



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KOORDINÁTOR AE

studijní text

pro prezenční formu vzdělávacího programu



Cesta
ke kvalitě
AE
AUTOEVALUACE ŠKOLY

koordinátor autoevaluace

KOORDINÁTOR AUTOEVALUACE

Poradenské dovednosti

(studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu)

Zpracovala: Mgr. Kamila Bobysudová

Praha 2012

**Koordinátor autoevaluace
Poradenské dovednosti**

Zpracovala: Mgr. Kamila Bobysudová

Vytvořeno v rámci projektu **Cesta ke kvalitě**

Vydavatel: Národní institut pro další vzdělávání, Jeruzalémská 957/12, Praha 1
Vydání druhé, revidované. Všechna práva vyhrazena.

Redakční zpracování: Mgr. Věra Mühlheimová

Jazyková korektura: PhDr. Ivana Shánilová, Mgr. Monika Slevinská

Tisk: Tiskárna František Beran – BMT, Varšavská 2, Karlovy Vary

Náklad: 100 ks

Ediční číslo: NIDV 61

© Národní institut pro další vzdělávání, 2012

ISBN 978-80-86956-68-8

Materiál vznikl v rámci národního projektu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky

OBSAH

Úvod	5
1. Role poradce a poradenské procesy	6
1.1. Vymezení základních pojmů	6
1.2. Fáze poradenského procesu	6
1.3. Definice poradce	8
1.4. Supervize, koučování	9
1.5. Typy poradců	11
2. Osobnost poradce, partnerský a expertní přístup, sebereflexe poradce	12
2.1. Kvalifikace poradce.....	12
2.2. Reflexe vlastní činnosti	13
2.3. Chování poradce	14
3. Aktivní naslouchání	16
3.1. Aktivní naslouchání – komunikační technika	16
3.2. Schopnosti pro aktivní naslouchání	16
3.3. Význam aktivního naslouchání	16
3.4. Chyby v aktivním naslouchání	17
3.5. Postup při aktivním naslouchání	17
3.6. Nesouhlas při aktivním naslouchání	18
4. Formulace zakázky (zakázka zjevná a skrytá), realizace zakázky, rozpoznání odporu u klienta a reakce na něj.....	19
4.1. Proč se lidé obrací na poradce?	19
4.2. Cesta k zakázce	20
4.3. Typy poradenských zásahů a jejich techniky	20
4.5. Čeho se klienti nejčastěji obávají?	24

4.6.	Hlavní zásady pro vedení pohovorů	24
4.7.	Zapojení klienta do procesu poradenství	25
4.8.	Odpor klienta a jak na něj reagovat?	27
4.9.	Nabízení pomoci a přebírání kontroly	28
4.10.	Typologie otázek	29
5.	Facilitace	33
5.1.	Facilitace – základní pojmy	33
5.2.	Typy setkání vhodných pro facilitaci	33
5.3.	Role při skupinové komunikaci	34
5.4.	Spokojenost s poradou	35
5.5.	Role a úkoly facilitátora	35
6.	Zpětná vazba v poradenství a etika	42
6.1.	Zpětná vazba v průběhu poradenství	42
6.2.	Zpětná vazba v závěru poradenství	43
6.3.	Etika v poradenství	44
	Závěr	47
	Literatura:	48
	Přílohy:	49

Úvod

Tento pracovní text se ověřuje v rámci projektu Cesta ke kvalitě – vzdělávacím programu Poradce autoevaluace.

Jedná se o podpůrný materiál k prezenčnímu studiu poradců v oblasti autoevaluace. Všechny části textu budou komentovány a obohacovány v průběhu vzdělávání poradců. Na druhou stranu zde čtenář najde zmíněny nejdůležitější body poradenské práce tak, aby se při další práci na svém rozvoji v roli poradce lépe orientoval v odborné literatuře k poradenství. Pro kvalitní práci poradců se předpokládá hlubší dlouhodobé studium poradenství a také reflexe a supervize jejich práce. Odborné znalosti a dovednosti důležité k plánování a realizaci autoevaluačních činností ve škole získají poradci v programu „Koordinátor autoevaluace“. Vzdělávání v tomto programu je pak orientováno na konzultační a poradenské dovednosti.

První část je věnována definici poradenství, cílům a fázím poradenského procesu a roli poradce. Na tuto část přímo naváže kapitola o osobnosti poradce, jeho rozvoji a hledání vlastního poradenského přístupu. Ve třetí kapitole bude zmíněna technika aktivního naslouchání, která je při poradenském procesu často využívána. Přejde se ke čtvrté nejobsáhlejší kapitole, která je věnována formulaci a realizaci celé zakázky a také jejímu ukončení. Probereme zde zásady vedení poradenského rozhovoru, včetně typologie otázek, zapojení lidí do poradenského procesu a následně strategie podpory implementace navržených postupů při realizaci zakázky. Pozornost budeme věnovat nepříjemným klientům a obtížným jednáním, včetně přítomnosti odporu a jak na něj reagovat. V páté části se budeme věnovat další technice – facilitaci jako vysoce efektivní metodě vedení skupinových poradenských schůzek. V poslední kapitole probereme podávání zpětné vazby v poradenství a zmíníme etiku a stinné stránky poradenství.

Text je tedy určen především začínajícím poradcům k lepší orientaci ve svém oboru a předkládá opravdu jen základy poradenství, kterými se může začínající poradce řídit.

1. Role poradce a poradenské procesy

Cílem této části vzdělávacího programu Poradce autoevaluace je identifikace absolventa s rolí poradce a poradenským procesem. Tím absolvent získá znalosti o poradenském procesu, naučí se orientovat v jednotlivých fázích poradenského procesu a vnímat jeho hranice.

1.1. Vymezení základních pojmů

Poradce/konzultant – má ze své pozice určitý vliv na další osoby, skupiny lidí nebo celou organizaci, ale současně nemá přímou moc k uskutečnění změn, které navrhuje. Přímou odpovědnost za realizaci doporučení nese konzultující. Konzultující čili příjemce doporučení se obvykle nazývá **klient**.

Cílem v poradenské činnosti je dosáhnout změny. V zásadě mohou změny vést buď k organizačním změnám, nebo ke změnám v pochopení resp. naučení se něčemu novému.

V podstatě je **poradenství** jakákoliv činnost (způsob poskytování pomoci), kterou provádíte se systémem, jehož nejste součástí. Cílem poradce je podílet se na úspěšných aktivitách, jejichž cílem je to, že lidé nebo celé organizace jednají ve výsledku jinak a účinněji.

Pro poradenství je dále typické to, že poradce poskytuje doporučení tomu, kdo má možnost volby (může, případně nemusí akceptovat doporučení poradce).

1.2. Fáze poradenského procesu

Jednotlivé fáze poradenského procesu (podle P. Blocka 2007).

1. fáze: Úvodní jednání a domlouvání kontraktu (kontraktování)

Navazuje se první kontakt. Jedná se o požadavcích klienta a konzultanta, zvládá se nejednoznačná motivace klienta, pracuje se s obavami klienta z možného rizika a ze ztráty kontroly nad situací, uzavírají se dohody.

2. fáze: Objevování a dialog

Poradce si vytváří vlastní názor. Analyzují se jednotlivé vrstvy problému a rozhovor zde působí i jako intervence (ptá se – využívá konstruktivních otázek).

3. fáze: Zpětná vazba a rozhodnutí jednat

Informace a data se analyzují a následuje plánování – stanovují se cíle projektu a volba nejlepšího postupu a změn. Zde se musí také rozpoznat a řešit různé druhy odporu. Nezapomínat na všechny zainteresované.

4. fáze: Angažování a implementace

Realizace naplánovaných kroků. Zde může konzultant vstupovat i do plánování způsobu předání informací a postupů dál. Může i uspořádat trénink či školení, případně se podílet na jeho přípravě.

5. fáze: Rozšíření procesu na jiné oblasti, jeho opakování nebo ukončení

Začíná se zhodnocením předchozí fáze a na tomto základě se přijímá rozhodnutí o dalším postupu. Zde je třeba soustředit se na možnosti „teď a tady“ a nebrat si věci osobně.

M. Kubr (1994) uvádí podobné členění poradenského procesu:

1. fáze: Vstup

- První kontakty s klientem
- Předběžná diagnóza problému
- Plánování projektu
- Návrh projektu klientovi
- Poradenská smlouva

2. fáze: Diagnóza

- Zjišťování fakt
- Analýza a syntéza fakt
- Podrobné zkoumání problému

3. fáze: Plánování aktivit

- Vypracování návrhů řešení
- Hodnocení alternativ
- Předložení návrhu klientovi
- Plánování pro realizaci

4. fáze: Realizace

- Pomoc při realizaci
- Úprava návrhů
- Školení

5. fáze: Skončení

- Vyhodnocení
- Závěrečná zpráva
- Vypořádání závazků
- Plány následných aktivit
- Odchod

Stát se dobrým poradcem je otázkou dlouhodobé práce poradce na všech třech dovednostech – odborných, interpersonálních a poradenských (viz 2.1).

1.3. Definice poradce

Podle M. Kubra (1994) je poradce osoba nebo organizace, která splňuje následující čtyři kritéria:

1. Poradce nabízí a poskytuje něco, co klient nemá, ale co chce získat v různých oblastech znalostí, odborných schopností, zkušeností nebo know-how. Při práci pro klienta musí poradce věnovat celou svou pozornost danému problému.
2. Poradce je člověk, který ví, jak spolupracovat s klientem a pomoci mu identifikovat a řešit jeho problémy. Uvědomuje si, že klienti mají různé potřeby a také, že představují různé osobnosti a mají různou zkušenost s poradci. Poradce využívá různých metodických nástrojů, aby klientovi pomohl. Kromě odborných dovedností musí mít i určité psychologické, sociologické a komunikační dovednosti.
3. Poradce je nezávislý a objektivní rádce. Musí být schopen a ochoten říci klientovi pravdu a poskytnout mu zcela nezávislé a nezaujaté stanovisko. Musí být nezávislý na klientovi, na jakémkoli nadřazeném orgánu, organizaci nebo lidech, které mají zájem na organizaci klienta.
4. Poradce je člověk, který je odhodlán řídit se pravidly profesionální etiky a profesionálního chování.

