

Viola Horská

Koučování ve školní praxi

- Možná úskalí a nástrahy
- Základy koučování
- Leadership a koučink
- Koučink při zavádění změn



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



PhDr. Viola Horská

KOUČOVÁNÍ VE ŠKOLNÍ PRAXI

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3603. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Eva Stuchlíková

Sazba a zlom Milan Křupka

Návrh a realizace obálky Antonín Plicka

Počet stran 176

Vydání 1., 2009

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009

Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-2450-8 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6265-4 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

Předmluva	7
1. Úvod	11
2. Co je koučování	13
2.1 Podstata a principy koučování	13
2.2 Vztah leadershipu a koučinku	23
2.3 Kontexty procesu koučování	30
2.4 Možná úskalí a nástrahy koučování	47
3. Koučovací proces v praxi	59
3.1 Nástroje uplatňované v koučování	59
3.2 Model GROW – klíč k úspěchu	73
3.3 Koučování jednotlivců, skupin a týmů	82
4. Koučování v procesu řízení změny	97
4.1 Podstata a řízení změn	97
4.2 Strategické plánování	103
4.3 Strategická analýza	107
4.4 Akční plánování	113
5. Uplatnění koučování v každodenní praxi školy	123
5.1 Možnosti aplikace koučování ve škole	123
5.2 Koučování ve výchově k volbě povolání	129
5.3 Role koučování při řízení kvality ve škole	147
6. Závěr	165
Literatura	167
Rejstřík	171

PŘEDMLUVA

Prvního září 2007 začaly základní školy a nižší ročníky víceletých gymnázií učit podle svých školních vzdělávacích programů (dále ŠVP) a pro vyšší stupeň víceletých gymnázií, čtyřletá gymnázia a vybrané obory středních odborných škol nastalo dvouleté období pro přípravu vlastního ŠVP.

Publikaci, kterou otevíráte, jsem napsala ve snaze přispět širší pedagogické veřejnosti (ředitelům základních a středních škol, koordinátorům tvorby ŠVP, školním psychologům a výchovným poradcům) v jejím nelehkém úkolu, který spočívá ve společném vytvoření vlastního ŠVP, jeho zavedení do každodenní praxe školy a v průběžném monitorování dosahovaných výsledků. Možnost vytvořit ŠVP podle svých možností a představ lze chápat jako příležitost k uskutečnění hlubokých změn v práci školy. Publikace si klade za cíl seznámit čtenáře s možnostmi uplatnění koučinku jako jednoho z nástrojů řízení změny ve škole.

PO PŘEČTENÍ TEXTU ZÍSKÁTE ODPOVĚĎ NA OTÁZKY:

- Proč je vhodné zavádět do života školy koučování a co škole může přinést?
- Co může koučování nabídnout pracovníkům školy v procesu managementu změny?
- Jakým způsobem lze uplatnit koučink při zavádění změn do vzdělávání a při usměrňování dalšího vývoje školy i jejich zaměstnanců?
- Jak může koučování přispět k řízení kvality vzdělávacích procesů ve škole?
- Jaké nové role může zastávat koordinátor tvorby školního vzdělávacího programu poté, kdy již podle vlastního ŠVP vyučujeme?

CO PUBLIKACE OBSAHUJE?

První kapitola uvádí čtenáře do problematiky reformy českého vzdělávacího systému, která probíhá v kontextu celoevropských snah o zvyšování

kvality a efektivity ve vzdělávání. Seznamuje s širším kontextem reformy, jejími principy a novou strategií ve vzdělávání, která klade důraz na vnitřní proměnu školy a posílení její autonomie. Zdůrazňuje význam zavádění rámcových vzdělávacích programů do praxe, které školám umožní provést svou vnitřní reformu a vytyčit si nové rozvojové cíle.

Druhá kapitola objasňuje, v čem spočívá podstata a význam koučování, odhaluje jeho principy, ukazuje, jaké postavení má koučování v rámci různých stylů řízení lidí a upozorňuje na odlišnost koučinku od jiných forem práce s lidmi. Uvádí čtenáře do různých aspektů a kontextů koučovacího procesu: zabývá se různými typy koučinku, osvětluje vztah leadershipu a koučinku, poskytuje širší náhled na faktory, které vstupují do procesu koučování a ovlivňují jeho průběh a výsledky, a poukazuje na možná úskalí a nástrahy koučování, s nimiž se může kouč ve své praxi setkat. Pro lepší pochopení a získání vhledu do procesu koučování využívá tato část vybrané poznatky z psychologie.

Třetí kapitola představuje klíčovou část celé publikace. Objasňuje základní termíny a pojmy používané v koučinku, nabízí osvědčené nástroje uplatňované v koučovací praxi a klade důraz na podrobné objasnění modelu GROW, který pomáhá vhodně strukturovat koučovací proces. Na příkladech vysvětluje, jak obvykle probíhá koučování jednotlivců, skupin a týmů; zvláštní zřetel přitom věnuje koučování projektu. Do této části jsou zařazeny praktické ukázky použití jednotlivých koučovacích nástrojů, které čtenáře provedou krok za krokem celým procesem koučování i jeho možnostmi. Nejsou zde opomenuty ani vazby koučování na jiné způsoby a formy skupinové a týmové práce.

