



Metodika koučování pro studenty

PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.

PhDr. Gabriela Šteřlová

Tento Studijní materiál vznikl v rámci projektu „Příprava výukových materiálů pro podporu blended learning“, číslo projektu 2UPS,.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2021

Úvodem

Koučování je významná a perspektivní technika využitelná pro oblast rozvoje lidských zdrojů všech kategorií zaměstnanců, na kterou doposud nebyly na VŠTE vytvořeny adekvátní výukové materiály.

Koučování je vnímáno jako proces podporující hledání individuálních řešení a rozvoj člověka v jím zvolené oblasti. Role kouče spočívá v hledání nejvhodnějšího řešení v interakci kouč – klient.

V rámci projektu vznikla následující metodika, a to ve spolupráci s odborníci z praxe. Její textová část je doplněna v závěru audio a video nahrávkou konkrétního koučovacího rozhovoru (viz Příloha 1 a Příloha 2). Studenti tak mají možnost na reálném příkladu sledovat samotný koučovací pohovor a zároveň získají široké související informace o významu a důležitosti této HR metody.

Výukový materiál může být využíván v rámci předmětů Řízení lidských zdrojů, Personální management, Manažerské dovednosti pro bakalářské studium, Řízení lidských zdrojů pro magisterské studium, a sice:

- a) Jak během samotné prezenční výuky.
- b) Tak pro samostudium, popř. blended learning, kdy dojde ke kombinaci e-learningu a následné konzultace. V rámci této formy studenti nejprve nastudují předloženou metodiku samostatně online (předpokládaná časová zátěž je ca 4 hodiny samostudia) a následně dojde k prezenční části, kdy budou poznatky doplňovány odborníkem na problematiku koučování, předpokládaná časová zátěž je rovněž 4 hodiny).

Cíl koučování

- Cílem = posílení víry koučovaného v sebe sama, ve své schopnosti a jeho lepší výkon.
- Lze ho využít pro řešení problémů, při práci na úkolech nebo při jejich kontrole.
- Nezaměřuje se na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.
- Uvolňuje a otevírá potenciál člověka a tím mu umožňuje maximalizovat jeho výkon.

Slovo kouč, koučování

- Název metody koučování vznikl z anglického výrazu coaching, pro který čeština nemá český ekvivalent.
- Výchozí filosofie koučování je prakticky vystihnuta v prvotním významu slova coach, které převzala angličtina z maďarského adjektiva kocsi, které bylo odvozeno od názvu vesnice Kocs nedaleko Komárna, kde se nacházela důležitá přepřahací stanice.
- Slovo se posléze z maďarštiny dostalo do většiny evropských jazyků (angličtina - coach, němčina - die Kutsche) a v metodě “koučinku“, jde ve smyslu původního významu tohoto slova o jakési pomyslné „přepřahání“ směrů myšlení, hledání nových cest a eventualit, transformace pracovních cílů a životních hodnot koučované osoby.

Kouč versus koučovaný

Kouč:

- je oporou pro koučovaného, neradí, pouze se táže
- uvažuje o koučovaném uvažovat nikoliv na základě jeho výkonu, ale z hlediska jeho potenciálu
- používá specifické prostředky a styl komunikace
- je si vědom faktu, že vnitřní bariéry se často překonávají obtížněji než bariéry vnější
- naučit se koučovat může být snadnější než se zbavit nutkání udělovat pokyny

Koučovaný:

- samostatně, ale s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu, sám si hledá a odkrývá možnosti řešení problémových situací a sám si navrhuje způsoby, které k tomu povedou

Manažer jako kouč

- musí nabízet podporu, ne vyhrožovat
- má zajistit, aby byly splněny úkoly a zabezpečit profesionální růst podřízených (při koučování se realizuje obojí najednou)
- zaměstnanci pak dobře pracují, rozvíjejí se a zvyšuje se jejich důvěra ve vlastní schopnosti

Podstata koučování

- = docílit lepší *vnímání reality* a zvýšení *odpovědnosti* (*kontrolovat mohu pouze to, co vnímám, co nevnímám, kontroluje mě*), to vede k rozvoji *schopností a dovedností*
- *odpovědnost* – vyměnit vlastní odpovědnost za něčí radu většinou není dobrý obchod
- výsledkem koučování = důvěra ve vlastní schopnosti, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita koučovaného
- výkonnost člověka je ovlivněna způsobem jeho myšlení, znalostmi a zkušenostmi
- koučování umožňuje nejen zvládat krátkodobé úkoly, ale i celkově zlepšovat kvalitu života

Požadované vlastnosti kouče

- odborné znalosti
- objektivita, nestrannost
- zkušenosti
- vědomosti
- zaujatost pro věc
- důvěryhodnost
- autoritu
- trpělivost
- schopnost podpořit druhé
- schopnost naslouchat
- vnímavost
- schopnost vnímat realitu
- znalost sebe sama
- pozornost
- dobrá paměť

Účinné otázky (1)

- říkáme-li lidem, co mají dělat, nebo klademe-li jim uzavřené otázky, nemusí příliš přemýšlet

X *otevřené otázky* je nutí přemýšlet, jsou tedy účinné

- stimulují aktivní, cílevědomé myšlení, pozorování a zkoumání
- nejefektivnější jsou začínající slovy *KDO*, *CO*, *KDY*, *KDE*, *KOLIK* apod. (zjišťují fakta nebo množství) X nevhodné s *PROČ* a *JAK* (implikují kritiku, evokují snahu bránit se, vyvolávají analytické myšlení, což je v tomto případě kontraproduktivní)
- je-li nutné, zjistit *PROČ* a *JAK*, nahradíme raději slovy „*Jaké důvody...?*“ a „*Které kroky...?*“

