



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

MANUÁL KOUČOVÁNÍ PRO ŘEDITELE ŠKOL

Bedřiška Žufanová

prosinec 2019



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování
ve školách a v územích



1. Obsah

1. Obsah.....	1
2. Co je koučink.....	2
3. Kdo je kouč.....	5
4. Historie koučinku.....	6
5. Profese kouče.....	7
6. Cíle koučinku ve školách.....	8
7. Přínos koučinku ve školách.....	9
8. Příprava koučovacího rozhovoru.....	10
9. Průběh koučovacího rozhovoru.....	13
10. Co všechno vstupuje do procesu koučování a na co nezapomínejte při tvorbě otázek.....	21
11. Baterie koučovacích otázek.....	24
12. Zpětná vazba.....	26
13. Koučování týmu.....	28
14. Co brání úspěšnému koučování.....	31
15. V čem jako ředitel školy využiji koučování.....	34
16. Příklady dalších technik užívaných v koučování.....	35
17. Příklad koučovacího rozhovoru.....	40
18. Koncepce rozvoje školy.....	43
19. Doporučené zdroje.....	44



2. Co je koučink

Kdo je podle Vás kouč?

„Koučovat neznámá učít, ale vytvářet podmínky pro učení se a růst.“ John Whitmore

Koučování **uvolňuje potenciál člověka** a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Jedná se tedy o **metodu**, která může pomoci s motivací zaměstnanců, **delegováním, řešením problémů**, vztahovými problémy, vytvářením týmů, oceněním a hodnocením, realizací úkolů, plánováním a kontrolou, **osobním růstem a činností týmů** (WHITMORE, 2011).

Z našeho pohledu lze koučink ve škole používat jako **účinnou formu vedení lidí**, která je naprosto reálná k využití v praxi. Základem je zvládnutí **techniky koučovacího rozhovoru**, která má jasný **cíl, strukturu** a jsou při ní kladeny **koučovací otázky**. Na rozdíl od běžných otázek, které klademe, abychom získali argumenty, koučovací otázky přimějí druhého přemýšlet o věcech z jiného úhlu, evokovat nové nápady, stanovit si společný cíl, vyjasnit si situaci. Roste **zodpovědnost jednotlivce**, zlepšuje se spolupráce a samotný výkon.

Koučování se zaměřuje na **vnitřní motivaci** a tím lidi posouvá k samostatnosti a rozvoji.

Není těžké naučit se koučovat, někdy ale bývá těžké se zbavit starých vzorců přemýšlení a komunikace. Na tento efekt doporučujeme zaměřit svou pozornost při trénování koučovacích dovedností.

Koučování lze považovat za **styl vedení lidí**. Pojdme se podívat, jak to vypadá u tří různých typů ředitelů škol: koučujícího, direktivního a demokratického.

Srovnání stylů vedení lidí

- **Koučující ředitel** – vede kolektiv otevřeným způsobem, jde mu o to, aby každý zaměstnanec samostatně myslel a vykonával svou činnost, podporuje sebedůvěru svých lidí, ochotu přebírat odpovědnost. Ví, že jde o dlouhodobou cestu, která přináší kvalitu a radost z práce. Za nejdůležitější považuje vnitřní motivaci.
- **Direktivní ředitel** – cítí se být zodpovědný za vše a rozdává jednotlivé úkoly z pozice moci – vedení. Působí na své lidi z pozice cukru a biče, tedy apeluje na vnější motivaci odměnou a trestem. Jde o rychlý způsob zadávání úkolů. Existuje hodně lidí, kterým vyhovuje být direktivně řízen (Pozn.: Ve školách se dostaneme i do situací, které vyžadují rychlý způsob vedoucí k rychlým výsledkům, většinou je to otázka bezpečí a času.).



- **Demokratický ředitel** – přenáší odpovědnost na druhé, avšak u každého kroku je nutný soulad většiny zaměstnanců. Jde o časově náročnou záležitost, kdy názor většiny převažuje nad názorem menšiny. Vnitřně motivována je část zaměstnanců.

Koučování je v ČR profesí. Avšak v ředitelně školy lze využít koučující přístup jako možnost vedení lidí.

Koučující ředitel školy tedy:

- umí vést **rozhovory posilující rozvoj myšlení**, kreativitu a využití všech dostupných zdrojů
- umožňuje zaměstnancům nalézt skutečné (vnitřní)**hodnoty** a vytvářet **jejich soulad** s profesí učitele
- preferuje **odpovědnost a samostatnost**
- rád vytváří **podmínky pro učení se a růst** svých zaměstnanců
- pomáhá dosahovat konkrétních **cílů školy i jednotlivců**
- pomáhá uvolňovat strach z **odstraňování překážek na cestě k cíli**
- podporuje **radost z objevování** a **vnitřní motivaci**, spouští **tvořivost, představivost** a **intuici**, učí hledat **souvislosti**
- pomáhá definovat **cestu pro cíle a rozhodnutí druhých**

Kdy tedy koučovat? Když jde o kvalitu a potřebu něco se naučit, nikoliv když jde o čas.



3. Kdo je kouč

Úlohou kouče není řešit problémy, učit nebo radit, kouč není instruktor nebo expert v daném oboru. Kouč je partner k diskusi, průvodce, podpora na poli zlepšení vnímání reality.

Jaké jsou podle Vás vhodné vlastnosti kouče i manažera s koučovacím přístupem?

Z naší zkušenosti koučování podpoří:

- trpělivost
- objektivitu, nezaujatost v ten moment, nestrannost
- schopnost povzbudit druhé
- zaujatost pro věc - FLOW
- umění naslouchat
- schopnost vnímat realitu
- poznání sebe sama
- autentičnost
- být pozorný k sobě i druhým
- mít dobrou paměť

Je důležité vidět ve své škole příčiny problémů, ale mít trpělivost nechat druhé si na řešení přijít sám a najít řešení.

Forma koučovací práce mezi ředitelem školy a pedagogy je **individuální nebo skupinová**. Mezi nejčastější individuální práci patří například každoroční individuální pohovory směřující k růstu učitele. Skupinová práce je například vedení porady či vzdělávání koučovacím přístupem.

Co koučink není:

- **direktivní trenérský postup vedení lidí;**
- **psychoterapie** – pracuje i s nezdravými lidmi, pracuje s minulostí, i když se to nedá jednoznačně definovat, protože existuje celá řada psychoterapeutických postupů a řada psychoterapeutů využívá koučovací postupy a naopak koučovací postupy jsou odvozeny od terapeutických metod;
- **poradenství** – kouč neradí;
- **krizová intervence** – jedná se o samotné kladení otázek v krizi, koučování počítá i s prevencí a rozvojem.