Ve **4. kapitole** je koučování zasazeno do kontextu strategického a akčního plánování. Tato kapitola seznamuje čtenáře s významem strategického plánování a s uplatněním metod strategické analýzy. Zvláštní důraz přitom klade na praktické využití SWOT analýzy. Podrobně vysvětluje způsob efektivního stanovování cílů a způsobů jejich dosahování a všimá si, jakou roli má v procesu plánování správné nastavení cíle. Popisuje práci s cíli s využitím metody SMARTER, která se osvědčuje při koučování jednotlivců, skupin i týmů. Kapitola představuje metodu akčního plánování, ukazuje její provázanost s modelem GROW a uvádí konkrétní náměty na uplatnění vhodných koučovacích otázek v jednotlivých etapách akčního plánování.

Pátá kapitola věnuje pozornost konkrétním aplikacím koučování v pedagogickém procesu. Ukazuje, jaké příležitosti ke koučování lze najít v prostředí školy, jaké jsou možnosti uplatnění koučování ve výuce a jak probíhá týmový koučink ve škole. Zvláštní pozornost je věnována koučování členů žákovské samosprávy a využití koučinku ve výchově k volbě povolání. Dále kapitola seznamuje s možnostmi využití koučování při řízení kvality ve škole a při zavádění změn do vzdělávacího procesu. Konkrétní náměty a příklady ukazují širí i možnosti využití koučování v praxi školy.

Šestá kapitola poskytuje shrnující pohled na význam koučování v prostředí školy. Za touto závěrečnou kapitolou je zařazen rejstřík, který poskytne uživateli přehledný nástroj k rychlé orientaci v textu. Dále následují seznam odborné literatury a odkazy na užitečné webové stránky, které mohou poskytnout hlubší vhled do dílčích částí textu.

Na tomto místě bych ráda poděkovala Koučink Centru, a zejména jeho ředitelce Lence Schilderové a lektorům Monice Bartoníčkové a Petru Pražákovi, za cenné rady a inspiraci, které mi poskytli v rámci rekvalifikačního kurzu Profesionální kouč i v průběhu našich osobních rozhovorů. Rovněž děkuji všem členům mých pracovních týmů, které jsem měla příležitost vést v rámci různých projektů, za cenné zkušenosti získané v procesu společné práce a při uskutečňování našich společných cílů. Mnohé náměty a inspirace získané při spolupráci s učiteli základních škol a gymnázií i s odborníky z různých institucí se promítly především do zpracování praktických částí textu.

Viola Horská

1. ÚVOD

V současné době probíhá **reforma vzdělávací soustavy ČR**, která byla nastartována v roce 2001 sestavením *Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR* (tzv. *Bílá kniha*) a na něj navazujícího *Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR* z roku 2002 a 2005 (dále *Dlouhodobý záměr*). *Bílá kniha* nastínila rámec, pojetí i cíle reformy vzdělávací soustavy, jejich institucí a principů fungování. Oba *Dlouhodobé záměry* na *Bílou knihu* navazují, vytyčují promyšlenou strategii dosahování stanovených cílů, záměrů a priorit a konkretizují jednotlivé kroky realizace reformy.

Bílá kniha i oba *Dlouhodobé záměry* jsou v souladu s celoevropskými trendy ve vzdělávání a navazují na závěry lisabonského summitu hlav států Evropské unie (uskutečnil se v březnu 2000). Lisabonský summit vytyčil akční plán na období 2001–2010, který je znám pod názvem **Lisabonská strategie** (nebo Lisabonský proces). Lisabonská strategie vymezila několik dílčích strategických cílů (resp. úkolů) pro jednotlivé oblasti hospodářsko-politického života. Oblast vzdělávání je pokryta několika dílčími cíli, z nichž je patrný důraz na zvýšení **kvality a efektivity ve vzdělávání**. Česká republika se zapojila do Lisabonského procesu v roce 2003 a míru svého zapojení stvrdila i koncepcí reformy vzdělávací soustavy ČR.

Nové principy školské (vzdělávací) reformy formulované v *Bílé knize* a v *Dlouhodobém záměru* z roku 2002 jsou zakotveny v zákoně č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který vstoupil v platnost v roce 2005. Nový školský zákon je naplněním cílů, záměrů, priorit a strategií stanovených v obou dokumentech a vymezených v Lisabonské strategii. Zásadní změnou je nová strategie ve vzdělávání, která preferuje rozvoj klíčových kompetencí, jejich vazby na vzdělávací obsah a následné uplatnění získaných vědomostí a dovedností v praktickém životě. Tyto změny by měly umožnit absolventům, aby se stali konkurenceschopnými na evropském trhu práce.

