

Průvodce

INICIATIVY MLÁDEŽE A AKTIVNÍ
ÚČAST MLADÝCH LIDÍ

VYBRANÉ KAPITOLY

koučingem

➤ Pracujete s mládeží, vedete skupinu mladých lidí, působíte jako dobrovolník v mládežnické organizaci, jste zaměstnanec instituce, která mladým lidem zprostředkuje účast v evropských programech, učitel, vychovatel, školitel nebo jakákoli jiná osoba poskytující mladým lidem podporu a informace v oblasti práce s mládeží, a chcete mladým lidem pomoci rozvinout jejich vlastní iniciativu?

Pak je tato příručka určena právě vám.

Jak byste nazvali činnost, jejímž cílem je pomoci mladým lidem s přípravou jejich projektů? Možná používáte výrazy jako „podpora“, „poradenství“, „mentoring“, „doprovázení“... nebo jste už slyšeli, že tuto činnost lze označovat slovem koučing? Patří koučing k práci s mladými lidmi? Co znamená koučing v souvislosti s iniciativami mládeže? Proč lidé koučují? Proč se chtějí (chcete) stát koučem? Co práce kouče obnáší?

Koučing je jakési otvírání dveří mladým lidem, aby mohli převzít iniciativu, být aktivní, projevit své zájmy, starat se o rozvoj sebe sama a přispět k tomu, aby svět byl lepším místem pro život.

Tento průvodce koučingem, na jehož tvorbě se podíleli autoři z různých zemí, je určen k použití v místním i mezinárodním měřítku.

Lze si jej zdarma stáhnout na adrese
www.salto-youth.net/participation
nebo
www.mladezvakci.cz

Kouččó -

KOUČOVÁNÍ INICIATIV MLÁDEŽE

Příručka pro podporu aktivní účasti mladých lidí

Průvodce pojmy koučing, iniciativy mládeže a aktivní účast mladých lidí. Je určen všem, kdo podporuje zapojení mladých lidí do iniciativ mládeže. Obsahuje praktické nástroje, metody, náměty, rady a informace o možnostech podpory.

iniciativ

mládež

SALTO-YOUTH
PARTICIPATION
RESOURCE CENTRE



GŘ pro vzdělávání a kulturu
Program „Mládež v akci“



www.salto-youth.net/participation

KOUČOVÁNÍ INICIATIV MLÁDEŽE

Příručka pro podporu aktivní účasti mladých lidí

Mario d'Agostino, Jochen Butt-Pošnik, Milena Butt-Pošnik,
Pascal Chaumette, Ülly Enn, Heike Hornig, Nerijus Kriauciunas
Autorský tým

Buzz Bury
Přispěvatel

Henar Conde
Editorka a koordinátorka

Eva Potužníková
Překlad

Tato publikace vznikla s podporou Evropské komise, Bureau International Jeunesse
Francouzského společenství Belgie a polské národní agentury programu Mládež.
Děkujeme Patricii Brulefert a Sandrine Suel za cennou podporu při tvorbě tohoto průvodce.
Zvláštní poděkování patří i Gisele Kirby za závěrečnou redakci textu.

SALTO znamená...

... „**S**upport, **A**dvanced **L**earning and **T**raining **O**pportunities“. Jedná se o síť osmi **školicích a informačních center** založených Evropskou komisí s cílem zlepšit realizaci programu Mládež (nyní Mládež v akci), který mladým lidem poskytuje cenné neformální vzdělávací zkušenosti.

Úlohou center SALTO je **podpora evropských projektů mládeže**, které se zaměřují na prioritní témata (především na začlenění mladých lidí s omezenými příležitostmi a na kulturní rozmanitost), podpora činností zvyšujících aktivní účast mladých lidí, jako jsou iniciativy mládeže (akce 1.2 programu Mládež v akci), podpora spolupráce s partnerskými zeměmi z oblasti Středomoří, jihovýchodní Evropy, východní Evropy a Kavkazu, pořádání vzdělávacích kurzů a tvorba informačních materiálů pro národní agentury programu Mládež v akci.

V těchto oblastech nabízejí centra SALTO **zdroje, informace a školení** pro národní agentury a evropské pracovníky s mládeží. Některé služby jsou poskytovány prostřednictvím internetových stránek www.salto-youth.net. Na nich naleznete přehled evropských školení, sadu nástrojů pro vzdělávání a práci s mládeží, databázi školitelů v oblasti práce s mládeží, odkazy na další internetové zdroje a mnoho jiných věcí.

Centra SALTO aktivně spolupracují s dalšími aktéry, kteří se věnují práci s mládeží v evropském kontextu, zejména s národními agenturami programu Mládež v akci, Radou Evropy, evropskými pracovníky s mládeží a pořadateli školení.

 Centrum SALTO pro podporu aktivní účasti
www.SALTO-YOUTH.net/participation

Toto centrum, které sídlí ve Francouzském společenství Belgie, nabízí podporu, informace a školicí kurzy zaměřené na zvyšování aktivní účasti mladých lidí ve veřejném životě. V roce 2007 rozšířilo svoji působnost a vedle iniciativ mládeže (akce 1.2 programu Mládež v akci) podporuje také projekty posilující účast mladých lidí ve strukturách zastupitelské demokracie (akce 1.3). V součinnosti s národními agenturami a pracovníky s mládeží pokračuje v tvorbě **strategie koučingu**, jejímž záměrem je zvýšit kvalitu iniciativ mládeže. Rovněž pomáhá **vyhledávat partnery** pro realizaci projektů a usnadňuje mladým lidem spolupráci v rámci nadnárodních sítí.

K dosažení těchto cílů poskytuje centrum SALTO pro podporu aktivní účasti tyto služby:

- školicí kurzy o koučingu a vzdělávání mladých lidí jinými mladými lidmi,
- školicí kurzy o řízení projektů zaměřených na vytváření sítí,
- každoročně vydávaný sborník o tématech souvisejících s iniciativami mládeže,
- každoročně aktualizovanou databázi národních iniciativ mládeže,
- aktuální informace o iniciativách mládeže a dalších příležitostech zveřejňované v informačním bulletinu,
- soubor metodických nástrojů, které lze použít při pořádání školení o iniciativách mládeže,
- seznam školitelů a spolupracovníků zabývajících se iniciativami mládeže.

Další informace najdete na internetových stránkách:
www.salto-youth.net/participation

Obsah

Úvod _8

1. OTEVŘENÍ DVEŘÍ K PŘEVZETÍ INICIATIVY _10

- 1.1 Iniciativy mládeže a aktivní účast _12
- 1.2 Mladí lidé jako majitelé klíčů _17
- 1.3 Kdo potřebuje kouče _18

2. KOUČOVO ZRCADLO _19

- 2.1 Jak chápeme koučing _21
- 2.2 Kouč při práci s mládeží v evropském kontextu _21
- 2.3 Poznejte sama sebe jako kouče _23
 - 2.3.1 Ujasněte si svoji motivaci _23
 - 2.3.2 Uvažujte o svém postoji _24
 - 2.3.3 Ujasněte si svoji roli _25
 - 2.3.4 Poznejte své schopnosti a zkušenosti _26
 - 2.3.5 Buďte si vědomi svých mezí i možností _28
- 2.4 Mezi koučingem a autonomií _30

3. KOUČŮV BICYKL _33

- 3.1 Jízda napříč iniciativami mládeže _35
- 3.2 Konstrukce koučova bicyklu _37
- 3.3 Vzhůru do sedla _40
- 3.4 Jízda na bicyklu _41
 - 3.4.1 Motivování _41
 - 3.4.2 Vzájemné poznávání _44
 - 3.4.3 Budování vztahu _47
 - 3.4.4 Zjišťování potřeb a kompetencí _49
 - 3.4.5 Podporování _51
 - 3.4.6 Hodnocení _53
 - 3.4.7 Udržování kontaktu a zpětná vazba _58
- 3.5 Překážky na cestě _61

4. KOUČOVY NÁSTROJE _65

- 4.1 Sebereflexivní test stylů koučingu _67
- 4.2 Metody vizualizace _73
- 4.3 Analýza potřeb skupiny _75
- 4.4 Skupinové chování _78
- 4.5 Mé kompetence ke koučingu _79
- 4.6 SWOT analýza _80
- 4.7 Hodnocení kvalitativních kritérií _82
- 4.8 Dotazník pro hodnocení v průběhu projektu _84
- 4.9 Neúplné věty _86
- 4.10 Nejvíce se mi líbilo / nejméně se mi líbilo _87
- 4.11 Indikátory pro pozorování _89
- 4.12 Dotazník sebeúcty _90
- 4.13 Zaznamenávání osobních úspěchů _91

KOUČING Z JINÉHO POHLEDU _95

NÁZORY MLADÝCH LIDÍ: DOKONALÝ KOUČ JE... _98

ZÁVĚREČNÉ ZAMYŠLENÍ _99

KOUČŮV SLOVNÍČEK _100

DODAVATELÉ SOUČÁSTEK PRO BICYKL _103

VÝROBCI BICYKLU A NAVIGÁTOŘI NA CESTĚ _106

REDAKČNÍ INFORMACE _109

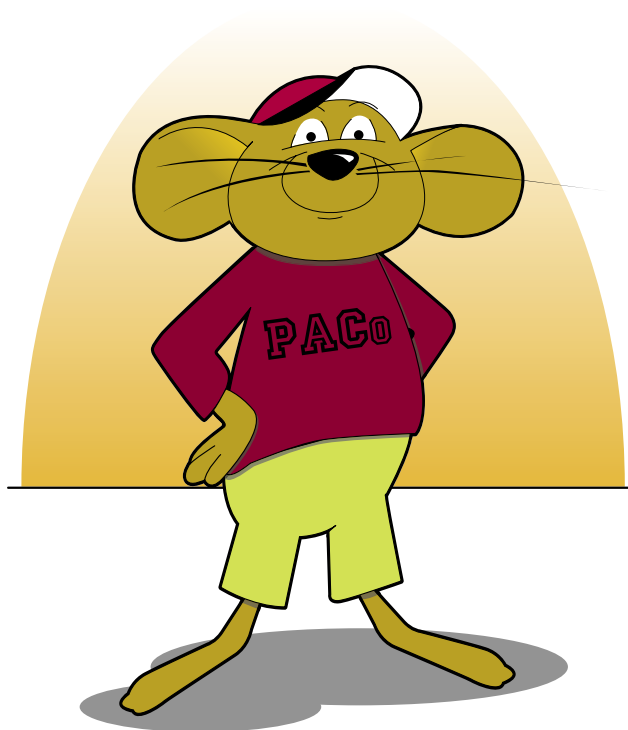
Vítejte při koučování iniciativ mládeže

✎ „Vždyť každý počátek své kouzlo v sobě chová, a to nás chrání a pomáhá nám žít,“ píše se v jedné německé básni. Otevřeli jste tuto knihu, možná vás zaujal už její název, nebo vás onen podivný myšák přiměl zeptat se, o čem vlastně pojednává. Proto vám chceme publikaci nazvanou **Koučování iniciativ mládeže: Příručka pro podporu aktivní účasti mladých lidí** představit alespoň několika slovy. Doufáme, že její název hovoří sám za sebe. Odráží naši snahu dospět ke společnému přístupu při doprovázení skupin mladých lidí, jež uskutečňují projekty pořádané pod hlavičkou iniciativ mládeže. Činnost, kterou označujeme slovem koučing se v oblasti práce s mládeží a neformálního vzdělávání postupně rozvíjí, a to jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Dosud se však neustálila jasná představa o tom, co obnáší, zejména jde-li o podporu zvláštních projektů, jako jsou iniciativy mládeže.

Naštěstí jsme objevili roztomilého Osíka, čilého, všetečného tvorečka s citlivými fousky v myším knírku. Bude vás provázet touto knihou jako váš osobní asistent a do jejího čtení vnese svěží barvy a trochu slunečního svitu.

Nechte tedy Osíka, ať vás vyzve k prvním krůčkům do světa koučování mladých lidí.

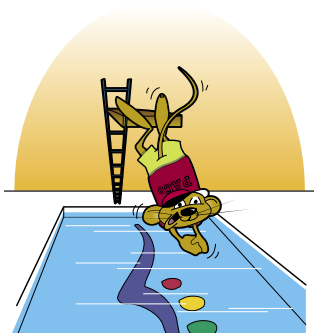
✎ Své komentáře zasílejte na adresu:
participation@salto-youth.net



Osík Osobní asistent kouče

Osík vás vybízí, abyste naskočili na koučův bicykl a vyrazili na cestu napříč iniciativami mládeže.

Úvod



➤ **Iniciativy mládeže** vedou mladé lidi k tomu, aby byli v každodenním životě všímaví a otevřeně hovořili o svých místních potřebách a zájmech, ale také o velkých celosvětových problémech. Tato akce evropských programů Mládež (2000–2006) a Mládež v akci (2007–2013) pomáhá mladým lidem rozvinout jejich tvořivost tím, že jim nabízí příležitost realizovat vlastní nápady z oblastí jako umění a kultura, začlenění do společnosti, životní prostředí, ochrana kulturního dědictví, aktivní účast mladých lidí, evropské souvislosti, rozvoj venkova, politika v oblasti práce s mládeží, zdraví, protidrogové postoje, volný čas mládeže, boj proti rasismu a xenofobii, rovné příležitosti, sport, média a komunikace a mnoha dalších. Iniciativy mládeže umožňují mladým lidem přímo a aktivně se zapojit do veřejného života na místní úrovni, a proto jsou skutečným odrazovým můstkem k participaci mladých lidí.

➤ **Iniciativy mládeže: v centru současných změn**

Přání mladých lidí zapojit se do života své čtvrti, města či vesnice nebo se vyjadřovat k celosvětovým otázkám není bezvýznamné a mladí lidé se do aktivit zařazují čím dál více. Můžeme ovšem pozorovat určitý vývoj ve způsobu jejich začlenění. Na rozdíl od starších generací se vede méně politických debat, dlouhých polemik a nekonečných výměn názorů. Přístupy mladých lidí jsou nyní tvořivější a přímo souvisejí s rozvojem médií a globalizace.

Mladí lidé mají zjevně zvláštní zálibu v kreativních formách zapojování do veřejného života, využívají především obrazy, hudbu, divadlo, digitální technologie, informace o mládeži, zdravotní a protidrogovou výchovu, ekologické projekty a společenské akce. Jedinou iniciativou mládeže lze dosáhnout mnoha věcí, například otevření galerie vystavující díla mladých umělců různého původu a z rozmanitých kulturních prostředí, založení názorového listu nebo místní rozhlasové stanice, zřízení internetových stránek nabízejících prostor pro diskuse, diskuse a výpovědi očitých svědků, vytvoření multimediální prezentace o celoevropských problémech, uspořádání festivalu ve venkovském prostředí, vytvoření aktivit pro školáky, které jim pomohou objevit Evropu...

➤ **Iniciativy mládeže: spojovací článek k politickým a sociálním otázkám Evropy**

V rámci programu Mládež v akci jsou iniciativy mládeže klíčovou akcí, která mladým lidem pomáhá najít jejich místo na evropské politické a sociální scéně. Díky tomu, že mladým lidem umožňují účastnit se společného projektu, nabízejí iniciativy mládeže konkrétní a živou formu zapojení, ve které se účastníci musejí dohodnout na cílech a společně usilovat o jejich naplnění. Rovněž mladým lidem poskytují příležitost k převzetí odpovědnosti, k vyjednávání mezi sebou navzájem i se svým okolím, k plánování a propagování vlastní činnosti.

Iniciativy mládeže jsou akcí spojující místní prostředí (v němž mladí lidé žijí) s obecnými evropskými zájmy. Projekty se zabývají tématy, která jsou společná mnoha mladým Evropanům, a shodují se s hodnotami, jež jsou v evropském kontextu považovány za prvořadé. Prostřednictvím iniciativ mládeže dostanou mladí lidé příležitost stát se pány svého vlastního života a posly budoucnosti. Tato akce představuje platformu pro řešení problémů a zlepšování života na místní úrovni a vyvolává zájem dalších mladých lidí z celé Evropy. Mimoto je nevhodným prostředkem k nabytí zkušeností s přejímáním odpovědnosti, získáváním nezávislosti a prací ve prospěch veřejného zájmu.

👉 **Iniciativy mládeže: zážitkové učení**

Iniciativy mládeže jsou vynikajícím nástrojem neformálního a zážitkového učení. Charakteristickým znakem těchto projektů je to, že vycházejí z každodenních zkušeností mladých lidí.

Prostřednictvím iniciativ mládeže mohou mladí lidé rozvinout své kognitivní dovednosti (vyhledávání informací o Evropě, jiných kulturách, evropských institucích...), sociální a vztahové dovednosti (komunikování, vyjednávání, diskutování ve skupině, spolupráci s druhými, propagaci projektu, setkávání s lidmi, naslouchání, přesvědčování...), morální kvality (otevřenost, solidaritu, úctu k demokratickým principům lidské svobody a rovnosti...), praktické a strategické dovednosti (vyplňování formulářů, dodržování termínů, plánování a uskutečňování činností...) a snad i politické vlastnosti ve výše zmíněném smyslu (služba ve veřejném zájmu).

👉 **Iniciativy mládeže: postupné dobrodružství**

Hodnota iniciativ mládeže nespočívá pouze v kvalitě výsledků projektu. Spíše a především tkví v bohatství procesů odehrávajících se v jeho průběhu. Proto se při podpoře iniciativ mládeže klade hlavní důraz na řešení sporů a vyjednávání ve skupině. Dobrodružství začíná kulturními a sociálními odlišnostmi a vztahy mezi mladými muži a ženami a lze je vnímat jako postupný proces: komunikování, sbírání informací, spoluzití, vyjadřování vlastních názorů, využívání představitosti, rozvíjení tvořivosti, uskutečňování společného výtvaru a jeho propagování, přebírání iniciativy, zapojování, odevzdání se a jednání. Každý projekt může samozřejmě začít na jiné úrovni podle toho, jací mladí lidé se jej účastní a v jakých podmínkách.

Kde je v tomto dobrodružství místo pro koučing? Podpora iniciativ mládeže nemůže být improvizovaná, je třeba se na ni důkladně připravit. K tomu může přispět i tato příručka, jejímž cílem je vést lidi koučující projekty mládeže, poskytnout jim několik záchytných bodů, námětů k sebereflexi, návrhů a praktických nástrojů. Pokud hledáte právě toto, pusťte se do čtení!

Majo Hansotte

*referentka pro aktivní občanství
Bureau International Jeunesse
Francouzské společenství Belgie*

Ini- cia- tiva

1. OTEVŘENÍ DVEŘÍ K PŘEVZETÍ INICIATIVY



Budte aktivní! Nečekejte, až vaše problémy vyřeší někdo jiný! Projevte zájem! Starejte se sami o svůj rozvoj a o své okolí! Přesvědčte se, že můžete učinit svět lepším místem pro život... Tyto nebo podobné slogany jste už pravděpodobně slyšeli, neboť jsou v dnešní době velmi populární. Tak proč se obtěžovat? Proč je tak důležité vzít iniciativu do svých rukou?

V této kapitole budeme rozebírat pojmy iniciativy mládeže a aktivní účast, na jejichž základě můžeme začít uvažovat o některých z těchto klíčových otázek. Proč se zapojovat a co to pro mladého člověka znamená „být aktivní“? Jak mohou aktivní účast posílit různé nástroje, například místní a mezinárodní iniciativy mládeže? A proč je to vůbec tak důležité?

Iniciativy mládeže a aktivní účast

„Iniciativa mládeže je způsob, jak upozornit na zajímavé téma nebo velice vážný problém a ukázat ho jiným, přimět je, aby o něm také přemýšleli a něco s ním dělali. Z mého pohledu pomáhají iniciativy mládeže vychovat inteligentnější a citlivější generaci, protože lidé, kteří někdy připravovali takovýto projekt nebo se ho účastnili, se k němu vracejí a věnují se mu co nejdéle.“
Jaana (19), Estonsko

Jak již bylo řečeno, iniciativy mládeže jsou vynikajícím prostředkem pro zvyšování aktivní účasti mladých lidí v místním měřítku. Tyto projekty jsou založeny na myšlence, že mladí lidé mohou sami převzít iniciativu a pokusit se zlepšit svůj život, vyřešit problémy kolem sebe a uspokojit své potřeby (v možném rozsahu činnosti a vlivu), místo aby čekali, až to za ně udělá někdo jiný. Většina iniciativ mládeže je proto přímo spojena s životem v místě bydliště, třebaže některé z nich se zabývají i otázkami regionálního, národního, či dokonce mezinárodního dosahu.

Následující schéma znázorňuje, že jádro iniciativ mládeže tvoří právě aktivní účast. Aktivita dává člověku sílu ovlivňovat okolní svět a mladým lidem umožňuje využít jejich tvořivosti při práci na společných úkolech.