4. Historie koučinku

Koučink je v dnešní době všudypřítomný, a tak se za kouče považují sportovní trenéři, lodivodi reprezentačních týmů, stylisté, designéři, někteří poradci, lektori... My budeme pracovat s tím, že **kouč** je ten, kdo má certifikovaný profesní výcvik kouče, a **ředitel školy s koučovací přístupem je ten**, kdo používá koučování jako styl vedení lidí a má akreditovaný výcvik koučinku nebo mentoringu pro ředitele škol.

Momentálně se na trhu výcviků můžete setkat s mnoha druhy koučinku, jako například: life koučink, kariérový koučink, top executive koučink, sex koučink, křesťanský koučink, manželský koučink, systemický koučink, hodnotově orientovaný koučink, výsledkově orientovaný koučink a nově transpersonální koučink. Základy koučovacího přístupu jsou však vždy stejné a jde spíš o oblasti zaměření jednotlivého kouče.

Koučování vzniklo **v 70. a 80. letech 20. století**, kdy se dostal tento přístup **ze sportu do oblasti byznysu. 90. léta s sebou přinesla velký rozmach a** popularizaci této metody v oblasti **rozvoje osobnosti** převážně **v organizacích**.

Přístup, tak jak je dnes požíván, začal aplikovat **John Whitmore** v sedmdesátých letech. Své klienty (ne)učil golf tak, že místo rad, co a jak mají dělat, jim začal **klást otázky**, které je samotné nutily přemýšlet a hledat, jak a co mají při učení dělat, aby se zlepšili. S tímto způsobem měl výborné výsledky a v roce 1992 o koučování napsal první knihu. Apeluje v ní na psychologickou hloubku koučování. Už tehdy upozorňoval na fakt, že by se koučování mělo dostat **co nejdříve do škol**, vrátit se zpět do sportu a stát se přirozenou součástí našich životů.

Další zakladatel koučinku je **Timothy Gallwey** – zakladatel metody INNER GAME (můžete se s ním setkat v Praze v Koučink centru), tenisový odborník a učitel na Harvardu, který vymyslel metodu **zaměřující se na vnitřní stav člověka**. Podle něho je naše mysl silnější soupeř a koučováním uvolňujeme potenciál člověka a umožňujeme mu tak maximalizovat jeho výkon.

Koučink jako metoda má široký psychologický kontext.

Kořeny koučování

Humanistická psychologie – klient má veškeré **zdroje, znalosti, dovednosti**.

Carl Rodgers (1902-1987) – byl prvním, kdo kritizoval, že nakládat v psychologii s člověkem jako s objektem stojí v cestě úspěšné terapie. Poukazoval na terapeutický vztah, porozumění přirozenosti klienta. V 70. letech vyzýval k vytvoření výukového programu podporujícího přirozenou zvědavost žáků, věřil v osobní růst každého člověka. Jde o „**na člověka zaměřený přístup**“. Dnes to, že terapeut přijímá klientův svět bezvýhradně, empaticky, považujeme za běžné, Rodgers ale musel tuto teorii podložit empirickými studiemi, které se využívají dodnes. Terapie založená na vedení rozhovoru, opakování posledních slov, postup vedený od složitého k jednoduchému, bylo něco nového. Rodgers věřil významu lidské volby, empirickému učení, emotivnímu učení zaměřenému na osobnost žáka, akceptaci osobnosti, respekt a opravdovost bez zastrahování a manipulace. Za svou činnost v práci se skupinou – smířování konfliktů v Africe, Brazílii, střední Americe – byl nominován na Nobelovu cenu míru.

Mezi další humanistické myslitele řadíme osobnosti jako **Nietzsche, Kierkegaard, Adler, Maslow a Horneyová**.

V dnešní době všechny pedagogické a výchovné směry, stejně jako koučink, mají základy v humanistické psychologii.



5. Profese kouče

V ČR působí několik profesních organizací. Nejdlejší tradici má u nás **systemický koučink**, jehož koučové se sdružují zejména v **ČAKO** (Česká asociace koučů), a má v tuto chvíli asi i nejvíce svých akreditovaných koučů.

Nejmladší skupinou je **EMCC** (European Mentoring and Coaching Council).

ICF (International Coach Federation) – je to asi největší mezinárodní organizace sdružující kouče (sdružuje kolem 22 000 koučů po celém světě). Má jasně nadefinovaný etický kodex a hlavně kompetence (dovednosti), které má jimi akreditovaný kouč mít, a jejím vzdělávacím systémem v současnosti v ČR prochází mnoho budoucích koučů.

ICF Czech Republic www.coachfederation.cz

ČAKO – Česká asociace koučů www.cako.cz

EMCC Czech www.emcc-czech.cz



6. Cíle koučinku ve školách

Proč je podle Vás důležité tuto metodu učit ředitele škol a učitele?

Od 70. let víme (viz humanistická psychologie), že je důležité **vnímat možnosti lidské volby, učení se ze zkušeností a prožitku**. Jak moc je důležité **rozvíjet osobnost žáka, respekt a opravdovost bez zastrašování a manipulace**. Praxe ovšem někdy pokulhávala koučování je možností, jak tyto kompetence zařazovat do prostoru školy a rozvíjet je.

Pokud ředitel koučuje své zaměstnance delší dobu, může vybudovat **tým radostných, motivovaných a smyslem z práce naplněných učitelů**. A nejde o nereálně idealizované věty, viz příklady dobré praxe. Vytváří se tým lidí, kteří mají pocit, že mají v kom najít podporu, ale zároveň vědí, co mají dělat, a mají chuť se posouvat ve svém seberozvoji dál. Samozřejmě narazíme na problém, že ne každý má touhu pracovat pro hodnoty, jako je svoboda, zodpovědnost, rozvoj, samostatnost. Proto jako jednu z technik koučinku použitelnou ve školách doporučujeme **Hodnotové kolo** (viz dále), které vyjasňuje hodnoty jednotlivých lidí ve škole.

Cílem koučinku by tedy mělo být:

- příjemné klima školy
- tvůrčí a samostatný tým lidí
- učitelé, kteří umí sami koučovacím způsobem vést hodiny, dělat si přípravy, pracovat na projektech školy
- podpora ředitele školy pomocí koučovacích technik včetně sebekoučinku
- kolegiální podpora a dávání si plnohodnotné podporující zpětné vazby
- nenásilná komunikace
- důvěra ředitele školy v delegování
- snížení hladiny stresu



7. Přínos koučinku ve školách

Představte si, že vejdete do školy. Kde všude podle Vás lze uplatnit koučování?

