

# To nejdůležitější ze semináře

---

Koučink a mentoring



## OBSAH

Úvod .....	3
DUO .....	3
Aktivity na seminář .....	3
Rozehřívací aktivita .....	3
Trénink koučovacího rozhovoru .....	4
Stanovení SMART cílů .....	5
Otázky podle modelu GROW .....	5
Trénink rozhovoru .....	7
Walt Disney .....	7
Kolo rovnováhy .....	8
Výsledkový rámec .....	9

Autoři: Soňa Španielová, Zuzana Svobodová

Redakční rada: Dagmar Chytková, Martina Majer, Klára Hránková, Lenka Urbanová, Pavel Hodál,  
Pavla Sýkorová, Miloš Bukáček

# KOUCINKA A MENTORING

## PREZENČNÍ SEMINÁŘ

### Cíle:

- Pochopíte principy koučinku a mentoringu.
- Vyzkoušíte si využití principů koučinku a mentoringu v praxi ICT koordinátora.
- Dozvíte se, jak nejlépe pracovat s chybou při vzdělávání pedagogů.

## ÚVOD

Prezenční seminář se zaměřoval na praktické aktivity a nácvik koučovacích a mentorských technik. V příručce naleznete popis doporučených aktivit na seminář a některé z nich si můžete vyzkoušet sami.

V úvodu semináře si účastníci připomněli základní principy koučinku a mentoringu, které byly vysvětleny v e-learningu.

## DUO

Na semináři si připomněli základní koučovací principy, zejména pak tři hlavní, které se dobře pamatují podle akronymu. Akronym DUO představuje základní koučovací princip, kterým je:

- DŮVĚRA
- UVĚDOMĚNÍ
- ODPOVĚDNOST

Důvěru chápeme jedna jako důvěrný vztah mezi koučovaným a koučem, dále také jako přístup, který zastává kouč tím, že věří, že koučovaný má všechny potřebné zdroje k dosažení svých cílů. Uvědomění v koučování znamená, že kouč vede koučovaného k uvědomění si všech okolností týkajících se situace, plánů a cílů. Odpovědnost kouče je za koučovací proces, odpovědnost koučovaného pak za svůj cíl, jeho dosahování a celkově za svůj život.

## AKTIVITY NA SEMINÁŘ

### ROZEHŘÍVACÍ AKTIVITA

*Katku na chodbě zastavil rozzlobený kolega Petr a vyčetl jí, že její doporučení vůbec nepomohlo. Ta appka se prý zasekla při první otázce, kterou při interaktivní aktivitě probírali, než se to obnovilo, už byla půlka hodiny pryč. Příště prý už asi nic nového nevyzkouší.*

*Jak byste reagovali vy v takové situaci?*

Zvolte nejlepší řešení.

- a) To by mě docela našťvalo a asi bych mu řekl(a), že si to bohužel špatně připravil, ale moje chyba není to, že appka špatně funguje.
- b) To, že někomu něco nefunguje se stává docela často, takže bych to moc neřešil(a) a řekl(a) bych, že pokud to zkusit nechce, je to jeho věc.
- c) Pokud je našťvaný, nebudu si to brát osobně a budu reagovat klidně. Nabídnu mu, že to probereme a společně se na problém podíváme.

## TRÉNINK KOUČOVACÍHO ROZHOVORU

Před tréninkem celého koučovacího rozhovoru, je vhodné natrénovat dílčí části.

### Otevřené otázky

#### Možné písemné cvičení

Pravý sloupec ponechte prázdný, do levého můžete přidat další uzavřené otázky k přepsání.

