

Koučink jako metoda rozhovoru

Koučování či koučink se staly opravdu užívanými pojmy a metodou rozhovoru, mnohdy však v nesprávném kontextu. Je to proto, že s rozhovory, které metodu koučování používají nebo ji připomínají jen velmi okrajově, se často mylně zaměňuje. Tato metoda se v mnoha kritériích liší od běžného mezilidského rozhovoru nebo jiných typů vedeného dialogu, jimiž jsou například mentoring, poradenství či psychoterapie.

BC. EVA RADILOVÁ
MGR. MARTINA CHMELOVÁ

I Specifika koučovacího přístupu

Čím se tedy koučink vyznačuje a co je pro něj charakteristické? Především jde o **partnerský a respektující přístup**, což znamená, že kouč nevystupuje vůči koučovanému jako autorita či poradce. Kouč primárně neradí. Může sice do rozhovoru vstoupit a svým pohledem na věc přispět vlastními zkušenostmi, vždy však musí dobře zvážit, je-li takovýto vstup vhodný a je-li skutečně potřeba. Koučovanému by měl spíše nabídnout svůj pohled a ověřit si, že jej chce slyšet, namísto toho, aby do rozhovoru rovnou vstupoval radami.

Pro koučink je typické **kladení otevřených otázek**, které mají podpořit koučovaného v nalézání nových perspektiv a náhledů na situaci. Otevřené otázky nedávají na výběr buď, anebo, nelimitují možnou odpověď na ano, nebo ne, ale naopak podněcují k zamyšlení. Chcete-li se zeptat člověka, kterého koučujete, na jeho plány na příští půlrok, zvolíte namísto otázky: „Máš nějaké plány na příštích šest měsíců?“ raději otázku: „Jaké jsou tvé plány na příštích šest měsíců?“ nebo „Čeho bys chtěl v následujících šesti měsících dosáhnout?“



Nedílnou součástí koučovacího rozhovoru je kromě výše zmíněného **aktivní naslouchání a empatie** nebo **celkové vnímání a naladění se** na koučovaného. V těchto dvou technikách se koučink překrývá s metodami poradenského nebo psychoterapeutického rozhovoru.

I Koučink v roli nadřízeného pracovníka, resp. ředitelky mateřské školy

Koučink je nutno používat v roli nadřízeného opatrně, vědomě a pouze v určitých situacích, které by měl nadřízený dobře rozpoznat. Právě tím, že se koučink ve velké míře rozmohl mezi vedoucími pracovníky, kteří pak hojně kladli otevřené otázky podřízeným, získalo slovo koučink do jisté míry

pejorativní nádech. Je nepříjemné přijít si za nadřízeným pro radu, názor nebo vyjádření a místo toho si vyslechnout sérii otevřených otázek k vlastnímu zamyšlení. Otázky typu: „A co ty bys s tím udělal?“ nebo „A jak by ses za loňský rok hodnotil ty?“ spíše provokují, jelikož podřízený je nucen na ně odpovídat. To není partnerský přístup koučinku, ale vlastně snaha za každou cenu vtěsnat do řídicí role koučovací přístupy bez ohledu na výsledek rozhovoru a efektivitu.

Je nutné brát v úvahu, že ve vztahu nadřízený–podřízený nikdy nebude panovat naprostá důvěrnost a otevřenost. Vedoucí pracovník zůstane vždy tím, kdo může ukončit pracovní poměr, kdo hodnotí pracovní výkon

Příklady otevřených otázek

„Jaké vzdělávací aktivity by sis představovala pro další období? Jak bys potom ty znalosti použila ve své práci?“

„Počkej, z toho, co mi říkáš, ještě nemám jasno. Jak bys to řešila ty?“

„Co se stalo? Kdo tam všechno byl? Co jsi řekla ty? Co řekli rodiče? Co přesně zaznělo? Co se teď od nás očekává? Dokdy bys to od nich ještě mohla zjistit? Kdy se s nimi máš sejt a situaci uzavřít? Co tě napadá, že by bylo ještě potřeba?“

„Byla jsi u toho a mluvila jsi s nimi. Co by podle tebe bylo v této chvíli nejlepší udělat, aby se situace zklidnila?“

„Můj pohled teď znáš. Jak to hodnotíš ty?“

a má vliv i na výši platu podřízeného. Proto se koučovací otázky nehodí vždy a není možné je v tomto vztahu plošně používat.

Přesto však může být vztah mezi ředitelkou a učitelkou respektující

a partnerský a některé techniky, které využívá i koučování, může využívat ve své roli i ředitelka.