Kdy a kde používáme koučování ve školství?

Ředitel školy může využít koučování například:

- když má problém v komunikaci mezi 1. a 2. stupněm
- když potřebuje delegovat úkoly
- při zpracování koncepce rozvoje školy, projektů, cílů školy, psaní výroční zprávy atd.
- při komunikaci s rodiči, žáky, učiteli při jakémkoliv nedorozumění i v běžném ujasnění si informací
- pro přípravu a vedení porady
- v organizování svého času, řešení problémů, realizaci úkolů, plánování a kontroly (time management)
- při vytváření týmů, při konkurzech na novou pozici
- pro hospitační činnost
- při individuálních pohovorech, které mají za cíl rozvoj DVPP a sladění se se školou
- při individuálním hodnocení zaměstnanců
- při přestavbě budovy, stěhování atd.
- při komunikaci s institucemi – OÚ, KÚ, ČŠI...

Učitel může využít koučování například:

- v komunikaci se žáky, rodiči žáků, kolegy
- v pozici zavádějícího učitele
- v pozici vedoucího předmětové komise
- jako součást jakéhokoliv poradenství (kariéra, rozvoj, výchovné problémy)
- při přípravě hodiny
- v projektovém učení
- při vedení komunitního kruhu
- v inovaci práce s chybou a hodnocení žáků
- při plánování a realizaci aktivit a programů školního roku
- při spolupráci na ŠVP

Koučování využijete všude tam, **kde potřebujete podporu** a kde potřebuje podporu někdo jiný.



8. Příprava koučovacího rozhovoru

Co je důležité, než začne samotný koučovací rozhovor?

Raport

Navození raportu je velmi důležité pro další plynutí koučovacího rozhovoru. Buduje mezi lidmi **pocit bezpečí, důvěru a celkové naladění** pro další spolupráci.

Co to znamená navodit příjemný raport? Jde o podání ruky, nabídnutí nápoje, příjemné prostředí, otázky typu: „Jak ses měl?“ apod. Pokud je někdo rozčilený, je prostor pro zapojení aktivního a pasivního naslouchání.

Pro bližší pochopení: Pasivní a aktivní naslouchání jsou komunikační dovednosti, které jsou zaměřené na podporující způsob komunikace. Nasloucháním vytváříme prostor pro samostatnou práci klienta a zmocňujeme jej tak k řízení vlastní cesty při tvorbě cíle i řešení pro dosažení cíle. Naslouchání je základní dovedností vedoucího pracovníka, který používá prvky koučovacího přístupu ve svém vedení a řízení týmu.

Pasivní naslouchání, neverbální signály ohledně sdílení komunikace a jednoduchá verbální podpora a zpětná vazba klientovi umožňuje vytvářet společný prostor, navozovat atmosféru zájmu a sounáležitosti a zajišťuje informovanost na obou stranách rozhovoru. Velmi důležitým hlediskem naslouchání je vytváření prostoru pro zpracování emocí klienta.

Aktivní naslouchání, založené na slovním doptávání a parafrázích, směřuje k ujasnění kontextu a podpoře artikulace emocí a nenaplněných potřeb klienta. Naplněná informační báze, zpracované emoce a artikulované potřeby jsou základem pro kvalitní koučovací rozhovor.

Kontext

Je důležité mít na paměti všechny souvislosti, které vstupují do rozhovoru. A to zejména z důvodu, abychom druhého odvedli co nejpřesněji k tomu, čeho má být hovorem dosaženo. V momentě, kdy nejsou kontexty sladěné, dochází často k domněnkám na obou stranách, a tím i k velkým nedorozuměním.

Uvědoměním si kontextu a jeho následným zveřejněním umožníme partnerovi, aby se v hovoru zaměřil na to, o co má jít, a nevytvářel si očekávání a následně obranné mechanismy, například kritiku nebo útok.

Než začnete koučovací rozhovor, je důležité si uvědomit kontext se všemi souvislostmi.



Odpovězte si na otázky?

- Čeho chci v hovoru dosáhnout?
- Kolik budu potřebovat času?
- Jaké je vhodné prostředí?
- Jaké mám emoční rozpoložení?
- Víím, jak tento hovor souvisí s jinými problémy?
- V jaké jsme vzájemně roli?
- atd.

Než začneme samotný hovor s partnerem, nejprve zjistíme, zda je v tu chvíli schopen vést tento typ rozhovoru a zda má čas. Pokud ne, domluvíme se na jiný termín.

Na začátku hovoru druhému odpovíme na otázky:

- o čem chci mluvit
- jaký je cíl hovoru
- čeho chci hovorem dosáhnout
- a další, viz kontext situace

Pět základních Eriksonovských přesvědčení, která pomáhají v koučovacím procesu:

- 1. Je to v pořádku, lidé jsou v pořádku takoví, jací jsou** – lidé se mění a rostou celý život, nové návyky a kompetence lze získat v každém věku. Všechno ve vesmíru prostě existuje v pořádku, vesmír vyžaduje rovnováhu. Kdo vynechá souzení, je schopen sledovat nové volby.
- 2. Lidé už mají všechny zdroje, které potřebují** – nevědomí pracuje odlišně od vědomí. Má schopnost vnímat neomezenou škálu myslí, integruje vše, udržuje vše, co jsme se naučili, umožňuje jít do sebe, vzít si všechny své zdroje do vědomí a uskutečnit i nejlepší akce. Nepotřebuje se spoléhat na radu a schválení.
- 3. Člověk vždy zvolí to, co je schopen v danou chvíli udělat** – dokud je vnímání v oblasti „mělo by být, bývalo mělo být“, je život ovládán emocionálním zmatkem a zklamáním z odmítnutí. Nové výsledky potřebují vnitřní pružnost, rozvoj, dovednosti a tvořivost.
- 4. Každé chování má vždy pozitivní záměr** – důvody ke změně bývají z konkrétní potřeby, z pozitivního záměru postarat se o sebe.
- 5. Změna je nevyhnutelná** – naše tělo se neustále mění, naše vnitřní a vnější světy se stále mění, transformace je nevyhnutelná. Stáváte se více tím, kým chcete být, nebo tím, kým byste raději být nechtěli.

