

Efektivní práce s lidmi

Studijní pomůcka pro kombinované studium

Ing. Milan Bobek, MSc.

Praha, 2014



Obsah

Obsah	1
Návod k použití	2
1. Filozofické základy efektivní práce s lidmi	5
2. Vědecké předpoklady účinného leadershipu	14
3. Psychologické školy využitelné v koučování a managementu	23
4. Úvod do koučování jako univerzální dovednosti	29
5. Základní metodika koučovacího rozhovoru	34
6. Pokročilejší metody rozvoje lidí - reflexe, zadání, mentoring	40
7. Tvořivé zážitkové techniky k hlubšímu využití vlastních zdrojů	48
8. Přehled nejúčinnějších koučovacích nástrojů	57
9. Profesionální standardy k zajištění kvality koučovacího procesu	66
10. Příprava k závěrečné supervizi	88
Kam dál?	92
Kontakt	94

Návod k použití

Stručná charakteristika předmětu

Předmět je koncipován jako praktický nácvik poskytující studentům konkrétní poradenské, komunikační a manažerské nástroje pro efektivní práci s lidmi respektující a rozvíjející jejich vnitřní zdroje – procvičovány jsou zejména dovednosti koučování s jednotlivcem.

Vstupní předpoklady

Předmět navazuje obzvláště na předměty Filozofie pro manažery, Psychologie pro manažery, Metody a postupy používané v psychologii, Základy poradenské psychologie, Management lidských zdrojů a Praktické manažerské techniky.

Obsah předmětu

Student získává:

- Filozofické, vědecké a psychologické inspirace pro zacházení se sebou i s druhými
- Konkrétní komunikační, psychologické a koučovací nástroje pro efektivní práci s lidmi
- Metodické přístupy zaměřené na řešení
- Dovednost vyjednávání potřeb a cílů
- Zvládnutí metodiky koučování
- Praktickou dovednost vést koučovací rozhovor v rovině vedení i podpory a umět v něm pomoci klientovi dosáhnout posunů dopředu
- Umění nahradit hodnocení a razení reflektováním
- Schopnost vést koučovací rozhovor s jednotlivcem
- Dovednost pracovat se zadáním a závěrečnou intervencí.

Cíl předmětu

- Student dokáže vést efektivní poradenský, koučovací a manažerský rozhovor v rovině vedení i podpory, vnášet do něho konstruktivní otázky, reflexe i zadání.
- Dosažení této dovednosti je ověřeno předložením studentovy videonahrávky rozhovoru, ve kterém má jeho komunikační partner konkrétní reálnou potřebu.
- Klient na nahrávce nakonec poskytne studentovi zpětnou vazbu, k čemu konkrétnímu mu byl rozhovor k užitku a k jakému posunu během něho u něj došlo.
- Vyučující při supervizi videonahrávky prověřuje zejména studentovo zvládnutí nejdůležitějších metodických prvků probíraných na seminářích a uvedených v povinné literatuře.

- To se týká především dodržení standardní struktury rozhovoru (zadání, kontexty, podnět, žádost, zakázka, kontrakt, realizace, zpětná vazba), jeho převážně podpůrného charakteru (vyhnutí se direktivnímu vedení, instruktážním vstupům a přílišnému popisu problému), pokládání konstruktivních otázek, vnášení nedirektivních reflexí a transparentní práce se zadáním.

Forma studia

Moderované skupinové diskuse, skupinové koučování od lektora, zkušební koučování mezi spolužáky, výměna zkušeností, semináře, prezentace studentů, práce v malých skupinkách, samostudium, nácvik koučovacích a poradenských rozhovorů mezi studenty navzájem a s pozvanými hosty, zpětná vazba k přineseným videonahrávkám účastníků a rozbor instruktážních a učebních videonahrávek lektora.

V prezenční formě studia probíhá výuka formou šesti celodenních 12-hodinových zážitkových seminářů.

V kombinované formě studia je výuka dotována 20 vyučovacími hodinami, které jsou rozděleny do 4 bloků v jednotlivých soustředěních. Důraz je zde kladen na samostudium a domácí přípravu studenta.

Předmět je zakončen obhajobou závěrečné videonahrávky koučovacího rozhovoru studenta s reálným klientem.

Požadavky k zápočtu

Podmínkou pro udělení klasifikovaného zápočtu je obhájení videonahrávky vlastního reálného poradenského / koučovacího rozhovoru s partnerem, který má nějakou konkrétní potřebu (může to být kdokoli s výjimkou spolužáků ze třetího ročníku a absolventů NC) a prokázání zvládnutí nejdůležitějších metodických prvků probíraných na seminářích a uvedených v povinné literatuře.

To se týká zejména dodržení standardní struktury rozhovoru, jeho podpůrného charakteru, pokládání konstruktivních otázek, vnášení nedirektivních reflexí a transparentní práce se zadáním.

Student si svou cca 30-40 minutovou nahrávku nachystá k ukázce tak, aby mohl podle připraveného časového rozložení ostatním přítomným předvést všechna důležitá místa, na kterých prokáže splnění nejdůležitějších požadavků na vedení rozhovoru, a to zejména:

- 1.) dovedností nastavit kontext a přinést případné zadání,
- 2.) vyjednat s partnerem jeho žádost na rozhovor,
- 3.) pomoci mu naformulovat konkrétní zakázku,
- 4.) zahájit její realizaci podle dohodnutého kontraktu
- 5.) a nakonec nechat partnera zhodnotit dosažené efekty rozhovoru a popsat z něj vyplývající následné kroky, které hodlá zrealizovat.

Tento manuál chce poskytnout:

- nejnnutnější nezbytné vstupní informace uvádějící do studia
- návody, podněty a inspirace k relativně snadnému, rychlému a efektivnímu individuálnímu studiu problematiky, odborné a populární literatury, ale také ke sběru informací a materiálů.
- návody, podněty, inspirace k praktickému a pedagogickému využití poznatků a dovedností
- získaných při studiu.
- doprovod na další cestě sebevzdělávání.

Tento manuál neposkytuje

- vyčerpávající a úplný přehled o studovaném předmětu
- souvislý výklad problematiky
- didaktický materiál připravený k použití ve výuce

**Pro úspěšné získání praktických dovedností
z tohoto předmětu je nutná
aktivní účast na prezenční formě výuky.**

1. Filozofické základy efektivní práce s lidmi

V této kapitole se dozvíte

Shrnutí nejdůležitějších poznatků z filozofie pro manažery z 1. ročníku.

Jaké jsou filozofické základy jakékoliv formy účinné práce s lidmi.

Jaké inspirace pro zacházení se sebou a s druhými můžeme dnes využít od Sokrata, Platóna, z různých světových náboženství, z racionalismu, empirismu, od Kanta, Hegela, z existencialismu, fenomenologie, postmodernismu a konstruktivismu.

Základní principy efektivního leadershipu – nedirektivnost, neexpertnost a důvěra ve zdroje lidí, práce s lidmi jako kombinace vedení a podpory, odpovědnost a proaktivita, svoboda volby, výzva.

Klíčová slova

efektivní práce s lidmi, objektivismus, subjektivismus, Sokratés, Platón, racionalismus, empirismus, Hegel, Kant, existencialismus, fenomenologie, jazykový obrat ve filozofii, postmodernismus, konstruktivismus

Sylabus přednášky

Opakování filozofie pro manažery z 1. ročníku:

1. téma: Antika

- Přírodní filozofové a koncept čtyř živlů
- Hérakleitos – jednota a boj protikladů
- Mystéria a zážitkový přístup k mytologii
- Sofisté a expertní formy výuky
- Filozofové a jejich hledání moudrosti a péče o duši
- Sókratés a jeho porodní umění, první dialektika
- Platón – jev a idea - co je zdánlivé a co je skutečnost
- Aristotelés – systematické základy objektivistických věd a logika
- Divadlo a prožitek katarze
- Epikurejci a stoikové

2. téma: Východní a tradiční náboženské a filozofické směry

- Taoismus – jednota protikladů, nekonání, harmonizace energií
- Hinduismus – bráhma a átman, karma, vyladění energií, jóga a tantra
- Buddhismus – utrpení, osvícení, nirvána, meditace, 4 vznešené pravdy



- Pohanství - jednota s přírodou, božstva a démoni, šamanismus, předkové a přírodní síly, přechodové a jiné rituály, Vision Quest
- Ho-o-pono-pono - příklad současné tradiční havajské filozofie, Aloha

3. téma: Středověk a západní náboženství

- Judaismus - lid knihy, smlouva, životní příběhy, nezdolnost, desatero, důraz na individualitu a vzdělání
- Křesťanství - výklad desatera, víra, naděje, láska, muži a ženy, smlouva, zpověď, pokání, odpuštění, milost, znovuzrození, osobní odpovědnost, osobní vztah s Bohem
- Islám - zákonická morálka, úcta k rodině, rozvoj přírodních věd a umění

4. téma: Humanismus, renesance a osvícenství

- N. Machiavelli - Vladař
- Racionalismus a dedukce
- Empirismus a indukce
- G. W. F. Hegel - dialektika (teze, antiteze, syntéza)
- I. Kant - syntéza racionalismu a empirismu, kategorický imperativ

5. téma: Materialismus, pozitivismus a industriální paradigma

- materialismus
- pozitivismus - vědeckost a měřitelnost
- industrializace a industriální společnost
- modernismus a postmodernismus

6. téma: Voluntarismus, existencialismus a fenomenologie

- S. Kierkegaard a individualizace
- A. Schopenhauer - svět jako vůle a představa, etická a estetická cesta vykoupení
- F. Nietzsche a vůle k moci
- C. Jaspers, J.P. Sartre, A. Camus, G. Marcel, M. Buber, M. Proust, S. Beckett - existenciální úzkost, hledání smyslu, sebeutváření, svoboda a odpovědnost
- H. Bergson, elán vital a filozofie života
- M. Heidegger - Daseins filozofie a psychologie
- E. Husserl a fenomenologie - uvědomování a bytí tady a teď, reflexe a sebereflexe

7. téma: Moderní filozofie

- Pragmatismus
- L. Wittgenstein, analytická filozofie a jazykový obrat ve filozofii - hranice jazyka a hranice světa, strukturalismus
- Diskurs a řečové hry (Lyotard, Saussure)
- Dekonstrukce (Derrida)
- Komunikační teorie
- Postindustriální, informační a znalostní společnost
- Konstruktivismus

Hlavní principy vybraných přístupů:

Sokratés

- Porodní umění = otázky vedoucí člověka k hledání jeho vlastních odpovědí (napomáhání k náhledu a sebepoznání).
- Dialektika v pojetí antické filozofie byla metodou dobírání se k poznání rozhovorem, dialogem.
- Rozhovor je veden k poznání zdánlivosti vědění (otřesení zdánlivým), k náhledu vlastního nevědění a pak je teprve možné následné hledání nového pravého vědění.
- Pokora při poznávání – trvalá principiální neúplnost a nedostatečnost našeho poznání vedoucí ke stále novému a nikdy nekončícímu hledání lepších odpovědí.
- Otázka jako nástroj předávání odpovědnosti druhému člověku.
- Využití při delegování, předávání odpovědnosti a podpoře proaktivity lidí.
- Konstruování vlastního řešení.
- Využívání vlastních vnitřních zdrojů partnera v diskusi.

Platón

- Podstata skutečnosti a naše apriorní vědění pochází podle Platóna ze světa idejí.
- Ideje jsou lidem vrozené. Veškeré poznávání je tak vlastně vzpomínání.
- Nespolehlivost smyslového vnímání jevů – podobenství o jeskyni – nemáme přímý přístup ke skutečnosti, ale pouze zprostředkovaný našimi smysly – výsledkem jsou vždy jen obrazy (stíny skutečnosti) v našem mozku.
- Myšlenka předchází skutečnost.
- Prvotnost strategického plánování a představivosti.
- Spoléhání se na abstraktní uvažování – objevování poznání v sobě a učení se ze svých zdrojů.
- Inspirace pro hledání existence i metafyzických skutečností a odpovědí – vyplatí se respektovat zákonitosti a principy platné v neviditelném „duchovním“ světě.

Racionalismus

- Kartezianismus je postup využívající abstraktních racionálních a myšlenkových úvah.
- Na jeho základě můžeme i v ostatních vědách využívat poznatků matematiky, geometrie a dalších abstraktních nástrojů k přesnému modelování a předvídání dějů.
- Dualismus duševního a hmotného – podle Descarta to jsou dvě různé oblasti, přičemž jevy ve fyzické a duševní oblasti jsou zkoumány zvlášť – nezávisle.

- Metoda programového zpochybňování vlastních myšlenkových postupů a hypotéz – snaha najít slabiny svých názorů formou úsilí o vyvrácení vlastní hypotézy a tím její podepření ještě kvalitnějšími argumenty.
- Racionalismu hrozí přílišná teoretičnost a neověřitelnost poznatků v praxi.
- Racionalismus je základem deduktivní metody zkoumání jevů.
- Dedukce je postup od obecného (například teorií a hypotéz) k jednotlivému (díličí zkušenosti nebo skutečnosti).

Empirismus

- Má smysl zkoumat jen smyslově poznatelné a měřitelné jevy.
- V jevech samotných nejsou obsaženy zákonitosti (např. ani zákon příčiny a následku) – jevy je třeba vždy znovu sledovat a obecné zákonitosti jsou až naším odvozením z pozorování.
- Podle empirismu nám nejsou vrozeny žádné ideje (člověk jako tabula rasa), veškerý obsah vědomí vychází z naší zkušenosti.
- Empirismus je základem indukční metody zkoumání jevů.
- Indukce je postup od jednotlivého (konkrétní zkušenosti) k obecnému (k odvozeným zákonitostem a k teorii).
- Indukcí nelze nic nevyvratitelně dokázat – i jediná výjimka by porušila pravidlo.
- Empirismu chybí vědecké nástroje pro zkoumání metafyzična a často i psychiky.
- Lze jej využít při vědeckém experimentálním zkoumání ověřitelných jevů, které mají hmotný a hmatatelný základ.

Hegel

- Dialektika podle Hegela je poznání o současné jednotě a boji protikladů a o vývoji probíhajícím ve spirále (dialog myšlenkových a společenských proudů v dějinách).
- Jako metoda sestává z teze, antiteze a syntézy:
 - Teze je nějaké tvrzení
 - Antiteze reprezentuje jeho popření či pohled z opačného úhlu
 - Syntéza pak určí, za jakých podmínek platí teze, za jakých antiteze a využije to nejlepší z obou pohledů na kvalitativně vyšší úrovni poznání, která zahrne obojí.
- V této podobě je možné dialektickou metodou nejenom vykládat dějiny lidské společnosti a myšlení, ale i zkoumat jakoukoliv skutečnost a oprotit se tak od příliš jednostranných a úzkých pohledů.

Kant

- Etická maxima - nejobecnější a nejvyšší etické pravidlo, podle kterého se řídí všichni lidé na světě.
- Kategorický imperativ: „Jednej tak, aby maxima tvé vůle mohla vždy zároveň platit jako princip všeobecného zákonodárství“.

- „Jednej jen podle té maximy, po níž můžeš zároveň chtít, aby se stala obecným zákonem.“
- Podstatou této poučky ovšem není jen laické chápání „jednej tak, jak bys chtěl, aby ostatní jednali s tebou“ – tedy neubližovat druhým, ale fakt, že zeptáme-li se touto formou sami sebe na to, co je správné, dokážeme si i sami správně eticky odpovědět (díky svědomí = morálnímu zákonu ve mně) a sami sobě se tak stáváme zákonem.
- Dokážeme jednat eticky, přičemž ovšem zároveň zůstáváme svobodní.
- Příkladem je, když nevím, zda bude dobré zachovat se vůči partnerovi (-ce) nevěrně nebo mu (jí) zalhat, zeptám se sám sebe, zda chci, aby se takto chovali všichni, i on (ona) vůči mě a hned vím, co je správné udělat. Pak je na mě, zda udělám něco, co sám vím, že je špatné a popřu tak svou svobodu jednat správně a naruším tak své svědomí.

Existencialismus

- Existencialismus zkoumá bytí – naši existenci v odosobněném světě a její smysl.
- Po ztrátě vztahu k absolutnu a k Bohu jako k berličce se snaží vypořádat s lidskými pocity prázdnoty, marnosti, nesmyslnosti, odcizení a úzkosti.
- Existencialističtí autoři často používají umělecké formy sdělení (divadlo, román).
- Od zdánlivého nihilismu některých autorů dochází ke konstruktivnímu důrazu na nevěšení se na zdánlivé jistoty, ale vytvoření si vlastních individuálních opor a jistot.
- Ty však nikdy nemohou být pevnými hodnotami jednou provždy, ale je třeba je neustále znovu hledat, objevovat a flexibilně si je vytvářet (život v přítomném okamžiku – ne v minulosti či v budoucnosti).
- Hlavními tématy konstruktivně pojatého existencialismu tedy jsou:
 - vzpoura proti absurditě, důraz na sebeutváření, svobodu volby,
 - převzetí odpovědnosti za svůj vlastní osud i obsah života, individualismus,
 - znovuvytváření si vztahů s Bohem, se světem, se sebou samým i s druhými na tomto novém základě vlastní volby a odpovědnosti.
- Na respektování těchto principů tak musí být postaveny i moderní způsoby práce s lidmi, mají-li být úspěšné – tedy dát lidem prostor k sebeorganizaci.

Fenomenologie

- Fenomenologie se snaží zkoumat jevy v jejich podstatě, a to tak, jak se jeví našemu vědomí.
- Fenomenologická redukce tak odděluje obsahy našeho vědomí od vnějších vnímaných skutečností (jevů, objektů světa).
- Při zkoumání jevů je pak nutné se oprostit od různých psychologických a individuálních zabarvení (filtrů), které náš mozek přidává ke zkoumanému jevu.

- Daný jev je zobrazen v našem vědomí (intencionalita jako svébytnost a samostatnost psychických fenoménů – jsou reálným obrazem reálné skutečnosti) a jen tak jsme schopni jej zkoumat – nikdy ale nemáme přímý přístup k věci samé.
- Zkoumání co nejpravdivější podstaty jevu se děje důsledným odstraněním předsudků, dojmů a výkladů, zdržením se všech soudů a zkoumáním jevů samých o sobě (tzv. epoché jako pouhé pozorování vědomí a jeho čistých obsahů = zření podstaty).
- Jednou z možností použití fenomenologie je sebereflexe.
- Příkladem další aplikace může být využívání nezávislého pohledu druhých lidí – tedy reflexe (zrcadlení), kdy druhému nesdělujeme naše hodnocení jeho chování, ale pouze svá vlastní subjektivní pozorování oproštěná o naše výklady a soudy.
- To má mnohem lepší účinek než hodnocení, protože respektujeme jejich sebeorganizaci.

Filozofie jazyka a jazykový obrat ve filozofii

- Filozofie se odvrací od zabývání se obsahy poznávání a začíná zkoumat samotné vyjadřovací prostředky – tedy strukturu a formy jazyka (jako nositele poznání).
- Z nich usuzuje na podstatu jevů a skutečnosti, protože má za to, že struktura jazyka odráží naše myšlení a tedy by měla zrcadlit i strukturu a obsah zažívané skutečnosti.
- Komunikační teorie navíc zdůrazňuje, že nositelem významu v komunikaci není jen jazyk sám, ale i kontext a vztahové souvislosti.
- Využití tohoto poznatku spočívá např. ve zkoumání kontextu a souvislostí řečeného, snažíme-li se s někým dorozumět a v potřebě průběžně si vzájemně vyjasňovat obsahy a významy řečeného a stále znovu vyjednávat související vztahové dohody.
- Řeč může být využita i jako konstruktivní nástroj, jímž nejenom popisujeme stávající skutečnosti (problémy), ale za jehož pomocí si také vytváříme nové konstrukty a řešení – použitím jazyka usměrňujeme a ovlivňujeme i své okolnosti.
- Jazykem popisujeme žádoucí stav a míříme k němu za pomoci hledání výjimek a zdrojů. Popis řešení v jazyce podporuje víru v jeho dosažení a otevírá nové možnosti.
- Naproti tomu popis a analýza problému problémový stav často konzervuje.
- Principem (sebe-)řízení v živých systémech je komunikace na základě dvojně (rekurzivní) cyklické zpětné vazby (cirkulární kauzalita).

Modernismus a postmodernismus

- **Modernistický** (industriální) pohled na svět vychází z racionality, z důvěry ve vědu a technologii, v existenci a platnost objektivních pravd a ve velká vyprávění (ideologie s nárokem na všeobecnou závaznost).

- Je zde snaha o jednotu na základě jedné pravdy a jednoho cíle a důraz na západní hodnoty. Význačné je protěžování zájmů výrazných individualit a elit.
- Slabinou modernismu může být trvání na konvencích, rigidních standardech, zakonzervování již více nefunkčních postupů, nerespektování plurality a jiných úhlů pohledu, častý sklon k materialismu, konzumnímu způsobu života a ke zneužívání technologií. Zdrojem bohatství v industr. spol. jsou výrobní prostředky.
- **Postmoderní** (postindustriální) pohled prosazuje pluralitu názorů a pohledů na svět, z nichž žádný si nečiní nárok na absolutní pravdu a výlučnost, platí zde respekt k potřebám všech, nejen elit. Zdrojem bohatství zde jsou informace a znalosti.
- Důraz je položen na mnohost, nenadřazenost západního myšlení a racionality nad „východním“ přístupem, ale na prosazování i emocionálních a intuitivních prvků, na rozvoj duchovna, individualismu a ekologie.
- Slabinou postmodernismu může být přílišná relativizace všeho a odmítnutí celého předchozího vývoje i poznatků soudobé vědy (pouhá negace) na základě jejich nepochopení (ztráta paměti a návaznosti, opomenutí základního vědeckého principu poznání, že vyšší teorie či hypotéza musí vysvětlovat a v sobě zahrnovat i vše to, co bylo předtím, plus něco navíc, a nikoliv to jen popřít).
- Při ztrátě pevného bodu, hodnot a pravd pak není o co se opřít a může to vést ke ztrátě jistot, zakotvení a neurotizaci lidí.