Poradenství definuje Fritz Steele: Poradenským procesem je jakýkoliv způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu nebo řady úkolů, kde poradce nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.

Na okraj lze uvést jiné pojetí různé asistence ve firmách:

1. Patron nebo tutor (předává dovednosti povolání, kulturu firmy a její pravidla)
2. Lektor – konzultant, personalista či expert = mentor, odborník na dané téma (předává vědomosti a dovednosti)
3. Kouč (trénuje, podněcuje a vychovává)

Pro ještě lepší odlišení rolí lze uvést:

- Manažer organizuje a kontroluje
- Leader povzbuzuje a vede, má vizi
- Lektor instruuje a předává informace, poskytuje teoretické a praktické instrukce
- Kouč asistuje zosobněným a intenzivním způsobem, katalyzuje a zjednodušuje vztahy
- Patron-tutor, který integroval základy předchozích, bude hrát významnou roli v ohodnocování zdrojů a potenciálů nového příchozího

Petr Parma (2006) odlišuje poradce od kouče a uvádí, že někdy bere poradce jako nadřazený termín, jehož odnože jsou koučové, konzultanti, lektoři, trenéři, facilitátoři a spol. Jindy vnímá kouče jako toho, kdo partnera vede k rozvoji, kompetentnosti a k vlastním řešením, a poradce jako toho, kdo v nějaké oblasti jakoby za partnera zaskočí, navrhne řešení, postup apod.

1.4. Supervize, koučování

V kontextu poradenství se také někdy setkáváme s pojmem **supervize a supervizor**.

Supervize je metoda, která formou vzájemné interakce supervizor a supervidovaný vede pracovníky k reflexi své práce a pomáhá zvyšovat profesionální kompetence pracovníků především v pomáhajících profesích (sociální pracovníci, terapeuti, zdravotníci, pedagogové, ale i vedoucí pracovníci aj.).

Tím, že pečuje o jejich profesionální rozvoj i osobní pohodu zajišťuje zprostředkovaně kvalitní péči o klienty (uživatelé, pacienty, žáky, studenty, ale i podřízené aj.).

Supervize je proces založený na svobodné volbě supervidovaných v bezpečném a důvěrném prostoru reflektovat s pomocí supervizora jakékoliv oblasti své práce.

Supervize může být:

- individuální, týmová či skupinová
- poradenská či případová

(V literatuře lze najít další možnosti dělení forem supervize.)

Pro poradce je supervize připravena v rámci dalšího vzdělávání a procesu rozvoje kompetencí poradce autoevaluace. Zde budou mít příležitost reflektovat své profesionální jednání a z něho plynoucí problémy, konflikty a „slepé uličky“. Vlastní profesionální jednání bude reflektováno v kontextu osoby, procesu (poradenství), instituce (NUOV, NIDV, školy) a společnosti, a tím bude podněcováno ke změnám. Cílem supervize bude rozšířit možnosti zúčastněných o nové, promyšlenější způsoby pohledu, koncepční myšlení, nové chápání vlastní role a funkce a nové flexibilní jednání. Setkání bude také doprovázet dosažené změny v myšlení a jednání jedinců směrem k nastartování nových procesů a vytváření nových struktur.

Koučování je metoda, která využívá řízený rozhovor k hlubší sebereflexi koučovaných a následně je vede k efektivnímu využití svého potenciálu. Výsledkem je profesní, ale i osobní růst koučovaného. Kouč pomáhá nejen s hledáním cesty, ale na zvolené cestě koučovaného provází a poskytuje mu podporu.

Koučování je vysoce specifické, neboť se při něm pracuje s jednotlivcem, případně s malou skupinou pracovníků, u kterých se předpokládají společná témata. Lze i kombinovat individuální a skupinové koučování.

Koučování je využitelné od řadových zaměstnanců až po vrcholný management. Bývá spojováno především s rozvojem firem a podniků, ale je vhodné pro kteroukoliv oblast (tedy i sociální služby, státní správu, školství aj.).

V poslední době se koučování využívá také pro jednotlivce k řešení osobních témat.

1.5. Typy poradců

Nejčastěji se uvádí jednoduché rozdělení poradců na:

Generalisté **x** **Specialisté**

Generalisté jsou spíše odborníky na proces poradenství a hledání řešení pro konkrétního člověka. Specialisté mají spíše hluboké speciální znalosti z konkrétní oblasti a orientují se více na poskytování hotových řešení. V poradenství je místo pro oba typy poradců a záleží na zakázce klienta.

nebo

Interní poradci **x** **Externí poradci**

(např. koordinátor)

Interní poradci jsou přítomni přímo v organizaci, což má své výhody i nevýhody. Výhodou je stálá přítomnost poradce v organizaci a obvykle menší finanční náklady. Na druhou stranu mohou mít interní poradci problémy s nezávislostí a hůře získávají nadhled nad řešenou problematikou. Může se také objevit problém s přijímáním navržených intervencí od spolupracovníků a svůj vliv zde může mít i hierarchie.

2. Osobnost poradce, partnerský a expertní přístup, sebereflexe poradce

Cílem této části vzdělávacího programu je seznámení s osobnostními předpoklady a kvalifikací, které jsou potřebné k vykonávání poradenské praxe. Absolvent si začíná vytvářet vlastní poradenský styl a učí se reflektovat vlastní poradenskou práci pomocí sebereflexe a supervize. Přemýšlí o volbě partnerského či expertního přístupu podle vlastního nastavení a potřeb v rámci poradenského procesu.

2.1. Kvalifikace poradce

Požadavky na poradce autoevaluace vyplývají z profilu absolventa Po AE, jak jsou nastaveny v „Konceptu řešení terénního poradenství v oblasti autoevaluace“:

Odborné kompetence absolventa:

- ✓ Je schopný vést poradenské setkání, tj. navázat kontakt, dojednat podmínky a zakázku (rozlišit kontrolu a pomoc), realizovat zakázku (dokáže vést poradenský rozhovor), provést závěrečnou intervenci
- ✓ Ovládá práci s klientovým tématem, klientovým prožíváním a jeho aktuální situací, procesem rozhovorů, se svými paralelně běžícími myšlenkami a pocity
- ✓ Dokáže zhodnotit přínos své poradenské práce
- ✓ Zvládá obtížné situace v poradenské práci
- ✓ Je si vědom hranic konzultační poradenské práce
- ✓ Je schopen sebereflexe a supervize své práce

Důraz na rozvoj následujících osobnostních a sociálních kompetencí:

- ✓ Je důvěryhodný a s informacemi nakládá diskrétně
- ✓ Dodržuje a respektuje etické hodnoty
- ✓ Celkové výsledky jsou mu přednější než vlastní zviditelnění
- ✓ Kontroluje svoje emoce
- ✓ Je schopen zvládnout konflikt
- ✓ Vítá iniciativu a podporuje zainteresovanost ostatních
- ✓ Je inspirující a aktivně řídí motivaci
- ✓ Je moderátorem procesů

- ✓ Vyznačuje se trpělivostí, jedná a mluví rozvážně
- ✓ Pěstuje vztah s klientem, snaží se o nezávislost a objektivnost
- ✓ Pečuje o sebe, dále se vzdělává a rozvíjí svoje poradenské dovednosti

Má-li poradce odvádět skutečně dobrou práci, pak potřebuje podle P. Blocka (2007) mít troje dovednosti – odborné, interpersonální a poradenské.

Odborná kvalifikace a znalosti – především musíme rozumět oboru, ve kterém poradenství poskytujeme.

Interpersonální dovednosti – schopnost vyjádřit své myšlenky a názory, umění naslouchat, projevit podporu, účinně vyjádřit svůj nesouhlas a udržet vztah s druhým člověkem.

Poradenské dovednosti – správná realizace poradenského procesu a zvládnání obtíží, které mohou v jednotlivých fázích nastat. Těchto fází je pět: úvodní jednání a domlouvání kontraktu (kontraktování); objevování a dialog; zpětná vazba a rozhodnutí jednat; angažování a implementace; rozšíření procesu na jiné oblasti, jeho opakování nebo ukončení.

Jak již bylo uvedeno, zvládnout poradenství profesionálně je otázkou dlouhodobé práce poradce na všech třech dovednostech (odborných, interpersonálních a poradenských). Podle zkušeností špičkových poradců je třeba se zaměřit především na poradenské dovednosti.

2.2. Reflexe vlastní činnosti

Ve své roli konzultanta/poradce je potřeba si být jistý a hlídat si **hranice poradenského vztahu**, což je mimochodem velmi náročné. Proto je nezbytné stále reflektovat průběh poradenského procesu a průběžně se zabývat sebereflexí.

Sebereflexe je základní zpětnou vazbou pro každého, kdo chce úspěšně komunikovat se svým okolím. Sebereflexe není jen pouhá sebekontrola, ale je to vnitřní rozhovor – autodialog.

Pokud člověk reflektuje svoji činnost, tak:

- Nelže sám sobě (pokud pracuje, pak ví, že pracuje; pokud lenoší, nenamlouvá si, že pracuje)
- Ví, co právě v danou chvíli dělá (a proč to dělá – s jakým záměrem)

- Vnímá, zda to, co dělá, je někomu užitečné

Učíme-li se sebereflexi, postupujeme od sebeuvědomování (vnímám své chování, nějak si uvědomuji, co a jak dělám) k zpětnému reflektování svého chování (co jsme dělali, jak, proč, jak jsme se cítili, co příště stejně a co jinak...) = sebereflexe I. řádu a pak ještě může následovat přemýšlení nad přemýšlením (to už není vůbec jednoduché a obvykle to chce speciální výcvik) = sebereflexe II. řádu.