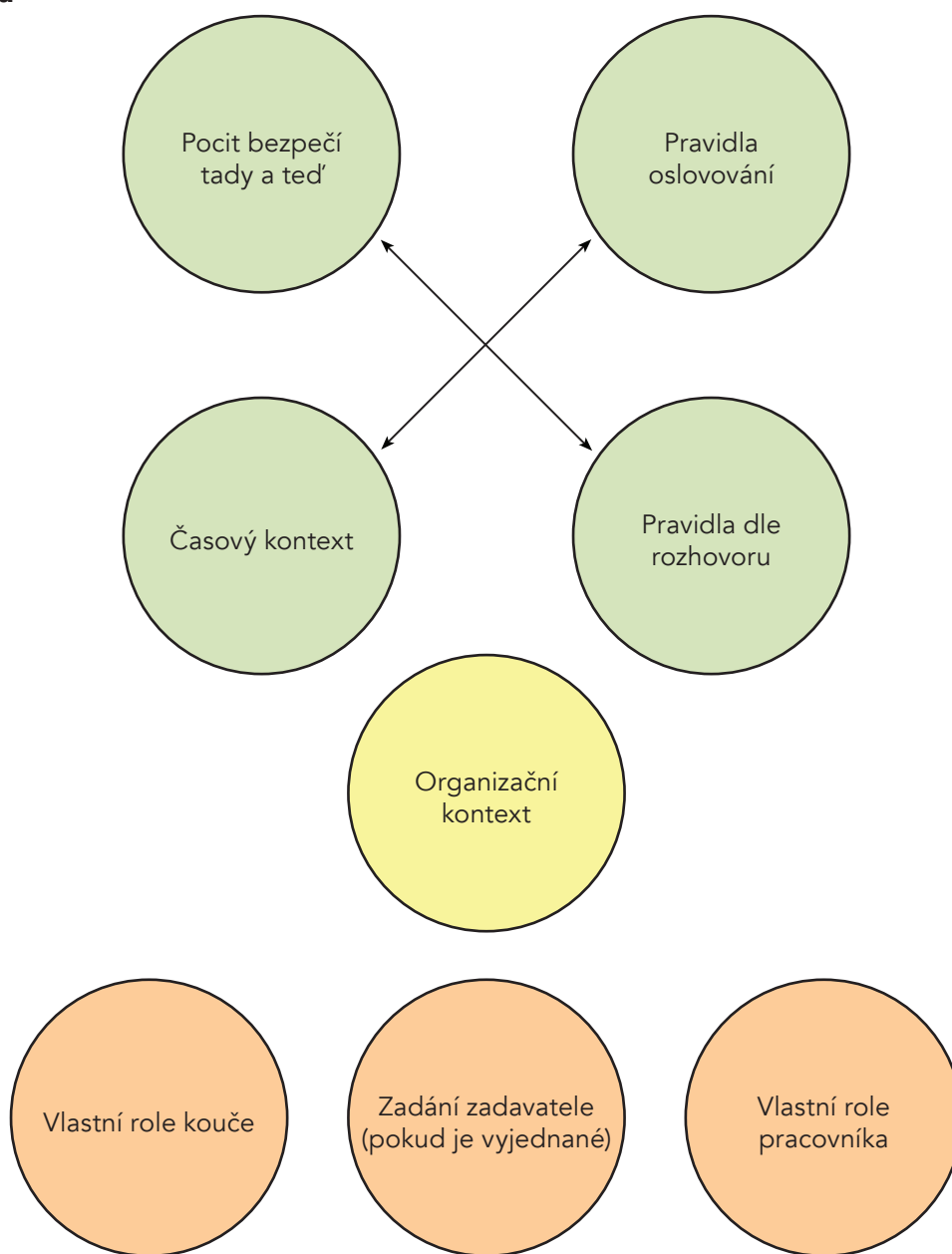
„Dívat se na každou situaci jako na celek znamená aktivovat své vnitřní zdroje.“



Vnímání reality

Je výsledkem soustředění pozornosti, koncentrace, jasného pochopení situace, být si vědom, nepomíjet, vědět, znát. Websterův slovník ukazuje, že uvědomovat si, vnímat jde pečlivým pozorováním a interpretací toho, co člověk **vidí, slyší a cítí**. V každodenním životě je vnímání reality nedostačující – lze ho zvýšit soustředěním pozornosti a praxí. Výsledkem je jasnější pohled na svět. Je třeba získávat relevantní fakta a informace a určit, co je pro nás významné. Je třeba znalosti systémů, dynamiky vztahů i psychologie, poznání sebe samých. Jak naše emoce a touhy narušují proces vnímání reality? Rozhodující je si uvědomovat tělesné pocity – např. **jaké pocity prožívá učitel při vedení hodiny**.

Model kontextu



Vlastní zdroj autorky



9. Průběh koučovacího rozhovoru

„Abychom mohli úspěšně koučovat, musíme si osvojit velmi optimistickou představu o skrytém, nevyužitém potenciálu lidí.“

Whitmore

V koučovacím rozhovoru je důležité zapojit **vědomé pozorování**, kde je **ted'a tady** na mé straně i na straně druhého. Koučovací rozhovor je vztah, který je nutně založen na několika základních podmínkách zajišťujících jeho zdárný průběh. Základními podmínkami jsou: vybudování důvěry mezi koučem a koučovaným a ochrana sebedůvěry obou (D); uvědomění - udržovat proces ve vědomé rovině, směřovat ke zvědomování řešeného tématu a všech jeho složek (U); a v neposlední řadě vyjasnění odpovědnosti v koučovacím procesu – za co odpovídá kouč, za co odpovídá koučovaný (O). **Zkratka DUO může být mnemotechnickou pomůckou pro kontrolu podmínek. Mohu se zkráceně zeptat: Věříme si? Daří se nám zvědomovat téma a problémy? Známe svou odpovědnost v tomto procesu?**

Poté, co máme zajištěny podmínky, navázaný raport a je jasně daný kontext na obou stranách, je důležité naučit se klást koučovací otázky.

Koučovací otázky

„Pokud lidem říkáme, co mají dělat, neučíme je uvažovat, otevřené otázky nás nutí přemýšlet!“

Whitmore

Příklad ze sportu popisovaný v knize Koučink Johna Whitmora a různé typy pokynů:

„Sleduj míč.“ Kdyby tento pokyn stačil, bylo by mezi námi o hodně víc výborných sportovců.

„Nenervuj se.“ Pokud hrajeme golf, víme, že hra je kvalitní, když se nenervujeme. Tento pokyn nám ale přesto moc nepomůže.

„**Sleduješ míč?**“ – reagujeme defenzivně, jako ve škole – „Dáváš pozor?“

„**Proč nesleduješ míč?**“ – ještě silnější defenzivní reakce, svými dotazy mě akorát znervózňujete.

