

Koncepcia koučovania podľa ICF

Medzinárodná federácia koučov (ICF) podporuje vytváranie takeého koučovania, ktoré uznáva klienta ako experta v jeho/jej osobnom a profesionálnom živote a verí tomu, že každý klient je kreatívny, plný nápadov a celistvý. Vychádzajúc z tohto základu, kouč je povinný:

- Objavovať, vyjasňovať a stotožňovať sa s tým, čo chce klient dosiahnuť,
- Podporovať klienta ku sebapoznaniu a sebaobjavovaniu,
- Zisťovať, aké sú klientove riešenia a stratégie,
- Poveriť klienta zodpovednosťou a dôveryhodnosťou.

Definícia koučovania podľa ICF

„Koučovanie je partnerstvo s klientom v tvorivom procese provokujúcom jeho premýšľanie a inšpirujúcom ho k tomu, aby maximalizoval svoj osobný a profesionálny potenciál.“

Profesionálne koučovanie je postavené na profesionálnom, dlhšom alebo kratšom vzťahu, ktorý pomáha ľuďom dosahovať mimoriadne výsledky v ich osobnom alebo pracovnom živote, v ich firme alebo organizácii. **Počas procesu koučovania si klienti prehlbujú schopnosť učenia sa (z vlastných skúseností), zvyšujú svoju výkonnosť a zlepšujú kvalitu svojho života.**

Smerovanie rozhovoru počas každého stretnutia si klient určuje sám, zatiaľ čo kouč počúva a prispieva svojimi postrehmi a otázkami. Takáto interakcia prináša jednoznačnosť a pomáha klientovi začať konať. Koučovanie zároveň urýchľuje klientov pokrok tým, že klient je oveľa sústredenejší a zodpovednejší pri uvedomení si problému a voľbe jeho riešenia. Koučovanie sa zameriava na to, kde sa klient nachádza v súčasnosti a čo je ochotný urobiť pre to, aby sa v budúcnosti dostal tam, kam chce. Preto členovia ICF - profesionálni kouči a kouči v procese certifikácie, tiež členovia ICF, veria tomu, že všetky dosiahnuté výsledky sú zásluhou klientových zámerov, volieb a konania, podporených snahou kouča a využitím procesu koučovania.

Kľúčové kompetencie profesionálneho kouča podľa kritérií ICF

S cieľom lepšieho pochopenia zručností a prístupov, ktoré sú v súčasnosti využívané v profesii koučovania tak, ako to definuje ICF, bolo rozpracovaných jedenásť kľúčových kompetencií kouča. Tieto kompetencie tiež tvoria základ pri absolvovaní procesu akreditácie v ICF a SAKO.

Kľúčové kompetencie sú rozdelené do štyroch skupín podľa toho, ako spolu logicky súvisia, na základe všeobecného pohľadu na jednotlivé kompetencie v každej skupine. Zoskupenia

a jednotlivé kompetencie nie sú rozdelené podľa váh – a nie sú ani rozdelené podľa určitých priorít, čo znamená, že všetky sú kľúčové a dôležité pre každého kvalifikovaného kouča, ktorý by ich mal vedieť preukázať.

A. Položenie základov

- 1. Splnenie etických princípov a kritérií profesie**
- 2. Vytvorenie dohody / zmluvy o koučovaní**

B. Spoluvytvorenie vzťahu

- 3. Vytvorenie vzťahu založenom na dôvere**
- 4. Samotné koučovanie - prítomnosť kouča**

C. Efektívna komunikácia

- 5. Aktívne počúvanie**
- 6. Efektívne kladenie otázok**
- 7. Priama komunikácia**

D. Uľahčenie učenia sa a samotné výsledky

- 8. Vyvolať uvedomelosť**
- 9. Vytýčenie aktivít**
- 10. Plánovanie a určenie si cieľov**
- 11. Riadenie procesu a zodpovednosť**

Poznámka: Každá jedna kompetencia, ktorá bude uvedená na nasledujúcich stranách, obsahuje definíciu a správanie s ňou spojené. Toto správanie je rozdelené na také, ktoré by vždy malo byť prítomné a viditeľné v akomkoľvek koučovacom pôsobení (normálne písmo), a na také, ktoré je typické len pre určité koučovacie situácie, a preto nie je vždy pozorovateľné v každej koučovacej interakcii (kurzíva).