Nedílnou součástí této široce koncipované reformy je tzv. **kurikulární reforma**, která si klade za cíl vytvoření nových pedagogických dokumentů garantovaných státem. Struktura těchto dokumentů i jejich návaznost je vymezena ve školském zákoně. Nový školský zákon zavádí **dvoustupňový model kurikula**.

Na první (státní) úrovni jde o zavádění **rámcových vzdělávacích programů** (dále RVP) pro jednotlivé etapy vzdělávání (předškolní, základní a střední). V RVP se odrážejí priority vzdělávání stanovené v *Bílé knize a Dlouhodobém záměru* z roku 2002. Tyto nově vznikající dokumenty předkládají koncepci celoživotního vzdělávání a formulují očekávanou úroveň vzdělání stanovenou pro všechny absolventy jednotlivých etap vzdělávání. Vymezuji závazné rámce vzdělávání, které definují hodnoty, priority a cíle vzdělávání, požadavky na výstupní kvality žáků v uzlových bodech jejich vzdělávací dráhy a obecná doporučení pro zavádění rámcových vzdělávacích programů ve školách.

Na druhé úrovni jde o vzdělávací programy vytvářené samotnými školami. Školy jsou povinny si podle rámcových vzdělávacích programů vytvořit své vlastní **školní vzdělávací programy**. To jim zároveň umožňuje zvolit si vlastní profilaci, která odpovídá jejich potřebám a možnostem i celkovému kontextu, v němž škola působí.

Zavedením RVP do praxe dochází v českém školství k významné proměně samotného charakteru vzdělávání. Školy jsou vystaveny řadě změn, které se týkají jednak jejich postavení ve vzdělávacím systému, jednak jde o **vnitřní reformu školy** (tj. proměny jejich funkcí, prostředí a klimatu, v němž probíhá vzdělávání). Vnitřní reforma školy se týká nejen obsahu vzdělávání, ale i faktorů, které ovlivňují jeho průběh a výsledky. Proměny se týkají všech složek vzdělávání: cílů, metod a forem výuky, výchovných a vzdělávacích strategií, forem hodnocení žáků, stylu řízení, hodnocení pracovníků a celkové kultury školy.

Bílá kniha apeluje na **posílení autonomie školy**, která je chápána jako základ všech změn. Proměny školy i samotného vzdělávání by neměly probíhat nahodile a neměly by být čistě formální. Hlavní myšlenkou kurikulární reformy je především proměna úlohy pedagogických pracovníků. Pedagogové jsou chápáni jako **nositelé změn**. Realizace změn ve vzdělávání je tedy nemyšlitelná bez aktivní spolupráce a přímé účasti učitelů ve všech etapách zavádění reformy, zejména však při tvorbě školního vzdělávacího programu a jeho realizaci. Reforma tak vytváří příležitost k rozvíjení jejich tvůrčího potenciálu.

Jedním z kvalitativních nástrojů napomáhajících při zavádění a řízení změn v prostředí školy se může stát **koučink**. Koučink je mocný nástroj, který ovlivňuje strategické směřování školy a podporuje rozvoj motivace a výkonnosti pedagogických pracovníků školy.

2. CO JE KOUČOVÁNÍ

2.1 PODSTATA A PRINCIPY KOUČOVÁNÍ

DEFINICE KOUČOVÁNÍ

Koučování je **nedirektivní způsob řízení**, resp. styl vedení lidí, který je protipólem příkazování a kontroly. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka a jeho růst v profesionálním i osobním životě. Koučink představuje vztah a proces, v němž kouč pomáhá koučovanému při dosahování jeho vizí, cílů a přání. Koučink vede koučovaného k převzetí či zvýšení odpovědnosti za plánování a dosahování vlastních cílů. Pomáhá mu nejen přesně vymezit své cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji a efektivněji než bez pomoci kouče. Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu zvýšit svůj výkon a dosáhnout stanovených cílů.

Klíčovým prvkem v procesu koučování je **facilitovat** (usnadňovat) proces myšlení koučovaného. Koučovaný si potřebuje uvědomit tři zásadní věci: **nápad** (co chci), **plán** (jak toho mohu dosáhnout) a **akce** (co pro to musím udělat). Od nápadu ke konkrétnímu plánu často bývá hodně daleká cesta. Někteří lidé se mnohdy do realizace svých cílů a plánů nepustí, protože nemají jasnou představu o očekávaném výsledku ani o možném způsobu jeho dosažení. Proto mnohé plány zůstávají pouze na papíře nebo v myšlenkách lidí.

Koučink je založen na **poskytování zpětné vazby** koučovanému s cílem dosáhnout u něj lepšího vnímání reality, pomoci mu při vytváření realističtějšího náhledu na problém i možnosti jeho řešení, na vlastní silné a slabé stránky i případná omezení. Základní metodou koučinku je **kladení specifických otázek**, které mají dovést koučovaného k sebereflexi a lepšímu sebepoznání, k definování vize vlastní budoucnosti, k vymezení vlastních

cílů i způsobů jejich dosahování a k uskutečnění svých krátkodobých i dlouhodobých plánů.

