

**Cesta světem koučování.
Průvodce pro praxi**
2. aktualizované vydání

Vydalo nakladatelství Ekopress, s. r. o.
K Oboře 578, Osnice, Jesenice

1. vydání pod názvem *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie.*
Inspirace pro praxi vydalo v roce 2012 nakladatelství Management Press

Odpovědná redaktorka Irena Ajjanová
Sazba CADIS Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
www.ekopress.cz

© Anna Crkalová, Norbert Riethof, 2012, 2024
Předmluva © David Clutterbuck, 2024
Illustrations © Jan Šnejdar, 2012, 2024
Cover design © Jan Šnejdar, Karel Novák, 2024
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-87865-88-0

Obsah

<i>Předmluva</i> (David Clutterbuck)	13
<i>Předmluva k 2. aktualizovanému vydání</i>	15
Úvodem	17
1. Základ pro práci kouče: Sebepoznání a sebek porozumění	21
Principy koučování: Co je a co není koučování?	21
Příběh kouče Petra začíná	31
Přehled koučovacích kompetencí	35
1. kompetence kouče podle EMCC: Sebepoznání a sebek porozumění	36
Úvod do jungovské osobnostní typologie	38
Jaký je kouč Petr z pohledu osobnostní typologie	49
2. Osobní rozvoj kouče: Zásada profesionality	51
2. kompetence kouče podle EMCC: Závazek k osobnímu rozvoji	51
Příprava kouče Petra na koučování s klientem Tomášem	52
Nulté koučovací sezení s Tomášem	54
Koncept „PODPORA – VÝZVA“	56
Využití osobnostní typologie pro seberozvoj kouče	58
Plán rozvoje kouče	65
3. Práce s kontraktem: Stanovení a dodržování dohod	67
3. kompetence kouče podle EMCC: Kontraktování	67
Vzor kontraktu s koučovaným	69
První koučovací rozhovor s klientkou Radkou	70
Model GROW	74
Hranice kouče	76
Supervize kouče Petra	80
Kompetence podle ICF	85
Vliv osobnostní typologie na kontraktování	86
4. Koučovací vztah: Jak ho vytvářet a rozvíjet	89
4. kompetence kouče podle EMCC: Vytváření vztahu	89
Vytvoření raportu	90
Aktivní naslouchání jako klíčová koučovací dovednost	92

Hranice koučování a mentoringu: Od efektivního manažera k inspirujícímu lídrovi (příběh Tomáše pokračuje)	94
Koučovací rozhovor s Radkou	100
Metoda VAKOG a kotvení	102
Využívání osobnostní typologie pro navazování raportu	105
Kompetence podle ICF	110
5. Zvyšování uvědomění: Rozvíjení nových úhlů pohledu	113
5. kompetence kouče podle EMCC: Podpora vhledu a učení se	113
Kladení otázek	114
Pokračování koučování Radky	115
Kolo života	115
Příběh tanečníka Jiřího	119
Koučování Tomáše „Pod hladinou“	122
Škálování a práce s metaforou: Koučování projektového manažera Mira	125
Využití osobnostní typologie: Vyvažování preferencí	129
Kompetence podle ICF	131
6. Přenášení odpovědnosti: Jak klienta orientovat na výsledek a akci	133
6. kompetence kouče podle EMCC: Zaměření na výsledek a akci	133
Příběh tanečníka Jiřího: Jak dovést svou vizi k realizaci?	137
Koučování Radky: Cesta k sobě pokračuje	140
Gestalt experiment: Další koučování sezení s Tomášem	145
Koučování naživo: Pokračování příběhu projektového manažera Mira	149
Dynamika osobnostního typu	153
Kompetence podle ICF	154
7. Vytváření koučovacího stylu: Modely a techniky koučování	156
7. kompetence kouče podle EMCC: Využívání modelů a technik	156
Překonávání pochybností koučovaného Tomáše: Sebelimitující přesvědčení	157
Koučovací sezení s Radkou	159
Přehled koučovacích technik a modelů	163
Koučovací přístupy	168
Fenomenologický přístup	168
Gestalt koučování	169
Inspirace z neurolingvistického programování (NLP)	175
Transformační koučování	180
Existenciální koučování	182