„Podle mě nabízí iniciativa mládeže mladým lidem šanci uvést jejich nápady do života. Stejně jako aktivní účast znamená nečekat, až to, co má být uděláno, udělají druzí.“
Tomasz Moleda (21), Polsko



Aktivní účast přináší mladým lidem četné výhody: vliv na věci, které jsou pro ně důležité, získání nových schopností a dovedností, uplatnění vlastní tvořivosti a zájmů, činnost ve skupině vrstevníků se stejným pohledem na svět, rozvoj odpovědnosti za sebe sama i za své okolí a mnohé další.



„Iniciativy mládeže dávají mladým lidem šanci rozvinout dovednosti a postupy, které se nelze naučit ve škole.“
Dimitri (18), Estonsko

„Když jsem součástí pracovního týmu, připadám si zapojen a mohu přispět několika cihlami ke stavbě zdi.“
Martin (18), Česká republika

„Pro mě je iniciativa mládeže způsob, jak získat nové zkušenosti, rozvinout své dovednosti, a první krok ke změně světa učiněný na místní úrovni.“
Baiba (18), Lotyšsko

Za zmínku stojí i další věc: uznání mládeže za produktivní a živou sílu. Pokoušejí-li se mladí lidé aktivně zlepšit prostředí v místě svého bydliště, nepovažují je ostatní za problémovou skupinu (to se často stává tam, kde je mládež pasivní), ale za velmi důležitý zdroj informací a za partnera, jehož názory je třeba brát vážně, zejména v otázkách, které se týkají mladých lidí.

Seznam témat, která lze v rámci iniciativ mládeže zpracovávat, je nepřeborný; tvořivosti a fantazii mladých lidí se meze nekladou. Projekty se mohou zaměřit na umění a kulturu, rozvoj města nebo venkova, vzdělávání mladých lidí jinými mladými lidmi, rovné příležitosti, práci s přistěhovalci, s lidmi s postižením, seniory nebo bezdomovci, mohou se rovněž soustředit na informace pro mládež či o mládeži, ochranu životního prostředí, rozvoj jakýchkoli jiných zájmů mladých lidí. Zvláštní přednost je dávana projektům, jichž se účastní mladí lidé se zdravotním, sociálním, ekonomickým, geografickým nebo kulturním znevýhodněním.

Národní iniciativy mládeže

Při realizaci iniciativy mládeže na místní úrovni musí skupina mladých lidí společně pracovat na uskutečňování sdílené myšlenky, která na jedné straně odráží její vlastní zájmy a na straně druhé má „místní dopad“ a „evropský rozměr“. Co znamenají tyto dva výrazy, běžně používané při práci s mládeží v evropském kontextu?

Místní dopad

Je mnoho způsobů, jak mohou být mladí lidé v místě svého bydliště aktivní. Mohou založit klub mládeže, postavit zdi pro sprejery, pečovat o ubývající včelstva a propagovat včelařství, získat dobrovolníky pro pomoc v domovech důchodců, navrhnout protidrogovou kampaň pro školy a kluby mládeže, vytvořit mezinárodní časopis pro mládež..., to je jen několik příkladů činností mladých lidí, které lze uskutečnit pod hlavičkou iniciativ mládeže.

Jedním z možných pohledů na místní dopad je stanovit, jaký prospěch přinese připravovaný projekt tamnímu obyvatelstvu. Možná něco změní, pomůže vyřešit místní problémy nebo obohatí místní život. Součástí místního dopadu je také to, že se mladí lidé pokusí získat pro spolupráci další lidi a instituce, například městskou radu, zastupitelstvo, městský úřad, školy, sdružení, kluby mládeže, církve, noviny atd. Podstatným znakem místního dopadu je tedy práce na tématu, které je důležité pro místní obyvatele, ale také spojení místních sil v zájmu dosažení vytyčených cílů.

V různých iniciativách mládeže se ovšem místní dopad projevuje různým způsobem. Založení skupiny mladých dobrovolníků, kteří se věnují dětem s postižením a organizují jejich volný čas, mělo v jedné iniciativě mládeže obrovský místní dopad, protože v tomto městě dosud nikdo o integraci dětí s postižením mezi zdravé mladé lidi nepřemýšlel. Je zřejmé, že místní dopad závisí na řadě skutečností a potřeb místní komunity, které mohou být velice různorodé, ale často je spojen s pomocí skupinám lidí, kteří čelí obtížným životním podmínkám. Otevření nových možností v místě bydliště má rozhodně velký místní dopad.

Evropský rozměr

Evropský rozměr je druhým důležitým prvkem iniciativ mládeže. Má evropský rozměr iniciativa, která zahrnuje pouze aktivity v místě bydliště bez spolupráce s mezinárodními partnery? Pokud ano, jaký? Pokud ne, jak ji lze o tento rozměr rozšířit?


Není snadné (možná je to dokonce nemožné) dát na tyto otázky jedinou správnou odpověď. Jednou z možností, jak o nich začít uvažovat, je zeptat se: Je téma, které jsme si vybrali pro naši iniciativu, pouze místního významu, nebo odráží také celoevropské problémy? Například v iniciativě mládeže zaměřené na životní prostředí se evropský rozměr projevuje tím, že ochrana životního prostředí je problém společný všem evropským zemím.

Věnuje se iniciativa mládeže skupinám mladých lidí s omezeným přístupem k příležitostem, například k těm, které nabízejí programy Evropského společenství? Je jejím cílem vyrovnat šance těchto lidí? Například se může snažit zlepšit postavení mladých lidí, kteří jsou často odsouváni na okraj společnosti, protože jsou jiní (mají jinou barvu pleti, jiné duševní nebo tělesné schopnosti, jiné kulturní zázemí, jinou sexuální orientaci, jiné náboženské vyznání...) nebo se nacházejí ve znevýhodněné situaci (nemají dostatek rodinné podpory, jsou chudí, mají nízkou kvalifikaci, stali se obětmi trestné činnosti a zneužívání, jsou závislí na drogách, nezaměstnaní...), nebo prostě žijí ve venkovských či odlehlých oblastech s omezeným přístupem k informacím. Pokud se vaše iniciativa zaměřuje na některou z výše uvedených skupin mladých lidí, můžete to považovat za její evropský rozměr, neboť vyrovnávání příležitostí je jednou z evropských priorit.

Využívají mladí lidé při plánování svého projektu metody nebo nápady, které se zrodily v jiných evropských zemích? Součástí evropského rozměru může být například uplatnění metod vyvinutých mladými lidmi v jiné evropské zemi v rámci iniciativy mládeže zabývající se stejným tématem, třeba graffiti. Evropský rozměr projektu však může představovat téměř jakákoli forma evropské spolupráce nebo zkušenosti, která mladým lidem umožňuje projekt obohatit o nové prvky.

Evropský rozměr lze v zásadě chápat jako přidanou hodnotu místního projektu. Zkuste se na chvíli nad svůj projekt povznést a podívat se na něj „z výšky“. Uvidíte, kolik jeho prvků souvisí s evropskými problémy, hodnotami, prioritami, tématy atd. Množství materiálů o evropských tématech najdete samozřejmě na internetu, podrobnější informace o aktuálních prioritách Evropské komise získáte na Evropském portálu pro mládež zřízeném Evropskou komisí (odkaz najdete na konci publikace v seznamu internetových zdrojů), ale také se můžete pokusit vystavět svoji iniciativu mládeže na „zelené louce“.



 „Pro mě je iniciativa mládeže způsob, jak začít dělat něco opravdu dobrého pro změnu společnosti.“
Gianluca (26), Itálie

„Iniciativy mládeže mohou být lokální nebo mohou být vedle zaměření na místní záležitosti vykonávány ve spolupráci s mladými lidmi z jiných zemí.“
Maria (20), Polsko

„Myslím si, že iniciativy mládeže představují pro mladé lidi konkrétní možnost, jak se porovnat se současným životem, s mladými lidmi téhož věku z jiných evropských zemí.“
Claudio (24), Itálie

Nadnárodní iniciativy mládeže

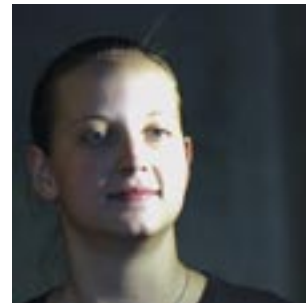
Odpovědět na otázku, co jsou nadnárodní iniciativy mládeže, může být poněkud obtížnější. Iniciativy mládeže bývají často charakterizovány především zřetelným dopadem na místní úrovni, a proto mohou jejich mezinárodní souvislosti budit pochybnosti. Nadnárodní iniciativy mládeže, jak je popsáno v průvodci evropským programem Mládež v akci, obsahují hlavní prvky národních iniciativ mládeže, ale vedle nich také silné mezinárodní vazby.

Aktiviny pořádané jako nadnárodní iniciativy mládeže jsou projekty spolupráce mezi národními iniciativami z různých zemí, v nichž každý z partnerů vyvíjí činnost ve prospěch své místní komunity. Nadnárodní iniciativa mládeže je jinými slovy projekt, v němž mladí lidé působící v místě svého bydliště spolupracují s partnery z jiných zemí, kteří mají podobné potřeby nebo zájmy, sdílejí s nimi své zkušenosti a učí se z jejich postupů, metod atd.

Přidaná hodnota nadnárodních iniciativ mládeže spočívá mimo jiné v tom, že se mladí lidé naučí spolupracovat na evropské úrovni. V ideálním případě tyto projekty mladým lidem umožní rozvinout interkulturní dovednosti, zažít komunikaci s evropskými partnery, naučit se pracovat v mezinárodním týmu, dělit se o úkoly a povinnosti s lidmi z jiných zemí. Účast v těchto projektech pomáhá budovat sebedůvěru potřebnou k zaujetí aktivního postoje v místě bydliště a uskutečňovat nápady rozvinuté společně s vrstevníky z jiných evropských zemí.

Pro nadnárodní iniciativy mládeže platí známé heslo „mysli globálně, jednej lokálně“, neboť příklady úspěšných postupů z jiných zemí velmi často motivují mladé lidi k tomu, aby zahájili vlastní projekt, který změní jejich okolí a zlepší jejich život. Rovněž se stává, že sdílením zkušeností získají účastníci lepší znalosti o tom, jak to vypadá v jiných zemích, a naučí se řešit problémy mladých lidí novými způsoby.

Nadnárodní iniciativy mládeže umožňují mladými lidem uplatnit zkušenosti z jiných evropských zemí v místních podmínkách, což je jedno z velice praktických vysvětlení, jak nadnárodní projekty prohlubují u mladých lidí porozumění pojmu aktivní evropské občanství. Mladí lidé se svými vrstevníky z jiných zemí hledají shodné zájmy a společným úsilím mění svůj život k lepšímu.



Rozdíly mezi národními a nadnárodními iniciativami mládeže

Národní iniciativy mládeže	Nadnárodní iniciativy mládeže
zahrnují spolupráci na místní, regionální nebo celostátní úrovni	zahrnují mezinárodní spolupráci založenou na principu vytváření sítí
nemusejí obsahovat interkulturní prvky	obsahují interkulturní prvky
jejich součástí může být cestování na místní, regionální nebo celostátní úrovni	jejich součástí může být cestování na místní, regionální, celostátní nebo mezinárodní úrovni
projekt realizuje skupina mladých lidí z jedné země, není nutný zahraniční partner projektu	na projektu spolupracují alespoň dvě skupiny mladých lidí z různých zemí
téma či aktivity projektu odrážejí zájmy skupiny a zaměřují se na otázky místního významu	projekt má společná témata či aktivity vycházející ze zájmů mladých lidí ze všech zúčastněných zemí
projekt obsahuje navazující místní aktivity tvořené několika událostmi nebo akcemi	projekt obsahuje navazující místní a mezinárodní aktivity tvořené několika událostmi nebo akcemi
vedení projektu spočívá na skupině	na vedení projektu se podílejí skupiny ze všech zúčastněných zemí
vlastnictví projektu a jednotlivé povinnosti se dělí mezi členy skupiny	vlastnictví projektu a jednotlivé povinnosti se dělí mezi členy všech partnerských skupin
o projekt žádá skupina a v případě úspěchu získává grant	o projekt žádá jménem všech partnerů jedna z partnerských skupin (tzv. koordinující skupina) a v případě úspěchu získává grant, který rozdělí mezi partnery podle předem dohodnutého rozdělení projektových aktivit
skupinová dynamika se většinou omezuje na danou skupinu účastníků	procesy skupinové dynamiky v národních skupinách probíhají paralelně s procesy v mezinárodní skupině, a to prostřednictvím lidí, kteří jsou ve stálém kontaktu s partnery

Závěrem lze říci, že jak v národních, tak v nadnárodních iniciativách mládeže by odpovědnost za plánování, realizaci i hodnocení projektu měli nést sami mladí lidé a jejich projekt by měl přinášet prospěch místnímu okolí nebo okolí zúčastněných partnerských skupin.

Tento průvodce se zabývá především národními iniciativami mládeže, ale kvůli odlišnostem mezi národními a nadnárodními projekty jsou na různých místech textu uvedeny i náměty na podporu nadnárodních iniciativ.

1.2 Mladí lidé jako majitelé klíčů



Abychom lépe porozuměli tomu, jak aktivní účast chápou sami mladí lidé a jaké významy připisují výrazům iniciativa mládeže a aktivní účast, provedli jsme rozhovory s mladými lidmi z různých evropských zemí. Ilustrační citáty uváděné v celé knize bychom chtěli nyní doplnit o shrnutí názorů oslovených mladých lidí, protože objasňují jejich pohled na hlavní témata probíraná v tomto průvodci. Skupina dotazovaných mladých lidí byla poměrně různorodá, a to nejen z hlediska jejich zeměpisného původu, ale také z hlediska jejich zkušeností s iniciativami mládeže. Někteří uskutečnili nadnárodní iniciativy, jiní se účastnili iniciativ na místní úrovni a další neměli s těmito projekty dosud žádné zkušenosti. Pro mladé lidi, kterých jsme se ptali, když jsme připravovali tohoto průvodce, znamená iniciativa mládeže mnoho věcí:

↘ seberozvoj, příležitost k aktivitě, odpovědnost za dlouhodobé vize, ochotu pomáhat druhým, výměnu myšlenek, angažovanost, spolupráci s druhými, utváření světa podle svých potřeb, zlepšování situace mladých lidí, realizaci vlastních nápadů a snů, činnost pro druhé, zkoušení nových cest a řešení, nezávislost na rozhodování dospělých, společné cíle a činy...

Podstatným znakem společným všem těmto odpovědím je, že iniciativy mládeže jsou činnosti mladých lidí vykonávané proto, aby jejich bezprostřednímu okolí přinesly něco nového nebo aby v něm něco změnily. Navíc díky iniciativám mládeže, jak řekli někteří z dotázaných, se mladí lidé stávají uznávanými evropskými partnery v otázkách týkajících se mládeže, neboť peníze na uskutečnění svých nápadů získávají oni sami, a nikoli místní úřady nebo školy.

Dalším aspektem, který mladí lidé zdůrazňovali, je vztah mezi rozvojem sebe sama a rozvojem místního okolí. Naznačili, že iniciativy mládeže jim dávají vyhlídku něco změnit, přispět k budování místního života. Potřeba něco dělat, nebýt pasivní, vzít problémy a obtíže do svých rukou, tak mladí lidé vnímají svoji aktivní účast ve veřejném životě. Vlivu své činnosti na místní život přikládají velkou důležitost: „*Mohu změnit svět kolem sebe,*“ řekl jeden z dotázaných.

Aktivní účast chápou mladí lidé vrstevnatě (v závislosti na konkrétní situaci). V některých případech je za aktivitu považováno už to, že nesedí doma u televize, ale dělají něco s ostatními. Většinou je však aktivní účast přímo spojena s jejich projekty a s bezprostředním zapojením členů skupiny do všech projektových fází. Poslední vrstvu aktivní účasti představuje plné vědomí důležitosti činností mladých lidí pro místní úřady, dospělé a jiné mladé lidi, kteří žijí ve stejném místě a jejichž zájmy se ti aktivní snaží reprezentovat.

Vezmeme-li v úvahu tato (mohlo by se říci) idealistická pojetí aktivní účasti v iniciativách mládeže, pak nacházíme poměrně vysokou shodu mezi názory mladých lidí a politickými cíli.

Kdo potřebuje kouče 1.3

V různých fázích iniciativy mládeže mohou mladí lidé dostat příležitost naučit se novým dovednostem v oblastech, jako je skupinová práce, komunikace, řízení projektu, řešení problémů, zvládnání konfliktů, shromažďování finančních prostředků a hospodaření s nimi, vztahy s veřejností a mnohé další. Tento poměrně obsáhlý výčet naznačuje velký potenciál iniciativ mládeže jako pedagogického prostředku. K tomu, aby se celý proces skutečně stal pozitivní vzdělávací zkušeností, však někteří mladí lidé potřebují určitou podporu. Ta jim umožní překonat obtíže v průběhu projektu a nedostatek dovedností nebo předchozích zkušeností.

Pro mladého člověka, který je plný energie, není těžké být aktivní. Ale k uskutečnění projektu v rámci evropského programu energie a motivace nestačí. Respektování pravidel a převzetí nezbytné odpovědnosti při přípravě rozpočtu, plánování aktivit, dodržování termínů a plnění dalších úkolů vyžaduje jisté schopnosti a dovednosti, které mladí lidé nemusejí mít.

A jakmile svůj projekt zahájí, začnou si často klást různé otázky. Jak udržet skupinu pohromadě? Jak motivovat druhé, když jsou otráveni a nechťejí se už na ničem podílet? Jak hospodařit s penězi, shromažďovat účtenky a materiály k projektu, psát zprávy, získávat podporu dospělých, komunikovat s obyvateli a úřady v místě bydliště a reagovat na krize? To jsou jen některé příklady situací, v nichž mladí lidé potřebují kouče, který by jim pomohl pohnout se kupředu.

Iniciativy mládeže jsou ve většině případů dlouhodobé projekty, a to představuje další kámen úrazu, neboť mladé lidi zavazují na dlouho dopředu. Podle vyjádření samotných mladých lidí je kouč zvláště důležitý při přípravě projektu, když potřebují zkontrolovat, zda je všechno v pořádku, a ověřit právní a finanční záležitosti. Dále je užitečný jeho dohled nad skupinovou dynamikou.

Také se může stát, že mladí lidé budou potřebovat asistenci pouze v okamžiku, kdy realizaci projektu ohrozí nějaký problém nebo krize. Největší obavy mohou mít například z toho, že se jednoho dne skupina z nejrůznějších důvodů zhroutí nebo že nebude schopná připravit veškerou finanční dokumentaci podle pravidel nebo požadavků sponzora. Pokud se projekt nebo skupina zhroutí, právní odpovědnost ponese alespoň jeden z mladých lidí a případně organizace, která skupinu podporuje. V takových případech bývá pomoc kouče mimořádně cenná a velmi vítaná.

V neposlední řadě mějte stále na paměti, že rozsah potřebné podpory závisí na konkrétní situaci a potřebách skupiny, ale vždy by měl respektovat nezávislost a samostatnost mladých lidí.

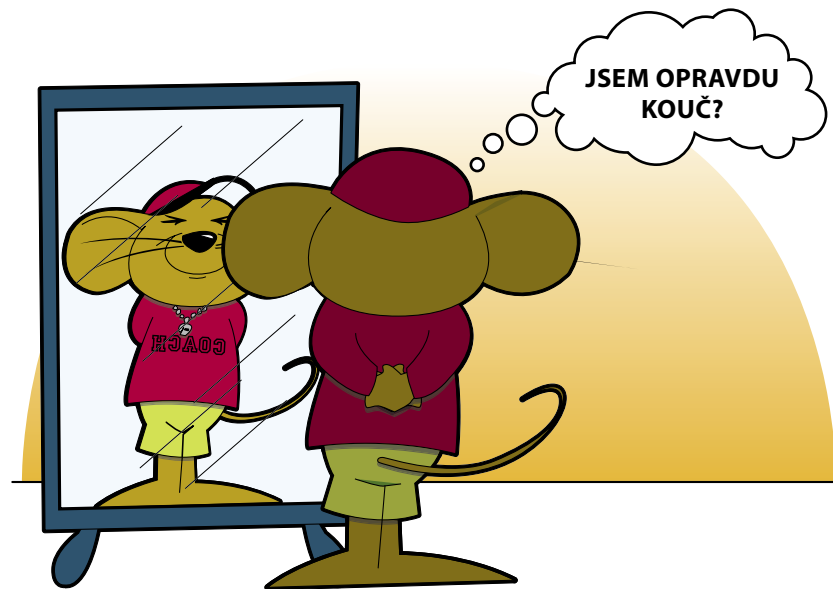
„Podle mě je obtížný právě začátek projektu. Myslím, že na začátku projektu jsou rady od profesionálů hodně důležité.“
Mari (18), Estonsko



„Po celou dobu realizace našeho projektu jsme měli k dispozici člověka, na kterého jsme se mohli obrátit, když jsme měli nějaký problém. Tento člověk se na projektu nijak nepodílel, ale pořád byl jakoby naším stínem, který nám pomáhal a podporoval nás, když jsme potřebovali.“
Tomasz (21), Polsko

Zr- cad- lo

2. KOUČOVO ZRCADLO



V této kapitole se s vámi podělíme o několik úvah nad **koučingem a rolí kouče** v kontextu práce se skupinami mladých lidí, které chtějí zahájit nebo už uskutečňují iniciativu mládeže. Věříme, že tyto myšlenky budou užitečné i pro všechny další projekty realizované mladými lidmi a podporované či doprovázené dobrovolnými či profesionálními pracovníky s mládeží.