Účinné otázky (2)

- zpočátku *široké* → postupně se zaměřovat na *podrobnosti* (udržuje to pozornost a zájem koučovaného)
- otázky při koučování mají respektovat *zájmy a směr uvažování* koučovaného
- princip „*slepého místa*“
- neužívat manipulativní otázky určující směr odpovědi („Jsou ještě nějaké další problémy?“ - implikuje „Ne.“ X „Jaké další problémy by se mohly vyskytnout?“ – vyžaduje o věci přemýšlet)
- pozorně sledovat odpovědi koučovaného
- důležité = tón hlasu, řeč těla, zpětná reflexe (jestli koučovaný porozuměl)

Pořadí otázek

Otázky při koučování mají být zaměřené postupně na:

- *CÍLE* (*Goals*)
- **REALITU** (**Reality**)
- *MOŽNOSTI* (*Options*)
- *VŮLI, VOLBU* (*Will, Who, What, When*)

⇒ **GROW**

Stanovení cílů koučování

- ▶ úkolem koučování = odstranit vnější i vnitřní překážky bránící dosažení cílů
- ▶ pro dosažení dobrého výkonu je lepší „*chtít*“ (*dělám to kvůli sobě*) než „*muset*“ (*dělám to kvůli někomu*) - „*chci*“ => vnitřní motivace
- ▶ před každým setkáním si stanovit cíle – pomocné otázky kouče na koučovaného

Např.:

Co od setkání očekáváte?

Máme půl hodiny, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?

V čem by vám toto setkání mělo nejvíce pomoci?

Typy cílů koučování

- **pracovní**
- **výkonnostní** (dílčí cíl, jehož dosažení závisí na nás samotných)
- **konečný** (jeho dosažení nezávisí jen na nás, např. zaujmout nějaké postavení ve firmě, být jmenován kým, získat co)
- **vysněný**

Vlastnosti dobrého cíle

- konkrétní
- měřitelné
- odsouhlasené
- realistické
- rozložené v čase
- pozitivně formulované
- dobře pochopené
- relevantní
- etické
- náročné
- legální
- ekologicky přijatelné
- přiměřené
- zaznamenané

Jaká je realita?

Je-li realita zřejmá a srozumitelná, jasněji vnímáme cíle.

Při poznávání reality:

- **bud'te objektivní**
- **zachovejte si odstup**
- **popisujte, nehodnoťte**
- **pozorně sledujte koučovaného**
- **zapojte smysly**
- **neopomíjejte emoce**

Jaké jsou možnosti?

- předpoklady (často jen v něčí hlavě), které omezují nalezení tvůrčích řešení (Takhle se to dělat nedá.; Nikdy s tím nebudou souhlasit.; Nemůžeme tomu věnovat tolik času.; Konkurence už o tom určitě uvažovala.)
- kouč přiměje koučovaného položit si otázku „Co když...?“ (Co kdybych měl větší rozpočet/víc lidí k dispozici?; Co kdyby tato překážka neexistovala?; Co kdybych znal odpověď a jak by asi zněla?)

Zvažování možností

- při rozhodování mezi několika možnostmi (nebo vytváření kombinací několika z nich) je nutné zvážit přínos a náklady
- možný vklad kouče do problému (jeho návrhy)
- mapování možností (vyhnout se podvědomému upřednostňování některých možností)

Volba aneb co budete dělat?

Čas k rozhodnutí je časem upřesňování.

Je třeba položit koučovanému otázky tohoto typu:

- **Co uděláte?**
- **Kdy to uděláte?**
- **Bude tato činnost v souladu s vaším cílem?**
- **S jakými překážkami se můžete setkat?**
- **Kdo musí být informován?**
- **Jakou podporu potřebujete?**
- **Jak a kdy získáte potřebnou podporu?**
- **O čem ještě uvažujete?**
- **Na 10-ibodové stupnici vyznačte, s jakou jistotou činnosti, na kterých jste se dohodli, opravdu uskutečníte. Co vám brání dostat se na hodnotu 10?**

Dobrý výkon

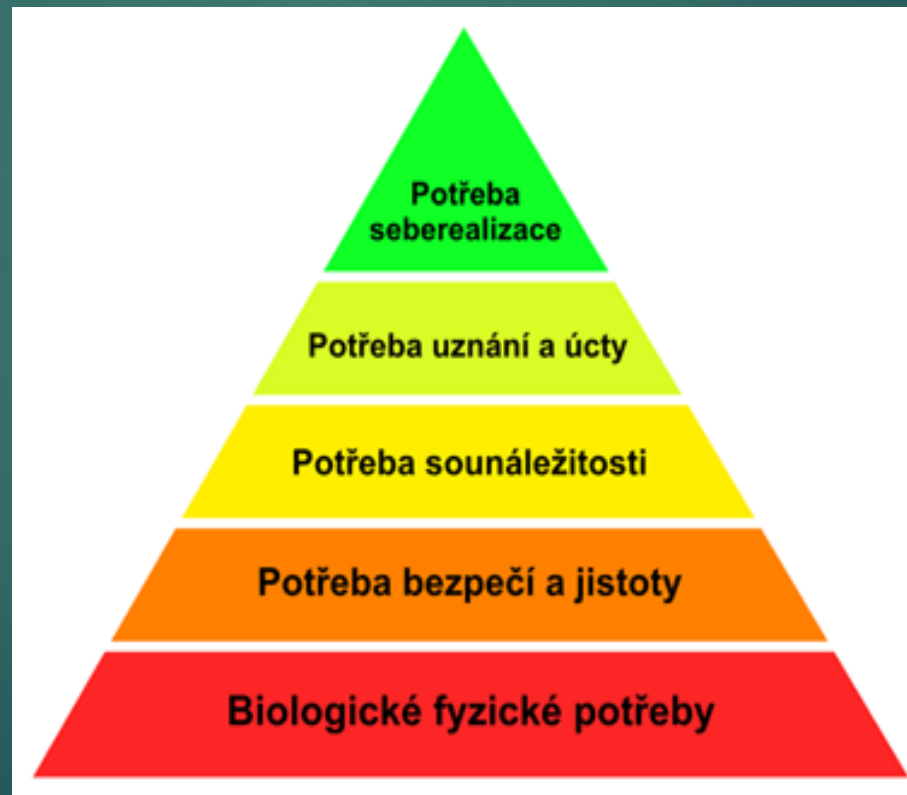
- koučování je důležité pro podávání kvalitního výkonu koučovaného a poučení se ze zkušeností
- vyžaduje maximální soustředění
- přispívá k němu proces učení se (lze ho rozdělit na 4 fáze: nevědomá nekompetentnost, vědomá nekompetentnost, vědomá kompetentnost a nevědomá kompetentnost)
- přispívají k němu pozitivní prožitky spojené s prací (sebeúcta, sebedůvěra)