Konstruktivismus

- Konstruktivismus tvrdí, že nemáme přístup k na nás nezávislé objektivní skutečnosti.
- Důvodem je filtrační a výkladová schopnost našeho mozku a psychiky – to co vnímáme, souvisí vždy více s námi a s našimi dřívějšími zkušenostmi a výklady, než přímo s vnímanou skutečností (jsou to naše mapy).
- My sami jsme tedy konstruktéry skutečnosti – tudíž máme odpovědnost za konstruování svého světa, svých náhledů a postojů k sobě i k druhým.
- Konstrukty mozku však mají sílu reality – jeví se jako skutečnost a mají na nás vliv.
- Impulsy z konstruktivismu nás mohou vést ke skutečnému respektu k lidem – k dávání jim stále nových šancí, k jejich neuzavírání do škatulek našich pohledů na ně, k ponechávání jim svobody být takovými, jací chtějí být a k plné důvěře v jejich zdroje a schopnosti.
- Sami si tak také můžeme překonstruovat zdánlivé hranice svých možností a svobodně ovlivňovat svou budoucnost – být takovými, jakými chceme být.

Studijní úkol



Prostudujte si z literatury základní principy a promyslete praktické aplikace pro dnešní práci s lidmi u následujících filozofických škol:

- Sokratés
- Platón
- racionalismus
- empirismus
- Hegel
- Kant
- existencialismus
- fenomenologie
- filozofie jazyka
- postmodernismus
- konstruktivismus

Otázky k procvičení

Uvedte vždy minimálně tři základní principy a tři praktické aplikace pro dnešní práci s lidmi u následujících filozofických škol:

- Sokratés
- Platón
- racionalismus
- empirismus
- Hegel
- Kant
- existencialismus
- fenomenologie
- filozofie jazyka
- postmodernismus
- konstruktivismus

Doporučená literatura

Bobek, M., Peniška, P.: *Práce s lidmi. Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese - S úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a poradenské psychologie.* NC Publishing, Brno, 2008

Kunzman, P., Burkard, F.-P., Wiedmann F.: *Encyklopedický atlas filosofie.* Nakladatelství Lidové noviny, Praha, 2001

Nicola, U.: *Obrazové dějiny filozofie* - Euromedia, 2011

Petříček, M.: *Úvod do současné filozofie.* Herrmann & synové, Praha, 1997

Storig, H. J.: *Malé dějiny filosofie.* Karmelitánské nakladatelství Kostelní Vydří, 2000

Internetové zdroje

www.wikipedie.cz



2. Vědecké předpoklady účinného leadershipu

V této kapitole se dozvíte

Jaké poznatky moderních systémových věd lze využít pro efektivní práci s lidmi a jejich vedení.

Klíčová slova

teorie relativity, kvantová fyzika, kybernetika I. a II. řádu, teorie chaosu, emergence, autopoieza, systémová teorie, systémové myšlení, systemika, komunikační teorie, teorie všeho

Sylabus přednášky

Teorie relativity

- Vše je relativní - tedy vždy jiné, podle toho, z jakého úhlu a v jakém kontextu (v jaké vztažné soustavě) se na věc díváme.
- Nemusí to znamenat, že absolutní pravda neexistuje, ale my k ní principiálně nemáme žádný přímý přístup (vždy jsme omezeni nějakou vztažnou soustavou).
- Na objektivní realitě se tudíž nikdy neshodneme.
- Různé popisy téže věci mohou být stejně pravdivé.
- Energie je přeměnitelná v hmotu a naopak.

Kvantová fyzika

- Heisenbergův princip neurčitosti - není možné zároveň změřit hybnost i polohu částice.
- Lidská pozorovací aktivita a měření původní jevy v mikrosvětě natolik energeticky ovlivňuje, že je již nelze zkoumat v původním stavu očištěné od těchto vlivů.
- Přítomnost pozorovatele má vždy na pozorované subjekty a děje větší či menší vliv – nelze tedy nikdy počítat s tím, že by pozorovatel někdy mohl objevovat čistou - jím nijak neovlivněnou – skutečnost.
- Účel a naše volba zaměření rozhodne o tom, co ze skutečnosti uvidíme. Námí nebo klientem vnímaná jediná podoba problému či skutečnosti je jen jedním z mnoha možných výkladů. Co ze skutečnosti vnímáme, je vždy jen její velmi malý výsek.
- Existuje nekonečné množství stejně relevantních a pravdivých odlišných úhlů pohledu, které nám ovšem umožní ze skutečnosti vnímat jiné signály. Zaměřením se na něco jiného, či změnou typu pozorování se dostáváme ke zcela novým možnostem, které mohou být i velmi překvapivé a podnětné pro dosažení reálné změny u klienta.

- Také pro kouče a manažery bude důležité si neustále uvědomovat, že to, co o partnerovi v komunikaci vnímáme, když jej pozorujeme a nasloucháme mu, je výrazně ovlivněno naším náhledem. Tudíž není principiálně možné si na druhé lidi vytvořit správný objektivní názor a na základě něho pak realizovat své expertní vstupy.
- Ve vědě i při práci s lidmi tak bude potřeba opustit naše zjednodušené expertní materialistické způsoby nahlížení na zacházení s lidmi a najít úplně nové formy a nástroje, které vezmou v úvahu komplexitu a velkou různorodost lidí a jejich vztahů a nemožnost přesně předvídat jejich reakce.
- To už nemá nic společného s dříve tak populárním lineárně kauzálním myšlením (tedy přesvědčením, že vše má svou jasnou příčinu a následek a problémy lidí tak lze snadno řešit jejich analýzou a odstraněním příčin), které bylo až dosud naším generálním nářadím na řešení téměř všech problémů. Dnes platí spíše cirkulární kauzalita.

Kybernetika I. a II. řádu

- Kybernetika je spojována s obecnými principy chování různých typů systémů a se schopností toto chování ovlivňovat a řídit.
- Kybernetika je tedy vědou o řízení a komunikaci v živých a neživých systémech.
- Jejím velkým přínosem je vysvětlení významu zpětné vazby – tj. schopnosti měnit chování systému na základě jeho skutečných výstupů.
- Kybernetika **I. řádu** akcentuje využití negativní informační zpětné vazby, která je s to udržovat systém v požadovaném (stabilním) stavu navzdory různým změnám v okolí (regulace). Má význam při řízení neživých technických systémů, které se samy uvnitř nemění (koncept černé skříňky a sledování jen vstupů a výstupů).
- Moderní kybernetika **II. řádu** zdůrazňuje význam a povahu kruhové komunikační zpětné vazby, která je základem schopnosti systému formovat si vzory chování adekvátní známým situacím. Kybernetika II. řádu se zabývá živými systémy, které se uvnitř mění (učí).
- Skutečnost, že lidská znalost ovlivňuje interakci, je v kybernetice II. řádu zdůrazněna v pojetí člověka jako pozorovatele, který se stává součástí pozorovaného (nebo řízeného) systému, spolu s ním vytváří nový systém, ve kterém pak opět platí princip dvojně rekurzivní zpětné vazby (obousměrné komunikace) a tedy samo-organizace.
- Ovlivňování se lidí navzájem vysvětluje kybernetika II. řádu na základě paralely s elektrickou indukcí, kdy např. navázání vztahu manažera s podřízeným (spojení se v jednom systému) vede k tomu, že řídicí strana pomocí kunikační interakce ovlivňuje protistranu nepřímo.
- Neřídíme tak lidi přímo z vnějšku jako experti na ně, ale ovlivňujeme druhé ke změnám změnami samých sebe - svého myšlení, způsobu a obsahu řeči, naslouchání, náhledu na druhé a našeho vlastního chování. Změnou sebe ovlivňuji tebe. Tyto změny druhých však nelze nikdy předem přesně předpovědět a naprogramovat.

- Kybernetika II. řádu tedy věnuje pozornost nejen pozorovaným (řízeným), ale hlavně pozorujícím (řídícím) systémům.
- Pro ovlivňování a změnu živých systémů má mimořádný význam rozdíl - tedy změna, odlišnost, variantnost. Ta umožňuje vzájemné porovnávání různých stavů systému či situací a díky němu pak i vytváření nových možností volby.
- V práci s lidmi využijeme zejména poznatek, že rozdíl způsobuje rozdíl.

Kybernetické pojetí informace

- Dle kybernetiky platí nejenom ekvivalence hmoty a energie, ale také ekvivalence informace, energie a hmoty - určité množství informace např. může nahradit určité množství energie.
- Z toho vyplývá, že např. i vývoj vesmíru (velký třesk) musel probíhat v pořadí 1. informace, 2. energie, 3. hmota.
- Podobně při manažerském řízení je množství energie nutné na dosažení změny hmotných (např. společenských) systémů tím menší, čím kvalitnější informace pro řízení máme k dispozici.
- Zvyšováním množství informace je pak možno snižovat energetickou náročnost lidských technologií i manažerských zásahů (informační a znalostní společnost).
- Informaci si podnikatel kupuje např. od vědců za tržně podhodnocenou cenu, skutečnou nadhodnotu přináší až její pragmatická aplikace - schopnost (know-how) ji využít k multiplikaci efektů (aplikace).
- Hodnota informace je dána množstvím ušetřené energie a velikostí dosaženého efektu. Její cena je často určena tržně jen jako zlomek její skutečné hodnoty. K jejímu zhodnocení přispívá až know-how.
- Proto největším zdrojem ekonomického růstu ve znalostní společnosti je lidská schopnost využít hodnotu informace („znalost“), která je dána množstvím díky ní ušetřené energie (práce) a velikostí dosaženého efektu.
- Informace jako negentropie působí proti zániku a chaosu, odstraňuje neurčitost a tak zvyšuje uspořádanost systému. Při práci s lidmi roli informace dnes nahrazuje osobnější a individuálnější pojem - a to je právě znalost, která má principiálně nepřenositelnou povahu.

Teorie chaosu

- Teorie chaosu zkoumá složitě (komplexní) jevy a systémy ve vesmíru, v přírodě i ve společnosti.
- Zjistila, že každý systém má snahu udržovat svůj rovnovážný stav (homeostázu) a bojovat tak proti svému zániku (entropii).
- Snaží-li se však systém bojovat proti chaosu příliš (zakonzervovat si falešné jistoty), vzniká nerovnovážný (chaotický) problémový systém a dochází k jeho zhroucení (příklad: socialismus, nebo chronické psychické problémy jedince).
- Na základě teorie chaosu je tedy při práci s lidmi a firmami kladen důraz na to naučit se neustále přizpůsobovat se měnícím podmínkám

prostředí (být flexibilní) a zároveň ho ovlivňovat svým přizpůsobováním a tím si zajistit předpoklady k přežití.

- Nikoliv tedy na snahu zakonzervovat si určité jistoty (např. formou pevných popisů práce či spoléhání se na manažerské systémy, techniky a metody – tzv. „best practices“).
- Zdraví a život jedince i organizace tak spočívá v neustálém přizpůsobování se změně prostředí. Výsledkem jsou například učící se systémy a organizace či pružné formy neustálého vyjednávání zákaznických vztahů v komunikačních sítích.
- Z teorie chaosu také vyplývá, že někdy stačí jen velmi malá změna vyvolaná drobným podnětem (impulsem), která může vyvést systém z rovnovážného stavu (efekt motýlích křídel) a přiměje jej zaujmout zcela nový rovnovážný stav. Výsledkem pak může být i velká změna. To je principem emergence.
- Využití je možné např. při manažerské, poradenské a koučovací práci s lidmi, kdy stačí jen nepatrné impulsy a podněty (vedoucí k narušování rovnováhy) zvenčí, které často vedou i k velkým posunům u partnera. Postupné malé změny nakonec vedou k velkým změnám.
- V práci s lidmi tedy většinou stačí se zaměřit na nejmenší možný malý rozdíl dosažitelný v blízké budoucnosti a toho dosáhnout. To je také princip narušení reaktivity a navození proaktivity.

Emergence

- Emergence (vynořování) znamená evoluční skok na předem nepředpověditelnou vyšší úroveň uspořádání.
- Jednou z možností tohoto skoku na vyšší hladinu je i tzv. pozitivní zpětná vazba, ke které (dle Ilji Prigogina) spontánně dochází u chaotických procesů (systémů) s velkou energií vzdálených od rovnovážného stavu (tzv. disipativní struktury).
- Principem pozitivní zpětné vazby tedy je, že zvyšuje neuspořádanost a nestabilitu systému tak dlouho, až systém spontánně přejde na novou úroveň uspořádání (je opakem negativní zpětné vazby, která nestabilitu systému snižuje).
- K emergenci v systémech také může dojít na základě vkladu informace (např. genetické, z paměti systému, anebo dodané člověkem).
- Evoluce tedy probíhá v emergentních skocích na řádově vyšší hladinu uspořádanosti a nikoliv postupným vývojem jen na základě přirozeného výběru, jak předpokládal Darwin.

Autopoiéza

- Živé organismy jsou operacionálně uzavřené (tedy přímo beze zbytku jednoznačně neřiditelné zvenku). Nazveme je tedy sebeorganizující a sebevytvářející se (autopoietické) systémy.
- To znamená, že zacházejí jen se svými vlastními obsahy, sebeprodukují se. Vytvářejí samy sebe ze sebe sama (ze svých vlastních komponent) bez přímé závislosti na vnějších prvcích a vlivech.

- Nejsou ovšem informačně uzavřené – čili od svého okolí samozřejmě přijímají podněty a impulsy, avšak nereagují na ně přímo (neexistuje zde přímá korelace či závislost), ale na základě svých vnitřních stavů a vlastních voleb.
- Živé systémy fungují v každém okamžiku optimálně (dělají to nejlepší, na co v danou chvíli mají) – nemohou dělat nic jiného, než udržovat svou biologickou rovnováhu.
- Stabilitu živých systémů však zajišťuje jejich neustálá vnitřní proměna - tato rovnováha je tedy dynamická, proměnlivá v interakci (informační výměně) se sebou samými a se světem.

Systémová teorie

- Člověk, rodina, organizace i společnost jsou živé systémy.
- Jejich systémový charakter se projevuje neměnnou organizací prvků, ale trvale se mění a přizpůsobují se strukturou vzájemných vztahů mezi nimi.
- V živých systémech je celek vždy víc, než jen součet jeho součástí.
- To hlavní, o co jde v živých systémech (a v práci s lidmi), je tedy synergie (= to, co mají spojené prvky navíc oproti tomu, kdyby byly samostatné).
- Synergie vzniká na základě vzájemného ovlivňování (cirkulární kauzality), spolupůsobení více vlivů, spolupráce a vztahů.
- Živé systémy (např. lidi) nelze libovolně řídit jako stroje – nelze jednoznačně předpovědět, jak se zachovají (člověk je jako černá skříňka s nepoznatelně proměnlivými a evolučně se vyvíjejícími komplexními vnitřními stavy a znalostmi).
- Zvnějšku je možné pouze jejich podněcování (narušování jejich rovnovážného stavu), přičemž je vždy nutné respektovat jejich autonomní sebeorganizaci, sebeřízení a sebeutváření (autopoiezu).
- Při práci s lidmi tedy pracujeme s podněcováním jejich proaktivity k přebírání vlastní odpovědnosti za pomoci vytváření systémových vztahů s nimi.
- Při práci s živými systémy (lidmi) se pozorovatel stává součástí (pozorovaného nebo řízeného) systému, který pak ovlivňuje na základě dvojně rekurzivní (cyklické) komunikační zpětné vazby – i v novém systému tak platí princip sebeorganizace a vzájemného ovlivňování.

Koncept systému a systémové myšlení

- Systém je abstraktní myšlenkový model (lidské rozlišení), který je dán výčtem prvků (komponent), vztahy mezi nimi a hranicemi odlišujícími systém od jeho okolí.
- Pojem systém akcentuje holistický přístup, tj. celostní pojetí, ve kterém výsledná povaha systému (soubor jeho vlastností) vyplývá z interakce (tj. ze vzájemného působení) jeho komponent.
- Celek je zde víc, než součet částí (synergie).
- Systémové myšlení bere v úvahu vzájemné souvislosti a vztahy mezi prvky systému a cirkulární kauzalitu. Vše souvisí se vším.

- Systemové myšlení zdůrazňuje, že systémy nelze jednoduchými lineárními podněty přímo řídit a ovlivňovat zvnějšku, neboť jednotlivé prvky systému jsou spolu vzájemně provázány a cirkulárně kauzálně propojeny.
- Problém nevyřešíme, budeme-li zabývat jen jedním prvkem systému a odstraňovat u něj příčiny - naopak musíme vždy brát v úvahu celek a pracovat s celým systémem (např. rodinná terapie).
- Takové pojetí systému je dynamické, tj. bere v úvahu proměny jeho vnitřních procesů – o vnitřních stavech systému tedy neuvažuje jako o statických a neměnných.
- Respektuje tak přirozenou povahu systému jako složitého (komplexního) objektu, nezávislého na schopnostech pozorovatele rozlišovat jednotlivé jasně odlišené (diskrétní) stavy systému.
- Systém v takovém pojetí není statický, ale udržuje tzv. dynamickou rovnováhu, tj. typické a abstraktní vzory vnímané člověkem, kolem kterých reálné procesy fluktuují.
- Pozorovatel systému abstrahuje (odhlíží – nerozlišuje) od takových fluktuací a vnímá jednotlivé základní stavy systému, které označuje pomocí znaků (symbolů).
- Fluktuace (jejich počet anebo velikost) mohou přispívat ke změně systému a jeho identity, tedy k jeho přirozenému spontánnímu vývoji na řádově vyšší evoluční úroveň – emergence a samo-organizace.

Komunikační teorie a práce s jazykem

- Nositelem významu v komunikaci není jen jazyk sám, ale i kontext a vztahové souvislosti.
- Aplikace tohoto poznatku spočívá např. ve zkoumání kontextu a souvislostí vyřčeného, snažíme-li se s někým dorozumět a v potřebě průběžně si vzájemně vyjasňovat obsahy a významy řečeného a stále znovu vyjednávat související vztahové dohody.
- Reč může být v tomto pojetí využita i jako konstruktivní nástroj, jímž nejenom popisujeme stávající skutečnosti (problémy), ale za jehož pomoci si také vytváříme nové konstrukty a řešení – použitím jazyka usměrňujeme a ovlivňujeme i své okolnosti.
- Jazykem popisujeme žádoucí stav a míříme k němu za pomoci hledání výjimek a zdrojů. Popis řešení v jazyce podporuje víru v jeho dosažení a otevírá nové možnosti – dochází ke konstruování řešení.
- Naproti tomu popis a analýza problému problémový stav často konzervuje.
- Základním principem a podstatou řízení a sebeřízení v živých systémech (včetně rodin, týmů, firem a celé společnosti) je vnitřní komunikace na základě kruhové (rekurzivní) cyklické (cirkulární) zpětné vazby.

Teorie všeho

- Finální teorie, jako určitá syntetická vědecká disciplína, se snaží v jednom konceptu spojit poznatky různých věd do jednotného vysvětlení přírodních zákonů, a také vzniku a vývoje vesmíru a člověka.
- Jedno z pojetí teorie všeho např. tvoří tzv. paměťové paradigma jsoucna českého vědce Doc. Krále. To sestává z přírodovědy, kybernetiky, jungovské psychologie kolektivního nevědomí a teorie cílově orientovaného sociokulturního vývoje lidstva.
- Tyto disciplíny pro něj dohromady poskytují ucelený vyvážený obraz o evoluci vesmíru i člověka a jako jedna z možných teorií všeho jej bezrozporně vysvětlují.
- Výsledné paradigma ukazuje, že vývoj kosmu má svůj smysl a směr a že informace o něm jsou skryty nejenom ve fyzikálních signálech přicházejících k nám z historie kosmu, ale i v subjektivních zprávách majících svého nositele v lidské psychice - tedy v jungovském kolektivním nevědomí.
- Obě tyto paměti - lidská a kosmická - nesou vzájemně se doplňující (komplementární) zprávu.
- Objevujeme tak mimořádně zajímavý a významný tzv. antropický princip ve vesmíru - tedy že vývoj kosmu cíleně směřuje ke vzniku člověka a jeho sebereflexivní psychiky.
- Výsledná paměť obsahuje informace o předchozí evoluci vesmíru a lidstva i principy a pravidla pro další směr vývoje. Jakoby tato informace sama byla jakousi nehmotnou pamětí, na které je teprve celý hmotně-energetický vesmír namodulován, či ze které je evolučně sestavován (emergentně se vynořuje), a tudíž není ve vesmíru samotnou přírodní vědou fyzicky plně dešifrovatelná.
- Tato paměť obsahuje objasňující i řídicí informace (kód) pro vývoj celé evoluce života podobně, jako je tomu u genů při vývoji člověka. Jejich působení a výstupy umíme díky evoluční kybernetice už rozpoznávat snáze.
- Důkazem může být zjištění, že pro dopředný evoluční vývoj je nezbytné dodání informace, která určitým konkrétním způsobem zvýší úroveň uspořádanosti a vede tak k emergenci. Tato informace však v samotném hmotném ději a v předchozím vývoji principiálně obsažena být nemůže.
- Objevujeme tedy ve vesmíru i v lidské psychice existenci určité směřující či programující informace obsažené v jejich nehmotné paměti.
- Zajímavé ovšem je, že tato informace (kosmická paměť či kolektivní nevědomí) člověku plně ponechává svobodu volby. Člověk tak má možnost spolu s celou přírodou spoluutvářet evoluci a má tak podstatné místo ve vývoji vesmíru - není jen jeho trpným účastníkem.
- Bez existence této paměťové informace nelze plně a uspokojivě vysvětlit např. ani Velký třesk, vývoj vesmíru a lidstva, sebereflexivní schopnosti člověka, emergenci, fungování živých systémů, ani smysluplně formulovat smysl života a existence člověka,...