Také vás vyzveme, abyste pohlédli do zrcadla a zeptali se sami sebe: „Proč jsem koučem?“ nebo: „Proč chci být koučem?“ Vaše důvody mohou být různé. Někteří z vás chtějí podporovat mladé lidi, aby rozvinuli svůj potenciál, jiní jim chtějí pomoci při osvojování dovedností potřebných pro úspěšné začlenění do společnosti. Bez ohledu na konkrétní důvody má každý kouč v každé situaci jisté základní role a měl by uplatňovat určitý základní přístup.

2.1 Jak chápeme koučing

Třebaže koučing není nová činnost, je tento výraz při práci s mládeží v evropském kontextu doposud poměrně málo užíván. Mnohem častěji se vyskytuje ve sportu nebo v podnikatelské sféře, a tyto oblasti se člověku pravděpodobně nejdříve vybaví, když o koučingu přemýšlí. Jsme si vědomi toho, že výraz používaný v jiných souvislostech může vyvolat nepřiměřená očekávání (například když na počátku myslíte na fotbalového trenéra). Ale i když koučing ve sportu, ve vzdělávání, v podnikání a v životě přináší velmi odlišné zkušenosti, základní principy a cíle jsou obvykle stejné. Koučing je zpravidla činnost zaměřená na uvolnění potenciálu skupin nebo jednotlivců. Je to dialog učení a změny. Zároveň je koučing modelem pro to, jak snadno a rychle může být změna dosažena.

Svoji činnost zaměřenou na podporu mladých lidí nemusíte nazývat koučing. V naší příručce tímto výrazem ve skutečnosti označujeme celou řadu činností, jimiž lze podporovat mladé lidi při realizaci iniciativ mládeže nebo jiných projektů. Některé z námi navrhaných postupů mají svůj původ v jiných oblastech koučingu, ale jsou obohaceny o postoje a přístupy specifické pro oblast práce s mládeží v evropském kontextu.



Existují dokonce i nevládní organizace, které nabízejí koučing skupinám pracujícím na projektech nebo týmům plnícím konkrétní úkoly, ale v rámci evropského programu Mládež v akci je využívání koučingu poměrně nové. Proto zde chceme koučing více rozšířit, a tím zvýšit kvalitu projektů založených na aktivní účasti mladých lidí. Tato situace nám poskytuje příležitost definovat, co máme na mysli, když používáme výrazy kouč nebo koučing. Zároveň jsme si vědomi rizika, že pokusíme-li se vymezit obsah procesu koučingu a práce vykonávané koučem, nepodaří se nám obsáhnout všechny aspekty uvažovaných činností a zvláštnosti jednotlivých zemí. Doufáme však, že náš pokus o vysvětlení koučingu bude přinejmenším dobrým základem pro další diskusi.

2.2 Kouč při práci s mládeží v evropském kontextu

Víme, že osobu kouče nedefinuje vzdělání ani profesní dráha, ale ani náplň jeho práce. Jak tedy vypadá? Kdo je tím koučem, o němž zde hovoříme? Pokud víme, neexistuje takový titul, povolání ani obor studia. Koučem v našem pojetí mohou být dobrovolníci i profesionálové, vedoucí skupin mládeže nebo mládežnických organizací, pracovníci v klubech mládeže nebo ve službách pro mládež. Mohou to být i mladí lidé, kteří mají zkušenosti s realizací iniciativ mládeže nebo jiných projektů a začínají je šířit mezi dalšími mladými lidmi. Navíc různé evropské země, nebo dokonce regiony, mají vlastní pojetí práce s mládeží, vycházející z její organizace, ze zkušeností, tradic a sociokulturního prostředí země.

Můžeme se pokusit definovat kouče na základě toho, jak pracuje s mladými lidmi. Specifickým způsobem podporuje především jejich osobní rozvoj prostřednictvím rozmanitých metod a vytváří příležitosti k účasti v různých programech či aktivitách. Takovou činnost lze obecně označit za neformální vzdělávání. Účastí v aktivitách neformálního vzdělávání získají mladí lidé sebedůvěru a zkušenosti, naučí se pracovat společně a přebírat odpovědnost za sebe samé i za prostředí, v němž žijí. Neformální vzdělávání je také dobrým prostorem, ve kterém se mladí lidé mohou naučit aktivně se zapojovat, protože vychází z principů dobrovolnosti a řízení sebe sama. Mladí lidé se musejí sami rozhodovat a nést odpovědnost za realizaci vlastních rozhodnutí.



Z toho vyplývá, že kouč by měl mít zkušenosti s prací s mládeží, měl by umět doprovázet skupiny mladých lidí a podporovat jejich aktivní účast. Jakmile se však jedná o iniciativu mládeže a o vztah se skupinou mladých lidí uskutečňujících takovýto projekt, může být jeho pozice poněkud specifická.

Kouč je osoba, která se přímo neúčastní vlastní iniciativy mládeže, ale přesto podporuje skupinu mladých lidí při uskutečňování jejich projektu (tedy ačkoli může být fyzicky přítomen na schůzkách mladých lidí, jeho pozice je vždy zřetelně odlišná od postavení osob tvořících jádro skupiny). Pracuje s mladými lidmi čas od času a vykonává zvláštní úkoly podle potřeb skupiny (např. poskytuje informace, rady, organizuje semináře či workshopy).



Kouč je odpovědný za proces koučingu a zřídkakdy se zapojuje do realizace iniciativy mládeže ani se neujímá konkrétních úkolů v projektu. Jeho pozice, role a povinnosti vymezují specifický vztah mezi osobou doprovázející iniciativu mládeže a skupinou mladých lidí uskutečňujících projekt.

Dalším důležitým aspektem práce kouče je vztah k mladým lidem. Ten je nejpodstatnějším předpokladem jejich povzbuzování, v našem případě povzbuzování k větší aktivní účasti. Není nutné, aby kouč znal skupinu mladých lidí předtím, než tato skupina zahájí svoji iniciativu. Pokud ji však nezná, může na začátku určitou dobu trvat, než si ke skupině vytvoří pozitivní vztah. Kouč také nemusí znát všechny členy skupiny, ale může navázat kontakty s jejím jádrem. V případě iniciativy mládeže (jejíž průběh je popsán v následující kapitole) se může dokonce stát, že koučing nezačne na začátku projektu, ale teprve v jeho polovině, nebo dokonce až v závěru.

Mějte prosím na paměti, že všechny dosud zmíněné aspekty práce kouče by neměly být považovány za výlučné faktory. Není to jediná definice kouče pracujícího s mládeží v evropském kontextu. Role osoby doprovázející skupinu mladých lidí se může měnit v závislosti na situaci a na konkrétním projektu. Je dobré si to uvědomit, protože to ovlivní vaši práci.

Kouč v projektu iniciativy mládeže je spíše průvodcem - upozorňuje na obtížné úseky cesty a navrhuje způsoby, jak je překonat.

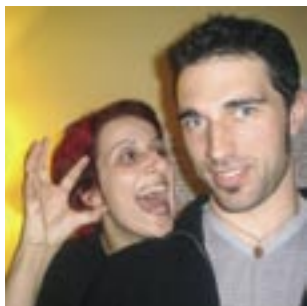
2.3 Poznejte sama sebe jako kouče



Najděte si chvilku na pohled do zrcadla a zeptejte se sami sebe: Kdo jsem jako kouč? Proč chci být koučem? Jaká je má motivace? Jaké jsou mé zájmy? Jak přistupuji k mladým lidem? Které z mých předchozích zkušeností mohou být pro práci kouče užitečné? Jaké mám schopnosti pro jednání s lidmi? Jaké jsou mé silné a slabé stránky při práci s mládeží? Jaká role mi nejvíce „sedne“, v jaké roli se cítím nejlépe? Jaké mám vnitřní zdroje pro práci kouče?

Možná je těch otázek příliš mnoho, možná příliš málo! Poznávání sebe sama jako osobnosti, jako lidské bytosti je nekončící celoživotní proces. Stejně tak poznávání sebe sama jako kouče může být neustálý introspektivní proces provázející celou vaši práci s mladými lidmi. Kladení otázek a uvažování o sobě samém je nezbytné před začátkem jakékoli činnosti, kterou lze označit slovem koučing, protože vám to pomůže lépe poznat sama sebe, odhalit vlastní motivaci, postoje, schopnosti i meze a různé role. Poznejte sama sebe, abyste byli připraveni poznávat druhé.

2.3.1 Ujasněte si svoji motivaci



Motivace ke koučování projektu mladých lidí přichází z nejrůznějších směrů. Jistou roli zde mohou hrát ideály, finanční, osobní a institucionální zájmy či motivy. Je důležité vyjasnit si vlastní motivaci hned na počátku, ještě než začnete skupinu mladých lidí skutečně koučovat. V následujícím textu si všimneme toho, že jednou z nezbytných podmínek úspěšného a konstruktivního koučingu je nestranný a otevřený postoj kouče.

Idealistické zájmy se mohou uplatňovat, když si myslíte, že téma, kterým se skupina chce zabývat, má mimořádný společenský význam, a proto stojí za to její iniciativu podporovat.

Finanční zájmy vystoupí do popředí, když pracujete převážně jako kouč a touto prací si zajišťujete živobytí, nebo když máte pocit, že to přinese ekonomický prospěch vaší obci či lokalitě.

V případech, kdy se již se skupinou znáte nebo jste s někým z ní spřáteleni, bude vaše motivace ke koučingu pravděpodobně vycházet z osobních vztahů.

„Nejnebezpečnější“ motivací jsou institucionální nebo vlastní zájmy. Tato motivace může vést k tomu, že převezmete vedoucí úlohu, místo abyste nabízeli obecný rámec a postupy, jimiž má skupina volně procházet a svobodně uskutečňovat vlastní cíle a myšlenky. Může se snadno stát, že skupině začnete podsouvat své osobní zájmy a myšlenky či cíle skupiny se vytratí.

Pokud si při vyjasňování svých zájmů a motivů uvědomíte, že skupinu mladých lidí chcete doprovázet a podporovat hlavně proto, že vy nebo organizace, pro kterou pracujete, očekáváte nějaký prospěch z potenciálních výsledků projektu, musíte během celého koučingu dávat pozor na to, abyste nejednali jako vedoucí nebo učitel. V takových případech bývá užitečné hned na začátku otevřeně uvést osobní či institucionální zájmy, prodiskutovat vzájemná očekávání a ujistit se, že jim obě strany rozumějí.

Závěrem lze říci: Pokud si předem vyjasníte svoji motivaci, vyšlapete si tím cestu. Získáte důvěru a jistotu a skupina, kterou doprovázíte, z toho bude mít značný prospěch.

Po uvažování o své motivaci byste se měli zamyslet nad svým postojem k lidem, které budete doprovázet, a ke koučingu obecně.



Uvažujte o svém postoji 2.3.2

Zeptejte se sami sebe: Kdy jsem se naposledy s někým radil/a? Co z této rady bylo pro mě užitečné, co jsem ocenil/a? Nebo naopak: Co mi vadilo? Velmi rychle přijdete na to, že si pravděpodobně nepamatujete účel, metody, techniky ani doporučení svého rádce, ale postřehy jako: Byl rádce obětavý a citlivý? Naslouchal mému příběhu? Dal mi upřímnou radu?

Proto byste vy jako kouč měli v první řadě zaujmout vnitřní postoj založený na důvěře. Ten naznačuje vaši připravenost aktivně naslouchat člověku, s nímž jednáte, projevovat o něho zájem, a také prezentovat sama sebe především jako lidského jedince.

Konstruktivní a úspěšný proces koučingu předpokládá, že mezi vámi a skupinou zavládne vztah vzájemné důvěry. Pro vybudování této důvěry je podstatné akceptovat a respektovat lidi, které doprovázíte. To kromě jiného znamená zbavit se pokud možno všech předsudků a nikoho nesoudit.

Jako kouč byste se měli pokusit chápat a vidět svět jiných lidí jejich očima. Dejte skupině najevo, že vyjadřování pocitů a zážitků je povoleno a bráno vážně. Především byste však měli uznat, že účastníci iniciativy mládeže jsou nejlepšími odborníky na svůj projekt a v zásadě znají nejlepší odpovědi na své otázky i řešení vlastních problémů. Vy je budete podle potřeby čas od času povzbuzovat, budete jim radit a možná jim pomůžete uspořádat myšlenky, ale nikdy byste za ně neměli přebírat odpovědnost.

Nevzdávejte to! Budte jako kapka vody, která pomalu, ale jistě vymílá kámen. Pracujte na sobě!

Předtím, než jsem se stal koučem, jsem si myslel, že koučing znamená nechat mladé lidi dělat si, co chtějí, a být něco jako pomocník v nouzi. Teď vidím, že je to složitější - role kouče je mnohem aktivnější - měl by vytvářet vhodný prostor pro možné aktivity a inspiraci.

V každém případě budete muset uplatňovat různé přístupy. Musíte být schopni „přepínat“ mezi různými hledisky a uvažovat mezioborově. Jste však také lidmi, a proto se do koučingu promítají i vaše stavy a emoce. Osobní problémy mohou být překážkou empatického přístupu z vaší strany. V zájmu zachování důvěry mezi vámi a skupinou je důležité v takovýchto okamžicích rozpoznat možná rizika a v případě potřeby si domluvit schůzku na jindy.

Po zamyšlení nad tím, jaký postoj zaujmete k mladým lidem, které budete koučovat, si ujasněte, jaká bude vaše role v průběhu celého procesu.

2.3.3 Ujasněte si svoji roli



V každodenním životě hraje každý různé role a zastává různé pozice. Jsme sousedé, přátelé, kamarádi, životní partneři, rodiče, synové, dcery, kolegové, šéfové, spolupracovníci a mnoho dalšího. Většinu z těchto rolí známe velmi dobře, umíme do nich snadno vstoupit, jsme v nich zbláhli a jistí. Když se máme ujmout nové role, musíme si na ni zvyknout. Na začátku můžeme v tomto neznámém terénu občas klopýtnout, připadáme si neschopní a nemotorní. Ale po získání určitých zkušeností se většinou rychle naučíme, jak se s novou rolí sžít.

Co to tedy pro vás znamená chtít začít pracovat jako kouč projektů organizovaných mladými lidmi a nabízet jim podporu a vlastní zkušenosti? Jakou roli na sebe vezmete? Jste přítelem a partnerem skupiny, která vás požádala o pomoc? Nebo jste spíš učitelem či vedoucím? Vnímáte sebe sama spíše jako kolegu, nebo vám více vyhovuje role náčelníka či staršiny?

Ujasnit si vlastní roli je jednodušší, když se sami sebe zeptáte, co byste očekávali od osoby, kterou byste o pomoc žádali vy. Nejspíš byste chtěli najít někoho, kdo vám pozorně naslouchá, klade správné otázky v pravou chvíli, rozumí vám, ale také kriticky hodnotí situaci. Asi byste se neobrátili na arogantního člověka, který si myslí, že všechno ví, ale na člověka, který se považuje za odborníka s různými kvalifikacemi.

Podle situace můžete být jako kouč také požádáni stát se empatickým mediátorem, dobrým učitelem, diskretním rádcem, vnímavým a upřímným kamarádem, schopným školitelem, zkrátka povzbuzující osobou, která pomáhá mladým lidem, aby si pomohli sami, a za všech okolností zachovává důvěrnost.

Takto široká škála rolí a přístupů vyžaduje flexibilitu, ale také určitý cvik a zkušenosti. Některé ze zmíněných rolí možná znáte z každodenního života, a, budete-li aktivně naslouchat a pozorovat, poznáte vhodný okamžik, kdy vklouznout do té či oné nebo kdy je spolu zkombinovat.

Jakmile znáte svoji motivaci a zamysleli jste se nad svým postojem a rolí, měli byste vědět, jaké schopnosti a zkušenosti budete jako začínající kouč potřebovat.

Poznejte své schopnosti a zkušenosti 2.3.4

„Ať už si myslíte, že můžete, nebo že nemůžete, obvykle máte pravdu.“ Tento citát od Henryho Forda velice výstižně vyjadřuje, že nejdůležitější je být si vědom svých schopností a mít v ně důvěru. Znalost vlastních schopností a důvěra v ně jde zpravidla ruku v ruce s rozvojem kompetencí a získáváním nových zkušeností. Proto je důležité se předem zamyslet nad svými schopnostmi a zkušenostmi.

Jaké znalosti a zkušenosti budu potřebovat, když chci jiným lidem efektivně a kvalifikovaně radit a podporovat je? Stačí otevřeně naslouchat jejich problémům a starostem? Je základním předpokladem vlastní zkušenost s iniciováním a rozvíjením projektů?

Tyto a další otázky si možná položíte, když začnete přemýšlet o tom, že budete koučovat projekty mládeže. V závislosti na konkrétních okolnostech, v nichž budete o koučing požádáni, mohou vyvstat různé druhy otázek. Proto není možné definovat standard, vytvořit úplný seznam kompetencí, které potřebuje kouč podporující projekty mládeže, přestože by to bylo velmi užitečné.

Navrhujeme vám následující seznam ideálních schopností, kompetencí a zkušeností. Můžete se sami sebe zeptat, zda tyto předpoklady splňujete, nebo ne, nebo je můžete využít jako vodítko pro budoucí rozvoj sebe sama.



👉 Pohlédněte tedy do zrcadla...

Schopnost	Co to znamená...?!	Ano-ne
TRPĚLIVOST	Naučil/a jsem se čekat, dokud ostatní nezískají vlastní zkušenost. Dokážu pozorovat činnost skupiny a počkat si na její výsledky.	
SMYSL PRO HUMOR	Dokážu se smát s ostatními a někdy také sám/sama sobě. V obtížných situacích, např. když skupina ztrácí motivaci, může smysl pro humor ve správném okamžiku hodně pomoci.	
EMPATIE	Umím reagovat na emoce druhých, např. na hněv, strach, obavy nebo stud. Vždy se snažím pochopit názor člověka, s nímž hovořím.	
SCHOPNOST SEBEREFLEXE	Znám své silné a slabé stránky. Jsem si vědom/a svých osobních mezí a dokážu s nimi pracovat.	

Schopnost	Co to znamená...?!	Ano-ne
OSOBNÍ ZAKOTVENOST	Stojím oběma nohama na zemi. Mám zázemí, ve kterém se cítím dobře, a mí přátelé a rodina jsou mi oporou. Díky tomu mám kolem sebe lidi, na které se mohu obrátit, když potřebuji přemýšlet o situacích, do kterých se jako kouč dostanu.	
SCHOPNOST ZVLÁDAT KONFLIKTY A VZTAHY	Dokážu řešit konflikty a kritické situace pozitivním a konstruktivním způsobem.	
ZKUŠENOST S REALIZACÍ A VEDENÍM PROJEKTŮ	V minulosti jsem již inicioval/a a rozvíjel/a vlastní projekt. Proto mohu skupině nabídnout některé metody a nástroje umožňující rozvoj jejího projektu.	
ZNALOSTI SKUPINOVÉ DYNAMIKY	Sbíráám zkušenosti a pozorování o skupinových interakcích a obvyklých procesech. To mi pomáhá porozumět emocím a reakcím účastníků v každé fázi vývoje projektu.	
KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	Znám jednu nebo více technik zaměřených na zlepšení komunikace, např. aktivní naslouchání, zrcadlení, shrnutí nebo přeformulování otázek. To mi pomáhá řídit skupinovou komunikaci v obtížných situacích.	
METODY KOUČINGU	Znám některé tvůrčí metody vizualizace nebo řízení situací a procesů. Ty mi mohou pomoci uspořádat myšlenky a názory ve skupině a podpořit proces rozhodování.	
VLASTNÍ ZKUŠENOST S KOUČEM	Už jsem se s někým radil/a ohledně vlastního projektu nebo v jiné situaci. To mi pomáhá pochopit výhody koučingu. Bylo pro mě důležité, že někdo „zvenčí“, kdo se na mém projektu osobně nepodílel, mi pomohl uspořádat myšlenky a názory.	
ZKUŠENOST S KOUČINGEM	Mám zkušenosti s koučováním skupin nebo jednotlivců. Díky nim znám rozmanité reakce účastníků v různých situacích.	
ODBORNÉ ZNALOSTI	Mám odborné znalosti z různých oblastí, např., které mohu nabídnout druhým.	
OSOBNÍ KONTAKTY S JINÝMI PORADCI	Vytvořil/a jsem si síť kontaktů na jiné odborníky zabývající se poradenstvím, prací s mládeží nebo supervizí.	
PSYCHOLOGICKÉ A PEDAGOGICKÉ DOVEDNOSTI	Mám zkušenosti s metodami psychologické nebo pedagogické podpory.	
A DALŠÍ	

Tento seznam zcela jistě není úplný a můžete si jej podle svých potřeb doplnit nebo upravit. Chápejte ho jako motivační nástroj, který vám pomůže zamyslet se nad vlastními schopnostmi a mezemi. Není důležité splnit všechny jmenované požadavky. Pokud můžete odpovědět „ano“ alespoň na polovinu z výše uvedených výroků, jste už dostatečně připraveni začít koučovat projekty mládeže. Jestliže jste zároveň ochotni své znalosti a zkušenosti dále rozšiřovat, nemůžete mít pro tuto práci lepší předpoklady.

