze vztahu jednotlivců, ale i celých skupin. Koučování skupin je charakteristické tím, že se jedná o více lidí. Mohauptová (2013) uvádí, že týmový koučink je výsledkově orientovaný proces provázející skupinu ke konkrétním krokům, které ji vedou k definovanému cíli.

Naše studijní opora se více nezabývá týmovým či skupinovým koučováním, protože je to kniha sama pro sebe. Pokud byste měli zájem, mohu vám doporučit knihu od Evy Mohauptové: Týmový koučink.



Pro zájemce zde ještě uvádím formy skupinového koučování tak, jak je uvádí Mohauptová (2013):

- **jednorázový týmový koučink – je velmi obdobný facilitovanému setkání,**
- **cyklus týmových koučinků (4–8 setkání),**
- **nekonečný kontrakt,**
- **výroční setkání – strategické porady v pravidelných intervalech,**
- **v rámci jiné akce (teambuilding, výjezd).**

Je nutné zmínit ještě jeden typ koučování, kterým je styl vedení. Koučování není totiž vždy spojeno s externím či interním koučem, ale také s nadřízeným pracovníkem. Osobně mám trochu problém s koučováním od nadřízeného pracovníka. Nadřízený totiž nevstupuje do koučovacího procesu pouze jako kouč, ale také jako člověk, který nese zodpovědnost za rozhodnutí svých podřízených. Tomuto typu je věnována samostatná kapitola naší studijní opory.

Jedním z úkolů kouče je rozvíjení sama sebe, proto se prosím zamyslete, jaké vlastní situace byste mohli řešit v rámci jednotlivých typů koučinku:



V rámci životního koučinku:

V rámci profesního (transakčního) koučinku:

V rámci transformačního koučinku (pokud vás napadá, co se blíží, můžete klidně zabrousit i do rodinné problematiky změny sociálních rolí, například zisk role matky/otce, babičky/dědečka a podobně):

A zkuste se zamyslet i nad vaší institucí, jaká oblast by byla vhodná v rámci řešení skupinového koučinku:

Co je koučovací přístup

Už jsme si řekli, co je to koučink, jaké kompetence by měl kouč mít, ale jak vidíte, pořád narážíme na koučovací přístup. Pojdme se podívat na to, co je koučovací přístup a jaký je rozdíl mezi koučinkem a koučovacím přístupem.  **Koučovací přístup** je založen na vhodně kladených otázkách, které člověka v jeho myšlení posouvají dál. Získává nový pohled na věc a rozhoduje se, jak to udělá. Koučovací přístup je dlouhodobý, není ohraničen časově.

O koučovacím přístupu můžeme často hovořit ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy nadřízený nenařizuje, ale předává zodpovědnost tak, že pracovníkovi klade vhodně otázky, aby si na danou odpověď (kterou chce slyšet od nadřízeného) našel odpověď sám.

Nezapomínejte rozlišit oblasti, na které si podřízený přijde sám a které musí projít určitou kontrolou od nadřízeného. Když si představím sebe: svého šéfa se jdu zeptat, zda bych si měl vzít třítydenní dovolenou (samozřejmě placenou nad rámec mých 4 týdnů). Asi víte, co bych si sám sobě na otázku odpověděl, pokud by šéf použil koučovací přístup a nechal rozhodnout mě.

Hlavní rozdíl mezi koučinkem a koučovacím přístupem je tedy v rozsahu a především v koučovacím procesu. Koučink má jasně definovaný rozsah, četnost a strukturu. Koučovací přístup toto nemá, protože může být použit kdykoli, kdy nadřízeného kontaktuje pracovník, že si s něčím neví rady. To ovšem neznamená, že by vedoucí pracovník nemohl dělat i koučink. Podmínkou by ovšem bylo, aby si jasně definovali cíl koučinku, stanovili četnost setkání a sledovali plnění cílů.

1.6 Proč je koučování účinné

Zkuste si to posoudit podle sebe. Představte si, že s vaším životním partnerem pravidelně sázíte do loterie, sedne na vás štěstí a vyhrajete částku 100 000 000 Kč (pokud je to pro někoho moc nul, jedná se o částku sto miliónů korun českých). Kromě toho, že budete mít obrovský vnitřní boj, co s tolika penězi udělat, budete mít boj i se svým partnerem, protože připravit se na takovou částku prostě nejde. Kromě toho spousta vašich dobrých známých vám začne radit, co s penězi udělat; určitě máte dát něco na charitu a optimálně ještě obdarovat všechny své známé. Platí ještě úměra – čím víc peněz, tím víc dobrých známých a rodinných příslušníků, kteří se vám roky neozvali. Co by pro vás bylo důležitější: abyste se sami podle sebe rozhodli, jak chcete dál postupovat, nebo by pro vás bylo příjemnější, abyste plnili to, co vám jiní poradili? Jsou lidé, kterým by vyhovovalo plnit to, co jim jiní poradili (a není to nic špatného). Takoví lidé ovšem nejsou vhodní pro koučink. Jsou lidé, kteří se rádi rozhodují podle sebe a podle svého nejlepšího vědomí



a svědomí. Pro tyto lidi je koučink velmi účinný.

Podle Daňkové (2013) při koučování vycházíme z toho, že druhý člověk má potenciál na to, aby danou věc zvládl bez pomoci kouče. V této souvislosti hovoří o Pygmalionském efektu; považujeme-li druhého za schopného, schopným v podstatě stane. Samozřejmě toto platí i obráceně; myslíme-li si o někom, že je hlupák, dělá i hloupé věci (též nazýváno jako sebenaplňující se proroctví).

Koučink není jenom o tom, že si koučovaný vyřeší určitý problém, ale hlavně o tom, že se naučí obdobné situace do budoucna zvládat sám. Koučovaný se může inspirovat tím, jak danou situaci řešil v minulosti a přenést dobrou zkušenost (i špatná zkušenost je dobrá zkušenost) do budoucna.

Účinnost koučování můžeme sledovat i v tom, že koučovací rozhovor plyne sám od sebe a koučovaný vlastně ani nemá pocit, že je koučován. Podle Daňkové (2013) by se mělo jednat o přirozený rozhovor dvou rovnocenných lidí, kteří se vzájemně respektují a mají otevřenou komunikaci.



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Dokážete vyjmenovat 3 důvody rozšíření koučinku?
- Co je to koučink?
- Dokážete vyjmenovat alespoň 3 filozofické předpoklady koučinku?
- Jaký je rozdíl mezi koučinkem a koučovacím přístupem?
- Jaké typy koučinku znáte?
- V čem je koučink účinný?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



2. Koučink a ostatní přístupy ▲



Koučink je velmi často zaměňován za jiné přístupy, například za psychoterapii, poradenství nebo mentorink.

Po prostudování této kapitoly budete schopni vymezit koučink ve vztahu k jiným přístupům.





Řekli jsme si, co koučink je, nyní je důležité si říct, co koučink není. Bohužel s tím má problém i řada profesionálních koučů. Pojďme se podívat na vymezení koučinku ve vztahu k psychoterapii, školení, mentorinku a poradenství.

2.1 Psychoterapie

Možná by se mohlo zdát, že koučink má velmi blízko k psychoterapii proto, že využívá řadu poznatků z různých psychologických směrů a škol. Takovými jsou třeba transakční analýza, neurolingvistické programování, systemická škola, škola Junga. Je dobré také zmínit, že využívá i filozofické přístupy jako například fenomenologii. Koučink představuje alternativu lidem, kteří svůj problém nechtějí řešit s psychologem, ale s někým jiným. Hlavní rozdíl v koučování a psychoterapii je, že psychoterapeut se zaměřuje na původ daného problému, co ho způsobilo. Velmi často se jedná o určitý zážitek z dětství, případně o vztah s někým druhým, třeba s rodiči. Koučování je zaměřeno na budoucí stav, co člověk chce změnit, kam se chce posunout. To je cíl koučování. Cílem psychoterapie je vyléčení. Společné pro koučování a psychoterapii je: pomáhat k sebeuvědomění, přijetí situace a nastolení řešení problému. Podle Horské (2009) můžeme sledovat rozdíl i v tom, že  **psychoterapie** je dlouhodobý proces, který přináší pozvolné a někdy nesnadno rozpoznatelné výsledky. Koučink je naopak poměrně rychlý způsob dosahování cílů a změn, který přináší okamžité a viditelné výsledky.

2.2 Školení, trénink

 **Školení** a trénink mají obvykle jasně stanovený program a cíle. Předem je definováno, co se mají účastníci naučit, jaké dovednosti či znalosti mají mít. Není zde příliš velký prostor pro variaci a výrazná zodpovědnost leží na školiteli či trenérovi. Školitel či trenér navíc účastníkům poskytují zpětnou vazbu. V rámci koučinku má koučovaný vyšší odpovědnost za celý proces; kouč nenese zodpovědnost za to, jak se koučovaný rozhodne.

2.3 Mentorink

 **Mentorinkem** můžeme chápat pomoc jednoho člověka druhému pomocí přenášení znalostí, dovedností, pracovních návyků nebo způsobů uvažování; v tradičním uvažování umožňuje mentorování méně zkušenému zaměstnanci následovat staršího kolegu, převzít jeho zkušenosti a přiblížit se k plnění pracovních úkolů, které by jinak pro něj byly nedostupné (Crkalová, Riethof, 2012). Šneberger (2012) uvádí, že mentorink v práci učitele kombinuje expertní znalost, oborovou či metodologickou připravenost a procesní znalost, tedy znalost procesu učení dospělých a facilitace profesního rozvoje učitele s přihlédnutím k úrovni jeho dosavadních pedagogických kompetencí.

V koučovacím procesu kouč nepředává svoje zkušenosti a znalosti koučovanému. Přeneseně můžeme říct, že kouč respektuje znalosti, dovednosti a zkušenosti koučovaného a je pouze průvodcem v koučovacím procesu.

2.4 Poradenství

👉 **Poradenství** je obdobně jako koučink zaměřeno na budoucí projevy převážně v pracovní oblasti. Představíme li si poradce, většinou si vybavíme člověka, který je odborníkem v určité oblasti, v níž se neustále rozvíjí a takzvaně ví, o čem je řeč. Pokud za někým takovým jdeme, očekáváme, že nám dá radu, řekne, co děláme dobře a na co si máme dát pozor. Koučink je zaměřen poněkud jiným směrem; směrem zvýšení osobního potenciálu. Řekne li nám někdo, že děláme něco chybně (a teď nemyslím úplně špatně), většinou si to poslechneme, ale časem na to stejně zapomeneme. Pokud si na věci přijdeme sami, tak je to v nás mnohem silnější.

Video prezentující rozdíl mezi koučinkem a ostatními přístupy

Cvičení

Někomu by mohlo přijít, že koučování je všelék a je to to nejúžasnější, co kdy kdo mohl vymyslet (v našem případě



Timothy Gallwey). Na koučink je potřeba se zaměřit i kritickým okem, což bude vaše práce:

..
..
..
..



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Dokážete vymezit rozdíl mezi koučinkem a psychoterapií? V čem je hlavní rozdíl?
- Jaký je rozdíl mezi koučinkem a mentorinkem?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



3. Podstata koučování ▲



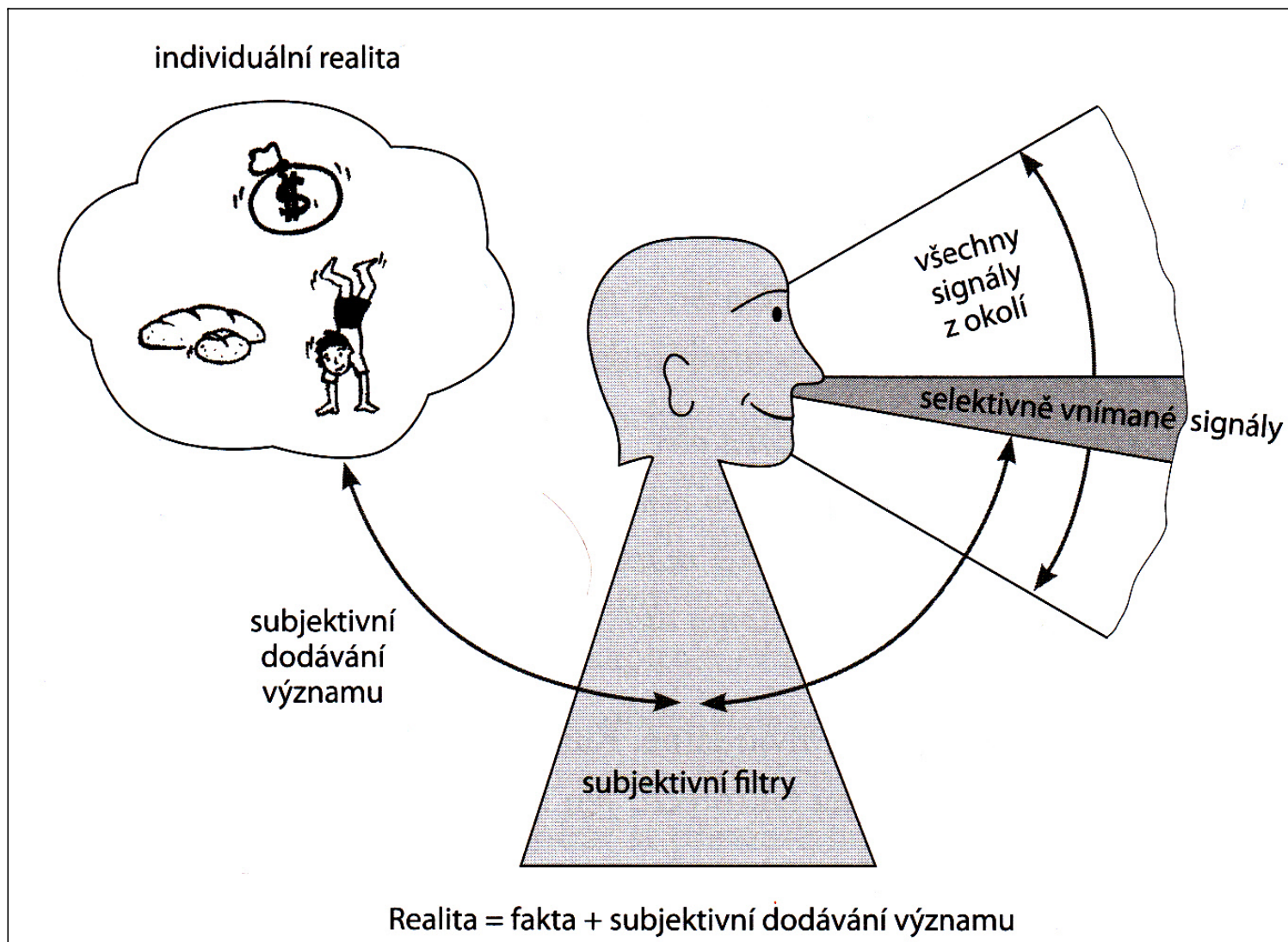
Každý člověk je jedinečnou a neopakovatelnou bytostí. Proto i koučink musí být jistým způsobem „šitý na míru“. Díky tomu není koučink fádní a nestane se rutinou. Do procesu koučování nám vstupují ale i faktory, které si můžeme uvědomit. Faktorem jsme my jako koučové. Aby kouč mohl být dobrým koučem, musí mít jasno sám v sobě. Zkuste daný text použít i pro sebepoznání.

Po prostudování této kapitoly budete schopni vymezit faktory vstupující do procesu koučování, pasti, do kterých se při koučování dá chytit, a budete mít také příležitost přečíst si příběh z praxe.



3.1 Podstata koučování

Každý člověk je jedinečnou individualitou a jedinečné je i jeho vnímání reality. Vnímáme fakta skrze své smysly (zrak, sluch, čich, chuť a hmat). Nevnímáme ovšem celou realitu, ale vybíráme pouze část, která se nazývá jako selektivní vnímané signály. Je to způsobeno individuálními filtry, které máme. Tyto filtry nás brání před zahlcením informací ze všech smyslů a zároveň slouží k tomu, abychom soustředili pozornost na fakta, která nám v daném okamžiku připadají důležitá. Problém nastává, když je pouze jedno vnímání reality a to je vydáváno za jediné. Skrze odfiltrované informace si vytváříme individuální realitu, podle které potom jednáme (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009). Pokud bychom zabrousili do psychologie, zjistili bychom, že jsme naší individuální realitě při našem vývoji dávali určitý význam podle reakce významných druhých (podle maminky, tatínka, babičky, dědečka, staršího sourozence nebo paní na hlídání). Individuální realita se takto konstituovala a my podle ní jednáme i nadále. Naše jednání není vždy uvědomované (podle některých teorií dokonce z 90 % si naše jednání neuvědomujeme). A v tomto momentě přichází koučink, který nám může naši neuvědomovanou individuální realitu pomoci poodhalit a podpořit kýženou změnu.



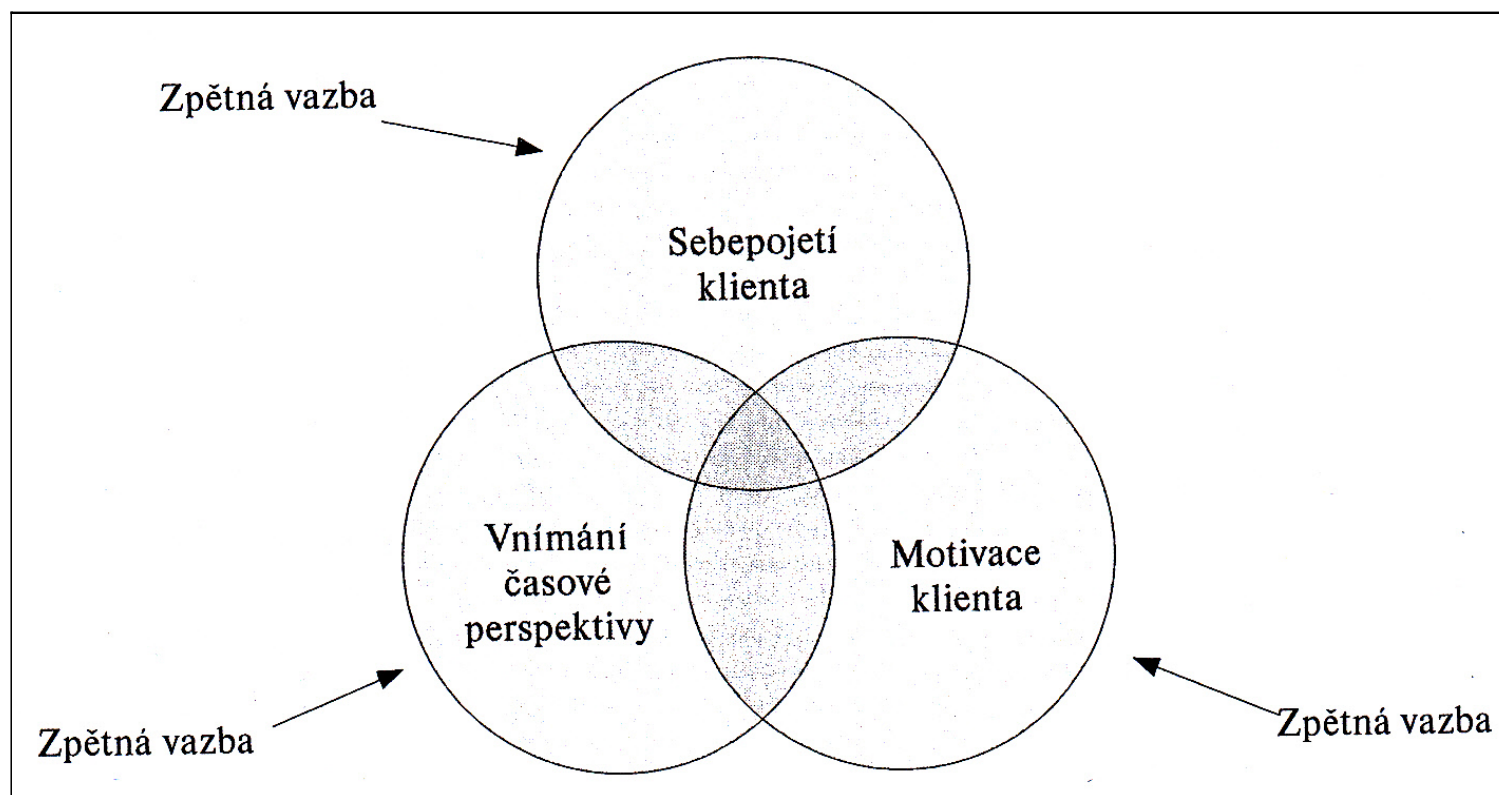
Obr. Vnímání reality, subjektivní filtry a subjektivní dodávání významu

3.2 Faktory vstupující do procesu koučování

Koučovací proces je ovlivněn velkou spoustou faktorů. Spíše bychom řekli psychologických faktorů. Faktory bychom mohli rozdělit jak ze strany kouče, tak koučovaného. Oba dva jsou totiž jedinečné lidské bytosti, které mají specifické vlastnosti, charakter, postoje, schopnosti, preference a především zkušenost. Každý člověk je neopakovatelnou osobností.

Faktory, které nejvíce ovlivňují koučink jsou dle Horské (2009) zpětná vazba, sebepojetí a motivace klienta a jeho schopnost vnímat časovou perspektivu. Dle tohoto modelu spočívá práce kouče v práci s časovou perspektivou, sebepojetím a motivací

koučovaného. Kouč využívá zpětnou vazbu, aby dal koučovanému najevo, že mu porozuměl, a aby mu mohl nastavit zrcadlo. Díky tomu se koučovaný lépe orientuje v realitě, ujasňuje si svůj pohled na vlastní možnosti a potenciál a eliminuje případné bariéry (strachy), které by mohly omezovat jeho snahy o naplnění vytyčeného cíle.



Obr. Faktory poskytování zpětné vazby

Pro lepší pochopení jednotlivých faktorů, které ovlivňují proces koučování, se na ně podíváme podrobněji. Jsou jimi zpětná vazba, sociální zpětná vazba, konstruktivní zpětná vazba, sebereflexe koučovaného, okno Johariho, představy o skutečnosti, interpretační schémata, rámování, časová perspektiva a motivace klienta.

Zpětná vazba

Zpětnou vazbu můžeme vymezit různě, od technického vymezení, že output následně ovlivňuje input, po psychologické vymezení.

V podstatě jde o informaci, jaký následek má určitá událost (chování). V případě, kdy ve vysoké rychlosti nabouráme auto, dostaneme nepříjemnou zpětnou vazbu. Jedná se o zpětnou vazbu naší rychlosti.

Můžeme hovořit o zpětné vazbě pozitivní a zpětné vazbě negativní. Je důležité zmínit ještě třetí stupeň, kterým je bez zpětné

vazby (nevšímání). Pro člověka je nejdůležitější pozitivní zpětná vazba, dále negativní zpětná vazba a nezáměr. Ano, negativní zpětná vazba je pro člověka lepší než nezáměr.

Pokud bych vám zadal úkol, abyste si vybavili velmi zlobivého žáka, nebyl by to pro vás jistě problém. Jak s takovým žákem pracujete? Vezmete to hezky „z gruntu“ od podlahy a „ukážete mu“? A nebo hodíte „nevšímáka“? Inspiroval mě jeden britský specialista na výchovu dětí a mladistvých Gilles Barrow k zamyšlení nad tím, že dítě zlobí, protože už neví, jak si říct o naši pozornost. A často je to z toho důvodu, že má pocit, že ho přehlízíme. Ze stupnice zpětné vazby (pozitivní zpětná vazba, negativní zpětná vazba, nezáměr) mu poskytujeme tu nejhorší, tedy nezáměr. Nezáměr má ještě vedlejší efekt; dáváme druhému najevo, že ho nerespektujeme jako člověka.



Jistou formou zpětné vazby je operantní podmiňování, které je nezbytné pro efektivní učení a změnu sama sebe. Dle Horské (2009) jde o vytváření takové vazby mezi chováním člověka a následnou událostí, kdy po určité reakci (chování) důsledně následuje posilující či oslabující událost (odměna x trest). Opakovaným podmiňováním se jedinec učí spojovat svou reakci s následnou událostí. Platí, že pozitivní zpětná vazba posiluje dané chování, negativní nikoliv.

Sociální zpětná vazba

V práci kouče je velmi důležitá sociální zpětná vazba, která nám od druhých lidí **„poskytuje cenné informace o tom, jak nás druzí vnímají a chápou a nakolik rozumí tomu, co jim sdělujeme, pomáhá nám při reflexi vlastního chování a jednání, umožňuje nám získat objektivnější náhled na vlastní osobnost, naše přednosti i omezení. Pomocí této zpětné vazby si můžeme ověřit, zda jsme úspěšní v dosahování našich cílů a které strategie jsou účinnější než jiné. Důležitou zpětnou vazbou jsou proto nejen reakce druhých lidí na naše chování, ale rovněž na výsledky naší předchozí činnosti a důsledky našich rozhodnutí. Poskytování konstruktivní a podporující zpětné vazby od druhých lidí nám může posloužit jako prostředek k identifikaci případných problémů a hodnocení úspěšnosti naší práce“** (Horská, 2009).

Musíme ovšem mít na zřeteli, že tato zpětná vazba taktéž není úplně objektivní, protože nám ji poskytuje někdo druhý, kdo má určité schopnosti, charakter, postoje, byl určitým způsobem vychováván k tomu, co je dobré a co špatné, jak vypadá dobro a jak zlo. Na každém člověku je, jestli tuto sociální zpětnou vazbu využije, či nikoliv. Ve firmách se pro hodnocení občas používá metoda „360stupňová zpětná vazba“, kdy pracovník dostane zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, od kolegů, od podřízených a od klientů.

Principy konstruktivní zpětné vazby

Cílem zpětné vazby v průběhu koučovacího procesu by mělo být nastavení zrcadla, aby člověk lépe vnímal realitu i sám sebe. Díky nastavenému zrcadlu se koučovaný na sebe může podívat očima někoho jiného, z jiné perspektivy. Zpětná vazba by měla být konkrétní, specifická a orientovaná na výsledek. Nutností je, aby byla srozumitelná, pro koučovaného přijatelná a aby ho motivovala. Zpětná vazba by současně měla být nestranná a pokud možno nehodnotící. Zpětná vazba není kritika, což je potřeba

si uvědomit.

Konstruktivní zpětná vazba je typická tím, že nabízí neutrální výpověď o situaci či výsledku. Spíše než o hodnocení jde o popis situace, chování či výsledek s cílem poskytnout druhému člověku informace nutné k jeho sebereflexi. Konstruktivní zpětná vazba je orientována na budoucnost. Pokud člověk dostává negativní zpětnou vazbu, tedy je kritizován, a dostává informace, jaký je, případně co udělal v minulosti, velmi často se uzavírá a není ochoten pracovat na změně. Kouč v rámci koučovacího procesu pracuje zásadně s pozitivní zpětnou vazbou, kterou obohacuje člověka o sebereflexi a nastavuje mu tím zrcadlo. Pokud by kouč měl pocit, že se koučovaný brání spolupráci, nikdy by jej neměl kritizovat, urážet či jakkoli znevažovat.

Pozitivní zpětná vazba by měla obsahovat prvky empatie, podpory, zájmu a pochopení, měla by klienta vybudit k akci a podpořit v něm touhu po seberozvoji a zlepšení (Horská, 2009). Pozitivní zpětná vazba by měla být současně pro koučovaného motivující k další práci na sobě.

Sebereflexe koučovaného

Dalším důležitým faktorem je sebereflexe koučovaného a především jeho schopnost sebehodnocení a sebeuvědomění. Jsou koučovaní, kteří se velmi podceňují (mají nízké sebevědomí) a také kteří se velmi přeceňují (až nezdravě velké sebevědomí). Koučovaní s nízkým sebevědomím si velmi často kladou nízké cíle, kterých by chtěli dosáhnout. V rámci koučovacího vztahu potom mají sklony k roli oběti, kdy sdělují, že to nezvládnou, že je to na ně příliš těžké, případně používají různé vyhýbavé odpovědi (odpovídají na to, na co chtějí odpovědět). Naopak koučovaní s vysokým sebevědomím si kladou velmi vysoké cíle, které jsou ale nerealistické. Pokud kouč při stanovování cíle není schopen stanovit s koučem realistický cíl, potom odpadá zájem koučovaného a nechce v koučovacím procesu pokračovat.

Pro sebereflexi stanovených cílů je dobré použít metodu SMART. Již jsme se o tom bavili, proto jen drobné připomenutí. Sebereflexe je zaměřena právě na písmeno „S“ a „R“.



S - specifický
M - měřitelný
A - akceptovatelný
R - reálný
T - termínovaný

Okno Johariho

Zajímavým modelem pro sebepoznání je Okno Johariho. Tento model pochází od Josepha Lufta a Harringtona Inghama. Model je pojmenován podle jejich křestních jmen. Model je založen na vztahu já k druhým lidem. Vytváří čtyři kvadranty, které představují různé aspekty vztahu já. Způsoby chování a prožívání jsou umístěny do kvadrantů podle toho, kdo si jich je vědom. Jednotlivé

kvadranty se nazývají otevřený, slepý, skrytý a neznámý.

Kvadrant „otevřený“ představuje chování a prožívání, které je dobře známé sobě samým a je známé i druhým. Jsou to například naše reakce na určitou situaci.

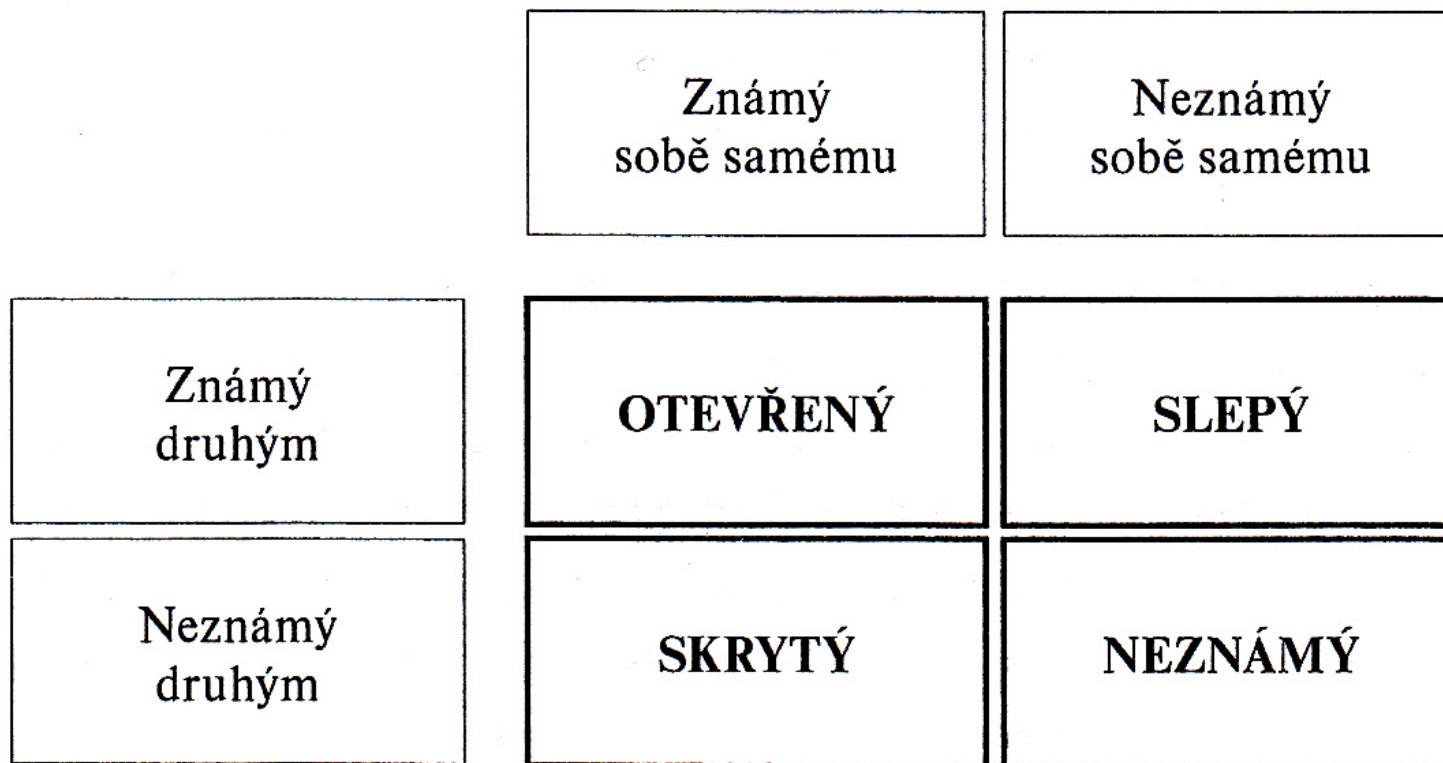
O někom (například učiteli matematiky) můžeme vědět, že je cholerik a vždycky ho vytočí, když student nezná Pythagorovu větu. Daný učitel to o sobě také ví. A co vy? Uspěli byste u učitele matematiky?



Kvadrant „slepý“ představuje neznalost sama sebe, svého prožívání a chování, které je ovšem známé druhým lidem. Oni ví, že já tak reaguji, ale já sám to nevím, případně si to nepřipouštím. Příkladem může být, když jsem nervózní, tak zrudnu, což třeba já sám nevím. Kvadrant „skrytý“ je znám mně, ale druzí lidé ho neznají. Já znám své postoje, své chování a prožívání, ale druzí lidé to nevědí, protože to buď nedokážou odhalit nebo jsem jim to prostě neřekl. Kvadrant „neznámý“ představuje informace o chování a prožívání, které neznám ani já, ani lidé druzí. Zřejmě vás napadá, co to asi tak může být? Jsou to třeba reakce na určité situace, na které se nelze připravit, jako hromadná dopravní nehoda nebo když člověk vyhraje obrovskou částku ve sportce.

Kvadrant „neznámý“ bývá dle mého názoru životními zkušenostmi zmenšován. Pro mě osobně bylo například v tomto kvadrantu mé chování při porodu vlastního dítěte. Někdo by mohl namítnout, že už jsem někdy při porodu byl, a to mého vlastního. Osobně si to ovšem nepamatuji, a tak to pro mě byla nová skutečnost. Nevěděl jsem, jak budu reagovat já sám a nevěděli to ani druzí. Až půjdu k dalšímu porodu, tak už minimálně já sám budu vědět, jak se budu chovat (kvadrant „skrytý“).





Obr. Okno Johariho

V koučovacím procesu nejčastěji kouč pracuje s kvadranty „slepý“ a „skrytý“. Pomáhá totiž koučovanému díky nastavování zrcadla podhalit jeho projevy, které si sám neuvědomuje, případně pracuje s projevy (myšlením, chováním), které si uvědomuje, ale navenek s ním nepracuje. Odhalování „slepečho“ kvadrantu napomáhá k sebeuvědomění si koučovaného. Díky tomu si zvyšuje kontrolu nad svým chováním a prožíváním.

Představy o skutečnosti

Každý člověk má své osobní skutečnosti jakožto představy o světě a o realitě, což ovlivňuje jeho individuální pohled na skutečnost. Každý člověk si vytváří svou osobitou mapu – představu o skutečnosti, která je ovlivňována životními zkušenostmi jiným rozvojem (například rozvojovými kurzy). Takovéto mapy člověku pomáhají k orientování se ve světě, jsou jeho průvodcem po světě. Mapa ovšem není totožná s reálným světem. Nepleťte si to s růžovými brýlemi.

Člověk vytváří svůj osobní svět, který je jedinečný, a proto odlišný od ostatních. Pokud bychom překryly dvě mapy dvou různých lidí, zjistili bychom, že se v něčem překrývají a v jiných oblastech jsou naprosto odlišné. Každá mapa poskytuje omezený pohled na skutečnost, protože tato se neustále proměňuje. Někteří lidé vidí sama sebe mnohem objektivněji, než jiní, díky tomu mohou

lépe nastavit zrcadlo druhým a pomoci jim k jejich rozvoji.

Rozdílné představy o skutečnosti můžete vnímat i tehdy, kdy se s někým bavíte a používáte určité termíny. Nastává situace, že si jednoduše nerozumíte, neboť každý přikládáte danému termínu jiný význam. Podobné je to i u hodnot člověka.

Práci kouče je odhalit představy o skutečnosti koučovaného a kromě zrcadlení i respektovat tyto hodnoty.

Interpretační schémata

Interpretační schémata jsou individuální filtry, přes něž vnímáme, popisujeme a interpretujeme svět, události, chování druhých lidí a také vlastní činnost. Dle Horské (2009) mohou být těmito filtry předsudky, systémy hodnot a přesvědčení, očekávání či předpoklady lidí.

Ve spojitosti s interpretačním schématem je nutné zmínit i výběrovost vnímání, protože některé faktory vnímáme mnohem detailněji, zatímco jiné méně. Často upřednostňujeme určitý pohled na situaci z jednoho úhlu pohledu, místo toho, abychom se na to podívali trochu zeširoka.

Interpretační schéma se velmi často ukotvuje v člověku a jisté schéma začne brát jako faktickou věc – například „dlouhé vlasy, krátký rozum“. Takový člověk je potom omezen ve svém myšlení a má problémy překročit své schéma. Tyto předsudky je dobré přerámovat, pokud sám koučovaný chce.

Rámování

V anglicky psané literatuře se používá termínu „frame of reference“, což můžeme volně přeložit i jako vymezování prostoru. Pro naši vlastní integritu si vytváříme vlastní referenční rámec, jistá interpretační schémata, která nám pomáhají vnímat svět a žít v něm. Někdy jsou tyto představy sebepoškozující. Ukázkový příklad můžeme vidět na dívkách, které trpí nemocí zvanou anorexie. V jejich referenčním rámci je uschována informace, že jsou tlusté. Když se dívají do zrcadla, vidí tlustého člověka. Tato nemoc se dá (částečně) léčit tak, že se pracuje s jejich interpretačním schématem – co je tloušťka, aby došlo k přerámování dané situace.

Práci kouče s koučovaným bychom do jisté míry mohli zjednodušit jako přerámovávání interpretačních schémat. Zní to děsivě, proto ještě jednou: kouč pracuje s koučovaným na oblastech, které potřebuje změnit, ať to je vnímání, chování či prožívání. Koučovaný má jistou představu, své interpretační schéma. Kouč pomáhá koučovanému se na toto schéma podívat s odstupem a rozumem. Velmi často si koučovaný uvědomí, že obava, kterou měl, je zbytečná a dojde ke změně tohoto schématu, tedy k přerámování.

Časová perspektiva

Čas nám může být stejně jako oheň velmi dobrým sluhou, ale i zlým pánem. Čas je velmi důležitým faktorem v koučovacím procesu. Jak jsme si již řekli, koučovací proces často představuje 5–6 koučovacích setkání, v rámci kterých se pracuje na změně definované koučovaným ve spolupráci s nadřízeným. Rozestup mezi jednotlivými koučovacími setkáními je přibližně 3–4 týdny, což umožňuje

koučovanému „strávit“ nové poznatky a takzvaně si je zažít. Čas je tak poskytovatel zpětné vazby, samozřejmě jenom v přeneseném významu. Díky času si koučovaný může uvědomit své postupy a chování v minulosti, pracovat s tím v současnosti a plánovat budoucnost. Současnost je vždy spojena s možností změny a je jenom na koučovaném, jestli toho využije. Kouč v časové perspektivě pracuje na tom, aby si koučovaný uvědomoval souslednosti a motivoval koučovaného k další činnosti.

Při vaší práci s kolegy bude velmi důležité, abyste dokázali pozitivně zhodnotit veškeré posuny a zlepšení. Současně je na vás, abyste se nezaměřili pouze na využívání ICT při výuce, ale také na to, jak daného pedagoga vnímají žáci a jak se cítí on sám.



Motivace klienta

Posledním zde uváděným faktorem vstupujícím do procesu koučování je motivace klienta, tedy koučovaného. Na samotnou motivaci člověka bychom potřebovali ne jednu studijní oporu, abychom to všechno popsali. Můžeme si klást otázky, z jakého důvodu lidé chtějí zvýšit svůj potenciál? Jdou do koučinku, protože se skutečně chtějí posunout? Nebo jim to snad někdo přikázal? Na tyto otázky nikdy není snadné najít odpověď. Často na ni neznají odpověď ani sami koučovaní.

Motivem je každá vnitřní pohnutka směřující k určitému cíli. Motivující je všechno, co nám přináší uspokojení a následně je odměněno. Motivem může být jak vnější podnět, tak i vnitřní jako například určitá potřeba, hodnota či zájem.

Mohli bychom se zde bavit o motivačních teoriích, jako například o teorii Maslowa a jeho potřeb, o Herzbergově teorii. Z mého pohledu je ovšem důležitější praktické přemostění do koučovacího procesu.

Kouč by se měl koučovaného ptát:



- Co je vaší motivací danou situací/jednání změnit?
- Co by podpořilo vaši motivaci? A je to reálné, že to nastane?
- Co by naopak vaši motivaci snížilo?
- Co bych musel udělat já jako kouč, abych vás motivoval ve vaší cestě změny, kterou jste si vytyčil?
- A co bych naopak musel udělat, abych vás demotivoval?

Kouč by měl v celém průběhu koučovacího procesu sledovat motivaci koučovaného a ověřovat, zda koučovací proces tak, jak byl nastaven, je v pořádku realizován.

3.3 Pasti při koučování

Při koučování se můžete dostat do řady nepříjemných situací. Je dobré jim předcházet, i když to ne vždy to jde. Někdy dokonce není špatné se dostat do určité nepříjemné situace, protože díky tomu se občas mohou „prolomit ledy“ a koučovací proces může být ve finále velmi úspěšný.