Motivace a důvěra ve vlastní schopnosti

- pracovní motivace
- sebedůvěra je životní mízou výkonnosti a je nezbytná pro vedení
- hodnoty korporací a budoucnost
- styl řízení si můžeme vybrat
- status a uznání

Maslowova hierarchie (pyramida) základních lidských potřeb



Zpětná vazba a posouzení

- špatná zpětná vazba = osobní, zaujatá a hodnotící
- efektivní zpětná vazba = individualizovaná a popisná
- je klíčová pro neustálé zlepšování (v práci, ve sportu apod.)
- pochvala, ocenění musí být upřímné, soudné a rozumné
- dopředná vazba = plánování následujících kroků
- sebeposouzení – pomocí posouzení svých vlastností a charakterových rysů
- posuzování týmu

Koučování týmů (1)

- diskutovat o společných cílech týmu a shodnout se na nich
- vypracovat souhrn pravidel/principů fungování týmu přijatelných pro všechny jeho členy (za účasti a s přispěním všech členů)
- vymezit čas na pravidelná setkání
- zjistit názory členů týmu na společnou účast na různých organizovaných aktivitách

Koučování týmů (2)

- vytvořit podpůrný systém umožňující zabývat se (i důvěrně) individuálními problémy
- rozvíjet společné mimopracovní zájmy
- společně získávat a osvojovat si nové dovednosti
- společně diskutovat o vlastnostech členů týmu
- skupinově diskutovat o smyslu individuálních a kolektivních aktivit z pohledu jednotlivých členů týmu

Vytváření a rozvoj týmů

- tým je skupina lidí odhodlaných spolupracovat a odpovědných sobě navzájem, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují a kteří usilují o dosažení společného záměru a výkonnostních cílů
- stupně rozvoje týmu:
 - 1) *začlenění se* (soustředění na sebe sama, vytváření týmu)
 - 2) *prosazení se* (snaha prosadit se, soutěžení uvnitř týmu, konfrontace)
 - 3) *spolupráce* (stanovení norem, vysoká výkonnost, snaha o dosahování společných cílů)

Vlastnosti dobrého týmu

- podpora
- důvěra
- trpělivost
- oddanost
- humor
- tolerance
- spolupráce
- přizpůsobivost
- přátelství
- odvaha
- nadšení
- nesobeckost

Překážky úspěšného koučování

- úspěšnému koučování brání neschopnost vzdát se toho, co jsme až dosud dělali
- většina vnějších překážek obsahuje významnou vnitřní složku
- důležitý je nový pohled na lidi, je třeba vidět v každém jeho potenciál
- přestaneme-li mít potřebu kontrolovat, často získáme možnost kontrolovat

Vnější bariéry (1)

- „Kultura společnosti není v souladu s přístupem koučování.“
- „Lidé jsou vůči novým přístupům nedůvěřivý.“
- „Nepochopí, co dělám, a nebudou mi důvěřovat.“
- „Budou si uvědomovat, že se snažím něco změnit, a dají mi několik týdnů na to, začít všechno dělat znovu „normálně“.“
- „Budou si myslet, že jde o nový manažerský trik.“
- „Koučování vyžaduje příliš mnoho času, kterého nemám nazbyt.“

Vnější bariéry (2)

- „Lidé očekávají, že jim řeknu, co mají dělat.“
- „Lidé nechtějí nést odpovědnost.“
- „Budou si myslet, že jsem se zbláznil.“
- „Ztratím autoritu.“
- „Jsem odborník a moji lidé oceňují a očekávají, že své znalosti využiji.“
- „Koučování používám, nemusím proto nic měnit.“

Vnitřní bariéry

- „Není to nic nového, dělám to už mnoho let.“
- „Obávám se, že to nebudu dělat dobře.“
- „Dostanu se do slepé uličky, nebudu vědět, na co se mám ptát.“
- „Nedosáhnu takových výsledků, jakých jsem dosahoval dosavadním stylem řízení.“
- „Co jsem dělal, až dosud fungovalo. Proč bych měl něco měnit?“
- „Nevěřím těmto novým, příliš měkkým postupům.“
- „Jediné, co lidi motivuje, jsou peníze.“

Přínosy koučování (1)

- vyšší výkonnost a produktivitu
- rozvoj lidí
- lepší schopnost učit se
- lepší vztahy
- vyšší kvalitu života
- více času pro manažera
- tvůrčí myšlení

Přínosy koučování (2)

- efektivnější využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů
- rychlejší a efektivnější odezva v případě ohrožení
- větší flexibilita a přizpůsobivost změnám
- motivovanější zaměstnanci
- změna kultury
- široce využitelná, životně důležitá schopnost

Vedení lidí k vysoké výkonnosti

Jediné, co člověka omezuje, je dosah jeho vize a přesvědčení.