*Zkuste nahradit zavřené otázky otevřenými a zaneste do pracovního listu vaše postřehy.*

TYPICKÁ ZAVŘENÁ OTÁZKA	NAHRADÍM OTEVŘENOU OTÁZKOU, NAPŘÍKLAD
<i>Rozumíte tomu?</i>	<i>Co vás v hodině nejvíce zaujalo? Co je na tématu nejtěžší? Kterou oblast potřebujete ještě dovysvětlit?</i>
<i>Máte nějaké otázky?</i>	<i>Na co byste se chtěli zeptat?</i>
<i>Líbila se vám hodina?</i>	<i>Co si z hodiny odnášíte? Co bylo nejzajímavější? Co bylo pro vás nejpřínosnější?</i>
<i>Je vše jasné?</i>	<i>Co jste se dnes naučili?</i>
<b>DALŠÍ TYPICKÉ ZAVŘENÉ OTÁZKY, KTERÉ POKLÁDÁM:</b>	<b>JAKÝMI OTÁZKAMI JE MOHU NAHRADIT?</b>

## STANOVENÍ SMART CÍLŮ

Jak se stanovuje dobrý cíl? Využít můžete metodu SMART.

- „S“ = Specific = konkrétní, specifický, tj. jasný a jednoznačný
- „M“ = Measurable = měřitelný, tj. jsme schopni změřit, zda jsme cíle dosáhli či nikoli
- „A“ = Ambitious = ambiciózní, tj. přiměřeně náročný a zajímavý
- „R“ = Realistic = realistický, tj. splnitelný pro daného jedince
- „T“ = Time framed = časově ohraničený – tedy aby byl dosažen v dohodnutém termínu

Dobrý cíl by tedy měl být jasný a dobře definovaný za použití pozitivních slov. Měl by stimulovat a povzbuzovat k výkonu. Pro jeho dosažení je také nezbytné, aby se dal určitým způsobem (kvalitativním nebo kvantitativním) změřit. (Armstrong, 2011).

## OTÁZKY PODLE MODELU GROW

Mezi nejznámější modely využívané při metodě koučování patří postup GROW, se kterým přichází John Withmore, který je považován za jednoho ze zakladatelů koučování. Withmore charakterizoval proces klázení koučovacích otázek podle akronymu GROW:

- *G – GOAL – stanovení cíle*
- *R – REALITY – popis skutečného stavu věci, skutečné reality*
- *O – OPTIONS – zjištění možností, alternativ, postupů či variant*
- *W – WILL, WHAT, WHEN, WHO – stanovení akčních kroků a toho, co se má udělat, kdy, jak, s kým se to udělá a jaká je vůle a odhodlání to udělat.*

Model GROW nám tak poskytuje základní strukturu koučovacího setkání a vede nás logicky od stanovení cíle, přes popis reality a hledání možností až ke stanovení akčních kroků. Pro každou fázi metody GROW pracuje kouč se specifickými otázkami, které vedou koučovaného k většímu uvědomění a převzetí odpovědnosti za své činy.

Příklady otázek, které naleznete také v e-learningu:

### Goal (cíl)

- O čem byste chtěl mluvit?
- Čeho chcete dosáhnout?
- Co by mělo být jinak, než je dnes?
- O čem bychom dnes měli mluvit, aby to pro Vás nebyl ztracený čas?
- V čem se potřebujete posunout/zlepšit?
- Co by mohlo být tím nejlepším, dosažitelným výsledkem našeho rozhovoru?
- Jsou ty cíle realistické?
- Je to možné je dosáhnout v čase, který na to máme?

## Reality (realita)

- Jak v současné situaci vypadá to, co potřebujete změnit?
- Co se v současné době děje?
- Na čem to poznáte?
- A na čem bych to poznal já, kdybych se při tom na vás díval?
- Jak často se to děje?
- Jaký to má vliv a na co?
- Za jakých podmínek se to děje?
- Co ještě do toho může vstupovat za vlivy?
- Účastnil se toho ještě někdo jiný? Pokud ano, jak vnímal to, co se dělo?
- Jaká řešení jste doposud zkusil?
- Jaké zdroje v současné době máte na realizaci svého záměru?
- Jaké další zdroje budete potřebovat?