Stres a stresové reakce

Stres může být vyvolán jak z vnitřních faktorů, tak vnějších. Sami asi dobře znáte situace, kdy stresujete sami sebe. Jednou jsem si povídal s předním českým neurologem profesorem Faberem a on mi říkal, že jednou z funkcí spánku je, abychom se připravili na nejhorší a že je naprosto v pořádku, pokud se nám zdají děsivé sny. Vnitřní stres vzniká nejčasteji z nesourodu vnějších vlivů a subjektivních možností jednotlivce, kdy daný člověk cítí, že na to prostě nemá. V souvislosti s vnějším stresem bych rád zmínil pojem stresová spirála. Jedná se o situaci, kdy se nabaluje vnější stres a jeho intenzita díky tomu narůstá. V soukromém životě to může vypadat tak, že ráno vstanete a zjistíte, že neteče teplá voda, vyjdete z domu a botou se zaryjete do psího exkrementu, jdete k autu a vidíte, že ho někdo objel korunou, přijdete z druhé strany a zjistíte, že máte vypuštěnou pneumatiku, chcete se vrátit domů a zalomíte klíček ve dveřích.

Kouč by stres a stresové reakce koučovaného neměl přecházet, ale naopak s nimi pracovat, protože díky nim se koučovaný může posunout dopředu. Vhodný způsob, jak se stresem pracovat, jsou věty:

- Vidím, že jste nesvůj, co se děje?
- Cítím, že vás to zasáhlo.
- Mám pocit, jakoby jste znervózněl. Je to tak?

Vyvolání stresu může být někdy velmi rychlé. V mé praxi, kdy jsem pořádal adaptační pobyt pro středoškoláky, se takováto rychlá reakce objevila u dívky při hře na pravdu. Aktivita spočívá v tom, že se sedí v kruhu při svíčkách a každý má kartičku, kde z jedné strany je napsáno „ano“ a z druhé strany „ne“. Jsou kladeny otázky a každý, kdo sedí v kruhu, musí skrze kartičku odpovědět. Pak je možnost o tom diskutovat. Jedna z otázek byla, jestli věří v Boha. Drobná poznámka – kurz se konal ve velmi religiózní oblasti. Většina žáků dala odpověď „ano“. Jeden student to bleskurčně komentoval, že „to je blbost a kdyby Bůh byl, tak by na silnicích neumírali lidé.“ Toto ovšem pro jednu dívku, která je ze silně věřící rodiny a které rok předtím na silnici tragicky zahynul její strýc, bylo natolik stresující, že dokonce chtěla předčasně ukončit svůj pobyt a odjet pryč.



Nejasný začátek

Staré pořekadlo praví: „Začátek dobrý, všechno dobré.“ Stejně je tomu i u koučinku. Základem koučovacího procesu je mít jasně definovaný cíl, proto začátek by měl být zaměřen na stanovení cíle a především vztahu mezi koučovaným a koučem, měl by být vytvořen bezpečný prostor, ve kterém může koučovaný pracovat. Častou chybou je takzvaně dobře míněná otázka: „*Co pro vás mohu udělat?*“, která jen dokořán otvírá dveře zpětnému delegování. Mnohem přínosnější je namísto toho otázka: „*Jak můžete najít nejlepší řešení svého problému? Jak vás při tom mohu podpořit?*“ (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

Pokud se vám z různých okolností začátek příliš nepodaří, nesnažte se celý koučovací proces zachraňovat. Většinou se stejně jenom dostanete do stresu a zostří se vaše negativní vlastnosti. Někteří lidé ve stresu přebírají zodpovědnost, a tak by místo koučinku mohlo být zajímavé prikazování. Je dobré použít například formulace: „Mám pocit, že se věnujeme něčemu jinému. Jaký

máte pocit vy?"

Koučování bez souhlasu

Možná spíše než bez souhlasu bych mluvil o koučování bez dohody. Rozdíl vidím v tom, že souhlas je akceptace, zatímco dohoda je jasné definování vztahu. Bez obojího se ovšem neobejdeme. Koučovaný musí souhlasit s tím, že bude koučovaný a kouč by měl zajistit jasné vymezení vztahu a také zmínit důležitost mlčenlivosti z jeho strany. Pokud pracovník/kolega zmíní důvody, proč v daný okamžik nemůže být koučován, měli bychom to respektovat.

Projekce a přenos

Projekce a přenos jsou psychologické mechanismy, které vznikají nejčastěji na straně koučovaného. Dle Horské (2009) v případě projekce jde o nevědomé připisování vlastních negativních vlastností, nežádoucích emocí či způsobů chování koučovi, zatímco v případě přenosu jde o přenášení postojů koučovaného vůči jiným lidem (zejména autoritám nebo lidem, kteří jsou či byli v jeho životě důležití) na kouče. Tyto mechanismy mohou významně narušit koučovací proces. Prakticky to můžeme sledovat u jedinců, kteří mají problém s autoritou (například mají špatné vzpomínky na paní učitelku ve škole) a kouče vnímají jako autoritu a projikují stejné vlastnosti a charakteristiky, jako měla paní učitelka.

Okamžité řešení problému

Jedním ze základů koučinku je GROW model, jehož jednotlivá písmena představují G – goal setting (nastavení cíle/ů), R – reality (současný stav), O – options (možnosti, alternativy) a W – will (vůle to udělat). Pokud bychom rychle přešli k řešení problému skrze různé alternativy, tak bychom přeskočili velmi důležitou část, kterou je popis současné situace. Tím, že lidé velmi často popisují současný stav, se jim otevírají možnosti a dojdou ke kýženému cíli.

Zaměření na sebe, místo na koučovaného

Situace, která se stává poměrně často a je nutné jí předcházet, je spojena s nebytím tady a teď. To znamená, že koučovaný hovoří a my myslíme na něco úplně jiného, případně v opačném případě si říkáme, že mu nevěříme a jsme ovlivněni naší minulou zkušeností. Pokud nevnímáme, co koučovaný říká, tak s ním nemůžeme být v kontaktu a jít společnou koučovací cestou.

Můžete vyzkoušet cvičení, které je zaměřeno na bytí tady a teď. Začněte se dívat na jednu jedinou statickou věc, například na knihu, tužku, láhev s vodou. Vydržte 10 minut pozorovat tuto věc. Je naprosto běžné, že při začátku tohoto cvičení budete mít různé asociace, v hlavě vám vyvstanou různé vzpomínky, někdy i melodie, případně konkrétní situace. Když budete například pozorovat tužku, budete si vybavovat, kde jste ji dostali, vzpomenete si na někoho, kdo rád sbírá tužky (případně kdo krade tužky) apod. Být tady a teď znamená, že jste celou dobu fokusování pouze na onu jednu věc. Spíše bych to nazval tréninkem než jedním cvičením, proto pokud chcete rozvíjet schopnost být tady a teď, toto cvičení opakujte častěji.



Otázky s hořkou pachutí

Jednou z kompetencí kouče dle International Coaching Federation je přímá komunikace (direct communication). Je naprosto v pořádku klást konkrétní otázky, které mohou být nepříjemné, ovšem pro koučovaného užitečné. Mohli bychom to nazvat jako hořký lék, který ale pomáhá. Každá otázka, která je položena, by měla být důležitá pro koučovaného. Někdy kouč klade otázky, které pomáhají jemu (například v utvrzení vlastního ega), což jsou otázky s hořkou pachutí. Takových otázek by se kouč měl vyvarovat.

Obrana vlastního já

Naprosto přirozená reakce každého člověka je obrana vlastního ega. Ne vždy jsme nastaveni na to, abychom se na sebe podívali „do zrcadla“ a viděli se jasněji. Je přirozené, že se snažíme udržet naše ego v rovnováze, proto se nám spouští ego obranné mechanismy, které dle Horské (2009) jsou specifickými obrannými reakcemi a způsoby chování, které člověk používá v případech, kdy hrozí narušení jeho vnitřní psychické rovnováhy. Mají sloužit k ochraně vlastního já v případech osobního selhání, neúspěchu, chybného rozhodnutí či slabého výkonu. Tyto situace obvykle vyvolávají v člověku nepříjemné pocity jako stud, vina, zahanbení či nízké sebevědomí a omezují člověka v běžném fungování.

Konflikt v koučinku

Nemělo by se to stávat, ale někdy se to prostě stane. Konflikt v koučinku může nastat. Úkolem kouče je takový konflikt zvládnout a převést na racionální rovinu. Je dobré použít otázky „Co se stalo, že jsme se začali dohadovat?“, případně „Je oblast, kterou řešíme, pro vás tak důležitá?“ Pokud hádka přeroste, pamatujte na jednu věc – násilí plodí pouze násilí.

Cvičení:



Zkuste si odpovědět na následující otázky:

Co musí udělat druhý, abych se dostal do pocitu diskomfortu, tedy abych se naštvál/a?

Jak obvykle reaguje moje tělo, když se naštvu?

Co mi pomáhá, abych se odnaštvál/a?

Rušivé vlivy

Rušivým vlivem rozumíme všechno, co odvádí pozornost od koučovacího procesu. Takovými rušivými vlivy může být například zvonění telefonu, mobilu, případně pípání počítače informujícího o doručení emailu. Nesmíme zapomenout i na klepání na dveře, případně další osoba v místnosti. Úkolem kouče je eliminovat tyto rušivé vlivy a nastolit bezpečné prostředí. Rušit nemusí pouze okolnosti, ale rušivým vlivem může být například i koučovaný, který se opakovaně dívá na mobil, jestli mu někdo nevolal, případně se dívá na hodinky. Může to být ochranná reakce, případně reakce, kdy nám koučovaný dává najevo, že mu je to nepříjemné a v tomto čase by se raději viděl někde jinde. Koučink není o tom, že kouč je na koučovaného hodný a milý, klidně může koučovaného jasně a zřetelně upozornit, že nepracuje a zeptat se ho, co za tím vězí?

Nečekání na odpověď

Hyperaktivní a netrpěliví koučové mají pocit, že čas je přespříliš drahý, než aby dali dostatečný prostor koučovanému k přemýšlení nad jednotlivými otázkami. Vstupují mu do jeho/jejích myšlenkových pochodů a i když si koučovaný ještě neodpověděl, kladou další otázku. Jako doporučení bych použil staré, ale stále platné přísloví: „Mluvití stříbro, mlčení zlato“.

Dotazy směřující k naplnění koučovy představy

Jsou situace, které koučovaný přináší do koučovacího procesu a které jsou koučovi velmi dobře známy, protože je řešil buď sám, případně s jiným klientem. V takovém případě může mít kouč potřebu urychlit koučovací proces a nasměrovat koučovaného cestou, kterou si prošel sám, případně s někým jiným. Následkem toho je kladení sugestivních otázek:

- Vidíte také, že...?
- Mohlo by to být tak, že ...?
- Já si myslím ... myslíte si to také?
- Vidíte to tak ..., nebo tak, nebo tak...? (vhodnější je otázka Jak to vidíte vy?)

Takové otázky nepodněcují koučovaného k přemýšlení, spíše naopak, zablokují ho a on nemá potřebu přemýšlet.

Točení se v kruhu

Jedna z pastí, která nastává, když koučovaný nesleduje koučovací proces a jeho postupné kroky, ale spíše se zaměří na jednu ze svých otázek a nutí koučovaného, i když on sám nechce, odpovědět. Může to ovšem nastat i tehdy, kdy koučovaný nevědomky zmiňuje podstatu problému, na kterou kouč nereaguje. Reakce kouče by měla být například takováto: „Mám pocit, že se točíme v kruhu. Je něco, co jsem podle vás opomenul?“

Hraní hry

Hra může znít jako něco pozitivního, ale ne vždy tomu tak je. Steve Karpman popsal dramatický trojúhelník, který obsahuje tři role: oběť, pronásledovatel a zachránce. Více o této problematice viz kapitola Teoretické přístupy využívané v koučinku.

V každé hře, rozumějme psychologickou hru, můžeme popsat tyto tři role. Rizikové je, když kouč s koučovaným začnou hrát hru, ve které je kouč zachránce a koučovaný oběť. Je nutné si uvědomit, že je hrána hra. Kouč by měl položit otázku: „Mám pocit, že hrajeme hru, kdy chcete, abych vás zachraňoval a navrhoval vám řešení. Jak to vnímáte vy?“, případně „Přistihl jsem se, že vám dávám návodné rady, koučování je ovšem o tom, abyste vy našel své nejlepší řešení, ne, abyste plnil moje zadání.“

Nejasný vztah

Vztah se vyjasňuje hned na prvním koučovacím setkání. V případě, že koučem je vedoucí nebo kolega, může nastat nejasnost ve vztahu. A to nejen mimo koučink například na chodbách či při obědě. Pokud je koučem nadřízený pracovník, může mít potřebu skákat do role vedoucího (a opouštět tak roli kouče). Díky tomu může mít koučovaný nejasnou představu o koučinku a vnímat to jako nebezpečné prostředí, kde nemá jistotu, že co řekne, nebude použito proti němu.

Rizikovým vztahem v koučování může být i vztah kolega-kolega z důvodu toho, že koučovaný se před koučem vždy jistým způsobem odhalí. Pro někoho může být velmi těžké se potkávat v různých situacích (například na obědě, poradě apod.) s koučem. Musíme pamatovat i na vývoj a historii kolegiálního vztahu.

Stanovování diagnózy

Osoby znalejší psychologické terminologie a problematiky mohou obecně sklouzávat ke škatulkování poruch osobnosti (jako například obsedantně kompulsivní porucha osobnosti, hystriónská porucha osobnosti), ostatní si vystačí s méně akademickým označením jako například, že ten člověk je divný. Někteří používají i jadrnějších výrazů, které zde ovšem uvádět nebudu. Kouč není terapeut a jeho úkolem není léčit. Může ovšem nastat situace, kdy koučovaný spíše než koučink skutečně potřebuje terapii. Dobrý kouč dokáže odhadnout své síly a případně doporučit klientovi jiného odborníka.

Výčitky

Jsou situace, kdy i kouč se nechá strhnout k výčtkám a sděluje, co si o dané problematice myslí. Dává tím najevo, že nerespektuje úhel pohledu koučovaného. Zostřit se to může ve vztahu nadřízený a podřízený.

Při výčtkách jsou používány věty, které můžeme charakterizovat jako pasivně agresivní:

- To nemyslíte vážně?
- To jste si myslel, že to vyjde?
- Nejste příliš samolibý?
- Jste vždycky tak zabejčený?

Místo toho je vhodné:

- Při rozhovoru – vyjasnit vztah
- Neutrální otázka – Jak to myslíte?
- Zpětná vazba – Mám takový dojem, že jste momentálně tvrdohlavý?

Lehkost problému

Kouč může mít obzvláště po delší praxi pocit, že to samé slyší už poněkolidkrát a zmíněné bere na lehkou váhu. Nevědomky se zaměřuje na jiné oblasti a nenechává koučovaného zmínit, co je pro něj důležité. Kouč může používat formulace jako „To se vyřeší samo.“, „Zbytečně tomu věnujete svou pozornost.“, „Moc přemýšlíte.“, „Ráno moudřejší večera.“, „To bude dobré.“, „Zase až tak to neberte.“

Přesvědčování

Jedním z velkých strašáků koučování je přesvědčování. Kouč dostane pocit, že on to ví přece nejlíp a v záchvatu své dobrosrdečnosti začne koučovaného přesvědčovat (tlačit) do jím navrhovaného řešení. Méně nápadně to může být i tehdy, kdy koučovaný začne stanovovat různé alternativy řešení problému a kouč si vybere jednu z alternativ, která je podle něj ta nejlepší, a na ni se dále zaměřuje.

Vyslýchání

V koučinku existuje jedno zakázané slovo. Oním slovem je „proč“. V průběhu koučovacího procesu by se toto slovo nemělo objevit, a to hned z několika důvodů. Jedním je, že si koučovaný připadá jako při výslechu, druhým, že otázka začínající slovem „proč“ vede k tomu, aby koučovaný začal obhajovat své řešení, místo toho, aby přemýšlel nad alternativami.

Spousta slov

Jak kouč, tak koučovaný mohou mít potřebu neopustit myšlenku a stále hovořit o určitém tématu. Kouči by se to příliš stávat nemělo, protože jeho hlavním úkolem je poslouchat a vhodně klást otázky. Může to ovšem nastat u koučovaného, že má potřebu něco zmínit, vysvětlit, případně sám sebe obhájit.

Kouč by v takových případech měl použít věty:

- Co se stane, když mi to řeknete?
- Co by se stalo, když byste mi to neřekl?
- Jak to souvisí s naším dnešním cílem?
- Vede to k naplnění našeho cíle?

Hovory o ostatních

Velmi lákavé a do jisté míry exkluzivní je zmiňování jiných koučovaných. Zmínění, co řešili, jak to řešili a jaké jsou jejich strachy,

které jim brání v rozvoji. O to výraznější to je, pokud se bavíme o koučování v rámci jedné instituce, kdy se tito lidé potkávají a takzvaně vědí o sobě. Kouč by měl mít jednu obrovskou schopnost; dokázat udržet jazyk za zuby. Kouč by nikdy neměl zmiňovat obsah koučovacího procesu před někým jiným, pokud tedy nedostane svolení od koučovaného.

3.4 Příběh z praxe

Pro pochopení koučinku je nejlepší se podívat na konkrétní příklady, protože právě z toho se člověk nejlépe naučí. Abyste získali pohled i jiných autorů, máte zde k dispozici Příběh o napravitelném rýpalovi, jehož autorem je Suchý a Náhlovský (2007).

Při skupinovém koučování mistrů ve výrobním závodě si mistr N. postěžoval koučovi:

„Klimeš mi dělá problémy. Je v dílně necelé tři měsíce a do všeho mluví. A kdyby jen mluvil... On všechno kritizuje, má samé připomínky, nic se mu nelíbí, na všem vidí mouchy. Chvilími s ním už ztrácím trpělivost. Až mi trpělivost dojde úplně, tak ho vyrazím. Dostane prostě padáka, a bude pokoj.“

„A nemá třeba někdy trochu pravdu?“ zeptal se kouč.

Mistr se zarazil: „Hm, někdy má, to musím uznat. Ale většinou za tím je neznalost nebo nepochopení.“

„Co když se Klimeš právě tím, že kritizuje kdeco, snaží pochopit, jak vlastně dílna funguje a co by se na tom dalo zlepšit? Je to určitě mladší člověk.“

„Máte pravdu,“ odpověděl mistr. „Má asi pět let po vyučení. Přišel k nám z malé soukromé firmy.“

„Jaký je Klimeš jako pracovník? Myslím tím jeho výkonnost a kvalitu práce. A jak zapadl do kolektivu?“

„S tím problém není,“ ujistil kouče mistr.

„Co kdybyste zkusil položit si tuto otázku: Jaké výhody mi přináší, že mám v dílně někoho, kdo do všeho neustále strká nos? Zkuste o tom přemýšlet a odpovědět si na tuto otázku. Příště se k tomu můžeme vrátit. Souhlasíte?“

„Ano,“ řekl mistr. „To беру. Není to špatný nápad.“

Za měsíc se konala další schůzka skupiny mistrů s koučem. Po ní si kouč vzal mistra N. stranou.

„Vraťme se k mé otázce,“ řekl kouč. „Jaké výhody pro vás má, když máte v dílně věčného kritika, jako je Klimeš?“

„No, přemýšlel jsem o tom,“ řekl mistr trochu nejistě. „Vlastně je pro mě lepší, když kritizuje přímo a otevřeně, místo aby to říkal po straně. Jak jsem řekl, občas má i pravdu a pak mě ty jeho řeči nutí přemýšlet, co s tím udělat.“

„No výborně,“ řekl s uspokojením kouč. „Takže díky jeho věčným připomínkám získáváte cennou zpětnou vazbu. Mluvíte

s ním někdy mezi čtyřma očima?"

„Někdy ano, ale spíš ne."

„Proč ne? Jeho styl jednání vás popuzuje?"

„Tak to jste uhodil hřebíček na hlavičku! Dokáže mě svými řečmi někdy pořádně vytočit. Ale udělal jsem pokrok, už si to neberu tak osobně a víc přemýšlím o obsahu jeho slov."

„Tak to je první úspěch," řekl kouč. „Co ještě byste mohl zlepšit v komunikaci s tímhle člověkem?"

Mistr začal přemýšlet a po krátké diskusi s koučem řekl: „Zkusím s ním začít pravidelně mluvit, udělám si na něj sem tam chvíli a v klidu ho vyslechnu. Budu se ho ptát na to či ono a dám mu najevo svůj osobní zájem. Řeknu mu, že mě jeho kritické postřehy zajímají."

„Ano, to je ono," řekl kouč. „Obyčejně totiž ten, kdo stále kritizuje, dává najevo svou potřebu být důležitý, potřebu uznání."

„Zkusím to," řekl mistr. „Uvidíme, co to udělá."

Za měsíc, na další schůzce mistrů s koučem, se mistr N. spokojeně usmíval. O přestávce se pochlubil koučovi:

„Asi mi nebudete věřit, ale víte, co se stalo? Udělal jsem z Klimeše koordinátora týmu!"

„Cože – takový obrat?" podivil se kouč.

„Po našem rozhovoru před měsícem jsem se nad sebou zamyslel," rozhovořil se mistr, „a začal jsem s Klimešem komunikovat. Přišel jsem na to, že to je docela dobrý kluk, který má nápady a je na něj spoleh. Pak se náhle uvolnilo místo koordinátora v jednom týmu a já jsem se rozhodl nabídnout funkci Klimešovi. Nejprve si myslel, že si dělám legraci. Když mu došlo, že to myslím vážně, řekl, že si to rozmyslí. Druhý den přišel a řekl, že to bere."

Z Klimeše se v krátké době skutečně stal dobrý koordinátor týmu. Uvědomil si svou novou odpovědnost. Místo neustálé kritiky se soustředil na zlepšování výsledků a dokázal do něj zapojit celý tým. Jedno mu však zůstalo: jeho schopnost říci každému do očí, co nefunguje a co by se mohlo i mělo zlepšit. Poučil se však, že je většinou lepší říkat takové věci lidem v klidu a mezi čtyřma očima.

Jaké závěry lze vyvodit z tohoto příběhu?

Kouč projevil trpělivost. Nenaléhal, aby mistr vyřešil problém ihned. Projevil schopnost pracovat s časem.

Mistr přišel samostatně na dobré řešení. Kouč mu pouze pomohl rozšířit úhel pohledu na problémovou situaci a naznačil mu správný postup jednání.

Mistr se nechal ovlivnit otázkami a podněty kouče. To znamená, že ještě před vznikem problémové situace byl mezi mistrem a koučem vztah vzájemného porozumění a důvěry. Bez takového vztahu by mistr dost možná podněty kouče ignoroval.

Rýpalové jsou napravitelní: Stojí za to věnovat jim zájem a pozornost a zdržet se agresivních reakcí na jejich kritiku. Kdo se chová jako věčný rýpal a do všeho strká nos, dává ve skutečnosti najevo svůj nevyužitý potenciál a zároveň i zájem ho uplatnit. Pro nadřízeného je to důležitý signál: „Pozor, tady se nabízí talent, šance pro pozitivní změnu.“



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Co znamená pojem selektivní vnímání?
- Dokážete vymezit rozdíl mezi zpětnou vazbou pozitivní a negativní?
- Co znamená pojem sociální zpětná vazba?
- Vymezíte Okno Johariho?
- Dokážete zmínit alespoň 3 pasti při koučování?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



4. Koučování jako styl vedení ▲



V prostředí školy spíše než o koučování můžeme hovořit o koučovacím přístupu, případně koučování ve vedení.

Proto i tato kapitola, abyste dostali částečný vhled do této problematiky.

Po prostudování této kapitoly budete znát základní předpoklady využití koučinku ve vedení, budete znát typy pracovníků, kteří jsou nastaveni na koučink.



4.1 Koučování

Tak jak se změnil charakter práce, změnil se i přístup vedoucího k podřízeným. Koučování má své uplatnění i v této oblasti, ne ovšem vždy. Jak jsem již zmínil, osobně mám problém s koučováním od vedoucího pracovníka, protože vedoucí pracovník má vždy zodpovědnost za to, jak se rozhodne. Může se tedy dostat do vnitřního konfliktu, kdy by měl akceptovat koučovaného a jeho řešení, se kterým absolutně nesouhlasí a tuší, že by to ohrozilo jejich instituci. Jak by se asi rozhodl? Spíše než o koučinku zde hovoříme o koučovacím přístupu, což není koučink v čisté podobě, ale využívá jeho prvky.

Důvodů, proč nezkoušet koučovací přístup, bychom našli dost:

- vedoucí má obavu, že to nikdy nedělal a že ostatní poznají, že to neumí,
- vedoucí má představu, že když se ptá svých podřízených, myslí si, že je neschopný a svoji práci nezvládá,
- podřízení nechtějí koučink, protože s ním mají špatnou zkušenost, nechtějí přebírat zodpovědnost, zajímají je hlavně peníze,
- u instituce koučink probíhá skrze externího kouče,
- v instituci na to není čas, protože se tam „maká a ne kecá“,
- tým, který se nesetkává.

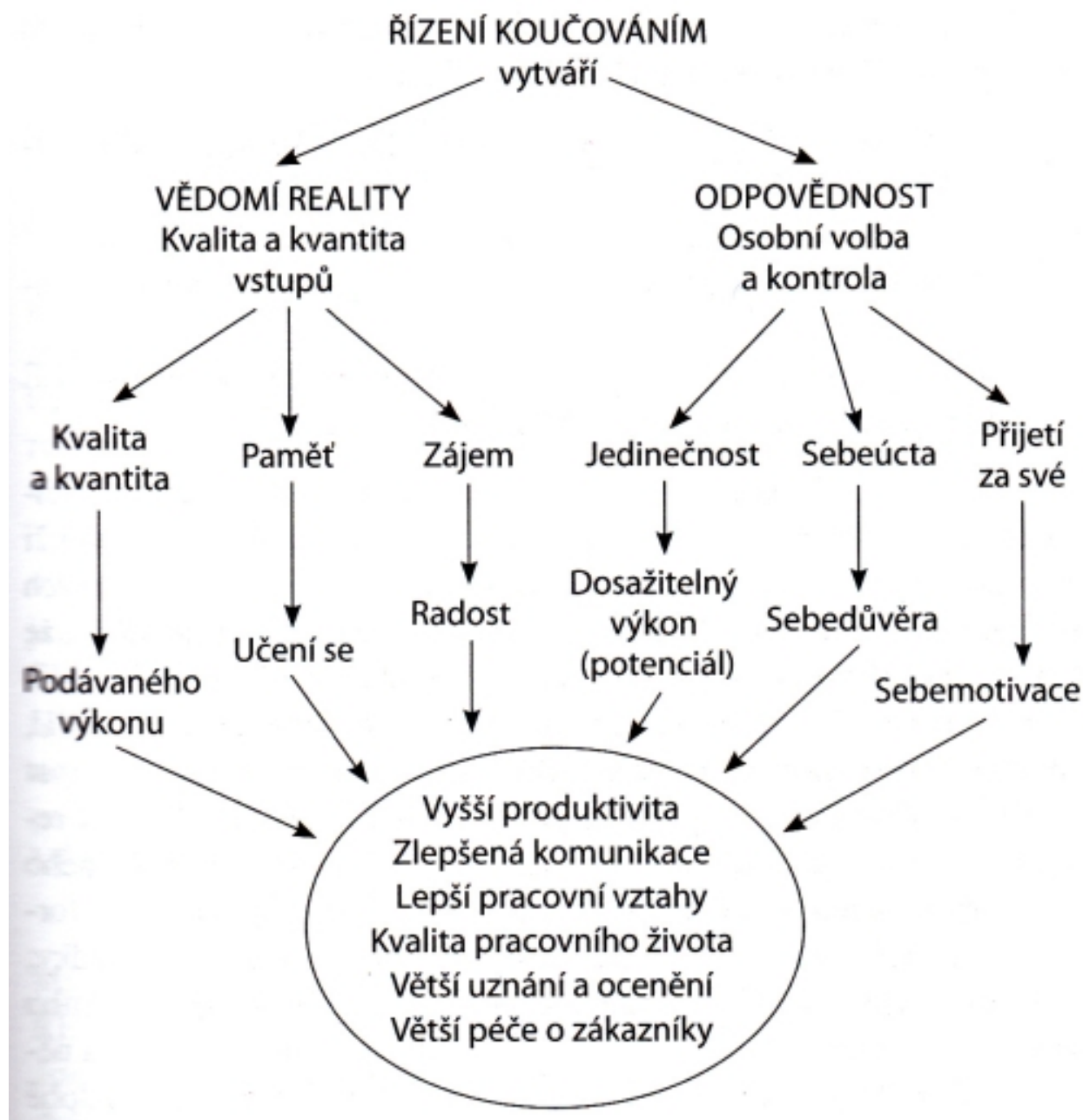
Když se nad některými argumenty zamyslíte, uvědomíte si, že se často jedná o výmluvy firem. Fleming a Taylor (2005) jako faktické případy uvádějí, kdy je nutné okamžité řešení a pokud v organizaci zrovna probíhají nucené změny.



Důvody, proč vyzkoušet koučovací přístup:

- vedoucí si uvědomuje, že není všemohl a nechá si poradit a za to nabídne lepší orientaci v tom, co se děje, kde je problém, jaké jsou možnosti a dopady a může posílit sebedůvěru,
- pracovníci stojí o to, aby měli zodpovědnost za svoji práci,
- formování pracovních týmů,
- oživení stylu řízení,
- zvýšení tolerance mezi nadřízeným a podřízeným,
- zvýšení vzájemné sebedůvěry.

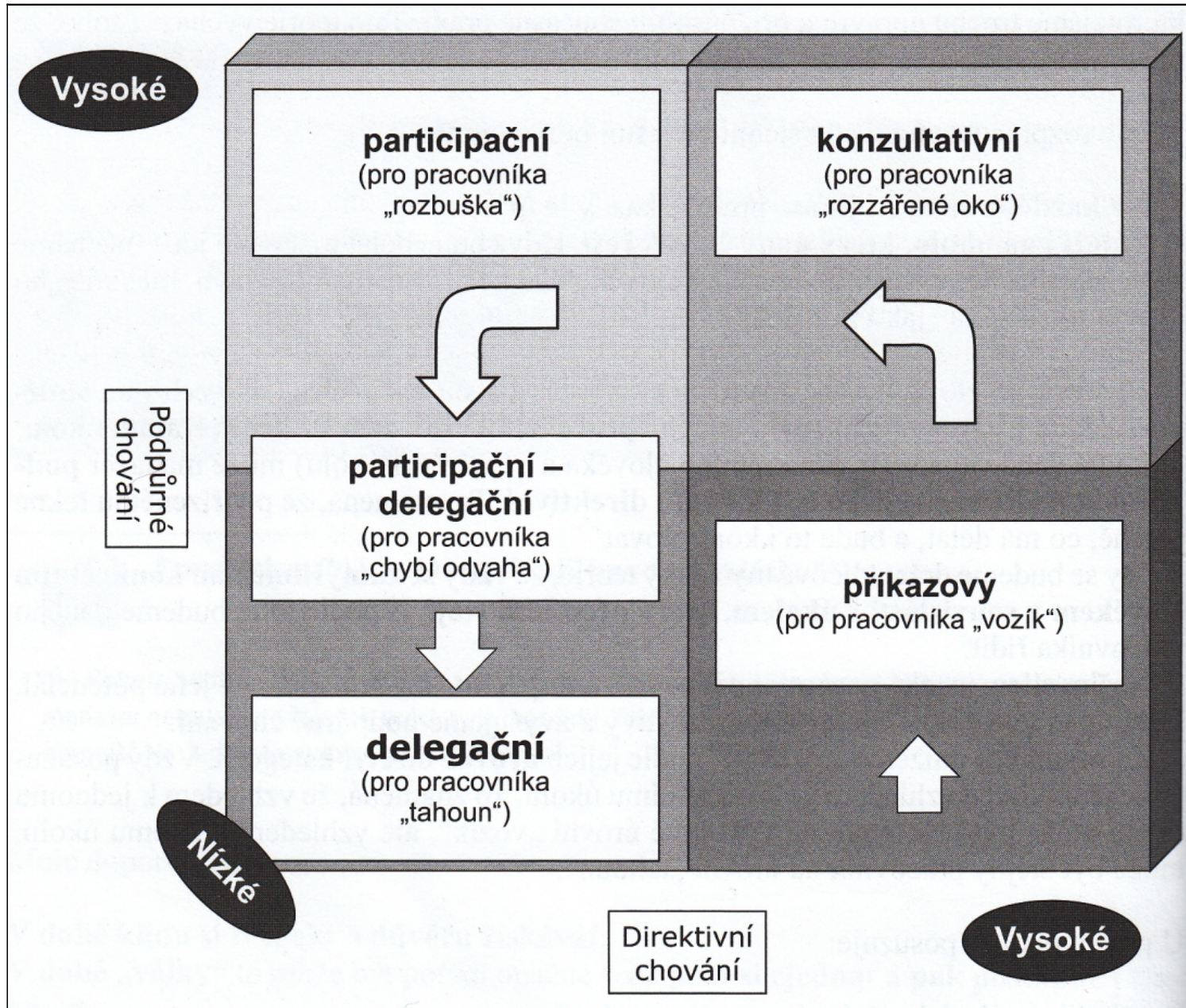
Whitmore (2013) chápe koučovací přístup v každodenní práci vedoucího jako jeden z nejúčinnějších, protože podporuje produktivitu, zlepšuje komunikaci a pracovní vztahy, pracovníkům přináší větší uznání a ocenění.



Obr. Efekt koučovacího přístupu využívaného jako styl řízení

Daňková (2009) upravila teorii situačního vedení od Herseye a Blancharda a doplnila o jednotlivé vývojové úrovně pracovníků. Situační vedení rozlišuje čtyři styly řízení na základě direktivního chování a podpůrného chování. Na základě toho rozlišuje příkazový styl řízení, které je charakteristické vysokým direktivním chováním a nízkým podpůrným chováním, dále konzultativním

stylem řízení, které je charakteristické vysokým direktivním a vysokým podpůrným chováním, dále participační styl řízení, typickým nízkým direktivním chováním a vysokým podpůrným chováním a delegační styl řízení, které je vymezeno nízkým direktivním chováním a nízkým podpůrným chováním.



4.2 Kategorie pracovníků

Daňková (2009) rozlišuje pět různých  kategorií pracovníků a uvádí doporučení, jak s nimi pracovat a na co si případně dát pozor. Jednotlivými kategoriemi jsou: vozík, rozzážené oko/nováček, rozbuška, chybí odvaha a tahoun.

Vozík

Jak na ně a s nimi:

- jasné a stručné zadání (učíš prvňáčka násobilku),
- SMART, ale detailní,
- důsledná kontrola,
- sankce za nesplnění,
- úkol O.K. – zkusit mu dát nové úkoly, zodpovědnost – pod dohledem zkušenějšího.

Na co si dát pozor:

- nedůslednost,
- sabotáže,
- otevřená zadání,
- brzda týmu – může otrávit ostatní,
- když nekontrolujeme, můžeme být nemile překvapeni.

Rozzážené oko/nováček

Jak na ně a s nimi:

- zjistit míru kompetence,
- detailně definovat úkol (exaktně specifikovat cíl),
- ověřit jasné pochopení,
- stanovit posloupnost kroků k řešení,
- nastavit systém kontroly,
- nechat prostor pro učení,
- pochválit.

Na co si dát pozor:

- nepřecenit síly a schopnosti,

- dodržovat domluvený režim (kontroly),
- udržovat a motivovat – podpořit nadšení pro novou věc a přesun pozornosti k jinému úkolu,
- nenaklást příliš mnoho úkolů,
- nepřemotivovat.

Rozbuška

Jak na ně a s nimi:

- stejné jako u pracovníka „chybí odvaha“,
- snažit se nadchnout a ujistit se o „koupení myšlenky“,
- snažit se pochopit, co ho motivuje, a to mu nabídnout, pokud to jde,
- využít pro tým a firmu, ne s ním bojovat nebo ho lámat,
- nechtít po něm absolutní poslušnost, může být pyšný na svou image „rebela“, nechtít z něj udělat „Mirka Dušína“.

Na co si dát pozor:

- je respektovaný okolím a může skrytě velmi uškodit – rozbořit práci a tým,
- nestrhnout na něj svoji pozornost a nechtít ho „převychovat“, zlomit atd.,
- nebojovat s ním před týmem, pokud to není nutné,
- sledovat, jak ovlivňuje nováčky a ostatní členy týmu.

Chybí odvaha

Jak na ně a s nimi:

- není třeba detailně vysvětlovat postup, ale cíl,
- vysvětlit, o co nám jde, ne jak to má udělat,
- „umíš – věřím ti“,
- podpořit,
- nabídnout možnost konzultace,
- nechat ho navrhnout řešení,
- jemně, ale pevně vést k přijímání odpovědnosti.

Na co si dát pozor:

- to, že pracovník úkol zpočátku nepřijme, nemusí nic znamenat,
- chce to čas a individuální pozornost,
- nenabízet hned svoje řešení,
- nedělat práci za vyspělou „trojku“, nevyrostla by.

Tahoun

Jak na ně a s nimi:

- projevít osobní zájem o jeho osobu, nejen o něj jako výkonného pracovníka,
- individuální zájem o něj osobně,
- potřebuje prostor a důvěru, pocit jedinečnosti,
- prostor pro rozvoj a vlastní iniciativu,
- ptát se na jeho názor,
- není třeba operativní kontrola, ale celkové vyhodnocení.

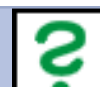
Na co si dát pozor:

- pozor na „krátký provaz“ – tj. direktivní chování,
- pozor na zadávání a výběr úkolů pod jeho úroveň,
- permanentně nepřetěžovat a nespoléhat se na to, že neodejde,
- nedávat ho neustále týmu jako vzor – mohli by mu to nepříjemně vrátet.

4.3 Závěry

Koučovací přístup v práci vedoucího pracovníka má jistě svůj potenciál, mám ovšem obavu, že česká společnost ještě není zcela připravena na to, aby přebírala zodpovědnost v pozici zaměstnance. Nechtěl bych to ovšem generalizovat. Koučovací přístup je proto nejvhodnější použít u lidí, kteří jsou schopní a ochotní se sami rozhodovat a nést za své chování a jednání zodpovědnost.

Nalistujte si kapitolu Koučovací aktivity a podívejte se na aktivitu s názvem Identifikace dominance.



4.4 Příběh z praxe č. 3

Koučování někdy může být složitější, než se na samotném začátku může zdát. Vždy je dobré se poučit na příbězích z praxe. Zde máte příběh od Suchého a Náhlavského (2007).

„Můj šéf, vedoucí výrobního střediska, si na mě zasedl," řekl koučovi směnový mistr Bílek při individuální konzultaci na pracovišti.

„Jak se to projevuje?" zeptal se kouč.

„Přijde bez ohlášení, sám projde dílnou, objeví někde nepřístojnost a hned mi za to vynadá. Než mu stačím cokoli vysvětlit, je pryč."

„A jde o skutečné závady?"

„Někdy ano, někdy ne. Někdy jde o problém, který jsme už začali řešit. Někdy je to zcela něco jiného, co se stalo v této směně a o čem jsem nevěděl. Někdy to je jen věc podání správné informace.“

„Jak reagujete, když na vás vedoucí křičí?“

„Mám vztek sám na sebe i na něj. Když mě seřve za něco, co není má vina, pomyslím si: Jdi do háje, idiote jeden. Když to je něco, co jsem já zanedbal, cítím se hrozně a v noci nespím. Druhý den jdu do práce se strachem.“

„Jak často se něco takového stává?“

„Nejméně jednou týdně.“

„Pochválí vás někdy za něco?“

Pochválí? Nic takového u něj neexistuje. Myslím, že si na mě prostě zasedl.“

„Takhle jen sám sebe týráte, žijete ve stresu a strachu, z čehož můžete mít i žaludeční vředy. Co s tím chcete dělat?“

„To nevím. Nejraději bych odešel, ale nevím kam. A pak taky živím rodinu.“

Kouč se zamyslel a řekl: „V čem myslíte, že je podstata problému?“

„Asi v tom, že se mě chce šéf zbavit. Nějak jsem mu nepadl do oka.“

„Řekněme to takhle,“ pokračoval kouč, „šéfa nezměníte. Jediné, co můžete změnit, jste vy sám, váš postoj k nadřízenému, vaše jednání. Co všechno byste na sobě mohl změnit, aby se problém začal zmírňovat a řešit?“

„No, mohl bych se víc snažit, abych na své směně neměl žádné velké závady. Víc o tom mluvit s lidmi, kontrolovat práci, přemýšlet o prevenci, soustředit se na priority.“

„Co kdybyste si třeba začal vést statistiku závad, které vám vytkl váš nadřízený? Pak zjistíte, které závady se u vás opakují, a můžete se na ně soustředit.“

„To беру, to je dobrý nápad.“

„Jak můžete změnit k lepšímu svůj postoj k nadřízenému?“

„Tak to nevím.“

„Vy k němu asi cítíte odpor. Je vám nesympatický. Možná se ho i bojíte.“

„Po pravdě řečeno, když se nad tím zamyslím, asi se ho skutečně bojím.“

„Pokud tomu tak je, dáváte to chtě nechtě najevo neverbálně, například hlasem, výrazem tváře, gesty i svým vnitřním stavem. Pak to z vás přímo vyzařuje. To všechno jsou signály, které utvrzují nadřízeného v pocitu, že s vámi něco není v pořádku. Tím si velice škodíte.“

„Dá se s tím něco dělat?“

„Určitě, jenže musíte chtít. Začněte nejprve své pocity a vnitřní stavy jenom pozorovat. Sledujte, co to s vámi dělá, když mluvíte s nadřízeným, všimněte si, jak na to on reaguje. Uvědomujte si všechno a snažte si to zapamatovat.“

„No a to je všechno?“

„Není, až budete mít chvíli času o samotě, přemýšlejte o svém nadřízeném. Snažte se na něm najít co nejvíce pozitivních vlastností. Podívejte se sám na sebe jeho očima. Proč vás vlastně kritizuje? Třeba vám chce pomoci, abyste se zlepšil a v dílně nebyly závady a problémy. Dost možná má problémů a starostí sám až nad hlavu a nikdo mu s nimi nepomáhá. Na všechno se začněte dívat s odstupem a z té lepší stránky. Až ho někde uvidíte, přejte mu v duchu všechno dobré a vnímejte ho jako dobrého člověka, který vám chce pomoci. Jakmile se vás začnou zmocňovat negativní pocity, likvidujte je hned v zárodku. Když se budete dobře pozorovat, uvědomíte si je včas. Místo záporných pocitů a myšlenek

mu můžete říci něco povzbudivého a usmát se na něj. To pomůže i vám."