Studijní úkol

Nastudujte si z literatury základní principy a promyslete si praktické aplikace pro dnešní práci s lidmi u následujících vědeckých disciplín:



- teorie relativity
- kvantová fyzika
- kybernetika I. a II. řádu
- teorie chaosu, emergence a autopoieza
- systémová teorie, systémové myšlení a systemika
- komunikační teorie
- teorie všeho

Otázky k procvičení

Uvedte vždy minimálně tři základní principy a tři praktické aplikace pro dnešní práci s lidmi u následujících vědeckých disciplín:



- teorie relativity
- kvantová fyzika
- kybernetika I. a II. řádu
- teorie chaosu, emergence a autopoieza
- systémová teorie a systémové myšlení a systemika
- komunikační teorie
- teorie všeho

Doporučená literatura



Berger, P. Luckman, T.: Sociální konstrukce reality. Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999

Bobek, M., Peniška, P.: *Práce s lidmi. Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese - S úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a poradenské psychologie.* NC Publishing, Brno, 2008

Capra, F.: Bod obratu. Maťa, Praha, 2002

Capra, F.: *Tkáň života: Nová syntéza mysli a hmoty.* Academia, Praha, 2004

Coveney, P. & Highfield, R.: Mezi řádem a chaosem. Mladá fronta, 2003

Král, M.: Kosmická paměť. Olomouc, 2002

Král, M.: Věda a víra. Mladá fronta, Praha, 2007

Prigogine, I., Stengersová, I. *Řád z chaosu: Nový dialog člověka s přírodou*. Praha: Mladá fronta, 2001.

Watzlawick, P., Bavalesová, J., Jackson D.: *Pragmatika lidské komunikace*. Konfrontace, Hradec Králové, 1999

Internetové zdroje

www.wikipedie.cz



3. Psychologické školy využitelné v koučování a managementu

V této kapitole se dozvíte



Přehled vybraných psychologických směrů využitelných v koučování a v manažerské práci s lidmi a jejich základních principů.

Klíčová slova

Jung, Rogers, Gestalt, neuroligvistické programování (NLP), systemické přístupy, práce s tělem



Sylabus přednášky



Použitelné prvky z Jungiánského přístupu

- MBTI typologie, živlová typologie.
- Asociační experiment.
- Práce se symboly a obrazy.
- Aktivní imaginace.
- Amplifikace ve výkladu snů, pohádek, mýtů a příběhů.
- Individuace a nalézání životního zaměření a poslání.

PCA - Rogersovský přístup

- Akceptace (bezpodmínečné přijetí) komunikačního partnera.
- Empatie (vžívání se do emocí protistrany a dávání jí tohoto spoluprožívání najevo).
- Autenticita (opravdovost, integrita, kongruence) kouče, manažera.

Základní koncepty a nástroje Gestalt přístupu

- Lidská psychika funguje na bázi neustálých změn v zaměření pozornosti, tedy v tom, co je pro ni v danou chvíli figurou (předmětem či fokusem pozornosti) a co pozadím (neuvědomovaným kontextem).
- Gestalt pracuje s konceptem kontaktu (věnování pozornosti) a

s rozlišováním jednotlivých fází kontaktního cyklu.

- S tím souvisí uzavírání a dokončování tvarů jako podmínka zdraví psychiky.
- V tom je považován za dynamický procesní přístup (zabývající se změnou fungování).
- Filozofickými zdroji Gestaltu jsou existencialismus a fenomenologie.
- Vědeckým psychologickým pozadím pak tvarové zákony starých Gestalt psychologů a Lewinova teorie pole.
- Jedná se o celostní přístup, který odráží, že celek je více, než součet částí.
- V managementu a koučování se vyznačuje důrazem na vnitřní zdroje, sebeorganizaci a sebeaktualizaci klienta.
- Jde ve své podstatě povětšinou o nedirektivní přístup, i když se kouč může často pustit do aktivnější kooperace s klientem, i do netradičních intervencí.
- Využívá zaměření na aktuální prožitek a na situaci tady a teď, v níž je podporován proces uvědomování a všímavosti klienta.
- Gestalt přístup tak často sahá ke tvořivým zážitkovým experimentům, které mají klientům umožnit silnější uvědomění si aktuální situace.
- Jednou z možných forem realizace experimentu je dialog na několika židlích.
- Jeho častým zaměřením je rozhovor mezi různými částmi osobnosti, odlišnými přesvědčeními (např. superegem či rodičovskou složkou osobnosti z transakční analýzy - zde nazývanou Top dog - a podřízeným dětským aspektem - s názvem Under dog).
- Při těchto experimentech a rozhovorech zaměřených na prožívání tady a teď pak může docházet jak k odhalení, tak i k následnému kotvení zdrojů (tedy jejich upevňování, aby mohly být příště snáze vyvolány a použity), jak je známe z neurolingvistického programování (NLP).
- Též tento experiment umožňuje netradiční a tvořivou práci se ztělesněním fantazií, představ, metafor a snů.
- Také je při něm možné pracovat s polaritami jako se zkoumáním opaku toho, co klient zrovna prožívá, nebo o čem přemýšlí .
- Všemi těmito postupy může dojít k odstranění tzv. fixovaného Gestaltu, což jsou již nefunkční rigidní postoje a fungování v nevyhovujících (ale často dříve neuvědomovaných) vyjetých kolejích.
- Zajímavým Gestalt prvkem je paradoxní teorie změny, která říká, že věci se začnou měnit teprve tehdy, až když je přijmeme, jaké jsou.

NLP

- Zkoumání úspěšných vzorců chování - tedy postupů úspěšných terapeutů a klientských kazuistik, kdy došlo ke změně - a využívání tam objevených principů a postupů jako inspirace pro konkrétního klienta.
- Jednou z možností využití je modelování – tedy pozorování lidí, kteří mi mohou být příkladem a kopírování nejenom jejich chování, ale i myšlení a vnitřních pochodů.
- Pěstování vnímavosti k tomu, jaký je můj cíl, dále toho, co na základě svého aktuálního jednání dostávám v současnosti (tedy zda se mi daří tento cíl plnit) a nakonec jak mohu své mluvení a chování dále pozměnit, abych toho, co je pro mě žádoucí, skutečně dosáhl.
- Rozlišování kontaktních stylů – tedy jak lidé primárně vnímají svět a jaká slova k popisu tohoto prožívání používají. Užívaná typická klíčová slova mi mohou napovědět, jaká intervence či metafora pro ně bude tím správným podnětem či programem spouštějícím žádoucí změnu.
- Tyto brány vnímání mohou být zrakové („Podíváme se na to,“ „Úplně mi to zasvítilo,“ „Světlo na konci tunelu,“ apod.), sluchové („To mi zní dobře,“ „Byl v tom falešný tón“), hmatové či týkající se vnitřních pocitů („Byla to taková tíha“, „Hovořil ke mně měkce“), chuťové a čichové („To bylo šťavnaté,“ „Zavonělo mi to domovem“), atd.
- Pacing a leading – nejdřív se s partnerem sladím včetně mluvy, gest i dýchání, pak teprve případně přejdu k vedení, jako jsme to viděli u Ericksona.
- Kotvení zdrojů – zakotvení si nějakého psychického zdroje síly za pomoci vytvoření si žádoucí představy a jejího propojení s nějakým tělesným úkonem, který mi příště pomůže si tento zdroj rychle přivolat a vytěžit ho.

Systemika

- Připojení se kouče k systému klienta jako jeho součást (spolu vytvářejí nový komunikační systém, který tak získává zcela nové možnosti řešení).
- Respektování sebeorganizace klienta a práce s jeho vnitřními zdroji
- Nedirektivní a neexpertní přístup.
- Cirkulární dotazování - systemické konstruktivní otázky.
- Využívání jiných úhlů pohledu kouče, práce se změnou kontextů, rozdílů a rozlišením.

- Zaměření na řešení a na neproblém.
- Důsledný popis zakázky klienta a jeho cílů.
- Hledání výjimek a zdrojů.
- Konstruování možností v jazyce.
- Narušení rovnováhy systému.
- Využívání nedirektivní reflexe.
- Narativní formy práce s příběhem klienta a externalizace problému.
- Člověku nelze porozumět izolovaně, ale teprve v kontextu všech jeho vztahů s okolím (rodina, spolupracovníci, společnost) a v kontextu jeho individuálně a v interakci shromážděných znalostí.
- Člověk jako živý systém se neustále mění a není na něj možné pohlížet zvnějšku jako na neměnný subjekt – tedy postaru, jaký byl včera. Naopak je nutné dávat mu neustále příležitost být jiným a jednat nově.
- Naší šancí na navození nějaké změny je pokusit se o neexpertní narušování rovnováhy systému (druhého člověka) různými podněty a nechat na něm, jakou pozměněnou rovnováhu si nalezne a v jakém novém změnovém stavu si sám najde své zakotvení.

Práce s tělem

- Řeč těla, gesta, symbolické pohyby a úkony.
- Protistresová cvičení, odstraňování napětí.
- Bioenergetika (Lowen).
- PBSP (Pesso, Boyden).
- Biosyntéza (Boadella).

Studijní úkol

Nastudujte si z literatury základní principy a možnosti praktického využití prvků z následujících psychologických škol:

- Jung - osobnostní typologie, práce se symboly, obrazy a s imaginací
- Rogers - akceptace, empatie, autenticita
- Gestalt - tady a teď, uvědomování a prožívání, zážitkové experimenty, uzavírání tvarů
- NLP - kotvení zdrojů, programování, přeprogramování, užití jazyka
- Systemika - stát se součástí systému, cirkulární dotazování, zaměření na řešení, konstruování
- Práce s tělem - symbolizace, řeč těla, protistresová cvičení

Otázky k procvičení

Popište základní principy a možnosti praktického využití prvků z následujících psychologických škol:

- Jung
- Rogers
- Gestalt
- NLP
- Systemika
- Práce s tělem

Doporučená literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5
KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2011. 147 s. ISBN 978-80-7367-922-4.

JAFFÉ, A. *Vzpomínky, sny, myšlenky C. G. Junga*. Atlantis, 1998

JUNG, C. G. *Duše moderního člověka*. Praha, 1994

JUNG, C. G. *Analytická psychologie: její teorie a praxe*. Praha: Academia, 1993. 208 s. ISBN 80-200-0480-7.

LUDEWIG., K. *Systemická terapie: Základy klinické teorie a praxe*. Praha: ISZ, 1994. 150 s. ISBN 80-901710-0-1.

MACKEWN J. *Gestalt psychoterapie: Moderní holistický přístup k psychoterapii*. Praha: Portál, 2004. 262 s. ISBN 80-7178-922-4.

O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. *Úvod do neurolingvistického programování*. Praha: Institut pro NLP, 1998. 225 s. ISBN 80-238-2604-2.

ROGERS, C. R. *Způsob bytí*. Praha: Portál, 1998. 296 s. ISBN 80-7178-233-5.

SATIOVÁ, V., BANMEN, J., GREBEROVÁ, J., GOMORIOVÁ, M. *Model růstu: Za hranice rodinné terapie*. Brno: Cesta, 2005. 304 s. ISBN 80-7295-071-1.

SHAZER, S. de, DOLAN, Y. M., *Zázračná otázka: Krátká terapie zaměřená na řešení*. Praha: Portál, 2011. 239 s. ISBN 978-80-262-0007-9.

TOLAN, J. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii.*
Praha: Portál, 2006. 224 s. ISBN 80-7367-146-8.

Internetové zdroje

<http://www.treninkcentrum.cz/seminare-os-rozvoje>



4. Úvod do koučování jako univerzální dovednosti

V této kapitole se dozvíte

Slabiny standardních direktivních způsobů jednání s lidmi.

Definice koučingu a jeho možnosti využití.

Zdroje koučování – náboženství, filozofie, věda, psychologie, psychoterapie, sport.

Koučovací modely a přístupy - Inner Game, „flow“, GROW model, systemická metodika vedení rozhovoru.

Klíčová slova

Koučování, flow, Inner game, GROW, systemika

Sylabus přednášky

Koučování je prastarý koncept nedirektivní práce s klientem vycházející již ze sokratovského přístupu a Platónské filozofie, který dnes navazuje na psychotherapeutické postupy a svým názvem i přístupy též vychází z poznatků z koučování v oblasti sportu.

Jedná se vlastně o psychoterapii pro zdravé, ve které z hlediska psychologického vzdělání povětšinou laici používají vybrané psychologické, psychotherapeutické a komunikační postupy a zaměřují se pomocí nich na podporu rozvoje klientů v osobní, profesní nebo vztahové oblasti a při řešení jejich problémů a potřeb.

Jedním z prvních popularizátorů použití koučování mimo oblast sportu byl John Whitmore, který odhaluje tajemství současné popularity tohoto přístupu: *„krása koučování spočívá v tom, že proniká pod povrch, jde k podstatě, je mimořádně účinné a můžete ho používat, aniž byste se museli pyšnit titulem z psychologie“* (Whitmore, 2004, s. 12).

Koučování tedy nabízí získání určité psychologické dovednosti i nep psychologům a tím se pro mnoho konzultantů osobního rozvoje stalo v posledních letech ve světě i u nás velmi populárním.

K podstatě koučování Whitmore (2004, s. 17) uvádí, že *„vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory, ve kterém dotyčný od kouče nezískává fakta, ale s jeho pomocí je sám nalézá.“*

Naše vlastní definice koučování, kterou převzala i Česká asociace koučů (www.cako.cz/cs/o-asociaci/), zní, že jde o proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho profesních i osobních cílů.



V následujícím textu volně přebíráme některé pasáže z učebnice Práce s lidmi (Bobek, Peniška, 2008) a z internetových stránek firmy FBE, kde autor tohoto textu působí (www.fbe.cz).

Definice koučování

U koučování se jedná především o individuální formu osobního rozvoje, která vychází z nedirektivních principů práce s lidmi. Podporuje zejména sebeorganizaci klienta, převzetí jeho odpovědnosti za aktivizaci svých vlastních zdrojů a svobodnou proaktivní volbu dalšího postupu zvoleným směrem.

Jde o konstruktivní rozhovor vedoucí k trvalému a efektivnímu zvyšování kompetencí klienta. Koučovaný nese odpovědnost za stanovování svých cílů, hledání cest k nim i za dosahování konečných výsledků.

Kouč přitom odpovídá za proces efektivní podpory klienta, doprovází koučovaného v hledání jeho vlastních postupů, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějších postupů k cíli.

Nejedná se o expertní poradenství, ale důraz je zde položen na to, aby si koučovaný hledal svá vlastní řešení, která vycházejí z jeho originálních zdrojů.

Hlavními nástroji kouče jsou konstruktivní otázky, tvořivé reflexe a práce se zadáním třetích stran jako s inspirativní výzvou překonávat zdánlivé hranice svých možností. I když kouč pracuje s firemním zadáním mířícím k určeným cílům, respektuje přitom očekávání a cíle koučovaného.

Přístupy ke koučování

Základních koučovacích škol dnes existuje několik. Zkušení koučové volí vždy takovou z forem koučování, která je nejvhodnější pro naplňování specifických potřeb a cílů klienta. Přitom obvykle vycházejí z některého z nejrozšířenějších přístupů:

Inner Game – přístup T. Galweye (2010) vycházející ze sportu, který rozvíjí to, v čem je člověk dobrý. Pracuje s klientovými vlastními zdroji tak, že navozuje a využívá takové situace, ve kterých se klient nachází v módu optimálního energetického nabuzení – v tzv. „flow“.

GROW model – Whitmoreův (2004) přístup založený na popisu cílů, zkoumání aktuální reality, příležitostí ke změně a plánování akce. Je poněkud racionální a od úvodní vizualizace cílů se v průběhu příliš vrací k popisu stávající reality a tím ubírá koučovacím setkání na energetizaci.

Systemické koučování – nedirektivní přístup zaměřený na řešení (Solution Focus) důsledně pracující se sebeorganizací klienta, nebránící se ovšem i práci se zadáním a s neinstruktivními reflexemi kouče. Vychází z toho, že všechny systémy svého fungování a vztahy k důležitým osobám a konceptům si člověk nosí v hlavě. Změnou jazyka a myšlení je pak dosahováno i změny příslušné reality (Parma, 2006, De Shazer, Dolan, 2011).

Rogersovský a humanistický psychologický přístup – kouč postupuje pouze nedirektivním způsobem a bezvýhradně klienta akceptuje. Empaticky jej podporuje v jeho vlastní autenticitě, integritě a kongruenci (Tolan, 2006). Větší důraz je zde položen na pocity a prožívání klienta a na pomalejší neintervenující postup ke změně. Kouč v tomto případě pracuje jen s tím, co klient sám přináší a nepodněcuje jej ke konkrétním krokům - tuto iniciativu ponechává výhradně na klientovi.

Fenomenologický, existenciální a Gestalt přístup – kouč u klienta využívá navození situace a stavu tady a teď, např. výzvou k uvědomování si aktuálního prožitku a také pomocí rozmanitých tvořivých zážitkových experimentů, např. dialogu na několika židlích. Dále využívá konceptů kontaktního cyklu, figury a pozadí, teorie pole, uzavírání a dokončování tvarů, kotvení zdrojů, vnitřního dialogu a tvořivé práce s představami, fantaziemi, sny, metaforami a klíčovými slovy (Mackewn, 2004).

Expertní mentoring – kouč, či zde spíše mentor, klientovi přináší i své vlastní instruktivní a expertní vstupy (Brumovská, 2010). Poskytuje je však jen v nejnezbytnější míře a až na vyžádání klienta. V tom případě může pracovat i s myšlenkovými strukturami, postupy a strategiemi, které mají původ u kouče. Tak poskytuje klientovi i určité expertní metody a modely, které pak on může využít v praxi. Po nabídnutí těchto externích intervencí se ovšem kouč vždy co nejrychleji vrací zpět k důrazu na svobodnou a samostatnou práci klienta s jeho vlastními zdroji a jemu vyhovujícími metodami.

Obvyklá koučovací témata a typický průběh koučování

Koučováním jsou nejčastěji řešena následující témata klientů:

- Sebepoznání
- Profesionální růst
- Osobnostní rozvoj
- Manažerské dovednosti
- Komunikační dovednosti
- Řešení konfliktů
- Konkrétní aspekty vedení svého týmu a jednotlivých podřízených
- Vztahy s kolegy a ostatními lidmi
- Řešení specifických pracovních problémů
- Dosahování vlastních i firemních cílů.

Typický průběh koučovacích setkání vypadá většinou následovně:

Před a na prvním setkání:

- Případné zadání od nadřízených anebo třetích stran
- Celková dohoda o zaměření, cílech, rozsahu a metodách koučování

Na dalších setkáních:

- Reflexe: „Co se odehrálo od posledního setkání“
- Možná témata na dnešní setkání

- Výběr z možných témat - volba konkrétního zaměření dnešního koučování
- Stručný popis aktuální situace
- Konkrétní popis žádoucích cílů změny v dané oblasti
- Rozdíly oproti současnému stavu (dnešní realitě) – co se změní a co to přinese
- Dohoda o metodách společného postupu
- Hledání, popis a výběr možností řešení
- Realizace potřebných kroků dle předchozí dohody
- Zhodnocení dosažených užitků a efektů ze setkání
- Plán kroků na další období (akční plán).

Základní koučovací principy

- Svobodná volba jako jediná šance k převzetí odpovědnosti.
- Mapa není území – vjemy a realita se často liší.
- Lidé jsou plní zdrojů.
- Když víš, kam míříš, není tak těžké se tam dostat.
- Neexistuje selhání, pouze zpětná vazba.
- Nepohodlí je přítelem.
- Nepokračuj v tom, co nefunguje a raději dělej více toho, co funguje.
- Začni malými změnami.
- Stav na úspěchu.
- Možná máš problém, ale rozhodně jím nejsi ty sám.
- Vždy existuje výběr z více možností a ještě lepší cesta.

Studijní úkol

Přečtěte si jednu praktickou knihu o koučování.

Zkuste nalézt koučovací principy v některém z vašich oblíbených filmů.



Otázky k procvičení

- Jak byste koučování definovali?
- Jaké jsou hlavní zdroje koučování - odkud vychází a co používá?
- Jaké jsou nejužívanější koučovací školy a čím se liší?
- Jaký je rozdíl mezi GROW modelem a systemickým způsobem vedení rozhovoru?



Doporučená literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing,



2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.

BRUMOVSKÁ, T. *Mentoring: Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. 15 s. ISBN 978-80-7367-772-5.

PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

SCHLIPPE, A. von, SCHWEITZER, J. *Systemická terapie a poradenství*. Brno, Cesta, 2006. 251 s. ISBN 80-7295-082-7.

GALLWEY, T. W. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1.

Internetové zdroje

www.cako.cz

www.coachfederation.cz

<http://www.emccouncil.org/cz/cs/>

www.fbe.cz



5. Základní metodika koučovacího rozhovoru

V této kapitole se dozvíte

Rozlišení instruktivních, zjišťovacích a konstruktivních otázek.

Rozdíl mezi vedením a podporou.

Metodika škálování.

Základní schéma a metodika vedení koučovacího rozhovoru - zadání, kontakt a úvodní kontexty, zjišťování podnětů (potřeb), dohoda o žádosti (na co se zaměříme), formulování zakázky (popis cíle, zaměření na řešení a na zdroje), uzavření kontraktu, realizace, závěrečná zpětná vazba.

Klíčová slova

vedení, podpora, raport, otázky, škála, zadání, kontext rozhovoru, podnět, žádost, zakázka, kontrakt, realizace, závěrečná intervence, zpětná vazba

Sylabus přednášky

Otázky

Uzavřené x otevřené = základní, ale nedostačující typologie.

1) Instruktivní otázky

Zužují možnosti partnera.

Kouč klienta někam vede a ví kam.

Jsou základem direktivní a expertní mentorské práce, ne koučinku.

Kouč na ně zná „správnou“ odpověď, partner ji nezná a kouč se jej tak snaží uvést do svého vlastního myšlenkového schématu: „aby si přišel na to, že...“.

2) Zjišťovací otázky

Kouč na ně nezná odpověď, partner ji zná a tudíž se pomocí odpovědi sám o sobě nic moc nového nedozví.

a) negativně zjišťovací otázky

Na problém – mohou vyprovokovat řešení; ujištění, že chápeme, jazykové sladění. Ale většinou vedou k neplodné analýze a problém spíše prohlubují a konzervují.

b) neutrálně zjišťovací otázky

Na změnu pohledu na problém, rekonstrukci, nalezení toho nejmenšího, co vyvolá další změnu - mohou něco přinést.

c) pozitivně zjišťovací otázky

Posouvají, jsou přínosné, užitečné, rozšiřují možnosti klienta. Pro svůj účinek jsou již považovány za konstruktivní. Jejich nejčastějšími variantami jsou:

- **otázky na výjimky**

Už prožitá a zrealizovaná část cíle. Kdy se něco alespoň trochu dařilo.