8. Vyhodnocování koučování: Zpětná vazba a následný rozvoj	188
8. kompetence kouče podle EMCC: Vyhodnocování	188
Sebereflexe kompetencí kouče	190
Závěrečné setkání s Radkou: Ukončení koučování	191
Vyhodnocení koučovacího procesu s Tomášem	193
Vrcholy a údolí na cestě světem koučování	197
Petr opět na supervizním sezení s Marií	203
O supervizi: Proč a jak?	208
Reflektující otázky k této knize	213
9. Trendy v koučování a tipy autorů na závěr	215
Úrovně (stupně) koučování	216
Trendy ve světě koučování	218
Etika v koučování	220
Rozdíly mezi koučováním a terapií	221
Doporučení co dál: Jakými cestami se rozvíjet?	224
9. kompetence autorů	225
Jak jsme psali tuto knihu	227
<i>Závěrem...</i>	229
Koučování v kostce	229
Přílohy	231
1. Kompetenční rámec EMCC	233
2. Kompetenční rámec ICF	234
3. Globální etický kodex	235
4. Etický kodex ICF	242
5. Model GROW	247
6. Osobnostní typologie podle MBTI®	249
6.1 Přehled 4 dimenzí osobnostní typologie	249
6.2 Etické principy pro používání osobnostní typologie podle MBTI®	250
6.3 Sebeodhad osobnostního typu	251
6.4 Tabulka 16 osobnostních typů	271
6.5 Projevy preferencí v komunikaci	272
6.6 Doporučení pro rozvoj	273
6.7 Popisy 16 osobnostních typů	274
6.8 Doporučení pro kouče, jak přistupovat k jednotlivým osobnostním typům	306
<i>Použitá a doporučená literatura</i>	314
<i>Rejstřík</i>	319
<i>O autorech</i>	323

Předmluva

Již více než deset let pokračujeme s kolegy z European Mentoring and Coaching Council (EMCC) ve zkoumání konceptu zralosti kouče, které jsme zahájili s dnes již zesnulým Davidem Megginsonem.* Hlavním závěrem našeho bádání je, že koučové a mentoři nezrají tím, že by sbírali další a další certifikáty, nebo si osvojovali další nástroje a techniky. Spíše dozrávají tím, že jednak méně „*dělají koučování*“ a více „*jsou kouči*“ a jednak neustále svou koučovací praxi reflektují. Mistrovství nepřichází tak, že se zlepšujeme v používání základních modelů nebo přístupů koučování, ale že víme, kdy je naopak chvíle je opustit, abychom zajistili, že klient bude schopen vést ten rozhovor, který potřebuje vést sám se sebou.

V tomto procesu zrání hrají důležitou roli kompetence. Poskytují nám východí bod pro definování role kouče, záměru koučování a hranice koučovací praxe. Měly by kouče osvobodovat a umožňovat jim být v každém okamžiku kreativní a zvyšovat jejich uvědomění. Ne všechny profesní organizace to tak vnímají – jedna z největších hodnotí kompetence koučů pomocí odškrtnutí položek, které sledují, jak přesně se kouč drží předepsaného procesu. Kompetence podle EMCC naproti tomu uznávají, že efektivní koučování má méně co do činění s procesem, ale spíše s tím, jak kouč dokáže utvářet svou koučovací praxi v kontextu komplexního vztahu mezi ním, klientem a systémy, jichž jsou oba součástí. Kompetenční model EMCC také respektuje, že podoba „dobrého“ koučování se může v jednotlivých kulturách lišit. Neexistuje univerzální způsob koučování, který by vyhovoval všem a všude.

Koncept „dekolonizace“ koučování, který vznikl před několika lety, zdůrazňuje význam akceptace různých kulturních kontextů a přístupů. Tento obecný princip je ústředním bodem filozofie organizace EMCC již od jejího vzniku před více než 30 lety (tehdy pod názvem EMC).