ČTYŘI STADIA VE VEDENÍ LIDÍ

Pro lepší pochopení toho, čím se liší koučování od jiných způsobů vedení lidí, si uvedeme stručný přehled stadií ve vývoji vztahu zaměstnavatele a zaměstnance. Obvykle jsou uváděny **čtyři stadia ve vedení lidí**: mentoring, delegování, participace a koučink. Tato stadia zároveň odpovídají převažujícímu stylu řízení/vedení lidí v organizaci.

Vyjdeme ze situace, kdy do organizace vstupuje nový zaměstnanec. Tohoto jedince je potřeba uvést do firemní kultury, seznámit ho s řešenými úkoly a jeho vlastními pracovními povinnostmi a ukázat mu možné způsoby řešení úkolů. V dané situaci se uplatňuje **mentoring**. Při mentoringu jde především o zaškolení pracovníka do firemní kultury, předávání zkušeností, poskytování zpětné vazby. Nový zaměstnanec pracuje podle vymezeného schématu, pracovní úkoly a problémy řeší podle určeného postupu. V této fázi se uplatňuje především vnější motivace (využívání odměn a sankcí) a vnější hodnocení (evaluace) výkonu.

Druhým stadiem vývoje vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je **delegování**. Zde je již přítomná určitá míra samostatnosti zaměstnance, ale cíl (pracovní úkol i způsob jeho provedení) je dán zvnějšku. Pracovník si může částečně volit způsob vykonání činnosti, vedoucí pracovník si nicméně stále ponechává výhradní právo na schválení způsobu provedení úkolu, na poskytnutí rady, doporučení, návrhu postupu či řešení. V této fázi se uplatňuje především vnější hodnocení s možností zpětné vazby, kdy se ale nepředpokládá příliš velká iniciativa na straně zaměstnance při vlastním hodnocení.

Třetím stadiem vedení zaměstnanců je **participace**. V této fázi může zaměstnanec spoluurčovat cíle a spolurozhodovat o způsobu řešení úkolu. Ve vyšší míře se zde uplatňuje vnitřní motivace zaměstnance a jeho angažovanost na dosažení cíle. Zaměstnanec obvykle konzultuje výsledky své činnosti s vedoucím pracovníkem. V dialogu s vedoucím pracovníkem může vyjádřit vlastní hodnocení své práce (dosahovaných výsledků, silných či slabých stránek své činnosti) a své hodnocení konfrontovat s hodnocením

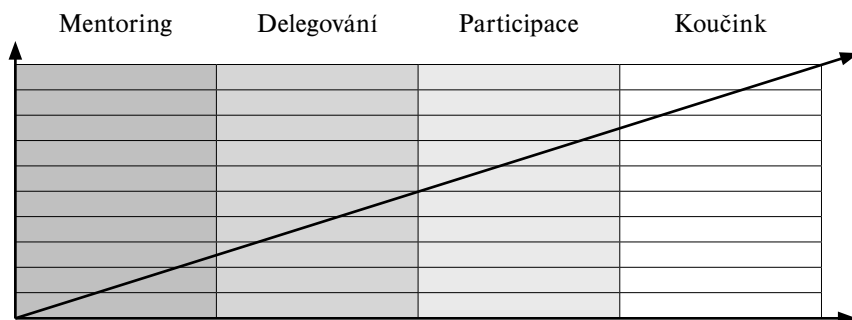
vedoucího pracovníka. Ten mu může v případě potřeby nabídnout pomoc při řešení náročnějších úkolů či problémů.

Posledním, nejrozvinutějším stadiem vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je **koučink**. Zaměstnanec si volí cíle i způsoby provedení úkolu sám a samostatně se rozhoduje také o způsobu řešení problémů. Společné cíle v rámci organizace nebo týmu diskutuje s ostatními kolegy a rozhoduje o nich konsenzuálně. Vedoucí zaměstnanec (kouč) v této situaci funguje spíše jako motivátor zaměstnance. Uplatňuje se zde autoevaluace zaměstnance, kdy si daný jedinec po konzultaci s vedoucím pracovníkem sám stanovuje korektivní opatření pro nápravu případných nedostatků a definuje si vlastní rozvojové cíle i způsoby jejich dosahování.

Koučink se ukazuje jako neefektivnější způsob vedení lidí, protože poskytuje vysokou míru autonomie a osobní odpovědnosti zaměstnance při plnění úkolů organizace a umožňuje mu plně rozvinout svůj potenciál.