Koučovací otázky jsou:

- **Jakou rotaci má míč, který se chystáš odehrát?**
- **Jak vysoko letí míč nad sítí?**
- **Donutí hráče, aby sledoval míč, protože jinak nedokáže odpovědět, musí se víc soustředit, odpověď není hodnotící, ale popisná, nevede k sebekritice, nepodryvá sebedůvěru, kouč získává zpětnou vazbu o úrovni koncentrace.**



(Proč to ale trenéři nepoužívají automaticky? Protože se to tak dělalo vždycky a nezajímá je, co to přináší do rozvoje potenciálu jejich žáků. Potřebují výsledek.)

Požadovat po lidech, aby dělali, co chceme, nestačí. Musíme se ptát tak, aby to mělo požadovaný efekt.

Koučící ředitel ve své komunikaci používá zejména otázky:

- Co je pro vás neobtížnější, nejdůležitější...?
- Jaké používáte pomůcky k předmětu?
- Co z vašeho pohledu funguje a co považujete za překážku?
- Co navrhujete? Jak konkrétní překážku vyřešit?
- Kdo by vám s tím mohl pomoci?
- Potřebujete ještě něco ode mě?
- Kdy začnete s jednotlivými kroky, které jste definoval?
- Co budou nové možnosti znamenat pro žáky, rodiče, pro vás?

Podle Whitmora otázky klademe s cílem, aby vyřešily vlastní problém, poradily druhému, nabídly řešení. Smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje.

- Odpovědi nás přivádějí k tomu, **jak rozvíjet další otázky** a stále hlídat, zda se koučovaný **neodchyluje od zadání – od svého záměru**.
- Nezaměřujte se na analýzu, ale **na fakta**. Nejprve **hledáme širší pohled** a **postupujeme k detailům**, udržujeme tak pozornost, aby si koučovaný uvědomil další skryté faktory, které mohou být důležité.
- Kouč **respektuje směr a zájmy koučovaného**, který nese odpovědnost, pomáhá mu zaměřit pozornost. Ke korekci chyby dojde přirozenou cestou.
- Kouč (ředitel) nevede učitele jedním směrem, ten by to rychle poznal a narušilo by to důvěru. Koučování je spontánní proces, **kouč si otázky nepřipravuje**, jen **naslouchá**, zajímá se, udržuje vizuální kontakt, měl by si dostatečně uvědomovat sám sebe.
- Kouč nebo koučovaný **zaznamenává průběh koučování** – Whitmore doporučuje kouče, aby se klient mohl soustředit na svou reflexi.

Vnímáme opravdu to, co slyšíme?

Vidíme doopravdy to, na co se díváme?

Pozor na projekci a přenos autority kouče – vědomě zvyšujeme pravomoc podřízených, klientů.

Otevřené/uzavřené otázky

Než budete moci začít používat **otevřené otázky** v praxi, musíte vědět, které přesně to jsou. Otevřená otázka je **takovou tázací větou, která od mluvčího vyžaduje plnohodnotnou odpověď** obsahující jeho informace, pocity nebo vědomosti. Jsou to objektivní otázky, které nenavádějí mluvčího k určité odpovědi, ale dotazovaná osoba se **musí vyjádřit vlastními slovy** a dle svého uvážení (wikiHOW).



Příkladem mohou být následující otázky:

- „Co se dělo, když jsem odešel?“
- „Jak se vám dařilo v dnešním projektu?“
- „Jak reagovali žáci na novou interaktivní tabuli?“
- „Co se vám dnes v práci povedlo?“
- „Jak se vám líbí nová podoba formuláře pro rodiče?“

Otevřené otázky začínají většinou příslovci **CO, JAK, KDY, KDE...**

Pozor na otázku „PROČ?“ Věty: „Proč jste to udělal zrovna takhle?“ mohou mít zabarvení výčitky. Dotyčný už tuší, že se Vám jeho řešení příliš nezamlouvá, a důvěru tak začnete oslabovat místo posilovat. Není složité otázku „proč“ přeformulovat: např. Proč jste to udělal? – Co vás vedlo k tomu...

Na **uzavřenou otázku** je odpověď většinou pouze ANO či NE. Slouží jako rozcestníky nebo jako utvrzení v započaté cestě – řešení, které je obsaženo v otázce. V uzavřených otázkách je velmi silně patrný záměr dotazovatele a jeho snaha směřování rozhovoru.

Příkladem mohou být následující otázky:

- „Mluvil jsi s Robertem?“
- „Odešla Zuzka s Jakubem?“
- „Připravil ses na projekt?“

Uzavřené otázky velmi často **ukončují konverzaci**. Jejich vyslovením zužujeme portfolio možností a nepodněcujeme koučovaného k rozvoji, hledání vlastních cest.



GROW

Kladení otevřených otázek samo o sobě nezaručuje efektivní koučovací rozhovor. Pro zajištění efektivity a záruku úspěšného dosahování cíle koučovacího procesu jsou vytvořeny různé nástroje, metody. Jedna ze základních koučovacích metod se nazývá GROW. Než začneme s využíváním metody GROW, je důležité si **osvojit dovednost kladení otevřených otázek**. Celý rozhovor vedený cestou GROW je založený na otevřených otázkách, které v určitém pořadí a sledu navazujících kroků vedou od cíle k realizaci.

Jde o jednoduchou cestu jednotlivých kroků, které mohou pomoci dostat **sen – vizi – cíl – záměr** do **reality**. Pro úspěšný koučovací rozhovor je velmi důležité metodu dodržovat a postupovat sousledně dle definovaných kroků, nepřeskakovat.

Otázky klademe postupně ve čtyřech oblastech:

1. **CÍLE (Goal)** – krátkodobé/dlouhodobé, formulované na základě ideální představy – **VIZE**.
2. **PROVĚŘENÍ REALITY (Reality)** – zjištění skutečného stavu věcí.
3. **MOŽNOSTI (Options)** – strategie, postupy.
4. **VŮLE (Will)** – co, kdy, kdo, jaká je vůle.

Cíle vycházející ze současného stavu lépe reagují na existující problémy. Častěji si klademe cíle na základě toho, co má být dosaženo, než na základě toho, co je možné dosáhnout.

Cíle formulované na základě ideální představy a následné stanovení realistických kroků vedoucích k jejich dosažení jsou obvykle inspirativnější, zajímavější, tvořivější a motivující.