Cesta k osvícenému vedení lidí je klikatá, komplikovaná, náročná a vyžaduje čas.

- koučování v korporacích: - globalizace
- společenská odpovědnost korporací
- koučováním ke změně kultury – kulturu založenou na určitých hodnotách nelze vytvořit rozhodnutím vnější authority

Vedení lidí souvisí s koučováním:

- úspěšní lídři budoucnosti budou muset uplatňovat styl založený spíše na koučování než na přikazování a kontrole
- styl řízení a vedení určuje výkonnost zaměstnanců a koučování umožňuje dosahovat nejlepších výkonů
- když pomáháme druhým uvědomovat si sebe sama i věci kolem nich, jejich odpovědnost a pěstovat důvěru v jejich vlastní schopnosti, pomáháme jim vytvářet potenciál pro to, aby sami mohli vést
- vnější souvislosti a kontext činnosti organizací se rychle mění, často v důsledku okolností, jež společnosti nebo dokonce státy nemohou ovlivňovat

Charakteristické rysy lídrů

- hodnoty (lídři vedení hodnotami na základě vlastních zkušeností)
- vize
- autenticita
- agilita
- sladění
- smysl
- lídři budoucnosti

Transpersonální koučování a transformace

- *emocionální inteligence* (*emocionální kvocient EQ*) – pro úspěch na pracovišti je 2x důležitější než bystré myšlení
- *duchovní inteligence* (*duchovní kvocient SQ*) = elementární touha najít konečný, nejvyšší význam a smysl života člověka, žít celistvý život naplněný integritou

Nástroje transpersonální psychologie

Základem většiny psychických dysfunkcí je frustrace z toho, že se nám nedaří nalézt význam a smysl života.

- 2 dimenze růstu – psychická (kvantitativní, i znalosti) a duchovní (kvalitativní)
- krizové řízení – koučování v krizi
- subpersonality – koučování vnitřního konfliktu (kdo jsem?)
- hlubší porozumění
- „hora života“

Týmový koučink

Co je týmový koučink?

- = nástroj k rozvoji skupin a týmů
- = výsledkově orientovaný proces, provází skupinu ke konkrétním krokům, které ji vedou k definovanému cíli
- skupinám pomáhá na cestě ke špičkovému výkonu a ke spokojenosti lidí
- jednotlivci pomáhá uvědomit si sám sebe, sebe ve skupině i tým jako organismus a vyvodit z toho užitečné kroky pro změnu a vývoj
- přináší zralé fungování skupiny (např. nebát se podávat návrhy na změny)



Čtyři pohledy kouče při týmovém koučování

- 1) *firma* (tým pracuje v kontextu většího celku - firmy)
- 2) *skupina* (vztahy, procesy, prostor pro rozvoj)
- 3) *jednotlivec* (respekt, rozvoj a bezpečí jednotlivce v týmu)
- 4) *vedoucí skupiny* (kouč má podporovat pozici vedoucího v týmu)

Kdy je týmový koučink vhodný

- pro funkční celek, která má v systému firmy svou identitu (oddělení, projektový tým, odbor), má společný cíl (vizi), výstup a v němž členové potřebují spolupracovat, pracovně na sobě závisí
- vhodná doba
- šéf chce lidi ve svém týmu rozvíjet
- tým je otevřený práci na sobě
- v atmosféře soudržnosti, důvěry a otevřenosti v týmu
- dostatečně vyzrálé osobnosti v týmu (odpovědnost, naslouchání)
- pro využití znalostí a zkušeností lidí v týmu

Kdy je týmový koučink nevhodný (1)

- šéf preferuje direktivní styl vedení
- nechce žádnou změnu
- stejně ví, k čemu má tým dojít
- tým je bez sebereflexe
- chce školení (spíše chybí znalosti)
- v týmu je mezilidský rozkol
- šéf nemá jasno, co dělat sám a co delegovat

Kdy je týmový koučink nevhodný (2)

- ▶ protěžuje některé lidi
- ▶ byla by to zástěrka pro práci na osobním tématu někoho z týmu
- ▶ šéf má pocit, že se ho koučink týmu netýká
- ▶ nemá čas dát skupině prostor k růstu a rozvoji
- ▶ chce podporovat hvězdy, a ne spolupráci
- ▶ chce podporovat soutěživost a konkurenci mezi lidmi

Týmový koučink na pomezí jiných oborů

- t. k. se zabývá tím, jak z průměrné pracovní skupiny udělat skvěle fungující tým
- t. k. je provázení týmu na cestě k efektivitě, zralosti a synergii
- obnáší práci se skupinou/týmem a s ději mezi lidmi; usnadňování, řešení, stmelování, podporu rozvoje a pomoc
- t. k. X týmová supervize
- t. k. X facilitace/moderace
- t. k. X tembuilding
- t. k. X skupinový koučink

Tým X skupina

Liší se:

- *vzájemnou závislostí* svých členů
- *vyspělostí členů i celku*
- *lidé v týmu* – jsou loajální, respektují jedinečnost každého člena, dokáží využít silné stránky každého, ale vnímají se jako celek, rádi spolupracují, shodnou se na společných výstupech a chtějí dosáhnout cíle