## Options (možnosti)

- Co můžete udělat pro to, aby to bylo jinak?
- Jaké máte možnosti?
- Existují nějaké další možnosti, co byste mohl udělat?
- Co byste potřeboval k tomu, abyste to mohl řešit jinak, než jak jste to dělal doposud?
- Už jste někdy v minulosti byl v podobné situaci úspěšný? Jak jste to udělal?
- Jakým způsobem to obvykle řešíte?
- Jaké jsou výhody/případně rizika obvyklých řešení?
- Jak ještě jinak by se to dalo ještě řešit?
- Jak by to řešil nejchytřejší (nejschopnější, nejtvořivější...) člověk kterého znáte (kterého si dovedete představit)?
- Jaký byste vymyslel nejbláznivější nápad řešení? Co by se z něj dalo použít?
- Jakou podporu budete potřebovat?
- Jak to tedy zkusíte řešit?

## Will (vůle)

- Jaké budou následovat další kroky?
- Jaký nejmenší první krok k tomu můžete udělat ještě dnes?
- Kdy a co přesně uděláte?
- Co k tomu budete potřebovat?
- Jak jste se zvoleným řešením spokojený? Jak se v tom cítíte?
- Jak pro toto řešení získáte ostatní?
- Podle čeho poznáte, že vaše rozhodnutí bylo správné?

ZDROJ: RŮŽIČKA, PETR. *VÝCVIK KOUČŮ* [INTERNÍ STUDIJNÍ MATERIÁL].

*Zkuste si vybrat nějakou situaci z praxe a stanovte k ní vhodné otázky podle GROW metody.*

## TRÉNINK ROZHOVORU

Účastníci si společně navrhli modelové situace a u těchto situací si zkusili přehrát koučovací rozhovor. Pokud jste se semináře nezúčastnili, můžete zkusit koučovací otázky implementovat přímo v praxi do rozhovoru se členy rodiny, nebo s kolegy ve škole. Pozorujte, jaký efekt to bude mít na výsledek rozhovoru a na jeho průběh.

### WALT DISNEY

Walt Disney vytvořil techniku, kterou přijal i koučink. S jejím využitím dokážeme být maximálně tvořiví, vidět věci v realitě, a přitom hledat nová, neotřelá řešení. Hodí se pro jakékoli plánování v pracovním i osobním životě. Metoda Walta Disneyho je založena na předpokladu, že každý člověk má v sobě snílka, realistu a kritika, přičemž každá role zahrnuje konkrétní typ myšlení a jednání.“ (Koučink portál, [online])

Tato metoda se hodí například pro přípravy různých projektů, tvorbu řešení či řízení změny. Kouč pracuje se všemi rolmi podle Walta Disneyho, tj. využívá role snílka, realizátora a kritika. Každá z nich má v sobě jiný typ myšlení a jednání. Ve chvíli, kdy je koučovaný připraven, kouč znovu připomene cíl, který byl pro danou schůzku definován a vyzve koučovaného, aby zaujal první z poloh – polohu snílka. Kouč v této fázi nechává koučovaného snít a tvořit. Pomocí otevřených otázek se snaží získat odpovědi o ideálním stavu, jak se by se měl koučovaný a lidé (pokud se cíl dotýká více lidí) cítit.