GROW(růst) + VNÍMÁNÍ REALITY + ODPOVĚDNOST = možnost volby

(Whitmore)

I. Stanovení cílů

„Chtít je pro dosažení dobrého výkonu lepší než muset. Vnitřní motivace je věc osobní volby.“

Whitmore

Každé koučování – individuální řízení – začíná stanovením cíle schůzky, co se od ní očekává – cílem je konkrétní specifický problém.

- Co od setkání očekáváte?
- Máme hodinu, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?
- V čem by vám mohlo toto setkání pomoci?



Ingredience dosažení cíle jsou: touha po dosažení cíle, občas si připomenout, co nás k tomu vede, potřebné úsilí.

Proč je důležité si nejprve stanovit cíl?

Přijetí cílů za své

Příkazy bez možnosti diskuse se lidé odcizují od cíle, promítá se to do jejich výkonnosti. Ředitel s koučovacím přístupem **motivuje ke stanovení vlastních náročných cílů** nebo alespoň nechává **možnost volby**. Dokonce, i když o cíli nelze diskutovat, je možné koučovacím přístupem docílit ztotožnění se s cílem.

Př.: BOZP – respektovat nařízení, ale vytvořit si ve sborovně i vlastní pravidla bezpečnosti a doplnit je formou diskuse o ta, jež chybí.

Význam možnosti volby a odpovědnosti pro vytváření vnitřní motivace bychom neměli nikdy podceňovat.

Čí je cíl? Pokud podřízení mají menší cíle než vedoucí, lze jejich cíle doplnit vhodnými koučovacími otázkami, aby překonali bariéry a dál si udrželi pocit zodpovědnosti.

„První krok v organizování sebe sama se neprovádí na stole, ve složkách nebo v počítači. Musí se uskutečnit ve Vaší hlavě. Máte-li zvládnout svůj pracovní život a začít rozlišovat, musíte se nejprve přesvědčit, že jste správně pochopili svou roli a své zásadní cíle.“

J. Caunt

Není efektivní zaměřovat svou pozornost pouze na jednotlivé úkoly, vždy je třeba mít na zřeteli širší rámec, tedy konkrétní cíl/cíle. Pokud máte nějaký záměr, ale není definován přesně, obvykle se jej jen těžko podaří naplnit. Na druhou stranu je absurdní plnit nějaké cíle a nevědět proč.

„Tím, že si člověk dokáže cíl přesně vymezit, překoná už polovinu cesty k jeho dosažení. Je tomu tak proto, že v samotném stanovení cíle je obsažena jeho pevná vůle a víra, že to zvládne, že to chce dosáhnout.“

J.Provazník



Pravidla pro formulování cílů – SMART

Nejen v rámci metody GROW je správné stanovení cíle zásadní pro celý proces. V rámci koučovacího rozhovoru může kouč pomoci koučovanému zjistit, zda je cíl pro klienta správně stanoven. **Když uvažujeme, jaká specifika má správně stanovený cíl, zkoumáme, zda je:**

1. konkrétní
2. měřitelný
3. odsouhlasený
4. realistický
5. termínovaný
6. pozitivně formulovaný (např. nesmíme za ostatními zaostat x chceme se dostat na třetí a lepší pozici)
7. dobře pochopený
8. relevantní
9. etický
10. náročný
11. legální
12. ekologicky přijatelný
13. přiměřený
14. zaznamenaný
15. ...

K tomuto účelu může kouč využít metodu SMART, která napomáhá správnému stanovení cíle. Prostřednictvím této metody zajišťujeme, aby cíle byly:

- **specifické** – tedy konkrétní a jednoznačné, **srozumitelně definované** – čeho se cíl týká,
- **měřitelné** – mělo by se dát prokazatelně zjistit, že cíle bylo dosaženo,
- **akceptovatelné a atraktivní** – cíle mají být přijatelné, zajímavé pro všechny, kdo je mají plnit,
- **realizovatelné** – mělo by být opravdu reálné cíle dosáhnout,
- **termínované** – je třeba, aby bylo stanoveno, dokdy má být cíl splněn.

K jednotlivým oblastem metody SMART využíváme otevřené otázky. Příklady jsou uvedeny v pracovním listu níže.

II. Realita

Jde především o ujasnění si, v jaké situaci se **nacházíme teď a tady**. Pokud je realita zřejmá a srozumitelná, jasněji vnímáme cíle. vést smysluplnou diskusi lze, až když víme, čeho chceme dosáhnout. Pokud zjistíme, že situace se mění, lze cíle pozměnit. **Stává se, že v téhle fázi rozhovoru znovu zjistíme, že koučovaný má jiný cíl, než si v počátku myslel.**



Objektivní realita je často deformovaná: subjektivními názory, soudy, očekáváním, předsudky, zájmy, nadějí, obavami...

VIDĚT VĚCI TAKOVÉ, JAKÉ JSOU.

Absolutní objektivita neexistuje, čím je ale lepší, tím lépe pro koučování. Zvědomování je základní předpoklad koučovacího rozhovoru.

Používání popisujících výrazových prostředků (oproti hodnotícím) pomáhá dotáhnout proces k výsledku. Čím **konkrétnější a popisnější výrazy a obraty** používáme, tím méně vyznívají kriticky – tím je produktivnější koučování.

Př.: Dozví-li se, že moje přednáška byla špatná, moc mi to nepomůže, ale vyslechnu-li, že byla jasná, přehledná, ale málo náročná, vím, na co se příště zaměřit. Hodně záleží na kontextu, v němž jsou slova použita.

Mnoho slov obsahuje hodnocení téměř vždy: roztomilý, slabý, dobrý nebo špatný. Hodnocení neumožňuje zlepšení.

Př.: Řekneme-li učiteli, že hodinu odvedl špatně, vyvoláme nepříjemný pocit. Pokud řeknu, že má-li se zlepšit motivace žáků, ať zkusí víc používat otevřené otázky, a co si o tom myslí, popis má význam.

Otázky zaměřené na realitu jsou neobjektivnějším prostředkem sebereflexe. Věci, které si uvědomujeme, máme do jisté míry pod kontrolou a můžeme si volit. Pokud si něco neuvědomujeme, působí to na nás, aniž bychom nad tím měli kontrolu.

Kouč nejenže **pomáhá strukturovat myšlení** koučovaného, ale i **proniknout hlouběji**, kde mohou být skryty potřebné **odpovědi. Kouč sleduje zájem a myšlenkové pochody a to, jak se vztahují k původnímu záměru – cíli.** Je pravidlem, že zabývat se něčím, co bylo podle kouče opomenuto, je možné až v okamžiku, kdy koučovaný dostal dostatek prostoru.