V tomto procesu nám velmi může pomoci právě náš supervizor nebo kouč. Každý poradce by měl mít svého supervizora (či kouče), aby mohl kdykoliv reflektovat své nejistoty v poradenském procesu. Sebereflexe může dovést poradce k otázkám, se kterými si neví rady. Pro začínající poradce je supervizní provázení prakticky nezbytností, ale i zkušený poradce potřebuje občas supervizní podporu.

2.3. Chování poradce

Základní role:

- **Obsahová** (někdy nazývaná expertní nebo znalecká) – poskytují se informace, znalosti, vypracovávají se analýzy možností, diagnostikuje se, navrhuje, zaškoluje, komentuje, doporučují se změny
- **Procesní** – předává se především přístup, metody a zásady a klient diagnostikuje a odstraňuje problémy sám (jak změnu provést)

Jinak řečeno: Obsahový poradce se snaží navrhnout klientovi, **co** je třeba změnit, procesní poradce navrhuje převážně to, **jak** změnu provést, a pomáhá klientovi prodělat proces změny a zabývat se lidskými problémy při jejich vzniku.

Často se obě role kombinují a je běžné, že v různých fázích realizace zakázky převažuje jedna z rolí.

Koncepce dalšího zdokonalení rolí:

Z praktického hlediska si lze představit další poradenské role v direktivním a nedirektivním kontinuu. Při direktivním přístupu poradce zaujímá vůdcovskou pozici nebo zahajuje činnost. V nedirektivní roli poskytuje údaje, které klient může a nemusí využít. Opět se tyto situační role nevylučují a často se vhodně kombinují.

Na tomto místě uvádíme pouze pojmenování různých rolí poradců, bližší charakteristiky jsou obsahem přílohy (viz Příloha č.1)

Advokát
Technický expert
Školitel/pedagog
Spolupracovník na řešení problému
Alternativní identifikátor
Zajišťovatel faktického stavu
Procesní specialista
Reflektor

Poradce působí vždy na dvou úrovních:

1. **Věcná podstata problému** (kognitivní aspekt diskuze mezi poradcem a klientem)
2. **Vztah konzultanta a klienta** (pocitová úroveň)

Pamatujte: Vztahové (emocionální) stránce poradenského procesu je potřeba věnovat stejně velkou péči jako úrovni informační (problémové).

Více v kapitole č. 4.

3. Aktivní naslouchání

Cílem této části vzdělávacího programu je naučit absolventy techniku aktivního naslouchání, znát možnosti jejího využití a přínos v poradenském procesu. Využívat výhod této techniky a uvědomovat si úskalí, která při její aplikaci hrozí.

3.1. Aktivní naslouchání – komunikační technika

Dobrý poradce se pozná podle toho, zda umí dobře naslouchat.

Je třeba mít na paměti, že naslouchat klientovi je jiné od toho ho slyšet. Obecně je poslouchání spojeno spíše s pasivitou než s aktivní činností.

Pro lepší pochopení této techniky je zaměřit se na první část názvu této techniky: **aktivní** naslouchání. Aktivně naslouchající je ten, který také reaguje, dává zpětnou vazbu, podporuje, kritizuje.

Navíc se jedná o techniku, což znamená, že se jí lze naučit a kultivovat ji.

3.2. Schopnosti pro aktivní naslouchání

Dobré aktivní naslouchání v sobě zahrnuje několik schopností:

- Schopnost koncentrace během delšího časového úseku
- Schopnost (ale i ochotu) pochopit názor a stanovisko partnera
- Schopnost „číst mezi řádky“

3.3. Význam aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání má dvojí význam:

1. Pomáhá vytvářet atmosféru jednání a budovat vztah k partnerovi (vede k hlubšímu porozumění lidem i situaci)
2. Získává informace (dozví se mnohem víc a podrobnější informace, pak poradce může přiměřeněji reagovat)

(Po aktivním naslouchání se poradce méně často dostává do konfliktů nebo se splete.)

3.4. Chyby v aktivním naslouchání

Chyby v naslouchání:

- koncentrace pouze na jednu informaci
- nadřazenost posluchače
- projev emocí a problémů posluchače
- rozptylování se (vyrušení ostatními lidmi, telefonem, nebo hraní si s perem, hrnkem atp.)
- nedostatečný oční kontakt
- nedůvěryhodné neverbální projevy (sledování hodinek, neposednost, mžourání, mračení se ...)
- skákání do řeči
- netečnost (vykukování z okna, prohlížení si místnosti...)
- příliš rychlé rozumění
- nedostatek odezvy v průběhu povídání klienta nebo žádná reakce na jeho konkrétní slova
- vedení klienta „mým“ směrem
- pozor na „já také“ – nabízení vlastních řešení, odkazování na podobné případy nebo osobní zážitky a zkušenosti (vyvarovat se slova“já“)
- poskytování rad
- popírání pocitů
- hodnotící reagování

3.5. Postup při aktivním naslouchání

Tři hlavní součásti aktivního naslouchání:

1. Příprava na naslouchání – připravit místo (stejná výška očí), podmínky (zajistit klid, tekutiny, případně papír na poznámky atp.), naladit se (dostat se do správného stavu pro naslouchání)
2. Vlastní naslouchání
3. Dobré zakončení (klient musí vědět, že jste mu plně věnovali pozornost a že vše, co vám sdělil, bylo pro vás důležité)

Vlastní postup pro nácvik aktivního naslouchání je uveden v příloze č. 3. Jednotlivé body postupu při aktivním naslouchání v praxi na sebe navazují podle aktuální situace. Záleží na dovednosti naslouchajícího, jak umí reagovat na slyšené. Jednotlivé kroky lze zařazovat podle potřeby a kontextu. (V tomto pořadí se typy sdělení vyskytují v aktivním naslouchání nejčastěji.)

3.6. Nesouhlas při aktivním naslouchání

Pozor: Aktivně naslouchat neznamena souhlasit!

I když vidíme u klienta řadu chyb nebo nesouhlasíme se stanoviskem klienta, můžeme v aktivním naslouchání pokračovat. Nezastavujeme ho a neopravujeme (navíc možná nemáme ještě všechny informace a i my se můžeme mýlit). Dáváme klientovi najevo, že se umíme vžít do jeho situace a chápat jeho vidění. Zvyšujeme tím pravděpodobnost toho, že bude otevřenější našim dalším poradenským intervencím. Současně také projevujeme respekt ke klientovi – je pro nás partnerem.

4. Formulace zakázky (zakázka zjevná a skrytá), realizace zakázky, rozpoznání odporu u klienta a reakce na něj

Cílem této části vzdělávacího programu je naučit se s klientem formulovat zakázku a umět odhalovat případné skryté zakázky. Zakázku realizovat, včetně správného vedení poradenského rozhovoru, a správně zakázku ukončit. Rozpoznat odpor u klienta a vhodně na něj reagovat.

4.1. Proč se lidé obrací na poradce?

Lidé se na poradce obracejí tehdy, když potřebují pomoc při řešení problému.

Pozor – tento problém může být deklarován přímo – **zjevná zakázka** nebo nepřímo – **skrytá zakázka**. Někdy jsou přítomny obě současně. Úkolem poradce je pracovat na zjevné zakázce, ale současně musí být schopen rozpoznat a pojmenovat i zakázku skrytou (například klient – ředitel školy po poradci žádá pomoc s evaluací hodnocení žáků, ale v průběhu poradenství se opakovaně mluví o podřízených. Poradce následně zjistí, že si ho ředitel pozval: „Protože neví, jak „přinutit“ učitele k tomu, aby se aktivně podíleli na provádění vlastního hodnocení školy.“).

V případě, že poradce vytuší skrytou zakázku, je potřeba následně s klientem dojednat, jak s touto zakázkou bude naloženo. Relevantní je skrytou zakázku i odmítnout, pokud to odporuje našim etickým normám.

Hlavní důvody, které vedou pracovníky k tomu, aby vyhledali pomoc u poradců:

- Důvěra v mimořádné znalosti a dovednosti poradce
- Potřeba intenzivní pomoci na dočasné bázi (pracovníci „nestíhají“)
- Potřeba nestranného stanoviska odjinud
- Ospravedlnění rozhodnutí řídicích pracovníků, potřeba mít alibi (např. i před inspekcí)
- Očekávané poučení z poradenství (učení, vzdělávání)
- Očekávaný přínos – zlepšení dosahovaných výsledků (musí převyšovat „náklady“)
- Zvědavost
- Nejistota

4.2. Cesta k zakázce

V dobrém poradenství pracuje poradce na zakázce klienta.

Cesta k zakázce:

problém → žádost → objednávka → zakázka

Problém – negativně hodnocená lidská zkušenost s potřebou změny (viz 4.4.)

Žádost – problém formulovaný ve vztahu ke změně u sebe nebo u druhého (formuluje potřeby a žádoucí stav, svá přání, zatím obecný cíl bez vztahu k poradci a jeho možnostem)

Objednávka – formulace (za pomoci poradce) užitečného cíle, jehož chce klient dosáhnout ve spolupráci s pracovníkem a to bez ohledu na jeho či společné možnosti

Zakázka – společně zformulovaný cíl spolupráce. Poměří možnosti obou stran a je výsledkem dojednávání. Původní žádost je přeformulována do té míry, že většinou již obsahuje prvky řešení.

Zúčastnění vědí, co klient chce a souhlasí každý se svým (alespoň orientačně vymezeným) podílem práce.