„To ale pro mě bude strašně těžké. Myslíte, že to dokážu?"

„Proč ne? Když budete hodně chtít, dokážete všechno. Současně s tím vším ale musíte ještě otevřít druhou frontu."

„Jakou druhou frontu?"

„To jsou problémy a závady, kvůli kterým vás váš šéf kritizuje. Proti tomu musíte začít něco dělat. S tím už vám moc neporadím, ale na vašem místě bych se soustředil na prevenci. A také na to, aby vám v tom pomohli vaši spolupracovníci. Musíte je získat na svou stranu."

„Bojovat na dvou frontách – není to tříštění sil?"

„Je i není. Obojí spolu úzce souvisí. Když se vám podaří snížit počet závad, kvůli kterým vás šéf kritizuje, posílíte svou sebedůvěru a váš nadřízený nebude mít už tolik důvodů k rozčilování."

„Třeba to ani nepozná, když se v dílně něco zlepší."

„Pozná, nebo nepozná – jděte na to jednoduše. Zajděte za ním a informujte ho, co jste v dílně změnil k lepšímu."

„To mi přijde, jako bych žádonil o pochvalu."

„Berte to jako svou povinnost, informovat nadřízeného o všech podstatných změnách."

Rozhovor s koučem se chýlil ke konci. Než se oba rozešli, kouč zdůraznil možnost, aby mu Bílek zavolał, kdykoli se mu něco podaří nebo si nebude s něčím vědět rady. Jenže Bílek tuto možnost nevyužil. Za dva týdny se proto kouč ozval telefonicky sám.

„Jak se vám daří?"

„Nedaří. Je to všechno, jak to bylo. Když v dílně zlepšíš jednu věc, šéf mi vynadá za něco jiného."

„A informujete ho o všem, co děláte?"

„No, abych pravdu řekl..."

Koučovi už bylo všechno jasné. Bílek není s to pohnout sám se sebou. Nemá dost vůle. Jak mu pomoci? Za dalších čtrnáct dnů, když kouč přišel na individuální konzultaci do kanceláře mistra a hovořil s ním, byl výsledek opět téměř nulový.

„Jaký nastal pokrok? Snažím se o něm přemýšlet v dobrém, ale když přijde a vynadá mi, tak v tom zase lítám a přepadají mě deprese."

Kouč si uvědomil, že pouhé otázky jsou v dané situaci neúčinné. Stejně neúčinné jsou podněty ke změnám. Chce to vnést do situace nějaký nový prvek, kterého by se Bílek mohl chytit. Ale co by to mělo být?

Kouč usoudil, že je nutné zapojit do hry i druhou stranu – nadřízeného. Ve skutečnosti zde byla konfliktní situace, kterou bylo možné řešit s využitím mediace. Kouč nejprve vysvětlil svůj záměr Bílkovi a získal jeho souhlas s dalším postupem, pak zašel za jeho nadřízeným a domluvil jednání ve třech. Ukázalo se, že nadřízený nemá valné mínění o Bílkových schopnostech ve funkci směnového mistra a nejraději by ho vyměnil. Dal se ale přesvědčit, souhlasil se záměrem uskutečnit jednání ve třech a pokusit se dohodnout na pravidlech hry.

Jak to dopadlo? Tipněte si.

Jednání ve třech (mistr Bílek, jeho přímý nadřízený a kouč) se uskutečnilo a po dvou hodinách skončilo dohodou o pravidlech vzájemného jednání. Za měsíc se sice zdálo, že se toho příliš nezměnilo, ale během půl roku bylo téměř po problému. Za tu dobu byl Bílek ve stálém kontaktu s koučem, který ho povzbuzoval a usměrňoval a zároveň udržoval jednou měsíčně kontakt s jeho nadřízeným, jednání ve třech se několikrát opakovalo.

Bílkův postoj k vedoucím u střediska se začal postupně měnit k lepšímu a stejně tak se měnil i postoj nadřízeného. Pak se stala další důležitá věc. Kouč vybídl Bílka, aby na příští skupinové schůzce mistrů s koučem požádal mistry o pomoc s řešením prevencí problémů a závad v kvalitě. Mistři neodmítli a hned druhý den po schůzce se tři z nich objevili v Bílkově dílně. Prošli všechna pracoviště, pak si s Bílkem sedli ke stolu a poradili mu pár tipů, co kde změnit k lepšímu. Také mu nabídli, ať se na ně obrátí, kdykoli narazí na problém, s nímž si nebude vědět rady. Pomoc a podpora mistrů z koučované skupiny se stala dalším impulsem pro růst Bílkova sebevědomí. Za půl roku se Bílek dostal na solidní úroveň a byl na cestě k dalšímu zlepšení. Potvrdil to i jeho nadřízený: „Takový výsledek jsem ani ve snu nečekal.“

A poučení z příběhu?

Kouč rychle zjistil, že s otázkami se v dané situaci nikam nedostane.

Ukázalo se, že ani podněty ke změnám a jemné rady kouče samy o sobě nestačí, i když je Bílek přijal za své.

Obrat v situaci nastal, když mistr i nadřízený usedli za účasti kouče k jednomu stolu.

Kouč postupně uplatnil individuální koučování, mentorování a mediaci a teprve kombinací těchto tří přístupů a s využitím podpory koučované skupiny mistrů se dostavil úspěch.

Kouč není terapeut a koučování se nemůže zabývat hlubší analýzou osobnosti. To je omezení, kterého si kouč musí být vědom.

Koučování v praxi je do jisté míry experiment. Kouč zvolí určitý postup, a když se ukáže jako neúčinný, upraví ho, obohatí o nový prvek nebo použije něco jiného.

Zejména při skupinovém koučování je omezujícím faktorem nedostatek času kouče i koučovaného, někdy i nedostatek koučovaného nalézt pozitivní východisko. Koučování se proto mimo jiné soustředí na posilování pevné vůle koučovaných, na jejich schopnost sebeovládání a motivaci ke změnám.

Zásadní pro úspěch v tomto případě bylo, že se při jednání ve třech změnila Bílkova představa nadřízeného. Už to nebyl rozzuřený šéf – tygr, který vpadne do dílny a hrozí Bílkovi, že ho roztrhá na kusy. Najednou zde byl rozumně uvažující vedoucí, s nímž se dá v klidu mluvit a na všem se dohodnout. Bílek sám nebyl schopen svou představu šéfa změnit, ale s pomocí kouče se to při jednání ve třech podařilo.



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- V čem tkví rozdíl mezi příkazovým a participačním stylem řízení?
- Jak byste pracovali s nováčkem?
- Čím je charakteristický tahoun?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



5. Jak postupovat při koučinku ▲



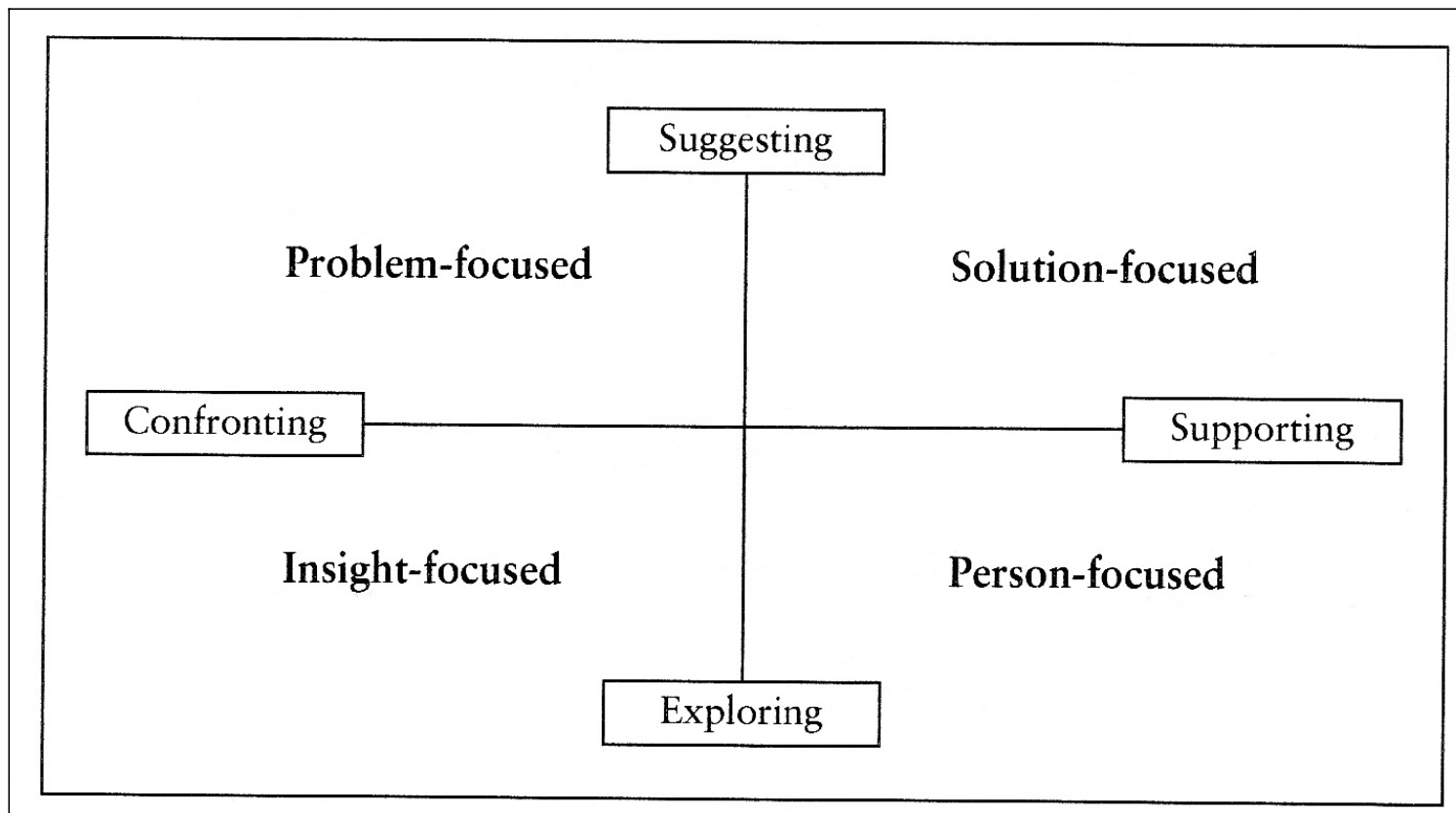
Konečně se dostáváme do praktické části koučování a k jeho uplatnění. Jako učitelům vám ale nemusím vysvětlovat, že teorie je také potřebná. V této kapitole vás čekají přístupy v koučování a jejich orientace, tedy zaměření na problém, situaci a podobně. Zmíněné následně ovlivňuje i koučovací proces. Hlavní zaměření ale bude na to, jak prakticky postupovat v koučovacím procesu. Zásadní znalost kouče je GROW model. Podíváme se i na další modely, kterými jsou model COACH, interview dle Carmana Kindla-Beilfusse a Kroky k úspěchu. Všechny tyto modely mají společné to, že nás mohou provázet při koučovacím sezení. Který si vyberete, který vám bude bližší, nechám jen a pouze na vás.



Po prostudování této kapitoly budete znát jednotlivé modely, podle kterých se dá v koučinku postupovat. Budete mít znalost GROW modelu a budete schopni vymezit vhodné koučovací otázky spojené s jednotlivými fázemi GROW modelu.

5.1 Přístupy v koučování

Podstata koučování tkví ve změně. Základem každého koučinku je, že se koučovaný sám chce v něčem změnit. Připodobnil bych to ke klasickému psychologickému vtipu: „Kolik je potřeba psychologů k výměně jedné žárovky? Stačí jeden, jenom žárovka musí chtít.“ V rámci koučování a koučovacího procesu můžeme odlišit 4 různé přístupy. Rozdělení je na základě Johariho okna (de Haan, Burger, 2005). V rámci koučinku je důležité si uvědomit, o co koučovanému jde. Samotná změna totiž vždy s něčím souvisí, nikdy to není jen tak. Může to být v tom, že koučovaný chce řešit problém, případně chce najít vhodné řešení, pro pochopení potřebuje nalézt vhled a nebo je zaměřen na osobnost a zvýšení její efektivity. Při práci kouče je vhodné na základě cíle koučovaného definovat správný postup. Ale pozor! Ne vždy je koučink nejlepším způsobem řešení. Může pomoci jiný přístup (například terapie).



Obr. Základní rozdělení přístupů v koučinku

Na základě tohoto okna můžeme rozlišit čtyři přístupy:

- problem focused (zaměřený na problém),
- solution focused (zaměřený na řešení),
- insight focused (zaměřený na vhled),
- person focused (zaměřený na člověka).

Téma naší studijní opory se týká využívání koučinku v systému ICT pro pedagogické pracovníky. Někomu by se mohlo zdát, že přístup k pedagogickému pracovníkovi bude vždy stejný. Není to tak, protože každý člověk je jedinečný a jeho strach z používání ICT může tkvět někde jinde. Někteří pedagogičtí pracovníci budou potřebovat koučink zaměřený na problém, protože pro ně je problém využívat ICT například z toho důvodu, že si myslí, že je to zbytečnost a že by se žáci radši měli učit (biflovat), než aby si hráli na tabletech. Pro jiné to bude o tom, že se s danou technikou budou muset sami naučit. Jiní zase mohou mít obavy z toho, že s tím nikdy nepracovali a neví, co od ICT mohou očekávat. Taktéž může nastat situace, že někteří pedagogičtí pracovníci ICT využívat nebudou chtít z důvodů velmi osobních, například



proto, že mají velmi špatnou zkušenost, případně osobní blok. Takovým osobním blokem může být například to, že při neopatrné práci s PC přišli o finanční prostředky (internetové bankovníctví), případně že někdo z jejich blízkých natočil na tablet před spácháním sebevraždy poslední zprávu.

Přístup zaměřený na problém (problem focused)

Přístup zaměřený na problém specifikuje práci kouče v tom, že by měl koučovanému pomáhat tím, že bude naznačovat a konfrontovat. Slovo konfrontace má v českém jazyce trochu tvrdší význam než v angličtině. Konfrontace ve smyslu tvrdého nastavení zrcadla. Pokud si vzpomenete na kompetence kouče dle International Coaching Federation, tak se jedná o přímou komunikaci.

Přístup zaměřený na řešení (solution focused)

Přístup zaměřený na řešení spočívá v naznačování a podpoře ze strany kouče koučovanému. Podpora zde není chápána jako vaření kávy a čaje, případně jako zachraňování v podobě dávání vlastních návrhů koučem, ovšem jako podněcování k přemýšlení a hledání dalších cest.

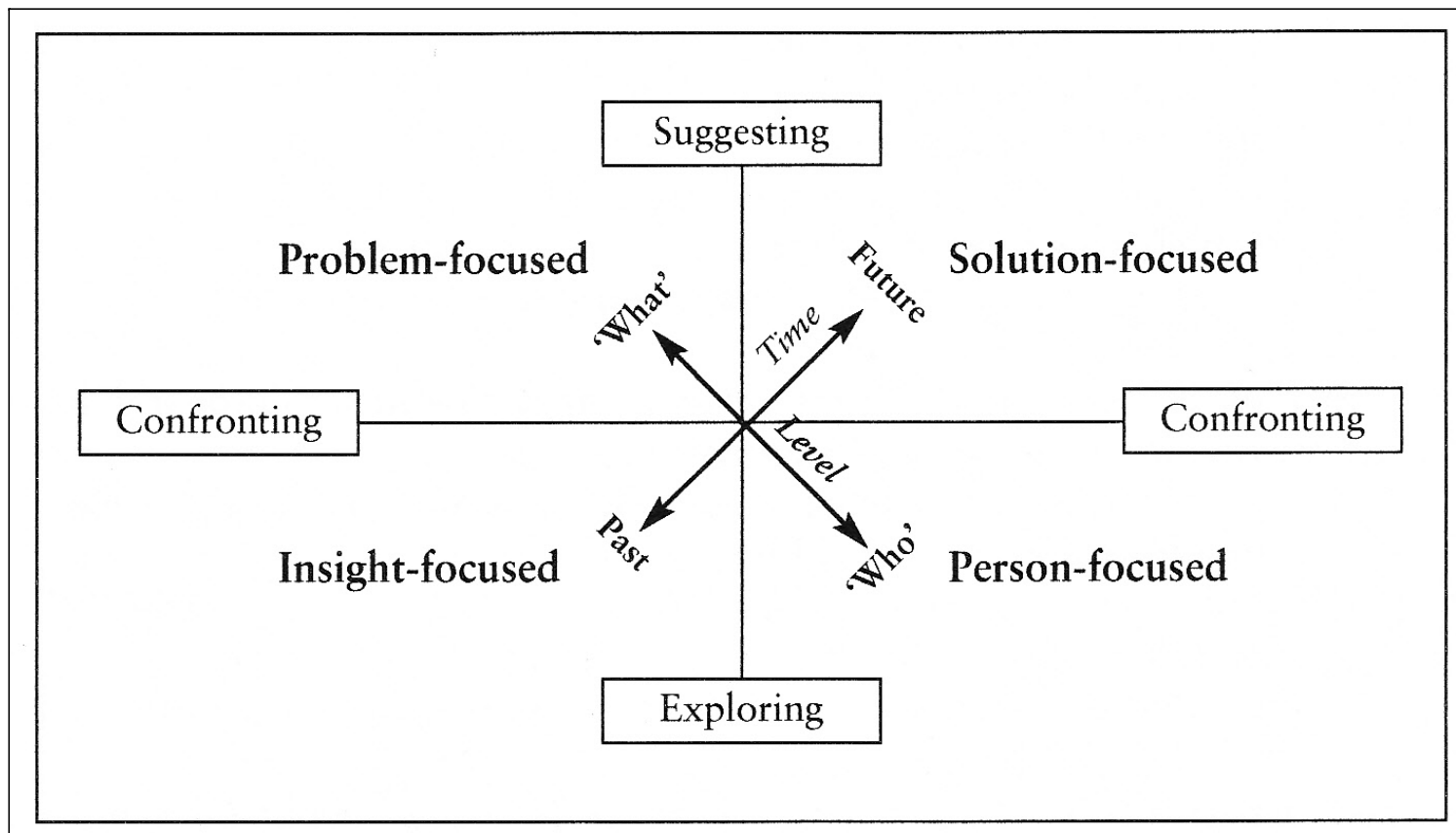
Přístup zaměřený na vhled (insight focused)

Prozkoumání a konfrontace, případně facilitace koučovaného k vytvoření většího odstupu od řešené záležitosti, a tím získání určitého nadhledu. Kouč podněcuje koučovaného, aby poodstoupil od problému a takzvaně se odosobnil, aby byl schopen porozumět předmětu konverzace.

Přístup zaměřený na člověka (person focused)

Prozkoumání a podpora, facilitace koučovaného k povzbuzení a porozumění. Kouč se pokouší s koučovaným prozkoumat danou oblast společně se zaměřením na pochopení dané situace.

S jednotlivými přístupy jsou spojeny i základní otázky (viz obrázek):

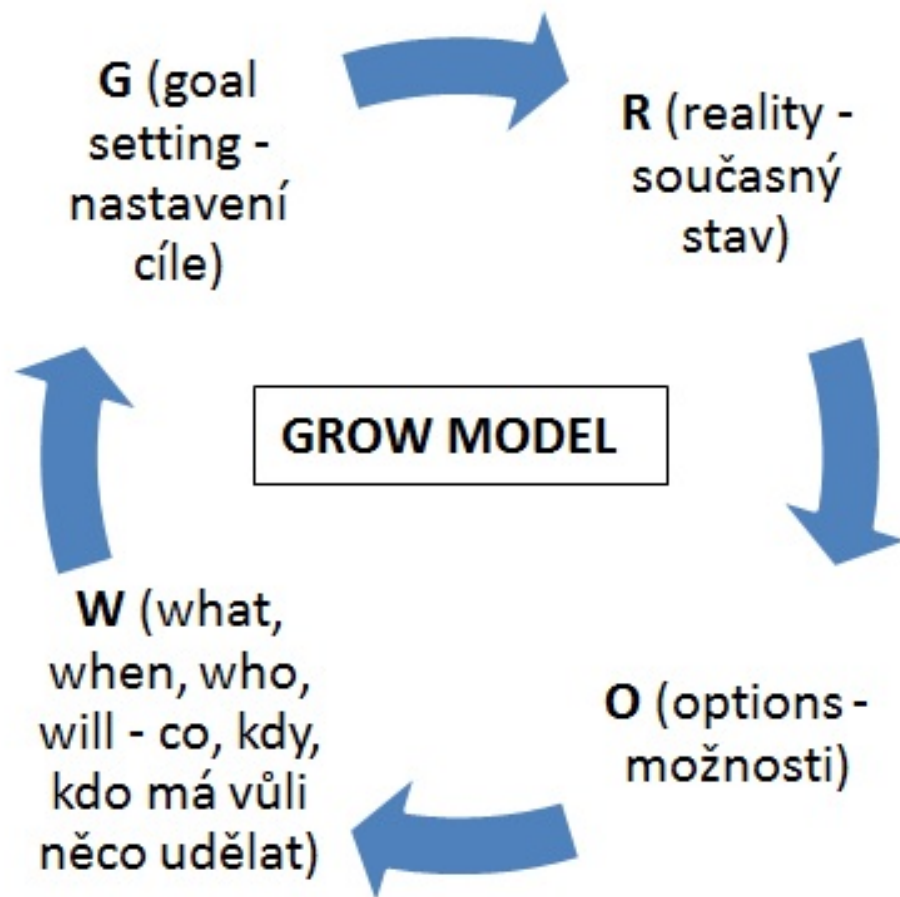


Obr. Základní rozdělení přístupů v koučinku doplněné zaměřením otázek

Jak můžete na obrázku vidět, přístup zaměřený na problém je spojen s otázkou „Co?“. V případě koučinku, který je zaměřen na řešení problému, bychom měli pamatovat, že se ptáme na to, co je problém, co způsobuje problém v současnosti, co problém vytváří v budoucnosti a co koučovaného napadá jako řešení. Přístup zaměřený na řešení je spojen s budoucností, znamená to, že se koučovaného ptáme, jaký je současný stav a jak má vypadat budoucí stav. S budoucností je vždy spojen čas, proto je důležité stanovit časovou strukturu (koučovaný si sám stanovuje termíny svého postupu). Přístup zaměřený na člověka je představován otázkou „Kdo?“. Otázky směřují k tomu, kdo co dělá a kdo co bude dělat. Přístup zaměřený na získání vhledu je spojen s minulostí. Abychom pochopili současnost, musíme se podívat do minulosti, co to způsobilo. Jak můžete vidět, v rámci posledního přístupu se nejedná o koučink v čisté podobě. Koučink je zaměřen na to, co bude, nikoli na to, co bylo. Minulost je vhodné řešit v rámci terapie.

5.2 GROW model

Velmi často je uváděno, že nejzákladnějším nástrojem koučinku je GROW model, jehož autorem je sir John Whitmore. On sám to tak nevidí, i když uvádí, že je důležitý zejména proto, že umožňuje efektivní koučování a přináší (v potřebném kontextu) praktické pozitivní výsledky (Whitmore, 2013). Tento model poskytuje jednoduchou strukturu postupu v rámci koučovacího procesu.



Obr. GROW model

Co představují jednotlivé body?

- G – goal – **cíl** – jedná se o stanovení cíle jak celého koučinku, tak dílčích sezení, je potřeba co nejlépe vyspecifikovat cíl například pomocí metody SMART
- R – reality – **současný stav** – zjištění a popsání současného stavu, vhodné jsou otázky na výjimku a pozitivně laděné
- O – options – **možnosti** – zaměření na budoucnost, jak vypadá ideální fungování, co by koučovanému pomohlo, co by se stalo, kdyby měl kouzelnou hůlku, jaké potřebuje nástroje, které procesy proběhly
- W – what, when, who, will – **co, kdy, kdo a jaká je vůle** – akční prvky koučinku, které podporují koučovaného k aktivitě díky jasným dílčím krokům

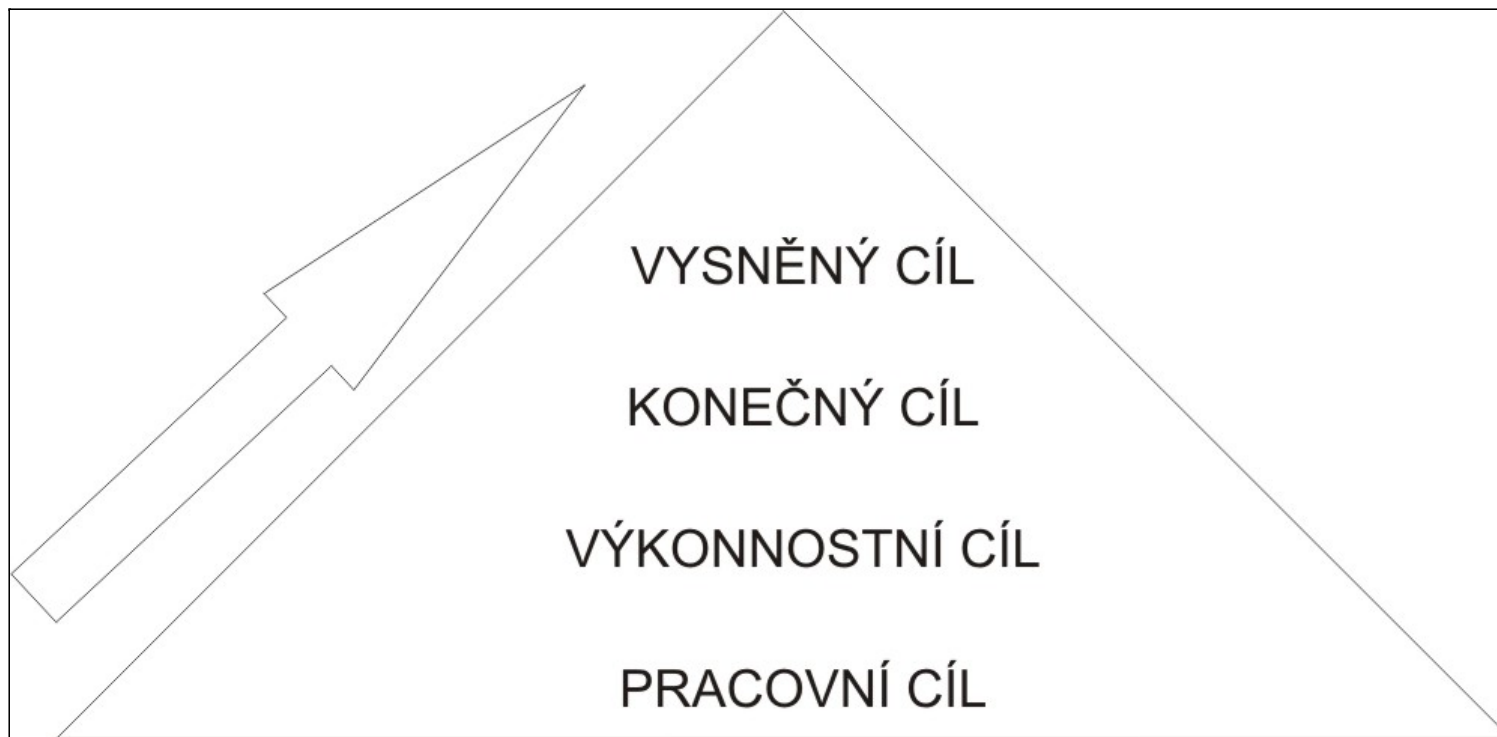
Video vysvětlující GROW model

Tento model můžeme v proběhu koučovacího procesu využít k postupnému se dopracování cíle, který je definován na začátku koučinku. Jak vidíte, je to uzavřený kruh, takže vyřešení dílčího cíle nás posouvá dál k řešení dalších. Žádný z těchto dílčích kroků nelze přeskočit, můžeme se ale k jednotlivým bodům vracet. Z praxe vím, že nejdůležitější je bod R – popsání reality. Velmi často, když koučovaný verbalizuje současný stav, uvědomí si souvislosti.

Pojďme se podívat na jednotlivé kroky GROW modelu trochu podrobněji.

Nastavení cíle

Dovolím si začít citátem Čaroděje ze země Oz: „**Pokud nevíš, kam jdeš, žádná cesta není dost dobrá!**“ Koučink musí začít vymezením cíle, protože pokud nevíme, kam jdeme, nemůžeme tam ani dojít. Koučování občas přichází s nereálným cílem, případně zmiňují své vysněný cíle. Prací kouče je, aby dokázal společně s koučovaným definovat reálné cíle, které je možné dosáhnout.



Obr. Nastavení cílů

Ideální nástroj vhodný pro stanovení cíle je metoda SMART. Metoda SMART se postupem času stala velmi známou a často používanou. Někdy mám ovšem pocit, že spousta lidí říká, jak funguje podle této metody, ale když se začnu ptát, není tomu tak.

Metoda představuje zkratku pěti slov:



- S – specifický,
- M – měřitelný,
- A – akceptovatelný,
- R – reálný, realistický,
- T – termínovaný.

Tato metoda je v koučinku velmi důležitá především při stanovování kontraktu a cíle koučinku. Cíl musí být naprosto čistý a jasný všem zúčastněným stranám, jak kouči, tak koučovanému. Častá chyba je, že kouč si myslí, že rozumí tomu, jak si cíl stanovil koučovaný. Do takového cíle ovšem projikuje sám sebe. Kouč i koučovaný by měli mít jasnou strukturu o cíli, k čemuž je dobré využít metodu SMART.

Koučovací otázky k metodě SMART(ER)

Horská (2009) upravila a doplnila metodu SMART o další dvě písmena, konkrétně o „E - vzrušující“ a „R - zaznamenaný“ a sestavila přehled vhodných otázek v rámci jednotlivých kroků této metody.

- Koučovací otázky k S (**Specifický**)
Co konkrétně chcete změnit?
Co konkrétně chcete vyřešit?
Co vnímáte jako největší problém?
- Koučovací otázky k M (**Měřitelný**)
Jak poznáte, že se vám úkol podařilo splnit?
Podle jakých kritérií budete hodnotit svůj úspěch?
Podle jakých kritérií budete hodnotit svůj neúspěch?
- Koučovací otázky k A (**Akceptovatelný**)
Nakolik váš cíl odpovídá celkové vizi školy?
Do jaké míry váš cíl koresponduje se strategickými cíli vaší školy?
Nakolik je váš cíl srozumitelný pro všechny pracovníky školy?
- Koučovací otázky k R (**Realistický**)
Nakolik věříte, že svého cíle dosáhnete? Použijte škálu 1–10.
Na které dílčí, konkrétnější cíle můžete svůj cíl rozložit?
Které konkrétní aktivity (úkoly) vám pomohou váš cíl realizovat?
- Koučovací otázky k T (**Termínovaný**)
Do kdy potřebujete jednotlivé úkoly splnit?
Jak na sebe budou jednotlivé úkoly navazovat?
Kdo co konkrétně udělá a do kdy?
- Koučovací otázky k E (**Vzrušující**)
Co zajímavého vám realizace vašeho cíle přinese?
Jaký přínos očekáváte v případě, že svého cíle dosáhnete?
- Koučovací otázky k R (**Zaznamenaný**)
Jak budete zaznamenávat dosahované výsledky?
Jaké kroky podniknete, když nebudete dosahovat očekávaných výsledků?

Veškeré cíle by měly být formulovány pozitivně, protože je to mnohem motivující.

Cvičení

Napište si 10 jakýchkoli svých přání. Ovšem pozor, formulujte je pozitivně:

1.
2.



3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Současný stav – realita

Tato část GROW modelu umožňuje koučovanému si uvědomit, kde se v současné chvíli nachází, jak ovlivňuje daný problém či jak je jím ovlivňován on. Podle Podané (2012) v této fázi koučování si koučovaný uvědomuje, že hledá věci, činnosti, procesy, které nefungují, chyby, problémy, hovoří o věcech, které se nepovedly. Kouč pomáhá koučovanému uvědomovat si i věci, které fungují, a dělat je vědomě dál. Kouč se zaměřuje na pozitivní zkušenosti a události, pomáhá koučovanému hledat pozitivní zdroje.

Možné otázky k současněmu stavu:

- Jak to děláte teď? Můžete to popsat?
- Co funguje? Jak to vypadá? Můžete to popsat?
- Jak na to reaguje okolí?
- Jak to ovlivňuje vaši práci, komunikaci, fungování?
- Jaké faktory ovlivnily vaše rozhodování?
- Co tam vstupuje dalšího?
- Jaký výsledek dostáváte, když to děláte tímto způsobem?
- Co u toho cítíte, jaké jsou vaše pocity? Jak můžete emoce pojmenovat?
- Byla někdy v minulosti situace, kdy to fungovalo? Kdy to bylo ideální? Co tam bylo jinak? Jaký to mělo výsledek? Co to pro vás znamená?
- Je někdo ve vašem okolí, komu se daří? Jak to dělá?

Jedním z analytických nástrojů, které můžete využít v rámci popsání situace, je SWOT analýza.

SWOT analýza představuje velmi jednoduchý analytický nástroj, který se dá využít i v koučovacím procesu. Rozlišili jsme si několik typů koučinku a už je vám asi jasné, že použití SWOT analýzy je nejvhodnější v rámci výkonnostního koučinku (performance coaching).

SWOT analýza představuje kvality a rozvojový potenciál daného člověka (ale případně i instituce):

- S – strenghts – silné stránky,

- W – weaknesses – rozvojový potenciál, nedostatek,
- O – opportunities – potenciální příležitosti,
- T – threats – hrozba (ohrožení realizace).

Strenghts Silné stránky	Weaknesses Rozvojový potenciál
Opportunities Příležitosti	Threats Hrozby

Obr. SWOT analýza

Každá z kvalit, případně rozvojového potenciálu je umístěna do jednoho kvadrantu. Někdy můžete zjistit, že do některého z kvadrantů byste mohli psát dlouho, do některého nevíte, co napsat.

Horská (2009) uvádí příklady koučovacích otázek ke SWOT analýze. Trochu jsem je upravil a doplnil:

- **Koučovací otázky k silným stránkám:**

V čem vidíte sílu naší školy?

V čem vidíte sílu/silnou stránku vás jako člena této školy?

Kde máte nejsilnější stránky vy osobně?

Co se vám daří nejvíce?

- **Koučovací otázky k rozvojovému potenciálu:**

Ve které oblasti se objevují problémy?

Jak tuto oblast ovlivňujete vy osobně?

Co vnímáte jako největší problém?

Jak se můžete ze svých chyb poučit do budoucna?

- **Koučovací otázky k příležitostem:**

Kde vidíte největší výzvy naší školy?

Kde vidíte největší výzvy pro vás osobně?

Co pro nás může znamenat X?

Jak můžete vy pro sebe využít možnost Z?

- **Koučovací otázky k hrozbám:**

Kde by se mohly vyskytnout problémy?

Které problémy by mohly zabránit realizaci stanovených cílů?

Jak bychom se mohli připravit na budoucí rizika?

Tento nástroj je možné použít jak při koučování jednotlivců, tak celých týmů. Je vhodné ho propojit i s dalšími modely. Například v rámci modelu GROW může posloužit při pohledu na realitu současný stav.

Cvičení

Pro každého kouče je dobré se občas na sebe podívat kritickým okem a zhodnotit, v čem má své kvality a kde má rozvojový potenciál. Ten, kdo řekne, že má pouze kvality a žádný rozvojový potenciál, si může rovnou do slabých stránek napsat, že nedokáže objektivně zhodnotit sám sebe.

Zkuste se na sebe podívat objektivním pohledem:



Moje silné stránky jsou:

Můj rozvojový potenciál je:

Mé příležitosti jsou:

Mé hrozby jsou:

Stanovení možností

V této fázi modelu GROW není cílem najít jednu nejlepší a nejideálnější možnost, ale najít jich co nejvíc, protože v následném kroku se s nimi pracuje a vybere se jedna, která je poté realizována. Podle Whitmora (2013) je počet variant důležitější než jejich kvalita a proveditelnost. Podle Podané (2012) v této fázi klade kouč otázky podněcující kreativitu, proto je důležité, aby kouč dobře pracoval s hlasem a koučovaného nerušil, pracoval s pauzou, která nechává koučovanému prostor pro jeho další myšlenky, zpomalí, případně ztiší svůj hlas, nechá koučovaného dokončit každou myšlenku.

Možné otázky ke stanovení možností:

- Jaké cesty ke splnění tohoto úkolu se vám nabízejí?
- Jaké cesty ke splnění tohoto úkolu existují? Jaká cesta je podle vás ideální? Představte si, že nemáte žádná omezení, jak by tento postup vypadal ve vaší praxi?
- Jak to budete dělat, abyste dosáhl potřebné změny? Jaký to bude mít důsledek?
- Jaké další řešení se nabízí? V čem je toto řešení jiné než předchozí?
- Jak to řeší kolegové, kteří dosahují potřebných výsledků? Které z těchto řešení se vám líbí? Které řešení vás inspiruje? Jak byste ho mohl použít pro sebe?
- Kdo je pro vás inspirací pro toto řešení? Jak by to řešil on? Co by na vaše řešení řekl, v čem by ho ocenil? Co by udělal jinak?
- Co budete potřebovat, abyste dosáhl svého cíle? Od koho můžete tyto informace dostat? Od koho dalšího? Koho byste se mohl zeptat mimo vaši školu?

- Jak vás může podpořit váš nadřízený? Co by vám pomohlo z jeho strany? Jak toho můžete dosáhnout?
- Podle jakých kritérií budete vybírat řešení, které použijete?
- Kolik na to budete potřebovat času?
- Jaké další zdroje budete potřebovat?

Jednou z dalších možností je položení otázky na zázrak. Bobek a Peniška (2008) ji formulují takto: „Co kdyby se přes noc v dané věci stal zázrak, ale vy byste o tom nevěděli. Podle čeho vlastně poznáte vy sám a vaše okolí, že tento zázrak už nastal? Co všechno bude jinak? A jak vlastně víte, že tento zázrak nenastal už včera v noci? Co když už mezitím došlo alespoň k částečné změně a my jsme si toho ani nevšimli. Na jakém experimentu by se to tak dalo poznat?“

V této fázi kouč poskytuje koučovanému možnost změnit perspektivu, tedy podívat se na situaci z jiného úhlu pohledu, případně z pozice druhého aktéra či s časovým odstupem.

Cvičení

Zamyslete se nad situací, kterou řešíte stejným způsobem, ale výsledek pro vás není uspokojivý. Například rozprava s vlastními dětmi, partnerem a nebo kolegou v práci. Zkuste popsat danou situaci a pokuste se odpovědět na následující otázky:

Popis situace:

Jak tuto situaci vidí druhý?

Někdo další, kdo se účastní jako pozorovatel?

Co je v dané situaci pro vás důležité?

Co je v této situaci důležité pro druhého?

Co má být optimální výsledek této situace?

Jak se na tuto situaci budete dívat za ... let?



Co, kdy, kdo a jaká je vůle

Poslední fází modelu GROW je písmeno „W“, které představuje slova co (what), kdy (when), kdo (who) a vůle (will). Podle tohoto

můžeme charakterizovat koučink jako deduktivní metodu, kdy postupujeme od obecného ke konkrétnímu. Kouč podporuje koučovaného, aby se rozhodl a naplnil si tak cíl, se kterým přišel na koučování. Podle Franckha (2014) díky rozhodnutí získává touha směr a vůli a teprve díky vůli se podaří věci uskutečnit.

Kouč je zodpovědný za naplnění cíle koučovací schůzky, za další pokrok směrem k dlouhodobému cíli. Pokud z této fáze vyplynou úkoly, neměl by kouč zapomenout na stanovení SMART zadání.

Možné otázky:

- Čím začnete? Co bude váš první krok? Co uděláte nejdříve?
- Kolik času tomu budete věnovat?
- Kdy to bude? Do kdy budete s tímto krokem hotov?
- Jaká budou kritéria vašeho rozhodování?
- Které rozhodnutí si vyberete?
- Jakým způsobem si zkontrolujete, že toto řešení je správné?
- Jaké měřítko svých pokroků si zvolíte?
- Jak budete tento postup používat?
- Kdy se můžeme sejít, abyste mě informoval o pokroku a abychom připravili následný krok?

5.3 Model COACH

Proces koučování představuje několik fází. Champathes (2006) pojmenovala model COACH, který jednotlivé fáze představuje. Těmito fázemi jsou:

1. vyjasnění vstupních očekávání a potřeb (**C**larifying needs),
2. definice cílů (**O**bjectives settings),
3. volba postupných kroků (**A**ction plan designing),
4. Ověřování realizace postupných kroků (**C**hecking activities).

Je nutné také zmínit, že podle této autorky je důležitá příprava celého koučovacího procesu. Koučink by měl být realizován na základě vstupní analýzy, kdy se jasně definují potřeby rozvoje.

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) doplňují, že v úvodní fázi (C) si koučovaný a kouč ujasňují očekávání a témata, která koučovaný považuje za důležitá a na která se chce zaměřit. Kouč může pomoci koučovanému toto interpretovat a zpracovat konstruktivním způsobem vedoucím k definování cílů (O), kterých chce koučovaný v rámci koučovacího procesu dosáhnout. Vyjasnění cílů postupně vede k vytyčení aktivit, činností a jednotlivých kroků (A), které povedou k naplnění cíle. Poslední fází je ověření účinnosti a evaluace splnění cíle (CH) definovaného v rámci koučovacího procesu.

