# KAPITOLA PÁTÁ—Kreativní kladení otázek

# Kreativní kladení otázek

## Úvod

Protože je exekutivní koučink v zásadě strukturovaná konverzační výměna mezi koučem a klientem, schopnost dobře klást otázky je jedním z hlavních nástrojů exekutivního kouče. Rozdíl mezi každodenní konverzací, ve které se obě strany mohou jedna druhé ptát, a koučinkovou konverzací tkví v koučově pečlivém výběru otázek pro určitý účel. Otázky mají široké spektrum využití: od prostého sběru dat a informací až po efektivní změnu osobnosti. Pro exekutivního kouče je klíčové vědět kdy a jak použít daný druh otázky a umět vždy posoudit případný dopad otázky na klienta. Obratné kladení otázek vyžaduje, aby byl kouč schopný reflexe: aby dokázal přemýšlet o formulaci otázky a požadovaném výsledku, aby uměl otázku správně položit a snad nejdůležitější je, aby dokázal předvídat, jaký dopad bude otázka na klienta mít. Rozvoj dovedností v dobrém kladení otázek je proto velice interaktivní proces, který zahrnuje praxi, experimentování, pozorování a reflexi.

Proč je kreativní kladení otázek důležité?

Schopnost dobře pokládat otázky je jednou ze zásadních atributů exekutivního koučinku, protože je to nejdůležitější způsob, jak může kouč dosáhnout přímého vlivu na vedení klienta na cestě ke změně jeho chování a dosažení požadovaných cílů. Pomocí obratného kladení otázek může kouč:

- přinutit klienta myslet, zkoušet, dívat se, cítit a zapojit se
- vyvolat schopnost jasně myslet
- zaměřit pozornost na kritické chování/ oblasti
- stimulovat odpovědi, které jsou popisné, ale ne odsuzující nebo kritické (aby tak zabránil sklouznutí k sebekritice)

- ověřit porozumění
- zvýšit klientovo povědomí o sobě
- podnítit klientovu odpovědnost za využívání jeho zdrojů a najít řešení
- získat klientovo odhodlání
- získat kvalitní zpětnou vazbu, která je nezbytná pro pohyb koučinkového vztahu dopředu

Před položením otázky klientovi se musí kouč zamyslet: Jaký je důvod, proč se ptám na tuto otázku. To je důvod, proč nedoporučujeme sestavovat si katalog obvyklých otázek. Otázky musíme pokládat v kontextu daného klienta a jeho specifické situace. Koučinková konverzace musí „plout". Otázky připravené před vlastním sezením nebo připravené z knih mohou celý proces zničit, zejména pokud se používají neflexibilně a automatizovaně.

Během tréninku exekutivního kouče může být vhodné si připravit a formulovat otázky tak, abyste si je mohli procvičit na modelových klientech. Nicméně hlavním přínosem je vyzkoušet si, jaký dopad mají různé formy otázek na klienta. Jak se exekutivní kouč stává zkušenějším, pokládá otázky plynuleji a intuitivněji v souladu s interakcí s klientem.

## Techniky kladení otázek

Dobré koučinkové otázky můžeme charakterizovat třemi body:

- jsou jednoduché – otázky, které jsou zamotané nebo obsahují podotázky, mohou klienta zmást a celý proces zkomplikovat
- jsou pokládány za určitým účelem
- jsou vytvořeny tak, aby měly na klienta pozitivní dopad a nesnažily se ho ovládat

Na začátku koučinkového procesu se otázky používají zejména na sběr informací. Exekutivní kouč se snaží o bohatý a detailní popis klienta a jeho současné situace. Odpovědi v této fázi podají informace z klientova zázemí, přinesou fakta a začnou uvádět kouče i klienta do situace, ve které tyto věci ovlivňují klienta a jeho motivaci pro další činy. Nejefektivnější otázky začínají slovy jako:

- co…?
- kdy…?
- kdo…?
- kde…?

V seznamu slov, která bychom měli tendenci používat v každodenních situacích, chybí dvě: proč, jak. Důvodem, proč chybějí na našem soupise je, že bychom doporučovali jejich používání pouze s nejvyšší opatrností. Je to proto, jaký efekt na klienta otázky začínající „proč" a „jak" mají. Oba typy otázek často nesou vloženou kritiku a mohou u klienta vyvolat obranný postoj. Podívejte se zpět na to, kdy vás se ptali otázkami začínajícími „proč". Ptali se tak například ve škole nebo rodiče, a pravděpodobně si taky vzpomenete na pocit deprimace. Navíc tyto otázky spíše podporují analýzu a soudy než otevřené bádání. Spíše než otázky typu „proč" je lze přeformulovat na „jaká byla vaše motivace…". A „jaký je postup…?" může vyjádřit otázku „jak".