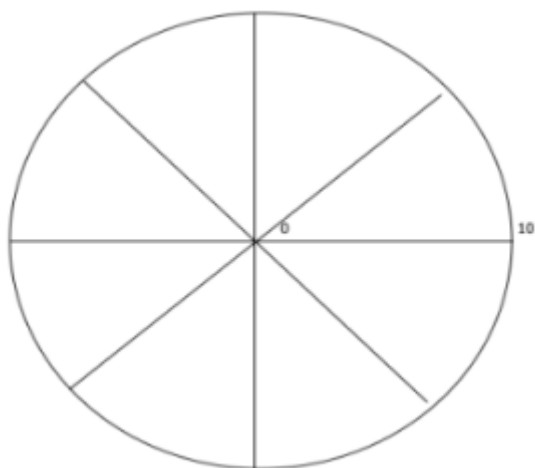
Každý nápad koučovaného je v tuto chvíli možný, snílek vymýšlí dokonalé sny a je ponořen do své představivosti. Ve druhé fázi uvede kouč koučovaného do druhé role – role realizátora. Kouč hovoří výraznějším a rychlejším hlasem, zopakuje ideální obraz cíle. Výstupem tohoto kroku by měla být odpověď na to, jak se onen cíl dá realizovat, co všechno je možné pro to udělat, jak to zařídit, jaké kroky a postoje zaujmout. Ve třetí fázi následuje role kritika. Kouč v této fázi promlouvá koučovanému dynamicky, rekapituluje obě předchozí části a vyzve koučovaného ke konstruktivní kritice, např.: „Jak člověk plný zkušeností hodnotí tento plán?“. Všechny připomínky kouč sepisuje a podporuje koučovaného v konkrétní formulaci. V roli kritika koučovaný připomínky neřeší, pouze je konstatuje a upozorňuje na všechna slabá místa. Po absolvování všech tří rolí kouč znovu vyzve koučovaného, aby zaujal roli realizátora, předloží mu kritikovy připomínky a nechá ho vytvořit řešení. „Pokud se výsledek projektu snílka nezměnil, může kouč koučování ukončit předáním zápisu. Pokud byly změny větší, může se kouč znovu vrátit na pozici snílka a nechat ho odsouhlasit změny. Doporučuji končit koučovací schůzku připomenutím ideálního obrazu, který byl dán do realizačního plánu, tak aby kouč posílil motivaci koučovaného.“ (Podaná, 2012, s. 86-91).

Klíčem k úspěšné aplikaci modelu Walta Disneyho je také to, že se nikdy nepotká snílek s kritikem. Tito dva spolu komunikují vždy přes realistického realizátora. V budově, kde se tvořili tak úspěšné filmy prý byla tři patra. Snílci seděli v tom horním, kde vytvářeli vize, nápady a představy. Ty pak putovali do prostředního patra, aby je zpracovali realizátoři, mohli je snílkům i vrátit a když se jim již vše zdálo být proveditelné, pak teprve přišlo na řadu spodní patro plné kritiků, to odhalili slabá místa a kritické body. Celý projekt ale nevraceli snílkům, komunikovali s realizátory, a tak stále dokola, až vznikl třeba populární létající slon, kterého známe z animovaných filmů

## KOLO ROVNOVÁHY

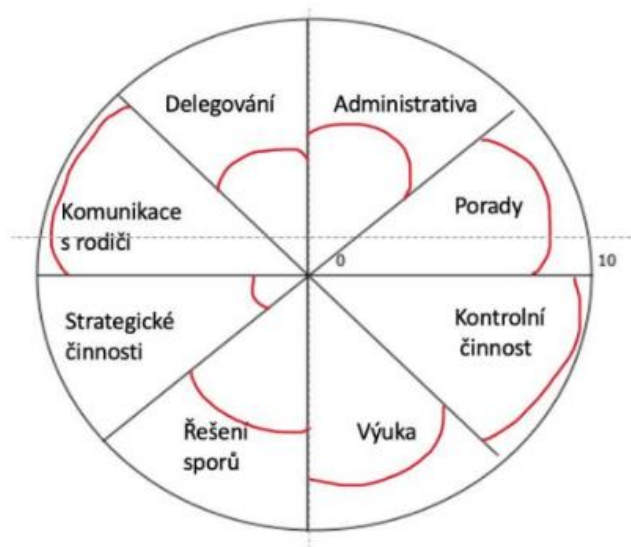
Tato technika se velmi často využívá v koučování pro stanovování cílů a zhodnocování životních oblastí na přehledné škále (Horská, 2009, Podaná, 2012), nicméně je optimální oporou pro komplexní pohled na jakoukoli oblast našeho života, tedy i na naše pracovní činnosti. Velkou výhodou kruhu rovnováhy je jednoduchost jeho provedení, názornost, přehlednost a vizualizace jednotlivých oblastí zkoumaného celku. Škály jsou skládány do kruhu, kde sledujeme jejich vzájemnou provázanost a ovlivňování se. V první fázi práce tvoříme a pojmenováváme jednotlivé oblasti. Následně provádíme zmíněnou inventuru, tj. pomyslně je procházíme a sledujeme v nich naši spokojenost a nakonec definujeme, na co konkrétního se zaměříme a jaký vliv bude mít vybrané na celek. Zásadním přínosem oproti jiným reflektivním technikám je právě akcentování oné rovnováhy. Nezaměřujeme se pouze na jednu oblast, ale zasazujeme ji vždy do kontextu ostatních. Kruh rovnováhy nám zajistí, že se budeme na naše činnosti dívat komplexně. Když se totiž zaměříme na jednu oblast, nezmění se pouze ona, ale zasáhne i ty další, některé možná porostou s ní, ale některé možná zasáhne i negativně, je dobré si to uvědomit a počítat s tím.