- **otázky na zdroje**

Co už je nebo bylo k dispozici. Z jakého důvodu se to dařilo, co tomu pomáhalo, co se osvědčilo.

3) Konstruktivní otázky

Rozšiřují možnosti klienta, kouč na ně nemá předem připravenou odpověď a i klient ji teprve musí hledat a formulovat. Při tom si objevuje (konstruuje) něco nového.

Vedení a podpora

Vedení:

Kouč vede partnera k firemním nebo svým vlastním cílům podle svého vlastního myšlenkového schématu.

Spolupráce je partnerovi vnucena – kouč jej řídí a vede, kam potřebuje (má účinnost až 20 %).

Jde o operativní práci s lidmi, která je charakteristická:

- momentální úsporou času
- rychlými, ale krátkodobými efekty
- ponecháním odpovědnosti za proces i výsledky na kouči
- zjišťovacími a instruktivními otázkami.

Přesto je to v mnoha situacích nevyhnutelný, účelný a potřebný způsob práce. Jde o cestu, jak usměrnit chování člověka žádoucím směrem, zajistit jednotný systém, plnění operativních cílů, řídit lidi v zátěžových situacích, apod...

Podpora:

Kouč nabízí partnerovi svou podporu a reaguje výhradně na jeho vyjednané potřeby a žádosti.

Spolupráce je určena poptávkou partnera a nabídkou kouče (má účinnost až 80 %).

Jedná se o strategickou práci s lidmi, která je charakteristická:

- časovou náročností
- dlouhodobými, v čase rostoucími efekty
- používáním konstruktivních a pozitivně zjišťovacích otázek
- rozdělením odpovědnosti:
 - klient, kolega - odpovídá za obsah a výsledky
 - kouč - odpovídá za efektivnost procesu.

Je to užitečný, etický a estetický způsob práce. Jde o cestu, jak respektovat potřeby a cíle komunikačního partnera, jeho vlastní možnosti rozvoje, a to vše za pomoci jeho zkompetentňování.

Srovnání obou přístupů:

Při podpoře pomáhá kouč klientovi na základě vyjednaných potřeb.

Při vedení více pracuje a přemýšlí kouč, při podpoře klient.

Při vedení nepovažuje kouč klienta za dostatečně kompetentního, při podpoře jej považuje za naprosto kompetentního zvládat svůj život a najít si pro sebe optimální řešení.

Oba přístupy - vedení i podpora - patří do repertoáru efektivní práce s lidmi, ovšem kouč musí vědět, co, proč a kdy dělá a umět to pružně změnit, když se ukáže, že něco jiného by mohlo být efektivnější.

Škálování

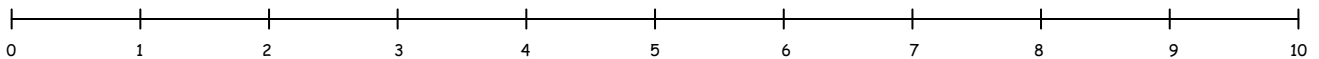
Úroveň „0“:

- = start, dno, začátek
- = nejhorší představitelný stav
- = stav, kdy byla nejvyšší nespokojenost

Úroveň „10“:

- = cíl, vrchol
- = stav plné spokojenosti
- = stav, kdy je možné koučování ukončit
- = problém je vyřešení

1. Kde na stupnici se v současné době nacházíš? (vyznač svou současnou pozici)

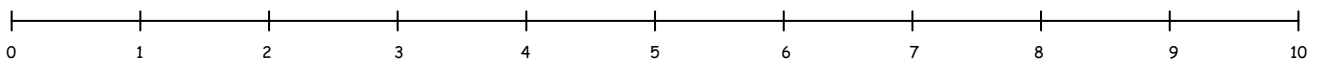


2. Co všechno už tam máš?

3. Co na tobě vidí okolí?

4. Jak jsi se dokázal na tento bod dostat?

5. Kam se chceš na stupnici dostat v blízké době? (vyznač žádoucí reálně dosažitelný bod)

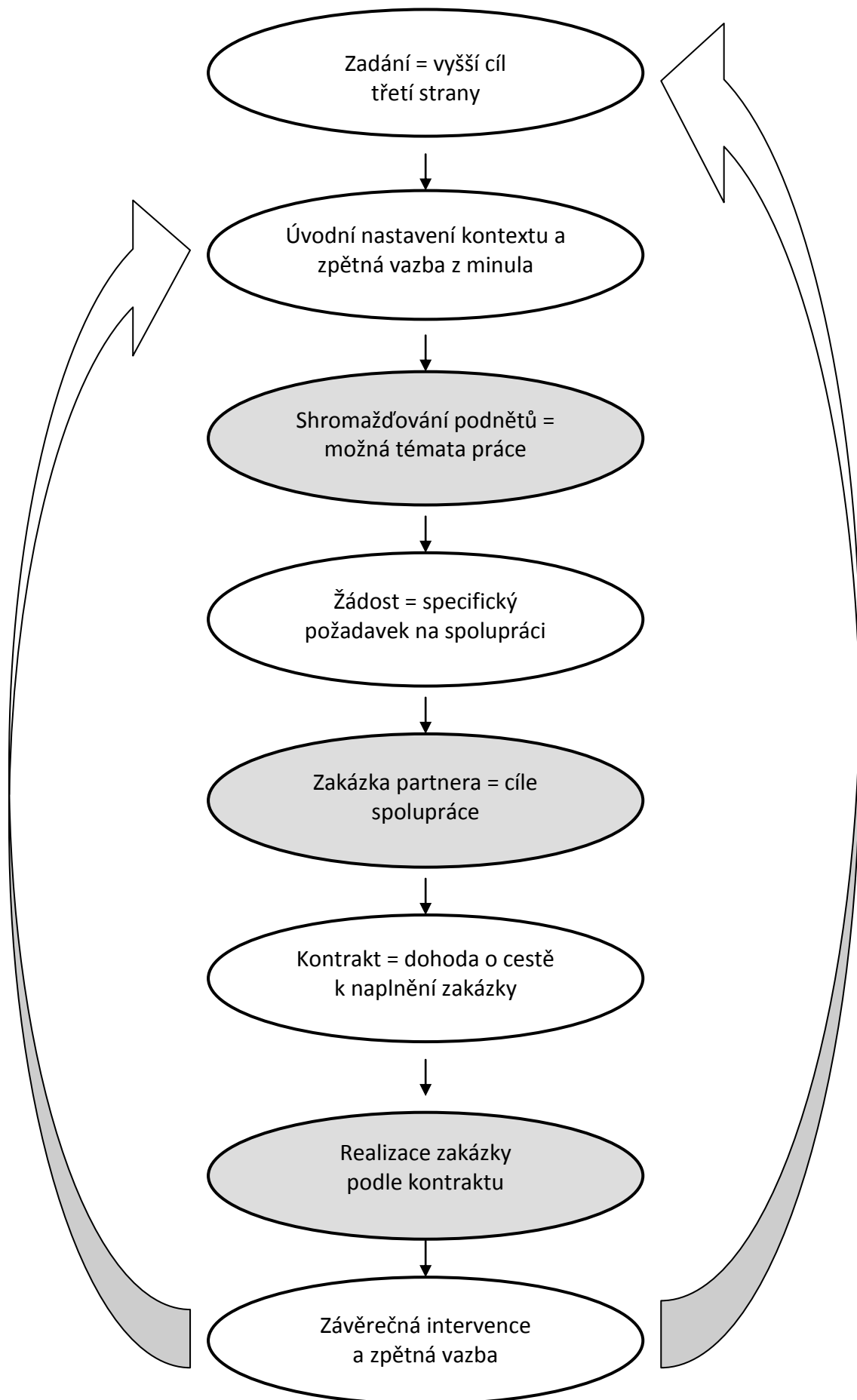


6. Co vše tam bude jinak?

7. Co na tobě uvidí okolí?

8. Co vše uděláš proto, aby ses na tuto plánovanou pozici dostal?

Základní metodika vedení koučovacího rozhovoru



Studijní úkol

Nastudujte si základní koučovací metodiku z učebnice *Práce s lidmi tak, abyste uměli definovat a popsat každou z výše uvedených fází rozhovoru a uvést konkrétní příklad.*



Pak si vyzkoušejte vedení svého prvního vlastního koučovacího rozhovoru s někým z okruhu svých známých a uplatněte přitom základní probírané metodické prvky.

Od svého klienta si vezměte zpětnou vazbu, co mu to přineslo a jak to na něj působilo a zpracujte si i svou vlastní sebereflexi, co vám fungovalo více a co méně.

Otázky k procvičení

Uvedte příklady instruktivních, zjišťovacích a konstruktivních otázek, otázek na výjimky a na zdroje.



Jak poznáte, zda klienta podporujete, nebo vedete?

Na příkladu popište použití metodiky škálování.

Definujte a uveďte příklady následujících prvků v rozhovoru:

- Zadání
- Kontext
- Podnět
- Žádost
- Zakázka
- Kontrakt
- Realizace
- Závěrečná intervence
- Zpětná vazba

Doporučená literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese.* Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.



PARMA, P. *Umění koučovat.* Praha: Alfa, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

Internetové zdroje

<http://www.treninkcentrum.cz/texty-o-koucovani>



6. Pokročilejší metody rozvoje lidí - reflexe, zadání, mentoring

V této kapitole se dozvíte

Druhy zpětných vazeb.

Metodika reflektování.

Práce se zadáním třetích stran.

Metodika manažerského koučování.

Metodika mentoringu.



Klíčová slova

zpětná vazba, hodnocení, reflexe, zadání, mentoring



Sylabus přednášky

Druhy zpětné vazby



Hodnocení - objektivní posouzení.

Reflexe - subjektivní posouzení druhého.

Sebereflexe - subjektivní pozorování a posuzování sebe sama.

Sebereflexe 0. řádu – vnímám své chování

Sebereflexe 1. řádu – přemýšlím nad tím, co a jak dělám; kladu si užitečné otázky

Sebereflexe 2. řádu – přemýšlím nad tím, jak přemýšlím o tom, co a jak dělám a k čemu je mi takovéto přemýšlení užitečné.

Sebereflexe není totéž, co sebehodnocení.

Struktura a doporučený postup při podávání zpětné vazby:

ZPĚTNÁ VAZBA

		0	+	-	Δ	
PODPORA ↓ I. II. III. ↓ VEDENÍ	SEBEREFLEXE	Popiš, co jsi dělal (fakta)	Co jsi udělal dobře?	Co se ti úplně nepovedlo?	Co uděláš příště jinak?	ON/ ONA
	REFLEXE	Všiml jsem si (pozorování)	Líbilo se mi	Nelíbilo se mi	Doporučuji	JÁ (subj.)
	HODNOCENÍ	Bylo (stalo se) - čísla	Bylo dobré podle standardů	Nenaplnilo požadavky	Musíš (dle firemních požadavků)	JÁ (obj.)
	DOPORUČENÝ POSTUP	1.	2.	3.	4.	

Reflexe

Co je reflektování:

= posuzování jevu vzhledem k vlastnímu subjektivnímu pocitu (zrcadlení).

Používá „já“ jazyk (tj. výrazy typu „líbí se mi“, „zaujalo mne“, „všiml jsem si,“ atd.). Je nabídkou, nikoliv diagnózou.

Jde o opak hodnocení (posuzování jevu ve vztahu k objektivní normě), které užívá jazyk „pravdy“ (např. „správné“, „dobré“, „užitečné“, „vhodné,“ atd.) nebo jazyk „správného“ posouzení (je to tak a tak, vyjádřil jsi/stalo se to a to,...).

Zásady reflektování:

Smyslem reflexí je **nabídka užitečných podnětů** (inspirací) pro partnera, které mu rozšíří možnosti volby.

Reflexe je podávána **ve vztahu** k dohodnutému **cíli** (zakázce) partnera, případně k zadání.

Obsahem reflexí tedy mohou především být:

1. Doslovné **citace**, pozorování a **ocenění** všeho konstruktivního a posouvajícího v rozhovoru (**zdrojů** partnera)
2. **Osobní pocity** a užitky pozorovatele (vyjádřené za sebe a výhradně pro sebe)
3. Nabídka **otevírajících nápadů, inspirací, podnětů, fantazií** a hypotéz reflektujícího
4. Rozšiřující a prohlubující **konstruktivní otázky**, které mohou obohatit rozhovor o **alternativní úhly pohledu**
5. Podpora zkompetentňování reflektovaného, např. **důvěra** v jeho schopnosti, popis **možností** příznivého vývoje

Styl reflektování je hypotetický, otevřený, hledající („jaké by to bylo, co by se asi stalo, kdyby,...“) – vždy jde o zkoumání dalších možností.

Reflexe musí být sestaveny z autentického materiálu, který reflektovaný přinesl (využívají konkrétních citací).

Nejčastější chyby reflektujících:

Hodnocení, zobecňování, paušalizování, diagnostikování, konečné soudy, předepisování, poučování, dělení se o vlastní „dobré zkušenosti,“ nevyžádané rady, podléhání iluzi, že rozumím a vím, expertnost, chlácholení, podceňování důležitosti tématu, nedůvěra ve zdroje partnera, povyšování se, „podle sebe soudím tebe“, akademické diskuse, soupeření o lepší nápad, konkurence kouči nebo klientovi, příliš mnoho nevýznamných podnětů, které nejdou o úroveň výše (uvězněných v rovině pohledu partnera).

Práce se zadáním

Zadáním se rozumí třetí stranou definované požadavky na daného člověka.

Vyjednání zadání

Poradce (kouč) vyjednává zadání dle stejné metodiky, jako **zakázku**, v tomto případě však nikoliv s klientem, ale s jeho okolím, např. s nadřízeným (zakázka je zaměřena na třetí osobu).

Při formulování zadání však je kouč / poradce výrazně aktivnější a pomáhá jej zadavateli precizně formulovat (**měřitelnost** namísto vágnosti). Nabízí návrhy formulací, které umožní odpovídající přesah zadání (výzva **o kontext výše**, nikoliv úkol) i dostatečnou svobodu pro partnera. V tuto chvíli vystupuje kouč / poradce jako expert na profesionální znění zadání.

Jednotlivé parametry zadání jsou vyjednány formou konkrétních příkladů výstupů (**variantnost**).

Zdání musí mít měřitelnou podobu dle metodiky **SMARTER**.

Nejčastější typy dobře vyjednaného zadání zahrnují:

- Měřitelný konečný **efekt** (jedno jednoduché číslo, např. zisk).
- **Přidanou hodnotu** (výnosy/užitky z činnosti partnera přesáhnou náklady).
- Rozdíl ve **výstupu** a nejen v procesu (ne co bude dělat, ale co to přinese navíc).
- Čeho si všimne (a co zaplatí) interní nebo externí **zákazník**.
- **Benchmark** (výsledek ve srovnání s jiným subjektem).
- Zaznamenatele **reakce okolí** (dotyčný zvládne danou věc tak, že okolí spontánně zareaguje).
- **Učení** druhých (zvládá to tak dobře, že své zkušenosti a poznatky předává dalším – reprodukuje se).
- **Kaskádovité členění** cílů (k čemu to je, co to přinese ve vyšším kontextu, co v ještě vyšším, proč vlastně, jaký z toho bude ten skutečně finální užitek, pro které zúčastněné strany).

Při dobře formulovaném zadání si nakonec i zadavatel pochvaluje, že vyjednávání zadání mělo i pro něj přidanou hodnotu – poradce (kouč) jej naučil profesionálně stanovovat požadavky, výzvy a cíle pro jiné lidi tak, aby pro ně byly inspirativní a ponechávaly jim svobodné možnosti volby.

Formulace zadání

Vyjednané podrobné cíle zadavatele kouč přeformuluje do **stručného zadání** pro partnera.

To musí **zahrnout všechny dílčí zakázky** (požadavky a cíle zadavatele), avšak nemusí přitom být nutně všechny explicitně sděleny.

Jeho podoba přitom musí klientovi poskytovat dostatečnou **svobodu** pro jeho vlastní autonomní zakázky.

Zároveň musí být dostatečně **atraktivní**, aby vyvolávalo motivaci (výzva o kontext výš) a **konkrétní**, aby kouči umožňovalo efektivní směřování, vedení a kontrolu bez manipulace.

Předání zadání

Poradce (kouč) předkládá klientovi zadání ve formě **podnětu**.

Klient k němu přidává své vlastní podněty.

Konečná žádost a zakázka klienta pak vzniká na základě dalšího **vyjednávání** s koučem.

Práce se zadáním v průběhu vlastního koučovacího rozhovoru

Kouč hlídá plnění zadání (**mantinely** dané zadáním – vymezení hřiště).

Kouč má kdykoliv možnost zveřejnit další detaily zadání a směřovat partnera k jeho plnění formou **reflexí**.

Závěrečná zpětná vazba

Kromě hodnocení rozhovoru z pohledu naplnění zakázky partnera dojde i ke **zhodnocení** míry naplnění zadání, a to jak z pohledu klienta, tak i kouče.

Manažerské koučování a mentoring

V manažerské praxi je koučování často velmi úzce spojeno s mentoringem. Nadřízený málokdy používá v kontaktu s podřízeným čistý koučing, ale aplikuje přitom různé formy práce podle potřeb a situace.

Základní struktura mentoringového rozhovoru:

- a) Vztah a kontext
- b) Minulost**
- c) Přítomnost**
- d) Budoucnost**
- e) Závěrečná zpětná vazba
- f) Průběžná reflexe procesu

a) Vztah a kontext

- Neformální začátek, vzájemné napojení se, osvěžení smyslu a obsahu procesu.
- Rekapitulace zadání a cílů, navázání na minulé setkání.

b) Minulost

- *Co se odehrálo od minulého setkání?*

Co se podařilo?

- *Když zrekapitulujete minulé období, co všechno se Vám podařilo?*
- *Podle čeho to poznáváte? Podle čeho to poznává okolí?*

Hledání zdrojů: „teachable moments“

- *Jak se Vám podařilo to zvládnout?*
- *Co jste (u)dělal/a takového, že Vám to šlo?*
- *Z jakých zdrojů jste čerpal/a?*
- *Co a kdo Vám v tom pomohl?*

Co se nepodařilo?

- *Jak je možné se z toho poučit?*

c) Přítomnost

Zaměření schůzky:

- *Čím se chcete zabývat dnes? Na co se spolu zaměříme?*
- *V čem by Vám toto setkání mělo nejvíce pomoci?*
- *Jak Vám mohu nejlépe prospět zrovna já?*
- *Jaký je v detailnějším pohledu současný stav?*

Problémy: „teachable moments“

- *Co jste až dosud v této věci udělal/a? Jaké účinky to mělo?*
- *Jaké se objevují problémy a potíže?*
- *Co Vám brání pokračovat?*
- *Na jaké vnitřní / vnější překážky narážíte?*
- *Jaké pocity máte v dané situaci?*
- *Čeho se obáváte?*
- *Co potřebujete?*

d) Budoucnost

Změna

- *Co potřebujete změnit, abyste měl/a pocit, že se to u Vás vyvíjí dobře a jde to kupředu?*
- *Kdo pozná nějakou změnu, až bude dosaženo cílového stavu?*
- *Jak se viditelně projeví, že ke změně došlo?*
- *Kdyby změna už nastala, jak by to vypadalo, co by bylo jinak?*
- *Jaké tři malé kroky k cíli můžete v nejbližší době udělat?*
- *Dá se to zvládnout? Je to pro Vás reálné? Ani příliš malé, ani příliš velké?*

Aplikace zdrojů: „teachable moments“

- *Jak byste mohl/a aplikovat zkušenosti z Vašich minulých úspěchů na oblasti, kde se Vám daří méně?*
- *Co ještě můžete z Vašich zkušeností využít?*
- *Čím se můžete inspirovat z jiné obdobné oblasti života?*
- *Co Vám dalo sílu a inspiraci v situacích, kdy to bylo lepší?*
- *Z čeho jste čerpal/a?*
- *Kdo nebo co dalšího vám ještě může pomoci a podpořit Vás?*

Akční plán

- *Co tedy konkrétně uděláte? (≠ Co byste mohl udělat?)*
- *Kdy začnete? Dokdy to bude hotovo?*
- *S jakými překážkami se můžete setkat?*
- *Co by Vás mohlo zdržet?*
- *Kolik úsilí jste ochoten vynaložit na dosažení svého cíle?*
- *Kdyby se to nepovedlo celé, ale jen část, s čím minimálně už budete spokojený?*

e) Závěr a vzájemná zpětná vazba

- Poskytnutí reflexe a inspirací koučovanému (mentorovanému).
- Případné doplnění potřebných informací, trénink, nácvik, rozvojová intervence ze strany kouče (mentora).
- Zhodnocení užitku rozhovoru koučovaným (mentorovaným, podřízeným)
 - *K čemu Vám rozhovor byl a co konkrétně si z něj odnášíte?*
- Ocenění všech posunů vpřed, kterých si kouč (mentor, nadřízený) u koučovaného všiml.
- Připomenutí „teachable moments“.
- Podpoření mentorovaného v úsilí nedělat to, co nefunguje a dělat více toho, co funguje.
- Podpoření koučovaného (mentorovaného) v záměru vyzkoušet si něco jiného, nového.
- Dohoda o konkrétních posunech do příště - rekapitulace, co kdo do té doby udělá
- Termín následné schůzky a na co bude zaměřena.

f) Průběžná reflexe procesu

- Je to, co zrovna teď děláme, to nejužitečnější?
- Vede to k cílům?
- Co funguje více a co méně?
- Co už máme a co ještě chybí?
- Co bychom mohli dělat jinak?
- Na co se hlavně zaměříme do konce schůzky?

Studijní úkol

Vyzkoušejte si do rozhovoru zakomponovat podnětné reflexe a sledujte jejich účinnost a inspirativnost pro klienty.