Znaky vyspělého týmu

- lidé jsou tvůrčí, aktivní v práci
- cíl skupiny berou za vlastní, pracují pro úspěch celku
- respektují se a znají své styly práce
- věnují čas a energii do rozvoje svého i týmu
- starají se o sebe i o svou motivaci ke své spokojenosti
- i v nepřítomnosti vedoucího každý ví, co má dělat
- počítají s různými názory uvnitř týmu, umějí komunikovat
(řešit neshody a problémy)
- umějí se rozhodnout a akceptují společně přijatá rozhodnutí
- dodržují termíny a priority, chodí včas
- respektují svého šéfa (ten pak nemusí používat formální autoritu)
- používají argumenty k věci, ne svou moc a sílu nebo osobní útoky
- mají sebereflexi a umějí poskytnout zpětnou vazbu

Synergie

- rovnice *efektivity skupiny*: $1 + 1 = 2$
- (2 lidé spolu udělají práci za 2 lidi, spolupráci chybí přidaná hodnota, časem si každý opět dělá to své)
- rovnice *efektivity týmu*: $1 + 1 > 2$
- (2 lidé spolu udělají více práce než každý zvlášť, vzájemné doplňování a využití talentů v týmu přináší přidanou hodnotu, lidé se rovněž cítí důležití, ocenění a stoupá jejich motivace k práci pro tým)
- $1 + 1 < 2$ (2 lidé spolu udělají méně práce než každý zvlášť, je to nevýhoda snahy o spolupráci)

Kdy klesá efektivita týmu

- špatné vztahy jeho členů
- příliš dobré vztahy (některých) členů (pomlouvání druhých, hovory nesouvisející s prací)
- lidé se neumějí domluvit (dlouhé porady, špatné toky informací)
- úkol není vhodný pro spolupráci, přesto na něm pracuje více lidí
- lidé jsou líní

Propojení t. k. s jinými formami rozvoje

- *týmový a individuální koučink* (propojení osobního a týmového rozvoje)
- *učení zážitkem a týmový koučink* (prožitek posílí uvědomění spolupráce a komunikace)
- *školení, tréninky a týmový koučink* (chybí-li znalosti, je lepší trénink a vzdělávání, t. k. přináší sdílení zkušeností a znalostí ve skupině)

Principy koučování

- pozitivní směr
- zaměření pozornosti do budoucnosti
- zabývat se pouze tím, co může koučovaný ovlivnit, změnit
- práce v konkrétním rámci SMART, UUU
- kouč nese odpovědnost za proces koučování, za obsah a výsledek koučovaný
- respekt k systému, ve kterém fungujeme
- koučovaný má všechny zdroje, které potřebuje ke změně



Principy přístupu kouče ke koučovanému/skupině

- respekt k příběhu
- respekt ke koučovanému člověku
- respekt, úcta a podpora ve skupině
- všichni jednají s pozitivním záměrem
- všechno se mění
- správný čas a správné věci

Jak najít kvalitního kouče

- každý kouč má svůj styl, žádní nekoučují stejně
- musí sledovat potřeby týmu a dodržovat principy nezbytné pro týmový koučink
- členství a certifikace kouče
- zkušenost a reference s týmovým koučinkem
- vzdělání
- naladění a vnímání
- jasná a otevřená komunikace
- etika kouče
- kouč jako mentor nebo supervizor

Základní kompetence kouče

- dodržování etického kodexu a profesionálních standardů
- definice dohody (smlouvy) pro koučink
- vytvoření důvěry a blízkosti s klientem
- koučovací pozice (plná přítomnost kouče)
- aktivní naslouchání
- užívání silných otázek
- přímá komunikace
- rozvoj sebeuvědomění
- navrhování akcí
- plánování a stanovení cílů
- řízení rozvoje a zodpovědnosti

Kompetence kouče při práci s týmem

- nadhled
- nestrannost
- vnímání dynamiky a energie týmu
- pasivní a aktivní role v týmovém koučování
- vytváření bezpečného prostředí a intervence v práci se skupinou:
- navození procesu učení se (přesun z komfortní zóny do zóny učení)
- pravidla pro práci se skupinou
- bezpečná zpětná vazba
- „bezpečné“ neznamená s maximální otevřeností

Nikdy nebudeme dokonalí, ale můžeme o to každý den znovu usilovat.

Duševní hygiena kouče aneb Jak se nezbláznit

- důvěra v proces a principy koučování
- supervize (práce kouče na sobě samém, „čistí“ sám sebe)
- intervize a komunita koučů
- vědomá práce s vlastní energií
- práce s pozicí kouče
- osobní integrita
- opory (lidi, vztahy v životě)

Manažer v roli týmového kouče

Manažer versus kouč:

- M. je zodpovědný za pracovní výsledek týmu X K. za proces koučování
- M. rozhoduje v týmu X K. nerozhoduje za skupinu
- M. je součástí systému (nemá nadhled) X K. přichází zvenčí a může si udržet nadhled
- M. má svůj názor na problémy a témata X K. se problémy netýkají, vůči tématům se nevyhraňuje
- M. je orientován na výsledek, zná lidi a jejich hry X K. široké vnímání skupiny i jednotlivců, předvídavost, nezná lidi a jejich interní hry

Co potřebuje manažer, aby mohl koučovat

- důvěra (*kde nedůvěřuji, nemohu koučovat*)
- trpělivost
- vnímat skupinu jako celek (*tým může fungovat jako samostatný, vyvíjející se organismus, potřebuje k tomu směr, důvěru a prostor*)