SCHÉMA STADIÍ VE VEDENÍ (ŘÍZENÍ) LIDÍ

Schéma ukazuje stadia ve vedení lidí, resp. styly řízení, které jsme si představili výše. Vertikální osa představuje míru vnější kontroly ze strany zaměstnavatele (nadřízeného), horizontální osa míru svobody a vlastní kontroly ze strany zaměstnance (podřízeného). Diagonála směřující od levého spodního rohu



Obr. 1 Schéma stadií ve vedení/řízení lidí
(upraveno podle M. Bartoničkové, *Koučink Centrum* 2007)

k pravému hornímu rohu naznačuje vývoj od naprosté podřízenosti a poslušnosti zaměstnance k převzetí vlastní odpovědnosti a iniciativy. Tato diagonála rozděluje každou úroveň řízení (vedení lidí) na dvě části. Horní část definuje oblast, v níž má nejvyšší stupeň kontroly nadřízený, dolní část představuje prostor svobody, samostatnosti a sebekontroly na straně podřízeného.

Z tabulky vyplývá, že největší míru kontroly na straně nadřízeného a nejmenší možnost ovlivňovat svou práci či pracovní podmínky na straně podřízeného je u mentoringu. Naproti tomu nejvyšší vliv na vlastní práci i pracovní podmínky na straně podřízeného je u koučinku. To ale neznamená úplnou ztrátu vlivu na pracovní výkon podřízeného ze strany nadřízeného. Jde jen o převedení velké části odpovědnosti a iniciativy na podřízeného s tím, že nadřízený plně důvěřuje v jeho schopnost zdárně se zhostit úkolů a efektivně řešit nastalé problémy.

Zde je namístě si připomenout, že někteří lidé se rádi nechávají řídit a předávají část své odpovědnosti druhým lidem, zatímco jiní jsou spokojenější v situaci, kdy se mohou rozhodovat samostatně a bez vnějších zásahů. Z tohoto důvodu nelze říci, který z výše uvedených stylů řízení/vedení lidí v organizaci je lepší. Pro každého člověka může být vhodný jiný přístup v závislosti na jeho potřebách a osobnostním založení.

ODLIŠNOST KOUČOVÁNÍ OD JINÝCH FOREM PRÁCE S KLIENTY

Koučink je jednou z forem nedirektivního učení a řízení změny, kdy kouč pomáhá koučovanému ujasňovat si své cíle, nalézat odpovídající způsoby jejich dosahování a postupnými kroky dosahovat změny. Jsou ale situace, kdy jedinec potřebuje odbornou radu či konkrétní pomoc při řešení určitého problému nebo při osvojování nových dovedností. V těchto situacích se obvykle uplatňují různí poradci, trenéři, školitelé, mentoři apod.

Poradce (konzultant) je expertem na práci s informacemi a na řešení specifických otázek a problémů souvisejících s okruhem jeho působnosti (např. v oblasti financí, práva, managementu aj.), vychází ze znalosti určitého oboru a **poskytuje odbornou radu**. Je tedy v pozici zkušenějšího experta, který nabízí „know-how“, předává nejlepší zkušenosti v určité oblasti lidské činnosti („best practice“), ukazuje osvědčené modely, principy a postupy a navrhuje vhodné přístupy k řešení dané záležitosti. Poradce podobně jako kouč pomá-

há klientovi v tom, aby si ujasnil, čeho přesně chce dosáhnout, jaké zdroje má k dispozici a jak může těchto zdrojů co nejlépe a nejefektivněji využít v zájmu dosažení svého cíle. Poradce k tomu však používá jiné nástroje než kouč a jeho práce s klientem bývá většinou jednorázová.

Trenér se zaměřuje na **rozvíjení konkrétních dovedností klienta** (motorických, kognitivních, sociálních aj.). Navrhuje klientovi tréninkový plán a dohlíží na jeho plnění. Klient se učí nápodobou, prostřednictvím vlastní zkušenosti a práce s chybou. Svůj výkon zlepšuje neustálým opakováním, revidováním a korigováním. Při odhalování chyb a nedostatků mu pomáhá trenér. Klient tak získává novou zkušenost, která se dále upevňuje aplikací nabytých dovedností v konkrétních situacích. Kouč naproti tomu pomáhá klientovi využívat dosavadní vědomosti, dovednosti a zkušenosti pro volbu a dosažení cíle.

Mentor je zaměřen především na předávání svých vlastních zkušeností v určité oblasti či profesi, resp. modelů, principů, postupů a přístupů uplatňovaných v určité organizaci. Většinou nabízí vlastní pohled a zprostředkovává vlastní praktickou zkušenost („*tak jsem na to šel já*“, „*to se mi osvědčilo*“). Hlavním úkolem mentora je provést svého svěřence úskalími určitého oboru či profese a **hodnotit jeho výkony** (správně x chybně).