Jednotlivé výseče představují oblasti, které běžně vykonáváte. V prvním kroku nakreslíme kruh a rozdělíme ho na požadovaný počet částí, nejčastěji rozdělujeme na osm, ale pokud by oblastí bylo více, je samozřejmě možné rozdělit podrobněji (Podaná, 2012).



Do každé výseče kruhu napíšeme činnost, kterou potřebujeme zhodnotit a následně určíme, jak jsme spokojeni na škále od 0 (úplně nespokojeni) až po 10 (ideální stav). Výsledný kruh může pak vypadat například takto:





Nyní nastává fáze pro skutečné zamyšlení se a položení si klíčových otázek: Na jakou oblast bych se chtěl/a zaměřit nejvíce? Na jakou hodnotu bych ji chtěl/a pozvednout? Co se stane s ostatními oblastmi, když se tato zvedne dle mých představ?

V této fázi práce s kruhem rovnováhy je nezbytné upřímně zreflektovat vzájemné propojení jednotlivých oblastí. Pokud budu chtít například v tomto ukázkovém kruhu zvýšit svou spokojenost s administrativními činnostmi, je možné, že budu muset nejprve zapracovat na oblasti delegování a možná i na oblasti řešení sporů. Možná si uvědomím, že pracuji stylem „raději si to udělám sám, než pak řešit ty hádky“. Možná zjistím, že se budu muset věnovat především strategickému plánování, aby se mi podařilo celkově provést změnu v rozdělení rolí a kompetencí ve škole a tím přesunout větší části administrativní činnosti na jiné osoby. Také se ale může stát, že když budu věnovat pozornost vybrané oblasti, moje vlastní výuka a spokojenost s ní začne klesat, protože na ni budu mít po určitou dobu ještě méně času než nyní. Kruh rovnováhy nám zajistí, že vědomě prioritizujeme a případné klesající oblasti můžeme včas a vhodně ošetřit. Po zvolení klíčové oblasti, na kterou se rozhodneme zaměřit a kterou se rozhodneme zlepšit, si musíme položit jasnou otázku: Co konkrétního udělám a kdy to udělám? Teprve stanovení konkrétního a jasného kroku (tj. cíle) je prvním předpokladem k úspěšnému vykročení ke změně a zvyšování spokojenosti se zvolenou oblastí.

## VÝSLEDKOVÝ RÁMEC

Výsledkový rámec pomáhá koučovi zaměřit se na klientovy zvyky a jeho dlouhodobé budoucí cíle. Je nezbytné naučit se zarámovat situaci produktivním způsobem. Náš rámec totiž určuje, jaký význam přiřazujeme určité situaci, což pak ovlivňuje naše rozhodování a chování.

Rámec snadno pochopíme, když si vzpomeneme na známý příklad poloprázdné a poloplné sklenice. Je nezbytné naučit se přerámovat problematické situace k výsledkovému rámci. Zaměřujeme se na požadovaný výsledek více, než na problémy a překážky, které musíme překonat. Pro tento účel pracujeme s klíčovou otázkou „Čeho chcete dosáhnout?“ a „Proč toho chcete dosáhnout?“ Jsou-li cíle efektivně definovány, má koučovaný přirozenou tendenci směřovat svou činnost k jejich naplnění. Pokud naopak nejsou, pak se koučovaný spíše zaměřuje na překážky, bojuje s frustrací a může se i zaseknout.