Tento model je poměrně dost zjednodušující, ale má své kouzlo v uvědomění si postupných kroků. Mnohem více se zaměřuje na

začátek a konec koučovacího procesu než na jeho vnitřní skladbu. Z mého pohledu je ovšem důležitější právě vnitřní skladba, která je různorodá a v rámci které se děje hlavní díl práce.

Vizualizace koučovacího rozhovoru



Pohodlně se posaďte a uvolněte všechny svaly.

Zavřete oči.

Vnímejte svůj dech. Dýchejte zhluboka a představujte si, že s každým výdechem se zbavujete napětí, stresu a nepříjemných myšlenek.

Pomalu se ponořte do sebe.

Nyní si představte, jak vedete s pracovníkem/kolegou dobrý koučovací rozhovor.

Právě jste na konci rozhovoru a loučíte se. Koučování pro vás i pro pracovníka/kolegu proběhlo dobře. Byl to důležitý krok k rozvoji pracovníka/kolegy a dobrá poučná zkušenost pro vás.

Cítíte, jak se vztah mezi vámi prohloubil, a věříte, že pracovník/kolega skutečně dosáhne svých cílů.

Cítíte, jak základními přístupy a postoji k pracovníkovi/kolegovi můžete podporovat jeho rozvoj. Přistupoval/a jste k němu s respektem a emocionální vřelostí, empaticky jste jej chápali a zůstal/a jste upřímný/á a svůj/svá. Vaše důvěra v potenciál pracovníka/kolegy jej posílila, váš zájem vás podnítil, abyste kladl/a mnoho otázek a dopátral/a se jeho obrazu skutečnosti. Věnoval/a jste pracovníkovi/kolegovi veškerou svou pozornost, vaše otevřenost mu usnadnila, aby i on byl otevřený. Ano, pracovníka jste při rozhovoru přínosně provázel a povzbuzoval/a jej, aby rozvíjel nové úhly pohledu.

Ať už proběhl rozhovor jakkoli, podařilo se vám, abyste se rozešli oba spokojení s výsledkem a dobrým pocitem.

Tato představa vám dodává víru a energii pro budoucí koučovací rozhovory. Váš pozitivní pocit ovlivní každé setkání s pracovníkem/kolegou.

Vraťte se nyní v tomto stavu důvěry v sebe a pracovníka/kolegu pomalu zpět do reality. Uvědomujte si místo, kde sedíte. Ještě několikrát se zhluboka nadechněte a vydechněte. Začněte hýbat prsty, natáhněte ruce a nohy. Až se vám bude chtít, otevřete oči, abyste byl/a opět přítomen svěží a plný/á energie, připravený/á a naladěný/á na dobrý rozhovor s pracovníkem/kolegou.

5.4 Interview dle Carmena Kindla-Beilfusse (2012)

Jak jste se dočetli v kapitole o definici koučování, každý kouč má definici koučování svoji vlastní. Proto jsou rozdílné i přístupy ve vztahu ke koučovanému. Pro ukázkou jsem vybral strukturaci interview dle Carmena Kindla Beilfusse (2012). K jeho knize existuje i kniha kartiček vhodných k použití při koučinku.

1. Přivítání

Představení kouče a jeho způsobu práce.

První rozhovor jako nalézání prvních nápadů k řešení a možností dalšího utváření koučovacího procesu (co hovoří pro koučink, co proti, jak dlouho by měl který proces trvat a především: s jakým cílem?)

2. Kontext doporučení

Jak jste se rozhodli, že využijete koučink?

Co povzbudilo vaši zvědavost, že jste se obrátili na nás?

Od koho jste dostali doporučení/informace?

Co dotyčný očekává, že vám využití koučinku přinese?

3. Předchozí zkušenost s koučinkem

Máte už zkušenosti s koučováním, nebo je tohle vaše premiéra?

Která zkušenost pro vás byla zvláště užitečná/vám zvláště pomohla?

Předpokládejme, že převezmeme strategii našich předchůdců a „zaženeme vás na útěk“. Který prostředek by byl pro tento účel nejefektivnější?

4. Smíšené pocity – očekávání

Většina lidí před námi sedí se smíšenými pocity. Vedle velké naděje jsou v nich pochyby a skepse, jestli to k něčemu bude dobré. Co myslíte, paní..., s kolika procenty naděje a zdravé skepse začínáte tento rozhovor? Co přesně vás naplňuje nadějí? Čím je odůvodněna zdravá skepse?

Podle čeho můžeme poznat, že vaše naděje v průběhu rozhovoru roste? ... A jak poznáme, že začíná sílit skepse?

5. Prosba – otázka – zakázka

Jaký důležitý výsledek by podle vás mohl vyplynout z tohoto prvního rozhovoru?

Co hovoří pro to, aby byly učiněny další snahy? Co hovoří proti?

Co se musí před novým začátkem bezpodmínečně zohlednit?

6. Vize – cíle

Předpokládejme, že vyřešíte současný problém. Jak se bude vztah s danou osobou vyvíjet dál? Jak vypadá vydařené



vyřešení problému? Co potřebujete k tomu, abyste byli osobně zvláště spokojeni?
Představme si, že váš život dostává novou energii; jak si toho všimnete?
Jaké jsou první, sotva znatelné známky vývoje k lepšímu?
Jaké jsou vaše skutečně dobré vyhlídky?
Jak rozeznáte, že se zvláště angažujete?
Jakou energii investujete už nyní?

7. Základy/zdroje koučinku

Co se vám již v dané oblasti podařilo?
Co z vás dělá podle vašich nejlepších přátel úspěšného člověka?

8. K čemu je současný problém či stav užitečný nebo smysluplný (důležitý, produktivní)?

Které důležité zkušenosti získáváte právě teď, v této fázi?
Které nové otázky z toho vyplývají?
Jestliže existuje vysvětlení, s čím pak nejspíš souvisí to, co právě prožíváte?
Když už bude všechno zdárně za vámi, co budete o této fázi později říkat? ... Jak byste tuto fázi nazvali ve svých memoárech?

9. Kde se už nyní rýsují řešení?

Jaké kroky tímto jste už tímto směrem udělali?
Jaké úsilí jste již vynaložili? Co bylo úspěšné a co méně? Které úsilí jste už zaznamenal/a?
Co vám přineslo přechodné uvolnění, nebo dokonce pokroky?
V čem se projevuje vaše vytrvalost? V čem se projevuje vaše netrpělivost?
Kde byste vy sami – bez koučinku – pokračovali?

10. Možnosti zhoršení situace

Předpokládejme, že se rozhodnete nejprve vyčkávat. Jak se vaše situace vyvine?
Předpokládejme, že nepostoupíme i přes všechny snahy dál, jak si toho všimnete? ... A co pak budete dělat?

11. Co by mělo bezpodmínečně zůstat tak, jak je? A jak dál pokračovat?

Kolik procent z vaší současné situace funguje přes vaše aktuální potíže stabilně a bez komplikací dál? Jak se vám to daří?
Co byste si chtěli v každém případě udržet?
Na jakých dobrých základech můžete stavět?

12. Co má být jinak a jak se to má změnit?

Jak přesně to vypadá, když můžete přímo hmatatelně cítit své dobré vyhlídky?

Jak si všimnete, že se stále blíží splnění vašich přání a dosažení cílů?

Jaké by mohlo být vaše první dílčí vítězství?

Na čem můžete už nyní stavět?

Které překážky musíme odklidit z cesty? Jak?

13. Jaký by byl další krok?

Co by stálo za pokus?

Jaký by byl další dobrý krok?

Jak přesně pro vás vypadá vydařený start?

Co je vaším přínosem?

Jak vás můžeme na startu/při vašem pokusu/v průběhu delší cesty podpořit?

Jak bychom vás mohli nejlépe povzbudit, pokud během cesty zakolísáte? Jak zvýšíme vaši vytrvalost?

14. Uznání za snahu o změnu

Pokud budete nadále takto postupovat v nastavené změně, jak oceníte své snahy?

Myslíte, že někdo ve vašem okolí také očekává ocenění?

15. Závěrečný komentář

Závěrečný komentář umožňuje:

- Popsat, co kouč viděl.
- Spojit tyto pozice s cíli.
- Zasadit tyto pozice do celkového rámce vztahu, uvést je do souvislostí se zdroji, s tím, co se zadařilo, například: „Pozvali jste nás do světa nejružnějších představ o našem dalším vývoji.“
- Znovu vytvořit rovnováhu mezi otázkami a pozorností kouče a koučovaného.
- Chopit se návrhů na změny a konkretizovat je jako nápady nebo úlohy.
- Přeměnit význam, například zkoumat, co je na celé této neshodě užitečné.
- Dát prostor vzniku scénářů budoucnosti v těžkých časech (v časech bez budoucnosti).

5.5 Kroky k úspěchu

Jedním z nástrojů, které můžete v koučovacím procesu využít, jsou kroky k úspěchu. Tento model zpracovala Julie Hay (2013). Dle ní, při každé změně chceme dosáhnout cíle a chceme být úspěšní. Pokud o to opravdu stojíme. Cesta k úspěchu je dle ní naprosto jasná, je potřeba udělat jenom několik základních kroků. Není na škodu, když se k některému kroku (v našem případě schodu) vrátíme a zkontrolujeme, jestli jsme ho náhodou nepřeskočili.

Jednotlivé kroky k úspěchu spočívají v popsání:

- **Situace** (Popsání situace je jedním z největších „schodů“ v celém modelu. Velmi často na něm stráví koučovaný nejvíce času. Je potřeba ale zmínit, že díky dobře zvládnutému tomuto „schodu“ se může koučovaný rychle posunout dál. Jakmile koučovaný verbalizuje to, co se stalo, a kouč se dokáže díky vhodným otázkám ptát na realitu, získává velmi cenný vhled a často si uvědomuje souvislosti. Kouč by proto neměl mít potřebu koučovaného popohánět k dalšímu kroku, ale nechat koučovaného na tomto schodě tak dlouho, jak sám potřebuje. Může nastat situace, kdy koučovaný je k nezastavení. Proto se kouč může zeptat: „Jak to souvisí s vaším dnešním cílem?“, případně „Co se stane, když mi to řeknete?“).
- **Důležitost** (Vhodné jsou otázky na důležitost daného problému či situace. Díky kouči může koučovaný získat vhled v souvislostech a uvědomit si, jak je daná situace či problém pro něj skutečně signifikantní. Z vlastní praxe mohu zmínit situaci, kdy koučovaný hodně řešil problém s jedním kolegou, a když jsem se ho zeptal, jak důležité je pro něj mít dobrý vztah s kolegou, řekl, že on o to vlastně nestojí a že ani nemusí spolupracovat.).
- **Řešení** (Koučovaný má příležitost díky podpoře kouče najít možná řešení – schválně nepíšu všechna řešení, protože to ani není možné. Tato fáze/schod by měl představovat určitým způsobem brainstorming, kdy koučovaný sdělí svá řešení a následně si vybere to, které mu nejvíce vyhovuje.).
- **Dovednosti** (Na tomto schodu si koučovaný ujasní, jaké dovednosti pro řešení situace či problému potřebuje, jaké má a co musí udělat, aby je případně získal.).
- **Strategie** (Můžete vidět, že čím výš na pomyslném schodišti jsme, tím konkrétnější úkoly se řeší. V rámci tohoto „schodu“ koučovaný definuje jednotlivé postupy a dílčí kroky, které musí udělat. Konkretizuje (ideálně metodou SMART) jednotlivé části a verbalizuje, kdy co a jak udělá.).
- **Úspěch** (Posledním krokem na schodišti je úspěch. Kouč by se neměl zapomenout zeptat koučovaného, co si z tohoto procesu odnáší, co pro něj bylo nejtěžší. A samozřejmě nezapomenout oslavit úspěch!).

Video s animací vysvětlující kroky k úspěchu

Tento model mám velmi rád a rád ho používám. Je vhodný především k dílčím sezením, nikoli na celý koučovací proces (myšleno na všechna koučovací setkání).



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Co znamenají jednotlivá písmena ve slově GROW?
- Jakým nástrojem můžete prozkoumat současný stav koučovaného? Popište tuto analýzu.
- Jaké jsou jednotlivé kroky k úspěchu?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



6. Profil kouče a jeho kompetence ▲



U některých profesí se uvádí, že se jí člověk neučí, protože se s ní přímo rodí. Myslím si, že u koučinku je to podobné. Jsou důležité osobnostní předpoklady. Na druhou stranu ze základní filozofie víme, že pokud se člověk chce změnit, změní se. S jednoznačným vymezením ideálního kouče je to složité, protože neexistuje jednotná definice koučinku. Pro každého koučovaného je příjemnější jiný typ práce, proto je potřeba brát profil kouče trochu obecněji. Co je ovšem důležité, jsou kompetence kouče. Tyto kompetence jsem převzal od International Coaching Federation.



Po prostudování této kapitoly budete schopni vymežit schopnosti, vlastnosti dobrého kouče a budete schopni definovat kompetence kouče dle International Coaching Federation.

6.1 Profil ideálního kouče

Najít naprosto ideálního kouče je nemožné, protože by to pozbylo svoji ideálnost. Každý kouč by měl mít ovšem určité předpoklady a ideálně i kvalifikaci k tomu, aby mohl koučovat. Je potřeba rozlišit osobnostní kompetence a také odborné kompetence. Je důležité, aby kouč byl osobnostně zralý a dokázal s koučovaným jít po jeho cestě, neodbočovat (i s koučovaným) na cestu svou. Myslím tím, aby kouč dokázal oddělit záležitosti koučovaného a „nebral si práci domů“.

Whitmore (2013) tvrdí, že dobrý kouč by měl být/umět/mít:

- trpělivý,
- objektivní, nezaujatý, nestranný,
- schopen podpořit druhé,
- zaujatý pro věc,
- naslouchat,
- vnímavý,
- schopen vnímat realitu,
- znát sám sebe,
- pozorný,
- dobrou paměť,
- vědomosti,
- důvěryhodnost,

- autorita.

Podle Horské (2009) by měl ideální kouč mít profil:

- dokáže navodit vztah vzájemné důvěry a podpory s klienty,
- výborně komunikuje s druhými, má rozvinuty skvělé komunikační schopnosti,
- dokáže aktivně naslouchat druhým,
- umí klást správné otázky,
- je vždy plně soustředěný na práci s klienty,
- je trpělivý, empatický a dokáže porozumět problému klientů,
- je tvořivý a tvořivost je schopen rozvíjet i u svých klientů,
- dokáže sledovat cíle klienta, nikoli své vlastní,
- rozeznává hranici mezi rolí poradce a kouče, klientům zásadně neradí,
- ve svém chování uplatňuje vysoké etické standardy, ctí soukromí svých klientů,
- vzbuzuje přirozený respekt,
- důvěřuje v potenciál druhých lidí, nevytváří u klientů pocit bezmoci,
- dokáže motivovat klienty k dosahování jejich cílů a pokroku,
- dokáže sledovat pokrok klienta a udržet jeho motivaci při dosahování cílů.

Jak jsem již zmínil, kouč má určité osobnostní předpoklady, ale měl by mít i určité kompetence, které jsou měřitelné a kontrolovatelné. Takové kompetence obvykle mívají definovaná odborná profesní sdružení. Takovým sdružením je například International Coach Federation (ICF), která mezinárodně poskytuje certifikaci v koučinku ve třech úrovních (ACC, PCC, MCC). Samotné kompetence rozděluje do těchto oblastí: vytvoření základů pro práci s klientem, vytvoření vzájemného vztahu, efektivní komunikace a podpora učení a dosažení výsledků.

6.2 Mezi kompetence kouče ICF řadí ¹⁾

A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM

1. Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů – porozumění etiky a standardů koučinku a schopnost je vhodně používat ve všech situacích koučovacího procesu.

- Rozumí Pravidlům chování ICF (ICF Standards of Conduct) a řídí se jimi při svém jednání.
- Zná a dodržuje všechna etická doporučení ICF.
- Informuje srozumitelně o rozdílech mezi koučováním, poradenstvím, psychoterapií a dalšími podporujícími obory.
- V případě potřeby odkáže klienta na jiný druh odborné pomoci. Je schopen rozpoznat situace, kdy je toho zapotřebí, a zná kontakty a zdroje.

2. Definice dohody (kontraktu) pro koučink – Schopnost rozpoznat, co bude cílem daného koučovacího vztahu, a dospět k dohodě

s potenciálním a novým klientem ohledně způsobu, jakým bude vztah mezi koučem a klientem a samotné koučování probíhat.

- Rozumí a efektivně s klientem projedná pravidla a specifické podmínky ve vztahu mezi klientem a koučem (např. kde a konkrétně jakou formou bude koučování probíhat, cena, časový plán, zapojení dalších osob do procesu koučování, jestli je to vhodné).
- Dosáhne dohody, co bude či naopak nebude vhodné v jejich vztahu, co v sobě nabídka koučování zahrnuje a co už ne, jaké jsou zodpovědnosti klienta a kouče.
- Rozhodne, zda je jeho metoda koučování pro potenciálního klienta a jeho potřeby skutečně vhodná.

B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU

3. Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem – Schopnost vytvořit bezpečné a podporující prostředí, které rozvíjí trvalý vzájemný respekt a důvěru.

- Projevuje skutečný zájem o blaho klienta a o jeho budoucnost.
- Vždy jedná tak, že demonstruje svoji integritu, čestnost a upřímnost.
- Stanoví jasná pravidla a dodržuje své sliby.
- Projevuje respekt vůči názorům klienta, jeho způsobu učení a osobnímu bytí.
- Poskytuje stálou podporu a povzbuzuje klienta v nově nabytých způsobech chování včetně činů, které v sobě nesou riziko a strach ze selhání.
- Žádá klienta o souhlas, než začne koučovat v nové citlivé oblasti.

4. Koučovací pozice (přítomnost kouče) – Schopnost být v průběhu koučování plně soustředěný, vytvořit s klientem spontánní (přirozený) vztah, který vytváří otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí.

- Při koučování je zcela přítomen a je flexibilní; „dancing in the moment“.
- Používá svou intuici a důvěřuje svému vnitřnímu vědomí – následuje svůj instinkt.
- Je otevřený tomu, že nerozumí všemu, a je schopen jít do rizika s tím spojeného.
- Vidí mnoho způsobů, jak pracovat s klientem, a volí ten nejúčinnější v daném okamžiku.
- Účinně používá humor pro odlehčení a vytvoření energie.
- S jistotou střídá náhledy na situaci a experimentuje s novými možnostmi vlastního postupu.
- Při práci se silnými emocemi se projevuje s jistotou; dokáže se kontrolovat a nenechat se přemoci emocemi klienta, nebo se do nich zaplést.

Cvičení

Podívejte se na kapitolu Koučovací aktivity, a to na aktivitu Model naslouchání.



C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

5. Aktivní naslouchání – Schopnost plně se soustředit na to, co klient říká či neříká. Schopnost pochopit význam řečeného v kontextu s klientovými touhami a podpořit sebevyjádření klienta.

- Věnuje se klientovi a jeho programu, ne svému programu kouče pro klienta.
- Slyší (vnímá) klientovy obavy, cíle, hodnoty a přesvědčení o tom, co je možné či nemožné.
- Rozlišuje mezi slovy, tónem hlasu, řečí těla.
- Pro zajištění přesnosti a porozumění sdělení shrnuje, parafrázuje, opakuje, zrcadlí zpět, co klient řekl.
- Povzbuzuje, akceptuje a přezkoumává klientovo vyjádření pocitů, názorů, obav, přesvědčení, domněnek atd.
- Ujednokuje myšlenky a podněty klienta a dále na nich staví.
- Vystihne a rozumí podstatě sdělení klienta a pomáhá klientovi vyjádřit se k jádru věci namísto dlouhého popisování.
- Umožní klientovi dát průchod pocitům či bez obalu popsat situaci, bez odsuzování či ztráty nestrannosti, aby se klient mohl posunout k dalším krokům.

6. Užívání silných otázek – Schopnost klást otázky, které odhalí skutečnosti potřebné pro získání maximálního užitku z koučování a pro klienta.

- Klade otázky, které vychází z aktivního naslouchání klientovi a porozumění jeho stanovisku.
- Klade otázky, které vybízí k novým objevům, vzhledu do situace, závazkům či jednání (tj. otázky, které zpochybňují klientovy domněnky).
- Klade otevřené otázky bez předem daných jednoznačných odpovědí, které napomáhají schopnosti jasného uvažování, podporují nacházet nové možnosti či přináší nové znalosti.
- Klade otázky, které klienta přiblíží tomu, čeho touží dosáhnout, ne otázky, které by vedly k sebeobhajování nebo ohlížení se zpět.

7. Přímá komunikace – Schopnost efektivní komunikace v průběhu koučování. Schopnost používat jazyk, který má na klienta největší pozitivní dopad.

- Při sdílení a podávání zpětné vazby se vyjadřuje jasně, přímo a za pomoci vhodných slov.
- Preformuluje vyjádření, aby klientovi jiným úhlem pohledu pomohl porozumět jeho přání nebo tomu, čím si není jist.
- Jasně sděluje, jaké jsou cíle koučování, program setkání, účel pro užití určitých technik nebo cvičení.
- Vyjadřuje se způsobem, který je vhodný a respektující klienta (tedy nikoli sexisticky či rasisticky, neužívá hovorové ani slangové výrazy).
- Používá metafory a analogie, aby ilustroval fakta nebo názorně (slovně) vykreslil situaci.

D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ

8. Rozvoj sebeuvědomění (umožnit klientovi uvědomit si svou situaci) – Schopnost sjednotit a přesně vyhodnotit četné zdroje informací a interpretovat je tak, aby klient získal sebeuvědomění a dosáhl předem dohodnutých výsledků.

- Při posuzování záležitostí klienta dokáže proniknout i za jeho slova a nenechá se omezovat klientovým popisem situace.
- Klade otázky za účelem lepšího porozumění, sebeuvědomění a přesnosti.
- Určí, v čem spočívají zásadní problémy klienta, v jakých oblastech na sebe či na svět pohlíží příznačným či utkvělým způsobem; rozpozná rozdíl mezi fakty a jejich interpretací, nesrovnalosti mezi myšlenkami, pocity a skutky.
- Napomáhá klientovi objevovat pro sebe nové myšlenky, názory, náhled, emoce, nálady atd., které posílí jeho schopnost jednat a dosáhnout toho, co je pro něj důležité.
- Přináší klientovi širší perspektivu a inspiruje ho k závazku změnit svůj úhel pohledu a k nalezení nových možností jednání.
- Napomáhá klientovi vidět různé, navzájem propojené faktory, které jej a jeho chování ovlivňují (např. myšlenky, emoce, tělo, prostředí).
- Vhled do situace vyjádří tak, aby to bylo užitečné a smysluplné pro klienta.
- Rozpozná hlavní silné stránky stejně jako hlavní oblasti pro učení a růst. Identifikuje to nejpodstatnější, čemu je třeba se při koučování věnovat.
- Požádá klienta, aby při odhalování rozporů mezi svými slovy a skutky rozlišoval podstatné problémy od banálních, chování vycházející z konkrétní situace od opakuji se vzorce chování.

9. Navrhování akcí – Schopnost vytvářet s klientem příležitosti k neustálému učení, k učení při koučování i v běžných životních a pracovních situacích, a příležitosti k podniknutí nových akcí, které jej co nejúčinněji dovedou k předem dohodnutým cílům koučování.

- Inspiruje a napomáhá klientovi definovat akce, které mu umožní projevit, procvičit a prohloubit nové poznatky.
- Pomáhá klientovi zaměřit se na podstatné, systematicky prozkoumávat specifické problémy a příležitosti stěžejní pro dosažení předem dohodnutých cílů koučování.
- Zapojuje klienta do objevování alternativních nápadů a řešení, vyhodnocování možností a učinění souvisejících rozhodnutí.
- Povzbuzuje aktivní experimentování a poznávání sebe sama, kdy klient ihned aplikuje to, co se probíralo a čemu se naučil při koučování, do svého osobního nebo pracovního života.
- Chválí klienta za úspěchy a schopnost budoucího růstu.
- Vybízí klienta k přezkoumávání jeho domněnek a stanovisek, aby jej provokoval k novým myšlenkám a k nacházení nových možností jednání.
- Obhajuje nebo předkládá názory, které jsou v souladu s klientovými cíli, a objektivně a bez osobních pocitů vede klienta k jejich uvážení.
- Pomáhá klientovi jednat ihned, přímo v průběhu koučování; poskytuje okamžitou podporu.
- Povzbuzuje, inspiruje klienta k plnému nasazení sil a k novým úkolům. Také udržuje pohodlné tempo učení.

10. Plánování a stanovení cílů – Schopnost s klientem rozvíjet a dodržet účinný plán koučování.

- Shromažďuje nasbírané informace a sestavuje s klientem plán koučování a cíle pro rozvoj, které pokryjí problémy i hlavní oblasti pro učení a rozvoj.
- Vytváří plán s výsledky, které jsou splnitelné, měřitelné, konkrétní a mají stanovené datum plnění.

- V oprávněných případech upraví plán koučování dle průběhu koučování a podle změn v situaci.
- Pomáhá klientovi poznat nové zdroje pro učení (např. knihy, jiné odborníky).
- Rozpozná a zaměřuje se na první úspěchy, které jsou důležité pro klienta.

11. Řízení rozvoje a odpovědnosti – Schopnost udržet pozornost na tom, co je důležité pro klienta a ponechat odpovědnost klientovi za realizaci.

- Jasně požaduje na klientovi, aby činil kroky, které ho povedou ke splnění stanovených cílů.
- Aby byly úkoly dotaženy do konce, táže se klienta na kroky, ke kterým se zavázal při předchozím sezení.
- Pomáhá klientovi si uvědomit, co udělal/neudělal, co se naučil či co nového si uvědomil od posledního setkání.
- Efektivně připravuje, organizuje a opakuje s klientem informace nabyté při sezeních.
- Udržuje klienta na vytyčené cestě i v době mezi sezeními tím, že jeho pozornost udržuje u plánu koučování a jeho výsledků, u předem dohodnutého průběhu akcí a témat pro budoucí setkání.
- Soustředí se na plán koučování, ale zároveň je i připraven upravit jednání a akce na základě vývoje při koučování a změnách směru, kterým se sezení ubírají.
- S ohledem na celkovou situaci a cíle klienta, je schopen navigovat klienta mezi jednotlivými částmi plánu, udává kontext pro rozhovor a pro to, čeho chce klient dosáhnout.
- Podporuje klienta v sebekázni, vede ho k zodpovědnosti za sliby, které dává, k zodpovědnosti za výsledky plánovaných akcí nebo za konkrétní časově vymezený plán.
- Rozvíjí schopnost klienta rozhodovat se, vystihnout podstatné problémy a dál pracovat na svém osobním rozvoji (žádat zpětnou vazbu, stanovovat si priority, zvolit pro sebe vhodnou rychlost učení, schopnost sebereflexe a poučení ze svých zkušeností).
- Pozitivním způsobem konfrontuje klienta s faktem, že nesplnil předem dohodnuté kroky.

6.3 Příběh z praxe 2

Obdobně jako v předchozí kapitole vám dávám možnost si přečíst příběh z praxe od Suchého a Náhlovského (2007).

Při jedné návštěvě ve výrobní dílně se kouč stal svědkem toho, jak se jeden z mistrů rozčílil a vynadal svému podřízenému kvůli závadě v kvalitě. O hodinu později se koučovi naskytla příležitost pohovořit krátce s postiženým. „Jak to vnímám? No, víte, mistr mi vynadal celkem oprávněně. Moc mě mrzí, co se stalo, ale mám zrovna špatný den. Manželku v noci odvezli do nemocnice a nevím, co s ní je. Přišel jsem do práce pozdě a byl jsem hrozně nervózní. Pustil jsem se do práce, abych na všechno zapomněl, ale pak jsem byl chvíli duchem jinde – a už to bylo: závada, která se mi normálně nestává.”

„Řekl jste to všechno mistrovi?”

„Samozřejmě, že ne. On má přece svých starostí dost.”

Kouč tedy zařadil do programu nejbližší skupinové schůzky horké téma „Má mistr právo rozčílit se, nebo ne?” V diskusi zazněly různé názory:

„Spravedlivě se rozčílit, když k tomu je důvod, je správné. Alespoň si ten druhý pořádně zapamatuje, co nemá dělat.”

„Já se rozčilovat nechci, ale nejde to. Vím, že je to špatné, ale prostě se nedokážu ovládnout. Porad'te mi, jak na to." Náš nadřízený se na nás taky někdy naštve. Tak proč my bychom se nemohli zachovat vůči podřízeným podobně?"

„Když se vyvztekm v práci, jdu domů v pohodě a rodina ze mě má radost."

„Já když se na někoho rozčílím, rychle vychladnu a pak s tím člověkem v klidu promluví. Někdy se i omluvím, když to hodně přeženu."

„Já se nikdy nerozčílím. Když se mě někdo něčím dotkne, dokážu to strávit. Ale cítím na sobě nervozitu a není mi zrovna nejlépe. Je to pak na mně znát, netvářím se asi moc příjemně. A taky vím, že si zadělávám na žaludeční vředy."

„Když mě někdo něčím vytočí, zatmí se mi před očima a pak už ani nevím, co dělám a co říkám. Ztrácím nad sebou kontrolu."

„Já řeším všechno v klidu. Nevím, že bych se někdy rozčílil."

„Když se rozčílím, ostatní se mě bojí. A já nechci, aby moji spolupracovníci žili ve strachu."

Mistři si v diskusi živě vyměňovali zkušenosti. Kouč přispěl do diskuse několika svými zážitky a informacemi. Nakonec se všichni shodli na těchto závěrech:

- **Rozčílit se na někoho a vynadat mu je u mistra nepřípustné.**
- **Stejně nežádoucí je dusit v sobě odpor, zlobu či vztek.**
- **Negativní emoce jsou zdrojem zdravotních problémů, ztráty motivace, narušení mezilidských vztahů a zhoršení atmosféry na pracovišti.**
- **Kdo se rozčílí, může situaci zachránit tím, že se co nejdříve omluví.**
- **Jsmo přesvědčeni, že závady v kvalitě nebo v pracovní kázni lze řešit s důrazem, energicky, ale bez vzrušených emocí.**
- **Budeme se proto snažit udržet si za všech okolností klid a rozvahu, dostat své záporné emoce pod kontrolu a zachovat si pozitivní postoj.**

Kouč k tomu přidal ještě tři podněty:



- **„Až vás příště někdo vyprovokuje, snažte se pozorovat sami sebe a uvědomovat si, co se ve vás děje, jaké pocity a vnitřní stavy vám přicházejí na mysl, jak se tváříte, co děláte a jak na to reaguje vaše okolí. Pouze všechno dobře pozorujte a nic víc nedělejte. Příště si něco řekneme o výsledcích vašich pozorování."**
- **„Až budete s někým řešit nějakou nepříjemnost, představte si předem, jak tu věc vidí on, a pak se ho při jednání nejprve zeptejte, jak situaci vnímá. Dobře mu naslouchejte a zapojte do hry empatii. Teprve pak řekněte svůj názor a formulujte přijatelný závěr."**
- **„Řekněte svým lidem, že pokud přijdou do práce s vážným osobním problémem, který by mohl narušit jejich práci, ať vám o něm hned na začátku směny řeknou nebo ať se svěří svému vedoucímu týmu. To může být dobrá prevence závad v kvalitě nebo i pracovních úrazů. Pak nebudete mít důvod se rozčílit."**

Za měsíc, na příští skupinové schůzce mistrů s koučem, se znovu diskutovalo o horkém tématu rozčilování. Jeden

z mistrů s úsměvem řekl: „Tak to byla rafinovaná rada, pozorovat sám sebe, když se začnu rozčilovat. Vyzkoušel jsem to a musím říci, že to nemá chybu. Na sebepozorování se musí člověk soustředit a tím se vlastně nenásilně uklidnit a získá odstup od situace. Problém se mu pak začne zdát méně tragický a najednou zjistí, že už je v klidu a mluví docela rozumně.“ Všichni se shodli na tom, že cítí jistý pokrok, ale je nutné v úsilí dál pokračovat.

Kouč po schůzce potkal v dílně pana Borůvku, který před měsícem dokázal mistra pořádně „vytočit“.

„Tak co manželka?“ zeptal se kouč. „Už je vše v pořádku?“

„Děkuji za optání. Byl to akutní zánět slepého střeva. Všechno je už dobré.“

„A co mistr?“

„Přišel za mnou ještě ten den před koncem směny a omluvil se, že to trochu přehnal. Promluvili jsme si o tom. Řekl jsem mu, jak to všechno bylo a jak moc mě závada mrzí. Vzal to a od té doby nemáme žádný problém.“

„Tak ať vám to vydrží,“ řekl kouč s úsměvem a rozloučil se.

Jaké poučení plyne z příběhu?

Nejprve mají přijít ke slovu zkušenosti, ať jsou jakékoli: kladné, či záporné.

Pak může přijít fáze posuzování a hodnocení zkušeností, přijímání odborných znalostí.

Kouč vstupuje do role moderátora, řídí a podněcuje diskusi, usměrňuje a doplňuje hodnocení názorů a zkušeností, vede účastníky k pozitivním závěrům.

Dobrá zásada je: když kouč nejprve nechá mluvit koučované o jejich zkušenostech a názorech a pozorně jim naslouchá, jsou pak oni připraveni naslouchat jemu. Teprve potom může kouč uplatnit své myšlenky, znalosti a zkušenosti a usměrňovat tvorbu závěrů.

Kouč musí stále zdůrazňovat sobě i koučovaným, že každý člověk je jedinečná osobnost se specifickou kombinací čtyř typů temperamentu a podle toho má někdo sklon rozčilovat se víc než druhý.

Jakmile mistr začne ovládat sám sebe, přestane se rozčilovat nad kdejakou maličkostí, tj. chovat se živelně a nepředvídatelně. Rozčílí se třeba jednou za měsíc, a to kontrolovaně, když objeví skutečně velkou závadu. Pak si lidé řeknou: „Aha, teď je to opravdu vážný.“



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Dokážete zmínit alespoň 5 charakteristik dobrého kouče?
- Můžete zmínit kompetence dle ICF (International Coaching Federation)?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



7. Koučink prakticky ▲



Koučink není jenom o myšlenkových pochodech, ale také o zcela praktických záležitostech. Na každý koučovací rozhovor je nutné se připravit, nachystat vhodné prostředí, konstruovat vhodné otázky a dávat si pozor na vzájemný vztah. Občas se totiž rozehrává mezi koučem a koučovaným hra oběť–zachránce. Je dobré se podívat i na problémy ze strany kouče, protože při nižší sebereflexi může do koučovacího procesu vnášet svá témata, místo toho, aby se zaměřil na témata koučovaného.



Po prostudování této kapitoly budete schopni definovat přípravu na koučovací rozhovor, zmínit vhodnost prostředí pro koučink a zásady konstrukce dobrých otázek. Budete schopni vymezit vztah oběti a zachránce a definovat ukončení tohoto patologického vztahu. Dokážete vyjmenovat chyby na straně kouče.

7.1 Příprava na koučovací rozhovor

Staré pravidlo říká, je-li dobrý začátek, i celkový výsledek bude dobrý. Stejně platí i pro koučink. V koučovacím procesu bychom rozhodně neměli podcenit základní věc – přípravu. Někdo by mohl namítnout, že koučink je přece o vhodném kladení otázek. Ano, to je pravda. Co je také pravda, že jak kouč, tak koučovaný by se měli naladit na „koučovací mód“, v rámci kterého jsou maximálně otevření novým myšlenkám. To se podaří díky dobré přípravě a vlastnímu vyladění. Je to důležité i proto, aby jak kouč, tak koučovaný byli schopni zahodit každodenní starosti stranou. Tato část naší opory je inspirována Haberleitnerem, Deistlerem a Ungvarim (2009).

Vedoucí/kolega v koučovacím procesu bude u pracovníka/kolegy pozorovat jeho výkon a chování s ohledem na sjednané cíle. Toto pozorování bude interpretovat, bude vytvářet hypotézy, které využije pro subjektivní vysvětlení motivů jeho jednání. Hypotézy („Domnívám se, že to pracovník/kolega dělá proto, že...“) se při koučovacím rozhovoru prověří se záměrem, aby se situace vyjasnila jak pro kouče, tak pro pracovníka/kolegu. Důležité přitom je vědomí vedoucího/kolegy, že se jedná o jeho subjektivní hypotézy, nikoli o „realitu“ či „pravdu“.

Při přípravě kouče jsou přínosné následující otázky:



- Jaká je výchozí situace?
- Jaké téma/jaký problém se má s pracovníkem/kolegou projednávat?
- Jaké události/jaká příležitost podnítily/podnítila tento rozhovor?
- Co předcházelo (dřívější rozhovory, zápisy o nich atd.)?
- Jaká fakta musím v této souvislosti znát?



- Co vím? Odkud to vím?
- Které části z toho jsou mými interpretacemi?
- Jaké pocity s tím mám spojené?

Cvičení

Nalistujte si, prosím, kapitolu Koučovací aktivity, a to aktivitu Příprava myšlenek.



Vztah k pracovníkovi

- Jaký postoj mám k pracovníkovi/kolegovi? Jaký je náš vztah?
- V čem mu věřím?
- Kde vidím jeho silné stránky/potenciál rozvoje?
- Jaký je můj podíl na jeho chování?

Cíl rozhovoru

- Jaký cíl sleduji tímto rozhovorem?
- Jaká očekávání spojuji s tímto rozhovorem?
- Jaké chování očekávám do budoucna od pracovníka/kolegy?
- Co musí pracovník/kolega po rozhovoru vědět?
- Jaké informace chci od pracovníka/kolegy získat?
- Jaké informace chci pracovníkovi/kolegovi poskytnout?

Podmínky

- S jakými emocemi k rozhovoru přistupuji?
- Kolik času si na rozhovor udělám?
- Jak naplánuji/připravím vhodné prostředí /místnost, atmosféra atd.)?
- Jak zajistím, abychom nebyli rušeni?

Cennou podporu může poskytnout stručný plán rozhovoru:

- Má obsahovat co nejméně bodů.
- Má zabránit tomu, aby se zapomnělo na něco podstatného.
- Má být natolik flexibilní, aby vám umožnil přistupovat k pracovníkovi/kolegovi citlivě.
- Má vám pomoci důsledně sledovat cíl rozhovoru, aniž byste přitom přestali brát zřetel na potřeby pracovníka/kolegy.
- Může obsahovat několik úvodních otázek, které usnadní dobrý začátek.



Samozřejmě se dokážeme mnohem lépe nastavit, případně soustředit na koučovaného, pokud jsme sami uvolnění a naplnění pozitivní (nebo přinejmenším nenaplnění negativní) energií. Proto by se měl kouč v rámci příprav rozhovoru naladit i vnitřně. Ve stresu, v napětí a pod vlivem emocí nemůže poskytovat dobrou podporu ani sebeprofesionálnější kouč!

Vhodné prostředí

Důležitým aspektem dobré přípravy na koučovací proces je vytvoření vhodného prostředí. Samozřejmě to platí (stejně jako příprava týkající se sebereflexe a otázek) hlavně pro domluvené obsáhlejší rozhovory, které se konají v pravidelných časových intervalech. Každodenní koučování „mezi dveřmi“ většinou probíhá bez přípravy.

Místo abyste se nechali pracovníkem/kolegou náhle zaskočit a zatáhnout do možná málo přínosného rozhovoru zcela nepřipraveni, požádejte jej v rámci možností o dohodnutí termínu (pokud se nejedná o neodkladnou osobní nebo odbornou záležitost).

Pracovník/kolega jistě přijme s pochopením argument, že je pro vás příliš důležitý on i jeho téma, a že proto nechcete věc vyřídit za pochodu, ale chcete si na něho udělat čas. Již při domlouvání termínu by měl iniciátor rozhovoru v hrubých rysech informovat druhého aktéra, o co v rozhovoru půjde.

Pro koučovací rozhovor je vhodné takové prostředí, ve kterém se oba partneři cítí dobře. Pokud se cítí dobře, jsou uvolnění, klidnější a otevřenější. Jako kouč můžete fakt, aby se pracovník/kolega cítil dobře, podpořit tím, že pro rozhovor zvolíte pokud možno neutrální místnost, tedy ne vlastní kancelář, ale např. zasedací místnost.

Obecně platí, že jen my sami víme, co je pro nás důležité, abychom se cítili dobře. Při přípravě vhodného prostředí musíte brát v úvahu v první řadě své vlastní potřeby, a co nejvíce se můžete vcítit do koučovaného pracovníka. Na začátku samotného rozhovoru byste si měli své domněnky ověřit tím, že se pracovníka zeptáte, zda mu zvolené prostředí vyhovuje.

V každém případě je důležité, aby způsob usazení vyjadřoval partnerství. Třeba výška sedadel by měla být stejná, vzdálenost mezi partnery by neměla být ani distancovaně velká, ani familiárně malá. Rovněž okázalý psací stůl vedoucího k rozvoji partnerství mezi aktéry rozhovoru nepřispívá. Ke zvýšení pohodlí napomáhá i čerstvý vzduch a příjemná teplota. Poskytněte i nápoje, především vodu; pití čisté vody podporuje metabolismus a pomáhá při přemýšlení.

Upřímně míněný respekt vyjádříte zejména tím, že přijdete na domluvené setkání včas a zajistíte, abyste nebyli rušeni. Požádejte kolegy, aby do místnosti chodili skutečně jen v případech nejvyšší nouze (a těch je minimum!). Přepojte telefony a vypněte si mobilní telefon. Sledujte čas (třeba na nástěnných hodinách), abyste pokud možno dodrželi dohodnutý časový rámeček.

Připravte pro sebe i pro pracovníka papír a tužku, abyste si mohli případně dělat poznámky či vytvářet názorné nákresy. K tomuto účelu výborně poslouží i flipchart.