Vytvoření jasného obrázku o vlastních zkušenostech a schopnostech vhodných pro koučování skupin mladých lidí je stejně důležité jako zamyšlení nad osobními motivy a zájmy. Pokud objevíte nedostatky, které byste chtěli překonat, je vždycky možné nasbírat nové zkušenosti a získat nové vědomosti. Chcete-li využít výše uvedený seznam do důsledků, neobejdete se bez důkladné analýzy vlastních zdrojů. Nepřeceňujte sami sebe a pokuste se úvodní citát Henryho Forda interpretovat tak, že je dobré si uvědomit věci, které umíte, ale hlavně ty, které neumíte! A pokud se během své práce v některé chvíli dostanete do situace, v níž se nebudete cítit dobře, nebojte se sami požádat o radu a o pomoc.



Buďte si vědomi svých mezí i možností 2.3.5

Bez ohledu na jeho rostoucí oblibu by koučing neměl být považován za „všelék“ zaručující úspěšný rozvoj každého projektu. Při koučování projektu, který si mladí lidé řídí sami, byste měli reagovat na jednotlivé kroky skupiny s velkou citlivostí, abyste neutlumili její tvořivost a aktivní účast jejích členů.

V jakých situacích je lepší projekt mládeže nekoučovat?

Osobní angažovanost: kvůli stromům nevidíte les

Může se stát, že od skupiny, kterou chcete koučovat, ztratíte nezbytný odstup, protože jste si k ní vytvořili příliš úzký vztah nebo protože jste její součástí. Nedokážete si zachovat objektivitu a měnit úhel pohledu. Pokud tato situace nastane v okamžiku, kdy skupina sama uvázla v mrtvém bodě, můžete jí doporučit, aby se poradila s někým zvenčí. V mnoha případech však stačí, když si názory nebo náměty jiných lidí vyslechnete vy sami. Rozhovor o koučingu a o vašich pocitech s přáteli nebo kolegy vám rozšíří obzory a pomůže nalézt východisko.



Osobnost a vzezření: pokud vám tvář nesejde, najděte si jinou

Je přirozené, že jsou nám někteří lidé sympatičtější než jiní. Někdy potkáme člověka, s nímž od prvního okamžiku cítíme určité souznění. Na druhé straně se stýkáme i s lidmi, k nimž pocítujeme těžko definovatelnou nechuť. Chování takového člověka nás znepokojuje, možná se nám nelíbí jeho hlas nebo způsob, jakým mluví, ale nedokážeme najít žádný konkrétní důvod, proč ho nemáme rádi.



Také ve skupině, kterou chcete koučovat, mohou být jeden či dva účastníci, k nimž okamžitě pocítíte odpor, který vám znemožní zaujmout objektivní stanovisko. V takovém případě analyzujte vlastní pocity: Co vyvolává negativní reakce, co to má společného se mnou? Potom se pokuste přistupovat k těmto účastníkům neutrálně, i když vám „nesednou“. Pokud to nedokážete, doporučte skupině jiného kouče.

Nedostatek odborných znalostí: o tématu nemám ani ponětí

Někdy nepotřebujete vědět mnoho o tématu nebo obsahu, který skupina zpracovává. Často je důležitější nabídnout prostředky a metody umožňující strukturovat proces a připravit půdu pro rozhodování. Jindy se může naopak stát, že do projektu zasahujete příliš, zvláště když je vám jeho téma blízké. Pokud by skupina potřebovala odbornou radu týkající se obsahu projektu, můžete jí nabídnout kontakty na příslušné odborníky. Ne více, ne méně.

Nedostatečná zásoba poradenských metod: došly vám nápady

V průběhu koučingu dříve či později dospějete do fáze, kdy se vám bude zdát, že se stále „točíte v kruhu“. Kladete pořád stejné otázky a dostáváte na ně podobné, často jednoslabičné odpovědi. V takovém případě bývá užitečné použít jiný způsob konverzace a jiné poradenské metody, např. vizualizaci (viz nástroj 2).

Osobní stav kouče: vlastní problémy či starosti

Pokud máte nějaké problémy nebo starosti, bude pro vás nepochybně obtížné projevit skutečný zájem o dotazy skupiny. V takové situaci má každopádně smysl požádat skupinu o odložení schůzky. V zájmu udržení dobrého vztahu je také vhodné ji otevřeně informovat o důvodech odkladu. Můžete např. říci: „Dnes se necítím moc dobře, mohli bychom se sejít jindy?“

Nedostatek času: neočekávané povinnosti

Může se stát, že při koučování iniciativy mládeže zjistíte, že na schůzky se skupinou nemáte dost času. Možná má skupina větší požadavky, než jste předpokládali, nebo máte najednou víc práce. Pak je opět vhodné jednat se skupinou otevřeně a čestně. Je lepší jí doporučit jiného kouče, než zkracovat schůzky jenom proto, abyste vše stihli.

Přesvědčení kouče, že skupina již dospěla do stadia, kdy nepotřebuje další rady: když je po všem, je po všem

Hlavním cílem koučingu projektů, které si mladí lidé řídí sami, je podpořit účastníky, aby se dokázali sami zorganizovat, byli tvořiví a aktivní. S ohledem na tento cíl je hlavním úkolem kouče pozorně vnímat situace a fáze projektu a rozhodnout se, kdy je lepší nechat skupinu pracovat nezávisle a samostatně. Také je docela dobře možné, že přestanete sdílet názory skupiny. Pak je lepší proces koučingu ukončit nebo na čas přerušit. Můžete třeba uspořádat společné závěrečné setkání, abyste



Není snadné odolat pokušení dělat projekt za mladé lidi a rozhodovat věci za ně.

zažehnali případné frustrace, a kromě toho si ještě domluvit termín hodnotícího setkání, na kterém vás skupina bude informovat o dalším vývoji projektu po ukončení koučingu.

Po tomto zamyšlení nad motivací, postoji, rolemi, schopnostmi a zkušenostmi, mezemi a možnostmi – poznali jste trochu lépe sebe sama jako kouče? Tuto otázku nemusíte zodpovědět hned. Jak jsme řekli v úvodu této kapitoly, poznávání sama sebe jako kouče může být velmi dlouhý proces. Pokud se o sobě a o svém přístupu ke koučingu chcete dozvědět více, podívejte se do poslední kapitoly této příručky (**nástroj 1**) a vyplňte sebereflexivní test stylů koučingu. Ten vám pomůže lépe porozumět roli kouče a zároveň naznačí oblasti, v nichž byste se mohli dále zlepšovat, učit a rozvíjet.



Mezi koučingem a autonomií 2.4

Jakmile poznáte sama sebe jako kouče a zjistíte, které role k této práci patří, přijdete rychle na to, že koučování je skvělá zkušenost: Dostanete příležitost zlepšovat věci, které jste v minulosti dělali špatně, a pomůžete jiným lidem, aby nebloudili ve stejných slepých uličkách jako vy. Jak sami poznáte (z vlastní zkušenosti, ze studia nebo z kurzů profesního rozvoje), takových slepých uliček existuje mnoho. Domníváme se, že vaše motivace ke koučování projektů mládeže vychází z toho, že chcete mladým lidem pomoci, aby stále znovu „neobjevovali Ameriku“. Ale co když ji chtějí znovu objevit? A co když při tom ztroskotají? Z hlediska jejich osobního rozvoje je to možná ta nejlepší věc, která se jim může přihodit.

Takže co se stane, když ztroskotají? Jak se to dotkne organizace stojící v pozadí (např. instituce, která vás platí)? Nakolik si tato organizace nebo vy sami můžete dovolit učební zkušenost zakončenou neúspěchem, jehož důsledkem může být i nutnost vrátit finanční prostředky poskytnuté z grantu? V sociologii je věk dospívání často vnímán jako jakési „moratorium“: Čas, kdy mladí lidé mohou získávat zkušenosti bez plné odpovědnosti dospělého ve smyslu právních nebo finančních závazků. Iniciativy mládeže jsou ideálním prostředkem k získávání takovýchto zkušeností. V jejich rámci mohou mladí

👉 „Chtěla bych, aby mi kouč radil a odpovídal na otázky, ale aby mi neřikal všechno. Spíš aby mne motivoval k samostatnému hledání odpovědí a nápadů.“

Maria (20), Polsko

„Nechtěla bych, aby kouč převzal náš projekt do svých rukou. Chtěla bych mít pocit, že já a naše skupina jsme udělali všechno sami, jen s určitou podporou.“
Pia (20), Finsko

lidé realizovat své nápady a věnovat se svým zájmům, přičemž selhání nemusí být příčinou osobního krachu nebo odsouzení do vězení na řadu let jako v případě „dospělého“ podnikání. Pro mladé lidi může být selhání (např. rozklad skupiny, naprostá ztráta motivace jejich členů nebo nezvládnutá organizace připravované události) příležitostí k učení.

Jako kouč iniciativy mládeže budete mít velice obtížný úkol nalézt kompromis mezi právem mladých lidí získávat vlastní (dobré i špatné) zkušenosti, vaší motivací být jako kouč co nejužitečnější a zájmy sponzorů či podpůrných organizací. Co má v této rovnici největší hodnotu? Z idealistického hlediska samozřejmě autonomie mladých lidí. Ve skutečnosti však bývá vliv výše zmíněných vnějších faktorů natolik silný, že se mladí lidé někdy stanou pouhým materiálem využívaným ku prospěchu kouče či organizací, neboť jim umožňují pořádat grantově podporované aktivity, zvyšují počet členů, apod.

Vidíme tedy, že kouč je v tomto kontextu jakýmsi prostředníkem, který mladým lidem poskytuje dostatek prostoru k jejich rozvoji, chrání je před zneužíváním ze strany organizací a zvažuje vhodnou míru podpory, kterou je třeba doplnit ke zdrojům, jimiž sami disponují.

„Dobry kouč by mně a celé skupině měl umožnit nalézt vlastní cestu k dosažení cíle. Měl by nám zaručit nezávislost v projektových aktivitách. Kouč by měl být mapa, ne řidič!“
Anna (23), Polsko



Pět principů koučingu



Na základě vlastních zkušeností i provedených průzkumů jsme určili pět všeobecně platných principů koučingu, které jsou nedílnou součástí procesu učení a změny. Jejich vědomé uplatňování by mělo umožnit snadnější a rychlejší cestu k dosažení stanovených cílů.

1. princip

Zdroje pro práci

V zásadě máme všichni vnitřní zdroje, které nám umožňují zvládat náročné úkoly. Obtíže nastanou pouze tehdy, když tyto dovednosti a zdroje v sobě nedokážeme odhalit. Poznání vnitřních zdrojů nám pomáhá získat důvěru ve vlastní schopnosti.

2. princip

Porozumění sobě a změně

Uvědomění okamžitě navozuje změnu. Uvědomění znamená vědět, co se děje ve mně, kolem mě a mým prostřednictvím. Je to klíčová kompetence pro každého, kdo chce podávat vysoké výkony.

3. princip

Převzetí odpovědnosti

Odpovědnost vychází z vědomí toho, co „je“ a co by „mělo být“. Víra, uvědomění a odpovědnost jsou důležitými předpoklady vysokého výkonu v každé činnosti.

4. princip

Máte na výběr

To platí vždy! Pouze množství možností závisí na tom, co vše si uvědomujeme a jak velkou odpovědnost jsme ochotni převzít. Při přemýšlení vystupte ze své schránky, při práci překračujte hranice svého pohodlí.

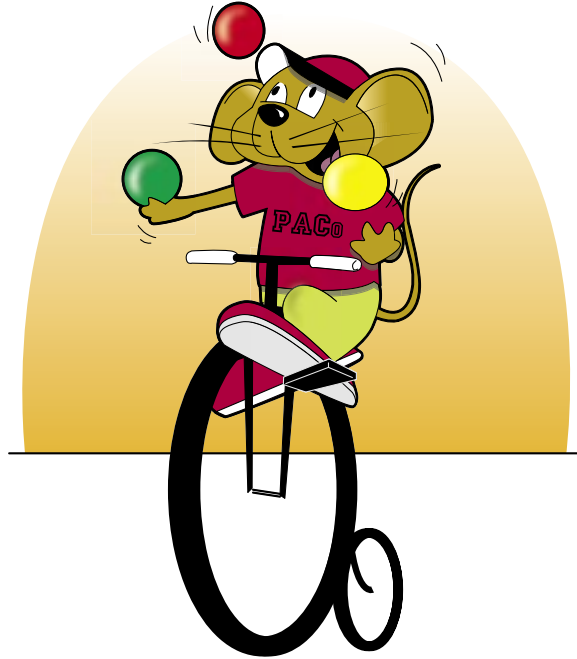
5. princip

Příležitosti k učení

To je základní princip učení. Se zkoušením něčeho nového, co jste ještě nedělali, je vždy spojeno riziko. Do dříve neznámých oblastí se vaše schopnosti mohou rozvíjet jen tehdy, rozšíříte-li si horizont vlastními chybami i úspěchy. Připusťte, že neexistují žádné chyby, pouze příležitosti k učení.

3. Koučův bicykl

b i -
c y k l



Neexistuje jeden všeobecně platný přístup, **koučing je umění.** Stejně jako není možné definovat jediný správný profil kouče, neexistuje ani univerzální návod, jak ke koučingu přistoupit. Jsou pouze individuální přístupy, které se obecně opírají o profesní etiku. Přesto panuje shoda nad tím, jaké dovednosti kouč potřebuje a jaké principy by měl respektovat.

V této kapitole nenajdete žádné hotové recepty, naleznete zde však mnohé z ingrediencí, které jsou pro koučing nezbytné. Realizace projektů vyžaduje více než pouhou aplikaci standardních postupů a totéž platí pro koučing. Je ale možné určit klíčové prvky a momenty umožňující optimalizovat proces koučingu i některé praktické nástroje, které lze použít v jeho různých fázích.

3.1 Jízda napříč iniciativami mládeže



Iniciativy mládeže mají stejné fáze jako každý projekt: plánování, realizaci a hodnocení. V ideálním případě mívají také další pokračování nebo dlouhodobější dopad. Toho by si měli být účastníci v průběhu celého projektu vědomi.

Plánování: V této fázi skupina mladých lidí vymyslí hlavní myšlenku svého projektu a přizpůsobuje ji formálním, kvalitativním a finančním kritériím stanoveným pro iniciativy mládeže. Před podáním žádosti musí být již celý projekt navržen a naplánován a účastníci musejí mít mezi sebou rozdělené úkoly.

Nadnárodní iniciativy mládeže by měly být navrženy a naplánovány za účasti všech partnerských skupin z různých zemí. Také rozdělení úkolů by mělo být rovnoměrné.

Realizace: Realizace projektu by měla odpovídat tomu, co bylo naplánováno, popsáno v žádosti a potvrzeno ve smlouvě. Veškeré změny musejí být zaznamenány a většinou také schváleny poskytovatelem grantu nebo schvalující institucí.

Hodnocení: Je velmi důležité projekt systematicky pozorovat a hodnotit po celou dobu jeho trvání, ne pouze na konci. To mladým lidem pomáhá sledovat vývoj projektu a sdílet učební zkušenosti s ostatními. V praxi lze projekt hodnotit mnoha různými způsoby.



Osítkový tip

12 otázek pro plánování iniciativy mládeže

Kontext a motivace Proč je hlavní myšlenka projektu pro mladé lidi důležitá? Proč chtějí svůj projekt realizovat jako iniciativu mládeže? Jaký je kontext projektu? Jaká je osobní motivace jeho účastníků?

Záměry a cíle Jaké jsou záměry a cíle projektu? Co chtějí mladí lidé jeho realizací dosáhnout? Jakou změnu by měl projekt přivodit a jakými prostředky?

Přínos projektu Pro toho bude projekt prospěšný? Jací lidé jím budou přímo ovlivněni a jaké jim to přinese výhody? Jaký prospěch budou mít z projektu sami účastníci? Co se díky němu chtějí naučit?

Příprava Jaké přípravné činnosti je třeba vykonat, aby bylo možné uskutečnit stanovené záměry?

Zapojení členů skupiny Kdo a jak bude odpovědný za realizaci hlavní myšlenky projektu? Mohou všichni členové skupiny věnovat projektu stejné množství času a energie? Má skupina vedoucího? Jaké mají členové skupiny role? Jaké komunikační kanály bude skupina při práci na projektu využívat?

Koučing Jaká je role kouče a jiných podpůrných osob? Kdy a jak budou se skupinou komunikovat? Kde končí nezávislost skupiny, kdy bude žádat o pomoc? Pokud projekt realizuje neformální skupina, která potřebuje podpůrnou organizaci, jaké komunikační prostředky a možnosti spolupráce budou využívány? Jak budou na mladé lidi převedeny peníze a jaká forma vyúčtování bude požadována?

Místní dopad Jaký dopad bude mít projekt na život lidí v místě bydliště? Jací další aktéři či instituce jsou do projektu již zapojeni a ochotni pomoci realizovat jeho hlavní myšlenku? Kdo ještě by mohl přispět k dosažení co možná největšího přínosu na místní úrovni?

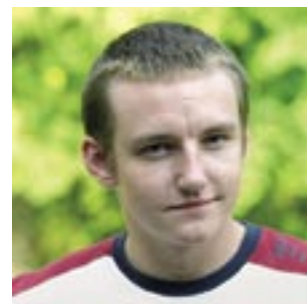
Evropský rozměr Čím je projekt přínosný z evropského hlediska? Proč by měl být místo z místních zdrojů financován z evropských fondů? Jaký je jeho evropský rozměr?

Časový rozvrh Jaké aktivity umožní dosáhnout stanovených záměrů a cílů? Kdo bude za co odpovídat? Kdy a kde přesně se budou tyto aktivity konat? Jaké jsou časové lhůty?

Rozpočet Jaké výdaje jsou s projektem spojeny? Jaký materiál a zdroje budou potřeba? Jaké předpokládané další zdroje (peněžní či nepeněžní) budou využity a zahrnuty do rozpočtu?

Hodnocení Jak bude projekt po celou dobu svého trvání hodnocen? Jak budou mladí lidé ověřovat, že vše probíhá podle plánu a že se jim daří dosahovat jejich cílů? Jakými prostředky budou sledovat práci skupiny, dopad projektu na místní úrovni a uskutečňování jeho hlavní myšlenky?

Navázání Jak si mladí lidé představují možné pokračování svého projektu? Na které prvky by se mělo navázat a v jaké podobě? Jaké další kroky podniknou po zakončení a, doufejme, úspěšném „happyendu“ svého projektu?



Nyní snad máte určitou představu, jak iniciativa mládeže vypadá a jak můžete do tohoto procesu vstoupit vy jako kouč. Jelikož každá iniciativa mládeže je v něčem jiná než všechny ostatní, neexistuje ani jednotný způsob jejího koučování. Je ovšem možné načrtnout hlavní fáze procesu koučingu, které se vyskytují víceméně ve všech případech.

👉 **Jste připraveni vydat se na cestu, kterou se ubírají iniciativy mládeže?** K tomu budete potřebovat dopravní prostředek – proč ne třeba „koučův bicykl“?