4.3. Typy poradenských zásahů a jejich techniky

Podle toho, co klienti potřebují od poradce, můžeme **poskytovanou intervenci** rozdělit na čtyři skupiny – jak uvádí M. Kubr (1993) lze si to připodobnit intervencím ve zdravotnictví:

1. **Komplexní problém s vysokým rizikem: klient hledá expertizu, ale bez vlastní účasti** = *chirurgie* (Poradce provádějící „operaci“ je vynikající expert a zasahuje individuálně nebo s celým týmem, obvykle se ocitá tvář v tvář obtížným, ne-li kritickým situacím vyžadujícím rychlé, radikální a vysoce kompetentní zásahy s cílem hlubokých změn. Klient nemá velkou možnost výběru a poradci důvěřuje, jeho účast je minimální či téměř nulová.)
2. **Komplexní problém: klient se chce zapojit, potřebuje radu, ale chce být konzultován** = *psychoterapie/rodinný lékař* (Poradce může být konfrontován se stejně obtížnými problémy jako v předchozím případě, ale jeho přístup je odlišný. Trpělivě, metodicky, krok za krokem bude pomáhat klientovi rozpitvat problém, odhalit síly, které brání žádoucí změně, a porozumět jim, dohodnout

se na nejlepším způsobu léčení a poskytnout klientovi podporu a pomoc do té doby, než se uzdraví a nabude plných sil.)

3. **Obvyklý rutinní problém: klient hledá podporu a pomoc = ošetřování** (Tento poradce má klienta, který nemá zvlášť obtížné problémy, ale není si zcela jist a potřebuje někoho, komu se může vyzpovídat, kdo ho „povede za ruku“ a zvýší jeho sebedůvěru. Čas od času může poradce poskytnout chybějící informace a poradit v různých otázkách. Bude muset postupovat uvážlivě a taktně a tak, aby si klient nezvykl na to, že ho pořád někdo vodí za ruku.)
4. **Jednoznačný rutinní problém: klient nepotřebuje konzultaci, ale chce se problému rychle a levně zbavit = lékárna** (Zde poradce nabízí standardní systémy a techniky, které lze použít u řady klientů a nebo tvořit systémy nové pro konkrétního klienta, ale opět na základě ověřených standardů. Klient si „koupí“ hotový lék.)

Hlavní techniky poradenských zásahů:

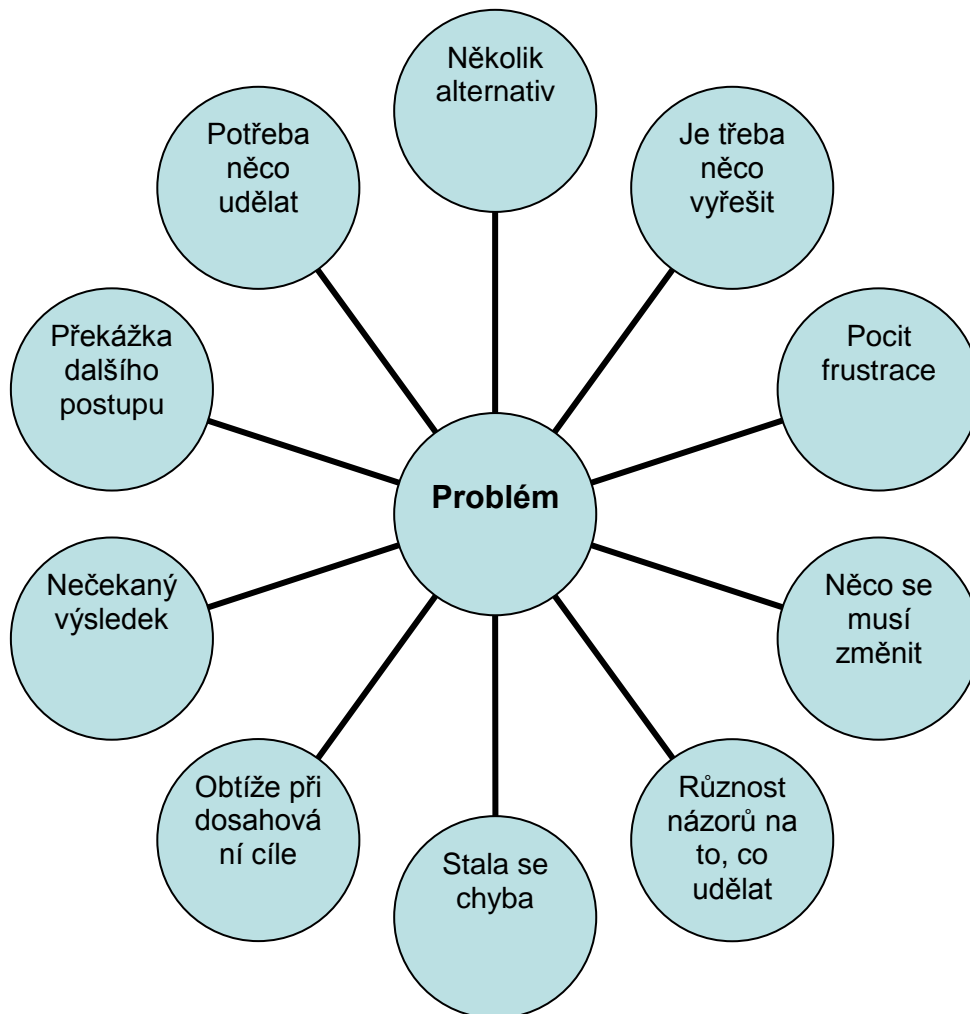
1. Vyhledání a poskytnutí informací
2. Provedení úkolu místo klienta
3. Dodání systémů a metodik
4. Předvedení práce a školení
5. Diagnóza situace klienta
6. Pokyn klientovi, co má udělat
7. Předložení alternativ s doporučením
8. Předložení alternativ bez doporučení
9. Kladení otázek s cílem stimulovat přemýšlení a činnost
10. Pozorování procesů v organizaci a poskytování zpětné vazby
11. Úloha zpovědníka a osobního rádce
12. Morální podpora

4.4. Problém a jeho charakteristika

Věcná podstata problému

Termín „problém“ se používá ve všech oblastech a oborech lidské činnosti. Je to druhový pojem, nálepka, pod kterou se může skrývat téměř vše, a často tohoto slova užíváme proto, že se nechceme nebo nemůžeme přesněji vyjádřit.

Co vše se může za tímto pojmem skrývat, jak uvádí M. Kubr (1994):
(můžete doplnit i další...)



Na každou situaci můžeme pohlížet jako na problém, pokud existuje rozdíl nebo rozpor mezi tím, co se děje (nebo bude dít), a tím, co by se mělo (nebo mohlo) stát. Proto můžeme problém popsat jen ve vztahu k něčemu, jako **rozdíl** mezi dvěma situacemi. Situace jako taková nemůže být problémem. A je velmi důležité si uvědomit, že jde vždy o **subjektivní posouzení** – situace nebo vztah se vnímají jako problém jen tehdy, když se někdo domnívá, že by měly být jiné, než ve skutečnosti jsou.

Zásadní význam má postoj člověka k problému a jeho zájem na řešení.

Vlastnictví problému – každý problém má jednoho nebo více „vlastníků“. Jsou to lidé, kterých se existence problému týká a kteří budou mít z jeho řešení nějaký prospěch. Pohlíží na určitou situaci jako na problém, protože by rádi viděli, aby se tato situace změnila. Proto také budou mít větší zájem na vyřešení problému než jiní lidé a pravděpodobně budou ochotni vynaložit větší úsilí než jiní na nalezení a realizaci řešení, které bude z jejich hlediska vhodné. Naproti tomu mohou mít námitky proti tomu, když někdo jiný začne do „jejich“ problému vrtat, aniž se jich zeptá na jejich názor a aniž je požádá o účast.

Charakteristiky problému:

1. Podstata nebo identita problému
2. Místo (kde se problém vyskytuje – fyzicky či „papírově“)
3. „Vlastnictví“ problému a vědomí jeho existence (lidé, jichž se problém přímo týká a kteří mají zájem na jeho vyřešení; lidé, kteří si uvědomují, že existuje)
4. Důležitost
5. Časová perspektiva (naléhavost, opakování, dřívější pokusy o řešení...)
6. Příčiny (faktory a síly, které vedly ke vzniku problému)
7. Vlivy (síly, které mohou usnadnit = zdroje nebo naopak bránit = překážky vyřešení problému, vztahy k jiným problémům)
8. Představy o možných řešeních (lidé často předkládají takové návrhy spontánně, když o problému informují)
9. Přínosy, které lze očekávat od řešení (kvantitativní a kvalitativní)

Obvyklé chyby při identifikaci problému:

- Symptomy zaměníme za problémy (velmi časté)
- Máme apriorní názory na příčiny problému
- Příčiny identifikujeme z mocenské pozice (např. převezmeme názor vedoucího pracovníka)
- Nerozlišujeme mezi příčinou a následkem
- Nedokončíme diagnózu problému
- Neprozkoumáme různé aspekty problému
- Nejistíme, jak je problém viděn v různých částech organizace

4.5. Čeho se klienti nejčastěji obávají?

I když si klient objedná poradce sám, velmi často se v průběhu poradenství objeví obavy, které poradenství provázejí. U klientů můžeme registrovat tyto situace:

- Cítí nejistotu
- Podstupují osobní riziko
- Bývají netrpěliví
- Mají starosti
- Odkrývají všechny své karty
- Cítí se jako ignoranti
- Jsou skeptičtí
- Jsou podezřívaví
- Cítí se neschopní

S těmito stavy se musí počítat, poradce s nimi musí umět pracovat a průběžně vytvářet bezpečný prostor poradenství.

4.6. Hlavní zásady pro vedení pohovorů

- Začněte pohovor v příjemné a uvolněné atmosféře, pokud možno v místnosti, kde nebudete rušeni.
- Snažte se na začátku prolomit ledy.
- Připravte si otázky, ale počítejte s tím, že během pohovoru je budete modifikovat a měnit pořadí.
- Dávejte pozor na neverbální signály, pocity a dojmy.
- Během pohovoru si запиšte fakta (se souhlasem vašeho partnera), zaznamenejte i svůj dojem a pocity po rozhovoru.
- Podporujte spontánní tok informací tím, že budete klást navazující otázky a projevovat zájem úsměvem, přitakáním, zmínkou, že informace je skutečně zajímavá a pro vás nová, atd.
- Nesnažte se být v rozhovoru dominantní, vyhněte se přerušování, argumentování, sdělování svých vlastních názorů a kritice toho, co říká váš partner při rozhovoru.
- Dostanete-li na svou otázku neurčitou odpověď, ptejte se dál neagresivním a příjemným způsobem až do vyjasnění věci.