Začátek velmi usnadní, pokud se koučovací rozhovory konají vždy ve stejném prostředí (jestliže se ovšem někde něco opravdu hodně nepovede, tak místo raději změňte!). Dodává to jistotu, posiluje důvěru (známé prostředí) a podporuje to pracovníka v tom, aby se snáze zapojil do rozhovoru.

Pokud není kvůli okolním podmínkám zaručen nerušený průběh rozhovoru, může být alternativou k hektické velké kanceláři třeba procházka nebo klidná část kavárny. Často se pak začnou měnit zažité úhly pohledu či zkostnatělé vztahy.

Nezapomeňte ovšem na to, co může znamenat pro kolegy, pokud nadřízený s podřízeným opustí firmu, jaké by mohly vzniknout domněnky a fámy. I pro koučovaného pracovníka by mohlo být zpočátku nepříjemné, že si jej někam „odvádíte“, nebo by jej naopak mohlo zvláštní zacházení potěšit. Ať už budou dopady na váš „systém“ jakékoli, je důležité, abyste si jako kouč uvědomovali, že nějaké dopady budou vždy.

Čím lepší je váš vztah s pracovníkem, tím větší samozřejmostí je pro všechny zúčastněné, že se vedou pravidelné, intenzivní, přínosné rozhovory, a tím méně komplikovaná bude příprava. Od pracovníka k pracovníkovi se také bude velmi lišit, na co budete klást největší důraz. V každém případě je nezbytné, abyste dali najevo svou péči jako výraz respektu k pracovníkovi!

7.2 Konstrukce dobrých otázek

Je obtížné nastínit, jak nejlépe konstruovat dobré otázky. Základním pravidlem zřejmě bude to, že vždy bychom si měli uvědomit, že otázka má pomoci koučovanému k získání nadhledu a objektivnější reality. Další pravidlem je, že se nikdy neptáme slovem „proč“. Otázky začínající tímto slovem jsou v koučinku zakázané, protože mají hodnotící charakter; koučovaný místo získávání vhledu obhajuje svůj postoj. Místo tohoto slova se používá například spojení „z jakých důvodů“.

Kind-Beilfuss (2012) doporučují při konstrukci dobrých otázek následující:

- buďte zvědaví, jak jen umíte,
- cvičte se v myšlení napříč,
- využívejte v rozhovoru všechny své dojmy z partnera a všechny informace, které už máte; vytvářejte si z nich příznivé předpoklady (hypotézy) o svém protějšku, jeho rodině, partnerství, přátelích a celém jeho světě. Používejte tyto hypotézy jako bázi k navržení zajímavých otázek,
- sbírejte své oblíbené pojmy,
- buďte podstatně aktivnější,
- ptejte se často a hodně.
- riskujte, dělejte chyby; nekonečně mnoho se z chyb naučíte,
- postupně vylepšujte svou řeč, některé pojmy vyhodte do koše a dosadte na seznam nejlepších jiné,
- svým jazykem dělejte reklamu své čilé mysli a bleskovým chytrým otázkám.

Cvičení

Nalistujte si, prosím, kapitolu Koučovací aktivity, a to aktivitu Proč a Metaforicky řečeno. A pamatujte na to, že v koučování nepoužíváme otázku „proč“.



7.3 Postoj oběti a tvůrce při koučování

V rámci postoje koučovaného můžete rozlišit mezi chováním oběti a chováním tvůrce. Je to velmi podobné jako aktivita a pasivita. Jakmile nám o něco skutečně jde, dokážeme být velmi aktivní, pokud se nám nechce, jsme pasivní. Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009) rozlišují chování oběti a chování tvůrce, dále doplňují jazyk oběti a jazyk tvůrce.

Chování oběti	Chování tvůrce
Stěžuje si	Analyzuje a hledá alternativy a řešení
Obviňuje druhého, vyčítá	Přemýšlí, jak k situaci sám přispěl
Rezignuje	Je aktivní

Jazyk oběti	Jazyk tvůrce
Nemůžu nic dělat.	Hledám alternativy.
Prostě takový jsem.	Můžu se chovat i jinak.
Já se z něj zblázním.	Jak to souvisí se mnou, že se z něj zblázním? Já jsem odpovědný za své pocity.
To mi nedovolí.	Co můžu udělat, abych ho přesvědčil?

Musím to udělat.	Chci to udělat! Nebo: Nechci to udělat a ponesu důsledky.
Nemůžu ...	Chci to vůbec? Pokud ano, co potřebuji, abych to dokázal? Obstarám si, co potřebuji.
Vlastně by se mělo ...	Co je třeba udělat? Kdo to udělá? Co z toho můžu a chci udělat já?
Když on ale ...	Budu ... (a ovlivním ho tím)
Může za to on.	Já jsem k tomu přispěl? Jak přispěl on?

Optimální práce v koučinku je s lidmi, kteří jsou aktivní, dovolím si použít slova „nastartovaní“ a chtějí tvořit. Velmi často i takoví lidé v některých situacích vstoupí do role oběti, kdy pasivně hledají důvody, proč to nejde, místo toho, aby se zaměřili na to, jak to udělat. Dobrým způsobem, jak na to, je upozornit koučovaného, že vnímáme, že má potřebu opouštět téma a že nechce odpovědět. Mnohokrát si to ani sám neuvědomuje.

Relaxační cvičení, které nám pomáhá uvědomit si vlastní zdroje (převzato a upraveno z Haberlaitner, Deistler, Ungvari, 2009)



Pohodlně se posaďte a uvolněte všechny svaly.

Zavřete oči.

Vnímejte svůj dech. Dýchejte zhluboka a představujte si, že s každým výdechem se zbavujete napětí, stresu a nepříjemných myšlenek.

Pomalu se ponořte do sebe.

Představte si místo, na kterém se cítíte dobře a příjemně. Můžete si zvolit jakékoli místo, třeba oblíbené místo doma, nebo místo, kde jste trávil/a dovolenou, na kterou máte ty nejlepší vzpomínky.

Vnímejte toto místo všemi smysly. Co vidíte kolem sebe, jaké barvy vás obklopují, jaké zvuky slyšíte, co cítíte? Jaké pocity to ve vás vyvolává?

Vryjte si přesně do paměti vše, co vnímáte. Dejte si na čas a prostě si vychutnejte, že jste na tomto místě.

Sledujte, jak se v této příjemné atmosféře zlepšuje to, jak se fyzicky cítíte a jak můžete dobít energii.

V tomto stavu uvolnění soustředte pozornost na své schopnosti a silné stránky.

Vychutnejte si, jak si v klidu uvědomujete, co už umíte, čeho jste již dosáhl/a, co se vám v životě již podařilo.

Radujte se ze svých úspěchů a buďte na sebe řádně hrdí. V klidu vzpomínejte na různé situace, ve kterých jste úspěšně uplatnili své silné stránky a schopnosti. Jak jste se tenkrát cítil/a? Sledujte, jak vzpomínky na tyto úspěchy dodávají jistotu, sílu a klid. Směřujte svou pozornost na spodní část břicha a vnímejte, jak víc a víc spočíváte ve svém středu. Šíří se ve vás harmonie a vyrovnanost. Radujte se z toho, jaký/á v tomto momentě jste, a představujte si, čím vším ještě můžete být. Představujte si, jak v sobě s touto silou a klidem rozvíjíte nevyčerpatelný potenciál, pokud budete dále pracovat na svých schopnostech.

Ještě jednou si uvědomte, jak se teď cítíte, a snažte se zapamatovat si tento příjemný stav, abyste si ho mohli kdykoli znovu vyvolat. Tento pocit vám pomůže, abyste s jistotou a klidem zvládali všechny každodenní situace.

Kdykoli na vás bude chtít okolní svět moc, můžete se vrátit na toto úžasné místo a načerpat nové síly.

Vracejte se nyní v tomto stavu uvolnění zpět do reality. Uvědomujte si místo, kde sedíte. Ještě několikrát se zhluboka nadechněte a vydechněte. Začněte hýbat prsty, natáhněte ruce a nohy. Až se vám bude chtít, otevřete oči, abyste byl/a opět přítomen svěží a plné energie.

7.4 Problém na straně kouče

Goldsmith (2011) definoval zlozvyky, které brání člověku se dostat do vyššího levelu (schválně využívám tento pojem, protože se tak jmenuje celá kniha). Celkem zmínil dvacet zlozvyků. Tyto zlozvyky můžeme aplikovat i na kouče, protože jsou to osobnostní charakteristiky, které je potřeba překonat.

Cvičení

Nalistujte si, prosím, kapitolu Koučovací aktivity, a to aktivitu Zkoumání vnitřního konfliktu.



Mezi zlozvyky, které můžeme aplikovat i v oblasti koučinku, patří:

- neustálá potřeba vyhrávat (až chorobná potřeba soutěživosti za každou cenu a v každé situaci, když to má smysl i když to smysl nemá; předvádění se před koučovaným, že jsme lepší a že jsme schopnější mu nabídnout lepší řešení, než které vymyslel on sám),
- potřeba do všeho zasahovat (nepřekonatelná touha do všeho mluvit; prací kouče je se ptát a poskytovat vhled, ne

zasahovat a radit),

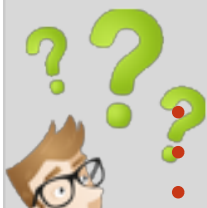
- zbytečné komentování (neustálá potřeba druhé hodnotit, poměřovat je podle vlastních schopností; kouč by měl pamatovat na jedno ze základních pravidel, a to na to, že všechno co řekne, by mělo posloužit koučovanému, nikoli kouči),
- pronášení jedovatých poznámek (zbytečně sarkastické a jedovaté poznámky, které děláme v přesvědčení, že budeme působit bystře a duchaplně; toto pravidlo je trochu v rozporu s jednou z kompetencí uváděnou ICF – přímá komunikace; rozdíl je ovšem v tom, že přímá komunikace představuje jasné sdělení toho, co kouč vnímá bez okolků a především bez hodnocení, jedovaté poznámky v sobě nesou hodnotící charakter, kterému by se kouč měl vyvarovat),
- začínání věty slovy „ne“, „ale“ nebo „nicméně“ (nadměrné užívání těchto negativně působících slov, kterými vlastně dáváme druhému najevo, že my máme pravdu a on se mylí; kouč by v rámci své práce měl motivovat a podporovat koučovaného k akci, tato slova ho spíše brzdí),
- předvádění, jak jsme chytrí (potřeba ukazovat lidem, že jsme chytřejší, než si myslí; základem koučování je rovnocenný vztah),
- jednání v afektu (emoční nestabilita; chybou kouče spíše než být v afektu je nesdělení koučovanému, co se děje a díky tomu mít nevyjasněný vztah),
- negativita nebo přístup typu: „Dovolte mi, abych vám vysvětlil, proč to nebude fungovat!“ (potřeba sdílet negativní myšlenky; kouč může sdělit, že má například pocit, že řešení, které koučovaný navrhuje, je nereálné, ale rozhodně nemůže koučovanému sdělit, že to nebude fungovat, může mu ovšem nabídnout vhléd do toho, jestli to skutečně je reálné),
- lpění na minulosti (svalování viny na minulé události a lidi, které jsme potkali, a vyhýbání se zodpovědnosti, obměna zlovyku obviňovat všechny ostatní kromě sebe; v případě koučování nadřízeným či kolegou toto zesiluje, protože může být nevyjasněný vztah, případně situace z minulosti, které byly pochopeny každým aktérem jinak),
- neschopnost naslouchat (nejvíce pasivně agresivní forma nerespektování druhých; schopnost naslouchat je jedna z nejdůležitějších kompetencí kouče, proto pokud ji nemáte, tak musíte na sobě hodně zapracovat),
- přehnaná potřeba „být svůj“ (povýšení vlastních chyb na ctnosti jednoduše proto, že nás dělají námi; někdy můžeme lpět na našich vlastnostech, které ovšem nejsou slučitelné s profesí kouče).

Které z uvedených zlovyků jsou vám vlastní? Zkuste se zamyslet nad tím, co s tím můžete udělat.



Cvičení

Je dobré po každém koučování zpracovat formulář pro vyhodnocení koučování. Nalistujte si, prosím, kapitolu Koučovací aktivity, a to aktivitu Formulář pro vyhodnocení koučování.



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Na co se zaměříte při přípravě koučovacího rozhovoru?
- Jaké prostory vyberete?
- Jaká doporučení ke konstrukci dobrých otázek znáte?





- Dokážete vymezit postoj oběti a tvůrce v koučinku?
- Jaké problémy na straně kouče znáte?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.

8. Teoretické přístupy využívané v koučinku ▲



Koučink se samozřejmě dá dělat pouze se znalostí základních modelů (např. GROW model) a se schopností dobře konstruovat otázky. Omezuje to ovšem kouče v jeho práci a neposkytuje koučovanému takovou možnost v poskytnutí vhledu. Řada koučů proto využívá ve své práci ještě další teoretické přístupy, velmi často psychologické přístupy, které aplikuje ve své práci kouče. Zvolil jsem pro tuto oporu tři přístupy, těmi jsou transakční analýza, MBTI a neurolingvistické programování. Transakční analýza není v České republice tolik známý přístup, proto se tato studijní opora stává poměrně jedinečnou v oblasti aplikace do koučinku. Teoretických přístupů ovšem existuje mnohem více, do této opory se ovšem prostě a jednoduše nevlezu.



Po prostudování této kapitoly budete znát jednotlivé koncepty transakční analýzy, budete znát podstatu MBTI a neurolingvistického programování v aplikaci do koučovacího procesu.

8.1 Transakční analýza a koučink

Transakční analýza je psychoterapeutický směr, který byl založen americkým psychiatrem Ericem Bernem v 50. letech 20. století na kalifornské lékařské fakultě, kde Berne přednášel sociální psychiatrii. Berne byl při své práci silně ovlivněn Federnem, který u něj vyvolal zájem o psychologii ega (sám inspirován psychoanalytikem Freudem), což vedlo k vytvoření modelu Rodič – Dospělý – Dítě, a Eriksonem, díky němuž si byl vědom důležitosti sociálních a vývojových vlivů na formování osobnosti.

Své kořeny má transakční analýza v psychoanalýze, dále čerpá z kognitivních a behaviorálních škol. Transakční analýza podle Lister Ford (2006) ve svých psychologických pojetích a jejich praktickém uplatňování slučuje kognitivní, emocionální, behaviorální a fyzické rozměry. Mnozí by přidali též rozměr duchovní. Transakční analýza má svou teorii duše, teorii emocí, teorii chování a teorii spojitosti mezi těmito oblastmi a somatickými či tělesnými zážitky. To z ní činí jedinečně obsáhlý a přizpůsobivý poradenský a psychoterapeutický přístup, který umožňuje pružné a vysoce cílevědomé formulace potřeb klienta i potřebných intervencí.

Transakční analýza má své oblasti aplikací v psychoterapii, ve vzdělávání, organizacích a poradenství. Oblast koučinku je řazena do

oblasti poradenství. Transakční analýza poskytuje cenné nástroje, které mohou posloužit jak kouči, tak koučovanému, pro získání vhledu a dosažení cíle.

Ego stavy

Berne při své psychiatrické praxi sledoval u svých klientů změny v postoji, stanovisku, v hlase i slovníku a dospěl k názoru, že lze identifikovat tři různé stavy, nazval je stavy ega.

Dle Harrise (1997) existují v každém z nás tři různé ego stavy. Je to, jako by „v každém člověku byla ještě malá osůbka, kterou byl ve věku tří let. Zároveň v něm existují jeho vlastní rodiče. Jedná se o skutečné zážitky nebo vnitřní a vnější události zaznamenané v mozku. Nejvýznamnější z nich se udály během prvních pěti let člověka. Je tu také třetí stav, odlišný od předchozích dvou. První dva nazýváme Rodič a Dítě. Třetí je pak Dospělý.

RODIČ

DOSPĚLÝ

DÍTĚ

Obr. Model ego stavů

Rodič v sobě obsahuje morálku, etiku a hodnotový systém. Jeho charakteristika se tvoří od časného dětství přejímáním postojů, soudů a přístupů rodičů, rodičovských figur a jiných autorit vyskytujících se v okolí jedince. V rodičovské roli se vlastně historicky přenáší dlouhodobá tradice, protože touto cestou se člověk od dětství učí, co je správné a co nesprávné, co je dobré a co špatné, a dokonce jakým způsobem se věci mají dělat a jakým ne.

Přibližně v deseti měsících dítě začíná objevovat svět a samo se rozhodovat, kam se podívá, kam půjde a co bude dělat. Právě v tomto období se začíná etablovat ego stav Dospělý. Do té doby totiž dítě nemohlo volit své reakce a ovlivňovat prostředí. Dospělé Já je tedy objektivní, snaží se získat informace a logicky je analyzuje, nepodléhá emocím, neukazuje své pocity a nálady. Vyvinulo se na základě prožitých zkušeností a je tak rozumově orientováno. I ten, kdo jedná pod jeho vlivem, očekává věcnou výměnu informací, je vstřícný k rozhodování a přijímání odpovědnosti. Projevuje se jasným hlasem bez emocionálního zabarvení. Gesta často chybí.

Ego stav Dítěte vzniká oproti Dospělému jako nahrávka vnitřních událostí. Každý člověk v sobě má malé dítě, které cítí, myslí, jedná, mluví a odpovídá stejným způsobem jako daná osoba v určitém dětském věku. Dítě zde není hodnoceno jako „dětské“ nebo „nedospělé“, což jsou rodičovské výrazy, ale jako dětské, tedy v určitém dětském věku, přičemž věk, který se za normálních okolností pohybuje mezi dvěma až pěti lety, zde hraje podstatnou roli. Pro člověka je velmi důležité, aby porozuměl svému Dítěti, a to nejen proto, že s ním bude celý život, ale také proto, že je nejcennější součástí jeho osobnosti.

Transakce

Pojem transakce dle Hartla (2004) označuje „akt jednání; dle transakční analýzy představuje transakce komunikační sdělení a reakci na ně, slovní či mimoslovní.“

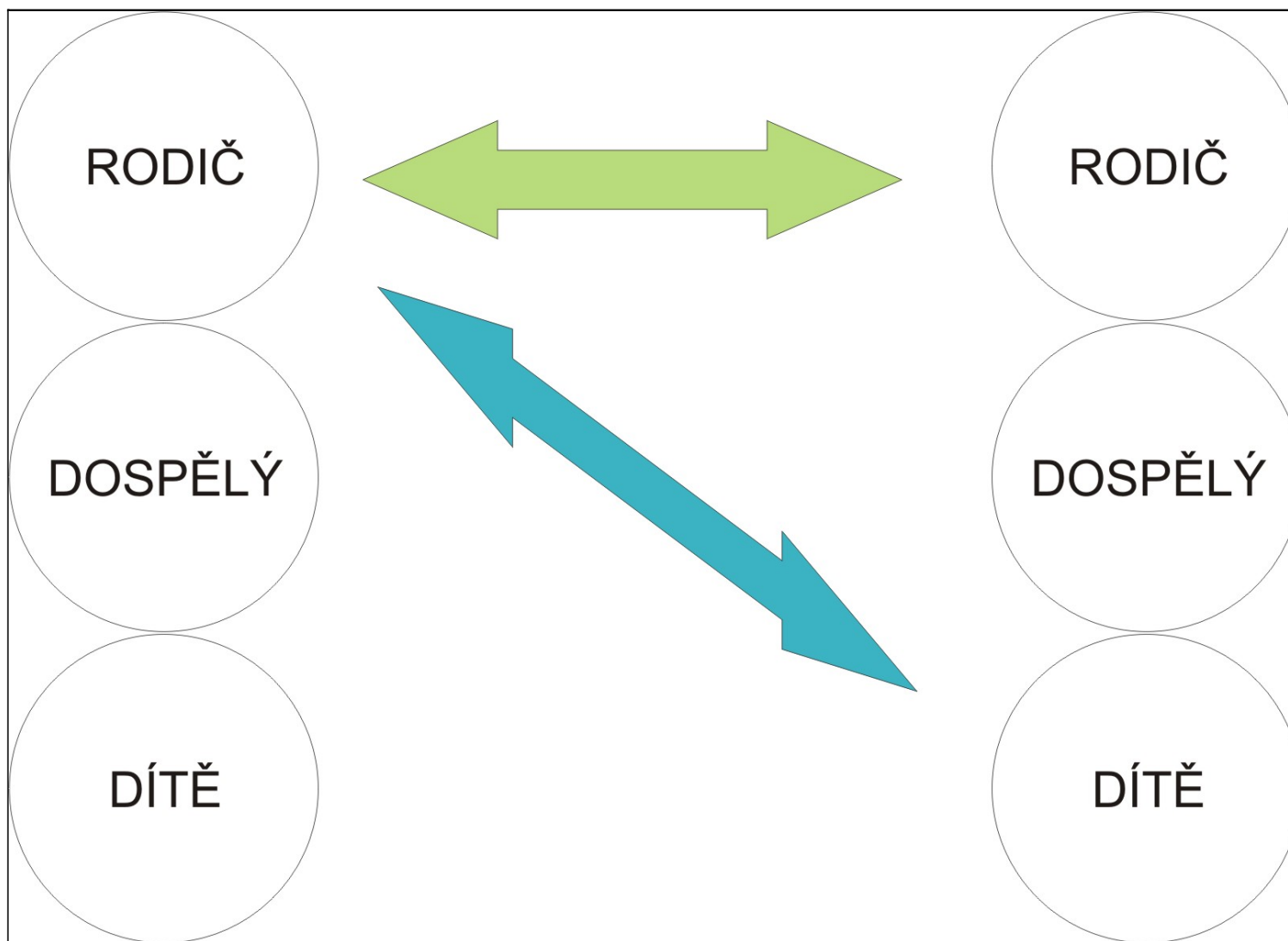
Analýza komunikačních sdělení je základ celé transakční analýzy. Dle Henniga a Pelze (2008) pojem pochází z bankovníctví a popisuje akci klienta a jí odpovídající potvrzení. Dle nich je také typický model vysílajícího a přijímajícího, kdy se analýza vztahuje na vysílajícího, přijímajícího a na způsob předávání zprávy. Při tomto procesu se vytváří takzvaný komunikační řetěz, protože každá reakce přijímajícího z něj dělá vysílajícího.

Dle Berneho (1970) se jednoduchá analýza přenosu zabývá tím, že určí, který stav ego vyvolal podnět k přenosu a který na tento podnět reagoval. V překladu této knihy pro české čtenáře bylo použito slovo přenos místo pojmu transakce.

Berne (1997) rozlišuje dva základní typy transakcí: doplňkové transakce a křížové transakce. Dále popisuje trojúhelníkovou transakci a transakci dvojitou jako transakci sekundární.

Doplňková transakce je taková, kdy osoba A vysílá z určitého ego stavu na jistý ego stav osoby B a ta odpoví z ego stavu, na

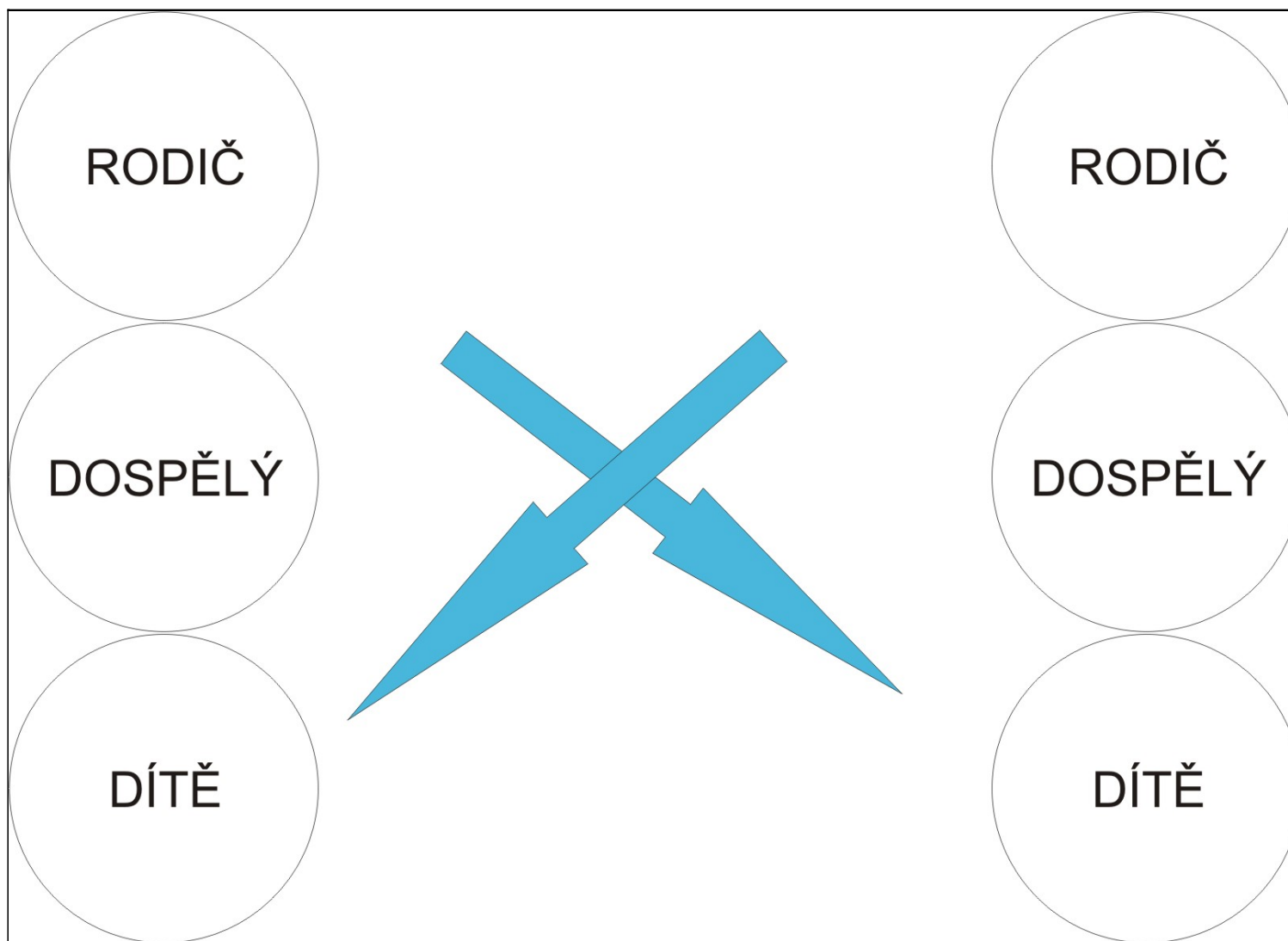
který bylo vysíláno, na ego stav, ze kterého vysílala osoba A. Například osoba č. 1 vysílá ze svého Rodiče směrem na Dítě a osoba č. 2 mu odpoví ze svého ego stavu Dítěte a odpověď směřuje k Rodiči. Můžeme to demonstrovat na větách: Rodič: „Pojď sem, pomůžu ti s tím.“ a Dítě: „Děkuji ti, bez tebe bych to nezvládl.“ A nebo v pracovním prostředí: Rodič v kouči: „Zase jste to udělala špatně!“ a reakce Dítěte koučovaného: „Promiňte... (s pláčem)“ (Lister-Ford, 2008).



Obr. Ukázka doplňkové transakce

Křížová transakce je taková, kdy vysílající vysílá směrem určitý ego stav, ale příjemce na něj reaguje z jiného ego stavu, než na který bylo vysíláno. V koučovacím procesu můžeme využít tento příklad: Rodič kouče: „Kde jste tak dlouho?! Si myslíte, že mám jenom vás?!“ a reakce Rodiče koučovaného: „Co si to dovoluujete! Nějaký drzý! Snad jste tady pro mě, ne?!“ Matematicky existuje dle Berneho (1997) 72 možných typů křížových transakcí ($9 \times 9 = 81$ kombinací, bez 9 doplňkových). Mezi nejčastější patří

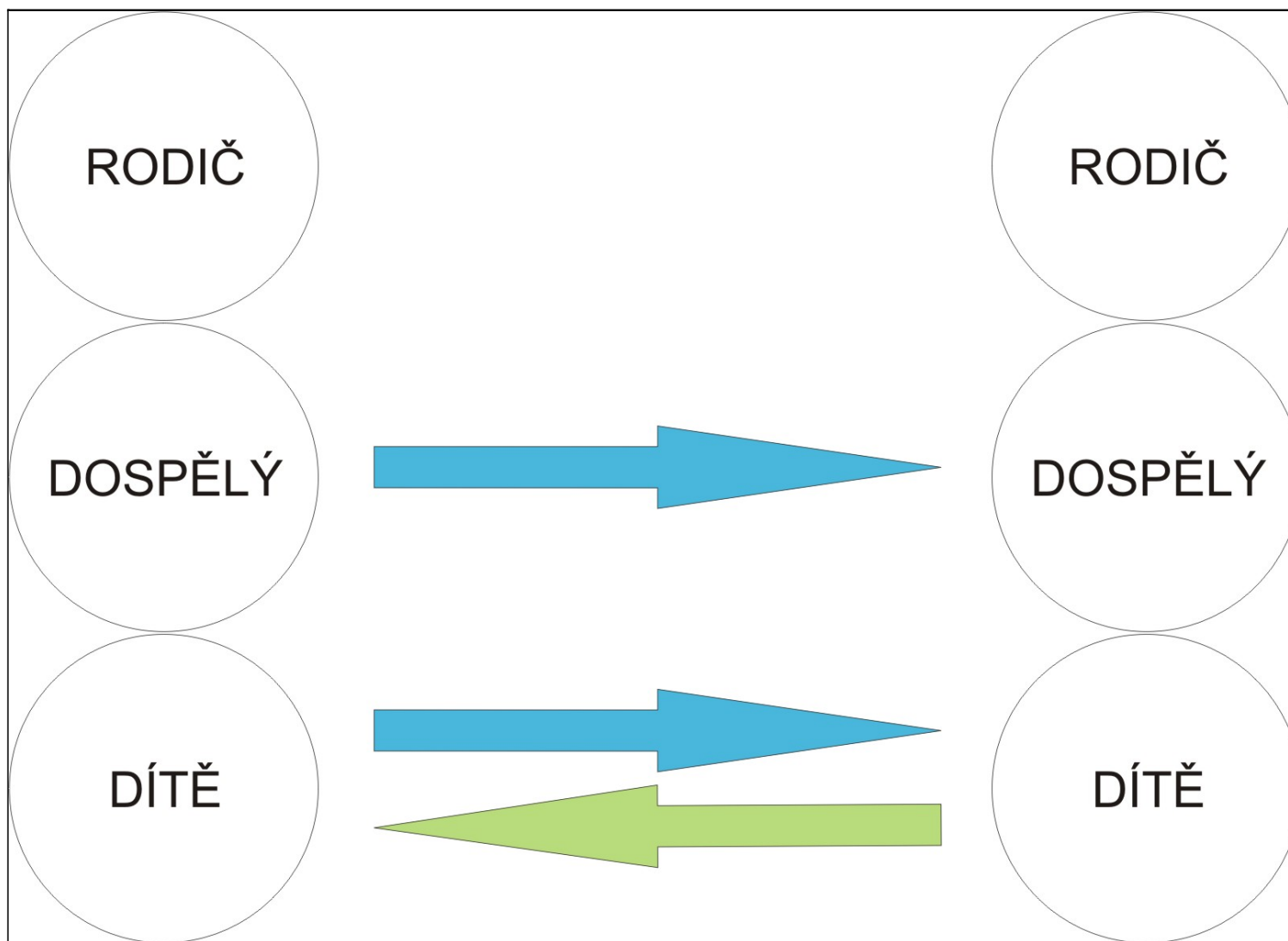
„transakce typu I (DoDo-DíRo), tedy transfereční reakce, a transakce typu II (DoDo-RoDí) neboli opačná transfereční reakce, a dále typ III (DíRo-DoDo), tedy „podrážděná reakce“, při níž někdo, kdo chce sympatie, dostane fakta, a typ IV (RoDí-DoDo) neboli „drzost“, kdy osoba očekávající poddajnost dostane odpověď „vychytralou“ ve formě faktického sdělení (Berne, 1997).



Obr. Ukázka křížové transakce

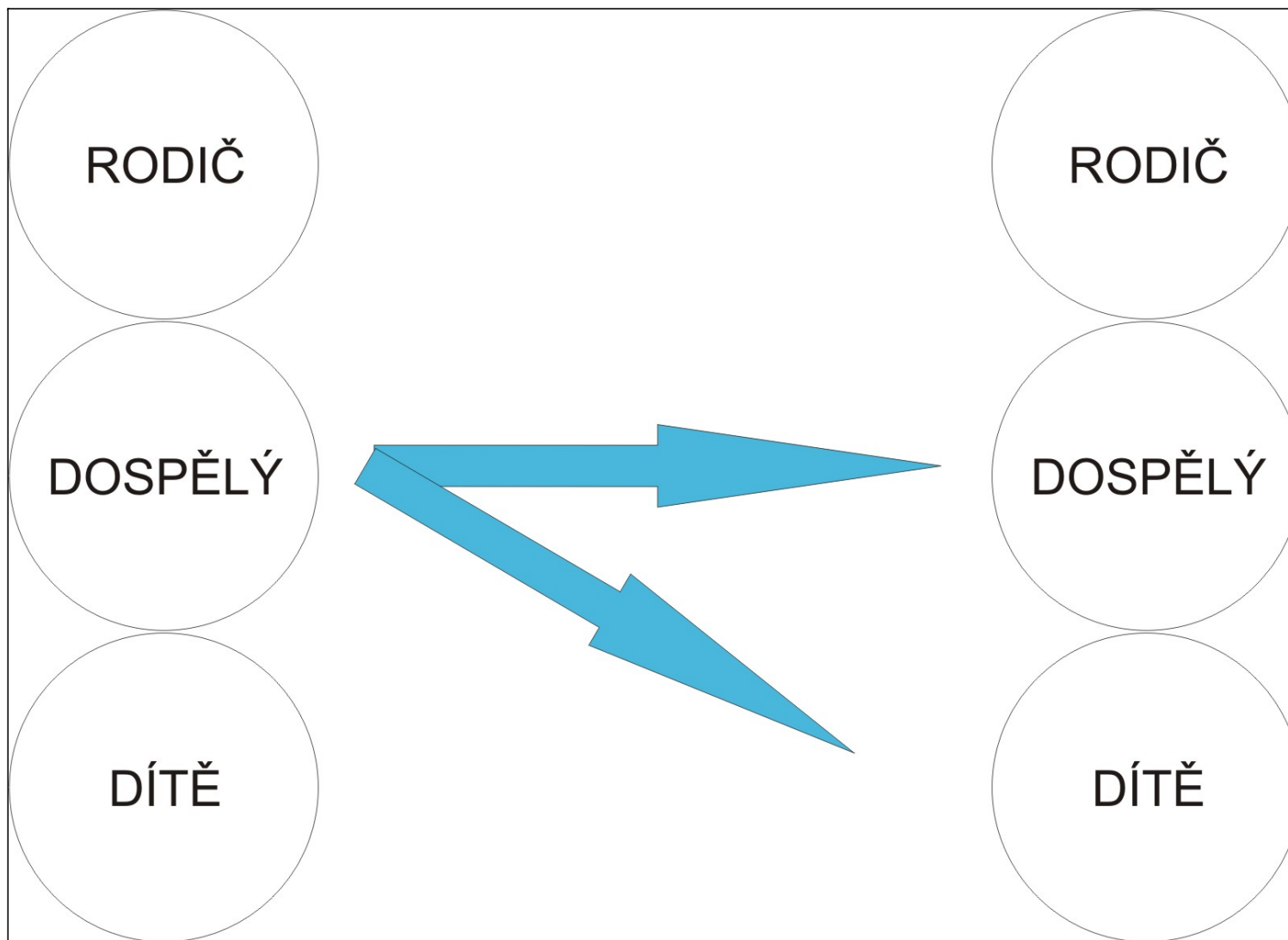
Dvojitá transakce a trojúhelníková (v některé literatuře označována jako úhlová nebo angulární) transakce se označují jako sekundární transakce. Dvojitá transakce dle Stewarta a Joinese (1987), jak již z názvu vyplývá, v sobě obsahuje dvě zprávy, které jsou vysílány najednou. Rozlišuje se takzvaná sociální úroveň a psychologická úroveň. Velmi často se sociální úroveň děje na rovině Dospělý–Dospělý a psychologická úroveň na rovině Rodič–Dítě nebo Dítě–Rodič. Uvedme si příklad z koučovacího prostředí na těchto větvích: kouč: „Co jste udělal po našem posledním setkání?“ a reakce koučovaného: „Jak jste mi poradil...“. Transakce by

mohla vypadat jako komunikace Dospělý–Dospělý, ale podívejme se na věty podrobněji. Kouč se poměrně hrubým hlasem ptá koučovaného, který reaguje tichým a roztřeseným hlasem. Na psychologické úrovni tak můžeme identifikovat skrytou zprávu, kdy kouč říká: „Musím vás kontrolovat“ a koučovaný reaguje: „Promiňte mi to.“ Dvojitou transakci ale můžeme identifikovat i na sociální úrovni Dospělý–Dospělý a na psychologické úrovni Dítě–Dítě. Toto je typické například při flirtování.



Obr. Ukázka dvojité transakce

Trojúhelníková transakce se vyznačuje dle Stewarta a Joinese (1987) tím, že vysílající působí ze svého Dospělého a směřuje ho na Dospělého příjemce, ale současně vysílá i ze svého Dospělého na Dítě příjemce. Aby se transakce stala doplňkovou, musí příjemce reagovat z ego stavu, na který byla skrytě poslána zpráva (v tomto případě tedy z ego stavu Dítěte).



Obr. Ukázka trojúhelníkové transakce

Typickým příkladem trojúhelníkové transakce je manipulace, kdy kouč řekne větu: „Stanovil jste dostatek možných řešení, ale já tady mám stále to své. Co potřebujete proto, abyste ho realizoval? I když mám obavu, jestli na vás toto řešení není moc náročné.“ Pokud bychom analyzovali tento příklad, první část věty směřuje od Dospělého kouče k Dospělému koučovanému a druhá část věty směřuje od Dospělého kouče k Dítěti koučovaného, které pokud přistoupí na trojúhelníkovou transakci, prohlásí rázným hlasem, že řešení bere, protože on na to přece má. Pokud by chtěl tuto transakci přerušit, potom by koučovaný musel zareagovat ze svého ego stavu Rodiče (ideálně Kritického Rodiče) a reakci směřovat na Adaptované Dítě kouče například větou: „Jsem nevěděl, že vy mi tady říkáte, co mám dělat?!“

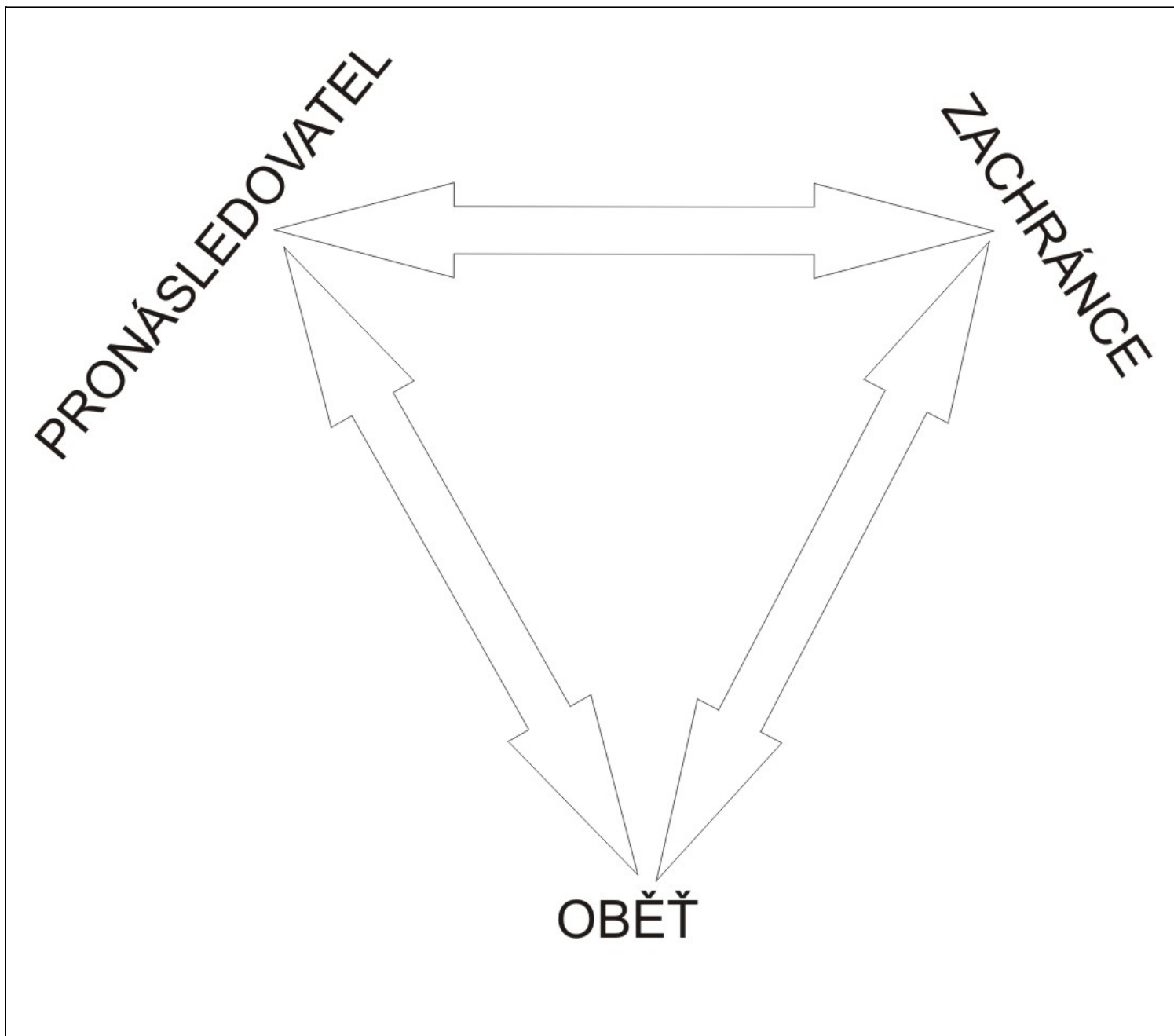
Hennig a Pelz (2008) popisují Berneho komunikační pravidla. Podle prvního, kdy vysílající i přijímající si rozumí, může taková

komunikace probíhat donekonečna. Podle druhého komunikačního pravidla vede křížová transakce k přerušení komunikace. Aby si oba v interakci opět rozuměli, musí jeden změnit svůj ego stav, ze kterého komunikuje. Křížové transakce mohou být jak užitečné, tak škodlivé. Vycházejí z vědomých nebo nevědomých vnitřních procesů jako vlivem jiných očekávání, rozhodnutí, odmítnutí zprávy, rebelií a nebo bojem o moc a kontrolu. Třetí komunikační pravidlo určuje cíl hovoru. Pokud příjemce rozumí skryté úrovni komunikace a reaguje, pak je předpoklad, že těžiště komunikace se ponese v tomto duchu. Pokud ovšem příjemce nepřistoupí na tuto skrytou úroveň, pak je vysílající tlačěn k tomu, aby jasněji vyjádřil onu část komunikace, která je pro něj důležitá.