Vyzkoušejte si naformulovat zadání ve formě výzvy nejprve pro sebe a potom i pro někoho ve svém okolí a sledujte jeho reakce, když mu jej sdělíte - zda pro něj bude dostatečně inspirativní.

Vyzkoušejte si vést mentorský rozhovor se svým podřízeným podle naznačené metodiky.

Otázky k procvičení

- Jaká jsou základní pravidla pro podávání reflexi?
- Jaký je rozdíl mezi reflexí, radou a hodnocením?
- Jaké jsou hlavní zásady práce se zadáním třetí strany?
- Uveďte příklady dobře definovaných zadání.
- Čím se liší manažerské koučování od jiných typů koučingu?
- Předložte základní metodický postup mentoringu.

Doporučená literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.

PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

Internetové zdroje

<http://www.treninkcentrum.cz/texty-o-koucovani>

7. Tvořivé zážitkové techniky k hlubšímu využití vlastních zdrojů

V této kapitole se dozvíte

Metodika realizace Gestalt experimentu na několika židlích.

Ericksonské strategické intervence s využitím lehkých sugescí.

Představivost, imaginace a aktivní imaginace.

Práce s obrázkovými podnětovými symboly.



Klíčová slova

Gestalt experiment, paradoxní sugestivní intervence, imaginace, práce se symboly



Sylabus přednášky

Gestalt experiment na několika židlích



Nejčastější obsahy účinných experimentů

Největší dopad mají takové experimenty na několika židlích, které umožní klientovi zakusit prožitek v následujících situacích:

- Prozkoumání více variant řešení či dilematu.
- Zážitek rozdílu mezi problémovou nebo nežádoucí a žádoucí situací.
- Posun v čase (do žádoucí budoucnosti) a znázornění posunů na škále růstu.
- Znázornění mezních situací (např. na konci života).
- Pohled očima protistrany (druhého člověka, komunikačního partnera).
- Prožitek jiné postavy nebo předmětu ze snu či imaginace.
- Symbolické znázornění důležitých témat a hodnot (pomocí lidí, předmětů, posunů a pohybů) - například minulost a budoucnost, překážka a řešení nebo zdroje či nepřátelé.
- Symbolické zaranžování a znázornění metafor použitých v rozhovoru v prostoru.
- Konverzace i s úkoly, předměty a překážkami (sledování, jak odpovídají a co na ně platí).
- Realizace psychodramatu, sochání, tance, vydávání zvuků, exprese typických pohybů či nakreslení schémat.
- Rozloučení se s něčím, provedení symbolického úkonu (odkopnutí či odložení židle reprezentující nežádoucí či zamítnutý stav, apod.).

- Rituál uzavírání tvarů a vypořádání se s něčím za pomoci „léčivé věty“ pronesené směrem k prázdné židli reprezentující nebo symbolizující protistranu či komunikačního partnera.
- Provedení kotvení zdrojů.
- Vykonání rozhodnutí, procítění, co s klientem dělá a prohlédnutí si v budoucnosti, kam vede.
- Vidění příběhu odehraného jinými (např. koučem) zvenku.
- Pohádání se či rozhovor s protistranou nebo i s imaginárními postavami (např. personifikovaným strachem či s pocitem méněcennosti) reprezentovanými klientem samotným, jiným přítomným reflektujícím, prázdnou židlí, nebo koučem.
- Imaginace nebo Jungova aktivní imaginace jako rozhovor s představovanými obrazy či bytostmi.
- Znázornění vnitřních hlasů a zhmotnění jednotlivých složek nebo částí osobnosti, symbolické vyjádření různých postojů (např. Top dog - pán a Under dog - otrok).
- Nácvik nového typu chování a interakce.
- Reflexe – poskytnutí inspirativních alternativních náhledů nebo zajímavých pozorování od přísedících nebo kouče.
- Přesun do minulosti, znovuprožití traumatické situace s nějakými obměnami, zakomponování do ní jiných možností a zdrojů, přestrukturování vzpomínky.
- Sehrání klíčových prvků silného příběhu (buď klientova, nebo i takového, který jej jen oslovuje) - kupříkladu z pohádky, mýtu, filmu, nebo z nějaké oblíbené knihy či duchovní literatury, např. z Bible.
- Paradoxní intervence podle Ericksona (přehnutí opaku žádoucího stavu, zakázání zlepšení či uzdravení, apod.).
- Práce s aspektem přijetí odpovědnosti, či naopak ponechání odpovědnosti někomu jinému – co klientovi patří a co už ne.
- Poklonění se, uznání, uctění situace, osoby, něčeho, co je většího či nezměnitelného.
- Přizvání zdrojů.
- Sjednocení protikladů.
- Síla rodinných vztahů a vzorců.

Podmínky účinnosti Gestalt experimentů

Experiment na několika židlích může být účinný při splnění následujících podmínek a aranžmá:

- Dojde-li k navázání vztahu kouče s klientem a vytvoření důvěry.
- Získání motivace klienta a jeho zaangażovanosti na tématu a řešení (čím živější bylo téma pro klienta a čím skutečnější byl jeho problém, který potřeboval naléhavě vyřešit, tím silnější se ukázal být efekt experimentu, naopak o čím vzdálenější - třeba i časově - záležitost se jednalo, tím byl účinek nižší).
- Experiment nemá být zařazen příliš brzy – musí na něj být v rozhovoru připravena půda.

- Experiment musí být pro klienta relevantní – být zaměřen přímo na řešení toho, co klient skutečně potřebuje (na zakázku).
- Experiment má sledovat klientův příběh, jeho klíčová slova a koncepty, nemůže být vzat z myšlenkového světa kouče.
- Experiment by měl nabízet nějaký zajímavý, odlišný a jiný pohled, než z jakého se na situaci obvykle klient dívá (třeba i Ericksonskou paradoxní intervenci).
- Často pomůže, týká-li se příležitosti prožít si událost v nějakém období časově posunutém o něco dopředu, což je pro klienta vždy nová zkušenost, kterou dosud neměl možnost zažít.
- Experiment musí být vždy zaměřen na změnu u klienta samotného a ne u protistrany.
- Nejprve musí kouč klientovi řádně a důkladně vysvětlit podstatu experimentu a dohodnout se s ním, co která židle bude představovat a co má experiment přinést (a ověřit si u něj, že míří správným směrem).
- Je třeba posílit očekávání klienta (ale ne přespříliš, aby na sebe a na experiment nekladl zbytečně vysoké nároky).
- Kouč musí dávat najevo, že sám bere experiment vážně a věří mu, je třeba mluvit a řídit experiment s určitou hloubkou a autoritou .
- Při navození jednotlivých situací je nutné postupovat pomalu, ptát se klienta na jeho prožívání, uvědomování (jaké to je) a rozdíly oproti jiným stavům.
- Experiment musí být zaměřen na prožitek a nikoliv na racionální rozbor situace.
- Kouč experiment často citlivě moderuje a někdy i direktivněji usměřňuje a řídí, aby se vyvíjel žádoucím směrem.
- Schopnost kouče přeuspořádat aranžmá experimentu, když první varianty nefungují dostatečně, nebo nepřinášejí nic nového.
- Klientovi je potřeba též dát možnost naaranžovat či přearanžovat si případně experiment sám, aby mu mohl něco přinést.
- Aktivní vedení konverzace a poskytování zpětné vazby od kouče (popis pozorování, jak klient reaguje, jak působí).
- Práce s metaforami, zachycení klíčových a energii nesoucích slov, opakování léčivých vět – zdůraznění a opakování s prožitkem, rozvinutí příběhu.
- Vedení k rituálním a symbolickým vyjádřením a úkonům uzavírajícím tvary.
- Sledování toku energie – kdy a kde se něco děje (jiskření očí, emoce) a kde ne, zachycení důležitých momentů.
- Rozpoznání a zesílení odehrávajících se viditelných tělesných prožitků.
- Nalezne-li si klient své řešení nebo energeticky žádoucí stav, je potřeba jej upevnit pomocí kotvení zdrojů, které klientovi umožní si jej příště jednoduše znovu navodit a vyvolat, kdykoliv jej bude potřebovat.
- Využití hlubších mytických, mytologických, magických, celolidských, archetypálních a náboženských motivů, kdykoliv se spontánně

objeví, nebo - je-li to vhodné - když je tam vnese na základě vývoje situace sám kouč.

- Vnesení inspirativních příběhů, symbolů či alternativních tvořivých postupů, které se do situace hodí, koučem (například na základě pečlivého pozorování a naslouchání klientovým předchozím vyjádřením a prožitkům).
- Prozkoumání analogií a paralel s jinými příběhy.
- Experiment může využívat i ostatních případných přítomných (nebo i samotného kouče) jako představitelů požadovaných rolí nebo reflektujících.
- Provedení průběžné a závěrečné reflexe, co si klient při experimentu uvědomil, co mu dal a co z něj pro něho vyplývá.
- Využití autority kouče při závěrečné sugestivní interpretaci či intervenci.

Sumarizace Gestalt experimentu

Hlavní prvky úspěšné realizace experimentu a zároveň klíčová doporučení pro kouče, na co je potřeba se při Gestalt experimentech zvlášť zaměřit, lze sumarizovat do následujících položek:

1. **Ověření angažovanosti klienta** na řešení tématu, které přinesl.
2. Získání si dostatečné **autority kouče**, aby klient od spolupráce s ním očekával skutečný efekt.
3. Vhodné **načasování** při zařazení **experimentu** a jeho důkladné **vysvětlení**.
4. Kouč musí navrhnout **design** experimentu tak, aby byl **relevantní** pro dané téma i typ klienta a aby mu umožnil **nový náhled** z jiné perspektivy, než ze které se na věc díval dosud.
5. Experimentální situace je třeba nechat klienta důkladně prožít a průběžně se ptát se na jeho **uvědomění**, případně být schopný jejich aranžmá přeuspořádat tak, aby mohly přinést větší efekt.
6. Uvědomění klienta v experimentu je dobré posílit provedením **symbolických vyjádření**, která mu pomohou **uzavřít daný tvar** a posílit a **zakotvit** dosažený objev.
7. **Kouč** může do experimentu také vnést své **reflexe** na základě pozorování a vlastní citlivosti na klientovo téma a jeho potřeby a vést je při „léčivých“ vyjádřeních.
8. Důležité je provedení nejenom **průběžné**, ale i **závěrečné reflexe**, co si **klient** při experimentu uvědomil, co mu dal a co z něj pro něho konkrétně vyplývá.

Přehled základních Ericksonských postupů

- Předepsání symptomu.
- Žádost o umělé zesílení symptomu.
- Konstruktivní využití vzpoury (odporu) proti kouči/ poradci, podpora rezistence.
- Lehké provokace, např. vyjádření nedůvěry, že by klient měl na to, co kouč / konzultant chce, aby udělal.
- Předpis hlavně nic neměnit, jen symptom pozorovat.
- Paradoxní (protikladný nebo nesplnitelný) pokyn, který zmate klienta i samotný problém.
- Nabídka horší alternativy.
- Využití slabých stránek klienta a jejich zakomponování do řešení.
- Spolupráce se sociálním okolím, které se zrovna v klientově životě vyskytuje a dalšího autentického materiálu, který přináší.
- Efekt rozdílu - neobvyklá otevřenost a odlišnost kouče oproti jiným koučům / důležitým osobám.
- Přísný zákaz něco měnit může vést ke spontánní změně.
- Respekt k sebeobrazu klienta.
- Léčba šokem – to nejhorší už se stalo, a proto už není čeho jiného se bát.
- Ne boj proti symptomu, ale zvědavé zkoumání, jestli přijde dříve nebo později a přesně na kterém místě, často způsobí, že vymizí sám.
- Využití lehkého transu jako odvedení vědomé pozornosti a léčba na hlubší podvědomé úrovni, Ericksonská hypnóza jako nástroj komunikačního sladění se a harmonizace s klientem.
- Jemné roztroušené sugesce.
- Léčba mimochodem.
- Zesilování pozitivní odchylky.
- Důkladná administrace – příprava klienta na rozhodující intervenci.
- Využití metafor klienta i kouče.
- Vyprávění příběhů, externalizace.
- Využití vývoje situace, jako by to přesně takhle bylo v plánu, ať se stane cokoliv...
- Autoritativnost a sebedůvěra kouče / konzultanta.
- Práce s vírou klienta v uzdravení a v moudrost kouče / poradce, která se však nepozorovaně promění ve vlastní moudrost klienta.
- Plus mnohé ze standardních systemických koučovacích postupů, jako je:
 - zaměření na řešení
 - konstruktivní popis neproblému
 - hledání výjimek, kdy to bylo o trochu lepší a osobních zdrojů
 - důvěra ve vnitřní síly klienta
 - hledání pozitivních prvků v dosavadní zkušenosti, atd.

Představivost, imaginace a aktivní imaginace

Velké možnosti využití v leadershipu, managementu, poradenství a koučování přináší poznatek o našem životě pouze v přítomnosti, jak jsme se jej dotkli v kapitole o existencialismu spojený s uvědoměním o našem vnímání světa jako jen o psychické konstrukci, jak nás o tom zpravili Platón a konstruktivismus.

Myšlenku, že minulost i budoucnost jsou v našem prožívání vlastně vždy jen konstrukty ducha, lze mimo jiné využít k práci s představou jako by již byla reálná.

Imaginace jako plastické vyvolání reálné představy

Můžeme například využít naší schopnosti obrazotvornosti a představivosti a přenést se do budoucnosti, podívat se, jak chceme, aby to tam vypadalo, do hloubky si to prožít a zakusit ji tak téměř stejně reálně, jako zažíváme přítomnost. V budoucnosti si svou myslí a představivostí zkonstruujeme svou novou žádoucí skutečnost.

Když se pak vrátíme do současnosti, jsme bohatší o reálný psychický prožitek stavu, ve kterém nebyl problém, kdy jsme už ve svém životě byli někde dál, dokonce třeba i někým jiným (změněným člověkem) a podobně. Tento zážitek může být natolik silný, že se už nikdy nevrátíme do stejného stavu, v jakém jsme byli před naší imaginativní návštěvou budoucnosti. Budoucnost přeprogramovala naši přítomnost.

Fantazii, imaginaci a vizualizaci můžeme využít i pro plastičtější práci s metaforami a příběhy, ale také při tvořivém zacházení se sny a s utkvělými představami.

Stejně tak je možné se v imaginárním rozhovoru, který si přehrajeme naživo, ztotožnit s kteroukoliv postavou z komunikace s naším okolím a vyzkoušet si v rozhovoru s ní, různé varianty chování a jednání.

Aktivní imaginace

Jung navíc vytvořil metodu aktivní imaginace, což je vlastně varianta lucidního (bdělého) snění, při kterém ovšem nevytváříme danou představu vědomě, ale necháme naši mysl produkovat představy spontánně a automaticky.

Např. si v rámci relaxace či meditativního soustředění představujeme, že putujeme imaginární krajinou nebo že vstupujeme do nějakého živého obrazu či filmu a naše mysl tuto představu v určitou chvíli převezme a začne se odehrávat spontánní - nevědomím řízený - děj.

Z něj pak můžeme podobně jako u výkladu snů zkoumat a usuzovat, co se nám naše méně vědomé složky osobnosti snaží sdělit a k čemu vlastně ukazují spontánní tendence naší mysli.

Tento postup může být jedním ze zdrojů rozvíjení naší kreativity a intuice.

Práce se symboly a využití obrázkových karet

Za účelem sebepoznání, rozvoje osobnosti, vzájemného poznání a sblížení se ve skupině lze v koučování, na vzdělávacích kurzech, nebo při práci s týmem použít také některé projektivní a imaginativní techniky.

K podnícení představivosti a povzbuzení sebevyjádření účastníků u nich může být jako symbolů využito např. fotografií či obrázků. Nejjednodušší je využít některé z mnoha druhů obrázkových karet, které existují jako ucelený set (např. ze hry Dixit). Jejich výhodou je mnohovýznamovost, šíře a rozmanitost zobrazených témat a často i umělecká hodnota, která oslovuje emocionální složku osobnosti klientů.

Z obrázků karet obrácených lícem nahoru si dle zadání kouče klient vybírá ty, které jej nějak oslovují v souladu s jeho aktuální situací a potřebami. Významy těmto symbolům pak v následném vyprávění přiřazuje sám koučovaný podle toho, jak jej oslovují. Přitom popisuje své vnitřní psychické obsahy, které u něj obrazy evokují. Spolu s koučem nebo lektorem pak hledá významy těchto svých voleb a popisů a také praktické aplikace pro své další směřování.

Práce s individuálním klientem:

1. Symbolické znázornění klientova tématu, se kterým na sezení přichází, pomocí libovolného množství vybraných karet („*Co teď řeším*“).
2. Volné vyprávění klientova životního příběhu za použití vybraných karet („*Jaký je můj příběh*“).
3. Symboly reprezentující klientovo pojetí jeho Minulosti - Přítomnosti - a Budoucnosti („*Má minulost, přítomnost a budoucnost*“).
4. Reprezentace důležitých osob v životě („*Kdo pro mě byl a je důležitý a čím*“).
5. Prostorové znázornění významných vztahových interakcí klienta s významnými osobami v okolí („*Jak vidím obraz svého vztahového systému - rodiny, firmy, týmu, atd.*“).
6. Vyjádření aktuální a žádoucí situace („*Kde jsem teď a kde chci být*“).
7. Znázornění překážky, problému, či omezení a znázornění řešení („*Co mi překáží a jaké vidím řešení*“).
8. Vyjádření okamžitého pocitu, prožitku, emoce („*Jak se právě teď cítím / mám*“).
9. Hledání symbolů vyjadřujících klientovo já - vlastní sebepojetí, osobnost („*Kdo jsem*“).
10. Klientovy potřeby, přání, ambice („*Co chci,*“ „*O co mi jde*“).
11. Znázornění pohledu na vybranou vztahově důležitou osobu („*Jak tě / ho / ji / vás vidím*“).

12. Čistá projekce - výběr jakékoliv karty naslepo a popis, co si do ní klient promítá („Co vše na kartě vidím," „Co mi to říká," „Co to pro mě znamená").
13. Aktuální fáze na cestě hrdiny - rozložení do symbolické pohádkové a mytologické typické Cesty hrdiny a označení aktuálního místa, kde se v ní klient nachází („Kde se na své cestě životem právě nacházím," a „Co mě bezprostředně čeká").
14. Vyjádření jednotlivých složek osobnosti či vnitřních hlasů („Jaké části svého já u sebe vnímám," „Z jakých složek a podosobností se skládá má osobnost," „Jaké hlasy ve mně mluví").
15. Vědomí a nevědomí („Co je vědomé a co nevědomé" - v druhém případě náhodné vytažení karet naslepo).
16. Pravá a levá hemisféra („Co mi říká můj rozum a co znázorňují mé emoce").
17. Karty symbolizující životní hodnoty („Co jsou mé životní hodnoty").
18. Karty symbolizující osobní priority („Jaké jsou mé priority").
19. Která karta se jim nejméně líbí a proč („Která karta mě odpuzuje").
20. Výběr karet naslepo, rozložení do některého ze standardních tarotových výkladových schémat a vlastní výklad klienta („Co mi toto rozložení karet říká?").
21. Charakteristika dnešního setkání s koučem / terapeutem („Jaké pro mě je / Co pro mě znamená dnešní setkání").

Skupinové formy projektivní práce s obrázkovými kartami:

22. Formulace očekávání („Co očekávám od dnešního dne").
23. Charakteristika aktuálního setkání se skupinou („Co pro mě znamená / Jaké pro mě je / Jak vnímám naše dnešní setkání").
24. Vyjádření vlastního pohledu na skupinu, které je jedinec součástí („Jak vnímám tuto skupinu / náš tým").
25. Vyjádření pohledu na vlastní místo v týmu („Jak se v našem týmu cítím," „Jak vnímám své místo ve skupině").
26. Ohlédnutí zpět („Jak hodnotím to, co máme jako skupina za sebou").
27. Sdílení pohledů na současnou situaci („Jak vidím naši současnou situaci").
28. Pohled kupředu („Jak vidím náš cíl - kam směřujeme").
29. Návrh postupu („Jakým způsobem navrhuji postupovat").
30. Znázornění pohledu na další členy skupiny („Jak tě / vás vidím").
31. Vyprávění společného příběhu skupiny - navazování jednoho účastníka na druhého („Jaký je náš společný příběh").

Studijní úkol

Při vaší práci s klienty vyzkoušejte použití Gestalt experimentu, či práce s obrazovými symboly.

Nahrajte si jeden svůj koučovací rozhovor s využitím těchto prvků na video a projděte si jej zpětně podle nastudované metodiky.

Otázky k procvičení

Jak správně zadat a vést Gestalt experiment?

Pro jaké typy zakázek se hodí?

Co je specifického na Ericksonském přístupu?

Jaké jsou nejčastější možnosti inspirativního použití obrazových symbolů při manažerské a poradenské práci s lidmi?

Co to je a jak funguje aktivní imaginace?

Doporučená literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.

HALEY, J. *Neobvyklá psychoterapie Milтона Ericksona*. Praha: Triton, 2003.

KASTOVÁ, V. *Imaginace jako prostor setkání s nevědomím*. Praha: Portál, 2010. 168 s. ISBN 978-80-7367-702-2.

MACKEWN J. *Gestalt psychoterapie: Moderní holistický přístup k psychoterapii*. Praha: Portál, 2004. 262 s. ISBN 80-7178-922-4.

SEIFERT, A. L., SEIFERT, T., SCHMIDT, P. *Aktivní imaginace: Práce s fantazijními obrazy a jejich vnitřní energií*. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-845-7.

Internetové zdroje

<http://www.treninkcentrum.cz/seminare-os-rozvoje>

8. Přehled neúčinnějších koučovacích nástrojů

V této kapitole se dozvíte

Přehled 31 neúčinnějších koučovacích nástrojů efektivní práce s lidmi



Klíčová slova

koučovací nástroje, metody, účinnost, efektivita



Sylabus přednášky

Přehled neúčinnějších koučovacích nástrojů:



Následujících 31 metod se ukázalo být nástroji, které v konkrétních koučovacích případech klientům umožnily udělat největší objevy a posuny.