3.2 Konstrukce koučova bicyklu

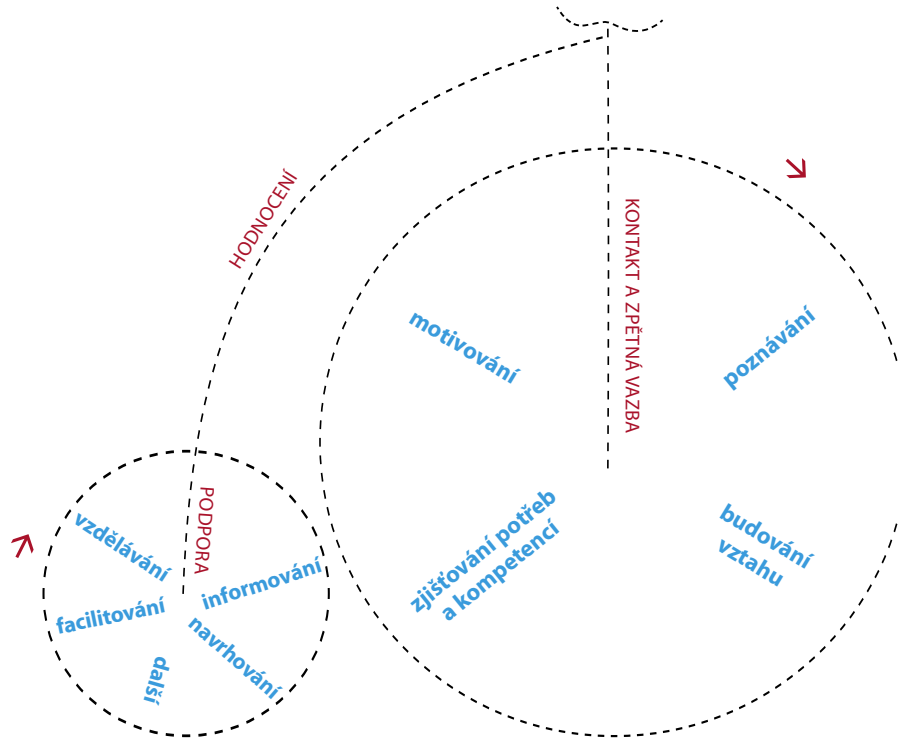
Model koučova bicyklu (viz obrázek na další straně) názorně ukazuje hlavní fáze procesu koučingu a měl by vám pomoci při jeho řízení. Proč pro popis procesu koučingu používáme právě obrázek starého velocipédu? Podíváte-li se na jeho konstrukci, uvidíte dvě kola: hlavní velké kolo a malé kolo v těsné blízkosti velkého. Toto uspořádání pomáhá lépe porozumět cyklu koučingu, který lze rozdělit do následujících fází:

- motivování,
- poznávání,
- budování vztahu,
- zjišťování potřeb a kompetencí,
- podporování,
- hodnocení,
- udržování kontaktu a poskytování zpětné vazby.

Podle obrázku funguje koučing iniciativ mládeže na podobném principu jako běžný velocipéd: Dvě kola se pohybují zároveň a ve svém pohybu se vzájemně ovlivňují. Velké kolo představuje motivační a vztahovou dimenzi koučingu a uvažování nad schopnostmi skupiny zvládnout projekt. Malé kolo představuje podpůrnou dimenzi koučingu. Podporu lze poskytovat nejrůznějšími způsoby volenými podle konkrétních potřeb a kompetencí skupiny. Malé kolo znázorňuje různé možnosti podpory, například:

- podávání informací,
- předkládání návrhů,
- facilitování (usnadňování) procesu učení,
- vzdělávání,
- atd.

Celý proces by mělo provázet průběžné hodnocení. Každá poskytnutá podpora by měla být důkladně analyzována, aby bylo možné strategii koučingu přizpůsobit aktuální situaci. Nyní se podívejte na obrázek velocipédu znázorňující různé prvky procesu koučingu, tj. vztahové aspekty ve velkém kole a možnosti podpory v malém.



Jak se všechny tyto prvky projevují v praxi? Co přesně se odehrává v každé fázi cyklu koučingu?

Ještě před začátkem své spolupráce s koučem musejí mít mladí lidé ↘ **motivování**, inspiraci a zájem pustit se do iniciativy mládeže. Touha podniknout určitou aktivitu většinou mladé lidi nabudí, což samo o sobě může být pro skupinu dostatečnou motivací. Těžší bývá si tuto počáteční motivaci udržet. To je okamžik, kdy do hry vstupuje kouč, který může skupinu podpořit a napomoci jejímu rozvoji. Dalším faktorem, který je třeba vzít v úvahu, je touha a motivace jednotlivce stát se koučem, která může pramenit z různých zdrojů.

Ve fázi ↘ **poznávání** se mladí lidé a kouč vzájemně seznamují. Během této fáze kouč získává podrobnější informace o účastnících (jejich věk, předchozí zkušenosti, zájmy, touhy apod.) a o jejich projektu (hlavní myšlenka, záměry a cíle, plánované aktivity atd.). Tyto informace mu mohou poskytnout mladí lidé na společných schůzkách, získá je i od podpůrných organizací, institucí financujících projekt a dalších aktérů. Pro účastníky je naopak dobré seznámit se s předchozími zkušenostmi



kouče i s jeho nynějšími aktivitami. Poznávací fáze je pouze začátkem spolupráce mezi mladými lidmi a koučem; během celého procesu se lidé zpravidla poznají mnohem lépe.

Fáze **➤ budování vztahu** je předpokladem pro vznik potřeby koučingu. Jejím výsledkem by mělo být vytvoření pozitivních pracovních vztahů mezi členy skupiny i mezi skupinou a koučem. Pro kouče i pro skupinu mladých lidí je užitečné vyjasnit si vzájemná očekávání i případné hranice koučingu a vztahu. Vyplatí se upřesnit si své role a povinnosti. Domluva o způsobech komunikace, spolupráce a povinnostech usnadní aktivní udržování kontaktu.

➤ Zjišťování potřeb a kompetencí skupiny mladých lidí vyžaduje čas i osobní nasazení. Během této fáze by měl kouč na základě pozorování průběhu iniciativy mládeže, informací, které si bude se skupinou vyměňovat, vhodně kladených otázek a s využitím dalších nástrojů určit, jaké „tvrdé“ i „měkké“ dovednosti účastníků by se daly zlepšit, a navrhnout možné způsoby jejich rozvoje. Tato fáze se v procesu neustále opakuje, neboť vlastní iniciativa mládeže obvykle trvá poměrně dlouho a po celou dobu jejího trvání se objevují nové potřeby.

Po zjištění potřeb skupiny i jejich jednotlivých členů by měl kouč navrhnout vhodné metody **➤ podpory** mladých lidí v průběhu jejich projektu. Podívejte se na malé kolo modelu koučova bicyklu, které uvádí: **➤ informování, navrhování, facilitování, vzdělávání... atd.** Neexistují žádné základní metody koučingu. Na tuto fázi cyklu koučingu je lepší pohlížet jako na kombinaci činností, znalostí a dovedností, které má kouč k dispozici. Rozhodnutí o tom, kterou konkrétní metodu podpory použije, závisí jak na schopnostech a zkušenostech kouče, tak na preferencích skupiny.

Dalšími důležitými prvky, které nelze vnímat jako samostatné fáze, protože se prolínají celým procesem koučingu, jsou **➤ hodnocení, udržování kontaktu a poskytování zpětné vazby.**

Předmětem **➤ hodnocení** by mělo být na jedné straně hodnocení cílů a výstupů projektu a na straně druhé hodnocení cílů a výstupů učení. Hodnotit by se měl i vlastní proces koučingu. Kouč by měl účastníky požádat o zpětnou vazbu týkající se jeho práce, aby mohl příště svůj výkon zlepšit. Skupina se může s koučem domluvit na pokračování koučingu během aktivit navazujících na její projekt, ale měly by s tím výslovně souhlasit obě strany (mladí lidé i kouč). Pokud mají mladí lidé pocit, že se ze svého projektu i ze zkušenosti s koučem něčemu naučili, mohou se rozhodnout stát se také koučem. Skutečně mohou pocítit touhu koučovat jiné mladé lidi a pomoci jim s rozvojem jejich vlastní iniciativy mládeže. Na bicykl tedy nasedne mladý „vrstevnický“ kouč a cesta začíná opět od začátku.

➤ Udržování kontaktu a vzájemné poskytování zpětné vazby mezi skupinou a koučem provází celý proces od začátku až do konce a napomáhá rozvoji vztahu i zjišťování aspektů, které by bylo možné zlepšit.



Intenzita procesu koučingu závisí také na množství času, který kouč s mladými lidmi během jejich iniciativy stráví. Obvykle si myslíme, že kouč, který s mladými lidmi stráví více času, si k nim vytvoří intenzivnější vztah, a díky tomu je jeho podpora účinnější. To může být pravda, ale nemusí to platit vždy. Mějte na paměti, že v osobních vztazích se „kvalita“ často cení mnohem více než „kvantita“.


Vzhůru do sedla 3.3


Existuje ideální způsob koučingu? Jeden univerzální model platný pro všechny skupiny a iniciativy mládeže v různých zemích? To by bylo krásné, že? Intuitivně však cítíme, že odpověď zní „ne, nic takového neexistuje“. Každá skupina a každé téma jsou natolik svébytné, že není možné stanovit jeden obecný přístup ke koučování všech iniciativ mládeže. Na základě zkušeností nasbíraných kouči z celé Evropy, kteří pracují s mladými lidmi, a znalosti specifických potřeb iniciativ mládeže obecně však můžeme vytvořit kostru základních prvků ideální podpory. Ale stejně jako tomu bývá se všemi ideály v našem životě, tento model se většinou nepřekrývá s realitou. Zvolený způsob koučingu závisí vždy na dané skupině, kontextu, situaci, potřebách, čase, složitosti, cílech, motivaci a mnoha dalších věcech.

Kdy začít? Jednoduchá odpověď zní: Když je potřeba. Někteří mladí lidé potřebují kouče od samého začátku, možná ještě předtím, než je napadne téma projektu. Potřebují někoho, kdo je bude stimulovat, postrkovat a kdo jim pomůže realizovat možnost dělat něco společně. Pokud jsou mladí lidé již dostatečně samostatní a dokážou se sami zorganizovat, budou potřebovat kouče v pozdějších fázích projektu, kdy se věci přirozeně zkomplikují.

Co dělat? Podobně jednoduchá odpověď by zněla: Cokoli je potřeba. Především se pokuste vytvořit vztah vzájemné důvěry. Ten je pro práci s mladými lidmi nezbytný. Když budete něco slibovat a plánovat, buďte upřímní a realističtí. Pokud vám mladí lidé opravdu věří, budou vám bez ostychu sdělovat své problémy a dilemata. Naslouchejte sami sobě a přiznejte své meze. Snažte se zajistit bezpečný prostor a nechte mladé lidi, ať jej sami vyplní tím, co považují za nejdůležitější.

Být dobrým koučem je stejně jako dělat dobře cokoli jiného. Musíte být přesvědčeni, že to, co děláte, má smysl. Podle mladých lidí, kterých jsme se zeptali na jejich názor, je pro práci kouče dále důležité zaujetí, potřeba neustálého seberozvoje, snaha dosáhnout změny, důvěra v mladé lidi, trpělivost, velké porozumění a hodně času na mladé lidi. Hlavním pracovním nástrojem kouče je jeho osobnost a zkušenosti. Dobrý kouč musí mladé lidi respektovat a věřit jim.

 „Koučem by měl být člověk, který se nebude zapojovat do celého procesu, ale jen tehdy, když se objeví problém, který tým neumí vyřešit.“
Rasa (18), Litva

 „Náš kouč všechno jenom sledoval... a dával nám tipy, jak máme tu či onu věc vylepšit.“
Gintaras (20), Litva

Zdá se, že koučing je docela těžká práce... Co za ni člověk dostane? Především získáte osobní a pracovní uspokojení a dozvíte se něco o věcech, které mladí lidé považují za důležité. Za druhé dostanete příležitost k osobnímu rozvoji, neboť práce s mladými lidmi je zdrojem neustálého učení. Jelikož žijeme v době, ve které se svět dospělých rychle mění, nemůže kouč pouze předávat zkušenosti a znalosti mladší generaci. Obsahem jeho práce by mělo být spíše učit se jeden od druhého a společná účast v projektech týkajících se toho, čemu se říká „život“.

3.4 Jízda na bicyklu

Jak má kouč jet na svém bicyklu? Neexistuje-li univerzální postup správného koučování, nemusí to být tak snadné jako jízda na skutečném jízdním kole. Přesto vám můžeme nabídnout jakýsi „návod k použití“ vycházející z našich vlastních praktických zkušeností s koučingem, který vám pomůže nasednout na bicykl a vyrazit na cestu. Vraťme se tedy ještě jednou a podrobněji k jednotlivým fázím zakresleným v obou kolech bicyklu.

3.4.1 Motivování

⚡ „Nejtěžší může být začít spolu a skončit spolu.“
Ilija (24), Estonsko

⚡ „Pro mě je ideálním koučem člověk, který nepřestává říkat, že nic není nemožné, a když se budeš snažit, pak se ti to jednou určitě podaří.“
Baiba (18), Lotyšsko

Jak jsme zdůraznili v předchozí kapitole, prvním klíčovým faktorem je touha a motivace jednotlivce stát se koučem. Ta může vycházet ze zkušenosti, z absolvovaných kurzů nebo z rozhodnutí podporovat mladé lidi při uskutečňování jejich snů a naplňování vlastního potenciálu. Pokud jste sami motivováni, můžete motivovat druhé. Ale jak? Víme, že to je nelehký úkol.

Nejprve se pokuste odhalit, co mladé lidi inspirovalo a podnítilo k rozhodnutí zahájit iniciativu mládeže: Co se jim líbí, co potřebují, jaké věci nebo pocity je vedou k aktivitě, co je inspirovalo ke společnému projektu, proč na toto téma, proč v tomto období jejich života. Problémem potom často bývá si tuto motivaci a zaměření udržet po celou dobu trvání projektu.

Může se stát, že cíle projektu jsou příliš vysoké, a proto mladí lidé ztratí své počáteční nadšení. Vaším úkolem je udržet jejich motivaci od začátku až do konce a vybízet je k hledání řešení, která jim umožní dosáhnout vytyčených cílů. Pamatuje na to, že vaše pomoc při udržování a zvyšování motivace může být klíčem k úspěchu celého projektu.

Co je to motivace?

Jednoduše řečeno je motivace to, co „lidi uvádí do pohybu“. Motivace je to, co lidi nutí chtít dělat věci dobře, ať už pro sebe, pro své přátele, pro školu či zaměstnání nebo pro svoji rodinu. Motivováni lidé mají sklon dělat věci ochotně, s nadšením, zaměřením a týmovým duchem. Snaží se naplno využívat svých schopností.



Motivace v nadnárodních iniciativách mládeže

V nadnárodních iniciativách mládeže je silným motivačním faktorem možnost spolupracovat s mladými lidmi z jiných zemí a kultur a případně i příležitost tyto lidi navštívit či setkat se s nimi. Spolupráce s lidmi z jiných kultur však může být náročná. V této situaci je úkolem kouče pomoci mladým lidem zažít pozitivní spolupráci (například uspořádat seminář interkulturního učení, informovat mladé lidi o kulturních odlišnostech), která je povzbudí k realizaci dalších mezinárodních projektů (například k uspořádání mezinárodní výměny po ukončení nadnárodní iniciativy mládeže).

Proč je tak důležité pomoci mladým lidem udržet si motivaci po celou dobu projektu? Motivovaní lidé se snáze zhostí náročných úkolů a využijí svůj potenciál. Cítí se nadšení a plní energie, spolupracují při řešení problémů, přijímají odpovědnost a změnu, podávají vysoký výkon.

Dvěma důležitými autory, kteří se zabývali motivací, jsou Maslow a Herzberg (odkazy na jejich práce najdete v seznamu literatury na konci knihy). Podívejme se na to, co napsali, a jak se to vztahuje k motivování mladých lidí realizujících iniciativu mládeže.

Maslowova teorie motivace vychází z jeho „hierarchie potřeb“. Maslow přišel s myšlenkou, že lidi podněcuje k činnosti snaha uspokojit různé druhy potřeb:

- fyziologické potřeby: utišit hlad, žízeň, atd.,
- potřeba bezpečí: mít citovou jistotu a ochranu před fyzickým nebezpečím,
- potřeba lásky a sounáležitosti: mít uspokojivé vztahy s druhými,
- potřeba úcty a uznání: mít ze sebe dobrý pocit a být uznáván za své úspěchy,
- potřeba seberealizace: osobně růst a rozvíjet se způsobem, který člověka naplňuje.

Herzbergova teorie rozděluje motivační faktory na ty, které „způsobují spokojenost“, a ty, které „vyvolávají nespokojenost“. Cílem je určit konkrétní faktory náležející do těchto dvou kategorií a směřovat k budování a rozšiřování oblastí spokojenosti a omezování oblastí nespokojenosti.

Tyto teorie byly, jak se často stává, v průběhu let obohacovány, rozvíjeny, zneužívány, odmítány a kritizovány, ale navzdory tomu se stále ukazují být nesporně cenným vodítkem při přemýšlení o naší vlastní motivaci i motivaci jiných lidí.





Co dělat v praxi?

Mějte na paměti, že každý je jiný a nemusí být dokonalým odrazem modelů popsanych Maslowem nebo Herzbergem. Obecně vám však doporučujeme usilovat o zajištění co největšího počtu z níže uvedených prvků.

Následující tabulka vám pomůže **určit motivační faktory**, které se uplatňují při koučování iniciativ mládeže.



Prvek, který je třeba vzít v úvahu	U kouče	U mladých lidí
bezpečné a zdravé prostředí (fyzické)	např. pracovní prostor (kancelář)	např. vhodné místo k setkávání
podnětné prostředí (emoční)	např. supervize či přímé vedení	např. prostor pro vzájemné povídání, lidé ochotní naslouchat (např. skupinová dohoda), vytvoření soudržné skupiny
pozitivní vztah založený na respektu a podpoře	např. konstruktivní a pozitivní zpětná vazba od vedoucích a kolegů	např. převzetí odpovědnosti, projevování důvěry ze strany kouče, místních obyvatel, úřadů a dalších lidí
vytyčení realistických a dosažitelných cílů	např. s ohledem na čas věnovaný skupině a koučingu, vědomí vlastních kompetencí i mezi	např. vědomí skupinových a individuálních kompetencí, rozlišení krátkodobých a dlouhodobých cílů
úspěch, odpovědnost, důvěra a uznání	např. uznání vedoucích, přiměřený plat	např. diplom, odměna, zájem o projekt v místě jeho konání (zprávy v místním tisku či jiných médiích)

Prohlédněte si tuto tabulku a zamyslete se nad tím, jaké vaše motivační potřeby jsou důležité pro úspěšný proces koučingu. Potom udělejte totéž za mladé lidi: Vžijte se do jejich situace a představte si, co by vás nadchlo a motivovalo, kdyby to byla vaše skupina a váš projekt. Zároveň nezapomeňte, že vaším úkolem je koučovat skupinu a její projekt a vnější demotivační faktory pravděpodobně nebudete moci ovlivnit.

Stručně řečeno, při úvahách o motivaci sledujte vždy tři různé roviny: Vlastní motivaci stát se koučem a koučovat právě tento projekt, motivaci skupiny na začátku projektu a udržení motivace všech zúčastněných po celou dobu vaší spolupráce.

V této fázi procesu koučingu je vaším úkolem vytvořit si dostatečně jasný obrázek o skupině, sociálních a psychodynamických vlastnostech jejích členů a rovněž o hlavní myšlence projektu. Svým jednáním byste měli směřovat k vybudování důvěry a pevných vztahů mezi členy skupiny, ale také mezi skupinou a vámi jako koučem. Jak toho dosáhnout? Jak se mezi sebou lépe poznat? Jak se seznámit s myšlenkou projektu? Jak navázat důvěru a vztah, na němž lze založit produktivní spolupráci, který však zároveň nebude příliš blízký, aby vám neznemožňoval vykonávat roli kouče? Neboť jeho úkolem je v první řadě doprovázet, nikoli vést projekt mladých lidí.

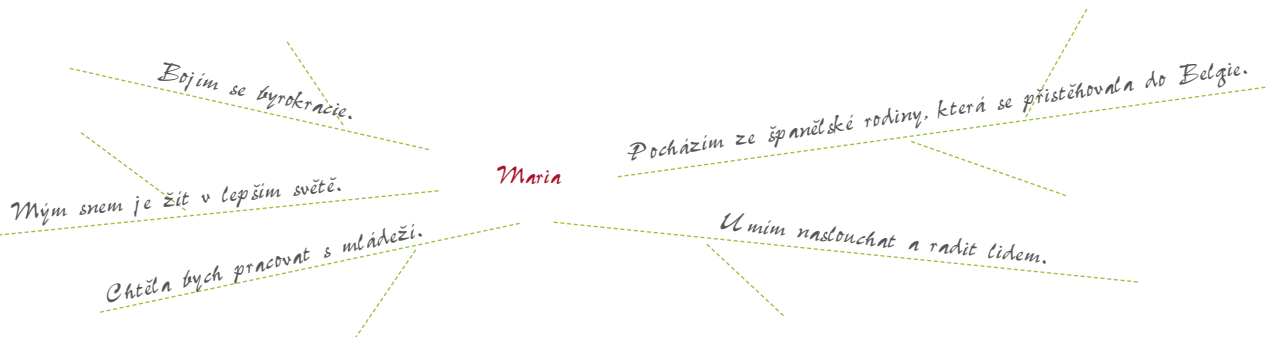
Seznámení se skupinou

S jakou skupinou mladých lidí budete pracovat? Kolik má členů? Jak dlouho se znají? Co dělají v životě? Co všechno doposud společně podnikli? V jakém stadiu skupinového vývoje se nyní nacházejí? Jak by mohly proces koučingu narušovat vzdělanostní a povahové nedostatky mladých lidí?