A. Vytvorenie základov

1. Splnenie etických princípov a kritérií profesie

– porozumenie etike koučovania a zaužívaným štandardom a schopnosť ich aj vhodne aplikovať v akejkoľvek koučovacej situácii

- a) Chápe a preukazuje ICF štandardy správania sa vo vlastnom správaní*
- b) Chápe a sleduje všetky etické princípy ICF (pozri Etický kodex kouča)*
- c) Vie komunikovať jasný rozdiel medzi koučovaním, poradenstvom, psychoterapiou a inými pomáhajúcimi profesiami,*
- d) Vie klientovi odporučiť aj iného pomáhajúceho profesionála, ak je to potrebné, vie odhadnúť, či je to potrebné a poznať dostupné zdroje.*

2. Vytvorenie zmluvy o koučovaní

– schopnosť porozumieť tomu, čo sa v konkrétnom koučovacom vzťahu vyžaduje a uzatvorenie zmluvy o koučovacom procese a koučovacom vzťahu s budúcim novým klientom

- a) *Vie pochopiť a zrozumiteľne klientovi vysvetliť princípy a špecifiká koučovacieho vzťahu (napr. celková organizácia, poplatky, časový rozvrh, a iné ak je to potrebné),*
- b) *Dohodne sa s klientom na tom, čo je v koučovacom vzťahu prípustné a čo nie, o čo je možné požiadať a o čo nie a o zodpovednostiach tak klienta ako aj kouča,*
- c) *Zhodnotí, či môže dôjsť ku zhode medzi metódami kouča a potrebami budúceho klienta.*

B. Spoluvytvorenie vzťahu

3. Vytvorenie vzťahu založenom na dôvere

– schopnosť vytvoriť bezpečné a podporujúce prostredie, ktoré napomáha k vytváraniu vzájomného rešpektu a dôvery

- a) Ukáže nefalšovaný záujem o klientovo dobro a jeho budúcnosť,
- b) Neustále mu dokazuje bezúhonnosť, poctivosť a úprimnosť,
- c) Určí si jasné dohody a dodržiava sľuby,
- d) Prejavuje rešpekt voči klientovmu vnímaniu, spôsobu učenia a jeho osobnosti,
- e) Poskytne mu podporu a podnecuje ho k novým spôsobom správania a činnostiam, vrátane tých, ktoré môžu vyžadovať určité riziko a klient pri nich môže pociťovať strach zo zlyhania,
- f) *Vždy si pýta klientov súhlas, ak ide o citlivé záležitosti, ktoré nepozná.*

4. Prítomnosť kouča

– schopnosť byť plne zúčastnený, úplne sústredený na klienta, udržať si neutralitu a nadhľad, vytvoriť spontánny vzťah s klientom a využívať pri tom spôsob, ktorý je otvorený, flexibilný a dôverný.

- a) Takýto postoj kouča je prítomný a flexibilný počas celého koučovacieho procesu, a prispôbuje sa danej situácii – tancovanie v momente,
- b) Kouč zohľadňuje svoju vlastnú intuíciu, nasleduje svoje cítenie.
- c) Pripúšťa svoju nevedomosť a vie na seba vziať aj riziko,
- d) Vidí viacero ciest, ako pracovať s klientom a podľa situácie vyberá tú najefektívnejšiu,
- e) Využíva humor tam, kde je to vhodné, aby do koučovacieho vzťahu priniesol ľahkosť a energiu,
- f) *Nenápadne dokáže budúce perspektívy a experimenty premeniť na nové možnosti,*
- g) *Dokazuje dôveryhodnosť pri práci so silnými emóciami, dokáže sa sám ovládať a odolávať klientovým emóciám.*

C. Efektívna komunikácia

5. Aktívne počúvanie

– schopnosť úplne sa sústrediť na to, čo klient hovorí a čo nie, vedieť pochopiť zmysel toho, čo bolo povedané v zmysle kontextu klientových želaní a podporovať klientovu schopnosť sebavyjadrenia.

- a) Venuje pozornosť klientovi a jeho očakávaniam a nie tomu, čo kouč pripravil pre klienta,
- b) Je schopný počuť klientove záujmy, ciele, hodnoty a presvedčenia o tom, čo je a čo nie je možné,
- c) Vie rozlišovať slová, tón hlasu a reč tela,
- d) Vie zhrnúť, prerozprávať, viac krát zopakovať, zreflektovať čo klient povedal, aby sa zabezpečila jednoznačnosť a pochopenie,
- e) Podporuje, akceptuje, skúma a posilňuje klientov spôsob vyjadrovania pocitov, vnímania, záujmov, hodnôt, návrhov atď.,
- f) Spája a buduje na klientových nápadoch a návrhoch,
- g) *Vie pochopiť podstatu toho, čo sa nám klient snaží komunikovať namiesto zdržiavania sa dlhými detailnými opismi,*

h) Umožni klientovi „vyventilovať sa“ zo svojej situácie bez toho, aby ho súdil, a tým sa mohli posunúť ďalej.