Když podřízený přestane svého šéfa vnímat jako zdroj potenciálních problémů, bude o svých problémech hovořit mnohem snadněji, diagnostikovat, diskutovat, řešit.

Kultura svalování viny na druhé vede k syndromu falešné reality ve firmě, škole, kdekoliv. **Rozumný manažer začíná od obecnějších záležitostí, pomáhá s řešením méně významného problému, získává si důvěru a šanci dostat se ke svému problému.**

III. Možnosti

„Když si myslíte, že vás už nic nenapadne, vymyslete něco dalšího.“(Whitmore)

Hledání možností není najít jednu správnou odpověď, ale **co největší počet alternativ.** V tento moment je počet důležitější než proveditelnost. Stimulujeme myšlení, tvořivost. Preference, cenzura hodnocení nejsou na místě. Kouč by měl získat co nejvíce možností, vytvořit prostředí důvěry, zaznamenat návrhy.

Omezující faktory: To není možné, takhle se to dělat nedá, s tím nebudou souhlasit, to už má dávno konkurence...To všechno je zápor a zamítnutí...



Otázky kouče:

- Co když...mám rozpočet, co udělám?
- Kdybych měl víc lidí, co bych udělal?
- Co kdybych znal odpověď, jak by zněla?
- Co kdyby tato překážka neexistovala, co bych dělal?

Je důležité překonat cenzuru racionálního myšlení. Co se zdálo nemožné, se díky kombinaci různých přístupů může ukázat jako řešitelné. Všichni máme sklon vytvářet si sebeomezující předpoklady.

Podaří-li se nám překonat sebeomezující předpoklady, umožní nám to řešit staré problémy novými způsoby. Pokud najdeme nesprávný předpoklad, najít řešení je mnohem snazší.

Pokud **máme seznam možností, další fáze koučování je volba** – vybereme prostě tu nejlepší možnost s ohledem na **náklady a přínos**.

Kouč do možností vstupuje, až když koučovaný vyčerpá všechny svoje možnosti: Vím o několika dalších možných řešeních. Chcete je slyšet?

Mapování možností: podvědomě dáváme priority některým možnostem, proto je lepší si nápady psát do myšlenkové mapy.

IV. Vůle a volba

Čas rozhodnutí a upřesnění

V poslední části rozhovoru s koučovaným vytvoříme **konkrétní akční kroky**, které jsou zaměřené na realizaci specifických potřeb, pomocí upřesňujících otázek. Zde kouč může být až tvrdý.

- **Co uděláte?** Je čas rozhodnout se. Kterou z těchto možností máte v úmyslu realizovat? Ujasnit si jasnou alternativu.
- **Kdy to uděláte?** Specifikovat časový rozvrh.
- **Bude tato činnost v souladu s vaším cílem?** V důsledku změn je možné reformulovat cíl.
- **S jakými překážkami můžete počítat?** Prevence.
- **Kdo musí být informován?** Potvrzení, zda se potřebné informace dostanou všem, obzvláště ve firmě.
- **Jakou podporu potřebujete?** Využití zdroje zvenčí, kdo něco připomene, může být i kouč.
- **Jak a kdy získáte potřebnou podporu?**
- **O čem ještě uvažujete?**
- **Na desetibodové stupnici vyznačte, s jakou jistotou opravdu uskutečníte činnosti, na kterých jsme se dohodli.** Pokud jste dospěli k hodnotě menší než osm, zamyslete se nad náročností úkolu, tak aby bylo možné posílit potenciál dokončení.
- Pokud něco nehodláte udělat, prostě to vyškrtněte ze svého seznamu.

Na závěr kouč předává seznam akčních kroků, klient si seznam přečte a potvrdí. Kouč nabízí další podporu, po určité době posoudit vývoj, kontakt iniciuje kouč, klient má pocit, že je důležitý.



10. Co všechno vstupuje do procesu koučování a na co nezapomínejte při tvorbě otázek

„Přemýšlíme o tom, co vidíme a slyšíme. To, o čem přemýšlíme, v nás vyvolává pocity. Naše pocity ovlivňují naše reakce. Reakce se mění v návyky, které určují náš úděl.“

Bob Gass

Pokud chceme **problémy odstranit**, nesmíme k nim přistupovat povrchně a spokojit se s tím, jak se nám jeví.

Ředitel školy při koučování zaměstnanců **sleduje objektivní informace, jednotlivé aktivity, překážky v rozvoji, materiální, finanční a lidské zdroje**. Navíc **se zaměřuje na emoce a smysly** svých podřízených.

SMYSLY, VNÍMÁNÍ – VAKOG

Při vedení rozhovorů je užitečné zaměřit se na smysly, kterými **vnímáme tento svět**. Každý z nás má **dominantní jiný kanál** vnímání. Někdo je vysloveně **vizuální typ** a vnímá svět především očima, učí se z textu, na který se musí dívat, a má výbornou schopnost vizualizace. Jiný je **auditivní typ** a učí se poslechem. Pamatuje si přesně, kdo mu co říká, texty písní, a těmto lidem většinou jdou snadno naposlouchat cizí jazyky. Zatímco **kinestetický typ** potřebuje na věci sahat a vnímat, jaké u toho má pocity. Je pro něj důležitý pohyb.

I další dva kanály jsou důležité. Ovšem používá je už jen málokdo jako dominantní. Přesto nezapomínejme na **čich a chuť**, které také vstupují do vnímání našeho světa.

Ideální je, když máme rozvinuté **všechny druhy smyslového vnímání**. V západoevropské kultuře je většina z nás kombinací některých kanálů vnímání a přes ty filtruje svět.

Pokud jako kouč dokážu pozorováním odhalit, jak vnímá svět ten druhý, můžu se s ním dostat daleko dál, a navíc se mi snáz buduje důvěra.

Doporučené otázky:

- **zrak – vizuální – Co vidíš? Co jsi viděl?**
- **sluch – auditivní – Co slyšíš? Co jsi slyšel?**
- **hmat – kinestetické – Co cítíš? Jak to cítíš teď a tady?**
- **čich – olfaktorické – Jakou to má vůni?**
- **chuť – gustatorické – Jakou to má chuť?**



EMOCE

Do procesu koučování velmi často vstupují emoce. Úkolem kouče není emoce ukončovat, dávat najevo, že jsou nám nepříjemné, nebo od nich odvádět pozornost. S **emocemi se prostě počítá**, jsou tu s námi a jsou to **důležité informace k posouvání se v problémech dál**.