- Nepokládejte pokud možno tvrdé a přímé otázky v první fázi pohovoru. Neváhejte je však položit, máte-li pocit, že k tomu nadešel vhodný čas.
- Při shrnování používejte formulace klienta a ujišťujte se, zda informace chápete stejně, jak on je předkládá (rozumím tomu tak, že ...)

Role, které na sebe bere poradce:

- ✓ Expert
- ✓ Další pár rukou
- ✓ Spolupracující partner

4.7. Zapojení klienta do procesu poradenství

12 kroků, jak maximálně zapojit klienta do procesu poradenství:

1. Definice výchozího problému

Požádejte klienta, aby vám popsal problém (zde určitě uplatníte techniku aktivního naslouchání). K jeho sdělení (až na konec!) můžete přidat vlastní názor na to, co by mohlo být hlubší příčinou problému (co by ho mohlo způsobovat).

2. Rozhodnutí, zda v poradenském procesu pokračovat

I vy rozhodujete o pokračování poradenství.

3. Na co se zaměřit?

Díky své odbornosti možná sami nejlépe víte, které aspekty problému je třeba zkoumat. Klient je však každodenně v kontaktu jak se svým problémem, tak s lidmi, kterých se týká, a vyplatí se proto zjistit i jeho názor na věc.

4. Kdo se bude na projektu podílet?

Klient často očekává, že veškerou práci odvede poradce. Chceme-li posílit vnitřní nasazení a motivaci klienta, je dobré zapojit ho a vybrat případně i další spolupracovníky.

5. Volba metody

Klient má svou představu, jak získat potřebné informace. Zeptejte se.

6. Sběr informací

Nabídněte klientovi, aby se s vámi podílel na sběru informací.

7. Výběr nejdůležitějších dat

8. Shrnutí informací

9. Analýza dat

Pro všechny tři předchozí body platí, že máme-li vybrat z obrovského množství dat nejpodstatnější fakta, shrnout svá zjištění a uspořádat je do praktické podoby, zabere to hodně času. Když si tím projdeme, máme pak mnohem lepší představu o tom, co se nám podařilo zjistit. Při komunikaci s klientem trvejte na tom, aby s vámi byl v jistých okamžicích procesu. Podněcuje to jeho zapojení a tím motivaci na řešení.

10. Závěrečná prezentace a zpětná vazba

Umožněte klientovi, aby při zpětné vazbě sám představil část zjištěných dat. (Zvláště pokud jde o prezentace negativních zjištění, tak se tím snižuje obranný postoj klienta a snižuje se tak riziko vzniku nepřátelských postojů.)

11. Formulace doporučení

Právě při návrhu realizovatelných doporučení je třeba, abyste propojili své odborné znalosti s praktickými zkušenostmi klienta a jeho znalostí organizace. Vždy se nejprve ptejte klienta, jak by postupoval po tom, co nyní zná výsledky analýzy.

12. Rozhodnutí o dalších krocích

Když máme za sebou analýzu a zazněla doporučení, může nám klient naznačit, že by teď rád zcela převzal celý proces a rozloučil se s vámi ještě před jednáním o implementaci (naplánování jednotlivých kroků realizace vybraných opatření, včetně zajištění podmínek, informovanosti zainteresovaných atp.). Pokud je to možné, tak na toto nepřistupujte a dokončete celý poradenský proces tím, že s klientem připravíte i postup implementace (jednotlivé kroky, časový harmonogram a zpětné vazby).

4.8. Odpor klienta a jak na něj reagovat?

Odpor klienta

Nejobtížnějším aspektem poradenské činnosti je úspěšné zvládnutí odporu ze strany klienta.

Nevzniká vždy, ale vyskytuje se poměrně často a proto je potřeba s ním počítat a umět s ním pracovat.

Práce s odporem klienta předpokládá:

- Schopnost rozpoznat, kdy se jedná o odpor
- Pohlížet na odpor jako na přirozený proces a signál toho, že postupujete správným směrem
- Podpořit klienta, aby odpor vyjádřil přímo
- Nebrat si vyjádřený odpor osobně ani jako útok na svou kompetenci

Různé podoby odporu

- Více detailních informací
- Zahltí vás podrobnostmi
- Čas (jeho nedostatek, častá změna termínů schůzek)
- Nepraktičnost
- „To mě nepřekvapuje“
- Útok
- „Pořád to nechápu“
- Mlčení
- Intelektuální rozpravy
- Moralizování („měli by...“, „musí pochopit...“)
- Ochota a poddajnost
- Metodologie (napadání vhodnosti zvolených metod)
- Náhlá zlepšení
- Tlak na řešení
- Odmítání zodpovědnosti za vzniklý problém

K čemu při odporu dochází?

- Klient prožívá jisté nepříjemné pocity
- Své nepříjemné pocity neprojevuje přímo

Jak postupovat v případě odporu?

Tři osvědčené kroky:

1. Zachyťte signály odporu – v duchu si ujasněte, jak se odpor projevuje. Měli bychom umět zachytit důležité signály a pak si v duchu říct, co vlastně vidíme.
2. Pojmenujte odpor – popište neutrálním a neútočným způsobem projevy odporu. Umění spočívá v tom, abychom skutečně použili neutrální a nehodnotící výrazy.
3. Mlčte a umožněte klientovi zareagovat.

Neberte si reakce klienta osobně.

Poskytněte dvě odpovědi v dobré víře.

Práce se skutečně „nepříjemnými“ klienty:

- Nepomáhá-li klidný a věcný přístup, pokuste se o analýzu odporu
- Nepomůže-li ani to, pak se držte striktně zakázky
- Využijte možnosti předání klienta jinému poradci

(Skutečně nepříjemných klientů je opravdu jen pár.)

4.9. Nabízení pomoci a přebírání kontroly

V poradenství je potřeba uvědomovat si, zda poradce poskytuje klientovi pomoc nebo přebírá kontrolu.

Pomoc je výsledkem vzájemné interakce s klientem, která splňuje následující:

- Prvním krokem je klientova objednávka, tzn. přání
- Druhým krokem je nabídka konzultanta – tou se otevírá možnost nabídnout pomoc
- Tyto kroky se stále opakují: dojednávání – nabízení pomoci. Výsledkem nabízení pomoci je dohoda o pomoci a jejím cíli, čili o zakázce neboli kontraktu. Poradce se s klientem domluví na společné práci, jejím cíli a cestě, jak jej dosáhnout.

Pomoc je tedy dojednaný způsob společné práce, kterou si klient přeje, poradce ji nabídl a klient zvolil.

Kontrola je proces, jehož prvním a rozhodujícím krokem je krok toho, kdo se rozhodl postarat se o druhého **na základě své domněnky**, že právě toto druhý potřebuje. Kontrolovat znamená sledovat „jiné zájmy“ než výslovnou a rozhovorem ověřenou klientovu objednávku. Při kontrole poradce jedná dle svého uvážení nehledě na klientova přání.

Poradce a klient spolu mohou jednat v obou polohách, v rovině přebírání kontroly i v rovině nabízení pomoci. Poradce musí umět obojí, ale musí si být vždy vědom, co z obojího právě dělá – proto je důležitá stálá sebereflexe své práce.

4.10. Typologie otázek

Jedno z nejdůležitějších umění v poradenství je **umění klást otázky**.

V literatuře se uvádí celá řada dělení otázek.

Možné dělení otázek např.:

Podle míry tlaku na tázaného

A. Otevřené

Dávají tázanému maximální prostor. Zpravidla užívají tázacích slov. (Př. Jaké metody jste již využili? Jaké jste získali výsledky?)

B. Uzavřené

Silně omezují šíři odpovědi, často na „ano“ nebo „ne“. (Př. Použili jste dotazníky? Odpovídaly výsledky vašim očekáváním?)

C. Sugestivní

Nutí partnera k převzetí pohledu poradce na věc. (Př. A zkoušeli jste využít dotazníků?)

D. Manipulativní

Snaží se partnera nepřímo donutit ke změně postoje vyvoláním negativního pocitu (viny, strachu, méněcennosti). (Př. Proč jste ještě nevyužili dotazníky?)

V poradenství nejčastěji dělíme otázky na instruktivní, konstruktivní a zjišťovací.

Otázky instruktivní

Nejčastěji používaný typ otázek – jsou to vlastně převlečené instrukce. Často v ní podsouváme řešení: „A vyzkoušel jsi tohle....?“ nebo dáváme vybrat z žádoucích

alternativ: „Budeš se tedy lépe připravovat na poradu nebo více vyhodnocovat její průběh a nebo oboje?“

Klademe tehdy, když si myslíme, že známe odpověď a předpokládáme, že partner ne. Používají se při kontrole.

Patří sem i instruktivní – manipulativní otázky: „Má ještě někdo otázku, nebo můžu pokračovat, abychom neměli potíže s časem?“ či „To si necháte líbit, aby s vámi podřízení takhle mluvili?“

Otázky konstruktivní

Jsou nejúčinnější a nejobjevnější. Neznáme na ně odpověď. Jsou silné a mocné, ale musí se s nimi zacházet opatrně. Nesmí vyvolat v klientovi pocit neschopnosti a neúspěchu. Klást konstruktivní otázky se člověk musí učit. Příklady konstruktivních otázek jsou uvedeny v závěru této kapitoly.

Otázky zjišťovací

Klademe je jednoduše a prostě tehdy, když potřebujeme vědět něco, co nevíme, když se chceme v něčem zorientovat, něčemu porozumět.