6. Efektívne kladenie otázok

– schopnosť vedieť klásť také otázky, ktoré odhalia informácie a súvislosti, ktoré napomôžu maximalizovať úžitok pre klienta a pre koučovací vzťah

- a) Pýta sa otázky, ktoré budú dokazovať jeho interaktívne počúvanie a pochopenie klientovho zmýšľania,
- b) Pýta otázky, ktoré vyvolávajú objavovanie, nahliadnutia, záväzkov alebo činnosti (napr. také, ktoré budú pre klientove domnienky výzvou),
- c) Kladie otvorené otázky, aby sa tým vytvorila väčšia priezračnosť, príležitosť alebo možnosť naučiť sa niečo nové,
- d) Pýta sa také otázky, ktoré posunú klienta smerom k tomu, čo sám požaduje, a nie otázky, ktoré by ho nútili obhajovať sa alebo sa ohliadať za minulosťou.

7. Priama komunikácia

– efektívne, plynule a interaktívne komunikovať počas koučovacích stretnutí, schopnosť zmysluplne a priamo nadväzovať na vyjadrenia klienta a používať jazyk, ktorý bude mať čo najpozitívnejší účinok na zákazníka

- a) Jazyk pri zdieľaní a poskytovaní spätnej väzby je jasný, zrozumiteľný a priamy,
- b) Vyjadruje sa jasne, aby klientovi pomohol pochopiť z iného uhľa pohľadu, čo chce alebo o čom si nie je istý,
- c) Jasne zadefinuje ciele koučovania, harmonogram stretnutí, zmysel techník alebo cvičení,
- d) Vo vzťahu ku klientovi používa vhodný a rešpektuplný jazyk (napr. bez narážok na pohlavie, rasu, nie príliš odborný jazyk, nepoužíva žargón),
- e) *Používa metafory alebo analógie, aby mohol lepšie vyjadriť svoj zámer alebo si lepšie predstaviť slovný obraz.*

D. Uľahčenie učenia sa a samotné výsledky

8. Vyvolať uvedomelosť

– schopnosť zjednotiť a presne zhodnotiť viacnásobné zdroje informácií, a schopnosť vedieť robiť také vysvetlenia, ktoré pomôžu vášmu klientovi získať nadhľad, znalosti a teda aj vnímať, kreovať a dosiahnuť dopredu dohodnuté výsledky

- a) V prípade hodnotení klientových obáv, nedá sa zviazať klientovými opismi, ale ide ďalej za to, čo bolo povedané,
- b) Neustále vyslovuje požiadavku na väčšie pochopenie, uvedomenie si a jasnosť,
- c) Zabezpečuje pre klienta identifikáciu jeho skrytých záujmov, typických a zaužívaných spôsobov sebaknímania a vnímania sveta, rozdielov medzi faktami a ich výkladom, rozdielov medzi myšlienkami, pocitmi a činnosťami,
- d) Pomáha klientom objavovať nové myšlienky, hodnoty, vnímanie, emócie, nálady atď., ktoré posilnia ich schopnosť urobiť prvý krok a dosiahnuť, čo je pre nich dôležité,
- e) Komunikuje klientom širšiu perspektívu a inšpiruje ich k záväzku, že zvážia nové možnosti konania,
- f) Pomáha klientom vidieť rozličné, vnútorne príbuzné faktory, ktoré ich ovplyvňujú a tiež ich správanie (napr. myšlienky, emócie, telo, minulosť),
- g) Reflektuje takým spôsobom, ktorý bude pre klienta použiteľný a zmysluplný,
- h) *Identifikuje hlavné sily verzus hlavné oblasti učenia sa a rastu a čo je dôležité priniesť počas koučovania,*
- i) *Pýta sa klienta na rozdiely medzi nepodstatnými a podstatnými záležitosťami, situačným verzus opakovaným správaním, pričom rozlišuje medzi tým, čo bolo povedané a čo už bolo uskutočnené.*

9. Vytýčenie aktivít

- schopnosť spolupvytvárať počas koučovania a počas pracovných alebo súkromných aktivít príležitosti k učeniu sa a to ako príležitosti ku uskutočneniu takých krokov, ktoré by čo najefektívnejšie viedli ku dopredu dohodnutým výsledkom koučovania;