Kontrakt v individuálním koučování

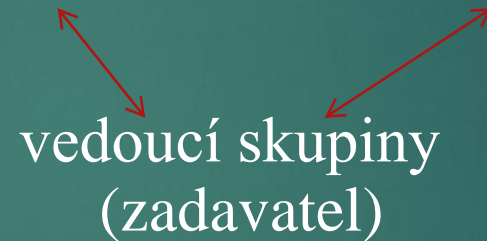
➤ *dvoustranná* dohoda: kouč ↔ koučovaný

➤ *třístranná* dohoda: kouč ↔ koučovaný
↙ ↘
zadavatel (*sponzor*)

Kontrakt v týmovém koučování

➤ *dvoustranná* dohoda: kouč ↔ koučovaná skupina

➤ *třístranná* dohoda: kouč ↔ koučovaná skupina



➤ *čtyřstranná* dohoda: zadavatel ↔ koučovaná skupina



Role stran a jejich odpovědnosti (1)

1. zadavatel (*někdy je v této roli vedoucí týmu*)

- ví, co od koučování očekává a jaký je kontext tohoto koučování v práci s danou skupinou a v celém systému
- informuje vedoucího o koučování, zadání, kouči, smyslu celé akce
- domlouvá podmínky (rozsah, cenu, místo)

Role stran a jejich odpovědnosti (2)

2. vedoucí skupiny

- účastní se domlouvání kontraktu
- informuje skupinu o koučování, jeho smyslu a záměru
- schvaluje výsledky nebo schválení deleguje
- domlouvá podrobnosti koučování
- poskytuje členům týmu čas na koučování a rozvoj
- rozhoduje, co bude dál s výsledky

Role stran a jejich odpovědnosti (3)

3. členové skupiny

- aktivně se zapojují do koučování
- definují konkrétní cíle v tématu a výstup z koučování
- dávají do koučování své názory, pocity, otevřenost, důvěru
- spoludefinují pravidla práce v průběhu koučování
- dodržují stanovená nebo domluvená pravidla koučování
- spolurozhodují, co se bude dít dál s výstupy
- určují, co bude jejich závazkem v mezidobí

Role stran a jejich odpovědnosti (4)

4. kouč

- pomáhá vyjasnit a domlouvá dohodu při vícestranném kontraktování
- vytváří bezpečné prostředí
- stanovuje a spolustanovuje pravidla, hranice koučování
- vede proces koučování
- dává do koučování odbornost, lidskost, vnímání
- pracuje na sobě jako profesionál (odbornost, supervize, sebereflexe)

Kontrakt k týmovému koučování

- Části kontraktu:
- organizační dohody (cena, délka, pravidelnost setkávání apod.)
- procesní dohody (dohoda o mlčenlivosti, odpovědnosti, kdo se bude účastnit, co je a co není týmový koučink apod.)
- obsahové dohody (co je cílem týmového koučinku, vyhodnocení, zpětná vazba apod.)

Zadání pro koučink – možné problémy (1)

- skrytá objednávka a očekávání (směřující ke skrytým cílům jedné strany kontaktu)
- nevyřčené věci (nejsou namířeny proti kouči, jsou projevem bezradnosti skupiny/firmy vůči problému)
- zadání, které je mimo kompetenci kouče (supluje chybějící manažerské dovednosti vedoucího)
- situace je nejasná a nepřehledná (zadavatel nemá nadhled nad situací; neví, jak zadání formulovat)

Zadání pro koučink – možné problémy (2)

- skrytá objednávka a očekávání
- program sice můžeme předem připravit, ale možná bude všechno jinak
- splnění musí být *kontrakt, cíl a záměr*
- *kontrakt o práci s výstupem*
- *zpráva z koučování*
 - *hodnocení* týmového koučinku – *kritéria výstupu*
 - kouč nezařídí happy end, ale podpoří vědomé rozhodování v dané situaci

Proces týmového koučování krok za krokem

Jedno setkání:

1. Příprava kouče před začátkem setkání
2. Navázání vztahu s jednotlivci/skupinou
3. Kontrakt se skupinou
4. Priority témat a jejich přínos, výběr prvního tématu
5. Práce na prvním tématu
6. Hodnotící fáze, hodnocení nasbíraného materiálu
7. Akční plány
8. Práce s dalším tématem (dle časového rámce)
9. Ohlédnutí za prací týmu, obsahové uzavírání setkání
10. Vztahové uzavírání setkání
11. Reflexe kouče po setkání

Týmový koučink v praxi

- ▶ lidé se při t.k. naučí definovat realizovatelné plány, dělat funkční dohody a vnímat sílu energie, která se objeví, když splní, co slíbili
- ▶ skupiny se musí naučit jasně vyjadřovat souhlas nebo nesouhlas a vytvářet dohody, to je součástí jejich růstu
- ▶ lepší je malý úspěch než velký neúspěch
- ▶ lepší je konkrétní uskutečnitelný krok než velký obecný plán, který zůstal na papíře
- ▶ účinek koučování je postaven na malých, na sebe navazujících uskutečněných krocích, které dohromady mohou přinést zásadní změnu

Spirála skupinové dynamiky

Převládá skupinová soudržnost (MY)	Převládá jedinečnost jednotlivce (JÁ)
1. ORIENTACE	
	2. KONFRONTACE, PROTESTY
3. STABILIZACE	
	4. HLEDÁNÍ JEDINEČNOSTI, VÝKON
5. EFEKTIVNÍ SPOLUPRÁCE, VÝKON, SYNERGIE	
	6. UZAVÍRÁNÍ, UKONČOVÁNÍ

Týmová kultura(1)