Obvykle se zjišťovací otázky dále dělí na tři kategorie:

Zjišťovací neutrální (pravé zjišťovací otázky – nic se jimi nesleduje. Př.: Kolik je hodin? Co přesně ve své pozici děláte? Kdo na této části pracoval? Kdy budete potřebovat přestávku?...)

Zjišťovací negativní (otázky na problém – co se klientovi nedaří, v čem má problém, co potřebuje vyřešit. Jsou rizikové, protože drží klienta u problému a poukazují na jeho „neschopnost“. Snižují jeho motivaci a důvěru v to, že je schopen problém vyřešit. Př.: Co vás trápí? Co se vám nedaří? Co vám nefunguje? Co se zase nepovedlo? V čem se to projevuje?...)

Zjišťovací pozitivní (mají opačný efekt, bývají povzbuzující, podporující, mobilizující, rozšiřující – řadí se ke konstruktivním. Zaměřují se na zdroje a výjimky. Př.: Setkali jste se již dříve s nějakou podobnou situací? Jak jste ji minule vyřešili? Co vám pomohlo? A co ještě? Kdy se vám daří v takovéhle situaci? Co je při ní jinak? Kdo vám pomáhá?...)

Tvořivé kladení otázek je jádrem poradenského procesu a obvykle bývá klíčem poradcova úspěchu.

Otázky pokládáme s určitým účelem a hlavní rolí otázek podle S. Dembkowski (2009) je:

- Přimět klienta k zamyšlení, zapojení se, zkoušení alternativ, prožívání
- Vyvolat schopnost jasného úsudku
- Zaměřit pozornost na kritické chování nebo oblasti
- Stimulovat popisné odpovědi (vyhýbat se kritickým nebo odsuzujícím)
- Ověřovat si porozumění
- Zvýšit klientovo povědomí o sobě
- Podnítit klientovo povědomí o sobě
- Podnítit klientovu odpovědnost za využívání vlastních zdrojů a za nacházení řešení
- Získat klientovo odhodlání
- Získat kvalitní zpětnou vazbu, která je nezbytná pro, to aby se poradenství vyvíjelo dopředu

Efektivní otázky obvykle začínají slovy: **co...?; kdy...?; kdo...?; kde..?**

Doporučuje se vyvarovat se otázek začínajících slovem „**PROČ...?**“ – ty obvykle v lidech vyvolávají pocity viny a otázky začínající slovem „**JAK...?**“ často brání v postupu vpřed směrem k řešení („Kdybych to věděl, nezvu si poradce.“).

Další příklady konstruktivních otázek:

Co pro vás mohu udělat?

Co bude po našem setkání jinak?

O čem bychom tady měli mluvit?

Kdo měl nápad přizvat k řešení této části poradce?

Podle čeho poznáte, že vám naše setkání bylo užitečné?

Kdo podle vás uvidí první výsledky? A podle čeho pozná, že se něco změnilo?

Jak jste tuto situaci již řešili? Kdo se na řešení podílel?

Kdo by se měl podílet na řešení tohoto problému nyní? Je to možné? Co pro to musíte udělat?

Čím bychom měli podle vás začít?

Jaké řešení si představujete?

Je to, co teď spolu děláme, to, co potřebujete?

Je to, co říkám, pro vás přijatelné/srozumitelné?

Na co ještě nesmíme zapomenout?

Co vám zatím připadalo jako nejužitečnější?

Nezapomněl/a jsem na něco důležitého?

...

5. Facilitace

Cílem této části vzdělávacího programu je naučit se aplikovat techniku facilitace, umět ji vhodně zařadit a rozumět jejímu vedení.

5.1. Facilitace – základní pojmy

Facilitace je cílené řízení jednání, porady či diskuze větších i menších týmů.

Facilitace znamená podporu procesu nebo činnosti zaměřenou na zlepšení výkonu.

Facilitace je takový způsob práce se skupinou, při kterém nezávislá osoba (facilitátor) vede proces a dohlíží na průběh jednání tak, aby skupině pomohl co nejefektivněji dosáhnout požadovaných výsledků.

Facilitaci lze využít v nejrůznějších situacích (v poradenství, při výuce, v managementu atp.).

Facilitaci můžete využít tehdy, když chcete posílit zodpovědnost skupiny za obsah a výsledek její práce, když potřebujete získat návrhy nebo vyjádření postoje cílových skupin.

Facilitátor – usnadňuje komunikaci – řídí jednání, rozvíjí individuální schopnosti jednotlivců a kloubí je v práci týmu.

5.2. Typy setkání vhodných pro facilitaci

Existují 4 základní typy setkání, při kterých je vhodné využít facilitace:

- Sdílení zkušeností.
- Příležitostně vytvořené (neformální) skupiny, např. menší pracovní skupinky vytvořené během semináře nebo konference.
- Formální jednání, porady atp.
- Diskuse o citlivých tématech. (V tomto případě je nejlepší využít nezávislého facilitátora zvenčí.)

5.3. Role při skupinové komunikaci

Jakmile se komunikace účastní 4 až 6 lidí, začíná se objevovat potřeba, aby někdo poradu řídil. Už při počtu 12 až 15 účastníků se objevují potíže, které nejčastěji souvisí s časem (málo času na to, aby se každý mohl vyjádřit). Při počtu 15 a více účastníků je velmi vhodné už na některé dílčí problémy celou skupinu dělit na pracovní skupiny, které připraví návrhy a všichni pak již diskutují jen k těmto návrhům.

Rozdělení rolí

Nejčastější rozdělení je na **vedoucí** a **účastníci**. Někdy může vznikat potřeba další role: **zapisovatel**, případně **asistent** (stará se především o organizaci setkání). Stále tak na vedoucím zůstává spousta věcí. Kromě výsledku porady zodpovídá také za její proces – stará se o komunikaci a vztahy ve skupině. Musí mluvit a řídit a zbývá mu málo času na naslouchání a na to, aby si udělal vlastní názor. Proto se stále častěji svěřuje péče o proces porady do rukou **facilitátora**.

Vedoucí

Vedoucí je zodpovědný za výsledek. Vede účastníky nebo zadává práci facilitátorovi tak, aby porada dosáhla očekávaných výsledků v potřebné kvalitě. Neměl by do jednání příliš nezasahovat, spíše naslouchá a kultivuje svůj názor na probírané téma.

Účastník

Účastník je expert na věc. Jeho úkolem je „účastnit se“ tak, aby porada splnila svůj účel.

Zapisovatel

Zaznamenává výsledky a mnohdy i průběh porady. Dnes se preferuje pořizování průběžného, všemi viditelného zápisu – obvykle na tabuli, flipchart či nalepený papír na stěně. Všichni mohou průběžně kontrolovat, kudy se diskuze ubírala, vracet se k probranému, korigovat zápis. V neposlední řadě má tento způsob výhodu v tom, že poutá pozornost účastníků a pomáhá jim v koncentraci. Také si na své přijdou vizuálně zaměřeni lidé.

Facilitátor

Facilitátor se stará o proces porady. Ostatní se tak mohou plně věnovat obsahové stránce porady. Pokud je stanovena role zapisovatele, pak často řídí jeho práci. Za svůj výkon odpovídá obvykle vedoucímu.

5.4. Spokojenost s poradou

Ochota, s jakou budou závěry porad účastníci uskutečňovat, je úměrná jejich spokojenosti s průběhem a výsledkem porady. Spokojenost se v tomto případě odvíjí od tří dílčích spokojeností:

Spokojenost věcná, procesní a osobní.

Pro účastníky je potřeba zajistit tři důležité věci:

1. Prostor – dejte lidem možnost vysvětlit jejich myšlenky
2. Pochopení – ukažte jim, že jste jejich myšlenkám porozuměli
3. Důstojnost – ukažte jim, že jste jejich myšlenky vzali vážně

Péče o spokojenost každého účastníka je klíčovým úkolem toho, kdo poradou vede.

5.5. Role a úkoly facilitátora

Úkolem facilitátora je usnadňovat komunikační proces a umožňovat tak účastníkům, aby se plně věnovali věcné stránce. Facilitátor zodpovídá za formu a průběh jednání. Sám se nezapojuje do obsahu (věcného rozhodování). Facilitátor slouží jako průvodce nebo katalyzátor, který skupině pomáhá řešit problémy a dojít k rozhodnutí. Facilitátor skupině nepředkládá svůj názor ani neovlivňuje obsah diskuse, ale řídí celý proces tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku.

Facilitátor musí zůstat neutrální.

Úkoly facilitátora:

- Zajistit, aby byl problém jasně definován.
- Vést skupinu procesem řešení problému.
- Zabránit skupině, aby sklouzla k „rychlým nebo předčasným závěrům“.
- Navrhnout / vybrat vhodné metody.
- Koordinovat práci v malých skupinkách.

- Zajistit zaznamenání nápadů v průběhu diskuse.
- Zajistit objektivní výběr vhodného řešení.
- Zajistit vytvoření plánu realizace.

Povinností facilitátora je:

- Být nestranný.
- Soustředit se na proces (průběh jednání).
- Zajišťovat stejné podmínky pro všechny.
- Navrhovat a usměrňovat postup, zajišťovat dodržení struktury jednání.
- Pomáhat vzájemnému porozumění mezi účastníky.
- Spoluvytvářet pravidla a dbát na jejich dodržování.
- Řídit diskusi.
- Pomáhat řešit konflikty a krizové situace.

Dovednosti a schopnosti, kterých facilitátor využívá:

- Schopnost naslouchat a schopnost zpětné reflexe pro skupinu: Facilitátor napomáhá ke sdílenému porozumění, odhaluje skrytá témata a problémy.
- Schopnost pozorovat dynamiku ve skupině: Umožňuje rozpoznat, jak na tom skupina v průběhu procesu skutečně je.
- Schopnost držet se při zemi: Napomáhá dosažení požadovaných výsledků.
- Schopnost být flexibilní: Pro dosažení výsledku je někdy potřeba pozměnit připravený plán, nebo dokonce revidovat stanovená očekávání v průběhu akce.
- Schopnost zůstat neutrální: Chcete-li se sami aktivně zapojit do diskuse, nemůžete facilitovat.
- Důvěra ve vlastní úsudek.