Jak je patrné, při analýze transakce je důležité uvažovat jak o verbální stránce komunikace, která sama o sobě může působit jako komunikace Dospělý–Dospělý, tak o neverbální stránce komunikace a především o paralingvistice.

Dramatický trojúhelník aneb Hry v koučinku

Karpman (dle Stewart, Joines, 1987) vymyslel jednoduchý diagram na analýzu her, takzvaný Dramatický trojúhelník. Věřil totiž, že při hraní hry se člověk dostane do jedné z předepsaných rolí, a to buď do role oběti, pronásledovatele (v některé česky psané literatuře se mylně používá pojem kat) nebo záchránce.



Obr. Dramatický trojúhelník

Collin (2008) popisuje jednotlivé role. Role oběti (victim) spočívá v její nevinnosti, čistotě a bezmocnosti. Jedná se o zdánlivě křehkou bytost, které „ublížil celý svět“. Oběť se pokouší u ostatních vyvolat pocity viny, že ostatní se mají tak dobře a jí se nedaří. Podsouvá druhému, co všechno má, ale už nevidí to, co kvůli tomu musí udělat či obětovat. Cílem oběti je vzbudit lítost a přimět

druhého, aby o ni pečoval a současně se stal zodpovědným za její budoucí vztah. Takové jednání můžeme označit jako manipulaci. Obratná oběť dokonce dokáže namluvit, že při péči ten druhý může získat velké výhody. V této roli se mnohem častěji vyskytují ženy než muži. V koučinku se taková hra může objevit mezi koučovaným a koučem, kdy koučovaný hraje roli oběti a přeje si, aby ji kouč zachránil.

Role pronásledovatele (persecutor) je částečně podmíněna i rolí oběti. Navíc tato role je častěji typická u mužů než u žen. Úlohou pronásledovatele je být krutý, bezcitný a zlý, současně autoritativní, přísný a povýšenecký. Pronásledovatel budí strach a druhý si rozmyslí, jestli s ním půjde do konfliktu, je také typický tím, že „dává lekce“. Pronásledovatelem je také „osoba, která chce mít vždycky pravdu (Klein, Kresse, 2008). Koučové, kteří nemají dostatečnou znalost sebe sama v případě rozehrání hry koučovaným jako oběť, mohou lehce začít hrát roli pronásledovatele a mít potřebu koučovanému „dát lekci“.

Role zachránce (rescuer) spočívá na jeho laskavosti, ušlechtilosti, altruismu, vyrovnanosti a na ochranářských sklonech. Tato role občas druhé svazuje, řekněme cíleně podceňuje, protože si chce vytvořit pocit závislosti, i když tajně trpí strachem z opuštění. Pomoc od zachránce někdy může naopak přivodit ještě větší problémy, navíc svou neustálou aktivitou může ostatní vést k pasivitě. Jak již víte, koučink je o rovnocenném vztahu a rozhodně to není vztah zachránce a oběti.

Všechny tři role z dramatického trojúhelníku jsou neautentické. Když jsou lidé v jedné z těchto rolí, reagují spíše na minulost než na současnost. Používají původní strategie, které se rozhodli použít v dětství nebo které převzali od svých rodičů (Stewart, Joines, 1987). Nejsou tedy „tady a teď“, a proto nemohou adekvátně pracovat na cíli koučování.

Video vysvětlující dramatický trojúhelník

Obr. Video vysvětlující dramatický trojúhelník

Bělohlávek (1996) uvádí hry, které jsou typické pro pracovní prostředí. Jsou jimi hry, které nazývá „Odložené rozhodnutí“, „Horký brambor“, „Program krachu“ a „Škatule, hejbejte se“. Hra „Odložené rozhodnutí“ spočívá v tom, že nadřízený neustále odkládá své rozhodnutí v riskantní situaci, až donutí tento úkol vykonat podřízeného. Pokud podřízený uspěje, úspěch si nese nadřízený, pokud ne, je to jeho vina. Je to typická hra pronásledovatele a oběti. Ve sféře koučinku by to mohla být chyba kouče, který se nechá vtáhnout do hry a má potřebu řešit za koučovaného například problematický vztah s některým z kolegů koučovaného. Hra s názvem „Horký brambor“ se hraje na pracovištích, kde chybí silná autorita a řešení úkolu se přesouvá z jednoho zaměstnance na druhého, z jednoho oddělení na druhé. Zde je několik pronásledovatelů, kteří se snaží ze svých spolupracovníků vytvořit oběť. Úkolem kouče, pokud je zadání zvýšení efektivity, je popsání dané situace a poskytnutí vhledu na danou záležitost. Hru „Program krachu“ hraje nadřízený se svými podřízenými, kdy falešně označí organizaci ve finančním krachu, nutí zaměstnance vytvářet rezervy a „utahovat opasky“ (vytvoří z nich záchránce). V poslední chvíli ale využije finanční rezervy, které jsou ukryty a nadřízený vyjde z této situace jako záchránce. Na druhou stranu tato hra může krátkodobě zvýšit výkony pracovníků, ale nadřízenému se nemusí dlouhodobě vyplatit. Je to také hra, která může být hrána ze strany koučovaného vůči kouči. Koučovaný

se snaží v kouči probudit jeho zachránitelské sklony.

„Škatule, hejbejte se“ je hra, kterou hraje nadřízený, aby zakryl špatnou výkonnost svých podřízených. Provede reorganizaci, díky které se pak dostane do role oběti, protože přeřazení zaměstnanci se ještě nedokázali dostatečně adaptovat a zapracovat na dané pracovní pozici. Tuto roli rádi hrají někteří koučovaní, kteří zmiňují vlastní snahu, která není oceněna úspěchem.

Z jednotlivých rolí pro jejich hráče – kouče a koučovaného – plynou i jisté výhody. Tyto výhody popisuje Collin (2008). Role oběti přináší sympatii a soucit. Umožňuje hráči této role téměř beztrestnost, protože ona je přece čistá a všichni jí ubližují. Většina jejích transakcí spočívá v tom, že přenáší odpovědnost na druhé. Za její problém je nejčastěji obviněn pronásledovatel, když ne on, tak „hraje hlupáka“. Hlavním přínosem role pronásledovatele je, že si svoji frustraci může vybit na roli oběti. Zde můžeme vidět, že hry mohou rozvíjet další hry. Kdy manželka dá muži ráno kázání o tom, že je neschopný cokoli v domácnosti spravit, on potom přijde do práce a vynadá sekretářce, že káva je příliš studená a nechá si zavolat podřízeného, na kterém svůj vztek taktéž dostatečně vybijí. V roli pronásledovatele se ale v tomto případě jedná pouze o iluzi moci. Role zachránce vyplývá z toho, že všem lidem občas dělá dobře, když se cítí jako lidumilové, laskavci a dobrota sama o sobě. Poskytování hyperprotektivity ale může znamenat to, že člověk prchá před svými problémy a cíleně řeší problémy druhých.

Mohlo by se zdát, že tak, jak hra začne (tedy s danými rolemi), tak člověk v roli zůstane i nadále. Není tomu tak, může se stát, že z oběti se najednou stane pronásledovatel a ze zachránce oběť. Příkladem z koučovacího procesu může být to, kdy koučovaný zoufale hledá řešení a je naprosto zoufalý z toho, že ho nic nenapadá, protože je to složitá situace. Po 15 minutách kouč nevydrží a navrhne koučovanému potenciální řešení, které se koučovanému velmi líbí a diví se, jak to že na to nepřišel on sám, když je to jasné jak facta. Na dalším koučovacím setkání je koučovaný na kouče nazlobený, že to, co mu poradil, byla hezká hloupost a že jako kouč je úplně zbytečný a vůbec se neosvědčil.

Někdo by mohl říci, že hra končí jistou formou vítězství. Na konci hry jsou ovšem dva poražení. I kdyby se zdálo, že jeden ze dvou vyhrál, jeho vítězství mu neskytá žádné potěšení. Jásat radostí z pomsty je ponižující (Collin, 2008). Pro některé lidi ale vítězstvím může být samotná pomsta.

Okno do světa

Dalším z nástrojů využitelných v koučinku je Okno do světa, které popisuje vnímání sama sebe oproti vnímání druhého. Sami sebe můžeme vnímat z pozice sebedůvěry tak, že co děláme, má svůj smysl, a respektujeme sebe takové, jací jsme. Ve vztahení k jednomu člověku označujeme jako „já jsem OK“. Jako protipól je „já nejsem OK“, kdy sami sebe podceňujeme, nevěříme svému sdělení, nevěříme, že daný cíl vůbec dokážeme. Stejným způsobem jak vnímáme sebe, vnímáme i druhé, které můžeme brát s respektem, takoví jací jsou (i v případě, kdy dělají něco, s čím nesouhlasíme) – „ty jsi OK“. Druhé můžeme i zatracovat a brát je jako méněcenné osoby – „ty nejsi OK“. Z tohoto pohledu nám vznikly 4 kvadranty, které představují pozice já jsem OK, ty jsi OK; já jsem OK, ty nejsi OK; já nejsem OK, ty jsi OK; já nejsem OK, ty nejsi OK.



Obr. OK-corral - jednotlivé životní pozice

Co představují jednotlivé pozice a jak je můžeme využít v koučinku:

- **já jsem OK, ty jsi OK** představuje zdravou pozici, kdy kouč respektuje sám sebe jako člověka, který má schopnosti

a dovednosti k tomu, aby koučoval, věří ve své schopnosti, respektuje se celkově jako člověk a stejně tak vnímá i druhého. Je to zdravá pozice z toho důvodu, že umožňuje konstruktivní práci bez urážek a výčitek.

- **já jsem OK, ty nejsi OK** je pozice agresivní, kdy sami sobě klademe vyšší schopnosti, než jsou schopnosti druhého. Kouč, který má sklony být v této pozici, začne být postupně velmi netrpělivý, nedokáže vnímat a naslouchat koučovanému a nakonec mu začne udělovat rady, případně lekce. Může se objevit i vyčítání koučovanému, že si za to „stejně může sám“.
- **já nejsem OK, ty jsi OK** je charakteristická pro lidi, kteří mají nízké sebevědomí a nedůvěřují sami sobě. Takoví koučové jsou potom nervózní z koučovaného, mají strach položit otázku, aby náhodou nebyla hloupá a oni se neztrapnili. Spíše než problematikou koučovaného jim v hlavě běží jejich problémy. Stejně tak se to objevuje u koučovaných, kteří mají pocit, že jsou neschopní a ještě to o nich ví druhý – tedy kouč. Úkolem kouče je podpořit koučovaného, aby vnímal sám sebe s respektem.
- **já nejsem OK, ty nejsi OK** je pozice, které pracovně říkám „nihilistická“. Jak kouči, tak koučovanému je to všechno jedno. Je jim jedno, že je zadání cíle, je jim jedno, jestli se splní, či nikoli. Oba dva se setkají na koučovacím setkání, ideálně ještě hodí nohy na stůl, a řeknou, že ten čas spolu nějak přetrpí. Tato pozice může být charakteristická u koučovaných, kteří nejsou na koučinku z vlastní vůle a dostali to úkolem.

Video animaci vysvětlující Okno do světa

8.2 MBTI v koučinku

Jedním z přístupů využívaným v koučování je i MBTI metoda. Jedná se o zkratku Myers-Briggs Type Indicator. Tato metoda je pojmenována po jejích zakladatelkách Katharině Cook Briggs a její dceři Isabele Briggs Myers. Celkem rozlišují 16 typů osobnosti. Rozdělení je na základě převažující určité psychologické preference. Podle Čakrta (2010), který je ovlivněn Jungem, první dimenze „odlišuje dvě orientace naší primární pozornosti: buď ji věnujeme vnějšímu světu, nebo spíše svému vnitřnímu prostředí, a podle toho se dělíme buď na lidi s Extravertní preferencí, nebo na lidi s preferencí Introvertní ... tyto dvě orientace vymezují současně i způsob, jakým obnovujeme svou psychickou energii, zda ve spojení s ostatními, nebo raději sami. Druhým rozměrem je dvojice Smysly–Intuice, neboli preference toho, jakým způsobem bereme věci na vědomí, tedy způsob získávání informací. Další dvojice Myšlení–Cítění vystihuje styl, jímž získané informace organizujeme a vyhodnocujeme. Poslední dimenze Usuzování–Vnímání je náš preferovaný způsob, jímž si chceme uspořádat život a svůj vnější svět.“

Extraverze (E – extraversion)

Introverze (I – introversion)

Smysly (S – sensing)

Intuice (N – intuitions)

Myšlení (T – thinking)

Cítění (F – feeling)

Rozhodování (J – judging)

Vnímání (P – perceiving)

Každý ze 16 typů má (jak to obvykle bývá) své silné stránky a svůj rozvojový potenciál. V této studijní opoře se jednotlivým typům nebudeme věnovat příliš podrobně, protože jenom popsat všechny typy by zabralo půlku celého rozsahu této studijní opory.

Pokud by někoho z vás zajímala tato typologie podrobněji, doporučuji knihu od Michala Čakrta, případně od Anny Crkalové a Norberta Riethofa.



ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti. Volba povolání, kariéra a profesionální úspěch. 1. vyd. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8. CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. PRŮVODCE světem koučování a osobnostní typologie. 1. vyd. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

Typologie MBTI může být v rámci koučování využita pro uvědomění si osobnosti kouče a také osobnosti koučovaného. Na základě preference si lze v rámci sebepoznání uvědomit, k čemu má kouč sklony a na co by se měl zaměřit v rámci seberozvoje. Pro kouče je dobré vnímat osobnost koučovaného a podle toho zvolit i optimální způsob dosahování cílů, které si koučovaný stanovil.

Jak se projevuje osobnostní typ kouče (převzato z Crkalová, Riethof, 2012)

Osobnostní preference kouče	V čem při koučování obvykle vynikají:	Na co může být vhodné se zaměřit:
Extraverze (E)	Pomáhají koučovanému řešit velkou šíři problémů Snadno navazují kontakt s koučovaným Dokáží vymýšlet věci „za pochodu“	Ověřovat si, že koučovanému skutečně rozumí (parafrázováním) Vydržet nemluvit Pomáhat koučovanému proniknout do hloubky problémů

Introverze (I)	Pomáhají koučovanému zaměřit se na hloubku, nikoliv šíři problémů Pomáhají koučovanému promýšlet strategie, postupy, myšlenky Efektivně využívají mlčení, dávají koučovanému dostatek prostoru	Nepřehánět míru ověřování, zda koučovanému rozumí Napomáhat koučovanému přistoupit k realizaci domluvených kroků Napomáhat koučovanému prozkoumat celou šíři souvisejících témat
Smysly (S)	Jsou pozorní k detailům Na věci nahlíží realisticky Pomáhají koučovanému sestavovat praktické plány	Brát v úvahu celkový kontext problému Používat brainstorming (nacházení strategií, příležitostí, ohrožení, plánů) Důvěřovat „šestému smyslu“
Intuice (N)	Vnímají celkový kontext problému Dobře využívají brainstorming Používají „šestý smysl“	Být více konkrétní Prověřovat předpoklady, fakta dané situace Pomáhat koučovanému sestavovat praktické plány
Myšlení (T)	Situaci hodnotí objektivně Koučovaného dokáže „vyprovokovat“ k přemýšlení či k akci Pokládají „obtížné“ otázky	Všímat si pocitů a být srdečnější Dokázat se vcítit do druhého Neklást příliš brzy na koučovaného velké nároky

Cítění (F)	Ke koučovanému přistupují srdečně Vciťují se do druhého Navazují dobře vztah	Nebrat si konflikty a „negativní“ emoce příliš osobně, být objektivnější Klást více nároků na koučovaného
Rozhodování (J)	Ke koučování přistupují organizovaně Je u nich patrná tendence učinit rozhodnutí	Pomáhat koučovanému prozkoumat všechny možnosti Být flexibilní
Vnímání (P)	Ke koučování přistupují spontánně Jsou schopni značné flexibility	Být organizovaný, dodržovat harmonogramy, strukturu koučovacího rozhovoru Pomoci koučovanému dospět k závěrečnému rozhodnutí

Osobnostní typ koučovaného (převzato z Crkalová, Riethof, 2012)

Preference koučovaného	Jak se preference projevují při koučování:
Extraverze (E)	Chtějí proaktivního kouče Nemají v oblibě dlouhé promýšlení a analýzu situace Bývají optimističtí a energičtí
Introverze (I)	Ticho jim nevadí Někdy mají tendenci otálet s přikročením k vlastní akci

	Celkově nemusí být z koučování tak nadšení
Smysly (S)	Bývají velmi konkrétní a zaměřeni na detaily Jsou rádi, když jsou závěry a domluvené postupy zaměřené na praxi Bývají zaměřeni spíše na jednu nebo dvě možnosti Nejsou příliš nadšení z novátorského přístupu Postupují krok za krokem
Intuice (N)	Přeskakují z jednoho tématu na druhé Vymýšlejí nereálné možnosti Zvažují mnoho možností Někdy přehlížíjí fakta Vyhovuje jim novátorský přístup a využívání představivosti Zaměřují se na celkovou perspektivu
Myšlení (T)	Při prvních rozhovorech se vyhýbají projevům emocí, pocitů a diskusím o osobních hodnotách Bývají kritičtí a pochybovační Chtějí, aby k nim lidé měli respekt Bývají soutěživí a soupeřiví Vyžadují ke všemu logická zdůvodnění
Cítění (F)	Zaměřují se na osobní hodnoty své a druhých Bývají při koučování ochotní a „vzorní“

	Chtějí, aby je lidé měli rádi Potřebují se o někoho/něco starat (např. o člověka nebo ideál) Bývají nespokojení, když cítí neosobní přístup ze strany kouče
Rozhodování (J)	Změny jsou pro ně stresující Potřebují rychle dospět k výsledkům Potřebují strukturované prostředí
Vnímání (P)	Zpravidla oddalují definitivní rozhodnutí Nechtějí se nechat svazovat Vyžadují flexibilitu

Metoda MBTI nám při koučování může pomoci uvědomit si sama sebe a také vnímat osobnost koučovaného. Tato metoda nám už méně říká o procesu koučování. Každý z nás má určitou osobnost, jsme různě zaměřeni a máme rozdílné priority. Z této metody si můžeme vzít inspiraci pro respektování koučovaného. Někdy nám může takzvaně lézt krkem, ale jako „profíci“ toto musíme ohlídat.

Neurolingvistické programování - NLP

Jedním z nejrozšířenějších teoretických přístupů využívaných při koučování v České republice je neurolingvistické programování. Základní myšlenka tkví v tom, že v naší mysli si vytváříme jakési vnitřní mapy (někdy též smyslové mapy, neuromapy), které předcházejí řeči (i vnitřní) a k aktivitě s ní spojené. Ačkoli je tento model výrazně zjednodušený, jeho význam tkví v upozornění na algoritmickou posloupnost smyslové vnímání – jazykové zpracování – naše chování. Model vychází od kybernetiků. Přitom jazykové zpracování nemusí být jen vnitřní řeč, může jít i o slova, která nám bezděky vytanou při určitých podnětech a která bez rozmyslu vyslovíme.

Tyto vnitřní mapy mohou mít různý charakter označovaný jako smyslová modalita. Podle původní teorie může člověk být typ:

- spíše vizuální, tedy výrazně obrazový, takový člověk si pamatuje spíše obrazy, v knize si pamatuje pozici a tvar napsaných slov,

- spíše auditivní, který si pamatuje zvuky, melodie, dává přednost přednášce před četbou učebnice,
- spíše kinestetický (někdy též procesuální či pocitový), který upřednostňuje prožívání v sobě, pamatuje si vlastní emoce a pocity, doteky.

Podle McDermotta a O'Connora (1999) můžeme sledovat naši mysl i v našem jednání, současně popisují možnosti, jak to dělat:

Určitá gesta a postoje často znamenají určité emocionální stavy. Intuitivně jim rozumíme. To, co je při běžném pohledu nerozpoznatelné, se stane zřejmým, když tomu věnujete pozornost. Když si lidé něco vizuálně představují, mají tendenci vhlédnout nebo hledět zpřímá či neurčitě kamsi do dálky. Mohou svraštit obočí, jako by se snažili na něco se soustředit, zaostřit na to pozornost – což fakticky dělají (zaostřují své vnitřní obrazy). Když si lidé vytvářejí vizuální představu, obvykle stojí nebo sedí zpřímá, dýchají mělce a proto mají sklon mluvit rychle. Cítí se nepříjemně, když osoba, která je s nimi tváří v tvář se jim nedívá do obličeje. Nedívat se je pro ně totéž jako neposlouchat.

Lidé, kteří myslí v obrazech, mají sklon:

- dívat se vzhůru, rozostřeným zrakem se upřeně dívat na jedno místo nebo hledět do dálky,
- dýchat v horní části hrudníku,
- sedět nebo stát zpřímá,
- mluvit rychle.

Řeč těla u audiálního typu je jiná, takoví lidé dělají malé rytmické pohyby nebo se kolébají ze strany na stranu. Často mívají příjemný, melodický hlas. Mohou naklánět hlavu na stranu, jako by něčemu naslouchali, a skutečně tak činí.

Lidé myslící ve zvucích mají sklon:

- naklánět hlavu na stranu, jako by naslouchali,
- dýchat ve střední části hrudníku,
- expresivně užívat svého hlasu,
- rytmicky se pohybovat.

Kinestetický typ myslí celým tělem, takoví lidé mají pokleslé, uvolněné držení těla se zakulacenými rameny. Dýchají pomalu, jakoby žaludkem a mluví pomaleji a hlubším tónem. Konverzace nejen mezi kinestetickým a vizuálním typem může být pro obě strany stresující.

Lidé, kteří myslí pocitově, mají sklon:

- dívat se dolů,
- dýchat v dolní části hrudníku,
- mít uvolněné držení těla se zakulacenými rameny,
- mluvit pomalu,

- mluvit hlouběji posazeným hlasem.

Přehled slovních spojení:

Neutrální	Vizuální	Auditivní	Kinestetický
posoudit myšlenku	podívat se na to	(oťuknout si to) a nechat to zaznít	chopit se toho
rozumím	vidím	slyším, co říkáte	mám za to, že jsem to pochopil
nesouhlasím	já to vidím jinak	každý vysíláme na jiné vlnové délce	naše myšlenky se střetávají

Využití v koučinku

Neurolingvistické programování bývá velmi často napadáno pro svou nevědeckost. To je ovšem na jinou debatu. Řada koučů s oblibou využívá to, že každý jsme zaměřeni určitým směrem a jsou pro nás příjemnější jiné vjemy. S tím pracuje neurolingvistické programování a podle toho upravuje i koučink. Koučování, kteří více preferují vizuální stránku věci, mnohem více přivítají například koučovací karty a jiné pomůcky.

Teoretických přístupů využitelných v koučování je samozřejmě mnohem více, tato studijní opora si neklade předat všechny poznatky o všech přístupech. Pokud by vás zajímala tato tematika, doporučil bych vám dále následující:



- rogersovský přístup, který je zaměřený na člověka a jeho rozvoj
- systemický přístup, který se zabývá jednotlivými systémy, ve kterých se člověk ocitá
- psychoterapie Miltona H. Ericksona
- hlubinnou psychologii ve formě obrazů a umění
- pozměněný stav vědomí dle S. Grofa

GROF, Stanislav. Psychologie budoucnosti. Poznatky a poučení z moderního výzkumu vědomí. 1. vyd. Praha : Argo, 2007. ISBN 978-80-7203-937-1.

HALEY, Jay. Neobvyklá psychoterapie Miltona H. Ericksona. 1. vyd. Praha : Triton, 2003. ISBN 80-7254-349-0.

NYKL, Ladislav. Pozvání do rogersovské psychologie. 1. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. ISBN 80-86598-69-1.

RIEDEL, Ingrid. Obrazy v terapii, umění a náboženství. Interpretace obrazů z pohledu hlubinné psychologie. 1. vyd. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-531-8.



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Která z transakcí je vhodná pro koučink?
- Jaké je riziko dramatického trojúhelníku?
- Jaké čtyři základní pozice obsahuje Window on the World?
- Co je základem MBTI?
- Co je podstatou neurolingvistického programování - NLP?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



9. Psychohygiena kouče ▲



Stejně jako jiné profese i kouč potřebuje určitou očistu svého těla a mysli.

Kouč je pouze partnerem, dalo by se říci průvodcem, proto veškeré úspěchy náleží koučovanému a ne kouči. Taktéž kouč nemá příliš hmatatelné výsledky, které by mohl ukázat svým rodinným příslušníkům. A je také náročné i to, že začne-li se konečně koučovací proces dařit, koučink skončí.

Po prostudování této kapitoly budete schopni vymezit oblasti, kdy by si kouč měl zreflektovat své kompetence a získáte informace, jaké záchranné kruhy kouč může využít.



9.1 Psychohygiena kouče

Neexistuje snad povolání, kde by nehrozilo myšlenkové zhroucení. Při koučování tomu není jinak. Kouč má několik možností, kdy se

může zbláznit. Samozřejmě tato slova berte s jistou dávkou nadsázky. Vždy je potřeba dokázat se o sebe sama postarat a najít si vhodný způsob relaxace. Tato kapitola je inspirována Evou Mohauptovou (2013), která se zabývá skupinovým koučinkem.

Proč se zbláznit?

- Nikdy nevidíte výsledek své práce hotový, maximálně slyšíte, co vám kdo řekne.
- Nikdy není úspěch váš, ale koučovaného.
- Nikdo nezaručí, že jednotlivec po koučování bude úspěšný a bude to kladná položka ve vašem životopise. Navíc z důvodu mlčenlivosti to ani nesmíte uvádět.
- Nikdy není proces dokonalý, vždycky najdete okamžik, který mohl být lepší, otázku, kterou jste měli položit jinak nebo vůbec ne.
- Nikdy nenaplníte kompetence na 100 % – vždycky mohl být váš výkon lepší, vždy najdete kompetenci, kterou jste mohli lépe zvládnout.
- Nikdy nevíte dost – vždycky se objeví chvíle, kdy nerozumíte, co se děje, nebo nevíte, jak dál.
- Vždycky zůstane něco skryté – nikdy není dokonalý kontrakt a vždycky jste něco přehlédli.
- Žádný pevný bod – nic není pravda a všechno je jinak, nikde není návod a popis, jak se vše má dělat, co si lidé opravdu myslí a jak to vlastně všechno je.
- Vždycky je to jinak – dvě situace nejsou stejné, příprava je nutná, ale nakonec je všechno jinak.
- Zpětná vazba od klienta nekoresponduje nutně s kvalitou vašeho výkonu, a tak vůbec nevíte, jaké to vlastně bylo.
- Když začnou být dobré výsledky a začne se dařit jednotlivci či týmu, je čas odejít.

Ve výčtu bychom mohli pokračovat. A asi by to byl výčet dlouhý. Co vás napadá jako další oblasti ke „zbláznění“?

.....

.....

.....

.....

.....



Kouč se asi zbláznil, když mu v hlavě zní...

- Ukážu vám...
- Proškolím vás...
- Rozhodnu to za vás...
- Spasím vás...
- Vyřeším to za vás...
- Trochu vám pomůžu s vedením...

- Ted' vás srovnám a potom odejdu...
- Jsem chytřejší...
- Vysvětlím vám, že mám pravdu...
- Jsem mocnější...
- Tady velím já...
- Mluvím s těmi důležitými a budu na vás žalovat...
- Uteču...
- Odvedu proces a pozornost od ožehavého tématu do lehkých vod...
- Chci, abyste mě měli rádi...
- Chci být ve vaší partě...
- Tohle zvládnou levou zadní...
- Rozumím vám, vím, co chcete říct...
- Víím, kdo z vás má pravdu...
- Až to skončí, už vás nikdy nemusím vidět...

Když si vzpomenete na definice koučinku, určitě si musíte říct: „Ale to není koučink!“ Přesně tak, tyto formulace nám dávají najevo, že se nejedná o koučink. Dokonce bych řekl, že se nejedná ani o poradenství. Kouč si jede v úplně jiném procesu a řeší si na ostatních lidech svůj příběh. Za jejich peníze a v jejich čase. Pod jejich objednávkou. Minimálně je to neetické. Ovšem možná byste byli překvapení, kolik takových koučů je.

Cvičení

Aby se kouč nezbláznil, potřebuje hledat i své štěstí. Nalistujte si, prosím, kapitolu Koučovací aktivity, a to aktivitu Cvičení na štěstí.



9.2 Záchranné kruhy kouče

Aby se koučové úplně nezbláznili, měli by dbát na vlastní psychohygienu. Samozřejmostí je dobrá káva, případně čaj a nohy nahoře. Kromě toho je důležité podle Mohauptové (2013) také důvěra v proces a principy koučování, supervize, intervize a komunita koučů, vědomá práce s vlastní energií, pracovat s pozicí kouče, osobní integritou a oporou.

Důvěra v proces a principy koučování

Kouč se může opřít o věci, které fungují – proces koučování, principy koučování, zákonitosti práce s jednotlivcem. Také je důležité důvěřovat určitým psychologickým poznatkům, které máte či získáte. Pokud začnete pochybovat a improvizovat mimo hranice procesu a svých kompetencí, je to jako smazat čáry na silnici. Otázkou je, zda v tu chvíli děláte to nejlepší. Je to jako byste zlomili hůl nad některou třídou a rozhodli se, že to se studenty jenom odsedíte.

Supervize

Zde se můžete vrátit k nejasným okamžikům, pochybnostem, pocitům neúspěchu, strachům, obavám, vztekům, vnitřním bojům. Můžete tyto okamžiky otevřít, mluvit o nich, klást otázky a hledat odpovědi. Je to místo, kde si můžete uvědomit všechny souvislosti a objevit kus sebe. Dobrý kouč je dobrým koučem i tehdy, kdy dokáže uznat svůj rozvojový potenciál. Je to čas, kdy pracujete na sobě a čistíte sami sebe a transformujete události, které se udály ve vašem nitru během procesu koučování.

Intervize a komunita koučů

Mít kolem sebe kolegy, se kterými máte čas věnovat se problémům koučování a stále se zlepšovat, je v této solitérní profesi velmi podstatné. Nemusí to být pouze kolegové „face to face“, mohou to být i různé profesní skupiny na internetových fórech, případně ve sdružení koučů.

Vlastní rozvoj

Neexistuje profese, kde by nebylo potřeba se neustále rozvíjet. Koučink tímto není odlišný. Můžete namítnout, že nejvíce se člověk naučí praxí, což je pravda. Na druhou stranu musíme uznat, že každý míváme sklony k tomu používat, co máme nejraději a co je pro nás nejjednodušší. Zůstává otázka, zda je toto nejlepší pro naše koučované.

Vědomá práce s vlastní energií

Mít kde vypustit energii, která přichází v koučování, ale není užitečná pro proces. Navíc ne každý dokáže tak dlouho mlčet, když koučovaný přemýšlí nad svými záležitostmi. Kouč se také bojí, je ve stresu, určité téma se ho dotkne, vnímá napětí mezi lidmi, je naštvaný, lítostivý. Toto všechno jsou emoce, které se kumulují, a nelze všechny použít v procesu koučování. Pomáhají různé činnosti: meditace, sport, sex, rodina, pletí zahrady, mytí oken, vaření.

- Víte, jak relaxovat po náročném koučování?
- Jak vypustíte energii, která je ve vás hned poté?
- Udělejte si svůj seznam, co vám pomáhá, abyste mohli nechat příběh skupiny běžet dál svojí cestou.

Práce s pozicí kouče

Pozice kouče pomůže nenechávat na sebe padnout všechnu tíhu světa, vnímat příběhy lidí jako příběhy, které jsou jejich, nehrát si na spasitele.

Víte, jak se vrátit do pozice kouče, když z ní vypadnete?

Osobní integrita



Pocit, že se na sebe můžeme spolehnout, že sami sebe nezradíme, nepodvedeme, neprodáme, ctít svoje hodnoty a jednat v souladu s nimi. Osobní integrita dává sílu stát pevně v bouřlivých chvílích a neztratit cíl, protože se o sebe můžeme opřít.



Opory

Mít v životě lidi, vztahy, společenství, o které se můžeme opřít. Pomáhají nám brát i tuto práci s nadhledem.
Proč tuto profesi děláte?
Co je pro vás zdrojem energie?
O co se můžete opřít?

Kdo podporuje vás?

9.3 Pár tipů na závěr dle Mohauptové (2013) k duševní hygieně

- Definujte si kritéria dobré práce a pochvalte se, když je splníte.
- Mějte místo, kde můžete být chytří a vaše ego si to může svobodně užít (lektorujte, pište knihy, články, přednášejte, diskutujte s kolegy o postupech a metodách). Když necháte svoje ego užít si někde jinde, nemá takovou tendenci vstupovat do procesu koučování.
- Najděte si koníček, který vám dělá radost, a užijte si ho.
- Mějte kolem sebe lidi, kteří nesouvisejí s vaší prací a které máte rádi.



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- Kdy se kouč zbláznil?
- Dokážete vyjmenovat alespoň 4 záchranné kruhy, které může kouč využít?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



10. Etika koučování ▲



Etika je něco, co by se dle mého názoru nemělo překračovat.

Pro mě je například velmi neetické, pokud kouč hovoří jmenovitě o svém klientovi a zmiňuje podrobnosti z jeho soukromého života, které řešil na koučinku. Každý bychom se třeba občas chtěli pochlubit, koho koučujeme, ale naše etika nám to nedovolí.

Každý máme ale etická pravidla jiná. Pro mě je například mlčenlivost spojená i s důvěrou. Pokud o ni kouč přijde, může rovnou zajít na úřad práce.





Po prostudování této kapitoly budete znát základní etické předpoklady kouče.

Etika je jedním z nejdůležitějších činností každého kouče a je jedno, jestli se jedná o kouče, který se živí koučováním po firmách, nebo o kouče interního, který rozvíjí své kolegy v práci. Z mého pohledu nejdůležitějším etickým pravidlem je mlčenlivost. Pokud kouč poruší pravidlo mlčenlivosti, potom těžko získává důvěru svých klientů. Pojďme se ale podívat na etiku trochu ze široka skrze myšlenky Édouarda Stackeho (2005), který sestavil čtyři  etická pravidla:

- ujistit se o vůli a svobodném rozhodnutí koučované osoby pustit se do předloženého postupu,
- koučovaný má svobodnou vůli kdykoli koučovací proces přerušit, aniž by musel udávat důvody v případě, že se setká s úrovněmi osobní reality, kterým není připraven čelit nebo mu nevyhovuje využívání metod koučem, styl kouče či okolní podmínky. Koučovaný by měl být svým arbitrem svého chování, kouč ho nikdy nehodnotí. Současně kouč nesmí koučovaného nutit, manipulovat či mu nadávat. Koučovaný má taktéž právo nepokračovat ve zkoumání určité cesty, pokud k tomu necítí příhodný okamžik,
- dohoda mezi koučem a koučovaným musí být od začátku naprosto jasná a čistá, oba dva musí mít konkrétní informace o vzájemném vztahu, podmínkách, časech, způsobech a především cílech. Koučovaný by měl být seznámen i s metodami, které kouč používá,
- informace z koučovacího procesu patří koučované osobě. Kouč se zaváže, že informace, které získal v průběhu koučovacího procesu, nebude poskytovat třetí osobě.

Kromě pravidel, jež je důležité respektovat, musí mít kouč sám velkou důvěru v proces rozvoje. Když budou lidé cítit, že je to jejich volba, jejich svoboda investovat sebe do procesu změn podle svého rytmu, budou se angažovat s větší motivací a porozuměním. V případě, že se jedná o interní koučování ze strany nadřízeného, pracovník bude jasně cítit, zda je respektován a zda se kouč snaží, aby postoupil a uspěl. Jeho osobní nasazení bude většinou vysoké.

Podle Stackeho (2005), aby koučování bylo etické, musí kouč do koučování dávat:

- svůj jasný náhled a osobní koherenci. Musí se napřed dobře znát, aby se mohl zapojit do rozvoje druhé osoby,
- svou jemnou znalost druhé osoby a svou schopnost ohodnotit jednotlivce a jeho potenciál,
- svou disponibilitu a schopnost zapojit se do osobnostních změn koučovaného,
- své porozumění procesu osobnostních změn,
- svou didaktickou schopnost vytvořit trasy učení a připravit transformující zkušenosti,
- jasnou smlouvu, ve které se koučovaná osoba cítí být respektovaná a chráněná v souvislosti s tím, co vykazuje během koučování.



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?





- Jaká jsou základní etická pravidla podle Stackeho?
- Které etické normy jsou pro vás nejdůležitější?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.

11. Koučovací pohádka ▲

Pohádka o ztracené krajině

Jeden muž měl vinici. Měl na ní tolik práce, že se ani nestačil dívat na nebe. Ráno příliš zářilo slunce, a když vyšly hvězdy, byl zase příliš unavený a většinou už spal.

Muž víno nepil, ale vyráběl ho a prodával ho ostatním, aby získal peníze na obživu a také na údržbu vinice. Snil o tom, že jednou peníze ušetří a koupí si další kousek vinic. Jeho pozemek byl přitom velký. Tak velký, že jen zřídka kdy dorazil k jeho hranicím. Sotva na jedné straně skončil, už bylo na čase pokračovat na straně druhé. A tak ani neznal své sousedy.

Se svou prací byl neustále pozadu a nemohl si odpočinout. Výjimečně se zastavil jen tehdy, když bylo hodně špatné počasí. Za takových dní stál u okna a díval se zasmušile ven a přemýšlel o tom, co vše měl v tu dobu dělat. Takové chvíle neměl rád. V takových dnech přemýšlel nejen o tom, co měl udělat, ale také o tom, co bude, až nebude mít dostatek sil, aby se o vinice staral. Jakmile se udělalo lépe, na tyto myšlenky zapomněl, vyběhl ven a pokračoval v promeškané práci. V zimě prořezával na vinohradu keře a provzdušňoval půdu. Na jaře keřům půdu plel, a bylo-li ještě chladno, roznášel petrolejová kamínka, aby dosud křehkou a zranitelnou révu zahřál. V létě odstraňoval některé listy a hrozny, aby paprsky slunce soustředil do dobře nasazených bobulek. Na začátku podzimu začal sklízet a po sklizni vinici uklízel před nadcházející zimou.

Neustále se měnící počasí mu způsobovalo spoustu starostí a přidělávalo mu práci. Byl to neustálý boj. Aby vše stihl, aby se neudělalo ošklivo, aby víno neonemocnělo... Snažil se vinici chránit před vším, co na ni nepatřilo, ať už to byly rostliny či živočichové. Přes to všechno ho práce docela bavila. Každý den procházel vinohrad. Díval se na to, jak réva roste, jak se barví. A protože vínu rozuměl, domníval se, že ho nic nemůže překvapit.

Jednou potkal na vinici ženu s dítětem, jak jedly jeho hrozny. Rozzlobil se na ně a chtěl je vyhnat. Žena se však na něj tak hezky usmála, že se zarazil a dal se s nimi do řeči. Zjistil, že žena s dítětem cestují z místa na místo a živí se tím, co se namane. Napadlo ho, že by mu mohly pomoci se sklizní. Pak už by pro ně neměl dostatek práce. Jim to tak vyhovovalo, protože stejně nechtěly zůstat déle. A tak u něj začaly žít.

Muž si natolik zvykl být sám, že byl překvapen tím, že ho baví si s někým jen tak povídat. Povídali si večer, povídali si ráno. Někdy

se mu dokonce nechtělo jít na vinici a raději by zůstal s nimi. Žena se mu líbila, často se přistihl, že se na ni dívá. Krásně se usmívala, měla příjemný hlas a velké oči. Také dítě si muž oblíbil. Někdy ho brával s sebou na vinici, a dokonce mu odpouštěl, že se tam nechová, jak by se chovat mělo. Žena mu často dávala otázky. Někdy lehké, jindy těžší. Uměl jí odpovědět, když se ho ptala na něco, co se týkalo vína nebo vinice. Někdy však musel přemýšlet. Jednou se ho například zeptala, co považuje za největší dar, který má. Tenkrát jí se smíchem odpověděl, že vinici. I když pravda nevěděl, zda to byl dar, či nikoli. Vlastně měl pocit, že na vinici pracuje odjakživa.

„Nikdo nepracuje na vinicích odjakživa,“ řekla tenkrát žena, „něco muselo být předtím, než jsi to začal dělat.“

Muž nevěděl. Přemýšlel o tom, zda vinici zdědil. Ale nezdálo se mu to. Rodiče viděl kdysi dávno, nevybavil si, že by na vinicích spolu někdy pracovali společně. Toho dne nemohl usnout. Převracel se a snažil se na vše vzpomenout.