- **kulturu** skupiny určují **hodnoty** jejích členů skupiny:
 1. **hodné** (dlouhodobě převládá energie *MY*)
 2. **dravé** (dlouhodobě převládá energie *JÁ*)
 3. **zdravé** (= odvážné; nevytvářejí si předpoklady místo faktů; je prostor na dialog, nesouhlas, diskuzi, hledání shody i zpětnou vazbu; odvaha říkat i slyšet, co si kdo myslí, skupina to vnímá jako přínos; mohou si dělat legraci; mají vizi)

Týmová kultura(2)

- *Kouč a hodné skupiny* – otevřená komunikace přináší úlevu a zlepšení a může fungovat současně s dobrými vztahy
- *Kouč a dravé skupiny* – v dohodách a vyladění lidí mohou najít výhodu, nikoli osobní ztrátu
- *Kouč a zdravé skupiny*
 - užívá si to
 - je třeba skupinu nepodcenit
 - hlavní výzvou = vnímat pokroky skupiny a přinášet jí podněty na živá témata

Skupina roste tak vysoko, kam dorostou její členové.

Chování podporující skupinovou dynamiku

- *naivní stmelovač* (přináší energii prvotního přijetí a vstřícné komunikace stmelující skupinu)
- *rebel rozstřelovač* (přináší energii ke změně věcí, které nejsou v pořádku a nevedou k cíli; rebel hledá témata k řešení, má talent vidět nesrovnalosti, cítit nespokojenost a nazvat oblasti potřebující změnu; vytváří sice napjaté situace, ale přináší do skupiny efektivní změnu)
- *praktik* (má rád konkrétní kroky a návrhy vedoucí k cíli; přináší „uzemnění“ a věcnost)
- *systematik* (systém, řád, přehlednost, rozdělení rolí, definování procesů, ujasnění postupů, návaznosti a souvislosti; přináší jistotu a předvídatelnost)
- *vizionář* (nepodporuje fáze vývoje skupiny, ale vede skupinu k dlouhodobému cíli a vizi)

Obtížný člen skupiny

- nezapadající svou komunikací a stylem práce do kultury skupiny (*nepodporuje efektivní diskuzi a výstupy; zabírá komunikační prostor*)
- přinášející své osobní téma (*problém doma, v práci; špatné zkušenosti z koučováním nebo z koučem*)
- zrcadlící nevyřčené téma ve skupině (*přítomnou, ale nevyslovenou emoci: vztek, vzdor, skepse, únava, odevzdanost, nulový kontakt, vyhýbavé odpovědi apod.*)
- zrcadlící témata systému (*lidé naštvaní kvůli křivdám, které se někomu dříve staly – výpověď, neoprávněné povýšení apod.; často stačí jen uznat, že se to stalo a že to tak bylo*)

Typická témata v týmovém koučování

1. šéf versus skupina
2. podskupiny proti sobě
3. jednotlivec versus skupina
4. směřování skupiny – nová vize
5. skupina versus organizace
6. slabý šéf
7. slabý tým

1. Šéf versus skupina

- podřízení jsou často nespokojeni se svým nadřízeným, protože očekávají, že bude dokonalý, když už je vede
- skupina je taková, jak ji vedoucí vede, je jeho obrazem
- mohu získat respekt, pokud respektuji
- respekt a vstřícnost jsou známkou vyzrálosti
- X zvyšování tlaku → zvyšování odporu
- *rizika pro kouče* = ztráta objektivity, převzetí role vedoucího nebo role zachránce
- *vhodné postupy a techniky*: pracovat se skupinou bez vedoucího, hraní rolí, užití protihypotéz, individuální koučink

2. Podskupiny proti sobě

- cítí příslušnost k jedné skupině a potřebují zjistit, kdo jsou ti druzí
- viník čehokoliv se pak hledá jinde než ve vlastní skupině
- obě skupiny mají obvykle pravdu (každá ze svého úhlu pohledu)
- *rizika pro kouče* = narovnávání procesů, ale ne vztahů; hledání chyb a snaha o jejich nápravu; že se stane fanouškem jedné ze skupin nebo soudcem
- *vhodné techniky a postupy*: vhodné otázky, emoční mapy, protihypotézy, modelování komunikace
- není důležité, která strana udělá první vstřícný krok ale to, že rozhodujeme pouze o svých krocích

3. Jednotlivec versus skupina

- je to spíše téma pro individuální koučink vedoucího; témata jednotlivců je třeba řešit individuálně a nedělat z nich témata skupiny, protože tím by se podporovaly destruktivní procesy ve skupině
- *rizika pro kouče* = iluze, že vždy hned ví, o co se jedná; snaha o zachraňování jednotlivce; psychoanalýza jedince
- *vhodná řešení, postupy a techniky*: užití typologie osobnosti, hledání silných stránek, mapa potřeb a očekávání lidí ve skupině, nezaměňovat vstřícnost za povinnost

4. Směřování skupiny – nová vize

- změna provází život týmů stále, je tedy lepší s ní pracovat než ji brzdit
- ve firmě je nositelem vize ten, kdo firmu vede a kdo má jasno v jejím směřování
- při koučinku vizi přináší šéf, její tvorbu nelze delegovat (zralý tým ji může pouze spoluvytvářet); přináší-li vizi někdo jiný, vytváří se nerovnováha, což není dlouhodobě udržitelné
- *rizika pro kouče* = snaha pomáhat i s týmem šéfovi ve vyjasnění jeho vize; kouč má pocit, že může zasahovat do vytváření vize; „definování definic“
- *vhodné techniky a postupy*: podporující fantazii, tvořivost a snění; podporující realizaci konkrétních kroků

5. Skupina versus organizace

= šéf skupiny versus organizace (vede svou „firmu ve firmě“)

