

Individuální koučování a stínování

Koučování chápeme jako především individuální a na míru jednotlivci vytvářenou formu osobního rozvoje, která vychází z nedirektivních principů práce s lidmi.

Podporuje zejména sebeorganizaci koučovaného, převzetí jeho odpovědnosti za aktivizaci svých vlastních zdrojů a svobodnou proaktivní volbu dalšího postupu zvoleným směrem.

Jedná se 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 přitom jsou konstruktivní otázky, tvořivé reflexe a práce se zadáním třetích stran jako s inspirativní výzvou překonávat zdánlivé hranice svých možností.

Kouč může pracovat i s firemním zadáním mířícím k určeným cílům, avšak respektuje přitom očekávání a cíle koučovaného.

Stínování sestává z individuální supervize účastníka externím lektorem/koučem při jeho práci. Kouč přitom stínovanému průběžně poskytuje koučovací zpětnou vazbu, reflexe, supervizi, mentoring, konzultace, rozvojové impulsy a individuální trénink podle potřeby a dohodnutého zadání a sleduje jejich zakomponování do praxe a průběžný pokrok stínovaného.

Typický průběh koučovací schůzky:

Před a na prvním setkání:

- Případné zadání od nadřízených anebo třetích stran
- Celková dohoda o zaměření, cílech, rozsahu a metodách koučování
- Zjištění, zda kouč osobnostně vyhovuje koučovanému

Na dalších setkáních:

- Reflexe: „Co se odehrálo od posledního setkání,“
- Možná témata na dnešní setkání
- Výběr z možných témat - volba konkrétního zaměření dnešního koučování
- Konkrétní popis žádoucích cílů změny v dané oblasti
- Rozdíly oproti současnému stavu (dnešní realitě) – co se změnilo 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)

Běžná zaměření koučování a nejčastěji řešená témata:

- Profesionální růst
- Osobnostní rozvoj
- Zvládnání nových výzev, zátěže a stresu
- Odstraňování a překonávání osobních bloků (sebejistota, sebevědomí,...)
- Manažerské dovednosti
- Obchodní a vyjednávací dovednosti
- Komunikace, sebe prezentace, spolupráce
- Kreativní vytváření nových řešení
- Hledání jiných způsobů postupu, nalézání nových cest
- Konkrétní aspekty vedení týmu a jednotlivých podřízených
- Vztahy s kolegy a ostatními lidmi
- Řešení specifických pracovních problémů
- Dosahování vlastních i firemních cílů

Koučovací přístupy a školy používané našimi kouči:

Naši koučové volí vždy takovou z forem koučování, která je nejvhodnější pro naplňování specifických potřeb a cílů klienta. Přitom jsou vyškoleni a vycházejí z některé z následujících škol:

- **Inner Game** – přístup T. Galweye 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 přístup založený na popisu cílů, zkoumání aktuální reality, příležitosti ke změně a plánování akce.
- **Systemické koučování** – nedirektivní přístup zaměřený na řešení (Solution Focus) důsledně pracující se seorganizací klienta, nebrání se ovšem i práci se zadáním a 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.
- **Rogersovský a humanistický psychologický přístup** – kouč postupuje pouze nedirektivním způsobem a bezvýhradně klienta akceptuje. Empaticky jej podporuje v jeho vlastní autenticitě, integritě a kongruenci. 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 přináší.
- **Fenomenologický, existenciální a Gestalt přístup** – kouč u klienta využívá navození aktuálního prožitku v situaci tady a teď, procesu uvědomování si, tvořivých zážitkových experimentů, např. dialogu na několika židlích, kontaktního cyklu, figury a pozadí, teorie pole, konceptu uzavírání a dokončování tvarů, kotvení zdrojů, vnitřního dialogu a tvořivé práce s představami, fantaziemi, sny, metaforami a klíčovými slovy.
- **Expertní mentoring** – kouč zde v roli mentora klientovi přináší i své vlastní instruktivní a expertní vstupy. 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.