- a) Pomocou brainstormingu pomáha klientovi definovať kroky, ktoré by mu umožnili ukázať, uskutočniť a prehliť nové učenia sa,
- b) Pomáha klientovi sústrediť a systematicky preskúmať konkrétne záležitosti a príležitosti, ktoré sú kľúčové pre dohodnuté ciele koučovania,
- c) Podnecuje klienta k tomu, aby odhalil alternatívne nápady a riešenia, aby zhodnotil možnosti a uskutočnil náležité rozhodnutie,
- d) Podporuje chuť k experimentovaniu a samo-objavovaniu sa, kde môže klient využiť to, čo bolo prediskutované a naučené počas koučovacích stretnutí,
- e) Oslavuje klientov úspech a schopnosť budúceho rastu,
- f) Klientove domnienky a perspektívy podrobuje výzve, aby klienta samotného vyprovokoval k novým nápadom a nachádzaniu nových možností ako postupovať,
- g) *Podporuje alebo predkladá názory, ktoré sú v súlade s klientovými cieľmi a podnecuje klienta, aby ich zväzil,*
- h) *Pomáha klientovi k „urob to hneď“ počas koučovacieho stretnutia tým, že mu poskytne okamžitú podporu,*
- i) *Podporuje nové výzvy, ale tiež primerané tempo učenia sa.*

10. Plánovanie a určenie si cieľov

– schopnosť vytvoriť a udržať efektívny plán koučovania s klientom jeho prepojenie a integrácia s dlhodobým smerovaním a hodnotami klienta;

- a) Zjednotí všetky zozbierané informácie a vytvorí plán koučovania a ciele rastu spoločne s klientom tak, aby zohľadňovali jeho záujmy a hlavné oblasti učenia sa a rozvoja,
- b) Vytvorí plán, ktorého výsledky budú dosiahnuteľné, merateľné, konkrétne a časovo ohraničené,
- c) Plán upravuje podľa toho, ako ubieha koučovací proces a podľa zmien v konkrétnej situácii,
- d) *Pomáha klientovi identifikovať a ohodnotiť rozličné zdroje učenia sa (napr. knihy, iní profesionáli),*
- e) *Identifikuje a zameriava sa na prvotné úspechy, ktoré sú pre klienta dôležité.*

11. Riadenie pokroku a zodpovednosť

– schopnosť zamerať pozornosť na to, čo je dôležité pre klienta a zodpovednosť za uskutočnenie jednotlivých krokov ponechať na klientovi

- a) Nebojí sa požadovať od klienta, aby jeho kroky viedli smerom ku dosiahnutiu vopred dohodnutých cieľov,
- b) Dokazuje to tak, že sa klienta pýta na kroky, ktoré sa zaviazal uskutočniť počas predchádzajúcich stretnutí,
- c) Zaujíma sa, čo už klient urobil, čo ešte nie, čo sa naučil alebo si je vedomý od posledných koučovacích stretnutí,
- d) Spolu s klientom efektívne pripravuje, zorganizuje a posudzuje informácie získané počas stretnutí
- e) *Udržiava klienta zainteresovaného aj v období medzi stretnutiami, sústredenie jeho pozornosti na plán koučovania a jeho výstupy, dopredu dohodnuté kroky a námety pre budúce stretnutia,*
- f) *Zameriava sa na plán koučovania, ale zároveň umožňuje zmenu správania sa a krokov, podľa toho, ako sa koučovací proces vyvíja, a podľa toho aj mení smerovanie medzi stretnutiami,*
- g) *Kouč je schopný posúvať sa smerom dopredu a dozadu medzi konečným cieľom, ku ktorému klient smeruje, stanovením kontextu toho, čo má byť prediskutované a medzi tým, kam sa klient chce dostať,*
- h) *Podporuje klientovu sebadisciplínu a stanovuje ho zodpovedným za to, čo sa zaviazal urobiť, za výsledky plánovaných krokov alebo za konkrétny plán s časovým rozvrhom,*

- i) Rozvíja klientovu schopnosť uskutočňovania rozhodnutí, schopnosť vedieť si určiť kľúčové záujmy, a schopnosť rozvíjať samého seba (dostávať spätnú väzbu, vedieť si určiť priority a stanoviť si tempo učenia sa, reflektovať a učiť sa zo skúsenosti),*
- j) Postaví klienta (v pozitívnom duchu) zoči-voči faktom, že vopred dohodnuté kroky neboli dodržané.*