EMOCE=INFORMACE

Doporučené otázky:

- Vidím, že jste našťvaný, co konkrétně vás rozčílilo? Co s tím vy můžete udělat? Jak změnit situaci do budoucna?
- Co pociťujete, když vám zavolá rozčilený rodič?
- Jaké pocity jste měl při poslední poradě?
- Čeho se obáváte ve výuce?
- Kde ve vašem těle pociťujete napětí při vedení předmětové komise?
- Jaký pocit u vás převažuje, když zjistíte, že se vám něco povedlo?
- Můžete na stupnici 1 – 10 určit, jak dalece jste přesvědčen, že vaše dnešní prezentace bude dobrá?

PŘESVĚDČENÍ

Naše vědomí obsahuje už od dětství **dlouhodobě stabilní přesvědčení** a názory, které zabarvují naše vnímání a vztahy s druhými, a **deformuje naše vnímání reality**. Pokud si těchto přesvědčení nebudeme vědomi, proces koučování se tím může zablokovat.

Pokud máte ve svém sboru někoho, kdo je podvědomě přesvědčený, že vše v jeho životě musí být složité, že si nezaslouží úspěch, lásku apod., těžko ho dovedete k cíli jen metodou GROW. Je třeba cílit na tato přesvědčení a dávat je z oblasti nevědomých do vědomých.

Příkladem může být žena, která se snaží zhubnout 20kg za rok. Ví, co dělá špatně, jak si nastavit jiný režim, ale nic z toho se jí nepodaří, protože v jejím podvědomí je uloženo od babiček, které zažily válku, že „hubený je studený“.

S těmito procesy je třeba počítat. Pokud máte pocit, že se druhému nedaří naplnit své záměry, pravděpodobně ho něco blokuje. Jako kouč mu můžete pomoci na tyto bloky přijít, zvědomit je. Už to je velmi užitečné, nicméně k odstranění těchto bloků se používají jiné metody, například NLP, rodinné konstelace, ThetaHealing
...

Doporučujeme lidi s těmito problémy poslat za zkušeným odborníkem.

Příklady přesvědčení nastavení naší mysli:

- Musím být dokonalá/ý, jinak mě nebude mít nikdo rád.
- Nejsem dost šikovná/ý.



- Všechno v mém životě musí být složité.
- Učitel musí být chudý.
- Učitele stejně nikdo nemá rád.
- Když někdo uvidí, že dělám chyby, přijdu o všechno (pozornost, život, zaměstnání, ...).

TĚLESNÉ PROJEVY

Většina myšlenek se pojí s emocionálními náboji, emoce ovlivňují tělesný stav, fyzické vjemy aktivují myšlení.

I na těle našich klientů, zaměstnanců, můžeme pozorovat nepohodu a zacílit na toto téma otázky. Na řešení, jak to udělat, aby se cítil fyzicky lépe, by si druhý měl přijít sám pomocí **kladení otevřených otázek ve schématu GROW**.

Na obavy, starosti, neklid, znepokojení lze působit prostřednictvím mysli, těla a emocí. Dlouhodobě přetrvávající stres lze redukovat uvědoměním si fyzické tenze. Každému pomáhá něco jiného, vedeme k zvědomění si tělesného uvolnění každého jednotlivě.

„Koučování znamená zabývat se příčinami a nezůstávat u symptomů.“ Whitmore

Příklady otázek:

- Říkáš, že ti z toho třesí hlava, stává se ti to ještě někdy jindy?
- Jak často se ti to stává?
- Co se opakuje těsně před bolestí hlavy?
- Co by se dalo změnit, aby k tomu vůbec nedošlo, co ještě?
- Co tedy pro sebe uděláš, aby ti bylo lépe?

VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE

V koučovacím rozhovoru hraje také velkou roli motivace. Zkoumáme ji při stanovování cíle a pracujeme s ní při finálním uzavírání koučovacího procesu (W – oblast vůle – will). Klient ve svém životě nedělá nic bez důvodu. Za každým našim činem stojí nějaká pohnutka, podnět, důvod, motiv. Tedy osobní příčina určitého chování. Kouč ji pomáhá pojmenovat.

Motivací pak myslíme souhrn prvků, faktorů, které vedou k činům. Energizují, jsou hnacími motory. Usměrnují naše chování a jednání k naplnění určitého cíle. Dlouhodobý motor v tomto ohledu je spíše vnitřní motivace, výsledek potřeb a zájmů člověka. Vnější motivace – odměny a tresty – tento charakter nemá.

Jako kouči tedy hledejte s klientem vnitřní motivaci.



11. Baterie koučovacích otázek

Koučovací otázky podle M. Atkinson

- Když se na sebe podíváte za 30 nebo 40 let, koho byste rád viděl?
- Popište mi, co jste dokázal, jak to vypadá?
- Jak uspokojivá a naplňující je cesta, po které jdete?
- Jaký je váš typický den a vzorec?
- Jste sami sebou?
- Uvědomujete si své vědomé a nevědomé hodnoty?
- Pokud je život hra, jakou roli v ní hrajete?
- Nakolik si plně užíváte každé chvíle, bez ohledu na to, kdo jste a co děláte?
- Jaké nejlepší a nejefektivnější kroky si dokážete představit?
- Pokud nechcete, co chcete?
- Jaké jsou nejlepší způsoby, jimiž byste mohl dosáhnout svého cíle?
- Co pro vás bude důležité, abyste mohl dokončit...pokud nechcete, co chcete?
- Jakými skvělými způsoby můžete začít?
- Jaké jsou silné možnosti vaší volby, čím můžete začít?
- Jak můžete efektivně zvýšit svou tvořivost, schopnosti, volby...
- Kým se potřebujete stát, abyste...

Koučovací otázky podle J. Whitmora

- **CO, KDY, KDO, KOLIK** (pozor na PROČ – to evokuje kritiku)
- Jaké důvody vedly...?
- Které kroky...?
- Všiml jsem si, že jste doposud nezmínil... Máte proto nějaký důvod?
- **CO JEŠTĚ?** (nebojte se tuto otázku používat co nejčastěji)
- Kdybyste znal odpověď, jaká by byla?
- Jaké důsledky by to mělo pro vás a pro druhé?
- Jaká kritéria používáte?
- Co je na tom pro vás nejobtížnější?
- Co pro vás představuje nejtěžší výzvu?
- Co byste poradil příteli, který by se ocitl ve stejné situaci?
- Nevím, jak pokračovat s touto záležitostí, **CO BYSTE UDĚLAL VY?**
- Co byste získal/ztratil, kdybyste udělal/řekl...?
- Kdyby vám tohle někdo řekl/udělal, jak byste se cítil, co byste si myslel, co byste udělal?