Jelikož proces koučingu může být neustálým zápasem o hledání správných podnětů (např. správných slov, přístupů, metod), které mladé lidi přimějí k zamyšlení nebo k činnosti, měli byste znát překážky zakotvené v sociální realitě a povaze mladých lidí. Na začátku koučingu se proto snažte zjistit co nejvíce informací. Na jejich základě si budete moci vytvořit jasnou představu o mladých lidech, s nimiž budete pracovat, a o úkolech, které budete muset vykonat.

Navrhujeme použít metodu **osobní myšlenkové mapy**, která mladé lidi povzbudí k uvažování o sobě samých a vám odhalí jejich skrytá přání, sny a obavy. Myšlenková mapa se obvykle používá k zobrazení určitého úkolu, tématu nebo vzájemných vztahů mezi různými aspekty problému. Nejprve se doprostřed velkého archu papíru napíše co nejstručnější definice úkolu, tématu nebo problému a od tohoto středu se potom kreslí paprsky, znázorňující dílčí problémy, vedlejší myšlenky nebo jednotlivé prvky definice. V případě osobní myšlenkové mapy stojí ve středu jméno člověka (vás nebo některého z členů skupiny) a paprsky představují různé aspekty jeho osobnosti, například: životní sen, čím se chce stát, co umí, čeho se bojí, kam patří atd. Taková mapa může vypadat třeba takto:

↪ Osobní myšlenková mapa





Osobní myšlenková mapa je účinný nástroj sebereflexe, vzájemného poznávání a práce s mládeží vycházející ze zdrojů, které jsou k dispozici.

Období vzájemného poznávání je nezbytným základem poměrně dlouhého vztahu, který bude, doufejme, produktivní a přínosný pro skupinu i pro kouče. Pro kouče je to příležitost poznat role jednotlivých členů skupiny: Kdo skupinu vede, kdo má nápady, kdo je projektem nejvíce nadšený, kdo se mu nejvíce věnuje, kdo je vtipálek, a mnohé další.

Myslete prosím také na to, že v této fázi byste měli dát mladým lidem příležitost, aby poznali i oni vás: Jaké máte zkušenosti, jakým typem člověka jste, jaké aktivity jste dělal/a v mládí, za jaké hodnoty byste dokázal/a bojovat... V první, poznávací etapě procesu se s nimi podělte o všechno, co chtějí vědět a co vy jim chcete říct. Právě v této době se obě strany musejí rozhodnout, zda si navzájem vyhovují. Zda si důvěřujete alespoň natolik, abyste mohli začít spolupracovat, zda spolu budete dobře vycházet. A právě v tomto okamžiku může koučing také skončit, dříve než vůbec začal.

V následující kapitole věnované nástrojům koučingu najdete dotazník (**nástroj 3**), který vám pomůže dát procesu vzájemného poznávání určitou formu. Ušlechtlí vám rovněž vedení záznamů o všech iniciativách mládeže, které budete během svého působení v roli kouče doprovázet.

Seznámení s hlavní myšlenkou projektu

Jak jsme již zdůraznili, nemusíte být odborníkem na téma, kterým se skupinová aktivita či projekt zabývá. Pokud však chcete být dobrým koučem, musíte vědět, čeho se projekt týká, jaké jsou jeho záměry a cíle, finanční a organizační požadavky, jak bude personálně zajištěn, a musíte znát všechny další aspekty vztahující se k jeho řízení.

Pro vytvoření jasnějšího obrázku o projektu nebo jeho dílčích aktivitách vám navrhneme položit si následujících osm otázek (Laswell):

Co?	Popis a aktivity projektu
Proč?	Potřeby, na které projekt odpovídá, motivace
Pro koho?	Cílová skupina či skupiny
Kdo?	Účastníci a partneři projektu
S čím?	Potřebné zdroje, rozpočet
Jak?	Metody, realizace
Kde?	Místo či místa konání
Kdy?	Časový plán

Mladí lidé často nevěří, že mohou být skutečnými partneři ve světě dospělých.

Tyto otázky vám mohou přiblížit hlavní myšlenku projektu a uspořádat či vizualizovat jeho nejdůležitější aspekty. Všech osm (nebo i více, bude-li potřeba) by měli zodpovědět mladí lidé.

Někteří z vás si na základě svých zkušeností možná myslí, že projekt je projekt a z hlediska koučingu příliš nezáleží na jeho tématu. V určitém smyslu máte pravdu. Všechny projekty mají velmi podobný průběh, vyskytují se v nich podobné problémy a mladí lidé, kteří se pokoušejí o jejich uskutečnění, plní podobné úkoly. Ale tyto problémy a úkoly musí řešit různé skupiny mladých lidí. A protože lidé jsou různí, jsou různé i jejich projekty. Pokud chcete získat důvěru skupiny a nabídnout jim co nejvíce porozumění, podpory a co nejlepší zpětnou vazbu, měli byste mít o skupině a jejím projektu co nejpodrobnější znalosti.

Téma projektu v nadnárodních iniciativách mládeže

- Dosažení vzájemné shody o hlavní myšlence projektu může být v nadnárodních iniciativách mládeže náročnější kvůli kulturním odlišnostem, rozdílným životním skutečnostem a souvislostem, různým zkušenostem, prostorové vzdálenosti mezi skupinami či jiným komunikačním bariérám.
- V ideálním případě by hlavní myšlenka projektu měla vzejít z komunikace mezi všemi zúčastněnými skupinami a z jejich vzájemné dohody. Často však přichází v podobě návrhu jedné ze skupin, a v takovém případě se vyplatí poskytnout ostatním partnerům dostatek prostoru pro vyjádření jejich nápadů a představ.
- Dbejte na to, aby mladí lidé se svými partnery prodiskutovali všechny podstatné otázky, například: Jak každý z partnerů chápe hlavní myšlenku projektu? Proč chtějí dělat tento projekt? Jak se pojí s jejich životní skutečností v místě bydliště? Mají všichni zúčastnění partneři o projektu stejnou představu? Pokud ano, jakou? Pokud ne, zapadají jejich odlišné představy do společného projektu a jak se s těmito rozdíly mladí lidé vypořádají?
- Také je důležité si uvědomit, že různé země mohou mít různé předpisy pro vedení účetnictví a finanční hospodaření. Proto se vyplatí si je vyjasnit hned na počátku projektu.
- Vyzvěte mladé lidi, ať v zájmu vyšší efektivity práce pravidelně informují ostatní partnerské skupiny o stavu aktivit, časových závazcích a splněných úkolech. Ke zlepšení komunikace může přispět např. online deník událostí, chatovací místnost, internetové diskusní fórum nebo konference.
- Vypracování a podepsání dohody popisující povinnosti každé z partnerských skupin a rozdělení úkolů může být vhodným prostředkem, jak do realizace projektu zapojit všechny skupiny a jak se vyhnout případným nedorozuměním.

Osítkovy tipy



3.4.3 Budování vztahu



Ve skupině mladých lidí, kteří společně uskutečňují iniciativu mládeže, probíhají vedle činností souvisejících s projektem také procesy označované jako skupinová dynamika. Budování vztahu v podstatě znamená řízení skupinové dynamiky neboli interakci mezi členy skupiny i mezi skupinou a koučem.

V této fázi může být užitečné uvažovat nad chováním skupiny. Například: S jakými druhy skupinového chování se v průběhu projektu setkáte? Jaký styl vedení se k jednotlivým druhům skupinového chování nejlépe hodí? **Nástroj 4** obsahuje tabulku, jejíž pomocí budete moci určit druhy skupinového chování a navrhnout cesty ke zlepšení vztahů ve skupině.

V praxi je cílem zajistit příznivé prostředí, ve kterém se může rozvíjet skupina i její projekt. K zajištění příznivého prostředí budete potřebovat dobré pozorovací a komunikační dovednosti. Měli byste umět interpretovat verbální i neverbální signály a vědět, co se děje s každým z účastníků. Tak se budete moci přizpůsobit různým způsobům komunikace a umožnit skupině co nejlépe využít její potenciál. V každém případě byste se měli důsledně vyhýbat negativním postojům, které členům skupiny brání vyjadřovat se přirozeně.

➔ Porterova škála

Model známý pod názvem „**Porterova škála**“ vám může pomoci rozpoznat různé formy komunikace a rozhodnout, které z nich u druhých podněcují otevřené vyjadřování.

Činnost	Doporučení pro kouče	Technika	Příklad koučovy reakce
Kladení otázek	Během schůzek vyzývejte mladé lidi k přemýšlení a kladení otázek o tom, čeho je třeba dosáhnout nebo čeho již bylo dosaženo. Snažte se, aby si otázky kladli sami.	Prosté přeformulování. Když někdo přestane mluvit, povzbudte ho zopakováním toho, co bylo řečeno.	„Takže jste od sponzorů nedostali peníze, s nimiž jste počítali. Zeptali jste se sami sebe, proč to tak dopadlo?“
Dávání odpovědí	Nejprve mladé lidi vyzvěte, ať si zkusí odpovědět sami. Neodpovídejte jim automaticky na všechno, protože to by je mohlo odvádět od samostatného myšlení.	Prosté přeformulování. Nebojte se ticha, odpovědi mohou přijít po krátkém přemýšlení.	„Dobře... říkáte, že nebude jednoduché dostat na akci starostu. Jak by se podle vás o ní mohl dozvědět hned na začátku projektu.“

Řešení problémů	V první řadě zajistěte, aby každý naslouchal ostatním a jejich názorům na problém. Rozpoutejte diskusi a vyzvěte účastníky, ať navrhnou možná řešení. V případě potřeby předložte vlastní návrh, ale nechte mladé lidi, ať se rozhodnou sami.	Zrcadlení. Sdělte pocit, který chce podle vašeho názoru mluvit vyjádřit.	„Pokud to dobře chápu, tak na současnou situaci jsou ve skupině dva různé názory. Obě strany si myslí, že mají pravdu, a jsou zklamané, protože jim ostatní nerozumějí. Mohly by oba tábory navrhnout nějaké řešení tohoto problému, které pak všichni společně prodiskutujeme?“
Interpretování	Pokuste se shrnout dlouhé diskuse, které nikam nevedou. S interpretacemi buďte opatrní, protože pokud nebudou dobře pochopeny, mohou vyvolat frustrace. Snažte se být neutrální.	Přeformulování a shrnutí. Dělejte si poznámky a diskusi přeformulujte vlastními slovy.	„Poznamenal jsem si, co jste říkali. Teď bych si to s vámi chtěl projít a ověřit si, zda jsem všemu dobře porozuměl a zda je všechno jasné.“
Porozumění	Budte empatičtí a akceptujte účastníky takové, jací jsou. Snažte se zbavit pokud možno všech předsudků.	Naslouchání a přeformulování. Snažte se, aby se účastníci uvolnili a mohli vyjádřit své vnitřní pocity.	„Říkáš, že jsi měl v té době problémy, a proto ses nemohl projektu věnovat tak, jak sis přál...“
Vyjadřování názorů	Váš názor, ať už pozitivní nebo negativní, pravděpodobně ovlivní názor mladých lidí, protože to, co říkáte (jako osoba, kterou účastníci uznávají), může být přijímáno bez pochybností.	To prostě nedělejte!	Vyhnete se výroků jako: „Vykašlete se na to, když to tady nikoho nezajímá.“



K lepšímu porozumění procesům skupinové dynamiky mohou napomoci sociálněpsychologické dovednosti z oblasti lidských interakcí. V kombinaci s komunikačními dovednostmi vám umožní vést členy skupiny tak, aby dokázali přizpůsobit své aspirace, vyrovnat se se změnou a zdárně dokončit svůj projekt. Ve většině případů však bude váš úspěch při vytváření dobrého vztahu se skupinou záviset hlavně na vašich zkušenostech a schopnostech naslouchat, pozorovat a navázat dialog ve spojení s nepředpojatostí a způsobilostí jednat s různými typy lidí.

Vybudování a udržení pevného vztahu založeného na vzájemné důvěře je podmínkou pro to, aby se obě strany – skupina i vy sami – mohly od sebe učit a osobně rozvíjet.

Snažte se poznat svoji skupinu mladých lidí co nejlépe - co to je za lidi? jaké mají problémy? čeho chtějí v životě dosáhnout? jaké mají schopnosti?

3.4.4 Zjišťování potřeb a kompetencí



Možná si myslíte, že pro uspořádání iniciativy mládeže je v první řadě potřeba jedno: peníze. A máte pravdu – většina projektů pro svoji realizaci peníze potřebuje. Ale peníze nejsou jedinou, a často ani ne tou nejdůležitější, podmínkou uskutečnění projektu. Co dále je k realizaci iniciativy mládeže zapotřebí? Je důležité zjistit, jaké schopnosti a dovednosti členové skupiny mají a jaké by potřebovali rozvinout, aby dosáhli svých cílů. Netrapte se, když zjistíte, že mladým lidem chybějí některé podstatné předpoklady ke splnění úkolů souvisejících s projektem. Iniciativa mládeže je pro ně příležitostí k jejich získání a vaší úlohou bude pomoci skupině stanovit vzdělávací cíle, k nimž by měla postupně směřovat.

Podpora skupiny v této fázi procesu koučingu vyžaduje, abyste věděli, jaký cíl si skupina vytyčila a dokdy má být splněn (1). Potom musíte zjistit, které ze svých kompetencí může skupina uplatnit a jaké další jsou ke splnění daného cíle zapotřebí (2). V neposlední řadě je nezbytné určit, jaké budou potřeba finanční, organizační, materiální a lidské zdroje (3). Příklad takovéto analýzy je uveden v následující tabulce, kterou můžete použít jako inspiraci pro vlastní práci.

Cíl (1)	Potřebné kompetence (2)	Zdroje mimo skupinu (3)
vytvořit elektronickou a multimediální publikaci o tématech souvisejících s mládeží termín: za 3 měsíce	<ul style="list-style-type: none">– dovednosti potřebné pro tvorbu webových stránek– novinářské dovednosti– dovednosti práce s veřejností– organizační dovednosti– dovednosti týmové práce– komunikační dovednosti	<i>Finanční zdroje</i> rozpočet na tvorbu webové stránky je 800 eur <i>Organizační zdroje</i> seminární místnost s počítači a telefonem, kopírka <i>Materiální zdroje</i> papír, digitální fotoaparát, datové nosiče (CD), počítačové programy (Photoshop, Quark Xpress...) <i>Lidské zdroje</i> kouč, odborník na informační a komunikační technologie (ICT)

Jakmile jste si vyjasnili cíle, nezbytné dovednosti a zdroje, zjistíte, jakou podporu budou mladí lidé od vás potřebovat. Společně s nimi si budete muset upřesnit:

- (a) jaké kompetence by si měli osvojit, aby dosáhli nejen cílů projektu, ale také individuálních cílů učení,
- (b) jakou strategii rozvoje kompetencí zvolit,
- (c) na koho se tato strategie bude zaměřovat,
- (d) kde se budete scházet,
- (e) jaký bude časový plán,
- (f) kdo bude mladým lidem s rozvojem kompetencí pomáhat.



(a) co	(b) jak	(c) pro koho	(d) kde	(e) kdy	(f) s kým
naučit se vytvářet webové stránky	školicí kurz pořádaný odborníkem na ICT (odměna 700 eur) + kurz týmové práce pořádaný koučem + vzájemné učení se dovednostem práce s veřejností	pro dva účastníky projektu	v hlavní místnosti sdružení	do měsíce	kouč skupině pomůže najít odborníka na ICT



To je pouze jen příklad z mnoha. V závislosti na různých úkolech, které si skupina určí, budete navrhovat různé strategie podpory.

Tato fáze může být zároveň vhodným okamžikem ke stanovení vzdělávacích cílů pro skupinu i její jednotlivé členy. Jaké dovednosti účastníci ovládají a jaké by si chtěli prací na projektu osvojit nebo rozšířit? Podle kompetencí, které jednotliví účastníci ovládají nebo které by chtěli rozvinout, si pak může skupina rozdělit úkoly. Například v případě nadnárodní iniciativy mládeže, jejímž cílem je vytvořit webovou stránku, může stránku vytvářet buď zkušenější skupina, nebo si její tvorbu může vzít na starost skupina, která má v této oblasti méně zkušeností, ale chtěla by se to naučit. Vaší úlohou bude podporovat mladé lidi, aby se při rozvíjení svých dovedností učili jeden od druhého. Učit se od jiných účastníků je v tomto procesu velmi důležité a této možnosti by mělo být využíváno jako nástroje zvyšujícího samostatnost a aktivní účast mladých lidí.



Koučovat mladé lidi znamená být jim blízko, naslouchat jejich potřebám a problémům. Někdy to znamená být prostě po ruce.

3.4.5 Podporování

Jakmile jste zjistili, co skupina pro realizaci projektu potřebuje, musíte zhodnotit své schopnosti, které vám umožní reagovat na individuální nebo skupinové potřeby.

Jako kouč podporující iniciativu mládeže budete možná potřebovat specifické dovednosti, abyste mohli reagovat na specifické potřeby mladých lidí. Obecně jsou zapotřebí dovednosti umožňující:

👉 „Chtěla bych, aby se kouč... se mnou dělil o své myšlenky a znalosti.“
Miriam (17), Malta

Informování

Mladí lidé mohou požádat o konkrétní informace týkající se realizace projektu, například projektového řízení nebo financování. Nemusíte být odborníkem na danou problematiku, ale je velmi důležité na všechny takové dotazy odpovědět. Nestyďte se, když něco nevíte, ale snažte se mladým lidem pomoci najít vhodné informační zdroje. Pokud možno je však nechte samostatně rozhodnout, zda je využijí, nebo ne.

Navrhování

👉 „Nechtěla bych, aby mi kouč dával hotové náměty, ale spíš aby mě zmobilizoval k samostatnému myšlení, k rozvoji vlastních dovedností. Aby mi nevnucoval svá řešení, ale aby se mě ptal, jak to vidím já...“
Maria (20), Polsko

Vytvářejte příležitosti k tomu, aby mladí lidé mohli sami nalézt hledané odpovědi nebo řešení složitějších situací. Někdy jim ovšem jako zkušenější člověk budete muset poskytnout určité vodítko nebo radu. Vaším úkolem je vyjasnit si společně s nimi situaci a určit všechny možné varianty, mezi kterými je třeba se rozhodnout. Také byste měli upozornit na motivy a možné důsledky každé z nich. Konečné rozhodnutí by však měli učinit mladí lidé, a to i v případě, že vy sami byste se rozhodli jinak.

Facilitování

V určitém okamžiku budete na sebe možná muset vzít roli facilitátora. Facilitace bývá užitečná tehdy, když strukturujete pracovní proces a skupina mladých lidí doplňuje jeho obsah. To může nastat při společných schůzkách, při plánování či hodnocení nebo při řešení konfliktů ve skupině. V tomto

smyslu facilitace předpokládá i moderování. Můžete použít různé nástroje nebo metody: Například klást konkrétní otázky nebo zapisovat názorné poznámky shrnující výsledky, k nimž skupina dospěla. Je důležité zůstat nestranný, nezabývat se obsahem, ale řídit a vést proces.

Vzdělávání

V zájmu zlepšení výkonnosti skupiny můžete použít různé vzdělávací metody nebo vytvořit příležitosti ke vzdělávání. Cílem vzdělávacích aktivit může být osobnostní rozvoj (např. sebevědomí, hospodaření s časem, plánovací dovednosti), zlepšení skupinové výkonnosti (např. týmová práce, sdílení úkolů a povinností, překonávání konfliktů) nebo rozvoj tematicky zaměřených znalostí a dovedností (např. interkulturní učení, genderové otázky). Vzdělávací aktivity můžete vést buď vy, nebo externí školitelé, které doporučíte (vzdělávací nabídky v institucích, sdruženích, podnicích aj.).

A jiné

Koučování může vedle těchto kompetencí vyžadovat i jiné schopnosti nebo role. Ty jsou už méně konkrétní, ale stále zůstávají důležitými prvky koučingu. Může to být například role analyzátorů potřeb, pozorovatele, vyzývatele, týmového spolupracovníka, povzbuzovače aj.

V **nástroji 5** najdete schéma, které vám pomůže zhodnotit vaše osobní postoje, znalosti a dovednosti potřebné k podporování iniciativy mládeže.

„Při realizaci iniciativy mládeže bylo pro mne a pro naši skupinu nejobtížnější zkoordinovat různé zájmy a zvládnout různorodost skupiny.“
Sonia (27), Portugalsko

„Školení a příprava by nám pomohly zrealizovat náš projekt ještě lépe, než se nám podařilo.“
Vyta (22), Litva

Co kouč dělá?

- pomáhá mladým lidem otřást jejich pohledem na svět, a tak jim otvírá nové možnosti jednání,
- pomáhá mladým lidem poznat jejich skutečné zájmy a schopnosti,
- poslouchá, vyptává se, pozoruje a přemýšlí o tom,
- určuje oblasti možného zlepšení a navrhuje akční plány jejich rozvoje,
- doprovází mladé lidi v procesu rozvoje, motivuje je a vyzývá k dosahování cílů,
- pomáhá mladým lidem objevit odpovědi na jejich otázky a řešení jejich problémů,
- zkoumá dostupné možnosti a zviditelňuje dosažené výsledky, aby si je skupina uvědomila,
- klade podnětné otázky, které nutí mladé lidi přemýšlet a používat svůj rozum a tvořivost.