1. Práce se zadáním třetí strany

I do nedirektivního a podpůrného koučování mnohdy patří zaintegrování případného zadání od třetí strany (např. firmy, nadřízeného či společnosti). Děje se to ovšem tak, aby pro klienta bylo inspirativní, ponechávalo mu dostatečný stupeň svobody a volnosti a aktivizovalo jej k dosahování vyšších výkonů a překonávání sama sebe.

2. Navázání vztahu a vytvoření bezpečného prostředí

Nezbytným postojem kouče je bezvýhradná akceptace a respekt ke klientovi, empatie, autenticita a otevřenost. Jen tak vznikne vztah důvěry, která podnítl naději, že případná změna je možná.

Etickou samozřejmostí je zachování důvěrnosti informací.

3. Respekt a důvěra ve schopnosti a zdroje koučovaných

Základním postojem každého kouče je uvědomění, že tak, jak se klient nyní chová, má své dobré důvody. Též k tomu patří přesvědčení, že všechny zdroje, potřebné k případné změně, má koučovaný k dispozici v sobě samém (i díky předcházejícím zkušenostem). Kouč věří, že každý klient je naprosto kompetentní nalézt si svá vlastní řešení a žít svůj život optimálním způsobem.

4. Otevřené konstruktivní otázky namísto instrukcí a rad

Koučování je ve většině času postaveno na konstruktivních otázkách, které klientovi umožňují tvořit a vymýšlet něco nového.

Konstruktivní otázky se od ostatních druhů otázek odlišují tak, že klientovi rozšiřují možnosti. Podněcují hledání nových možností – při hledání odpovědí na ně dochází k posunu vpřed.

Na zjišťovací otázky kouč odpověď nezná, ale klient ji zná. To ovšem znamená, že odpovídání na ně mu nic nového nepřináší. Kouč pouze uspokojuje svou zvědavost nebo potřebu porozumět, avšak klientovi to nebývá užitečné.

Instruktivní otázky do koučování nepatří, protože se ptají na něco, co klient neví, avšak kouč si myslí, že ví, jak má znít správná odpověď – někam koučovaného vede. Kouč přemýšlí za klienta a navrhuje mu určité myšlenkové postupy. Mají většinou utlumující účinek nebo dokonce vyvolávají odpor.

5. Nerekapitulování, nevnášení vlastních myšlenkových schémat a nepřebírání odpovědnosti za partnera

Toto patří k hlavním prohřeškům a chybám kouče, kdy by se z koučování stalo pouhé poradenství či mentoring.

6. Přesná definice žádoucích výstupů a cílů

Vycházíme z toho, že představí-li si klient a popíše svůj žádoucí stav co nejkonkrétněji

a nejplastičtěji, stane se součástí jeho mentálního obrazu a reálné dosažení této mety již pak není tak náročné. Mnohdy si také díky tomu rychleji uvědomí, jaká cesta k cíli povede nejsnáze či dokonce se do něj i jen díky oné představě dokáže rovnou přenést a v reálném chování a prožívání již v něm i zůstat.

Základní otázkou je vytrvalé zjišťování, co vlastně koučovaný od dané schůzky potřebuje – co konkrétního mu má rozhovor přinést.

7. Škálování

Použití technické pomůcky označované jako škála velmi usnadňuje kouči i klientovi vyznat se v tom, o jaké fázi procesu změny spolu právě hovoří. Zda o bodu 0, kdy to bylo nejhorší, nebo o 10-ce, což je reálně dosažitelný stav, ovšem ve vzdálenější budoucnosti. Anebo zda již popisují třeba 4-ku, kde se klient momentálně nachází, nebo snad už 5-ku, kterou klient označil nejmenší možný dosažitelný krok, aby už pociťoval posun. 4,5-ka přitom může znamenat pokrok, ke kterému došlo už samotným koučovacím rozhovorem.

8. Zaměření na řešení a ne na problém

Základním pravidlem pro kouče je nezajímat se o analytický popis problému a jeho příčin (tím si většinou lidé již mnohokrát ve své mysli prošli sami a mohlo-li to vést k nějakému zlepšení, již nastalo), ale rovnou popisovat cílový stav, který nastane, jakmile bude problém vyřešen, nebo bude dosaženo posunu. Ukazuje se, že tento postup je

mnohem rychlejší a efektivnější a vede přímou cestou k cíli. Při něm jsou mnohdy kupodivu – a jakoby mimochodem – odstraněny i příčiny problému, aniž by na ně bylo potřeba se přímo a racionálně zaměřovat.

9. Představivost, imaginace a otázka na zázrak

při použití metody imaginace si klient představuje a popisuje žádoucí stav. Jednou z možností využití představivosti je i otázka na zázrak. Jde v ní o přechod v mysli klienta z problémového do neproblémového stavu a o nalezení plastických popisů, jak to vypadá, když problém zmizí.

10. Hledáme malý rozdíl, který může způsobit velký rozdíl

V koučování jde o nalezení toho nejmenšího, co už bude znamenat významnou změnu (efekt motýlích křídel nebo sněhové koule).

11. Začít nové raději než končit se starým

Vycházíme z toho, že pro většinu koučovaných bývá zpravidla snazší začínat nové věci, než dokončovat či opouštět staré. Nebojujeme proto proti starému zvyku, ale nahradíme jej raději novým, který bude pro klienta natolik energeticky a emočně silný, že dokáže postupně zbavit síly a vytěsnit ten starý. V koučování se proto spíše ptáme, co malého nového a dokdy klient udělá, než čeho a jak se zbaví.

12. Přerámování (volba výkladu) a změny kontextů (objevné úhly pohledu)

Často je pod nějakým úhlem pohledu daná věc problémem, ale v jiném světle již jako problém vypadat nemusí – naopak z ní mohou vyvstat i nějaké výhody či pozitivní využití. Zkoumat tyto různé úhly pohledu, umět je střídat a objevovat takové, které budou podnětné k nalezení konečného řešení, je v koučování podstatou práce s kontexty.

Přerámování je jednou z možností, jak měnit kontext. Problém zasadíme do jiného rámce a tím dostane nový smysl. Přerámování tak využívá naši schopnosti volit si pro nás užitečnou podobu výkladu namísto té, která nás zraňovala.

13. Hledání vnitřních zdrojů a výjimek

Často najdeme nevhodnější a neúčinnější postup tehdy, když se podíváme, kdy se nám v podobné situaci již něco podařilo, co nám tehdy fungovalo, z jakých zdrojů jsme čerpali a jak jsme to vlastně dokázali. Některé z těchto prvků je pak možné převést i do současné situace.

14. Využití externích vzorů a vžívání se do druhých

Někdy je pro klienta těžké vymýšlet z ničeho své řešení, nemá-li ve své vlastní zkušenosti, o co by se mohl opřít. V takové situaci může pomoci podívat se, jak danou situaci řeší jiní.

Přitom lze použít i představu, že jsem na chvíli oním dotyčným a jak se přitom cítím a chovám. Někdy pouhé opuštění přemýšlení v první osobě může pomoci najít zcela nové možnosti řešení, protože se jeho pomocí klient elegantně vymaní z pozice, kde je hledání řešení pro něj obtížné a zakusí, jaké to je být v roli někoho, kdo už je v dané věci dál.

V situaci, kdy si klient přeje nějak ovlivnit chování druhého člověka, může mít silný náboj to, když se dokáže vžít do jeho role a vnímat sebe sama zvenku očima protistrany. Po chvíli takového rozhovoru se většinou dokáže odpoutat od svého vlastního prožívání a otevřou se mu zcela nové možnosti vnímání situace.

15. Konstruování možností

Zkoumáním všech možných variant a příležitostí, které daná situace nabízí, dochází ke zkonstruování dané možnosti v jazyce i v mysli. Je-li již něco zkonstruováno v naší mysli, stává se to potenciální součástí naší budoucí zkušenosti.

Odpovědí na otázku: „Co a jak by šlo?“ tedy nejenom hledáme, jaké se nám nabízejí možnosti, ale rovnou je tím už přivoláváme v existenci – minimálně v naší představě. Změnou obsahu naší mysli však již dochází i ke změně našeho prožívání a tudíž následně i chování.

16. Moc slov, víry a rozhodnutí

Mluvíme-li o něčem konstruktivně, už se s námi něco děje, například začínáme věřit v nové možnosti. Věříme-li, že je pro nás něco dosažitelné, půjdeme za tím. A rozhodneme-li se k něčemu před svědky, už od toho hůře ustoupíme.

Koučování je podporou klienta k víře v jeho vlastní zdroje. Kouč potřebuje být během rozhovoru obzvláště citlivý na taková vyjádření svého partnera, která mu mohou indikovat, že se již on-line odehrává nějaká změna. Často jsou to výrazy upozorňující na nějaký objev, „AHA“ efekt či uvědomění si klienta, dále vyjádření popisující klíčové principy v klientově životě, když mu něco funguje a nakonec i konkrétní odhodlání či rozhodnutí, ke kterým dospěl.

Dialog mezi koučem a klientem tedy nemusí být veden jen v duchu „kdyby, co kdyby a jakoby,“ ale také v módu: „Změna se děje teď.“ Dokáže-li kouč tuto vzácnou chvíli zachytit, nebo ji dokonce sám navodit, odehraje se zpravidla něco posvátného, co může mít dlouhodobý efekt.

17. Paradoxní předpisy, narušení rovnováhy systému

Zvláštní skupina intervencí sleduje narušení rovnováhy systému klienta. Jejich cílem je čímkoliv rozrušit stávající status quo a přimět tak partnera, aby si musel najít novou – více vyhovující rovnováhu.

Paradoxní předpisy a překvapivé intervence mají za cíl využít odporující síly klienta k jeho prospěchu. Někdy klientovi více než urputné snažení se o změnu k lepšímu nejvíce pomůže udělat opak toho, než o co usiluje.

18. Moc pozorování a předstírání

Zajímavou skupinou paradoxních předpisů je pokyn kouče, kdy má klient v mezidobí mezi sezeními nějaké své chování jen pozorovat a hlavně na něm nic neměnit.

Ještě silnějším nástrojem změny může být experiment s tím, že je klient požádán, aby v určitou konkrétní chvíli, kdy negativní symptomy náhodou vymizí, předstíral, že jsou stále přítomné, anebo aby naopak ve chvíli, kdy potíže cítí, předstíral, že problém nemá a choval se „zdravě.“

Systemickou obdobou tohoto postupu je požádat někoho jiného z okolí klienta (například v případě práce s partnerskými dvojicemi nebo rodinnými systémy), aby se pokusil sledovat, kdy asi klient předstíral žádoucí chování a kdy ne.

19. Klíčová slova nesoucí význam a energetické zkratky

V koučovacím rozhovoru je třeba obzvlášť pečlivě sledovat určité náznaky, které kouče upozorní na to, co je pro klientovu změnu důležité.

Často jsou to okamžiky, kdy partnerovi zazáří oči, použije barvitý obraz či metaforu, anebo jen významově bohaté slovo vyjadřující podstatu věci.

Pokud se kouči podaří taková živá slova zachytit, často mu pak postačí na ně klienta jen upozornit a ona se sama stanou klíčem k posunu či k řešení, anebo mohou dokonce posloužit i jako určité energetické zkratky. Při jejich správném použití se totiž dá jako po mostě přímo přejít k řešení.

20. Psychologická práce s energií, pozitivní plánování, potěšení ze života

Obdobou postupu využívajícího klíčových slov je práce s pozitivní energií, která se v rozhovoru objeví, kdykoliv si například klient plánuje něco příjemného, jsou-li zdůrazňovány zdroje jeho potěšení ze života, anebo když hovoří o už zažitých částech řešení.

Tuto chvíli kouč rozezná podle klíčových slov popisujících rozdíl, zajiskření v očích, zesílení hlasu či změny tělesných projevů klienta.

21. Metafory, analogie a podobenství

Mimořádně silným pomocníkem v koučování je použití živých podobenství, analogií a barvitých metafor. Celé řešení je pak s klientem probíráno v symbolické rovině příběhu a nikoliv v nepodnětných známých termínech z jeho každodenního života.

Pro klienta je pak mnohem snazší přijímat z metaforického příběhu pokyny, protože jsou pro něj nedirektivní. Nepřímá podoba podnětů a reflexí často bývá velmi inspirativní, a proto je pro něj mnohem jednodušší vybrat si nějakou v příběhu naznačenou cestu dál. Svou roli zřejmě hraje i hravost a uvolněnost vyprávění, která navozuje pocit

snadnosti změny. Obrazová forma také mnohem lépe působí na klientovu představivost.

Vhodnou metaforu často použije spontánně přímo klient, například když přirovná svou situaci k nějakému filmu, knize nebo obecně známému příběhu, případně použije-li pro popis své situace barvitá a mnohovýznamová slova (například světlo na konci tunelu, hřebík do rakve, pocit bezvýchodnosti, nebe na zemi, apod.).

Kouč potřebuje být na tyto signály obzvláště vnímavý, protože metafory, které ne zcela vědomě použije sám klient, pro něj mívají největší sílu.

22. Uvědomování a prožívání

Situaci, která klientovi umožní prozkoumat různé varianty stavu tady a teď, je možné navodit za pomoci rozličných malých experimentů. Jsou určeny k tomu, aby například nějaká alternativní možnost vývoje nebyla zkoumána jen teoreticky v rozhovoru, ale aby do ní mohl být klient reálně uveden (například za pomoci představivosti, posazení se do židle označené daným stavem, přesunu v místnosti na místo, které dané variantě modelově odpovídá, odehrání psychodramatu, apod.).

Na tomto místě či v dané experimentální situaci si pak klient navnímá všechny vjemy, které tato varianta poskytuje a na základě těchto informací pak může posuzovat, jak mu vyhovuje a zda se i v reálu vydá tímto směrem. Koučování se tak stává reálným prožitkem a nikoliv pouze teoretickým rozhovorem.

23. Tvořivé experimenty a dialog na více židlích

Kdykoliv klient uvažuje o několika variantách řešení, nebo si potřebuje ujasnit, která cesta či způsob chování pro něj bude nejužitečnější cestou dál, může s ním kouč vymyslet takový experiment, který mu umožní na vlastní kůži prozkoumat jednotlivé varianty.

Přitom se může jednat o využití psychodramatu, nebo mohou experimenty zahrnovat i mnohé další prvky podle fantazie kouče a situace klienta - tvůrčí psaní, zacházení se sny a s imaginacemi, „sochání“ určité situace, kreslení jednotlivých psychických stavů a jim odpovídajících symbolů, rozvíjení metafor a příběhů, externalizace vnitřního dialogu za pomoci přisedávání si klienta mezi více židlemi, apod.

24. Kotvení zdrojů

Nalezené konstruktivní řešení je možné zakotvit – to znamená propojit určitý vnitřní psychický pocit, navozený nějakým vnějším tělesným projevem a případně i slovním vyhlášením, s žádoucím výsledným jednáním. V případě potřeby si pak může klient potřebnou reakci vyvolat pouhým zaujetím odpovídající tělesné polohy, vyřčením klíčové věty či rychlým navozením odpovídající imaginace.

25. Narativní forma práce s příběhy

Narativní forma práce nabízí klientům podívat se znovu, z čeho sestává příběh, který sami sobě a o svém životě vyprávějí. Po jeho dekonstrukci a nalezení historických událostí, o které je opřen, jsou některé neužitečné epizody z příběhu vypuštěny, jiné, které naopak nově nalézanému žádoucímu smyslu příběhu lépe vyhovují, jsou do něho na základě vzpomínek doplněny. Z těchto střípků je pak sestaven příběh nový, který dává klientovi lepší smysl a nové možnosti jednání.

Příběh klientova života je tak převyprávěn - dílčí momenty historie jsou pospojovány do nového příběhu, který mu dává nový význam. Tento příběh pak má léčivou sílu proměňovat vnímání minulosti a přítomnosti a tím i ovlivňovat očekávanou budoucnost.

26. Externalizace problému

Mocnou metodou koučovací práce je externalizace problému. V ní je to, co je označeno jako problém, odděleno od všeho ostatního a je s tím zacházeno jako se samostatnou komunikující bytostí – ač se třeba jedná o nějakou část osobnosti klienta, nebo o jeho vnitřní postoj.

Tím je samotný klient od problému oddělen. Problém se stává cizí externí entitou a jako s takovou je možné s ním mnohem snáze nakládat.

Jednou z variant zacházení s externalizovaným problémem je posadit jej na židli a uspořádat s ním interview. Touto formou zkoumání vyplyne na povrch množství zajímavých informací, které je pak možné dále využít.

27. Pravidelnost, „domácí úkoly“ a vykazatelnost

Kouč se s klientem často domlouvá na „domácích úkolech,“ které si ovšem stanoví sám koučovaný. Jedná se o jeho závazky, na kterých průběžně pracuje a na každém následujícím setkání je pak ověřováno, co všechno a jak se mu daří naplňovat a jak se situace zlepšuje.

Tím klient skládá účty nejen sám sobě, ale i svému kouči jako svědkovi. Samotná tato pravidelnost a vykazatelnost má pro úsilí klienta ke změně podpůrný účinek.

28. Synergická spolupráce s koučem – být partnerem v klientově hře

Často se ukazuje, že ačkoliv si během koučování klient na vše podstatné přichází sám, bez podpory koučových kreativních a konstruktivních otázek a reflexí by se dál nedostal. To by ale kouče nemělo svést k pokušení začít klientům do jejich řešení expertně zasahovat.

29. Ocenění, uznání a povzbuzování není nikdy dost

Uznání, upřímné ocenění a z nich vyplývající povzbuzení patří k nejučinnějším, a to nejen koučovacím, intervencím.

Nic tak nepodníká důvěru klienta ve vlastní síly a zdroje, než když vidí, že mu jeho okolí důvěruje a dokonce v něj možná věří více, než on sám v sebe. Vidí-li nás druzí jako úžasné lidi, jen těžko před nimi dokážeme být jiní, než jak nás vidí.

30. Reflexe a nabídka alternativ

Reflexe jsou koučovy neexpertní kreativní podněty podávané v podobě nedirektivních nabídek a alternativních pohledů, které mohou klienta inspirovat.

Nejúčinnější reflexe obsahují nové výzvy, kreativní podnětné otázky otevírající nové možnosti, postřehy z aktuálního pozorování klienta, návrhy experimentů, přinášejí nezvyklé kontexty, na základě citací klientových vlastních vyjádření jej upozorňují na klíčová slova a energeticky silná místa, navrhuje paradoxní předpisy a provokace, vnášejí užitečné metafory, příběhy, fantazie a ocenění klienta a jeho úsilí.

31. Závěrečná zpětná vazba a intervence

V posledních minutách rozhovoru se často odehraje nejvíce a ještě lze dosáhnout změn, kterých se třeba nepodařilo docílit v celém průběhu rozhovoru. Někdy stačí, aby kouč položil otázky typu: „Čeho už jsme dosáhli? Co je potřeba, abychom došli dále? Jaké nejbližší kroky z toho vyplývají? Co nejvíce pomohlo? a Co příště uděláme jinak?“

Nakonec může kouč poskytnout i svou zpětnou vazbu a dojmy a podněty z rozhovoru a případně provést i svou intervenci, spočívající například v reflexi či v zadání nějakého podnětného, kreativního či paradoxního „domácího úkolu.“

Studijní úkol

Vyzkoušejte si zakomponovat některé z uvedených pokročilejších technik do koučovacích rozhovorů, které vedete s lidmi ze svého okolí.

Zpracujte si kazuistku (popis případu) jednoho ze svých koučovacích rozhovorů - jaké metody jste použili a jak fungovaly.

Otázky k procvičení

Popište konkrétní příklad způsobu použití následujících technik:

- Otázka na zážrak
- Přerámování
- Paradoxní předpis, narušení rovnováhy systému
- Metafora
- Kotvení zdrojů
- Externalizace

Doporučená literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5



Internetové zdroje

<http://www.treninkcentrum.cz/doporucena-literatura>



9. Profesní standardy k zajištění kvality koučovacího procesu

V této kapitole se dozvíte

Jaké jsou koučovací kompetence ICF, etické kodexy ČAKO, ICF a EMCC a certifikační a akreditační systémy v ČR

Klíčová slova

koučovací kompetence, etický kodex, certifikace a akreditace

Sylabus přednášky

KOUČOVACÍ KOMPETENCE ICF

International Coach Federation (ICF) definuje následující celosvětově platné základní koučovací kompetence:

A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM

1. DODRŽOVÁNÍ ETICKÉHO KODEXU A PROFESIONÁLNÍCH STANDARDŮ
2. DEFINICE DOHODY (KONTRAKTU) PRO KOUČINK

B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU

3. VYTVOŘENÍ DŮVĚRY A BLÍZKOSTI S KLIENTEM
4. KOUČOVACÍ POZICE (PŘÍTOMNOST KOUČE)

C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

5. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ
6. UŽÍVÁNÍ SILNÝCH OTÁZEK
7. PŘÍMÁ KOMUNIKACE

D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ

8. ROZVOJ SEBEUVĚDOMĚNÍ (UMOŽNIT KLIENTOVI UVĚDOMIT SI SVOU SITUACI)
9. NAVRHOVÁNÍ AKCÍ
10. PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ
11. ŘÍZENÍ ROZVOJE A ODPOVĚDNOSTI

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.

- a. Rozumí Pravidlům chování ICF (ICF Standards of Conduct) (viz seznam, Oddíl III Etického kodexu ICF) a řídí se jimi při svém jednání.
- b. Zná a dodržuje všechna etická doporučení ICF (viz seznam).
- c. Informuje srozumitelně o rozdílech mezi koučováním, poradenstvím, psychoterapií a dalšími podporujícími obory.
- d. 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.

- a. 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, jestliže je to vhodné).
- b. 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.
- c. 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.

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

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

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.

- a. Věnuje se klientovi a jeho programu, ne svému programu kouče pro klienta.
- b. Slyší (vnímá) klientovy obavy, cíle, hodnoty a přesvědčení o tom, co je možné či nemožné.
- c. Rozlišuje mezi slovy, tónem hlasu, řečí těla.
- d. Pro zajištění přesnosti a porozumění sdělení shrnuje, parafrázuje, opakuje, zrcadlí zpět, co klient řekl .
- e. Povzbuzuje, akceptuje, přezkoumává a povzbuzuje klientovo vyjádření pocitů, názorů, obav, přesvědčení, domněnek atd.
- f. Ujednocuje myšlenky a podněty klienta a dále na nich staví.
- g. Vystihne a rozumí podstatě sdělení klienta a pomáhá klientovi vyjádřit se k jádru věci namísto dlouhého popisování.
- h. 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.