Kouč je odborník na motivování lidí a strukturování jejich zkušeností. Vychází ze znalosti lidské psychiky a poskytuje klientovi zpětnou vazbu a emocionální podporu. Pomáhá klientovi plánovat životní kroky, stanovovat si realistické cíle a hledat efektivní způsoby jejich dosahování, reflektovat svou aktuální situaci a získat nad ní nadhled, odhalovat své vlastní možnosti a omezení, rozhodovat se o volbě konkrétního řešení (způsobu dosažení cíle) a odhalovat a odstraňovat bariéry v procesu dosahování cílů. Koučování se od poradenství a jiných forem práce s klienty odlišuje především v tom, že kouč **neposkytuje odborné rady** a **nehodnotí**, ale pouze **facilituje** (usnadňuje) a **strukturuje proces myšlení** koučovaného.

Jak si můžeme povšimnout, poradce je zaměřen primárně na **obsah**, trenér na **výkon**, mentor na **správnost provedení** a kouč na **proces**.

ODLIŠNOST MEZI KOUČEM A TERAPEUTEM

Koučink patří do okruhu tzv. pomáhajících profesí. Na rozdíl od terapie se však nezaměřuje na odhalování příčin (kořenů) současného stavu **v minulosti**, ale orientuje se **na budoucnost**. Terapie se zaměřuje na řešení problému v situaci, kdy si člověk neumí sám pomoci či nedokáže překonat překážky, cítí se špatně, případně pocituje, že řešení určité situace je nad jeho možnosti či mimo jeho kontrolu. Terapeut pomáhá klientovi neutralizovat působení negativních faktorů (přetížení, stres, osobní krize apod.) a redukovat negativní prožívání. Terapie je **dlouhodobý proces**, který přináší **pozvolné a někdy nesnadno pozorovatelné výsledky**.

Koučink se rovněž zaměřuje na pomoc klientovi, ale orientuje se i na zefektivnění procesu myšlení a rozhodování, je katalyzátorem při hledání optimálních řešení (člověk by si dokázal poradit i bez kouče, ale s ním mu to jde lépe). Využívá se zejména v případě, kdy se jedinec cítí vcelku dobře (přiměřeně své životní situaci) a chce vyřešit určitý problém, na jehož řešení je připraven a potřebuje pouze vhodně nasměrovat. Koučink je poměrně **rychlý způsob** dosahování cílů a změn, přináší **okamžité a viditelné výsledky**.

TYPY KOUČINKU

Koučink může mít různé podoby. Nejčastěji se setkáváme s dělením na koučink externí a interní, individuální a skupinový (týmový), transakční a transformační. Kromě toho může být koučování součástí stylu řízení, kdy vedoucí pracovník koučuje své podřízené/kolegy. Koučování se může uplatnit rovněž při vlastním seberozvoji, kdy člověk koučuje sám sebe.

V praxi firem, které koučink zavádějí jako nedílnou součást řízení lidských zdrojů a rozvíjení profesní kapacity svých zaměstnanců, se uplatňují různé modely koučování v závislosti na tom, zda si firma sjednává na určité období kontrakt s externím koučem, nebo přímo zaměstnává svého vlastního interního kouče. Externí koučink je finančně velmi nákladný, proto mnohé firmy volí raději druhou možnost. Kouč může pracovat s jednotlivci (individuální koučování) nebo se skupinami (skupinové či týmové koučování). Koučování je výhodné zejména při řízení projektu, implementaci změny apod.

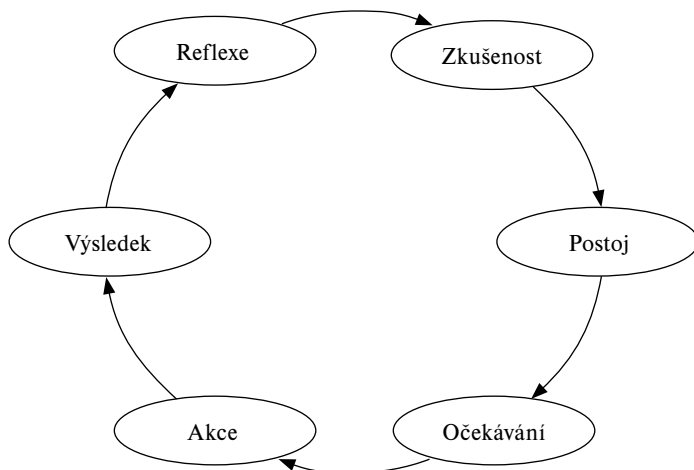
Za základní model koučinku se obvykle považuje **individuální koučování**; ostatní modely z něj vycházejí. Individuální koučování má řadu výhod, je ale finančně i časově značně nákladné a pro běžného zaměstnance obvykle i málo dostupné. Individuální péči externího kouče si firma zpravidla může dovolit poskytnout jen vybraným pracovníkům. Proto se tento model uplatňuje zejména u vedoucích pracovníků a členů top managementu firem a při profesním rozvoji talentovaných či perspektivních pracovníků. Individuální koučink klade velký důraz na vlastní aktivitu a iniciativu koučovaného.