Pár dnů na to mu onemocnělo víno. Nejdříve to vypadalo nenápadně. Na bobulkách vína se objevily jen hnědé obláčky. Jenže víno se pak náhle svrasklo a zhořklo. Nemoc se rychle šířila po celé vinici. Muž upadl v zoufalství, protože se bál, že přijde o zdroj svého příjmu. Také nevěděl, jak zaplatí ženě. Pak ho napadlo, že to byla dost možná právě tato žena i s dítětem, kdo přinesl na vinici hroznou chorobu. Toho dne požádal ženu s dítětem, aby odešly. Dal jim něco málo s sebou. Žena se nebránila a ani se moc neptala. Sbalily si své věci a ještě před večerem odešly pryč, takže byl toho večera v domku slyšet místo jejich smíchu zase jen tlukot hodin.

V následujících dnech se snažil muž vinohrad zachránit. Před jeho očima mu vinná réva umírala. Snažil se vykopat příkop, kterým by odděloval zdravou révu od nemocné, ale zdálo se, že pro nemoc není žádná vzdálenost příliš velká. A tak vzal několik lahví dobrého vína a vypravil se do nejbližší vesnice, kde – jak slýchal od kolemjdoucích obchodníků – žila kořenářka, která rozuměla chorobám lidí, živočichů i rostlin.

Kořenářka seděla klidně za stolem, pomalu vyprávěla a její slepé oči zasněně pohlížely do minulosti.

„Před dlouhou dobou, na místech, kde máš nyní vinice, byla krásná krajina. Byla tam jezírka, remízky, spousta hezkých zákoutí. Část této krajiny zvelebil její majitel na krásný park. Lidé tam chodili a trávili volné chvíle. Jeho majitel chtěl park zvětšit, aby z něj všichni měli ještě větší prospěch. Protože potřeboval na zkrášlení parku peníze, rozhodl se část parku změnit na vinici. Vinice měla dobré víno a majitel si vydělal nějaké peníze, nestačily však na jeho velké záměry, a tak se rozhodl obětovat další část krajiny. Vinice vyžadovala péči. Aby nemusel za péči platit, rozhodl se o víno starat sám. Uvědomil si, že potrvá dlouho, než z malé vinice získá patřičný obnos, a tak se rozhodl zřídit velkou vinici, aby se pak znovu mohl vrátit ke svému původnímu plánu. Přestal se stýkat s ostatními lidmi a cele se věnoval své vinici. Během dne pracoval a po večerech studoval. To proto, aby měl co nejkvalitnější víno. Dařilo se mu. Protože byl zaneprázdněný a protože bylo na jeho pozemku méně a méně hezkých míst, lidé ho přestali navštěvovat. Vlastně o něm od těch dob nikdo nic neví. Slyšela jsem, že na své vlastní vinici zabloudil a zemřel. A s ním zmizel i zbytek té malebné krajiny.“ Kořenářka se odmlčela.

„Pokud jde o vinice, je možné, že byla půda příliš dlouho vyčerpávána. Je možné, že si potřebuje odpočinout. Možná, že jí bylo věnováno příliš velké úsilí, zatímco jinde úsilí chybělo. Také je možné, že vinice chřadne nepřítomností lidí. Bohužel, nemám pro

Tvou vinici lék.“ Tak ukončila kořenářka jejich setkání a na útěchu dala muži alespoň uklidňující čaj.

Muž se však neuklidnil. Když se vrátil, díval se na šlahouny vína a plakal. Neplakal však jenom kvůli vínu. Plakal i proto, že svou bolest neměl s kým sdílet. Čím dál více se mu stýskalo po společných večerech se ženou a dítětem. Dokonce si někdy představoval, že je tam má. Hýčkal si pár drobností, které po nich zbyly. O to větší prázdnota však na něj vzápětí dolehla. Vybavoval si jejich hlasy a jejich smích. Uvědomil si, jak moc mu chybějí.

Večer si uvařil čaj a sotva ho dopil, usnul. Ve spánku se mu zdálo o krásné krajině. Byly tam lesy a potůčky. Svah prozářený sluncem, lesní plody. Byl tam se ženou a dítětem, leželi na svahu a smáli se. Zdálo se mu, že jsou šťastní. Ráno vstal a sbalil si věci. Rozhodl se, že je znovu najde.

Naposledy se šel podívat na řady shnilých šlahounů se scvrklým vínem. Díval se na to, jak je víno pokryto plísní. Cítil, že jeho vinice umírá a on jí nedokáže pomoci. Pak svou vinici opustil. Vydal se po prašné cestě, která lemovala jeho pozemek. Šel dlouho. Slunce zpočátku páliło, ale pak jako kdyby zmizelo za obzorem.

Šel potmělou cestou a stále nenarazil na žádnou stopu života. Zdálo se mu, že kolem sebe vidí stále jen nemocné hrozny, kamkoli se podívá. Měl prach na jazyku i v šatech, a cítil žízeň. Pomalu se zvedal studený vítr. Začalo pršet. Přišla noc a on dorazil k velké skále. Naštěstí našel ve skále jeskyni, do které se schoval. Sotva se tam vešel, tak málo tam bylo místa. Trochu si otvor zadýchal a bylo mu konečně tepleji. Pak usnul.

Nevěděl přesně, po jak dlouhé době se vzbudil. Venku stále ještě pršelo, ale již méně. Díval se ven, mnoho toho neviděl. Pak mu došlo, že je na poušti a že nic vidět nemůže. Měl pocit prázdnoty. Jindy byl v takových chvílích nazlobený, že ho déšť zdržuje od práce, ale tentokrát ten pocit neměl. A pak si řekl: „Zvláštní. Nevěděl jsem, že na poušti může pršet. Kde se ten déšť bere?“ Napadlo ho podívat se na oblohu a tam viděl těžké mraky proháněné větrem. Nejdříve mu některé mraky připomínaly svým tvarem hrozny vína, ale pak si všiml dalších povědomých tvarů. Některé vypadaly jako obličej, jiné jako zvířata. Když se pak zpátky podíval kolem sebe, zjistil, že je na poušti mnoho věcí, kterých si předtím nepovšiml. Kousek od něj byly například malé myšky. V první chvíli se jich lekl, protože ho napadlo, že mu mohou škodit. Pak si uvědomil, že už není na vinici, a začal je pozorovat.

Myšky se mu zdály roztomilé, byl to párek pečující o mláďata. Byl udiven, jaké podrobnosti z té dálky vidí. Zdálo se mu, jako kdyby je déšť překvapil i potěšil současně. Poskakovaly mezi kapkami deště a stavěly si stružky, kterými směřovaly vodu do malého jezírka. Vybavil si, že něco podobného v dětství rovněž dělával. Když pršelo, rýpal někdy holínkou do země. Spjoval potůčky, po kterých posílal malé větve do velké louže. Dokázal to dělat celé hodiny.

Ted', když nikam nespíchá, by si to znovu rád vyzkoušel. A také by si vyzkoušel do té louže vkročit. Louže pro něj byly v dětství tak přitažlivé, s plovoucími větvičkami byly jak moře plné lodí a bárek. Teprve později se začal loužím vyhýbat, aby si nezmácel boty.

Protože mezitím pršelo méně a méně, rozhodl se, že se k těm myškám přidá. Když k nim vykročil rychlým krokem, všechna zvířata zmizela. Najednou tam byl zase sám. Zastavil se a čekal. Užíval si kapek, které mu padaly na nepokrytou hlavu. Bylo mu příjemné

být mokrý. Pak se shýbl a nabral si trochu vody. Zaujalo ho, jak je voda dobrá. Chvilí přemýšlel, zda by si neměl udělat větší zásoby, ale pak si řekl, že brzy na vodu určitě zase narazí. Mezitím, jak tam tak stál, se kolem něj objevovalo více a více zvířat. Nejdříve se k němu zkusily přiblížit odvážné myšky. Pak se přiblížilo i větší zvíře, které vypadalo jako liška. A náhle kolem něj bylo plno života. Drobní brouci, hadi, dokonce pár ptáků. Tu se jedna myška oddělila od ostatních a běžela rovnou cestou za keř. Rozhodl se ji sledovat.

Za keřem objevil pěšinu skrytou zvláštními kaktusy. Všiml si, že ptáci do těch kaktusů klovou, a tak to také zkusil. Navzdory tomu, že kaktus píchal, zjistil, že je v něm lahodná dužina. A tak se zaradoval, že má co jíst i pít.

Takto vydržel jít několik dnů, na noc se stejně jako zvířata skrýval do keřů. Jedl kaktusy, pil vodu z louží a přešel celou poušť. Až uviděl jednoho večera první stromy, trávu a malý domek. Zaklepal a našel tam dvojici starších lidí. Popsal jim ženu a dítě a oni mu potvrdili, že takovou ženu i dítě viděli. Nabídli mu, že může u nich přenocovat. Ráno jim pomohl s nějakou prací, a když ji dodělal, chtěl pokračovat. Oni mu však navrhli, zda nechce zůstat. Vždyť jídla i pití mají dost. A dost možná, že by mohl jejich pozemek zdědit, až jednou zemrou. Muž zaváhal. Pozemek měli hezký, i vinné révě by se na něm dařilo. Nebyl sice tak velký jako jeho, ale časem by ho mohl rozšířit. Váhal, ale odolal. A rozhodl se pokračovat v cestě. Tak mu alespoň poradili, ať se pustí dál přes řeku, ke které brzo dojde. Ještě téhož dne dorazil k řece. Jenže řeka byla příliš široká a prudká a on neuměl plavat. Nikdy ho nenapadlo, že by něco takového mohl na vinici potřebovat. Za most však bylo třeba zaplatit a on neměl čím. Sedl si tedy před most a přemýšlel, co může dělat. Vrátit se nechtěl, ale dopředu byla jediná cesta. Zdálo se mu, že není žádné řešení.

Tu si všiml usmívajícího se starého muže, který na něj pokynul. Zeptal se ho, zda ho nechce doprovodit na cestě po mostě, že za něj klidně zaplatí a pak si to od něj nějak vybere. Muž se na svůj věk velmi svižně pohyboval, měl menší chytrá očka a tvář zarostlou bílým vousem. Stráž je pustila na most, který se klenul do velké dálky. Slunce se červeně zrcadlilo ve vodě.

Chvilí jen tak mlčky šli, ale pak muž neodolal a zeptal se starce, kdo je. A ten mu řekl, že je kupcem obrazů. „Jak to, že jsi kupcem obrazů, když žádné obrazy nemáš?“ zeptal se muž.

Kupec odvětil: „Sbírám obrazy, které jsou záznamem zažitých chvil. Čím hezčí chvíle, tím cennější obraz. Jsou lidé, kteří mají takových obrazů celou galerii, a jsou lidé, kteří nemohou nabídnout jeden jediný obraz, jeden jediný výjev či zátiší, které by za to stály.“

„Baví tě to?“

Kupec se usmál: „Jediné, co se v životě neztrácí, je čas, který dobře prožiješ. Jeden jediný obraz tě může na dlouhou dobu zásobit. Můžeš se k němu vracet a znovu z něj čerpat sílu, přesto že je chvíle, kdy byl stvořen, dávno pryč.“

„Co rozhoduje o tom, zda se z některé chvíle mého života stane cenný obraz, a nebo zda zmizí v prázdnotě?“ zajímal se muž.

„To je záhada,“ zvažněl kupec. „Myslím, že jde o nejvyšší umění. Kdo toto umění ovládá, jako kdyby uměl čarovat. Celý život sbírám obrazy, ale každý je tak jiný, že je těžké hledat něco společného.“

„Jednou z nemnoha společných věcí je vděk. Lidé si začali děkovat a začali se zdravit nejen proto, že byli slušní, ale proto, že vyjadřovali vděčnost dané chvíli. Okamžiku, který zažívají. Když děkuješ času, ukládá se ti každý okamžik jako obraz do tvé galerie.“

„Důležité je také dovršení,“ pokračoval stařec. „Jako kdyby ti v tu chvíli již nic nechybělo. Kolik času jsi trávil na vinici a kolik z ní máš obrazů? Jedna chvíle překrývá druhou a každá má v sobě něco nedokončeného. Jak málo ses díval kolem sebe, vždy jsi myslel na to, co má ještě přijít.“

Muž přemýšlel, jak se kupec dozvěděl o vinici. Kupec zatím pokračoval.

„Když nejsi s to si na nic vzpomenout, nic hezkého druhým vyprávět, přestáváš žít. Proč myslíš, že lidé na sklonku svého života znovu a znovu popisují obrazy svého života? Je to zdroj jejich síly. Předtím, než svět opustí, si procházejí zas a znovu nejdůležitější obrazy, protože už necítí tolik tvůrčí síly, aby vytvořili obrazy nové.“

Když dorazili do města, otevřel kupec krásnou starou budovu plnou obrazů. Muž si vždycky myslel, že by ho návštěva galerie nebavila. O to nečekanější bylo, že ho galerie zcela pohltila.

Bylo zajímavé, že většina obrazů nevypadala na první pohled nápadně, ale byly krásné svou jednoduchostí a atmosférou. Nemnoho kulis, a jediný záblesk štěstí. Pak došli na konec chodby. „Vidíš, už tady mám i obrazy od tebe. Tenhle mám od tebe nejraději. To je tvé první setkání se ženou a dítětem. A tady, to je poušť po dešti... Víc tu zatím nemám. Z vinice tu nemám nic, těch chvil bylo příliš mnoho, vzájemně si podobných, žádná nebyla ničím zvláštní a mimořádná. A tady mám od tebe ještě černý, nezrestaurovaný obraz. Vypadá jako krajina, ale bude chtít ještě péči. O obraz se musíš umět starat. Pokud ho budeš mít zavřený v trezoru a nebudeš se na něj chodit dívat, zapomeneš na něj. K čemu ti pak bude jeho krása? Je dobré si čas od času krásné obrazy připomínat. Projít se vlastní galerií. Znovu vidět každý detail, ponořit se do atmosféry. Když tomu věnuješ čas, pak se ti nejen vracejí zážitky, které jsi měl, ale zároveň bráníš tomu, aby obrazy zčernaly a rozpadly se.“

Rozloučili se s tím, že se ještě uvidí. Stařec podotkl, že si muž může za jediný den vydělat i na vinice, podaří-li se mu vytvořit krásný obraz.

Najednou cítil muž spoustu sil. Vyšel ven, venku byl svěží vzduch. Kamkoli se podíval, viděl nádherné motivy.

Všiml si ptačích hnízd pod portálem galerie. Děti kopající si míčem. Prodavačky květin. Klusajícího koně vydechujícího do chladného vzduchu páru.

Tělem se mu šířilo příjemné vzrušení. Toužil malovat.

Protože mu kupec nabídl, že může u něj v galerii pár dní přespat, využil toho. Jak chodil po městě a okolí, zahlédl třetí den kousek od města park a projel jím zvláštní pocit, že už něco takového viděl. Náhle si vzpomněl, že podobný park mu kdysi patřil. Že kořenářka mluvila o něm.

To jemu kdysi patřila všechna krásná krajina, chodil tam se svými rodiči i přáteli. Pak rodiče zemřeli a jemu se nechtělo vzpomínat. Protože chtěl vše upravit, aby to vypadalo jinak a lépe, začal pracovat na vinici a vinice si ho podmanila. Krajinu přestal navštěvovat a krajina chřadla. Poušť, kterou procházel, mu byla povědomá, protože nesla její poslední stopy.

Šel blíž a viděl krásnou, sluncem zalitou alej, kde odpočívali lidé. Měl dobrý pocit z toho, že se rozpomněl, ale i z toho, že alej byla při bližším pohledu jiná, než alej, jakou si pamatoval ze svého dětství. Šel si tam na chvíli sednout. Jen tak. A jak tam tak seděl, spatřil ji. Poznal ji podle profilu. Uvědomil si, jak je krásná. Dlouhé rozpuštěné vlasy a dlouhé řasy. Nenápadný úsměv a prohnutý krk. Kousek od ní si hrálo rozesmáté dítě, asi sbíralo čtyřlístky. Teď mělo zrovna plnou dlaň trávy a házelo ji nad sebe. Tráva mu padala zpátky do vlasů.

Přistoupil k ní a dotkl se jí. Otočila se a usmála. Svými rty i hlubokýma očima. Jako kdyby se viděli před chvílí.

„Největší dar, který jsem dostal, jsou obrazy šťastných okamžiků uložených v mé paměti. Děkuji ti, že jsi mi je pomohla vytvořit,“ řekl muž, jako kdyby navázal na nedokončený rozhovor. A pak se jí zeptal, zda by nešla s ním.

Ještě téhož dne se rozloučil s kupcem, který mu dal na cestu tolik peněz, že si je nikdy na vinici nevydělal. Řekl, že to je za zrestaurování starého obrazu krajiny i za nové obrazy, které se mu podařilo v posledních třech dnech vytvořit.

Zpáteční cesta ubíhala rychle. Přesto byla plná krásných okamžiků. Když míjeli malé stavení se stromky, očekával muž, že se před ním objeví poušť, ale mýlil se. Poušť nebyla rozlehlá tak, jak si ji pamatoval, byla mnohem malebnější, hned za ní viděl zelené pahorky a bujné lesy. A pak o kousek dál nádherné jezero. Šli dál a dál, už dávno čekal, že najde mrtvé viničné pole, ale pole bylo zarostlé květinami. Jen těsně u domku byla malá úhledná vinice přecházející do travnatého svahu.

Dítě začalo honit po louce motýla a on si společně se ženou lehl do trávy. Dívali se spolu na oblohu a poslouchali ptačí štěbetání. Byl rád, že jsou doma. A vinice? Vínu se dařilo, aniž by se o ně příliš staral. Přesně tak, aby se jím užívali, a ještě zbylo ptákům.

12. Koučovací aktivity ▲



Ke kvalitnímu koučování je potřeba mít i kvalitní nástroje. Koučink není jenom o tom, že se někoho na něco ptáme, je to ovšem proces, se kterým je potřeba pracovat. Slona člověk taky nezdolá najednou, ale musí ho vzít po kouscích.

Formulář pro vyhodnocení koučování umožňuje manažerům určit, zda je ve firmě potřeba interního koučování, nebo zda by se mělo sáhnout po tréninkovém kurzu. Stejně tak to může být cenná informace pro ředitele školy, jakým směrem se ubírat.



Po prostudování této kapitoly byste měli vědět, proč je důležité vyhodnotit výsledek koučování a jak vyhodnocení provádět. Jedná se především o praktické nástroje, které můžete kdykoliv využít.

12.1 Vyhodnocení koučování ²⁾

O co jde?

U rozvoje lidí je výsledek vždy velice ovlivněn tím, jak dobře se vám podařilo pro rozvoj najít vhodné nástroje. V mnoha firmách dříve to jediné, co se ohledně plánovaného rozvoje dělalo, bylo školení. Manažeři se během diskuze o výsledcích zastavili u plánu rozvoje lidí a sáhli po kalendáři, aby si naplánovali, kdy budou koho školit. Na výběr měli z bohaté nabídky všelijakých snadno dostupných seminářů, mezi nimiž se koučování krčilo jako chudý příbuzný. Vedoucí pracovníci by ale do plánu rozvoje měli zahrnovat kompletní škálu možností. Formulář pro vyhodnocení koučování (viz tabulka níže) je právě pro prvotní výběr hledaného řešení velmi vhodný. Manažery povzbuzuje, aby se nad svými volbami více zamysleli – co je pro zaměstnance nejvhodnější a jak se na pracovišti mohou vzdělat lépe.

K čemu je to dobré?

Formulář pro vyhodnocení koučování umožňuje manažerům určit, zda je ve firmě potřeba interního koučování, nebo zda by se mělo sáhnout po tréninkovém kurzu. Pokud v oddíle 1 bude většina odpovědí znít „ano“, potom je koučování správnou volbou. Závěrečná část formuláře manažery vede k tomu, aby zvýšili množství podpory, jaké mohou osobám poskytnout poté, co již plánovaná rozvojová akce skončila.

Kdy jej využijí?

Tento formulář výborně zůžitkují pracovníci oddělení HR, když zjistí potřebu koučování nebo tréninku. Umožní jim, aby si společně u manažerů ověřili, že vybrané řešení je nejvhodnější. Pokud tento formulář manažeři vyplní, můžete si být jisti, že se zamysleli nad opravdu všemi možnostmi rozvoje.

Jak proces probíhá?

Manažer kandidáta na koučování tento formulář vyplní dříve, než se pro určitou aktivitu rozhodne. Společně nato s pracovníky HR určí nejlepší postup.

Požadovaný čas

Vyplnění formuláře zabere 10 minut.

	otázka	ano	ne	
--	--------	-----	----	--

1				
A	Byly určeny jasné cíle pro tuto rozvojovou aktivitu?			KOUČOVÁNÍ
B	Vyskytují se při tomto tréninkovém programu oblasti, které mají zůstat důvěrné?			
C	Týká se potřeba stresu nebo sebedůvěry?			
D	Je pracovní pozice dané osoby překážkou pro její účast na tréninkovém programu?			
E	Byla již tato osoba ohledně tohoto tématu v minulosti školená?			
F	Je záležitost naléhavá, tzn. jde o přípravu na nějakou prezentaci či schůzku?			
G	Vztahuje se téma k jinému dlouhodobě rozvíjenému tématu?			
2				
A	Je pravděpodobné, že další lidé v témže oddělení budou v této oblasti v blízké budoucnosti potřebovat další rozvoj?			ŠKOLENÍ
B	Bude pro osobu přínosem, pokud uslyší názory a podněty dalších lidí?			
3				
A	Je třeba sehnat tuto osobu podpořit na pracovišti			

A	Jste schopni tuto osobu podporit na pracovišti, aby nově nabyté znalosti uvedla do praxe, tedy jste schopni nalézt pro ni příležitosti k praktikování či dávat jí zpětnou vazbu?			UVÁDĚNÍ DO PRAXE
B	Je osobě jasná její potřeba rozvoje (tedy dostala konstruktivní zpětnou vazbu a je patrné, že jí porozuměla)?			
C	Prohovořili jste s osobou jasně účel jejího rozvoje?			

12.2 Námět k sebereflexi³⁾

1. Jak často se dívám pracovníkovi/kolegovi do očí? Co mi brání v tom, abych to udělal (nejistota, špatné svědomí, averze atd.)?
2. Jak dobře se mi daří soustředit na pracovníka kompletně celou pozornost? Do jaké míry se starám, abychom nebyli rušeni, nebo kdy každé vyrušení zvenku vítám?
3. Jak velký je můj podíl na rozhovoru? Při jakých příležitostech se víc ptám, než mluvím?
4. Jak to u mě vypadá s delšími pauzami? Vydržím je („To byla dobrá otázka, pracovník/kolega nyní přemýšlí.“), nebo okamžitě vyhrknu (z nejistoty nebo s pocitem, že jako kouč musím něco udělat) další otázku (či dokonce i odpověď)?
5. Jak mi je, když jsem nepochopil, co pracovník říká?
6. Jak často skrývám nejistotu tím, že dělám, jako kdybych ho pochopil?
7. Kdy si dovolím zeptat se, a udělat tak jasno (sobě i pracovníkovi/kolegovi)?
8. Jaký mám důvod pro kladení otázek? Ptám se proto, abych si potvrdil svou mapu (předpoklady, předsudky, přesvědčení atd.), nebo abych se dozvěděl něco více o mapě pracovníka/kolegy?
9. Do jaké míry jsem ochotný upustit od původního cíle rozhovoru, abych se věnoval tématům, která jsou důležitá pro pracovníka/kolegu?
10. Do jaké míry jsem ale také ochotný konkrétně mluvit o tom, co je pro pracovníka možná nepříjemné, aniž bych chodil kolem horké kaše?
11. Jak často jsem nekonkrétní z toho důvodu, že pro sebe očekávám možná nepříjemnou odpověď?
12. Do jaké míry jsem i sám ochotný konfrontovat se a nechat se konfrontovat se svými „stinnými stránkami“?
13. Z jakých emocionálních podnětů se ptám?
- Kvůli tomu, že jsem na pracovníka/kolegu naštvaný: „Já mu to teď vytmavím!“

- Z agrese, která pochází z jiné situace a kterou si teď vybírám na pracovníkovi/kolegovi.
 - Kvůli tomu, že jsem naštvaný na pracovníka/kolegu: „Řeknu mu, jak to vypadá s jeho chováním, společně zjistíme, jak k tomu došlo a co chceme změnit.“
14. - Kvůli tomu, že chci pracovníka podpořit a být k němu milý: „Je pro mě důležité, aby pracovník/kolega našel dobré řešení.“
15. Jaké emoce jsou pro koučovací rozhovor přínosné, jaké jsou mu na překážku?

12.3 Identifikace dominance ⁴⁾

Cíl

Uvědomit si formy dominance.

Najít konkrétní případy a příklady technik dominance.

Hovořit o způsobech, jak se s dominancí vypořádat.

Účastníci

Optimální je skupina 15-20 účastníků.

Délka trvání

2-4 hodiny.

Materiál a pomůcky

Flipchart, fixy v různých barvách.

Prostředí

V místnosti by mělo být rozestavěno 4-5 stolů pro skupinovou práci.

Průběh aktivity

1. Začněte aktivitu následujícími informacemi:

Norská profesorka Berit Asová identifikovala a definovala pět nejčastějších „technik dominance“. Zaměřovala se zvláště na takové techniky, které muži používají proti ženám. Tytéž techniky však proti sobě mohou lidé využívat bez ohledu na pohlaví. Někdy je dokonce používáme sami, aniž bychom si uvědomovali, že tím někoho zraníme.

Mezi pět zmíněných patří:

- a) Zneviditelňování: jste zapomenutí, překračování, nikdo se o vás nezajímá.
 - b) Zesměšňování: lidé si z vás dělají legraci.
 - c) Zamlčování informací: nedostávají se k vám informace, které potřebujete.
 - d) Dvojitý trest: ať uděláte cokoli, vždycky je to špatně.
 - e) Vytváření studu a pocitu viny: to je jak zesměšňování, tak dvojitý trest.
- Vypište těchto pět metod na flipchart.

2. Zeptejte se účastníků, zda některou z těchto metod někdy osobně zažili a zda k nim mají otázky.

3. Rozdělte účastníky do skupin po pěti.

4. Řekněte jim, že mají o každé z technik diskutovat a vytvořit ilustrativní příklad každé z nich. Časový limit je přibližně půl hodiny.

5. Požádejte skupiny, aby každá vytvořila scénku na téma jedné z technik dominance. Rozdělte jednotlivé techniky mezi skupinky. K přípravě scének účastníci obdrží následující pokyny:

- Scénka by měla zachycovat situaci, která se ve skutečnosti může stát.
- S některými z herců bude ve scéně špatně zacházeno a dotyčný nebude schopen hájit svá práva.
- Po sehrání scénky budou skupiny diskutovat o tom, co by v tak složité situaci bylo možné dělat.
- Během scénky by měla být využita jak verbální, tak neverbální komunikace.
- Účastníci by si měli ve scéně změnit jména, nehrát „sami sebe“.
- Celá scénka by neměla přesáhnout 3-6 minut.

6. Zeptejte se účastníků, zda mají otázky. Skupiny dostanou 30-40 minut na vymyšlení a nácvik scénky, pak ji předvedou ostatním.

7. Po každé scéně rozvíňte ve skupince diskusi o tom, co právě proběhlo. Můžete klást například tyto otázky:

- Může se něco takového ve skutečnosti stát?
- Jak se asi dotyčná osoba v takové situaci cítí?
- Jak může v dané situaci reagovat, co může dělat?
- Používáme občas tuto techniku, aniž bychom si toho byli vědomi?

Diskusi lze vést v celé skupině nebo například ve dvojicích. Na každou scénku by mělo připadnout přibližně dvacet minut.

8. Pokračujte ostatními scénkami. Poté, co proběhnou všechny, zakončete aktivitu shrnutím hlavních bodů, které vzešly z diskusí účastníků. Zeptejte se účastníků, jak mohou nové poznatky využít v budoucnu.

9. Na závěr je příjemné přečíst účastníkům pozitivně laděnou báseň nebo příběh.

12.4 Model naslouchání ⁵⁾

O co jde?

Naslouchání je samotným srdcem koučinku. Pro koučovací proces je naprosto klíčové. Průměrný člověk využívá asi jen čtvrtinu svého naslouchacího potenciálu; zbytek pozornosti je zaměstnán přípravou na položení otázky, přemýšlením o možných řešeních, nebo mysl dokonce bloudí. Schopnosti ukázněně naslouchat vyučuje jen velmi málo modelů – ale budete-li praktikovat takový model, jaký je například uveden v tabulkách níže, pomůže vám to stát se posluchačem, který rozlišuje mnohem přesnější detaily.

K čemu je to dobré?

Model dodává kázeň naslouchání tím, že vede k poslouchání bez posuzování a předsudků a navíc vás vede k praktikování velice silné schopnosti reflexe. Reflexe je pro úspěšný výsledek koučování životně důležitá – umožňuje vašemu klientovi, aby si ověřil, co vám vlastně řekl a zda jste mu porozuměli. Vám dává mezitím chvilku času na přemýšlení navíc. Rovněž prohlubuje vztah s klientem. Také pomáhá tomu, že váš rozhovor nepůsobí jako výslech.

Kdy to využiji?

Používejte jej během každé situace, kdy k vám nějaká osoba mluví – tohle není model, který „nastartujete“ pouze tehdy, kdy někoho začínáte koučovat. S nasloucháním je tomu podobně jako s během: stojí hodně energie. Když začnete pozorně naslouchat poprvé v životě, zjistíte, že je to těžké a že se velmi rychle unavíte. Je tedy zapotřebí svou vytrvalost vycvičit. Pak budete schopni nejen pochopit to, co je vyřčeno, ale začnete vnímat i to, co vyřčeno nebylo – a co bývá mnohdy ještě důležitější.

Jak proces probíhá?

Celý model si přečtěte a ujistěte se, že jste pochopili, co to znamená být dobrým naslouchajícím. Své naslouchání demonstруйте viditelně: nastavte řeč svého těla, aby vyjadřovala zájem. Výraz vaší tváře ať je uvolněný a přístupný a vaše oči ať jsou v klidu na místě. Je třeba, aby po celou dobu bez přestání trval oční kontakt s hovořící osobou – zkuste na pár sekund svými očima spočinout jinde, a ucítíte, že vztah poněkud poklesl. Když však hovoříte vy, nemusíte oční kontakt udržovat neustále. Pokud se vaše oči necítí pohodlně, zkuste se soustředit na bod mezi obočím druhé osoby – je to jakési „mrtvé místo“, na které můžete hledět v klidu, a přitom druhá osoba má dojem očního kontaktu.

Naslouchejte aktivně a neustále používejte kratičká povzbuzení typu „ano“, „hm“, „jasně“, „OK“. Tím druhé straně zviditelňujete svůj zájem a udržujete ji v hovoru. Snažte se ale, aby se tato slůvka střídala a také aby přicházela ve správný čas. Nic člověka nedráždí více, než když druhý pořád dokola opakuje stále to samé, třeba „ano-ano, ano-ano, ano-ano“.

V patřičných chvílích zopakujte, co jste slyšeli, například: „Říkáte, že...“ nebo „Zdá se, že si myslíte...“ „Rozumím tomu tak, že...“

Vždycky dbejte na to, abyste pouze zopakovali či parafrázovali obsah, aniž byste k němu přidávali vysvětlení nebo mu přiřazovali význam (pamatujte, že jde čistě o naslouchání).

Pokud to bude možné, udělejte delší zpětnou reflexi, ve které shrnete, co jste vyslechli, a ujistíte se, že se oba ubíráte pořád stejnou cestou. Brzy zjistíte, že když toto budete provádět ve správné míře, klient si bude moci sám nakonec vybrat způsob mluvy, který mu vyhovuje nejvíce.

Tipy a triky

Je-li klient dobrý řečník, kterého nemusíte příliš pobízet, pak je vhodné čas od času najít v jeho povídání pauzu a provést reflexi – jinak začnete ztrácet pozornost. Mozek si informace potřebuje ukládat v pravidelných intervalech, jinak ztrácí výkon.

Požadovaný čas

Bude ho třeba tolik, kolek ho bude třeba. Doopravdy! Nepokoušejte se naslouchání urychlit, protože už byste rádi dělali něco jiného. Nepomůže to ani klientovi, ani vám. Uvolněte se a nechte tomu svůj čas!

Úrovně hodnocení

Úroveň	Popis
1	Pro tuto úroveň je typické, že posluchač slyší to, co bylo řečeno, pouze částečně, často proto, že když druhá strana hovoří, vy se soustředíte na: • To, co za chvíli řeknete; • To, nakolik souhlasíte, či nesouhlasíte s tím, co bylo řečeno; • Vytváření si názoru na hovořícího; • Něco úplně jiného, třeba zda se vám o víkendu podaří všechno doma stihnout nebo kolik toho ještě potřebuje zvládnout dnes večer; • Předměty v místnosti nebo výhled za oknem.
2	Jako naslouchající dáváte velký pozor na každé slovo. Například během koučování byste měli sedět na kraji židle, s tělem nakloněným směrem ke klientovi, s pozorností plně upřenou na něj, s plným, ale příjemným očním kontaktem. Naslouchání nespočívá v tom, že jste ve stejné místnosti, ale v tom, že druhé straně zviditelňujete, že jste s nimi, a dáváte jí slovní i mimoslovní podporu.
3	Na této úrovni věnujete plnou pozornost nejen každému slovu, ale také všem mimoslovním projevům, které naznačují, v jakém vnitřním stavu se hovořící strana nachází. Vaše naslouchání se soustředí na to, jak druhý vypadá, jakým <i>způsobem</i> mluví, jak se během řeči hýbá. Tím chápete

nioubeji nez jen ze slov, která byla vyřčena. Naslouchání na tomto stupni není jen o tom, co zazní v řeči, ale všímáte si také, když slova a projev spolu „neladí“.

Model naslouchání čtyři „R“ účinného naslouchání

RESPEKT	Mějte pochopení pro to, že jejich názor má pro ně význam. Mějte otevřenou mysl. Přístupujte bez předsudků.
REÁLNÝ ČAS	Ukazujte svým klientům, že se o ně a jejich situaci zajímáte. Naslouchejte aktivně. Soustředte se na to, co vaši klienti říkají v tuto chvíli. Zaměřte svůj mozek, aby jednoduše naslouchal, a přitom nevytvářel otázky.
RELACE	Pochopte hledisko vašeho klienta a vžijte se do něj. Naladte se na to, co váš klient říká. Dejte najevo, že stanovisko vašeho klienta chápete. Své porozumění signalizujte krátkými odpověďmi jako „ano“, „OK“. Používejte vcítění, empatii: napodobujte výraz tváře vašeho klienta a používejte krátká slova jako „přesně tak“, „chápu“. Jeho emoce a pocity mu zrcadlete zpět. Například: „Dokážu si představit, že takový rozhovor vás rozrušil.“ „To musela být náročná situace!“

REFLEXE	Reflexe je mocný nástroj umožňující vám ujasňovat si věci, ve kterých je zmatek. Jakoukoli nejednoznačnost vyřešte a odhalte, „kde je zakopaný pes“, jaké jsou skutečné pocity a názory. Reflektujte pomocí: • Klíčových slov a frází, kterými ukážete, že jste nejdůležitější body pochopili. • Jednoho či dvou slov, jimiž klienta povzbudíte, aby pokračoval v hovoru, aniž byste jej přitom vyrušili, například: „Váš manažer?“ • Pocitů, které klient popsal, například: „Takže jste frustrovaný z toho, jak dlouho to trvalo.“ Snažte se reflektovat popsané emoce zpět přesně. • Částí konverzace, kterým jste neporozuměli. Tím získáte jasno. • Shrnutí obsahu, jímž si ověříte své pochopení. Například: „Takže jste odhalil vadu a řekl to manažerovi, ale on nereagoval?“
---------	--

12.5 Metaforicky řečeno ⁶⁾

Cíl

Poskytnout účastníkům jedinečný způsob, jak se v prostředí tréninku dostat na hlubší úroveň vzájemného seznamování.

Naučit se prakticky využívat metafory k efektivnější komunikaci a sdílení.

Představit rozdíly, které činí každého z nás jedinečným.

Účastníci

Libovolný počet. Je-li skupina příliš velká, mohou účastníci sdílet své postřehy v menších skupinkách. Sdílet ve velké skupině lze do zhruba 15 účastníků.

Délka trvání

10–40 minut, v závislosti na počtu účastníků a průběhu aktivity – sdílení v malých skupinách či velké skupině, počítejte asi se 2–3 minutami na účastníka.

Materiál a pomůcky

Hračky či různé zábavné předměty.

Libovolné předměty, které mají účastníci u sebe (klíče, diář, telefon, propiska, peněženka atd.).

Lehce dostupné kancelářské potřeby (tužky, kancelářské sponky, CD, myš k počítači apod.).

Papír a tužka pro každého účastníka.

Prostředí

Rozmístěte předměty po místnosti.

Průběh aktivity

1. Požádejte účastníky, aby si každý z nich vybral předmět, který je zajímá či přitahuje. Nevysvětľujte zatím, k čemu ho budou potřebovat.
2. Každý účastník by si měl vybraný předmět pozorně prohlédnout a zapsat si jeho vlastnosti (minimálně tři: například pestrobarevný, lesklý, tvrdý, měkký, ohebný, ošoupaný, nový atd.).
3. Nyní účastníky požádejte, aby alespoň tři vlastnosti daného předmětu „propojili“ s tím, jací jsou oni sami. Například: „Jsem jako (vybraný předmět) v tom, že/protože...“.
Příklad: „Jsem jako tahle kancelářská sponka, protože jsem nenápadný, ale držím věci pohromadě.“
4. Požádejte účastníky, aby se ostatním představili pomocí vět, které si připravili.

12.6 Proč? 7)

Cíl

Procvičovat kreativní myšlení během hodnocení výkonu.

Zhodnotit schopnosti zaměstnanců improvizovat.

Vytvořit hravou atmosféru podporující kreativní myšlení.

Účastníci

Malé skupinky po 4-6 členech.

Délka trvání

30 - 40 minut.

Materiál a pomůcky

Pro každého tazatele tužka a papír, seznam otázek, hodnoticí formulář.

Flipchart a fixy.

Dobré ceny pro vítěze na prvním, druhém a třetím místě.

Prostředí

Místnost dostatečně velká, aby každá skupinka mohla sedět u vlastního stolku.

Průběh aktivity

1. Krátce účastníkům představíte cíle aktivity.
2. Rozdělte účastníky do skupinek po 4–6 členech.
3. Přidělte každé skupince číslo a řekněte, že má vybrat jednoho člena, který podstoupí interview.
4. Rozdejte zbývajícím členům skupinky (z nichž se stanou tazatelé) jednu kopii seznamu otázek a jeden hodnoticí formulář.
5. Vyzvěte tazatelský tým, aby se jeho členové v kladení otázek střídali, dokud dotazovanému nepoloží všech deset otázek, a to v pořadí, v jakém jsou uvedeny v seznamu.
6. Před začátkem interview tazatelský tým informujte, že mají reakci dotazovaného na každou otázku zhodnotit podle hodnoticího formuláře.
7. Zahajte aktivitu.
8. Jakmile tým skončí, nechte je sečíst výsledky, a tak každý dotazovaný bude mít jedno zprůměrované hodnocení za všech deset otázek.
9. Zapište výsledky všech dotazovaných na flipchart (vedle čísla týmu).
10. Seřadte výsledky a vyhodnoťte tři nejlepší účastníky.
11. Aktivitu zakončete krátkou diskusí. Použijte například následující otázky: Jak jste se při této aktivitě cítili? Co jste se naučili? Jak dnešní zkušenost souvisí s jinými situacemi, kdy jste museli improvizovat a odpovídat na výstřední otázky? Co si z této aktivity odnášíte.

PROČ?

1. Na poslední schůzi jste většinu času trávil zíráním z okna. Proč?
2. Zjistili jsme, že jste tajně poslal svému šéfovi zprávu, že si hledáte nové místo. Proč?
3. Včera večer jsme vás viděli, jak se svojí vdanou nadřizenou jdete na večeři a pak tancovat. Proč?
4. Vaše plánované náklady na minulou služební cestu byly 4 500 Kč, vy jste si však vyfakturoval 9 000 Kč a nepřiložil jste jedinou účtenku. Proč?
5. Všimli jsme si, že jste si do kanceláře nechal nainstalovat velký sejf. Proč?
6. Vaše sekretářka tvrdí, že ji nutíte odlepovat a schovávat známky z veškeré došlé pošty. Proč?
7. Právě telefonoval Donald Trump a říkal, že jste mu poslal dopis a do adresy jste napsal „Donald Tramp”. Proč?
8. Celý minulý týden jste chodil do práce v deset dopoledne a odcházel ve dvě odpoledne. Proč?
9. Z pokladny zmizela veškerá hotovost a máme zprávy o tom, že jste odtud jako poslední peníze vybíral vy. Jak je to možné?

10. Záznamy z bezpečnostních kamer ve vaší kanceláři ukazují, že ve vaší kancelářské židli každou noc sedává šimpanz. Jak je to možné?

Hodnoticí formulář k aktivitě Proč?:

Zhodnoťte reakci dotazovaného na jednotlivé otázky. Jak přesvědčivě a kreativně reagoval?

Otázka 1

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 2

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 3

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 4

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 5

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 6

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 7

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 8

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 9

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Otázka 10

Špatně 1 2 3 4 5 Velmi dobře

12.7 Zkoumání vnitřního konfliktu 8)

O co jde?

Jednotlivec občas prochází situacemi, kdy se v jeho osobnosti odehrává  **vnitřní konflikt** . Jde o konflikt uvnitř sama sebe. Například chápe, že by něčeho měl být schopen, ale jistá jeho část mu brání. Často uslyšíte, jak takový člověk říká: „Jedna moje část chce odejít a najít si novou práci, ale jiná nechce odejít poražená.“ I když mohou existovat viditelné důkazy toho, že osoba je schopna dosáhnout i více, než je třeba, bránící složka osobnosti podřívá její sebejistotu, což se projevuje na výkonu. Říkáme tomu „konflikt složek“.