- a. Klade otázky, které vychází z aktivního naslouchání klientovi a porozumění jeho stanovisku.
- b. Klade otázky, které vybízí k novým objevům, vzhledu do situace, závazkům či jednání (tj. otázky, které zpochybní klientovy domněnky).
- c. Klade otevřené otázky bez předem daných jednoznačných odpovědí,

kteřé napomáhají schopnosti jasného uvažování, podporují nacházet nové možnosti či přináší nové znalosti.

d. 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.

a. Při sdílení a podávání zpětné vazby se vyjadřuje jasně, přímo a za pomoci vhodných slov.

b. Přeformuluje vyjádření, aby klientovi jiným úhlem pohledu pomohl porozumět jeho přání nebo tomu, čím si není jist.

c. Jasně sděluje, jaké jsou cíle koučování, program setkání, účel pro užití určitých technik nebo cvičení.

d. Vyjadřuje se způsobem, který je vhodný a respektující klienta (tedy nikoli sexisticky či rasisticky, neužívá hovorové ani slangové výrazy).

e. 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 čtené zdroje informací a interpretovat je tak, aby klient získal sebeuvědomění a dosáhl tak předem dohodnutých výsledků.

a. Při posuzování záležitostí klienta dokáže proniknout i za jeho slova a nenechá se omezovat klientovým popisem situace.

b. Klade otázky za účelem lepšího porozumění, sebeuvědomění a přesnosti.

c. 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.

d. 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.

e. Přináší klientovi širší perspektivu a inspiruje ho k závazku změnit svůj úhel pohledu a k nalezení nových možností jednání.

f. Napomáhá klientovi vidět různé, navzájem propojené faktory, které jej a jeho chování ovlivňují (např. myšlenky, emoce, tělo, prostředí).

g. Vhled do situace vyjádří tak, aby to bylo užitečné a smysluplné pro klienta.

h. Rozpozná hlavní silné stránky stejně jako hlavní oblasti pro učení a růst. Identifikuje to nejpodstatnější, čemu je třeba se při koučování věnovat.

i. Požádá klienta, aby při odhalování rozporů mezi svými slovy a skutky

rozlišoval podstatné problémy od banálních, chování vycházející z konkrétní situace od opakujícího 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.

- a.** Inspiruje a napomáhá klientovi definovat akce, které mu umožní projevit, procvičit a prohloubit nové poznatky.
- b.** Pomáhá klientovi zaměřit se na podstatné, systematicky prozkoumávat specifické problémy a příležitosti stěžejní pro dosažení předem dohodnutých cílů koučování.
- c.** Zapojuje klienta do objevování alternativních nápadů a řešení, vyhodnocování možností a učinění souvisejících rozhodnutí.
- d.** 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.
- e.** Chválí klienta za úspěchy a schopnost budoucího růstu.
- f.** Vybízí klienta k přezkoumávání jeho domněnek a stanovisek, aby jej provokoval k novým myšlenkám a k nacházení nových možností jednání.
- g.** Obhajuje nebo předkládá názory, které jsou v souladu s klientovými cíli, a objektivně a bez osobních pocitů vede klienta k jejich uvážení.
- h.** Pomáhá klientovi jednat ihned, přímo v průběhu koučování; poskytuje okamžitou podporu.
- i.** 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.

- a.** Shromažďuje nasbírané informace a sestavuje s klientem plán koučování a cíle pro rozvoj, které pokryjí problémy i hlavní oblasti pro učení a rozvoj.
- b.** Vytváří plán s výsledky, které jsou splnitelné, měřitelné, konkrétní a mají stanovené datum plnění.
- c.** V oprávněných případech upraví plán koučování dle průběhu koučování a podle změn v situaci.
- d.** Pomáhá klientovi poznat nové zdroje pro učení (např. knihy, jiné odborníky).
- e.** 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.

- a.** Jasně požaduje na klientovi, aby činil kroky, které ho povedou ke splnění stanovených cílů.
- b.** Aby byly úkoly dotaženy do konce, táže se klienta na kroky, ke kterým se zavázal při předchozím sezení.
- c.** Pomáhá klientovi si uvědomit, co udělal, neudělal, co se naučil či co nového si uvědomil od posledního setkání.
- d.** Efektivně připravuje, organizuje a opakuje s klientem informace nabyté při sezeních.
- e.** Udržuje klienta na vytyčené cestě i v době mezi sezeními tím, že jeho pozornost udržuje u plánu koučování a jeho výsledcích, u předem dohodnutého průběhu akcí a témat pro budoucí setkání.
- f.** 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.
- g.** 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.
- h.** Podporuje klienta v sebekázni, vede ho k zodpovědnosti za sliby, které dává, k zodpovědnosti za výsledky plánovaných akcí nebo za konkrétní časově vymezený plán.
- i.** 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).

Etické kodexy

Nejčastější problémy s koučováním na trhu:

Na českém trhu se v oblasti koučování v současné době setkáváme především s těmito praktickými problémy:

- Za koučování se vydává něco, co jím není – nejčastěji poradenství nebo mentoring. Kouč neumí rozlišit hranice mezi koučováním a poradenstvím a pod názvem koučování realizuje s klientem něco jiného a tím poškozují pověst koučování v ČR.
- Za kouče se prohlašuje někdo, kdo jím není – nemá odpovídající výcvik, ani praxi.
- Kouč nepracuje dostatečně profesionálně a kvalitně, klientovi nepomůže, případně ho dokonce i poškodí.
- Kouč pomlouvá či jinak poškozují dobré jméno ostatních koučů nebo subjektů na trhu.
- Kouč pracuje příliš dogmaticky a sektářsky a činí klienta závislým na své formě koučování a na předávaném způsobu vnímání světa.
- Kouč zneužije závislého postavení klienta - prodává mu další služby, které nepotřebuje, získává od něj další neoprávněné výhody, apod. (sexuální aspekt zde zatím není tak častým a akutním tématem, jako v psychoterapii).
- Kouč použije, prozradí nebo dokonce zneužije důvěrné a osobní informace, se kterými se při koučování setkal.
- Kouč nepracuje s profesionálním zadáním od zadavatele koučování, případně neumí řešit konflikt mezi přáními a potřebami koučovaného a požadavky třetích stran, např. jeho zaměstnavatele, který koučování platí (sponzora).
- Kouč pracuje výhradně pro koučovaného a v jeho zájmu a poškodí zadavatele koučování (sponzora) - například koučovaný jako výsledek práce s koučem opustí firmu zadavatele.
- Kouč poruší pravidlo mlčenlivosti a o koučovaném mimo vyjednaný kontrakt poskytuje informace jeho nadřízeným, zadavatelům koučování či jiným třetím stranám.
- Kouč neošetří klienta natolik, aby s ním pracoval jen na základě vyjednaných zakázek a ty vždy dotáhl až do konce včetně závěrečné zpětné vazby a odpovídajícího uzavření procesu.
- Při nabízení a prodeji svých služeb kouč neuvádí pravdivé informace o sobě, svých zkušenostech, kompetencích a referencích, případně slibuje nereálné garance efektů své práce.
- Kouč předražuje svou práci nebo ji naopak nabízí za dumpingové ceny.

- Kouč své setkávání s klientem zbytečně prodlužuje co se týká počtu setkání, když by proces mohl se stejnými efekty trvat kratší dobu a být pro klienta levnější.
- Kouč se hlásí ke koučovací asociaci, které není členem, k výcviku, který nedokončil či dokonce vůbec neabsolvoval, k akreditaci či profesnímu standardu, u kterého k tomu není oprávněn, nebo vydává své zkušenosti, praxi a výcviky za něco jiného, než čím ve skutečnosti byly.
- Kouč přeceňuje své síly a pouští se i do zakázek, na jejichž řešení nemá odpovídající profesní přípravu ani zkušenosti a neumí rozlišit, kdy je profesionálnější klienta předat jinam – zejména se to týká hranic mezi koučováním a psychoterapií.

Proto se profesní organizace snaží tomuto jednání předcházet a definovat etické kodexy. Zde uvádíme znění etických kodexů všech tří nejdůležitějších profesních organizací působících v ČR:

Etický kodex ICF

Část první: Definice koučingu

Sekce 1: Definice

- **Koučing:** Koučing je partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu.
- **Profesionální koučovací vztah:** Profesionální koučovací vztah nastává tehdy, když koučování zahrnuje obchodní dohodu nebo smlouvu, která definuje odpovědnosti každé strany.
- **ICF profesionální kouč:** ICF profesionální kouč souhlasí s tím, že bude koučovat v souladu s klíčovými profesionálními kompetencemi podle ICF a zaručuje se, že bude dodržovat ICF Etický kodex.

Pro vyjasnění rolí v koučovacím vztahu je často nutné rozlišovat mezi klientem a sponzorem. Ve většině případů je klient a sponzor ta samá osoba a lze tedy používat jeden termín: klient.

Z důvodů jednoznačného pojmenování definuje Mezinárodní federace koučů tyto role následovně:

- **Klient:** „Klient“ je člověk (lidé), který je koučován (kteří jsou koučováni).
- **Sponzor:** „Sponzorem“ je člověk (včetně jeho zástupců), který platí a domlouvá dodávání služeb kouče.

Ve všech případech by koučovací smlouva nebo dohody měly jasně stanovit pravidla, role a odpovědnosti, jak pro klienta, tak i pro sponzora, pokud to není jedna a táž osoba.

Část druhá: ICF standardy etického chování

Preamble: ICF profesionální koučové usilují o chování, které pozitivně odráží koučovací profesi, respektují různé přístupy ke koučování a zároveň uznávají, že jsou zodpovědní dodržovat příslušné zákony a pravidla.

Sekce 1: Obecné zásady profesionálního chování

Jako kouč:

1. Nebudu vědomě činit žádná veřejná prohlášení, která jsou nepravdivá nebo zavádějící, nebudu tvrdit nic nepravdivého v písemných dokumentech, které se vztahují ke koučovací profesi, mé certifikaci nebo ICF.
2. Přesně pojmenovávám svou koučovací kvalifikaci, odbornost, zkušenost, certifikace a certifikace ICF.
3. Uznávám a ctím všechno úsilí, přispění a tvorbu druhých a nevydávám cizí dílo za svoje. Chápu, že porušením tohoto standardu se mohu stát účastníkem právního jednání s třetí stranou.

4. Budu se za každých okolností snažit, abych poznal/a, kdy má vlastní témata či moje osobní problémy mohou narušovat moji koučovací práci a být v rozporu s profesionálními vztahy. Pokud to bude podle daných skutečností a okolností nutné, rychle vyhledám profesionální pomoc a stanovím kroky, které je třeba udělat, současně zvážím, zda je třeba pozastavit nebo ukončit mé koučovací vztahy.
5. Budu se chovat v souladu s Etickým kodexem ICF při všech koučovacích školeních, koučovacím mentoringu a při koučovací supervizi.
6. Budu provádět a podávat zprávu o výzkumu kompetentně, pravdivě, čestně a v rámci uznávaných vědeckých standardů. Můj výzkum bude prováděn se všemi potřebnými souhlasy a přijetím zúčastněných osob. K výzkumu budu přistupovat tak, abych chránil/a jeho účastníky před jakýmkoli potenciálním poškozením. Veškerý výzkum bude prováděn v souladu se zákony země, ve které se výzkum provádí.
7. Budu udržovat, ukládat a disponovat se všemi pracovními záznamy, které byly vytvořeny v rámci koučovací praxe takovým způsobem, který zaručuje důvěrnost, bezpečnost a ochranu soukromí a je v souladu s odpovídajícími zákony a dohodami.
8. Budu používat ICF členské kontaktní informace (e-mailové adresy, telefonní čísla atd.) pouze v rozsahu schváleném ICF.

Sekce 2: Střet zájmů

Jako kouč:

9. Budu se snažit předejít střetům zájmů a potenciálním střetům zájmů a pokud nastanou, budu o nich otevřeně jednat. Vznikne-li takový střet, nabídnu své odstoupení.
10. Otevřeně sdělím svému klientovi nebo klientce a sponzorovi veškeré předpokládané platby, které mohu zaplatit nebo obdržet za zprostředkování služeb či kontaktu klienta třetími stranami.
11. Barterový obchod za služby, zboží nebo jiné nepeněžní odměny budu dělat pouze tehdy, pokud to negativním způsobem neovlivní koučovací vztah.
12. Nebudu vědomě využívat žádné osobní, profesionální nebo finanční výhody nebo přínosy z koučovacího vztahu, kromě platby dle dohody nebo smlouvy.

Sekce 3: Profesionální chování s klienty

Jako kouč:

13. Nebudu záměrně podávat zavádějící nebo falešná tvrzení o tom, co můj klient nebo sponzor může ode mne jako od kouče získat z koučovacího procesu.
14. Nebudu dávat svým klientům nebo potencialním klientům informace nebo rady, o kterých vím, že mohou být zavádějící nebo nepravdivé.
15. Se svými klienty a sponzory uzavřu jasné dohody a smlouvy. Všechny dohody a smlouvy budu respektovat v rámci profesionálních koučovacích vztahů.
16. Pečlivě vysvětlím a budu usilovat o to, aby na prvním setkání klient a sponzor (sponzoři) porozuměli povaze koučování, důvěrnosti sdělovaných informací, finančním dohodám a dalším podmínkám koučovací dohody nebo smlouvy.
17. Budu zodpovědný za stanovení jasných, řádných a kulturně citlivých hranic týkajících se fyzického kontaktu, který mohu mít s klientem nebo sponzory.
18. Nebudu se sexuálně stýkat s žádným ze svých současných klientů nebo sponzorů.
19. Budu respektovat klientovo právo kdykoli ukončit koučovací proces v souladu s podmínkami dohody nebo kontraktu. Budu věnovat pozornost signálům, že pro klienta není koučovací vztah nadále přínosný.
20. Povzbudím klienta nebo sponzora, aby udělal změnu, pokud jsem přesvědčen, že klient nebo sponzor dostanou lepší služby od jiného kouče nebo z jiného zdroje.
21. Navrhnu klientovi, aby vyhledal služby jiných profesionálů, když to budu považovat za vhodné nebo nutné.

Sekce 4: Soukromí a důvěrnost

Jako kouč:

22. S veškerými informacemi získanými od klienta nebo sponzora budu nakládat na nejpřísnější úrovni důvěrnosti. Budu mít jasnou dohodu nebo smlouvu s klientem před tím, než případně předám tyto informace další osobě, kromě výjimek vycházejících ze zákona.
23. Udělám jasné dohody, které se týkají toho, jak dochází k výměně informací mezi koučem, klientem a sponzorem.
24. Když jsem v pozici lektora studentů koučování, objasním tento přístup důvěrnosti svým studentům.
25. S kouči a dalšími osobami, se kterými spolupracuji při poskytování služeb svým klientům a jejich sponzorům za platbu nebo jako dobrovolnou činnost, učiním jasné dohody nebo smlouvy, aby

dodržovali ICF Etický kodex část 2, 4: Soukromí a důvěrnost a celý ICF Etický kodex, je-li třeba ho uplatnit.

Část třetí: ICF etický závazek

Jako ICF profesionální kouč uznávám a souhlasím s tím, že budu respektovat etické a právní závazky vůči svým koučovaným klientům a sponzorům, kolegům a veřejnosti. Zavazuji se k dodržování ICF Etického kodexu a k uplatňování těchto standardů s těmi, které koučuji.

Pokud tento etický závazek nebo kteroukoli část Etického kodexu poruším, souhlasím s tím, že mne ICF podle svého úsudku bude volat k odpovědnosti. Dále souhlasím s tím, že moje odpovědnost vůči ICF za takové porušení může znamenat takové sankce, jako je ztráta členství v ICF a/nebo ICF certifikace.

Etický kodex ČAKO

1. Cíl

1.1. Tento etický kodex stanovuje etická pravidla výkonu práce kouče.

2. Terminologie

2.1. „Koučování“ označuje nedirektivní způsob vedení lidí, který je postaven na rozvoji aktivity, samostatnosti a tvořivosti jedince a vede k lepšímu využití jeho potenciálu.

2.2. „Kouč“ označuje toho, který vede proces koučování.

2.3. „Klient“ označuje koučovaného, tedy toho, kdo přímo využívá služeb kouče.

2.4. „Zadavatel“ označuje toho, kdo si u kouče objednává službu koučování a službu financuje.

2.5. „Supervize“ popisuje proces, pomocí kterého je reflektována práce kouče, a tím zajištěn jeho profesní rozvoj i ochrana klienta.

2.6. „Supervizor“ je jedinec, který vede s koučem proces supervize.

2.7. „Intervize“ je způsobem sdílení případové práce, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy - kouči.

2.8. „Zakázka“ označuje definici spolupráce mezi koučem a zadavatelem.

2.9. „Kontrakt“ je chápán jako jasně stanovený cíl koučování dohodnutý mezi koučem a klientem.

3. Kompetence

Kouč

3.1. přijme jen takovou zakázku, která odpovídá úrovni jeho zkušeností a znalostí vzhledem k potřebám klienta.

3.2. ctí rámec dohodnutého kontraktu. Pokud potřeby klienta tento rámec překračují, domluví se s ním, pokud je to možné v souladu se zakázkou a bodem 3.1. nový kontrakt nebo doporučí klientovi příslušného odborníka.

3.3. bude rozvíjet a zvyšovat úroveň vlastních kompetencí účastí v odpovídajících výcvicích, příslušných návazných profesně rozvojových aktivitách a supervizích.

4. Diskrétnost

Kouč

4.1. během procesu koučování i po jeho skončení zachovává mlčenlivost ohledně informací, které se během procesu koučování od klienta či zadavatele dozvěděl.

4.2. během procesu koučování i po jeho skončení dbá na důvěrné a bezpečné zacházení se všemi záznamy a daty v souladu s platnou legislativou.

4.3. získané informace zveřejňuje pouze tehdy, je-li tak jasně domluveno s klientem a v takové podobě, kterou klient odsouhlasil

4.4. zachovává mlčenlivost ohledně informací, které se dozvěděl v průběhu supervize, intervize či vzdělávacích aktivit o jiných kolezích, s výjimkou jedná-li podle bodu 7.3.

5. Profesionalita

Kouč

5.1. jedná v souladu s platným právem a nepodporuje, nepřispívá a nenapomáhá vědomě jednání, jež je nepoctivé, nezákonné, neprofesionální nebo diskriminační.

5.2. respektuje osobnost klienta, důvěřuje v jeho schopnosti a potenciál.

5.3. respektuje rozvojové potřeby klienta tak, jak byly definovány v kontraktu a reaguje na jejich proměny v průběhu spolupráce

5.4. klienta informuje pravdivě a přesně o své profesní kvalifikaci kouče a na požádání svou kvalifikaci doloží příslušnými doklady

5.5. zaručuje, že délka koučování respektuje zakázku a kontrakt. Pokud to klient i zadavatel považují za přínosné, vyjedná rozšíření zakázky a nový kontrakt.

5.6. v průběhu koučování ani po jeho skončení nezneužije vztahu důvěry a možné závislosti.

5.7. v případě vzniku konfliktu zájmů komerční nebo emocionální povahy vyplývající ze spolupráce formou koučování, je zvládne rychle a efektivně tak, aby zamezil újmě na straně klienta nebo zadavatele.

5.8. projevuje respekt k rozmanitosti přístupů v koučování a vůči ostatním kolegům.

5.9. nikdy nevydává práci a názory druhých za své vlastní.

6. Člen ČAKO ve výjimečném postavení

Člen předsednictva, člen akreditační komise a člen dalších volených orgánů

6.1. nevyužívá svého zvláštního postavení jako obchodní výhody nebo jakýmkoliv jiným způsobem ve vlastní prospěch nebo ve prospěch někoho jiného.

6.2. zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti svého výjimečného postavení, není-li dohodnuto jinak.

7. Dodržování kodexu

7.1. člen ČAKO se zavazuje dodržovat tento kodex a spolupracovat při řešení stížností s předsednictvem ČAKO.

7.2. člen ČAKO se zavazuje uvědomit o existenci tohoto kodexu zadavatele při uzavírání zakázky a klienta při uzavírání kontraktu

7.3. pokud je člen ČAKO přesvědčen, že kolega jedná neetickým způsobem konfrontuje jej s tímto faktem. Při neúspěšném řešení se zavazuje informovat předsednictvo ČAKO.

7.4. zadavatel i klient mají právo konzultovat s ČAKO, pokud jim vzniknou pochybnosti ohledně dodržování kodexu v praxi.

7.5. pokud se klient nebo zadavatel domnívá, že člen ČAKO jedná způsobem, který je v rozporu s tímto Etickým kodexem, a jednání klienta nebo zadavatele s členem ČAKO nedospěje k uspokojivému výsledku, má klient i zadavatel právo podat oficiální stížnost na člena ČAKO předsednictvu ČAKO.

Etický kodex EMCC

Úvod

Organizace EMCC (European Mentoring & Coaching Council) byla založena, aby podporovala nejlepší metody a zaručila dodržování co nejvyšších možných standardů/norem ve vztahu koučování/ mentorování, ať jde o jakoukoli jejich formu, a zajistila při koučování/ mentorování podmínky poskytující vynikající příležitost pro učení a rozvoj.

Cíl

Tento etický kodex stanovuje, co klienti a sponzoři mohou očekávat od kouče/mentora při koučování/mentorování, tréninku či supervizi, a může se tak stát startovním bodem při uzavírání kontraktů, smluv o koučování, mentorování.

Všichni členové EMCC uznávají principy a cíle EMCC. Připouštíme, že ne vždy členové mohou zaručit dodržení těchto etických principů. EMCC proto schválila postup, díky kterému porušení pravidel kodexu členem EMCC může být oznámeno a prošetřeno. Toto bude blíže popsáno v další části dokumentu.

Všichni členové EMCC jsou povinni ve fázi uzavírání kontraktu uvědomit sponzory a individuální klienty o existenci Etického kodexu.