Doporučení pro facilitátora

Získejte souhlas skupiny:

- S programem, účelem a cíli porady.
- S délkou porady.
- S navrženými pravidly.
- K rozdělení rolí (facilitátor, hlídač času, zapisovatel...).
- S procesem rozhodování, způsobem hlasování atp.

V průběhu jednání:

- Používejte techniky aktivního naslouchání.
- Navrhujte, jak by skupina měla pokračovat.
- Využívejte otázek.
- Pracujte se „skupinovou pamětí“.
- Odvolávejte se na dohodnutá pravidla.

Snažte se nezasahovat do obsahu jednání. Pokud by skupina nepřijala váš názor, bude oslabena i vaše pozice při řízení procesu.

Každý facilitátor si postupně vytváří svůj styl, který nejlépe odpovídá jeho povaze. Způsob facilitace a použité techniky závisí na typu setkání a očekávaných výsledcích.

Jiří Plamínek (2000) v Synergickém managementu uvádí tzv. Desatero dobrého facilitátora:

1. Pomáhá ostatním, ne sobě
2. Tlumočí z češtiny do češtiny
3. Je přísně nestranný
4. Navrhuje pravidla
5. Formuluje cíle
6. Navrhuje program
7. Dbá o orientaci
8. Je přizpůsobivý
9. Nerozhoduje
10. Myslí na realizaci

Aktivní chování facilitátora – standardní nástroje

I. Otázky

Podporují především dynamiku. Lze využít jak otevřených, tak uzavřených otázek.

Otevřené otázky používá facilitátor, když otevírá nové téma, chce přinést nové podněty, otevírá nový prostor, úhel pohledu. Hodí se pro aktivní účastníky.

Zvláštní situace nastává, pokud si facilitátor ověřuje souhlas s nějakým dílčím či konečným závěrem. Otázka: „Souhlasí všichni?“ málokdy podníti

účastníky k vyjádření nesouhlasu. Lze stupňovat: „Opravdu všichni souhlasí? – Kdo nesouhlasí s tímto návrhem? – Je tu někdo, kdo nesouhlasí? – Prosím vás nyní o zamyšlení. Máte někdo nějaké námitky nebo pochybnosti? – Než to definitivně odsouhlasíme, musím se ještě zeptat, zda máte nějaké námitky? Nuže?“ V krajním případě se lze dotazovat každého účastníka.

Uzavřené otázky se pokládají spíše v obtížných místech diskuze a hodí se k pevnějšímu vedení skupiny.

Někdy lze také použít i cílené otázky (na konkrétního účastníka), ale zde citlivě, aby to nevypadalo útočně nebo jako hodnocení.

II. Shrnutí

Je nástroj, který usnadňuje orientaci účastníků v diskuzi. Používá se při regulaci diskuze. Připomíná účastníkům, ve kterém bodě procesu se nacházejí. Používá se i tehdy, když skupina začne tematicky bloudit nebo se zabývá marginálními aspekty. Má také sjednocující funkci, zvláště v závěru diskuze. Další funkcí shrnutí je ohraničování různých fází diskuze (shrnutí po krocích). Proto by měl facilitátor na začátku celý proces vysvětlit a v jeho průběhu často shrnovat předchozí postup a výsledky, opakovat v jaké fázi se právě projednávání nachází a připomínat, co bude následovat. A také může mít tlumočící funkci – vysvětluje složité, dlouhé či překvapivé příspěvky. (Může také pomoci depersonifikaci emotivně laděných výroků.)

Př. „Nyní jsme probrali první dvě možnosti, vidíme na nich tyto výhody...; Dohodli jste se na použití tohoto nástroje, protože...“

III. Instrukce

Používají se tehdy, když je potřeba zajistit nebo posílit stabilitu procesu porady. Patří sem i pravidla, která se stanovují na začátku porady, ale mohou se i průběžně doplňovat. Pravidla je dobré jednou uvést a zdůvodnit. Mohou být součástí zápisu, který visí všem na očích – lze se k němu vztáhnout.

Př. „Již jsme vyčerpali čas určený pro diskuzi k prvnímu příkladu, pojďme pokročit k dalšímu...; Dohodli jsme se na tom, že si nebudeme skákat do řeči. Prosím, dodržujte to.“

IV. Komentář

Má nejvolnější použití a jeho účelem bývá podpořit efektivitu komunikačního procesu. Komentář nejčastěji ovlivňuje atmosféru diskuze, upravuje vztah mezi facilitátorem a skupinou nebo skupinu povzbuzuje. Lze využít i humor, ale nesmí být používán, pokud by jediný účastník pojímá téma porady jako spor, a bere proto proces vážně a osobně. Na druhou stranu, pokud skupina sklouzne ke vtipkování a zlehčování tématu, musí ji umět přeladit zpět k vážné diskuzi. Při používání komentářů se vyplácí upřímnost.

Př. „Musí být těžké pracovat s takovým nasazením. Ale vidím, že jsme již shromáždili řadu návrhů a postupujeme k cíli...; Všiml/a jsem si, že řada z vás přichází s konstruktivními návrhy řešení...)

Reaktivní chování facilitátora – nástroje pro řešení obtíží

I. Pojmenování problémů

Jestliže vzniká komunikační potíž, je povinností facilitátora, aby účastníkům pomohl s jejím objasněním. Patří sem i prosba o pomoc (facilitátor musí pomáhat skupině a ne sobě – neví-li, jak pokračovat dál z různých důvodů, měl by se otevřeně obrátit na skupinu).

II. Zdrženlivost

V některých chvílích může být facilitátor jakoby v ústraní a ve správnou chvíli zasáhne. Někdy stačí i neverbální projev: povstane, přiblíží se k účastníkovi atp.

III. Bumerang

Někdy v zápalu diskuze účastníci zapomenou na účel a pravidla facilitace a obrátí se na facilitátora s žádostí, kterou nemůže splnit (aby dal radu, rozhodl za ně, vybral z možností...). V takových chvílích pomáhá metoda bumerangu – vrátí otázku zpět skupině.

Velice výjimečně může facilitátor vystoupit z role (s vědomím všech rizik), ale pak to musí udělat naprosto transparentně.

IV. Akceptace – odmítání boje

Facilitace je neslučitelná se spory, bojem a násilím. Je na facilitátorovi, aby skupinu před těmito akty ochránil. Pomáhá důsledná depersonifikace případných útoků a dodržování dohodnutých pravidel.

V případě útoků na facilitátora pomáhá akceptace – uznání výhrad bez vysvětlování (případná úprava pravidel). Souhlas je v tomto případě mocnou zbraní. Je potřeba nevysvětlovat, nebránit se ani neútočit, ale spíše pochopit příčiny útoku a zájmy útočícího účastníka. V krajním případě lze i odstoupit a povolat jiného facilitátora.

Interní versus externí facilitátor

Oba mají své výhody i nevýhody a vždy je na zvážení, jakého facilitátora zvolit. Obecně platí, že pokud se předpokládá řešení problému, při kterém by se mohly objevit spory či aktivní prosazování určitých zájmových skupin, pak je vhodnější využít externího facilitátora. U všedních a věcných problémů je vhodnější facilitátor interní.

Praktická doporučení pro facilitátora:

Na začátku:

- Buďte na místě o něco dřív
- Vytvořte příjemné prostředí
- Zajistěte pomůcky, funkční techniku
- Dejte se do pohody
- Informujte o časovém průběhu
- Buďte empatický/á, naladte se na skupinu

V průběhu:

- Buďte neutrální, nestranný/á
- Pokládejte otevřené otázky
- Překlápějte, parafrázujte, shrnujte
- Povzbuzujte, chvalte, děkujte za názory
- Udržujte atmosféru pohody
- Sledujte dynamiku skupiny
- Ověřujte porozumění skupiny i jednotlivců

Na závěr:

- Ověřujte shrnutí
- Ověřte souhlas se závěrem
- Poděkujte, oceňte snahu, rozlučte se

Příprava jednání

Téma:	
Cíl (čeho chceme dosáhnout?):	
Metody (jaké použijeme metody?):	
Plán setkání (včetně časových plánů):	
Zpětná vazba (jakým způsobem budeme hodnotit?):	

Verbální techniky

- Kladení otázek – většinou otevřených, ale mohou být i uzavřené.
- Ocenění a pozitivní reakce na příspěvky a vstupy účastníků.
- Doplnující dotazy, dotazy na konkrétní příklady.
- Přesměrování otázek a připomínek na ostatní členy skupiny.
- Povzbuzení méně aktivních a neprůbojných členů skupiny.
- Vyžadování a povzbuzování k vyjádření různých názorů a stanovisek.
- Parafrázování nebo pomoc s přeformulováním výroků pro lepší srozumitelnost.
- Udržování a povzbuzování průběhu procesu.
- Odkazování na vstupy a příspěvky jiných účastníků (propojování skupiny).
- Shrnování a sumarizace klíčových částí, závěrů atp.
- Sledování a připomínání dosaženého pokroku.

6. Zpětná vazba v poradenství a etika

Cílem této části vzdělávacího programu je naučit se vhodně podávat a přijímat zpětnou vazbu v poradenském procesu a podat závěrečnou zpětnou vazbu k celému poradenskému procesu. Přijmout a respektovat etiku v poradenském procesu.

6.1. Zpětná vazba v průběhu poradenství

Další velice důležitou součástí poradenství je podávání zpětné vazby. V poradenství je důležité, aby zpětná vazba byla efektivní, tzn. byla účelná a měla pozitivní smysl. Měla by být otevřená a upřímná, ale ne odsuzující a kritická. Může obsahovat nepříjemná sdělení, ale vždy v kontextu vzájemně uctivého vztahu a měla by být podána kultivovaným způsobem.