Příkladem je aktivní naslouchání, které je namísto vždy, když k ředitelce přichází zaměstnanec a potřebuje něco probrat. Do jisté míry musí být empatie ohraničena tím, že ředitelka zařízení musí mimo vcítění se do zaměstnance dbát také na interní pravidla zařízení, bezpečí svěřených dětí, ostatních zaměstnanců, dodržování zákonů, ale také např. svůj rámec pracovního času při nastaveném přístupu „vždy otevřené dveře do ředitelny pro každého a kdykoliv“.

Pro otevřené otázky v roli ředitelky MŠ máme **následující doporučení**. Používejte je, pokud:

1. máte pohovor s potenciálními zaměstnanci při výběrovém řízení;
2. plánujete se zaměstnanci vzdělávání či jiné aktivity na následující období;
3. zaměstnanec zjevně přesouvá vlastní odpovědnost či vlastní rozhodování na vás či jinou osobu;
4. nad určitými situacemi máte finální rozhodnutí vy jako ředitelka, ale nemáte dostatek informací;
5. je učitelka v kontaktu s rodiči, řeší s nimi určitou situaci a od vás chce poradit, co jim říci. Vy však nevíte, jelikož jste u toho nebyla a celý rozhovor jste neslyšela;
6. máte motivační či hodnotící rozhovor s podřízeným atd.

I Kdy se koučinku v roli nadřízeného vyhnout a jednoduše nařídit nebo poradit

Doporučujeme **koučovací otázky neuvádět v těchto případech**:

1. Zaměstnanec se vás přichází zeptat na něco, s čím se setkává ve své roli poprvé, nebo jde o eskalovanou, emočně vypjatou situaci.
2. Zaměstnanec, který je na pracovišti nový, případně převzal novou roli či pracovní povinnosti, jež do té doby neměl, se vás přichází na něco zeptat.
3. Vaše kompetence je danou situací rozhodnout a učitelka či jiný pracovník zařízení k tomu kompetence nemá.
4. Tlačí vás čas a rozhodnutí je třeba učinit rychle či neprodleně.
5. Rozhodli jste se zaměstnance propustit a předáváte mu výpověď.
6. Řešíte konflikt na pracovišti (koučovací otázky je však možné použít až po zklidnění celé situace a při individuálním rozhovoru s jednotlivými stranami konfliktu).

Čistý koučovací rozhovor je formován určitou strukturou. Tato struktura však může napomáhat i efektivitě běžného rozhovoru.

Příklad možné struktury:

- **Navození partnerské atmosféry neutrálními otázkami**
 - ♦ Jak se dnes máš?

- **Stanovení a sledování rámce**
 - ♦ Sledovat vymezený čas + téma setkání.
- **Zjišťovací a mapovací otázky**
 - ♦ S čím bych ti dnes během našeho vymezeného času mohla poradit?
 - ♦ Na čem bys ráda pracovala?
- **Motivace a aktivizace**
 - ♦ Co budeš tedy od teď dělat jinak?
 - ♦ Jak bys tohle mohla sama uvést do praxe?
 - ♦ Koho bys požádala o podporu?
- **Uzavírání**
 - ♦ Jaké to pro tebe dnes bylo?
 - ♦ Co pro tebe bylo nejdůležitější?

Základní snahou je, aby koučovaný porozuměl, jak může situaci pozitivně ovlivnit on sám. Koučování samo o sobě je uměním, kdy při každé práci kouče s koučovaným dochází **k vzájemnému obohacování**. Nezbytným předpokladem tohoto procesu je chuť k práci na sobě a ochota připustit si některé věci. **K mistrovskému používání této metody je potřeba čas a praxe.**

V prostředí mateřské školy je nastaveno, již z vlastní podstaty práce, poměrně velmi empatické prostředí. Umění napojit se na potřeby malých dětí, otevřít v případě potřeby náruč, ukonejšit dítě nebo podporujícím způsobem pohovořit s rodičem je samozřejmostí. Proto techniky empatie, souladu verbální a neverbální složky komunikace či práce s emocemi nejsou pro pracovníky MŠ obvykle ničím neznámým. Avšak abychom se někdy neztráceli právě v přílišné empatii, můžeme si postupně osvojit takové nástroje koučinku, jako je časová struktura a otevřené otázky. Uvedené nástroje mohou vnést do vedeného rozhovoru úsporu času, který je potřebný k celkovému řešení, dobrou faktickou argumentaci a nalézání řešení přijatelných pro obě strany. ■

Autorky působí v organizaci Alfa H. S. Eva Radilová jako profesionální kouč, Martina Chmelová jako certifikovaný kouč

Organizace Alfa Human Service školí v akreditovaných kurzech DVPP využití koučovacích technik, kurzy jsou určeny ředitelkám MŠ. Bližší informace na: vzdelavani@alfabet.cz