Terminologie

Termín „koučování/mentorování“ popisuje všechny typy koučování a mentorování odehrávající se v pracovním prostředí i mimo něj. EMCC připouští existenci mnoha typů prostředí, kde může být koučování / mentorování realizováno, tyto je třeba definovat při vytváření detailnějších pravidel.

Termín „klient“ označuje toho, kdo využívá služeb kouče/mentora. Domníváme se, že termín „klient“ je zaměnitelný s dalšími termíny, které jsou pro účastníky (strany) pohodlnější, jako „kolega“, „posluchač“, „partner“, „koučovaný“ nebo „mentee“.

Je třeba rozpoznat okolnosti, za kterých může kouč/mentor mít dva „klienty“ – jedince, který je koučován, a organizaci, která je zadavatelem zakázky koučování/mentorování. V tomto Kodexu proto užíváme termín „sponzor“ k odlišení posledně zmíněného.

Termíny „supervize“ a „supervizor“ popisují proces, prostřednictvím kterého je na práci kouče/mentora dohlíženo a který zajišťuje koučovi / mentorovi poradenství, vedení. Terminologie je stejná, ale proces se může významně lišit od jiných profesí, z nichž byly termíny převzaty, jako je psychoterapie a poradenství.

Kodex

Kouč/mentor uznává lidskou důstojnost. Bude se chovat způsobem respektujícím rozličnost a podporovat rovné příležitosti.

Hlavní odpovědností kouče/mentora je poskytovat klientovi co nejlepší možné služby a jednat tak, aby nedošlo k újmě na straně klienta ani sponzora.

Kouč/mentor je zavázán zaujmout důstojný, autonomní a zodpovědný osobní postoj.

EMCC Etický kodex zahrnuje tyto oblasti:

Kompetence

Kontext

"Mezní" management ("Boundary" Management)

Integrita

Profesionalita

Kompetence

1). Kouč / mentor:

1. zajistí / zaručí, že úroveň jeho zkušeností a znalostí je dostatečná vzhledem k potřebám klienta
2. zaručí, že jeho způsobilost a schopnosti jsou dostatečné k tomu, aby byl schopen pracovat podle tohoto Etického kodexu a jakýchkoli norem, které mohou být následně vytvořeny
3. bude rozvíjet a zvyšovat úroveň vlastních kompetencí účastí v odpovídajících výcvicích a příslušných návazných profesně rozvojových aktivitách
4. bude udržovat vztah s příslušně kvalifikovaným supervizorem, který bude pravidelně hodnotit jeho kompetence a podporovat jej v rozvoji. Supervizor je vázán požadavky diskrétnosti, které se vztahují k tomuto Kodexu. Co vytváří „vhodně-kvalifikovaného“ supervizora je definováno ve stanovách EMCC.

Kontext

2). Kouč / mentor:

1. rozumí a zaručuje, že vztah při koučování/mentorování odráží kontext, v němž koučování/mentorování probíhá
2. zaručuje, že rozumí očekáváním klienta a sponzora a že tyto současně rozumí tomu, jak je jejich očekávání možné naplnit
3. se snaží vytvořit prostředí, na které se klient spolu se sponzorem a koučem/mentorem soustředí a které je příležitostí pro učení.

Mezní management („Boundary“ Management)

3). Kouč / mentor:

1. se vždy pohybuje v rámci limitů vlastních kompetencí, rozeznává, kde je možné využít potenciálu svých kompetencí k růstu a kde je nezbytné odkázat klienta ke zkušenějšímu koučovi/mentorovi, nebo pomoci klientovi při hledání pomoci u jiného profesionála, například poradce, psychoterapeuta nebo obchodního/finančního poradce
2. si je vědom možnosti konfliktu zájmů komerční nebo emocionální povahy vyplývající ze spolupráce formou koučování/mentorování – při jejich vzniku je zvládne rychle a efektivně tak, aby zajistil, že nedojde k újmě na straně klienta nebo sponzora.

Integrita

4). Kouč / mentor:

1. udržuje příslušnou úroveň diskrétnosti, která je dohodnuta na začátku spolupráce
2. odkrývá(odhaluje) získané informace pouze tehdy, je-li tak jasně domluveno s klientem a sponzorem (je-li nějaký) – výjimkou je případ, kdy se kouč/mentor domnívá, že v případě nezveřejnění informace vzniká vážné nebezpečí pro klienty či ostatní
3. jedná v souladu s platným právem a nepodporuje, nepřispívá či nespolupracuje s těmi, kteří se podílejí na jednání, jež je nepoctivé, nezákonné, neprofesionální nebo diskriminační.

Profesionalita

5). Kouč / mentor:

1. odpovídá na učební a rozvojové potřeby klienta tak, jak byly definovány v průběhu spolupráce
2. v průběhu profesionálního vztahu nebude žádným způsobem klienta zneužívat finančně, sexuálně ani jinak. Kouč/mentor zaručuje, že délka trvání spolupráce je pouze taková, jak je nezbytně nutné pro klienta a/nebo sponzora.
3. si je vědom, že profesionální odpovědnost trvá i po ukončení spolupráce. Tato odpovědnost zahrnuje následující:
 - dodržení dohodnuté diskrétnosti týkající se všech informací spojených s klienty a sponzory
 - nevyužívání předchozích vztahů spolupráce
 - zabezpečení následného dohodnutého rozvoje
 - důvěrné a bezpečné zacházení se všemi záznamy a daty
4. projevuje respekt k rozmanitosti přístupů ke koučování a mentorování a vůči ostatním kolegům v profesi
5. nikdy nevydává práci a názory druhých za své vlastní

6. zaručuje, že jakýkoliv nárok, požadavek profesní kompetence, kvalifikace nebo akreditace je přehledně a přesně potenciálnímu klientovi vysvětlen a že v žádných publikovaných materiálech nejsou uváděna nepravdivá či zavádějící tvrzení.

Porušení kodexu

Členové EMCC mají vždy reprezentovat koučování a mentoring způsobem, který se pozitivně odráží v dané profesi.

Tam, kde se klienti nebo sponzoři domnívají, že člen EMCC jedná způsobem, který je v rozporu s tímto Etickým kodexem, měli by se nejprve pokusit najít řešení se zúčastněným členem. Kterákoli ze stran může požádat EMCC o podporu v procesu dosažení řešení.

Pokud klient nebo sponzor zůstávají nespokojeni, jsou oprávněni podat formální stížnost. Stížnosti budou projednány v souladu s EMCC „Disciplinárním řádem“.

V případě, že stížnost bude podána proti členovi EMCC, člen je povinen spolupracovat při řešení této stížnosti.

Členové EMCC konfrontují kolegu, pokud mají dostatečný důvod se domnívat, že jedná neetickým způsobem, a při neúspěšném řešení ohlásí tohoto kolegu EMCC.

Akreditační řád České asociace koučů (ČAKO)

1. Smysl a cíle Akreditačního řádu ČAKO

1.1. Akreditační řád ČAKO stanovuje v duchu mezinárodních standardů kvalifikační požadavky na profesionální kouče a vzdělávací programy, které profesionální kouče připravují.

1.2. Akreditační řád ČAKO vychází z principu globálních koučovských kompetencí a respektuje všechny školy a přístupy v koučování, které tyto kompetence rozvíjejí.

1.3. Akreditační řád ČAKO usiluje o

1.3.1. Podporu profesionálního koučování jako samostatné profese

1.3.2. Garanci, že akreditovaní koučové splňují standardy profesionálního koučování

1.3.3. Záruku, že akreditované vzdělávací programy rozvíjejí profesionální koučovské kompetence.

2. Kvalifikační stupně koučů a vzdělávacích programů

2.1. Název a stručná charakteristika kvalifikačních stupňů koučů

2.1.1. První stupeň - Akreditovaný kouč (dále jen AC). Tento stupeň ověřuje, že kouč absolvoval takové všeobecné a speciální vzdělání, supervizi a vlastní praxi, které garantují jeho schopnost pracovat jako profesionální kouč pod průběžnou supervizí supervizora koučování (viz čl. 2.4.).

2.1.2. Druhý stupeň - Akreditovaný profesionální kouč (dále jen APC). Tento stupeň ověřuje, že kouč absolvoval takové všeobecné a speciální vzdělání, supervizi a vlastní praxi, které garantují jeho schopnost pracovat jako profesionální kouč zcela samostatně.

2.1.3. Třetí stupeň - Akreditovaný kouč supervizor (dále jen ACS). Tento stupeň ověřuje, že kouč absolvoval takové všeobecné a speciální vzdělání, supervizi a vlastní praxi, které garantují jeho schopnost pracovat jako profesionální kouč zcela samostatně, podílet se profesionální přípravě koučů a poskytovat supervizi koučům všech stupňů.

2.2. Název a stručná charakteristika kvalifikačních stupňů vzdělávacích programů

2.2.1. První stupeň - Akreditovaný vzdělávací program koučů (dále jen ACP). Tento stupeň ověřuje, že program má takový odborný obsah, vzdělávací formu a metodickou úroveň, které garantují jeho schopnost připravovat kouče pro kvalifikační stupeň AC.

2.1.2. Druhý stupeň - Akreditovaný vzdělávací program profesionálních koučů (dále jen APCP). Tento stupeň ověřuje, že program má takový odborný obsah, vzdělávací formu a metodickou úroveň, které garantují jeho schopnost připravovat kouče pro kvalifikační stupeň APC.

2.1.3. Třetí stupeň - Akreditovaný vzdělávací program koučů supervizorů (dále jen ACSP). Tento stupeň ověřuje, že program má takový odborný obsah, vzdělávací formu a metodickou úroveň, které garantují jeho schopnost připravovat kouče pro kvalifikační stupeň ACS.

2.3. Platnost a obnovení kvalifikačních stupňů koučů a vzdělávacích programů

2.3.1. První akreditační stupeň je platný po dobu pěti let ode dne udělení. Na tomto stupni je možné jedenkrát žádat o akreditaci, která platí rovněž pět let. (Poté je možné žádat pouze o vyšší akreditační stupeň.) Druhý a třetí akreditační stupeň platí po dobu sedmi let ode dne udělení. Po splnění požadavků podle čl. 3.4. Kvalifikační požadavky na obnovení akreditace koučů lze zažádat o obnovení kvalifikačního stupně.

2.3.2. Všechny kvalifikační stupně vzdělávacích programů jsou platné po dobu sedmi let ode dne udělení. Po splnění požadavků podle čl. 4.2. Obnovení kvalifikačního stupně vzdělávacího programu, lze zažádat o obnovení kvalifikačního stupně.

2.4. Odborný hodnotitel

2.4.1. Pro potřeby akreditačního řízení a obdobných potřeb v rámci ČAKO se zavádí termín „odborný hodnotitel“, s cílem, aby nebyli v rámci ČAKO znevýhodňováni koučové, kvalifikovaní podle obdobných organizací, nebo koučové, kteří získali kvalifikaci jiným způsobem.

Odborným hodnotitelem je

2.4.1.1. Každý držitel platného nejvyššího (ACS) kvalifikačního stupně ČAKO a Stavovskou radou vybraní držitelé stupně APC.

2.4.1.2. Držitel takového platného kvalifikačního stupně jiné organizace koučů, který považuje ČAKO za obdobný nejvyššímu (ACS) kvalifikačnímu stupni ČAKO. Seznam těchto organizací a jejich odpovídajících kvalifikačních stupňů stanovuje Stavovská rada a je zveřejněn na webových stránkách ČAKO.

2.4.1.3. Držitel jiné platné kvalifikace odborného institutu, akademické instituce apod., kterou považuje ČAKO za obdobný nejvyššímu (ACS) kvalifikačnímu stupni ČAKO. Seznam odborných hodnotitelů stanovuje Stavovská rada a je zveřejněn na webových stránkách ČAKO.

3. Kvalifikační požadavky na kouče

3.1. Akreditovaný kouč (AC)

A. Formální vzdělání	Vysokoškolské (minimálně Bc.) (V mimořádných případech může Stavovská rada v tomto bodě udělit výjimku. Bude ale přitom klást mimořádný důraz na kvalitu kompetencí takového uchazeče.)	
B. Specifické vzdělávání v koučovských kompetencích	80 prokazatelných výukových hodin ve specifickém vzdělávacím programu pro přípravu koučů Při dostatečné praxi může Stavovská rada uznat jiné	Úspěšné absolvování Akreditovaného vzdělávacího programu koučů (ACP) V případě, že akreditovaný výcvik

	<p>vzdělání, které vede k rozvoji koučovských kompetencí, v tomto případě však nemůže uznat nižší vzdělání v bodě A. Může jít například o psychoterapeutický výcvik některého ze směrů humanistické psychotherapie.</p> <p>U neakreditovaných koučovacích výcviků je třeba doložit program a strukturu výcviku a jeho celkovou délku. Přitom je třeba uvést:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) kolik hodin bylo věnováno rozvoji koučovacích dovedností, 2) kolik hodin bylo věnováno osobnostnímu rozvoji, 3) kolik hodin rozvoji etického přístupu. 	<p>nezajišťuje příslušný počet hodin v bodech C a D, musí žadatel předložit doklad o splnění uvedeného rozdílu.</p>
C. Zážitková zkušenost s koučováním na sobě	10 prokazatelných hodin sebezkušenosti v roli koučovaného	
D. Supervize	15 prokazatelných hodin individuální nebo skupinové supervize	
E. Ověření koučovských kompetencí zkouškou	Prezentace schopnosti uplatňovat koučovské kompetence před odborným hodnotitelem , jehož určí Stavovská rada, kterému poskytne dvě hodinové vidonahrávky svého koučinku	
F. Vlastní koučovací praxe	Prokazatelná realizace koučování v rozsahu: Nejméně 150 hodin celkem, z toho nejméně 135 hodin placených	
G. Reference koučovaných	3 písemné reference od osob, přímo koučovaných v poslední roce před akreditací, s jejich kontaktními informacemi	
H. Aktivní činnost v oblasti koučování v posledním roce	Písemné potvrzení o realizaci koučování v uplynulých 12 měsících	

I. Souhlas s
etickým
kodexem kouče

Písemný **souhlas** s etickým kodexem ČAKO

Studijní úkol

Nastudujte si koučovací kompetence ICF, etické kodexy ČAKO, ICF a EMCC a zásady koučovacích akreditačních a certifikačních systémů v ČR.

Otázky k procvičení

- Uvedte alespoň pět základních koučovacích **kompetencí** (z hlediska ICF)
- Jaké jsou podle vás tři nejdůležitější **etická pravidla** pro kouče?
- Jaké jsou hlavní **podmínky akreditace** kouče 1. stupně v České asociaci koučů?

Doporučená literatura

Internetové zdroje

<http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>

<http://www.cako.cz>

<http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>

<http://www.emccouncil.org/cz/cs/>

10. Příprava k závěrečné supervizi

V této kapitole se dozvíte

Požadavky na obhájení závěrečné koučovací videonahrávky.



Klíčová slova

supervize, videonahrávka



Sylabus přednášky

Standardní požadavky na dovednosti kouče při rozhovoru:



1. Partnerovi jasně vymezuje svou pozici:

- definuje sebe a svou roli
- také roli partnera
- a nakonec i roli zadání, které do sezení kouč přináší.

2. Dojednává s partnerem aranžmá:

- v jakém prostředí a čase spolupráce probíhá
- jaké jsou role případných ostatních přítomných (např. reflektujících či pozorovatelů videonahrávky).

3. Zjevně se průběžně stará o bezpečí a pocity partnera.

4. Má-li kouč nějaká konkrétní zadání od třetích stran, otevřeně je sdělí.

5. Nejdříve vyjednává – zjišťuje, co partner obecně a od své spolupráce s koučem potřebuje – nezačíná vedením.

6. Při vedení i podpoře standardně používá konstruktivní otázky.

7. Rozpoznává všechny podněty, o kterých partner otevřeně hovoří,

- ze stížnosti umí udělat žádost
- u žádosti pomůže partnerovi profesionálně a konkrétně zformulovat zakázku včetně krátkodobé zakázky na zbytek dané schůzky.

8. Nikdy nerealizuje žádost a před realizací zakázky dojedná alespoň tyto parametry kontraktu:
- jaká bude role kouče při realizaci zakázky,
 - co vlastně a jak budou spolu dál dělat, a to ještě i do konce této schůzky,
 - jak si budou ověřovat, že to, co dělají, skutečně vede k partnerovým cílům,
 - na čem poznají, že už jsou u cíle a mohou skončit.
9. Alespoň začne s partnerem kontrakt realizovat a volí při tom výhradně odpovídající vyjednané metody.
10. Pokud se mu nedaří získat žádost, začne pracovat se zadáním:
- Dokáže profesionálně vést:
 - stanoví jasné cíle,
 - vedení je otevřené a respektuplné,
 - převážně konstruktivními otázkami umožní partnerovi samostatnou cestu k jejich dosažení,
 - při vedení se ve většině případů dokáže vyhnout kontrole (určování co i jak).
11. Zapojí do rozhovoru alespoň jednu reflexi podle pravidel.
12. Provede profesionální závěrečnou intervenci.

Schopnost sebereflexe při supervizi:

13. Rozlišuje jednotlivé formy vedení (kontrola, direktiva, stimulace, vyjednávání) a umí vysvětlit, proč kterou používá.
14. Rozezná podnět, stížnost, žádost.
15. Umí rozlišit, kdy pomáhá formulovat zakázku, dojednává kontrakt, realizuje.
16. Dokáže rozlišit, kdy a jak podporuje.
17. Ví, na základě čí a jaké zakázky právě pracuje.
18. Umí vysvětlit, jaké a proč klade kdy otázky (instruktivní, konstruktivní, zjišťovací – negativně, neutrálně a pozitivně).

Studijní úkol

Pořídte videonahrávku vlastního reálného poradenského / koučovacího rozhovoru s partnerem, který má nějakou konkrétní skutečnou a aktuální potřebu.

Přitom dodržte standardní strukturu rozhovoru podle metodiky, jeho podpůrný charakter, pokládejte konstruktivní otázky, vnášejte jen nedirektivní reflexe a pokud vložíte i zadání, tak aby to bylo uděláno zcela transparentně a inspirativně.

Student si svou cca 30-40 minutovou nahrávku nachystá k ukázce vyučujícímu tak, aby mohl podle připraveného časového rozložení ostatním přítomným předvést všechna důležitá místa, na kterých prokáže splnění nejdůležitějších požadavků na vedení koučovacího rozhovoru, a to zejména:

- 1.) dovedností nastavit podpůrný kontext a přinést případné zadání, pokud existuje,
- 2.) vyjednat s partnerem jeho žádost na rozhovor,
- 3.) pomoci mu naformulovat konkrétní zakázku,
- 4.) zahájit její realizaci podle dohodnutého kontraktu
- 5.) a nakonec nechat partnera zhodnotit dosažené efekty rozhovoru a popsat z něj vyplývající následné kroky, které hodlá zrealizovat.

Otázky k procvičení

Zopakujte si základní metodiku vedení koučovacího rozhovoru
Definujte a uveďte příklady použití následujících prvků v rozhovoru:

- Zadání
- Úvodní kontexty
- Podnět
- Žádost
- Zakázka
- Kontrakt
- Realizace
- Reflexe
- Závěrečná intervence
- Závěrečná zpětná vazba

Doporučená literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.

PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

Internetové zdroje

<http://www.treninkcentrum.cz/doporucena-literatura>



Kam dál?

Použitá literatura

BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.

- základní učebnice kurzu

PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

SCHLIPPE, A. von, SCHWEITZER, J. *Systemická terapie a poradenství*. Brno, Cesta, 2006. 251 s. ISBN 80-7295-082-7.

GALLWEY, T. W. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1.

Doporučená literatura

BRUMOVSKÁ, T. *Mentoring: Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. 15 s. ISBN 978-80-7367-772-5.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2011. 147 s. ISBN 978-80-7367-922-4.

JUNG, C. G. *Analytická psychologie: její teorie a praxe*. Praha: Academia, 1993. 208 s. ISBN 80-200-0480-7.

KRATOCHVÍL, J. V. *Výchova, zřejmost, vědomí*. Praha: Hermann a synové, 1997

LUDEWIG., K. *Systemická terapie: Základy klinické teorie a praxe*. Praha: ISZ, 1994. 150 s. ISBN 80-901710-0-1.

MACKEWN J. *Gestalt psychoterapie: Moderní holistický přístup k psychoterapii*. Praha: Portál, 2004. 262 s. ISBN 80-7178-922-4.

- O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. *Úvod do neurolingvistického programování*. Praha: Institut pro NLP, 1998. 225 s. ISBN 80-238-2604-2.
- PRIGOGINE, I., STENGERSOVÁ, I. *Řád z chaosu: Nový dialog člověka s přírodou*. Praha: Mladá fronta, 2001.
- ROGERS, C. R. *Způsob bytí*. Praha: Portál, 1998. 296 s. ISBN 80-7178-233-5.
- SATIOVÁ, V., BANMEN, J., GREBEROVÁ, J., GOMORIOVÁ, M. *Model růstu: Za hranice rodinné terapie*. Brno: Cesta, 2005. 304 s. ISBN 80-7295-071-1.
- SHAZER, S. de, DOLAN, Y. M., *Zázračná otázka: Krátká terapie zaměřená na řešení*. Praha: Portál, 2011. 239 s. ISBN 978-80-262-0007-9.
- TOLAN, J. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Praha: Portál, 2006. 224 s. ISBN 80-7367-146-8.

Další odkazy

www.cako.cz
www.coachfederation.cz
<http://www.emccouncil.org/cz/cs/>
www.fbe.cz
<http://www.treninkcentrum.cz>



Vodítka pro další studium

<http://www.treninkcentrum.cz/odborne-clanky>
<http://www.treninkcentrum.cz/koucovaci-vycviky>



Kontakt

V případě dotazů, připomínek a námětů se neváhejte obrátit na autora této studijní příručky.

Milan Bobek

□ FBE Praha, s.r.o., Baarova 13, Praha 4, 140 00

□ +420 602 196 468

@ mila.bobek@seznam.cz

□ milan.bobek

□ www.treninkcentrum.cz

□ LinkedIn

□ www.facebook.com/milan.bobek.75

□ G plus

□ Twitter.

-