Kapitoly a příklady koučování v této knize poskytují pragmatický návod, jak začlenit kompetence kouče do osobitého koučovacího stylu. Kompetence fungují nejlépe, když nám neříkají „měl bys“ nebo „musíš“, ale spíše „buď vědomý a vnímavý“. Je to rozdíl mezi dodržováním pravidel (spoléháním na vnější vliv) a vnitřním, intuitivním, etickým kompasem (důvěrou ve své vlastní já).

V dnešním světě založeném na informačních technologiích nabývá převahu důraz na konání (doing), nikoliv na bytí (being). Dokonce tzv. „chytří (AI)

* David Megginson napsal předmluvu k prvnímu vydání této knihy.

koučové“ vytvoření umělou inteligencí již dokáží dodržovat pravidla vedení koučovacího rozhovoru lépe než „lidštit“ koučové, kteří jsou více orientovaní na proces. A proto je v dnešní přetechnizované době stále důležitější, až esenciální dovedností, umět pracovat s kompetencemi tak, abychom do koučování vnesli více lidskosti a moudrosti.

*Prof. David Clutterbuck, PhD
Spoluzakladatel Evropské rady pro mentoring a koučování (EMCC)*

Předmluva k 2. aktualizovanému vydání

„Nejlepšími učiteli jsou děti. Mají ten nejméně zaujatý pohled a nejlepší otázky – takové, které vedou přímo k věci.“

K psaní této knihy nás přivedla chuť reflektovat vývoj teorie i praxe koučování za dalších více než deset let. Odráží také naši práci se začínajícími i pokročilými kouči, které jsme měli možnost supervidovat, trénovat nebo připravovat na akreditace koučů.

Vyšli jsme ze dvou předchozích knih, které jsme psali v letech 2005-2012, a chtěli jsme zohlednit zkušenosti nejen z vlastní praxe, ale i zkušenosti stovek účastníků našich koučovacích výcviků a jejich zpětné vazby na předkládané metody a techniky koučování a na knihu *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*.

Snažíme se tedy předložit čtenářům aktualizovanou a zrevidovanou verzi předchozích textů obohacenou o nové trendy a techniky koučování, prověřené zejména zkušenostmi z praktického využití mnoha stovek koučů. Čtenář zde nalezne techniky, které se nejvíce osvědčily v praxi a jež přinášejí největší užitek koučovaným klientům.

Jak napovídá název knihy, zveme vás na cestu bohatým a mnohohrstevnatým světem koučování. Zároveň jde o praktickou příručku, k níž se můžete vracet v průběhu své koučovací praxe a využít ji rovněž pro svůj osobnostní rozvoj.

Knihy je určena jak začínajícím, tak praktikujícím (pokročilým) koučům. Umožňuje zvolit si úroveň/hloubku své práce s touto knihou a s koncepty v ní obsažené. Může být inspirací nejen pro kouče, ale i pro mentory, konzultanty, pedagogy, lektory, terapeuty a pracovníky v dalších pomáhajících profesích.

Záměrem knihy je představit užitečnost a přínos koučování jakožto nástroje pro rozvoj lidí, určitého životního postoje či filozofie, kde otázka může být důležitější než odpověď, kde jde o vytvoření bezpečného a kreativního prostoru pro prožívání a přemýšlení a kde může dojít k autentickému setkání s druhým člověkem nebo se sebou samým.

Knihy shrnuje zkušenosti a inspirační zdroje autorů, nemá ambici být vědeckou studií o stavu oboru koučování ani nenabízí komplexní a ucelený popis koučovacích škol a přístupů. Nemůže také nahrazovat koučovací výcvik nebo další vzdělávání koučů. Měla by být spíše praktickým nástrojem sloužícím široké odborné veřejnosti.