Přehled využívaných základních koučovacích nástrojů:

- Práce s inspirativním zadáním
- Přesná definice žádoucích výstupů a cílů
- Zaměření na řešení a ne na problém
- Hledáme malý rozdíl, který může způsobit velký rozdíl
- Raději začít nové, než končit se starým
- Pravidelnost setkávání, zadání pro práci v mezidobí a vykazatelnost
- Ocenění, uznání a povzbuzování není nikdy dost
- Otevřené otázky namísto instrukcí a rad
- Konstruování možností a alternativ
- Hledání vnitřních zdrojů a výjimek (kdy se dařilo)
- Rozvíjení vztahu s koučovaným (akceptace a respekt, empatie, autenticita, otevřenost, podněcení naděje)
- Důvěra ve schopnosti a zdroje lidí
- Nerekapitulování, nevnášení vlastních myšlenkových schémat a nepřebírání odpovědnosti za koučovaného
- Vyznat se v tom a mít se čeho držet – škálování
- Reflexe a nabídka alternativ
- Závěrečná zpětná vazba

Přehled využívaných pokročilejších koučovacích postupů:

- Představivost
- Přerámování (volba výkladu) a změny kontextů (objevné úhly pohledu)
- Využití externích vzorů a vžívání se do druhých
- Pozitivní plánování, potěšení ze života
- Moc slov, víry a rozhodnutí
- Paradoxní předpisy, narušení rovnováhy systému
- Klíčová slova nesoucí význam a energetické zkratky
- Metafory, analogie a podobenství
- Uvědomování a prožívání
- Moc pozorování a předstírání
- Externalizace problému
- Vytváření zážitkových experimentů

Skupinové formy práce

Skupinové koučování

Skupinové koučování je vlastně koučováním jednotlivců ve skupině. Každý z účastníků je tedy zaměřen na své vlastní téma.

Hlavním principem skupinového koučování je, že kouč v každou chvíli vede dialog vždy jen s jedním účastníkem a ostatní do něj vstupují jen po vyzvání, aby nedocházelo k neplodným diskusím. Úlohou kouče je citlivě reagovat na dění ve skupině a být v neustálém kontaktu s každým členem. To klade u skupinového koučování na kouče mimořádně vysoké nároky.

Rolí každého z účastníků ve chvíli, kdy mluví jiný člen, je nechat se inspirovat ke svým vlastním pokrokům a aplikacím.

Čas od času však kouč ostatní účastníky zapojí do témat jednotlivce, se kterým právě hovořil a požádá je, aby mu poskytli své nedirektivní podněty, nápady, reflexe a zpětnou vazbu na základě konkrétního požadavku a potřeby koučovaného.

Při této formě práce mezi účastníky vznikají silné synergické efekty. I když si každý primárně pracuje na svých osobních tématech, skupina se přesto vzájemně obohacuje.

Pro zadavatele navíc dochází k úspoře času, neboť při skupinovém koučování se řeší zároveň více témat koučovaných. Jednotliví členové skupiny mají na svá vlastní témata také více času, než kdyby se účastnili individuálního sezení.

Celý proces tak připomíná simultánní partii šachu, kdy koučovací „velmistr“ přechází podle vývoje na jednotlivých šachovnicích tu k jedné a jindy zase k jiné desce a neustále tak udržuje všechny své „spoluhráče“ v aktivitě.

Nakonec se každý z účastníků vyjádří ke třem tématům: kam podle něj dospěla skupina, co se týká společného zadání, jak se mu podařilo naplnit jeho individuální cíl a přispět ke společnému zadání a jak hodnotí skupinový proces.

Týmové koučování

Týmové koučování se od skupinového liší tím, že účastníci se zaměřují na společné téma a každý hledá, jak k němu může sám nejlépe přispět. Koučováním se tato forma skupinové práce dá nazvat tehdy, pokud si v rámci společného tématu každý vytváří a realizuje vlastní zakázku - každý pracuje především sám na sobě.