Efektivní zpětná vazba podle S. Dembkowski (2009) je:

- Založená na konkrétním pozorování spíše než na názorech nebo soudech
- Faktická spíše než hodnotící
- Vztahující se spíše ke konkrétní situaci než k dlouhodobému časovému úseku
- Zohledňuje chování, nikoliv osobnost
- Konkrétní spíše než obecná
- Originální spíše než analytická
- Podporující spíše než defenzivní

Podáváním zpětné vazby se hodně zabývá koučování (viz kapitola 1.4). Pro poradenství se dá využít tzv. cyklus zpětné vazby, jak jej do 5 jasných fází zařazuje S. Dembkowski (2009):

1. Pozorování

Poradce předá klientovi shrnutí svého pozorování a poznámky k tomu, co viděl, slyšel a zjistil.

2. Vyjádření efektu

Poradce vysvětlí, jaký dopad to má na klienta a jaký dopad to pravděpodobně bude mít na ostatní (Používají se věty jako: „Všimnul jsem si, že...“ nebo „Na mě to působí tak, že...“)

3. Sdílené proniknutí do podstaty věci

Poradce i klient sdílají porozumění dopadu a následkům klientových činů a chování. (Zde by měl být poradce především průvodcem a podporovatelem.)

4. Návrhy činností

Poradce s klientem dávají dohromady konkrétní návrhy možných činností tak, aby klient získal jasnou představu o možných alternativách v dané situaci.

5. Dotazování

Poradce pokládá klientovi otevřené otázky, aby jej tak posunul kupředu a podnítil ke konkrétním činům. Zde je důležitý respekt k výběru klientovy alternativy. Dotazováním, ale může poradce testovat promyšlenost zvolené alternativy.

Je potřeba počítat také s tím, že ne vždy je klient připraven přijmout negativní zpětnou vazbu a že to u něj (i při dodržení správného postupu) může vyvolat odpor. Před další poradenskou prací je potřeba se s tímto odporem vyrovnat. Jinak se naše další poradenské zásahy mohou minout účinkem. Nezapomeňte, že ani odpor klienta, ani jeho kritika často nemíří proti vám osobně.

6.2. Zpětná vazba v závěru poradenství

Když dochází k závěrečné zpětné vazbě na poradenský proces, zvláště trvalo-li poradenství delší dobu, bývá to často spojeno se značným stresem jak na straně poradce, tak na straně klienta. Občas se stává, že poradce tuto důležitou část poradenství podcení a tím si svou jinak výbornou práci „pokazí“.

Dobrá závěrečná zpětná vazba by ale měla být součástí i jednorázového poradenství.

Někdy bývá pro poradce také těžké to, že opouští svou práci tzv. „nedokončenou“ – naplnil zakázku, klient je spokojen a dál už bude pokračovat sám bez pomoci poradce.

Když si dobře připravíte závěrečnou prezentaci, zvýšíte tím pravděpodobnost toho, že klient bude s celkovým poradenstvím spokojen a navíc (to zvláště u jednorázového poradenství) můžete „doladit“ poslední drobnosti.

Závěrečná prezentace krok po kroku jak ji doporučuje vést P. Block (2007):

1. Uveďte původní kontrakt
2. Vysvětlete strukturu prezentace
3. Předneste svá zjištění
4. Představte doporučení
5. Požádejte klienta o jeho názor/reakci na prezentovaná data a vaše doporučení (nezapomeňte na jeho pocity)
6. Zeptejte se klienta, zda dostává z prezentace to, co potřebuje (je to pojistka – je ještě čas)
7. Rozhodnutí o dalším postupu (vedeme klienta k implementaci)
8. Ověřte si nasazení klienta a jeho případné obavy ze ztráty kontroly (zde se opět ptáme na pocity – často se objevují obavy ze změny)
9. Položte otázku, zda klient získal to, co chtěl (zde se může objevit potřeba další zakázky)
10. Projevte podporu (tíhu implementace ponese klient – podpořme ho)

I při závěrečné prezentaci se může objevit odpor klienta, reagujte na něj (viz kap. 4.8), ale hlavním cílem závěrečné prezentace je ukončení poradenského procesu a proto, pokud odpor klienta trvá, pokračujte k závěru. Držte se struktury prezentace a zakázky, na které jste po celou dobu poradenství pracovali a vašim výstupům. (Někdy může odpor klienta polevit až po vašem odchodu, ale vaše dobrá práce zde zůstane.)

6.3. Etika v poradenství

Poradci se často sdružují do různých **poradenských asociací (komor)**, které obvykle sdružují poradce určitých oborů. Členství v asociacích není pro poradce či poradenské firmy povinností, ale mnohdy je vyhledáváno, protože může být klientem vnímáno jako známka určité profesionality.

Mezi hlavní funkce asociací mimo jiné podle M. Kubra (1994) patří:

- Působit jako strážce kvalifikačních standardů (někdy mohou certifikovat poradce)
- Definovat a propagovat kodex etiky a profesionálního chování
- Propagovat profesi mezi klienty
- Poskytovat služby, o které mají členové zájem (semináře, pracovní setkávání, vydávání odborných publikací atp.)

Jak již bylo řečeno, členství je dobrovolné a příslušná asociace nemá (a nemůže mít) přímý vliv na práci poradce, ale v případě zásadních pochybení může poradce vyloučit. Od svých členů asociace požaduje dodržování příslušných etických kodexů.

Profesní asociace vydávají etické kodexy. Etický kodex podle Matouška (2003) slouží především k:

- zabezpečení vedení a inspiraci svým členům, je průvodcem etické praxe
- slouží jako regulace v oblasti profesního chování, chrání klienty před zneužitím úřední moci a zanedbáním péče
- je podkladem pro posouzení stížností a kritériem pro hodnocení aktuální praxe z hlediska hodnot
- zdůrazňuje status profese v komunitě a širší společnosti
- udržuje identitu profese

Většina kodexů obvykle stojí na několika, různě pozměněných, **základních etických zásadách** – volně podle M. Kubra (1994):

1. Poskytování pravdivých informací o poradci – profesionální schopnosti poradce, reference, specializace
2. Plná objektivita a nestrannost – pozor by si poradce měl dát zvláště u dlouhodobých projektů (pozor také na intriky a vlastní emoce a předsudky)
3. Informovanost o jiných příjmech poradce v souvislosti s projektem (neměl by přijímat jakékoliv provize či slevy)
4. Respektovat důvěrnost informací – bez této důvěrnosti by poradenství ani nemohlo fungovat
5. Účtování přiměřeného honoráře – v případě poradenství poskytovaného bezplatně (např. v rámci projektu) se někdy mohou objevit další etická dilemata – komu je poradce zodpovědný za kvalitní poradenskou práci a na

druhou stranu, jak je to s aktivitou klienta při poradenství a implementaci doporučení vzešlých z poradenství – „vždyť je to zadarmo“

6. Předcházení konfliktů zájmů – např. současná práce pro konkurující se organizace, doporučování a protěžování „spřátelených“ organizací či jednotlivců a také zbytečné protahování spolupráce

Každá organizace, která nabízí poradenství, by se měla zabývat etickou stránkou toho poradenství a se svojí představou seznámit všechny své poradce. Následně od svých poradců požadovat dodržování této etiky.

Pro úplnost je potřeba zmínit, že i pro klienty by měly platit základní normy etiky.

Závěr

Jak již bylo uvedeno v úvodu, není tento materiál vyčerpávajícím textem k poradenským dovednostem. Přesto doufáme, že účastníkům prezenčního vzdělávání uvedené kapitoly pomohou při lepší orientaci v poradenských dovednostech.

Aby se člověk mohl stát dobrým poradcem, potřebuje se průběžně vzdělávat a rozvíjet své poradenské dovednosti. V tom vám může pomoci zmíněná doporučená literatura, poskytnutá supervize vaší práce, případně další tréninky zaměřené na rozvoj poradenských dovedností. V neposlední řadě je velmi obohacující sdílení svých vlastních poradenských zkušeností z terénu s dalšími kolegy poradci.

Přejeme vám, abyste se stali úspěšnými poradci, kteří jsou prospěšní svým klientům. Aby vás vaše práce těšila a uspokojovala. Aby vaše poradenská cesta byla lemována především úspěchy, ale abyste se na ní potkali i s neúspěchy, protože právě ty nás velmi často posouvají dopředu a rozvíjejí nás.

Přejeme vám hodně štěstí.

Literatura:

Block, P. *Staňte se špičkovým poradcem.* Praha: Grada Publishing 2007.

Bobek, M., Peniška, P. *Práce s lidmi.* Brno: NC Publishing 2008.

Dembkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I. *7 kroků efektivního koučování.* Brno: Computer Press 2009.

Hawkins, P., Shohet, R. *Supervize v pomáhajících profesích.* Praha: Portál 2004.

Janoušková, K. a kol. *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě 2007.

Kaňáková, E. *Jak efektivně vést porady.* Praha: Grada Publishing 2008.

Kubr, M. *Jak si vybrat poradce.* Praha: Management Press 1994.

Kubr, M. a kol. *Poradenství pro podnikatele a manažery.* Praha: CAPA Poradenská agentura, a. s. 1991.

Matoušek, O. *Metody a řízení sociální práce.* Praha: Portál 2003.

Matuška, F., Strnad V. *Studijní materiály: Systemická supervize a koučování.* Praha: Institut pro koučování a supervizi 2006.

Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada Publishing 2003.

Parma, P. *Umění koučovat.* Praha: Alfa Publishing 2006.

Plamínek, J. *Jak řešit konflikty.* Praha: Grada Publishing 2006.

Plamínek, J. *Synergický management.* Praha: Argo 2000.

Plamínek, J. *Vedení porad.* Praha: Grada Publishing 2007.

Stacke, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing 2005.

Přílohy:



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDELÁVÁNÍ

Praha 2012

Materiál vznikl v rámci národního projektu Ministerstva školství,
mládeže a tělovýchovy ČR a byl spolufinancován z Evropského
sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.