Popsané metody a techniky v ukázkách koučovacích rozhovorů nepředkládáme jako kompletní doporučený postup pro jednotlivá koučovací sezení nebo celý koučovací proces, ale spíše jako příklady toho, jak lze abstraktní koncepty koučování převést do reálné praxe.

Přáli bychom si, aby tato kniha byla pro vás jak praktickou příručkou, tak inspirací na *cestu světem koučování*.

Anita Crkalová a Norbert Riethof

Úvodem

„Člověk může přijít o všechno kromě jediného: nikdo mu nemůže vzít ,poslední lidskou svobodu‘ – vybrat si za jakýchkoliv okolností svůj vlastní přístup, svou vlastní cestu.“

– Viktor Frankl

Zveme vás na cestu – cestu do světa koučování, osobnostního rozvoje a sebepoznání. Na cestu k sobě a k druhým lidem.

Koučování – to je cesta plná dobrodružství při objevování skrytých možností, silných stránek i různých úskalí. Koučování přináší vyšší uvědomění vlastních silných stránek i oblastí pro rozvoj. Je velmi účinnou metodou všude tam, kde mají lidé chuť na sobě pracovat.

A jaké to bude, až cíle dosáhnete? Jak se budete cítit? Co uvidíte, uslyšíte?

Budete mít jasnější obraz o principech, možnostech a kompetencích koučování, seznámíte se s nároky práce kouče a koučovaných, odhadnete, k jakému osobnostnímu typu patříte, a získáte inspiraci, jak využívat jungovskou typologii osobnosti v koučování.

Při práci na této publikaci jsme čerpali z našich zkušeností ze své koučovací, manažerské, lektorské a supervizní praxe a z mnohaletých zkušeností s využitím osobnostní typologie při vedení lidí. A především z více než desetileté praxe s vedením Academy of Coaching Excellence a facilitováním koučovacích výcviků ACE Practitioner, kterými prošly stovky absolventů.

Záměrem knihy je poskytnout dostatečně širokou paletu nástrojů, technik a modelů koučování tak, abyste si mohli vybrat, co je vašemu srdci nejbližší, a poskládat si svůj jedinečný přístup ke koučování. Koučování vnímáme jako cestu rozvoje lidského potenciálu pomocí silných stránek koučovaných, zvyšování jejich uvědomění a převzetí zodpovědnosti za svůj rozvoj.

Neexistuje jeden všeobecně platný přístup, koučování je také uměním. Naším záměrem není poskytovat hotové recepty či návody (nebo snad nahrazovat vzdělávací kurzy koučování či osobnostní typologie), ale přiblížit rozmanitý a přínosný svět koučování a podívat se na něj také z pohledu jungovské osobnostní typologie. Propojení těchto oblastí přináší výjimečný vhled do tajů osobnostního rozvoje.

Principem jungovské typologie osobnosti je porozumění odlišnostem mezi lidmi, pochopení, z čeho odlišnosti vyplývají a jak se mohou v mezilidských interakcích projevat. Jsme si vědomi toho, že jakákoliv typologizace může být při

nesprávné interpretaci vnímána jako škatulkování. Naším záměrem je zaměřit se na bohatost a cennost rozdílů mezi lidmi a konstruktivní využívání těchto darů odlišností.

V této knize budete sledovat příběh kouče, jeho setkávání s různými klienty, a uvidíte, co všechno s nimi prožije. Jeho cesta bude někdy hladká a přehledná, jindy trnitá a nejasná. Jednotlivé rozhovory kouče s klienty v rámci celého koučovacího procesu budou doprovázeny teoretickými částmi o různých aspektech koučování a osobnostní typologie. Na cestě světem koučování nebudete sami, vašimi průvodci budou:

- **Kouč Petr**, kterého na koučování nejvíc baví individuální způsob práce skýtající prostor pro velké změny a efekty koučování. Uvědomuje si, jak je někdy náročné udržet pozici kouče a neuchylovat se do role mentora, poradce či trenéra. Kouč Petr pracuje se svými klienty – koučovanými. Jsou to:
- **Tomáš**, kterého právě povýšili na ředitele výrobní divize. Koučování mu bylo doporučeno jako způsob zvládnutí této nové pozice. Tomáš je ambiciózní manažer, výborný technik a specialista ve svém oboru, jímž je výroba součástek do automobilů. Řešení technických problémů ho vždy bavilo. I doma má svou dílnu s veterány, která je jen jeho královstvím.
- **Radka**, ředitelka základní školy, řeší, jak skloubit pracovní nároky s časem pro sebe. Jejím cílem bude nacházet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Její snaha o to, aby všichni byli spokojeni a měli přátelské vztahy, se někdy obrací proti ní. Ráda by se díky koučování zorientovala ve všech svých plánech, úkolech a představách. Chtěla by nejraději stihnout vše, ale to jednoduše není možné.
- **Míro**, projektový manažer, má v IT oddělení jedné banky na starosti vedení projektových týmů. Uvidíme, jaké výzvy tato role pro něj představuje. Na jeho příběhu poznáte, jak může koučování probíhat, když je zaměřeno na konkrétní dovednosti. Míro je velmi rád mezi lidmi, s každým je schopen se hodiny bavit o novinkách ve výpočetní technice. Svou práci se snaží dělat svědomitě, jen občas mívá potíž s nějakým termínem nebo s vysvětlením detailů složitých projektů.
- **Jiří**, tanečník, se chce osamostatnit a vydat na podnikatelskou dráhu. Dostává se do situace, kdy se rozhoduje, zda si splní svůj sen – založit taneční studio. Také si uvědomuje, že jeho dráha jako tanečníka není nekonečná. Jak a čím ale začít, když se doposud podnikání nevěnoval?
- A budete mít možnost potkat také Petrovu supervizorku **Marii**, která jej doprovází na jeho cestě světem koučování. Díky spolupráci s ní se Petrovi lépe daří uchovat si nadhled a získávat zpětnou vazbu na svou koučovací praxi.

Příběhy jsou inspirovány reálnými případy z praxe, nicméně jakákoliv podobnost s reálnými postavami těchto jmen je čistě náhodná.

Jak číst tuto knihu?

Veźměte si k ruce tužky, zvýrazňovače, lepicí papírky, kniha je pestrá – vrstevnatě členěná – stejně jako je pestrý a členitý svět koučování a osobnostního rozvoje. Čekají vás příklady z praxe, různé úkoly, tipy pro práci s lidmi.

Tak jak napovídá podtitul knihy – *Průvodce pro praxi* – nabízíme inspiraci pro pochopení a využívání koučovacích kompetencí, a to formou příběhů z koučovací praxe. Úvahy kouče Petra jsou odlišeny ikonou Z deníku kouče Petra. Dále v textu naleznete rubriky Příklad z praxe, Tipy pro kouče, Úkol pro vás a Pro zájemce o osobnostní typologii.

Každá kapitola (kromě deváté) je věnována jedné koučovací kompetenci podle Evropské rady pro mentoring a koučování EMCC (European Mentoring and Coaching Council). U každé kompetence se seznámíte s vybranými koučovacími technikami a přístupy. Rovněž probereme, jak může být koučovací kompetence ovlivněna osobnostním typem kouče a koučovaného. V knize najdete i uvedení kompetencí kouče podle mezinárodní federace koučů ICF (International Coach Federation).

Knihy je koncipována tak, aby si čtenáři sami zvolili, do jaké míry se chtějí věnovat tématu osobnostní typologie. Základní přehled jungovské osobnostní typologie je uveden v 1. kapitole a na něj pak navazují praktické aplikace pro konkrétní kompetence v jednotlivých kapitolách. Pro zájemce o hlubší sebepoznání je v přílohách zařazen „Sebeodhad osobnostního typu“, popisy všech osobnostních typů a přehled toho, jak jednotlivé osobnostní typy koučovat.

V přílohách jsou uvedeny praktické přehledy jak ke koučování, tak k osobnostní typologii.