- *rizika pro kouče* = zapletení do her, komunikace pouze s jednou stranou
- *techniky a postupy řešení*: vhodné otázky, konstelování situace pomocí figurek, projektování scénářů („Jak bude pokračovat tento příběh, když...?“)

6. Slabý šéf

- kouč může provázet vedoucího posilováním jeho manažerských kompetencí a hledáním osobní síly
- *rizika pro kouče* = odsouzení vedoucího, kouč supluje vedoucího, přistoupí na týmové koučování (i když je pravděpodobné, že tím posílí pouze skupinu proti šéfovi)
- *vhodné techniky a postupy*: individuální koučink nebo mentoring pro vedoucího, práce s neformálním vůdcem – individuální koučink nebo koučink spolu se šéfem)

7. Slabý tým

- šéf musí mít trpělivost nechat svůj tým vyrůst a vyzrát
- každý tým (i slabý) má i své silné stránky, ale vedoucí je někdy nevidí nebo to nejsou právě ty stránky, které on očekává
- *rizika pro kouče* = podlehnutí časovému tlaku, hájení týmu proti šéfovi (v určité chvíli musí skupina prokázat výsledky a viditelnou, hmatatelnou změnu)
- *vhodné techniky a postupy*: týmový koučink, individuální koučink vedoucího, brainstorming, vytváření vize a konkrétních kroků

Techniky týmového koučování

- kvalitu týmového koučování podporuje dobrý výběr technik
- **divergentní** (tvořivé, práce s intuicí, fantazií, za hranicemi pravidel, metafor) a **konvergentní** (analýza, hodnocení, systematičnost, pozornost vůči chybám a rizikům, kritika, směřování k výsledku) **způsoby myšlení**

Co ovlivňuje *převládající způsob myšlení skupiny*?:

- osobnosti členů skupiny
- prostředí firmy, ve kterém skupina funguje
- vykonávaný typ práce
- vedoucí skupiny
- atmosféra ve skupině
- fáze skupinové dynamiky

Techniky podporující generování nápadů

Jak podpořit tvořivé myšlení?:

- *brainstorming*
- *metoda 635*
- *kartičkový brainwriting*
- *metafory*
- *soutěž o množství nápadů*
- *výtvarné techniky*

Techniky podporující vyhodnocení nápadů a rozhodování

Techniky třídění nápadů:

- *Vyhodnocovací matice*
- *Zóny vlivu*
- *Occamova břitva*

Techniky vyhodnocení variant:

- *Kriteriální rozhodování*
- *Bodování*
- *Silové pole*
- *Kartézský součin*
- *Šest klobouků*

Techniky týmového koučování kombinující oba způsoby myšlení

- *Brainstorming včetně vyhodnocovací fáze*
- *Disney metoda*
- *Appreciative inquiry*
- *Ďábelský plán*
- *Tvorba scénářů*
- *Učení ze zkušenosti*

Specifické techniky týmového koučování

- jejich přínosem do skupiny je *uvědomění si důležitých jevů*
- jejich cílem je *osvojení a transformace postojů*
- *přijetí pravidel a vědomá práce se systémem* jsou v týmovém koučování nepostradatelné; pomáhají řešit příčiny, nikoliv symptomy

Techniky zaměřené na zvyšování respektu a emoční inteligence

- *protihypotézy* (uvědomovat si jasnou hranici mezi domněnkami a fakty umožňuje se dobře rozhodovat)
- *třetí pohled* (nemůžeme vnitřně bojovat s člověkem, kterého chápeme)
- *emoční mapy* (domněnky jsou většinou horší než realita)
- *typologie* (jsme různí, je to v pořádku a učíme se využívat svoje talenty)

Techniky zaměřené na práci se systémem

- *modelování procesů*
- *modelování komunikace*
- *konstelace a modelování vztahů ve skupině*

Jakákoliv technika je nástroj a lze s ní ublížit i pomoci.
Doporučuji vždy nejprve testovat na sobě.

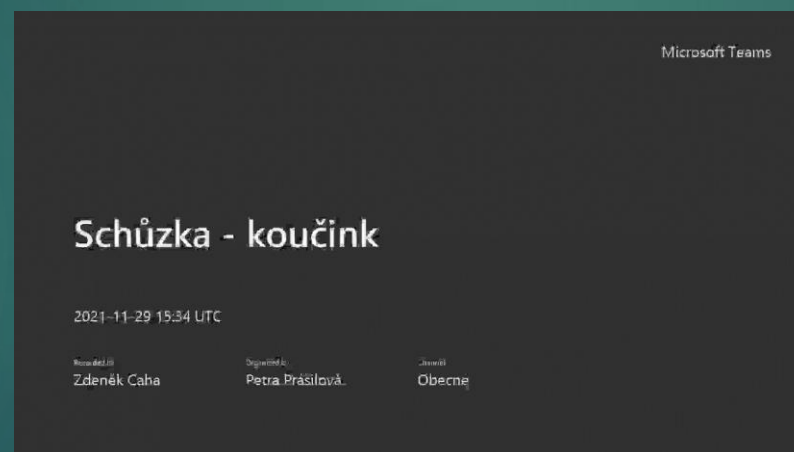
Příloha 1

Příklad koučovacího rozhovoru - audio



Příloha 2

Příklad koučovacího rozhovoru - video



Zdroje:

Cipro, M. Psychoanalytické koučování. 2015. Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Praha. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5350-8.

Whitmore, J., 2009. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. Londýn a Boston: Management Press. ISBN 978-80-7261-273-4.

Mohauptová, E., 2013. *Týmový koučink*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0350-6.