Osíkovy tipy



3.4.6 Hodnocení



Hodnocení je neodmyslitelnou součástí koučova bicyklu. V žádném procesu koučingu byste se neměli zapomenout ohlížet za dosavadním průběhem projektu, pomáhat při rozhodování o jeho možném vylepšení, ale také spolu se skupinou ověřovat, zda je spokojena s tím, jak ji koučujete. Z hlediska osobního rozvoje mladých lidí je hodnocení příležitostí stanovit vzdělávací cíle pro každého účastníka projektu (ale také pro kouče), prověřovat tyto cíle v různých okamžicích a konečně posoudit nabyté znalosti, dovednosti a kompetence.

Při hodnocení iniciativy mládeže byste měli vzít v úvahu tři vzájemně se doplňující prvky: skupinu, projekt a koučing. U každého z nich je třeba zjistit nedostatky a možnosti zlepšení a zaměřit pozornost na pozitivní výsledky. Tímto způsobem může být iniciativa mládeže neustále zdokonalována jak z hlediska projektových aktivit, tak z hlediska strategie koučingu.

Nezbytností je samozřejmě závěrečné hodnocení, při kterém rozeberete všechny aspekty uskutečněné iniciativy mládeže a ukončíte proces koučingu.

Kvůli komu hodnotit?

Kvůli mladým lidem, vám samotným, institucím poskytujícím finanční prostředky, organizacím, které skupiny podporují, místním (nebo mezinárodním) partnerům, sponzorům, obecním či městským úřadům, nebo dokonce kvůli místním obyvatelům. Zamýšlení nad tím, pro koho hodnocení provádíte, vám pomůže zvolit vhodné hodnotící metody. Pokud budete od počátku zdůrazňovat význam hodnotící strategie (stanovíte konkrétní okamžiky v průběhu projektu, které budou věnovány hodnocení, vyberete metody atd.), usnadníte průběh projektu a plánování dalších kroků. Hodnocení je zároveň příležitostí ke kontrole, zda jsou veřejné nebo soukromé peníze poskytnuté na realizaci projektu utráceny přiměřeným způsobem.

Kdy a proč hodnotit?

Třebaže hodnocení zpravidla vrcholí v závěru procesu koučingu, mělo by provázet celý průběh iniciativy mládeže (podporováno pravidelnou zpětnou vazbou). Představte si, že podnikáte dlouhý cyklistický výlet. Můžete buď jet bez přestávky od začátku až do konce cesty a zastavovat, jen když se vám něco stane (třeba když píchnete kolo), nebo si můžete cestou dělat zastávky, abyste zkontrolovali, zda je všechno v pořádku (nahuštěné pneumatiky, váš zdravotní stav atd.).

Vaším úkolem bude zvolit vhodné okamžiky a metody hodnocení, které budou odpovídat potřebám skupiny, vašim vlastním potřebám, potřebám podpůrných organizací a poskytovatelů finančních prostředků. Význam hodnocení by také bylo dobré prodiskutovat se členy skupiny. Následující tabulka vám pomůže určit některé konkrétní fáze projektu, do kterých je možné hodnocení zařadit, a porozumět jejich smyslu.



Úvodní hodnocení	na začátku procesu koučingu	Účelem tohoto hodnocení je zjistit, zda plánované aktivity umožní dosáhnout stanoveného záměru a zda jsou cíle a aktivity reálné, dosažitelné a měřitelné. Je to příležitost k ujasnění vzdělávacích cílů pro skupinu, její jednotlivé členy i samotného kouče.
Hodnocení uprostřed projektu	uprostřed procesu koučingu	Účelem tohoto hodnocení je ověřit, zda jsou cíle a prostředky zvolené k jejich dosažení přiměřené. Také vám umožní přizpůsobit koučing výsledkům hodnocení, potvrdit směr, a ujasnit si splněné a dosud nedokončené úkoly. Může být příležitostí k oslavení již dosažených úspěchů.
Závěrečné hodnocení	na konci procesu koučingu	Účelem tohoto hodnocení je ověřit, zda byly uskutečněny plánované záměry, cíle a aktivity. Je příležitostí k posouzení přínosu projektu a jeho pravděpodobného dopadu. Také by měl být zhodnocen proces koučingu a jeho přínos pro mladé lidi (např. získání nových dovedností).
Následné hodnocení	určitou dobu po ukončení procesu koučingu	Účelem tohoto hodnocení je změřit výsledky učení, význam koučingu a dopad projektu v delším časovém období. Bývá příležitostí k prozkoumání úspěchů dosažených po ukončení projektu a využitých přenositelných dovedností.

Průběžné hodnocení provázející celý proces koučingu

Je zřejmé, že hodnocení je třeba provádět po celou dobu koučingu, a proto by nemělo být chápáno jako samostatná fáze v tomto procesu. Průběžné hodnocení vám umožní určit aktuální potřeby skupiny a zareagovat na ně. Takové hodnocení může mít podobu aktivit uzavírajících vaše schůzky se skupinou, běžných diskusí o projektu, pravidelné zpětné vazby či jiných činností umožňujících měřit průběžné úspěchy a nezdary koučingu.

Co hodnotit?

V rámci iniciativy mládeže existují tři hlavní aspekty, které je třeba hodnotit: průběh projektu, průběh koučingu a průběh učení. Nyní se pokusíme vysvětlit, co hodnocení každého z těchto aspektů obnáší, a navrhneme několik vhodných nástrojů a metod, které naleznete v následující kapitole.



1 – Hodnocení průběhu projektu

Pokud hodnotíte vlastní projekt, musíte nejprve posoudit situaci v určitém okamžiku (ve „výchozím bodě“), dále zvolit cíle, kterých chcete dosáhnout, potom zhodnotit situaci v pozdějším okamžiku a nakonec změřit rozdíl mezi tímto okamžikem a výchozím bodem z hlediska cílů, které jste si určili na počátku, a posoudit, nakolik se k nim přibližujete.

K tomu potřebujete mít tzv. indikátory, tj. prvky, které vám umožní změřit rozdíl ve smyslu kvantitativních či kvalitativních změn. Například pokud je cílem zvýšit počet lidí, kteří se zapojí do určité akce, bude jednoduchým indikátorem počet účastníků. Cíle však zpravidla bývají obecnější (např. zvýšit povědomí veřejnosti o problematice životního prostředí) a potom je obtížnější najít indikátory, kterými lze jejich uskutečňování měřit.

Průběh projektu můžete sledovat při pravidelných schůzkách s mladými lidmi. Na některých byste měli analyzovat vývoj projektu, zatímco jiné budou příležitostí k udržování přehledu o stavu věcí. Díky průběžné zpětné vazbě poskytované během těchto schůzek se můžete se skupinou lépe sladit a pomoci jí pokročit s prací. Některá setkání budou mít funkci „výstražných světel“, klíčových okamžiků v průběhu projektu, které upozorní na nutnost změny. V těchto situacích je možné využít tzv. SWOT analýzu (viz popis této metody v **nástrojích 6**). Pamatujte na to, že každá metoda, kterou použijete, by měla do uvažování nad situací aktivně zapojovat skupinu mladých lidí.

V **nástrojích 7 a 8** najdete dotazníky, které vám během naplánovaných setkání pomohou shromáždit informace o projektu a o skupině.

2 – Hodnocení průběhu koučingu

Ke shromažďování indikátorů, které vám umožní přizpůsobit strategii koučingu, se obvykle používají jednoduché metody odhalující skryté rozměry, věci, které nejsou na první pohled viditelné, někdy jsou předstírané nebo schované pod povrchem – jako jsou pocity, počátky ztráty motivace, dobrá pohoda, přizpůsobení atd.

Hodnocení procesu koučingu by mělo být otevřené a interaktivní. Cílem je začít diskutovat o něčem, co jste se skupinou ještě neprobírali – např. efektivita vašich schůzek se skupinou, vztah mladých lidí k vám, vaše dostupnost, vaše role a účast v projektu, metody podporování skupiny, samotné hodnocení atd.

Pro vyvolání diskuse můžete například říci začátek věty, kterou by měli mladí lidé dokončit podle svých pocitů, názorů nebo návrhů, například: Mám pocit... Jsem rád/a... Nemám... Navrhuji... Chtěl/a bych... Nelíbí se mi... atd. Nebo můžete mladé lidi vyzvat, aby řekli tři věci, které se jim líbily nejvíce a které nejméně. Bližší informace o správném používání těchto metod najdete v **nástrojích 9 a 10**.



3 – Hodnocení průběhu učení

Často se stává, že po ukončení projektu zhodnotíme výstupy projektu, tj. zda bylo, nebo nebylo dosaženo původně plánovaných cílů, ale nevěnujeme příliš mnoho pozornosti tomu, co jsme se prací na projektu naučili (bez ohledu na to, zda jsou celkové výsledky uspokojivé, nebo ne). Může se stát, že se příliš zaměříme na výsledky projektu a jen málo (nebo vůbec ne) na jeho průběh. Na základě svých zkušeností se odvažujeme tvrdit, že ať už byl projekt úspěšný nebo ne, vždy má nějaké vzdělávací výstupy, které by neměly být opomenuty. Vzdělávací výstupy by měly být vzaty v úvahu také při hodnocení projektu jako příležitosti k osobnímu rozvoji.

Hodnocení procesu učení lze rozdělit na dvě části: učení členů skupiny a učení kouče. Zkušenosti a dovednosti, které získávají mladí lidé při realizaci iniciativ mládeže, se obvykle nazývají klíčové nebo přenositelné kompetence, protože je lze uplatnit v nejrůznějších situacích. Mimo jiné k nim patří týmová práce, sebevědomí, komunikace, řešení problémů, samostatnost a přizpůsobivost. Ačkoli je jejich měření obtížné, mají nedocenitelný význam, a to i z hlediska budoucího pracovního zařazení.

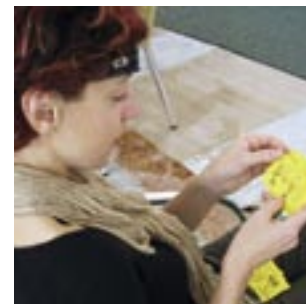
V **nástroji 11** najdete seznam indikátorů umožňujících systematické pozorování osobního rozvoje členů skupiny. Jsou uspořádány podle cílů, které si jako kouč můžete stanovit, například: rozvoj motivace a entuziasmu, posílení identifikace s projektem, rozvoj samostatnosti, budování sebeúcty, změna sociálního chování, rozvoj občanství atd.

Pokud chcete, aby se mladí lidé zhodnotili sami, například aby posoudili vlastní sebeúctu a dovednosti jednat s druhými, můžete použít dotazník zjišťující míru sebeúcty uvedený v **nástroji 12**. Jeho prostřednictvím mladí lidé určí své silné a slabé stránky, které se v dalším průběhu projektu mohou stát předmětem osobního rozvoje.

Ke zjištění vzdělávacích výstupů projektu, ale také k zaručení toho, aby projekt dosáhl vytyčených záměrů a cílů, musí být jeho nedílnou součástí jak hodnocení uprostřed projektu, tak závěrečné hodnocení. Jaká je přitom vaše úloha jako kouče?

Názor a zpětná vazba od kouče? Proč ne? V některých zemích je role kouče ovšem také spojována s podrobným mapováním získaných dovedností a kompetencí, při němž mladí lidé potřebují jistou podporu a které nutně vyžaduje zpětnou vazbu. Například ve Velké Británii vyvinula Britská rada model zaznamenávání osobních úspěchů, který dokládá zkušenosti a pokroky mladých lidí dosažené jejich účastí v iniciativě mládeže (viz **nástroj 13**). Může to být cenný prostředek uznávání nabytých dovedností.

Hodnocení by zkrátka mělo být konstruktivním a nepřetržitým procesem, který by měl být vnímán pozitivně. Mělo by odrážet dynamickou povahu projektu a příslušných aktivit (možnost přizpůsobit projekt, základ pro sdělování informací o výstupech projektu...) a posilovat spolupráci mezi vámi a skupinou mladých lidí (posílení důvěry, zlepšení týmové práce...). Mimoto je příležitostí k důkladnému posouzení využívaných dovedností (jejich sdílení, uznání...).



👉 „Kouč by měl upozornit na nedostatky našeho projektu, protože někdy jsou lidé tak zaujati tím, co dělají, že nedokážou posoudit své činy.“
Kadri (18), Estonsko

Koučův bicykl při nadnárodních iniciativách mládeže



Osítkový tipy



V projektech s mezinárodními partnery může být **👉 poznání** dalších skupin zapojených do projektu obtížným a časově náročným procesem, který je však velice cenný pro zajištění dobré spolupráce. Je také dobré znát případné další kouče pracující s jinými skupinami a naplánovat strategii koučingu společně s nimi. Pokud se skupiny z různých zemí nikdy předtím neselekaly, navrhnete jim uspořádat na začátku projektu společné setkání, kterého se zúčastní 2–3 lidé z každé země. Na něm účastníci poznají dosavadní zkušenosti a místní aktivity jednotlivých skupin a také se ujistí, že všechny skupiny mají stejnou představu o hlavní myšlence projektu. Uvažujte s mladými lidmi o následujících otázkách: Proč chtějí pracovat na tomto projektu (a ne na jiném)? Jak se myšlenka projektu vztahuje k jejich potřebám a zájmům? Jaké jsou vazby mezi projektovými aktivitami a místem, kde žijí?

👉 Budování vztahu v nadnárodních projektech trvá déle, protože spolu pracují skupiny z různých zemí a kulturních prostředí. Je-li člověk součástí širšího týmu, je dobré vědět, jaká očekávání mají partneři od projektu, od spolupráce v mezinárodním týmu, od strategie koučingu a od jeho dostupnosti. Měli byste pravidelně komunikovat se všemi partnery a stanovit reálný rámec podpory všech skupin, je-li to potřeba. V případě, že do projektu není zapojen jiný kouč přímo podporující některou z dalších skupin, měli byste s partnerskými skupinami otevřeně prodiskutovat své možnosti i meze.

Když budete v nadnárodních projektech **👉 zjišťovat potřeby a kompetence**, měli byste brát ohled na rozdílnou situaci v zemích zapojených do projektu. Vytváření námětu na projekt s partnery z jiných zemí bývá zábavné, ale jeho realizace v souladu s různými potřebami a zájmy jednotlivých skupin může být velice náročná. Vyzvěte mladé lidi, které koučujete, aby ostatním skupinám sdělili své potřeby, a také aby zjistili společné potřeby celé mezinárodní sítě. Rovněž jim pomozte zjistit kompetence jejich partnerů a najít možnosti, jak se učit od vrstevníků z jiných skupin.

Z hlediska **👉 podpory** nadnárodní iniciativy mládeže je jedním z klíčových bodů komunikace v mezinárodním týmu. Komunikace neprobíhá sama od sebe, je třeba ji podporovat a řídit. Můžete skupině pomoci vyvinout komunikační strategii: Kdy komunikovat? Jak komunikovat? Co sdělovat ostatním skupinám? Kdo to bude dělat? Užitečným nástrojem zlepšujícím komunikaci mezi skupinami může být pravidelné rozesílání e-mailů, pořádání virtuálních setkání na diskusních fórech, jmenování osob odpovědných za komunikaci s partnery, ujednání pravidel o tom, kdy mají být ostatní informováni a o čem...

Z hlediska **👉 hodnocení** je velmi důležité zajistit hodnocení dvou různých rovin aktivit: místních aktivit v jednotlivých partnerských zemích a mezinárodních aktivit celé sítě. Měli byste také skupinu vyzvat ke zhodnocení spolupráce v mezinárodním týmu: Byla komunikace efektivní? Cítily se být všechny skupiny součástí sítě? Co se mladí lidé od sebe navzájem naučili? Rovněž můžete mladé lidi vyzvat k přemýšlení o jejich znalostech jiných kultur před začátkem projektu a po zkušenosti s

prací v mezinárodní síti. Do projektu lze dále zařadit závěrečné setkání s účastí všech partnerů, na kterém zhodnotíte projekt, oslavíte úspěchy celého týmu a možná i naplánujete navazující aktivity a budoucí spolupráci.

Udržování kontaktu a zpětná vazba 3.4.7

Kromě všech výše popsaných klíčových prvků koučingu (motivování, poznávání, budování vztahu, zjišťování potřeb a kompetencí, podporování a hodnocení) musíte při koučování iniciativy mládeže neustále provádět určité činnosti. Ty se vztahují jednak k udržování pravidelného kontaktu se skupinou, jednak ke sdělování zpětné vazby.

Udržování kontaktu předpokládá pravidelnou komunikaci a výměnu informací mezi vámi a členy skupiny. Vy musíte mít aktuální informace o situaci ve skupině a vývoji projektu a odpovědi na otázky, které skupinu zajímají. Skupina musí zase vědět, kdy a kde vás může v případě potřeby zastihnout.

Z hlediska **zpětné vazby** je důležité vytvořit prostor pro její oboustranné poskytování a přijímání. Vaše pozice člověka, který sleduje průběh iniciativy mládeže zvenčí, vám dává možnost informovat mladé lidi o procesech probíhajících při realizaci projektu. Budete-li je upozorňovat na průběh skupinových procesů, umožníte jim něco se z nich naučit a dosáhnout lepších výsledků. Vy na druhé straně využívejte zpětné vazby od mladých lidí ke zdokonalení svého postupu při koučingu.

Má-li být zpětná vazba produktivní a užitečná, měla by člověku nebo lidem, jimž je směřována, přinášet prospěch. Proto je třeba dávat pozor na to, aby skupina či její jednotliví členové rozuměli sdělovaným informacím, uměli je přijmout a byli schopni s nimi něco dělat. Ujistěte se, že zpětná vazba, kterou poskytnete, slouží potřebám osoby, které je směřována, a nikoli potřebám vašim vlastním. V opačném případě pravděpodobně vyvolá odmítavou reakci, místo aby pomohla navodit pozitivní změnu.

„Kouč by měl přijít s konstruktivní kritikou. Nechtěl bych, aby jenom kritizoval a nic nenavrhol.“
Palmir (23), Dánsko





Osítkovy tipy

Jak poskytovat zpětnou vazbu

- 1. Při poskytování zpětné vazby byste se měli zaměřovat na konkrétní, pozorovatelné činy či způsoby chování a jejich vliv na průběh a výsledky projektu.
- 2. Vaše dojmy, reakce či názory na průběh projektu nebo na konkrétní způsoby chování členů skupiny by měly být prezentovány právě jako dojmy, reakce či názory, a nikoli jako fakta.
- 3. Dbejte na to, aby se vaše zpětná vazba vztahovala k příslušným výkonům, způsobům chování nebo výsledkům, a ne ke skupině jako takové nebo k osobám jejích jednotlivých členů.
- 4. Pokud se vaše zpětná vazba týká určitého výkonu, měli byste zmínit, co považujete za jeho silné a slabé stránky, a uvést konkrétní způsoby chování, které zvyšují efektivitu a vedou k úspěchu, a které naopak plodí neúspěchy.
- 5. Hovoříte-li o problematických oblastech, snažte se skupinu povzbudit k hledání možných způsobů zlepšení výkonnosti a, pokud je třeba, nabídněte vlastní náměty. Výsledkem diskuse může být navržení postupů nebo plánů činnosti, které umožní dosáhnout uspokojivých řešení.
- 6. Zpětná vazba by se měla zaměřovat na možnosti zlepšení, a proto by měla mít zřetelný hodnotící (spíše než pouze popisný) charakter. Je však důležité vyhnout se zjednodušeným soudům o tom, co je „dobré“ a co „špatné“, a stanovit jasná posuzovací kritéria.
- 7. Zpětná vazba by se měla týkat věcí, nad kterými má skupina nebo jednotlivec určitou kontrolu, a může obsahovat indikátory naznačující možnosti jejího využití ke zlepšení nebo k plánování alternativních činností.
- 8. Vyvarujte se používání výrazů, které mohou vyvolat emocionální reakce a obranu. Pokud se však s takovými reakcemi setkáte, měli byste se jimi vážně zabývat a nesnažit se skupinu přesvědčovat, něco jí vysvětlovat nebo podávat další informace.
- 9. Zpětná vazba by měla být podávána způsobem, který uznává hodnotu skupiny či jejích jednotlivých členů a jejich právo na odlišnost.
- 10. Zpětná vazba je obvykle neúčinnější, je-li poskytnuta bezprostředně po události, k níž se vztahuje (třebaže některé aspekty osobního výkonu je lépe probrat později mezi čtyřma očima).