Skupinové koučování je v porovnání s individuálním koučinkem finančně i časově dostupnější, protože procesu koučování se zúčastní najednou více osob a výdaje za práci kouče se tak rovnoměrně rozloží na více účastníků. Skupinové koučování se využívá zpravidla při práci s homogenní skupinou, v níž jednotlivci mají podobné charakteristiky (potřeby, zájmy apod.). Zvláštním případem skupinového koučování je týmový koučink, který se zaměřuje na práci s týmy při realizaci společných projektů.

Koučování jako styl vedení jednotlivců a týmů se začíná uplatňovat především ve firmách s osvíceným demokratickým vedením. Jeho implementace často souvisí se snahou omezit příkazy a více zapojit zaměstnance do plánování aktivit, rozhodování o strategických krocích a hodnocení dosahovaných výsledků. Dalším důvodem pro zavedení koučinku jako stylu řízení bývá snaha uvolnit potenciál pracovníků a motivovat je k převzetí větší odpovědnosti za vlastní práci a k uplatňování vlastní iniciativy při plnění úkolů.

Transakční koučink je nejběžnějším modelem koučinku uplatňovaným ve firmách. Jeho zadání je pragmatické. Orientuje se na zvýšení výkonu zaměstnance (klienta) podle modelu: očekávání (cíl) \Rightarrow změna akce (proces koučování) \Rightarrow změna výkonu (výsledek). **Transformační koučink** se naproti tomu zaměřuje na práci se zkušeností klienta ve snaze vytěžit z ní cenné informace pro možné odstranění bariér osobnostního růstu a při podpoře sebezměny. Tento typ koučinku se používá především v individuální práci s klienty v rámci tzv. life koučinku. Zde se jedná primárně o rozvojové cíle podle modelu: zkušenost \Rightarrow změna postoje \Rightarrow změna očekávání \Rightarrow změna jednání (akce) \Rightarrow změna dosahovaných výsledků.

SCHÉMA PROCESU KOUČOVÁNÍ



Obr. 2 Schéma procesu koučování
(upraveno podle M. Bartoničkové, Koučink Centrum 2007)

Ze schématu je patrné, jak obvykle probíhá transakční i transformační koučink, ale můžeme z něj vyčíst i to, jak může v ideálním případě probíhat celý cyklus sebezměny nebo hluboké změny v organizaci/firmě. Nejvýznamnějším bodem je **reflexe**, při níž dochází k uvědomění si dosaženého výsledku. Výsledek sám o sobě je rovněž důležitý, ale pokud jej nechápeme jako zpětnou vazbu, příliš nás dopředu neposune. Podle výsledku můžeme usuzovat, zda jsme na správné cestě, nebo jsme se od ní odchýlili. Na základě této zpětné vazby můžeme provést další úpravy a změny ve kterémkoliv ze segmentů koučovacního schématu. O významu zpětné vazby si povíme více v kapitole 2.3.

KOUČOVÁNÍ V KONTEXTU ORGANIZACE

Koučování v kontextu organizace může mít různé aplikace: může jít o tzv. executive koučink (koučování manažerů a vedoucích pracovníků), leader-

ship koučink, koučink výkonu zaměstnanců aj. Většinou jde o **individuální koučink** členů vyššího vedení firmy či organizace, kdy si jednotlivci přejí zvýšit svůj pracovní výkon a efektivitu, zlepšit dosahované výsledky nebo naplánovat změnu ve stylu řízení organizace. Mnohem méně je uplatňován týmový koučink, a to přesto, že jeho výsledky jsou nezanedbatelné a mnohdy mají přímou souvislost s řízením kvality v organizaci.

Týmový koučink má přímý účinek na všechny zúčastněné a má vliv na zvyšování výkonu i dosahované kvality. Týmový koučink se uplatňuje v situacích, kdy je potřeba si vyjasnit názory, hledat společná řešení a dosáhnout optimálního řešení pro všechny zúčastněné. Zde je potřeba upozornit, že týmový koučink není totéž jako koučink týmové práce. V týmovém koučinku je týmová práce předpokladem pro řešení různých úkolů či problémů. Týmová práce tedy není cílem, ale prostředkem k dosahování požadovaných či očekávaných výsledků.

FIREMNÍ KULTURA KOUČOVÁNÍ

Koučování jako **proces řízení změny** je v současné době uplatňováno především ve velkých firmách a má úzkou vazbu zejména na zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců, efektivní dosahování stanovených cílů, zkvalitnění komunikace a toků informací ve firmě a změnu firemní kultury (včetně způsobu a kultury řízení firmy, stylu vedení lidí, motivování a hodnocení zaměstnanců, sdílených hodnot, pravidel a norem chování, způsobů rozhodování, stylu práce apod.).

Efektivní řízení změny předpokládá participativní způsob řízení a vedení lidí a zapojení všech zaměstnanců do rozhodování a plánování změn. Tento způsob řízení se vyznačuje atmosférou vzájemné důvěry a především důvěry vedení ve schopnost zaměstnanců převzít odpovědnost za kvalitu své práce, projevit iniciativu a chopit se příležitostí, které se v rámci rozvojového plánu organizace nabízejí.