Během většiny koučinkových procesů používá exekutivní kouč spíše otázky s otevřeným koncem. Proč to tak je, je Jednoduché: uzavřené otázky mohou být odpovězeny pomocí ano nebo ne, kdežto doplňovací otázky vyžadují delší a popisnější odpovědi. Cílem použití doplňovacích otázek je podnítit klienta, aby svoje zkušenosti pomocí popisných odpovědí sám zanalyzoval. Pomocí popisu klient odkryje význam a objeví vztahy mezi svými myšlenkami a chováním, což může posílit jeho sebepoznání. Exekutivní kouč také začne chápat situaci z pohledu klienta. Doplňovací otázky umožní klientovi odpovídat vlastními slovy, aniž by byl nucen si vybírat odpovědi z kategorií, které mu exekutivní kouč nabídne.

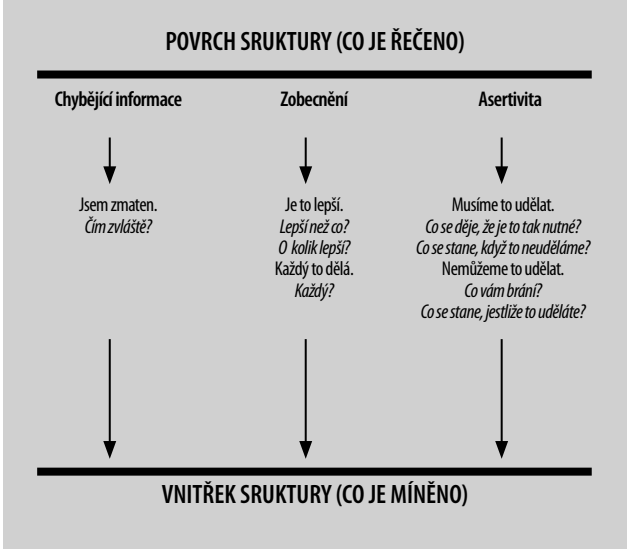
Zjišťovací otázky ale také mají v exekutivním koučinku své místo. Jejich použití může stimulovat klienta k jasnému vyjádření a také otestovat jeho odhodlání a souhlas k akci: „Jste připraven pracovat třikrát během následujících dvou týdnů?"

Zkušení exekutivní kouči začínají koučinkové rozhovory poměrně širokými otázkami. Jak rozhovor postupuje, otázky se svým obsahem zaměřují na detaily.

Pět souborů přesných otázek z obrázku 4 může být použito k navázání společného porozumění. Cílem je dostat se pod to, co je řečeno, a odkrýt přesně to, co je myšleno. Tyto otázky se týkají tří hlavních příčin během koučinkových sezení:

- chybějící informace
- příliš zobecnění
- asertivita

Pokud tyto body nejsou objasněny, může dojít exekutivní kouč k nepodloženým závěrům.




*Obrázek 4: Užití otázek pro odkrytí, co bylo skutečně míněno*

## Jak se dostat pod povrch?

Otázky umožňují zaměřit se na kritické chování, které nevedlo k vytouženým výsledkům, a pomáhají udržet klientovu koncentraci tím, že zaměstnávají jeho pozornost. Celý proces je velmi zaměřený na klienta už jen proto, že kouč sleduje proud jeho myšlenek. Kladení otázek je velmi úzce spojeno s poslechovými dovednostmi kouče a zkušený exekutivní kouč bude také schopen vyposlechnout, co klient ve svém popisu jen velmi zevrubně přejde. Toto může dát kouči příležitost, aby navedl klienta na hluchá místa použitím otázek: „Všiml jsem si, že jste nezmínil… Je pro to nějaký důvod…?" Takto zvýšená pozornost často vede k nějaké akci.

Použití otázek k ovlivnění klienta je velmi působivá dovednost, která vyžaduje, aby kouč velmi pečlivě promyslel účel každé otázky. Téměř jakákoliv otázka může ovlivnit klientovo myšlení, proto je velmi důležité, aby vaše otázky nenutily klienta do jakéhokoliv výběru, neomezovaly jeho možnosti volby a nesly skrytou kritiku. Abychom vysvětlili ten rozdíl názorněji, porovnejte prosím následující dvě otázky:

1) Co zapříčinilo, že jste byl na té schůzi tak podrážděný?