Moderování skupinové práce

Skupinové moderování se pak od koučování liší tím, že skupina v něm pracuje na společném tématu a důraz tak není položen na individuální práci jednotlivců sami na sobě, ale právě na společné skupinové řešení.

Facilitace (moderování) je forma skupinové práce, kdy nezávislý facilitátor pomáhá skupině společně řešit zvolené téma, usnadňuje a koordinuje shodu mezi účastníky, ale do vlastních řešení povětšinou nezasahuje a bez vyžádání do nich nevstupuje svými odbornými vstupy. Nositelem obsahu a řešení je skupina. Facilitátor či moderátor se zaměřuje na posilování skupinové dynamiky a na podporu skupinových procesů, aby se všichni optimálně zapojili a společná práce postupovala efektivně k cíli.

Facilitace se používá například u skupinového řešení problémů, při pracovních poradách, pro vedení workshopů zaměřených na vytváření nových postupů, u rozvojových a vzdělávacích skupinových setkání a u všech dalších témat, kde má smysl, aby se řešení účastnilo více osob.

Postup facilitace skupinové práce:

Facilitace zpravidla probíhá v několika typických fázích. První z nich je přípravná, ve které dojde k vyjednání zadání se zadavatelem.

Po úvodu samotného setkání, zahájení a sdělení zadání jsou účastníci seznámeni se specifiky facilitace, podělí se o svá úvodní očekávání a porozumění zadanému tématu. Pak dojde k dohodě o pravidlech spolupráce a následně probíhá společné přesné specifikování a konkretizace cílů, ke kterým chce tým dojít, aby si je každý mohl hmatatelně představit a nedocházelo později k nedorozuměním.

Jsou-li vyspecifikovány měřitelné výstupy, na kterých se všichni shodnou, hledá skupina nejlepší metody práce, pomocí nichž by bylo možné dojít k výsledkům. Pak teprve probíhá hlavní část skupinové práce, často i v rozdělení na menší skupinky, která může sestávat i z několika různých forem. Nakonec dojde ke společnému závěrečnému zhodnocení, čeho se podařilo společně dosáhnout a jak jsou účastníci s výsledkem i postupem spokojeni, a to včetně zpětné vazby, co by se příště dalo ve skupinovém procesu zlepšit. V závěru jsou určeny následné kroky pro nejbližší období.

Během facilitace se odehraje nepřeborné množství interakcí při kterých facilitátor používá různé metody a techniky skupinové práce. Například strukturování diskuse se často provádí za pomoci zaznamenávání vstupů jednotlivých účastníků na flipchart, a to ve formě lineárního zápisu, obrázků, schémat, grafů, strukturovaných nálepek či myšlenkových map.

Ve vztahu k účastníkům facilitátor zvládá dynamiku skupiny, klade dobré a jasné otázky, naslouchá, pracuje s jednotlivci i s celou skupinou, pomáhá týmu rozhodovat se v náročných okamžicích dilemat, kdy existuje více variant postupu, apod. Také průběžně aktivizuje či naopak usměrňuje jednotlivé diskutující a řeší vznikající konflikty.

Techniky skupinového řešení problémů:

Při skupinovém řešení problémů je možné také využívat nepřeborné množství kreativních technik, například brainstorming, brainwriting, synektiku, strukturování návrhů a témat jednotlivých účastníků písemnou formou na samostatné lístky a jejich následné společné třídění, seskupování, strukturování a další zpracovávání témat, apod.

Také se zde s užitek uplatní technické pomůcky pro strukturování problémů jako je projektové řízení, schematická znázornění např. formou grafu rybí páteře, šestislovného grafu, apod.

Často bývají též používány standardní analytické techniky jako je PEST, 7S a SWOT analýza, analýza silového pole, analýza rizik, atd.

Nabídne-li moderátor účastníkům ve vhodnou chvíli některou z těchto technik a ta bude vhodně odpovídat řešenému tématu a aktuální potřebě skupiny, bývá její použití velmi účinné a pomáhá skupině se rychle posunout k cíli.