Posláním **firemního kouče** je především pomáhat zaměstnancům své organizace (jednotlivcům či skupinám) při odhalování jejich potenciálu a případných bariér, které by mohly zabránit plnému rozvinutí tohoto potenciálu, a řídit dosahování rozvojových cílů, které si zaměstnanci v rámci své organizace stanovili.

KLÍČOVÉ KOMPETENCE KOUČE

Kouč jako profesionál musí být vybaven specifickým souborem vědomostí, dovedností, schopností, návyků, postojů a hodnot, které mu umožní kvalifikovaně pracovat s klienty. Na úrovni **znalostí** to znamená, že se potřebuje seznámit s modelem GROW, s typy koučovacích otázek a způsobem jejich kladení, s psychologickými základy navazování, budování a udržování vztahu s klientem, komunikačními styly aj. Na úrovni **dovedností** se musí naučit poskytovat klientovi efektivní zpětnou vazbu, používat vhodné koučovací otázky, aktivně naslouchat, projevovat empatii, používat různé diagnostické nástroje a metody práce s klienty apod. Na úrovni **postojů** musí projevovat zájem o klienty, důvěru v koučovací proces a možnost změny a sebezměny, rovnocenný přístup ke klientům apod.

Efektivní kouč vede klienta od pasivity k aktivitě, podněcuje jej k přebírání odpovědnosti za vlastní rozvoj a plnění jednotlivých kroků nezbytných k dosažení stanoveného cíle, pomáhá vytvářet scénáře budoucích úspěchů a plánovat podmínky, v nichž se může úspěch dostavit.

PROFIL IDEÁLNÍHO KOUČE

Profil ideálního kouče je značně komplexní a klade nároky nejen na potřebné vědomosti, dovednosti, postoje a hodnoty, ale rovněž na **osobní zralost** a životní zkušenosti jedince, který se chce koučováním kvalifikovaně zabývat. V souladu s tímto profilem kouč:

- Dokáže navodit vztah vzájemné důvěry a podpory s klientem/ty.
- Výborně komunikuje s druhými, má rozvinuty skvělé komunikační schopnosti.
- Dokáže aktivně naslouchat druhým.
- Umí klást správné otázky.
- Je vždy plně soustředěný na práci s klientem/ty.
- Je trpělivý, empatický a dokáže porozumět problému klienta/tů.
- Je tvořivý a tvořivost je schopen rozvíjet i u svých klientů.
- Dokáže sledovat cíle klienta, nikoliv své vlastní.
- Rozeznává hranici mezi rolí poradce a kouče, klientovi/ům zásadně neradí.

- Ve svém chování uplatňuje vysoké etické standardy, ctí soukromí svého klienta/tů.
- Vzbuzuje přirozený respekt.
- Důvěřuje v potenciál druhých lidí, nevytváří u klienta/tů pocit bezmoci.
- Dokáže motivovat klienta/ty k dosahování jeho/jejich cílů a k pokroku.
- Dokáže sledovat pokrok klienta a udržet jeho motivaci při dosahování cílů.

V praktickém životě ideálního kouče nenajdeme; ideální kouč totiž ve skutečnosti neexistuje. Ideál je něco, k čemu se vztahujeme a co používáme jako referenční rámec. Profil ideálního kouče lze proto chápat spíše jako určité vodítko, které koučovi pomáhá udržovat vizi a směr a motivuje jej k neustálé sebezměně a osobnímu rozvoji.

2.2 VZTAH LEADERSHIPU A KOUČINKU

ODLIŠNOST BĚŽNÉHO ŘÍZENÍ LIDÍ A LEADERSHIPU

Řízení lidí se nejčastěji pojmenovává termínem „management“, občas se ale používá rovněž termín „leadership“. V praxi často význam těchto pojmů splývá. Je tomu proto, že v obou je přítomen prvek řízení. Nicméně ne každý management je totožný s leadershipem. **Management** se soustřeďuje na **zajištění stability** organizace a její hladký chod a na dosahování co nejlepších výsledků. Pro **leadership** je naproti tomu typické stanovování směru dalšího rozvoje organizace/firmy, hledání nových cest a vytváření nových příležitostí, tj. **řízení změny**. Podstatou leadershipu je především **určit směr a cíl**, získat lidi pro změnu, motivovat je a pomoci jim překonávat překážky.

Leadership je spojován především s uplatňováním nedirektivních způsobů práce s lidmi. Z tohoto pohledu má blízkou vazbu ke koučinku. Za určitých okolností je ale potřeba uplatnit **direktivní styl řízení**. Direktivní přístupy se uplatňují zejména v situacích, kdy jde o čas a je potřeba **operativně rozhodnout** o určitém opatření. **Nedirektivní způsoby řízení** kladou