K čemu je to dobré?

Klíčem k odblokování konfliktu složek je povzbudit klienta k tomu, aby se od situace a vlastního chování oddělil, odosobnil, a tak

bude schopen o problému hovořit racionálně a rozhodnout se, jak se vlastně chce chovat.

Kdy to využiji?

Tato technika je obzvláště vhodná tehdy, když někdo řekne: „Jedna moje část chce...” nebo „Něco ve mně nechce...”. Hodí se v každé situaci, při níž je osobě vlastním vnitřním konfliktem zabraňováno v učinění jakéhokoli rozhodnutí.

Příkladem mohou být lidé, kteří se necítí dobře, mají-li hovořit se zákazníkem o výrobku nebo s ředitelem o nějakém procesu. Nebo lidé, kteří o určitém tématu vědí první i poslední, a přesto na schůzce nejsou schopni odpovědět na otázku. Také sem patří lidé, kteří by rádi začali cosi nové, ale mají strach, že o něco dosavadního přijdou.

Jak proces probíhá?

Krok první: kombinování složek.

Požádejte klienta, aby jasně popsal rozdíly mezi dvěma svými složkami, a to tak, že se jej zeptáte: „Co tahle část chce?”

Požádejte klienta, aby obrazně vzal každou z obou částí do jedné ruky. Dobré je přitom ruce natáhnout vpřed s dlaněmi vzhůru, aby bylo jasné, co tímto pokynem myslíte. Požádejte jej, aby si v každé ruce představil danou část a zeptejte se: „Jaký má každá z obou částí tvar, povrch, zvuk?” Zeptejte se: „Jak těžké jsou obě části? Jaké to je držet je v ruce? Jakou mají vůni? Jakou mají barvu?” Čím jasnější má klient představu toho, jak jednotlivé části vypadají, tím větší jasno bude mít, až se bude pokoušet konflikt vyřešit.

Připomeňte klientovi, co každá část od situace chce, například: „Tato složka (dejme tomu, že je v levé ruce) říká, že byste si měl začít hledat novou práci a od vašeho nadřízeného, který vás ponižuje, odejít, a druhá část (řekněme, že je v pravé ruce) zase říká, že byste se měl naučit nadřízenému postavit a jasně jeho chování pojmenovat.”

Požádejte obě části, aby spolu probraly své rozdíly. Jaké zdroje má každá z obou složek, kterými by mohla pomoci složce druhé? Mají nějaké společné názory nebo pohledy?

Navrhněte, aby obě části k sobě přišly blíže, takže obě ruce se spojí. Nyní klienta vyzvěte, aby řekl, pro které řešení se rozhodl. Chvilku si ponechejte na přezkoumání úrovně jeho jistoty.

Krok druhý: Zklidňování budoucnosti

Vyzvěte klienta, aby začal plánovat své budoucí chování, následně jej požádejte, aby se zaposlouchal do toho, co říká jeho vnitřní dialog. Zdá se, že obě složky jsou spolu více sladěné? Ověřte, zda není třeba poněkud více zapracovat na klientově jistotě či přesvědčení.

Tipy a triky

Jelikož se tato technika může zdát poněkud zvláštní, musí mít lidé, pokud ji mají zkusit, otevřenou mysl. Když hovoříte o „mluvení ke složkám”, musíte vyznívat velmi sebejistě, a to zvláště, když klienta vybízíte, aby obě složky nechal spolu hovořit.

Pokud se klientovi nedaří nalézt vizuální představu, buďte trpěliví. Dbejte na dostatečné pauzy. Až vám začne sdělovat svou vizualizaci složek, podporujte jej, i kdyby říkal sebedivnější věci. Pamatujte na to, že jde o jeho vizualizaci a o to, jak on vykresluje svůj vnitřní konflikt.

Užitečné otázky

- Odkud tento konflikt pochází?
- Jakým způsobem vás brzdí?
- Je vám tento konflikt ve skutečnosti vůbec užitečný?
- Co vám tento konflikt přináší?
- Co je na záměru této složky pozitivního? Jak byste mohl tento pozitivní záměr uspokojit jinak?
- Jak se věci změní, pokud tento vnitřní konflikt vyřešíte?
- Co nejlepšího se může na základě tohoto vnitřního konfliktu stát?

Požadovaný čas

Zhruba do 45 minut.

12.8 Příprava myšlenek ⁹⁾

O co jde?

Předložit někomu určitou myšlenku a dosáhnout toho, že ji pochopí a přijme, je velice těžké i pro člověka, který má značný vliv. Lidé se přitom občas spoléhají na svoji schopnost hovořit plynule. Jenomže pokud chcete skutečně mít vliv, vyžaduje to pořádnou dávku přípravy vašich myšlenek. Čím více promyslíte typy odpovědí, jakými druhý člověk zareaguje, tím pravděpodobněji uspějete. Aby byla taková příprava dobrá a představení myšlenky správně strukturované, potřebují klienti někdy vaši pomoc.

K čemu je to dobré?

Použijte tento nástroj kdykoliv, když klient řekne, že má určitý nápad či myšlenku, kterou chce někomu prezentovat – obzvlášť, když na způsobu prezentace hodně záleží. Pokud bude myšlenku představovat před skupinou lidí, je velmi důležité si prezentaci detailně předem projít a nacvičit. Klient si musí být jist, že pokryl všechna možná místa pro dotazy.

Kdy to využiji?

Tato technika se hodí při představování nové, mladé myšlenky, které není třeba věnovat příliš mnoho času, pokud se zdá, že se neujímá. Nebo ji lze naopak použít, pokud se již myšlenka ukázala jako funkční a jde pouze o to, představit ji nyní někomu novému. Myšlenku je také možné využít při prezentaci mezi čtyřma očima či při formálnějších setkáních.

Jak proces probíhá?

Použijte tabulku viz níže a požádejte klienta, aby jasně popsal, jakou myšlenku chce prosadit. Ať to popíše co možná nejpřesněji a určí, která část poselství je klíčová.

Ať **vypíše všechny přínosy** této myšlenky – velice jasně. Doporučení hodný je také brainstorming či myšlenková mapa. Nyní klienta požádejte, aby se zamyslel nad důsledky, jaké by nastaly, pokud by myšlenka přijata nebyla. Ať se zamyslí, jak by tyto důsledky během své prezentace vykreslil.

Povzbud'te jej, aby se pečlivě zamyslel nad jednotlivými členy svého obcenstva. O jaké lidi jde jakou autoritu zastávají a jaký mají vliv? Kolik jich bude na prezentaci přítomno celkem? Co již vědí o podstatě této myšlenky? Jaké názory zastávají a jaké jsou jejich zájmy?

Ať klient provede **brainstorming** všech potenciálních otázek, které mu posluchači mohou položit, a určí hlavní otázku, která bude v jejich mysli nejzávažnější. Jakmile ji určí, může klient kolem ní skládat celou strukturu. Pokud se mu podaří hlavní otázku zodpovědět hned na začátku prezentace, bude to mít na posluchače silný vliv.

Pokud je klient obeznámen s typy osobností svých posluchačů, **ať si projde různé styly**, jak prezentaci podat. Jiný styl je vhodný pro auditorium složené z analytiků, jiný pro lidi, kteří jsou orientováni na cíl, jiný pro lidi, kteří rádi pomáhají.

Po vyjasnění otázky, na kterou se klient bude zaměřovat, a po určení, jaké jsou potřeby konkrétního osobnostního typu posluchačstva, začněte připravovat zahájení prezentace, tedy jak bude vypadat úvodní sekvence, jak budou logicky za sebou řazeny jednotlivé první věty a k jakému vyústění povedou. Je nicméně velmi důležité, aby klient pamatoval, že má více naslouchat, než mluvit. Platí i tehdy, kdy je pro něj prezentace významná, neměl by ji vnímat jako jednostrannou komunikaci – monolog. Pomozte mu připravit, na co by se posluchačů mohl ptát. Čím více toho bude vědět o jejich potřebách a postojích, tím větší bude mít vliv.

Tipy a triky

Nechte klienta, aby vám řekl všechno o historii svého návrhu a také o posluchačstvu, kterému bude návrh představovat. Čím více se do posluchačů vžijete, tím spíše vašemu klientovi budete moci poradit a vést ho k zamyšlení nad jejich možnými námitkami posluchačů.

Požadovaný čas

Přibližně 45 minut včetně nácviku prezentace.

MYŠLENKA	
Jaký je klíčový koncept této myšlenky – tedy to nejdůležitější, co chci sdělit?	
Jaké má tato myšlenka přínosy?	

Jaké následky bude mít nepřijetí této myšlenky?	
POSLUCHAČI	
Kdo jsou mí posluchači?	
Co si posluchači momentálně myslí a čemu věří?	
Jaké otázky budou ohledně myšlenky mít? Jaká bude jejich hlavní otázka?	
Jaké námitky budou mít?	
Jakým druhům osobností budu myšlenku prezentovat?	
PREZENTACE	

Úvodní věty: jak k posluchačům přistoupit a jak myšlenku popsat jasně.	
Hlavní přístup: Co a jak?	
Závěr: jak jej učinit vyzývajícím.	

12.9 Cvičení na štěstí ¹⁰⁾



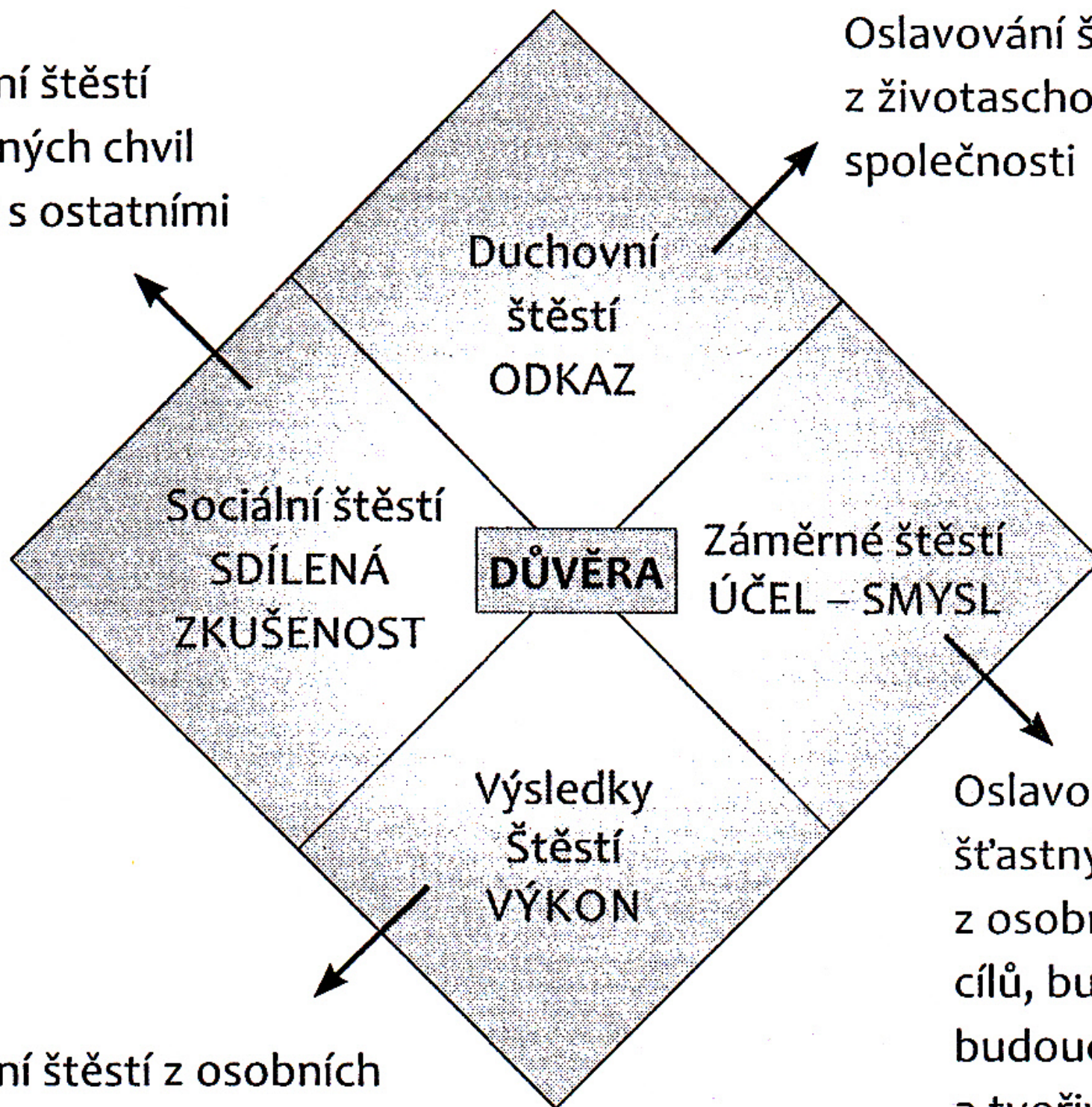
Věnujme se rozšíření a rozvíjení Vašich návyků na štěstí.

- Zhluboka se nadechněte a dovolte si přemýšlet o svém fyzickém zaměření, o svém štěstí z výsledků. Myslete na to, jak jste naplno živi ve svém těle. Myslete na všechno, co jste jako lidská bytost, všimněte si hluboké radosti, kterou vám přinášejí vaše smysly: pocity, zvuky, chutě, vůně a vše, co vidíte.
- Nyní spojte své tvůrčí štěstí, když přemýšlíte o svém smyslu na této planetě, pro který jste zapálení, a o svém jasném záměru žít tento smysl.
- Všimněte si, že dokážete snadno a přirozeně zažívat sociální štěstí, štěstí ze sdílených zážitků. Uvědomte si vřelé spojení s ostatními.
- Zažijte nakonec duchovní štěstí, štěstí ze svého odkazu tak, jak si začínáte uvědomovat své hodnoty a sladíte se s nimi a s vizí vašeho životního poslání.

Podívejte se na následující obrázek:

Oslavování štěstí
z významných chvil
sdílených s ostatními

Oslavování štěstí
z životaschopnosti
společnosti



Oslavování štěstí z osobních
výsledků a toho, čeho jste dosáhli

Oslavování
šťastných chvil
z osobních
cílů, budování
budoucnosti
a tvořivosti

Obr. Cvičení na štěstí

Rozšiřte svou perspektivu a všimněte si všech čtyř oblastí, které jsou pevně propojeny. Dále si představte, že se stavíte do tohoto středu integrovaného uvědomění čtyř systémů. Postavte se na toto místo, které můžete nazývat „důvěra“. Potřebujeme důvěřovat sami sobě, důvěřovat jeden druhému, důvěřovat potenciálu dané chvíle a důvěřovat příležitosti k rozvíjení v tomto světě. Toto podporuje energii pro štěstí přispění, které rozšiřuje váš potenciál štěstí.

Všimněte si, jak vám pocity propojující všechny tyto čtyři formy štěstí narůstají, když zvažujete, jak přispějete ke štěstí ostatních.

Nyní zvažte, jaký by život mohl být, kdybyste důvěřovali této energii propojení a zažívali ji každodenně. Kým byste byli?

Jakou hodnotu byste mohli nabídnout? Koho ovlivníte tím, že takto důvěřujete?



Na jaké otázky byste teď měli znát odpověď?

- K čemu je vhodné vyhodnocování koučování?
- Jak postupovat při sebereflexi?
- Jak rozvíjet návyky na štěstí?

Pokud neznáte odpovědi na tyto otázky, zkuste zabrousit ještě jednou do textu.



Prezentace k prezenční výuce ▲

Prezentace 1. část

Prezentace k první části výuky (v pdf): 

Prezentace 2. část

Prezentace k druhé části výuky (v pdf): 

Prezentace 3. část

Prezentace k třetí části výuky (v pdf): 

Prezentace 4. část

Prezentace ke čtvrté části výuky (v pdf): 

Prezentace 5. část

Prezentace k páté části výuky (v pdf): 

Závěry ▲

Milí studenti,



dovolím si použít toto oslovení, protože jste velmi usilovně pracovali v průběhu celé studijní opory. Tato studijní opora měla svůj jasně stanovený cíl, kterým bylo seznámit vás s problematikou koučinku a jeho využitím v oblasti ICT pro pedagogické pracovníky. Již na začátku jsem předestřel, že tato studijní opora je více zaměřena na teoretické přístupy v koučování, současně ale představuje i určitý návod, jak postupovat a jaké otázky v průběhu koučovacího procesu klást. Snažil jsem se, abyste pochopili, že koučovací vztah je rovnocenný vztah bez přikazování, zakazování, zastrašování a podobně. Koučink je především změna, které koučovaný chce dosáhnout. Čeká nás ještě prezenční část, kdy si prakticky vyzkoušíte aplikaci koučinku a koučovacího přístupu v oblasti ICT pro pedagogické pracovníky. Vnímal jsem jako nutnost, abyste se seznámili s různými přístupy, které se dají využít v koučinku. Není to ovšem vyčerpávající vymezení, protože na to by nám jedna studijní opora nestačila. Možná je i inspirace z různých filozofických směrů, například z fenomenologie.

Jak jste zřejmě správně pochopili, nejdůležitějším prvkem koučinku je otevřená mysl. Koučink a koučovací přístup je proces, kdy jsme koučovanému partnerem na jeho cestě a pomáháme mu vidět věci v kontextu a nastavovat cíle tak, aby byly reálné a realizovatelné. Koučink jako filozofie představuje dle mého názoru krásný přístup k druhému. Přístup, kdy věříme ve vlastní

schopnosti a současně věříme a respektujeme schopnosti druhého. Věříme tomu, že je schopen se změnit, pokud on sám chce. Koučink jako nástroj rozvoje může být velmi efektivní v případě, že je používán správně. Správné používání je především v tom, že kouč a koučovaný dokáží vytvořit prostor důvěry, kde otevřeně a konkrétně jdou společně k cíli.

Dovolte, abych vám popřál co nejlepší vstřebání všech informací a těším se na náš společný praktický trénink naučených poznatků.

David Kryštof

Souhrn ▲

Koučink a koučovací přístup představuje formu rozvoje dospělého člověka. Je potřeba rozlišit mezi koučinkem a koučovacím přístupem. Koučink je proces, který je definován cílem a rozsahem. Koučovací přístup je dlouhodobé působení na rozvoj člověka, především ve vztahu nadřízený – podřízený.

Neexistuje jednotná **definice** toho, co je koučink. Jedná se o přístup, v rámci kterého nastává rozvoj koučovaného. Vybrané definice:

- koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon (Gallwey, 2014),
- koučování, spíše než aby něčemu učilo, pomáhá učit se (Whitmore, 2013),
- koučování je interakcí mezi koučem a koučovaným, která je zaměřena na pomoc koučovanému (resp. koučovaným) dosáhnout zlepšení výkonu či optimalizace jeho (resp. jejich) působení či fungování (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012),
- kouč je spolupracovník, který s koučovaným pracuje na tom, aby mu pomohl cílů dosáhnout, problémy vyřešit, vzdělávat se a rozvíjet (Caplan, 2003 in Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009),
- koučování je nedirektivní způsob řízení, resp. styl vedení lidí, který je protipólem přikazování a kontroly (Horská, 2009),
- proces, který umožňuje vzdělávání a rozvoj, tudíž dochází ke zlepšení výkonu (Parsloe, 1999 in Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009).

Filozofické principy koučování dle De Haana a Burgera (2005) jsou:

- kouč a koučovaný si jsou rovni (nejsou ve vztahu zodpovědnosti),
- koučovaný vždy ví, co je pro něj nejlepší, může se rozhodnout sám, co chce a co nechce, a to jak v soukromém, tak pracovním životě – koučování, jsou zodpovědní za jejich volby,
- zodpovědnost kouče spočívá v tom, že koučovanému poskytuje příležitost k prozkoumání, objevení a získání vhledu v oblastech životních a pracovních a pomáhá mu být více spokojeným a plným zdrojů,
- cíle, zdroje a volby koučovaného jsou v průběhu koučinku prioritnější než koučovy.

Koučink a koučovací přístup (Daňková, 2013) **pomáhají uvědomit si koučovanému** základní informace:

- co chce:
co je pro něj důležité teď, co později,
co je jeho skutečným cílem a co od něj chtějí nebo očekávají druzí,
- jaká je realita:
co se skutečně děje a jaké to má důsledky,
co si neuvědomil,
na co se soustředil a co „mu uniklo“,
z jakých zdrojů vycházel a k jakým výsledkům došel,
co potřebuje ještě zjistit, aby znal „objektivní realitu“,
- co může nyní dělat – jaké jsou varianty,
- zda mu může někdo pomoci – kdo a s čím,
- jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení,
- co bude muset udělat, aby se cíl naplnil,
- jak si vše připravit, rozplánovat, sledovat.

Charakteristika profilu **ideálního kouče** dle Horské (2009):

- dokáže navodit vztah vzájemné důvěry a podpory s klienty,
- výborně komunikuje s druhými, má rozvinuté skvělé komunikační schopnosti,
- dokáže aktivně naslouchat druhým,
- umí klást správné otázky,
- je vždy plně soustředěný na práci s klienty,
- je trpělivý, empatický a dokáže porozumět problému klientů,
- je tvořivý a tvořivost je schopen rozvíjet i u svých klientů,
- dokáže sledovat cíle klienta, nikoli své vlastní,
- rozeznává hranici mezi rolí poradce a kouče, klientům zásadně neradí,
- ve svém chování uplatňuje vysoké etické standardy, ctí soukromí svých klientů,
- vzbuzuje přirozený respekt,
- důvěřuje v potenciál druhých lidí, nevytváří u klientů pocit bezmoci,
- dokáže motivovat klienty k dosahování jejich cílů a pokroku,
- dokáže sledovat pokrok klienta a udržet jeho motivaci při dosahování cílů.

Koučink a koučovací přístup představuje jedinečnou formu práce, kterou je nutné **odlišit od jiných přístupů**. Nejedná se o psychoterapii, protože koučovaný nehledá příčiny svých obtíží, ale na základě současného stavu nastavuje stav budoucí. Koučink není školení nebo trénink, protože nositelem „správného“ řešení je koučovaný, nikoli kouč. Oproti mentorinku se koučink vyznačuje nedirektivním způsobem a především kouč oproti mentorovi není nositelem znalostí. Nejedná se ani o poradenství, protože koučovaný na svá řešení přichází sám, kouč mu pouze pomáhá odhalovat jednotlivé možnosti a nahlížet pod pokličku.

Postup koučinku je v režii kouče, existují ovšem nástroje, techniky, které lze velmi efektivně využít. Whitmore (2013) je autorem **GROW modelu**, který představuje jednotlivé dílčí kroky jak na každé koučovací setkání, tak na celý koučovací proces. GROW model představuje:

- **G – goal – cíl** – jedná se o stanovení cíle jak celého koučinku, tak dílčích sezení, je potřeba co nejlépe vyspecifikovat cíl například pomocí metody SMART,
- **R – reality – současný stav** – zjištění a popsání současného stavu, vhodné jsou otázky na výjimku a pozitivně laděné,
- **O – options – možnosti** – zaměření na budoucnost, jak vypadá ideální fungování, co by koučovanému pomohlo, co by se stalo, kdyby měl kouzelnou hůlku, jaké potřebuje nástroje, které procesy proběhly,
- **W – what, when, who, will – co, kdy, kdo a jaká je vůle** – akční prvky koučinku, které podporují koučovaného k aktivitě díky jasným dílčím krokům.

Tento model je možné použít v průběhu koučovacího procesu k postupnému se dopracování cíle, který je definován na začátku koučinku. Jedná se o uzavřený kruh, takže vyřešení dílčího cíle posouvá dál k řešení dalších. Žádný z těchto dílčích kroků nelze přeskočit, je možné se ale k jednotlivým bodům vracet.

Specifika koučinku v oblasti ICT pro pedagogy:

- respektovat individualitu koučovaného (tedy kolegy či podřízeného),
- přivést ho na myšlenku vlastního rozvoje a zkvalitnění výuky pomocí využití ICT,
- podporovat koučovaného v dílčích krocích využívání ICT (porcovat slona po kouscích),
- pomáhat nalézt optimální řešení a kriticky zreflektovat současnou situaci.

Příklady k promyšlení 🏔

1. Rozšíření koučinku

Dokážete vyjmenovat 3 důvody rozšíření koučinku?

Rostoucí bohatství v zemích prvního světa, změna v rodinné struktuře, úpadek tradičních náboženství, zvyšující se spletnost pracovního života, globalizace kariéry, úpadek „celoživotní“ kariéry, potřeba řešení právě včas, rostoucí potřeba celoživotního vzdělávání.

2. Koučink

Co je to koučink?

Definice je velká řada, tak pouze některé: koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon (Gallwey, 2014); koučování, spíše než aby něčemu učilo, pomáhá učit se (Whitmore, 2013)

3. Předpoklady koučinku

Dokážete vyjmenovat alespoň 3 filozofické předpoklady koučinku?

Pouze pár vybraných: každý člověk vnímá svět po svém, podle sebe ho interpretuje, interpretace člověka není ani chybná, ani správná; když lidé volí, činí nejlepší jim dostupnou volbu v daném okamžiku; neexistuje selhání, existuje pouze zpětná vazba; každému chování lze přisoudit pozitivní záměr, přijímat i věci, které jsou pro nás silně negativní a poučit se z nich; komunikujeme, abychom něčeho dosáhli; každý problém má řešení.

4. Koučink vs. přístup

Jaký je rozdíl mezi koučinkem a koučovacím přístupem?

Koučink představuje proces, který je vymezen jasně stanoveným cílem, zodpovědností jednotlivých aktérů a především časově. Oproti tomu koučovací přístup je zaměřen na dlouhodobé zvyšování efektivity a výkonnosti velmi často ze strany nadřízeného pracovníka.

5. Typy koučinku

Jaké typy koučinku znáte?

Životní koučink (life coaching); profesní koučink (business coaching); transakční koučink; transformační koučink; individuální x skupinový koučink.

6. Účinnost koučinku

V čem je koučink účinný?

Pygmalionský efekt – věříme, že toho dosáhne; naučí se situace do budoucna zvládat sám; koučovací přístup by měl být přirozený a v tom tkví jeho účinnost

7. Koučink vs. psychoterapie

Dokážete vymezit rozdíl mezi koučinkem a psychoterapií? V čem je hlavní rozdíl?

Koučink je zaměřen na současnost, tady a teď, z ní vychází a stanovuje změnu v budoucnosti. Psychoterapie se zaměřuje na věci minulé a napravuje (ošetřuje) situace z minulosti.

8. Koučink vs. mentorink

Jaký je rozdíl mezi koučinkem a mentorinkem?

Hlavní rozdíl je v tom, že v koučinku nositelem „správného“ řešení je koučovaný, v mentorinku mentor, který mentorovanému sděluje, jak má postupovat, co má dělat.

9. Zpětná vazba

Dokážete vymezit rozdíl mezi zpětnou vazbou pozitivní a negativní?

Pozitivní zpětná vazba je ocenění člověka, jeho projevů, výsledků práce. Negativní zpětná vazba je zkritizování člověka, případně poukázání na to, co se druhému nepodařilo, v čem neměl úspěch.

10. Sociální zpětná vazba

Co znamená pojem sociální zpětná vazba?

Sociální zpětná vazba představuje druh zpětné vazby, kdy jsou poskytovány informace na projevy člověka, tedy na jeho chování a jednání.

11. Pasti koučování

Dokážete zmínit alespoň 3 pasti při koučování?

Stres, stresové situace, konflikty, osobnost kouče, nejasný kontrakt, příliš rychlý začátek, hraní her.

12. Styl řízení

V čem tkví rozdíl mezi příkazovým a participačním stylem řízení?

Příkazovací styl řízení představuje vysokou direktivitu ze strany nadřízeného pracovníka a současně nízké poskytování podpory, participační styl řízení naopak představuje nízkou míru direktivity a vysokou míru podpory ze strany nadřízeného pracovníka.

13. Nováček

Jak byste pracovali s nováčkem?

Zjistit míru kompetence; detailně definovat úkol (exaktně specifikovat cíl); ověřit jasné pochopení; stanovit posloupnost kroků k řešení; nastavit systém kontroly; nechat prostor pro učení; pochválit.

14. Tahoun

Čím je charakteristický tahoun?

Tahoun je charakteristický tím, že vyžaduje od nadřízeného pracovníka nízkou míru direktivity a nevyžaduje velkou míru podpory z jeho strany. Je efektivní, pokud je veden stylem řízení spojeným s delegováním.

15. GROW

Co znamenají jednotlivá písmena ve slově GROW?

G – goal setting, nastavení cíle koučování; R – reality, současný stav, jeho popis; O – options, možnosti řešení; W – what, when, who, will, co je potřeba udělat, kdo to udělá, kdy to udělá a podpoření vůle to udělat.

16. Stav koučovaného

Jakým nástrojem můžete prozkoumat současný stav koučovaného? Popište tuto analýzu.

Možným nástrojem je SWOT analýza, která představuje popis silných stránek, rozvojového potenciálu, příležitostí a hrozeb.

17. Kroky k úspěchu

Jaké jsou jednotlivé kroky k úspěchu?

Jednotlivými kroky jsou: popsání situace, vyjasnění důležitosti, navržení řešení, zmínění nutných dovedností, navržení strategie jednotlivých kroků a nakonec vystoupení na „schod“ úspěchu.

18. Charakteristiky kouče

Dokážete zmínit alespoň 5 charakteristik dobrého kouče?

Trpělivý, objektivní, nezaujatý, nestranný, schopen podpořit druhé, zaujatý pro věc, naslouchat, vnímavý, schopen vnímat realitu, znát sám sebe, pozorný, dobrou paměť, vědomosti, důvěryhodný.

19. Kompetence

Můžete zmínit kompetence dle ICF (International Coaching Federation)?

Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů; Definice dohody (kontraktu) pro koučink; Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem; Koučovací pozice (přítomnost kouče); Aktivní naslouchání; Užívání silných otázek; Přímá komunikace; Rozvoj sebeuvědomění; Navrhování akcí; Plánování a stanovení cílů; Řízení rozvoje a odpovědnosti.

20. Koučovací rozhovor

Na co se zaměříte při přípravě koučovacího rozhovoru?

Výchozí situaci; probíranou oblast; události, které podnítily toto setkání; co předcházelo; jaké jsou mé pocity. Výchozí situaci; probíranou oblast; události, které podnítily toto setkání; co předcházelo; jaké jsou mé pocity.

21. Dobré otázky

Jaká doporučení ke konstrukci dobrých otázek znáte?

Buďte zvědaví, jak jen umíte; cvičte se v myšlení napříč; využívejte v rozhovoru všechny své dojmy z partnera a všechny informace, které už máte; vytvářejte si z nich příznivé předpoklady (hypotézy) o svém protějšku, jeho rodině, partnerství, přátelích a celém jeho světě. Používejte tyto hypotézy jako bázi k navržení zajímavých otázek; sbírejte své oblíbené pojmy; buďte podstatně aktivnější; ptejte se často a hodně; riskujte, dělejte chyby; nekonečně mnoho se z chyb naučíte; postupně vylepšujte svou řeč, některé pojmy vyhodte do koše a dosadte na seznam nejlepších jiné; svým jazykem dělejte reklamu své čilé mysli a bleskovým chytrým otázkám.

22. Postoje

Dokážete vymezit postoj oběti a tvůrce v koučinku?

Oběť je charakteristická tím, že hledá výmluvy, proč něco nejde a vinu klade druhým lidem, tvůrce naopak hledá cesty, jak něco překonat.

23. Problémy

Jaké problémy na straně kouče znáte?

Potřeba vyhrávat; přehnané zasahování; zbytečné komentování; pronášení jedovatých poznámek; začínání slovy „ne“; předvádění se; jednání v afektu; negativita; lpění na minulosti; neschopnost naslouchat; přehnaná potřeba „být svůj“.

24. Transakce

Která z transakcí je vhodná pro koučink?

Vhodná z transakcí je doplňková, optimálně z pozice dospělý – dospělý.

25. Dramatický trojúh.

Jaké je riziko dramatického trojúhelníku?

Rizikem dramatického trojúhelníku je přeskakování v jednotlivých pozicích, tedy pokud kouč rozehraje dramatický trojúhelník jako pronásledovatel, může se z něj stát oběť.

26. Základní pozice

Jaké čtyři základní pozice obsahuje Window on the World?

Životní pozice: já jsem OK, ty jsi OK; já jsem OK, ty nejsi OK; já nejsem OK, ty jsi OK; já nejsem OK, ty nejsi OK.

27. MBTI

Co je základem MBTI?

Základem je rozdělení (typologie) osobností na základě pozic extraverte – introverze, smyslu – intuice, myšlení – cítění a rozhodování – vnímání.

28. NLP

Co je podstatou neurolingvistického programování?

Podstatou NLP je rozdělení (typologie) na základě vnímání, tedy vizuální typ, auditivní typ a kinestetický typ. Toto následně ovlivňuje i práci kouče.

29. Psychohygiena

Kdy se kouč zbláznil?

Kouč se zřejmě zbláznil, když začne používat věty typu: Ukážu vám; Proškolím vás; Rozhodnu to za vás; Spasím vás; Vyřeším to za vás; Trochu vám pomůžu s vedením; Teď vás srovnám a potom odejdu; Jsem chytřejší; Vysvětlím vám, že mám pravdu; Jsem mocnější; Tady velím já.

30. Záchranné kruhy

Dokážete vyjmenovat alespoň 4 záchranné kruhy, které může kouč využít?

Důvěra v proces a principy koučování; supervize, intervize, vlastní rozvoj, vědomá práce s vlastní energií, práce s pozicí kouče, osobní integrita.

Slovníček pojmů ▲

* | E | K | M | P | Š | V



Etická pravidla

Ujistit se o vůli a svobodném rozhodnutí koučované osoby pustit se do předloženého postupu, koučovaný má svobodnou vůli kdykoli koučovací proces přerušit, dohoda mezi koučem a koučovaným musí být od začátku naprosto jasná a čistá, informace z koučovacího procesu patří koučované osobě.



Kateg. prac.

Vozík, rozzářené oko/nováček, rozbuška, chybí odvaha a tahoun



Koučink

Koučování je proces, v rámci kterého si koučovaný určí oblast změny a kouč je jeho průvodcem na cestě k dané změně, pomáhá mu pojmenovávat a překonávat obavy (strach), na které koučovaný naráží



Koučovací přístup

Koučovací přístup je založen na vhodně kladených otázkách, které člověka v jeho myšlení posouvají dál. Získává nový pohled na věc a rozhoduje se, jak to udělá. Koučovací přístup je

- dlouhodobý, není ohraničen časově.
-  **Mentorink** Pomoc jednoho člověka druhému pomocí přenášení znalostí, dovedností, pracovních návyků nebo způsobů uvažování; v tradičním uvažování umožňuje mentorování méně zkušenému zaměstnanci následovat staršího kolegu, převzít jeho zkušenosti a přiblížit se k plnění pracovních úkolů, které by jinak pro něj byly nedostupné.
-  **Poradenství** Zaměřené na budoucí projevy převážně v pracovní oblasti.
-  **Psychoterapie** Dlouhodobý proces, který přináší pozvolné a někdy nesnadno rozpoznatelné výsledky. Koučink je naopak poměrně rychlý způsob dosahování cílů a změn, který přináší okamžité a viditelné výsledky.
-  **Školení** Má obvykle jasně stanovený program a cíle. Předem je definováno, co se mají účastníci naučit, jaké dovednosti či znalosti mají mít.
-  **Vnitřní konflikt** Konflikt uvnitř sama sebe. Koučovaný například chápe, že by něčeho měl být schopen, ale jistá jeho část mu brání.

Seznam použitých zdrojů ▲

- [1] ADAIR, John. Jak se správně rozhodovat a řešit problémy. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1779-8.
- [2] ATKINSON, Marilyn, CHOIS, Rae. Koučink - věda i umění. Vnitřní dynamika. 1. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.
- [3] BAHBOUH, Radvan. Pohádka o ztracené krajině. Psychologie sebekoučování. 4. vyd. Praha : QED group, 2010. ISBN 978-80-8614985-1.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BERNE, Eric. Co řeknete až pozdravíte. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6.

- [6] BERNE, Eric. Jak si lidé hrají. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6.
- [7] BIECHOVÁ, Elaine. 90 skvělých aktivit od 90 světových koučů. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2017-0.
- [8] BIRCH, Paul. Koučování. Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0581-4.
- [9] BOBEK, Milan, PENIŠKA, Petr. Práce s lidmi. Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese. 1. vyd. Brno : NC Publishing, 2008. ISBN 978-80-903858-2-5.
- [10] CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. Průvodce světem koučování a osobnostní typologie. 1. vyd. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.
- [11] ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti. Volba povolání, kariéra a profesní úspěch. 1. vyd. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.
- [12] DAŇKOVÁ, Michaela. Koučování. Kdy, jak a proč. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.
- [13] DAŇKOVÁ, Michaela. Koučování. Kdy, jak a proč. 2. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5.
- [14] DEMBKOWSKI, Sabine, ELDRIDGE, Fiona, HUNTER, Ian. 7 kroků efektivního koučování. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1897-9.
- [15] FLEMING, Ian, TAYLOR, Allan J.D.. Koučink. Management do kapsy 2. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-009-7.

- [16] FRANCKH, Pierre. 6 minutový kouč. Najdi znovu sám sebe. 1. vyd. Brno : BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0193-0.
- [17] GOLDSMITH, Marshall, REITER, Mark. Jak se dostat do vyššího levelu. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3088-9.
- [18] GROF, Stanislav. Psychologie budoucnosti. Poznatky a poučení z moderního výzkumu vědomí. 1. vyd. Praha : Argo, 2007. ISBN 978-80-7203-937-1.
- [19] HAAN, Erik de, BURGER, Yvonne. Coaching with colleagues. An action guide for one-to-one learning. 1. vyd. Wiltshire : Palgrave Macmillan, 2005. ISBN 978-1-4039-4323-1.
- [20] HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER, Elisabeth, UNGVARI, Robert. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [21] HALYE, Jay. Neobvyklá psychoterapie Miltona H. Ericksona. 1. vyd. Praha : Triton, 2003. ISBN 80-7254-349-0.
- [22] HARGROVE, Robert. Masterful coaching. 3. vyd. San Francisco : A Wiley Imprint, 2008. ISBN 978-0-470-29035-4.
- [23] HARTL, Pavel. Stručný psychologický slovník. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.
- [24] HAY, Julie. Transactional Analysis for Trainers. 2. vyd. Hertford : Sherwood Publishing, 2009. ISBN 978-1-907037-00-9.
- [25] HENNIG, Gudrun, PELZ, Georg. Transakční analýza. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2.
- [26] HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

- [27] JONES, Gillian, GORELL, Ro. 50 nejlepších rad pro úspěšné kouče. Kompletní poradenství k obohacování lidí. Praha : Pragma, 2009. ISBN 078-80-7349-357-8.
- [28] KINDL-BEILFUSS, Carmen. Umění ptát se v koučování, poradenství a systemické terapii. 1. vyd. Praha : Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0089-5.
- [29] LISTER-FORD, Christine. Transakční analýza v poradenství a psychoterapii. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-085-2.
- [30] McDERMOTT, Ian, O'CONNOR, Joseph. Neurolingvistické programování v manažerské praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-82-4.
- [31] NYKL, Ladislav. Pozvání do rogersovské psychologie. Přístup zaměřený na člověka. 1. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. ISBN 80-86598-69-1.
- [32] PODANÁ, Radoslava. Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.
- [33] RIEDEL, Ingrid. Obrazy v terapii, umění a náboženství. Interpretace obrazů z pohledu hlubinné psychologie. 1. vyd. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-531-8.
- [34] SECRETAN, Lance. Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět!. 1. vyd. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-228-4.
- [35] SCHLIPPE, Arist von, SCHWEITZER, Jochen. Systemická terapie a poradenství. 1. vyd. Brno : Cesta, 2001. ISBN 80-7295-013-4.
- [36] SLEPIČKA, Pavel. Psychologie koučování. Praha : Olympia, 1988. ISBN 27-019-88.

- [37] STACKE, Édouard. Koučování pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. ISBN 80-247-0937-6.
- [38] STEWART, Ian, JOINES, Van. TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1.
- [39] SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnostnímu růstu. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [40] ŠNEBERGER, Václav. Co je mentoring a jeho zavádění na škole. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-331-4.
- [41] ŠNEBERGER, Václav. Koučovací přístup v práci učitele. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-332-1.
- [42] VYMĚTAL, Jan. REZKOVÁ, Vlasta. Rogersovský přístup k dospělým a dětem. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-561-X.
- [43] WHITMORE, John. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování. 3. vyd. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-209-3.
- [44] WOOD, David. Manuál profesionálního kouče. 1. vyd. Praha : Lukáš Pejchal, 2012. ISBN 978-80-260-1672-4.

Poznámky k textu

1) <p>převzato z <http://www.coachfederation.cz></p>

- 2) !lt;p!gt;Převzato z Jones, Gorell, 2013!lt;/p!gt;
- 3) !lt;p!gt;Převzato (a upraveno) z Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009)!lt;/p!gt;
- 4) !lt;p!gt;Převzato z Biechová (2011), autorkou je Kristina Kowová!lt;/p!gt;
- 5) !lt;p!gt;Převzato z Jones, Gorell, 2013!lt;/p!gt;
- 6) !lt;p!gt;Převzato z Biechová (2011), autorkou je Ann Herrmannová-Nehdi!lt;/p!gt;
- 7) !lt;p!gt;Převzato z Biechová (2011), autorem je Arthur B. VanGundy!lt;/p!gt;
- 8) !lt;p!gt; Převzato z Jones, Gorell, 2013!lt;/p!gt;
- 9) !lt;p!gt;Převzato z Jones, Gorell, 2013!lt;/p!gt;
- 10) !lt;p!gt;Převzato z Atkinson, 2009!lt;/p!gt;