2) Co způsobilo, že jste se na té schůzi choval tímto způsobem?

První otázka jasně označuje klientovo chování, které není velmi vhodné a pramení z dojmu kouče. Je pravděpodobné, že klient bude na takovou otázku reagovat defenzivně a spustí dlouhou debatu o tom, jestli jeho chování bylo nebo nebylo podrážděné. Druhá otázka naproti tomu dává více prostoru a umožňuje klientovi více přemýšlet, čím bylo jeho chování způsobeno – umožní mu uvědomit si více možností pro odlišné a že existuje více možností pro chování v budoucnu.

Exekutivní kouč může, a někdy je to i vhodné, položit zavádějící otázku. Nicméně je důležité, aby zřetelně naznačil, že se snaží přijít s nějakým návrhem a získal klientovo svolení. Je to vždy lepší než vést klienta k řešení, o kterém si kouč myslí, že je správné.

Velmi užitečná technika pro rozvoj je sondování. Sonda je v podstatě otázka nebo poznámka, která má přimět klienta dál mluvit nebo od něj získat vysvětlení. Je to další z koučinkových technik, která se používá pro hlubší zanoření se do klientových odpovědí. Sondování může zkušenému exekutivnímu kouči umožnit, aby se dostal hlouběji pod povrch klientovy původní otázky, což může být často pouze racionální nebo společensky přípustná odpověď. Sondy nutí klienta pracovat: nutí jej říkat věci, které předtím často řečeny nebyly a mohou také vést k hlubšímu vhledu a efektivnímu poznání.

Existují čtyři různé typy sond, které jsou využitelné v exekutivním koučinku:

- tichá sonda
- konverzační sonda
- opakovací sonda
- sonda poslední věty

**Tichá sonda.** Zde zůstává exekutivní kouč zticha a čeká na odpověď klienta. Pro kouče může být tato sonda nejtěžší. Jak říká sir John Whitmore: „Pravděpodobně nejtěžší věc, kterou se kouč musí naučit, je jak zavřít hubu!“ Chvíle ticha je často velmi užitečná a umožňuje klientovi opravdu se ponořit do vlastních emocí a přemýšlet o daném tématu nebo situaci.

**Konverzační sonda.** Jsou to podrobně zaměřené otázky typu: kdy, kdo, co. Tento typ sondy je vhodný k získání bohatšího a detailnějšího obrazu nějaké činnosti nebo zážitku.

**Opakovací sonda.** Tato sonda podněcuje klienta, aby dále mluvil, přemýšlel a dostával se hlouběji pod povrch a objevil více z dané oblasti. V naší praxi jsme viděli a používali situace, kdy jsme se pouze ptali „co dál“. Několikrát za sebou, a to s velmi překvapivými výsledky. V osmi z deseti případů tato sonda vedla k dalšímu poznání.

**Sonda poslední věty.** Zde používáme poslední slova nebo věty klienta se zvýšenou intonací, abychom dosáhli dalšího a podrobnějšího vysvětlení.

Využití těchto sond je velmi účinná a efektivní technika, která tvoří nedílnou součást souboru nástrojů každého exekutivního kouče.

**Shrnutí:** Kreativní kladení otázek tvoří srdce efektivního exekutivního koučování. Položení správné otázky ve správný čas je klíčem koučova úspěchu.

Otázky by měly být vždy položeny s určitým účelem. Hlavní role otázek jsou:

- přinutit klienta myslet, zkoušet, dívat se, cítit a zapojit se
- vyvolat schopnost jasného úsudku
- zaměřit pozornost na kritické chování/oblasti
- stimulovat odpovědi, které jsou popisné, ale ne odsuzující nebo kritické (zabránit sklouznutí k sebekritice)
- ověřovat si porozumění
- zvýšit 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 koučinkový vztah vyvíjel dopředu

Efektivní otázky začínají slovy:

co…?

kdy…?

kdo…?

kde…?

Měli bychom se vyvarovat užití otázek proč a jak, protože brání postupu vřed směrem k řešení.

Zkušenost exekutivního kouče roste, a tak rozšiřuje jeho repertoár dotazovacích dovedností, souvisejících technik, jako i schopnost dalšího sondování. Otázky mají být kladeny tak, aby se dostaly za běžné plytké odpovědi, odkryly, co klient skutečně míní, i aby zvedly klientovo povědomí o vlastním úsudku a jednání.