Jak ale udržovat kontakt a poskytovat zpětnou vazbu po celou dobu projektu? Koučing je obvykle prováděn formou setkání mezi koučem a mladými lidmi. Ta se zpravidla konají v místě, které určil kouč (často tam, kde kouč pracuje) nebo které kouč zná a případně již dříve využíval. Doporučujeme vám však také pravidelně docházet za mladými lidmi a setkávat se s nimi přímo při projektových aktivitách, abyste mohli pozorovat, jak se projekt vyvíjí. Všechna tato setkání jsou zároveň příležitostí k připomenutí základních pravidel, na kterých se členové skupiny dohodli (dochvilnost, kontrolování, zda projekt není ve skluzu, apod.).

Schůzky s mladými lidmi by měly být neformální, a proto byste se neměli snažit vypadat důležitě. Protože však možná budete muset předefinovat určité parametry probíhajícího projektu, musíte zastávat jasnou roli, která vám umožní ověřovat, zda mladí lidé úspěšně splnili stanovené cíle. Toho můžete jednoduše dosáhnout tím, že schůzky svoláte do své kanceláře (máte-li nějakou) nebo na jakékoli jiné obvyklé místo a při diskusích o projektu budete mít viditelně při ruce oficiálně vypadající desky či složku s názvem skupiny a jejího projektu. Tento administrativní detail neslouží pouze kvyvolání vnějšího efektu, ale je nedílnou součástí efektivního koučingu. Složku s projektem byste měli průběžně doplňovat o aktuální informace a zapisovat do ní podrobné údaje o vývoji skupiny, časovém plánu a úkolech, které je třeba vykonat.

Schůzky jsou také příležitostí k získání zpětné vazby od mladých lidí, pokud jste se na tom dohodli při vašem prvním setkání, když jste si domlouvali vzájemnou spolupráci. Jestliže jste vaši společnou dohodu formalizovali do podoby smlouvy, můžete se na ni lépe odvolávat a případně i snáze předefinovat svoji roli nebo role a povinnosti mladých lidí.

Schůzky se skupinou můžete rovněž využít k řízení skupinové dynamiky a zlepšování skupinové soudržnosti. Kromě jiného byste měli u mladých lidí budovat sebedůvěru, pomáhat jim řešit rozpory (objeví-li se) a zaměřovat jejich energii na pozitivní faktory ve skupině a v okolním prostředí.

Schůzky se skupinou

Jaké jsou vaše role?

- vymežit cíl každé schůzky,
- usnadňovat diskusi mezi členy skupiny (tj. klást otázky, přicházet s návrhy atd.),
- klást otázky a nechat mladé lidi odpovídat,
- řídit diskusi,
- dbát na to, aby skupina zachovávala dohodnutý řád,
- pomáhat vyjasnit význam určitých zásahů, zdají-li se být nejasné,
- čas od času shrnout, co bylo řečeno nebo uděláno,
- zajišťovat, aby rozhodování a rozdělování úkolů vykonávala skupina,
- směřovat diskusi k cílům schůzky a dbát na to, aby debaty neohrožovaly její průběh, přitom však nebránit mladým lidem hovořit o jejich neshodách nebo rozporech,
- mít na zřeteli, aby se schůzka odvíjela dobrým tempem,
- na závěr schůzku shrnout a stručně vyhodnotit.

Jaký byste měli zaujmout postoj?

- pozorně naslouchat všem členům skupiny,
- respektovat názory i jednotlivce,
- nejprve se snažit porozumět ostatním, teprve potom usilovat o to, aby ostatní porozuměli vám,
- dát stejnou příležitost všem názorům, aby je skupina mohla zvážit a posoudit,
- ze všech sil se snažit nevytvářet si předem žádné představy o členech skupiny a jejich názorech.

👉 „Kouč by měl poskytovat informace, podporovat, radit... Chtěl bych se s koučem pravidelně scházet.“
Vytas (22), Litva

Osítkovy tipy



3.5 Překážky na cestě



Překážky nebo problémy objevující se během projektu a při jeho koučingu mohou být považovány za vůbec největší katastrofu, jaká může nastat. Pokud jsou však reflektovány a řádně zhodnoceny, mohou být tyto katastrofy podnětem k nalezení vhodných technik řešení problémů a prostředkem osobního rozvoje a učení.

Představte si, že máte v knihovně knížku s názvem *Odpovědi na všechny možné problémy, které mohou mít mladí lidé při iniciativách mládeže: příručka pro kouče*. Ať už by se v průběhu projektu objevila jakákoli překážka, správné řešení byste vždy měli v malíčku. To by bylo nudné, že? A kromě toho to není možné. V následujících odstavcích se vám opět pokusíme dát jenom obecný návod, jak si počínat při některých problémech, s nimiž se můžete setkat.

Řešení těchto problémů bude muset – s vaší podporou a díky dobrému koučingu přizpůsobenému konkrétním podmínkám daného projektu – najít sama skupina. Je zřejmé, že jako se od sebe liší mladí lidé, jejich zkušenosti, dovednosti a kompetence i prostředí, ve kterém realizují svůj projekt, tak se různí i jejich potřeby a překážky, na které v jeho průběhu narážejí.

Obecně však lze říci, že obtíže při práci na projektech souvisejí buď se samotnou skupinou (tj. její motivací, připraveností, dovednostmi, mezilidskými vztahy atd.), nebo s vnějšími podmínkami (tj. podmínkami, v nichž je projekt realizován, změnami a nezbytnými úpravami, vztahy s veřejností, lobbováním či finančními zdroji). Oba tyto faktory se samozřejmě také vzájemně ovlivňují. Nyní se ale už podíváme na některé konkrétní problémy, s nimiž byste měli počítat.



Příprava podmínek pro projekt – analýza potřeb, stanovení cílů

V mnoha učebnicích projektového managementu se zdůrazňuje, že projekt začíná myšlenkou. Pro kouče je to důležité v tom smyslu, že musí dbát na to, aby myšlenky pocházely od mladých lidí. Projekt iniciativy mládeže se vždy rodí mezi mladými lidmi (v tzv. jádru skupiny), z jejich motivace a nápadů – a jednou z prvních překážek, na kterou mohou mladí lidé narazit, je prostý nedostatek osob potřebných pro realizaci projektu, který je napadl.

Způsoby hledání nových členů skupiny jsou stejně kreativní a různorodé jako mladí lidé sami. Je například možné uveřejnit inzerát v místních novinách nebo uspořádat pouliční vystoupení, které přiláká pozornost jiných mladých lidí z okolí. Pro nově příchozí je někdy odměnou už samotná účast, jindy mohou chtít vědět, jaké výhody jim zapojení do projektu přinese.

Pro mladé lidi bývá dále obtížné vytvořit skupinu, ve které se všichni shodnou na podstatě, účelu, záměru a cílech projektu. Při plánování máme často tendenci přeskóčit k vymezování aktivit (které jsou konkrétnější a snáze se o nich přemýšlí), aniž jsme dokončili analýzu potřeb. Je však důležité

předejít tomu, aby členové skupiny měli odlišné představy o cílech projektu a způsobech jejich dosahování. Tím se lze vyhnout pozdějším nedorozuměním. Celá skupina by měla v první řadě věnovat čas vybudování pevných základů projektu. K tomu patří i zjišťování, zda motivace mladých lidí, kteří přišli do skupiny později, jsou podobné motivacím původního jádra.

Analýza zdrojů

Pro realizaci projektu jsou nejdůležitější lidské zdroje (včetně těch, jimiž disponuje skupina mladých lidí), a proto by měly být vyzdvíženy na prvním místě. Teprve potom by se měly hledat vnější prostředky.

Ale zamysleme se na okamžik... v čem vidí problém mladí lidé?

„Nedostatek znalostí, zvláště o finančních záležitostech.“ Baiba (18), Lotyšsko

Skutečně, pokud mají mladí lidé z nějakých záležitostí souvisejících s řízením projektu strach, pak to jsou většinou finanční aspekty: Jak zjistit všechny ceny a vypočítat rozpočet, jak získat dostatek peněz z jiných zdrojů, jak vyúčtovat výdaje a jak nést za účetnictví projektu právní odpovědnost?

Je zřejmé, že k zajištění finanční stránky projektu jsou potřeba určité znalosti, a vy jako kouč na základě svých dřívějších zkušeností pravděpodobně znáte z této oblasti něco, co může být mladým lidem užitečné. Kromě toho je pro získání další peněžní podpory důležité umět prezentovat téma projektu, a vy můžete být cenným pomocníkem při hledání vhodných cílových skupin a kanálů pro navazování vztahů s veřejností, marketing a (proč ne) lobbování za další finanční prostředky.

Mladí lidé mohou dále potřebovat podporu či radu v právních otázkách. Projekt může například vyžadovat pronájem drahých pomůcek nebo zjednání profesionálních služeb. V těchto případech bývá nutné podepsat smlouvu a nést veškerou právní odpovědnost, která z toho vyplývá.

Řízení skupiny a hospodaření s časem

V dnešní společnosti panuje všeobecný nedostatek času a většinou právě ti mladí lidé, kteří se rozhodnou zahájit iniciativu mládeže, se zároveň věnují dalším časově náročným aktivitám, studiu nebo práci. Množství času a úsilí, které projektu vyhradí, často vedle jejich motivace závisí na přesném rozdělení úkolů. Řízení skupiny a času se tak stává důležitým faktorem při uskutečňování projektu.

Na začátku, kdy je téma projektu nové a motivace vysoká, je rozdělování úkolů ve skupině snadné. Zkušenosti však ukazují, že v mnoha případech bývá velmi obtížné dodržovat dohodnuté rozdělení úkolů a časový harmonogram, jakmile projekt pokročí do dalších fází. Proto bývá užitečné tuto „tvrdou realitu“ zohlednit již při počátečním plánování nebo se skupinou uvažovat o možných rizicích, která mohou nastat, aby byla připravena přizpůsobit se změněným podmínkám.

Je také často užitečné, když za prvé kalendář projektových aktivit není již od počátku příliš zaplněný a časově napjatý (protože i přes dobrou vůli bývá ve skutečnosti poměrně těžké najít si čas na

„Jedním z největších problémů je nedostatek peněz. Je možné požádat o podporu u různých nadací, ale každý projekt obvykle vyžaduje i vlastní finanční prostředky.“

Mari (18), Estonsko

✎ „Úkoly by měly být rozděleny tak, abych nemusela dělat všechno sama. Ale když má každý nějaký úkol, pak je důležité, aby se tým cítil jako tým. Aby každý znal role ostatních. Když jsem vedla projekt, musela jsem řešit, jak zorganizovat skupinu a jak ji dobře vést.“
Kadri (18), Estonsko

✎ „Problém, na který jsme narazili v mém druhém projektu, spočíval v tom, že jeden člověk si vzal na starost všechnu práci a s nikým se nedělil o žádné povinnosti ani informace. Nejhorší bylo, že tento člověk je samolibý, nechce poslouchat, co si myslí druhí, a dělá všechno tak, jak chce sám.“
Jaana (18), Estonsko

společné setkání a práci na projektu například jednou týdně) a za druhé když termíny schůzek jsou pevně stanoveny již v přípravné fázi, aby si každý mohl naplánovat svůj program s dostatečným předstihem.

Čím déle projekt trvá, čím jsou aktivity různorodější a čím větší je jádro skupiny, tím důležitější je dobrá koordinace projektu jako celku. Koordinaci by si měl vzít na starost pokud možno člen (nebo členové) skupiny. Podobně citlivou a spíše problematickou záležitostí je vedení. To je další oblast, ve které mladí lidé ocení vaši podporu a zpětnou vazbu po celou dobu trvání projektu.

Narazili jsme na překážku – co uděláme?

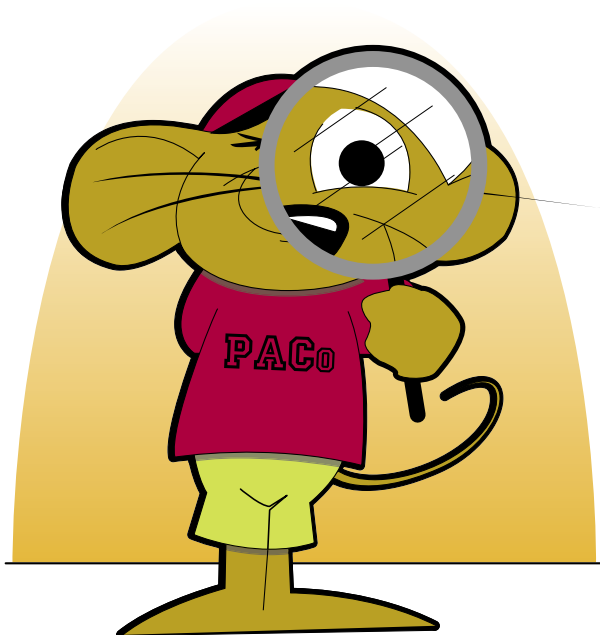
Tento průvodce se zakládá na myšlence, že projekt může mladým lidem přinést cenné zkušenosti, i když neprobíhá hladce a bez problémů. Může se například stát, že dohodnuté úkoly nebudou vykonány tak, jak si to členové skupiny mezi sebou domluvili, a vznikne jisté napětí.

Nebo se někteří lidé rozhodnou z projektu vystoupit a na jeho pokračování nebude mít skupina dostatek lidských zdrojů. Nebo se naopak v jeho průběhu připojí noví lidé a projekt nabere jiný směr, který se nelíbí těm, kdo se na něm podílejí od začátku.

Projekty bývají ve skutečnosti plánovány bez zvažování případných změn, které bude nutné v jejich průběhu učinit. Proto se může stát, že v některých situacích napětí hodně vzroste a skupina potřebuje, abyste zakročil/a jako mediátor, který pomůže s vyhodnocením současného stavu a naplánováním dalšího postupu.

Nepropadejte však panice. Vzpomeňte si, že překážky jsou často dobrou zkušeností, která může skupinu stmelit a povzbudit její schopnost řešit problémy.

Možná se vám nyní zdá, že zahájení iniciativy mládeže je poměrně riskantní záležitost... Naštěstí jsou skutečné projekty mnohem bohatší, než jak je popisuje tento průvodce. Upozornění na některé aspekty, které ztěžují průběh mnoha iniciativ mládeže, jasně ukazuje, že neexistují „na míru šitá“ řešení vzniklých problémů. Jejich řešení musí vycházet z hodnot a postojů mladých lidí zapojených do projektu. Možná že si na základě svých zkušeností s různými projekty, které budete koučovat, vytvoříte vlastní sbírku dobrých a horších postupů či nástrojů řešení problémů. Zaznamenejte si je, abyste nezapomněli, co jste se naučili, až to budete v budoucnosti potřebovat...



Nástroje

4. KOUČOVY NÁSTROJE



Úspěšný koučing vyžaduje víc než jen „srdce na pravém místě“, kladení správných otázek ve správnou chvíli a schopnost vžít se do situace jiných lidí. Koučing znamená společné dosahování vymezených cílů a hledání řešení v kolektivním skupinovém procesu. Úkolem kouče je odhalit všechny dostupné zdroje a zpřístupnit je druhým, aby je mohli využít.

K úspěšnému koučingu potřebujete pomůcky a nástroje, které **vám pomohou** zdůraznit důležité aspekty, poznat skupinu, s níž budete pracovat, zjistit vaše vlastní schopnosti a zdroje, vyhodnotit projekt a proces koučingu, uvažovat o nově získaných dovednostech mladých lidí nebo rozplést nejasné myšlenky a uspořádat je. Potřebujete vysvětlující modely, poradenské metody a intervenční techniky. V této kapitole najdete řadu pomůcek a nástrojů, s jejichž pomocí budete moci řídit koučův bicykl co neefektivněji a s maximálním zapojením mladých lidí i zároveň zohlednit tvořivost a různé způsoby vyjadřování každého jednotlivce.

4.1 Sebereflexivní test stylů koučingu

Nástroj I

Využijte tento test jako sebehodnotící nástroj, který podpoří a podnítl váš další rozvoj jako kouče. Pomůže vám zjistit, jaký styl koučingu vám nejlépe vyhovuje, a také porozumět různým rolím, které na sebe může kouč při podpoře projektů mladých lidí brát.

Pokyny:

Přečtěte si následující výroky a pro každý z nich zakroužkujte svoji odpověď do odpovědního archu na další straně.

Odpovědi:

Do jaké míry vystihuje každý ze 40 výroků testu vaše chování, hodnoty a postoje? Pro každý výrok zakroužkujte příslušné písmeno podle tohoto klíče:

V = vždy

O = občas

N = nikdy

Poznámka: U každého výroku můžete zakroužkovat pouze jednu možnost.

Výroky

1. Odpovědnost za učení a rozvoj spočívá vždy na kouči.
2. Jako kouč se rád/a dělím o své znalosti a dovednosti tak, že se zapojuji do činnosti.
3. Koučovat znamená ukazovat lidem cestu.
4. Lidé se nejlépe učí tehdy, když se zapojí a převzou odpovědnost.
5. Kouče lidé potřebují k tomu, aby jim usnadnil učení a nasměroval je k úspěchu.
6. Učit se společnou činností s druhými je podstatné pro kouče i pro účastníky procesu učení.
7. Kouč je nezbytný, když je třeba předat odborné znalosti a vědomosti.
8. Je důležité, aby se každý zapojoval v průběhu celého projektu.
9. Úlohou kouče je zajistit, aby lidé zůstali soustředění a sledovali svůj cíl.
10. Účast kouče je důležitou součástí každého týmu.
11. Odpovědnost za učení nesou účastníci, kouč jim má jenom poskytovat podporu.
12. Kouč se musí postarat o to, aby každý dostal příležitost se plně zapojit.
13. Kouč je jiný, přátelštější výraz pro manažera.
14. Při koučingu je pro mě obtížné zůstat stranou.
15. Jsou-li účastníci vozidla a řidiči, pak kouč je mapa.
16. Kouč musí být schopen tvořivě zapojit všechny účastníky.
17. Kouč účastníkům připomíná dohodnuté záměry a cíle.
18. Kouč může členy skupiny motivovat k dosahování lepších výsledků tím, že zajistí, aby se cítili být její součástí.
19. Úlohou kouče je vést účastníky za ruce.
20. Pracuje-li skupina efektivně, není kouč potřeba.
21. Kouč má více zkušeností a znalostí než účastníci.
22. Úplné začlenění do skupiny kouči umožňuje plně porozumět skupinové dynamice a procesu učení.
23. Kouč skupinu povzbuzuje a motivuje k tomu, aby si určila strategie postupu vpřed.
24. Kouč by měl skupině dovolit přezkoumat a zhodnotit její vlastní aktivity.
25. Kouč by skupině neměl dovolit, aby se odklonila od svých cílů.
26. Koučův myšlenkový vklad je stejně důležitý jako myšlenkový vklad účastníků.
27. Kouč by měl řídit skupinovou dynamiku, ne skupinové aktivity.
28. Úlohou kouče je zajistit, aby každý člen skupiny měl stejnou příležitost k vyjádření vlastních názorů.
29. Kouč by se měl postarat o to, aby schůzky probíhaly správným tempem.
30. Skupina by se neměla scházet bez kouče.
31. Kouč může předkládat návrhy týkající se procesu, ale o směru a činnosti rozhoduje skupina.
32. Proces je důležitější než výsledek.

33. Kouč může skupině nejdřív ukázat, jak se mají dané úkoly provést, a teprve pak jí dovolit se o jejich realizaci pokusit vlastními silami.
34. Potřeby kouče jsou stejně důležité jako potřeby skupiny.
35. Kouč podporuje proces reflexe ve skupině, aby se skupina mohla učit z vlastních zkušeností.
36. Skupina si volí vlastní směr a úkoly.
37. Kouč by měl skupinu povzbuzovat, aby přemýšlela mimo obvyklý rámec, a tím dokázala tvořivě přistupovat k náročným úkolům.
38. Za řešení problémů je odpovědný kouč i účastníci procesu učení.
39. Kouč zajišťuje bezpečné a produktivní prostředí pro učení.
40. Úlohou kouče je „být jako moucha na stěně“ a jenom pozorovat.



Test stylů koučingu – odpovědní arch

1	V O N	2	V O N	3	V O N	4	V O N
5	V O N	6	V O N	7	V O N	8	V O N
9	V O N	10	V O N	11	V O N	12	V O N
13	V O N	14	V O N	15	V O N	16	V O N
17	V O N	18	V O N	19	V O N	20	V O N
21	V O N	22	V O N	23	V O N	24	V O N
25	V O N	26	V O N	27	V O N	28	V O N
29	V O N	30	V O N	31	V O N	32	V O N
33	V O N	34	V O N	35	V O N	36	V O N
37	V O N	38	V O N	39	V O N	40	V O N



Zakroužkujte body odpovídající vašim odpovědím v *odpovědním archu*. Umístění kroužků ve *vyhodnocovacím archu* by se mělo shodovat s jejich umístěním v *odpovědním archu*.

Test stylů koučingu – vyhodnocovací arch

1	2 3 1	2	3 2 1	3	3 2 1	4	3 2 1
5	2 3 1	6	3 2 1	7	2 3 1	8	2 3 1
9	1 3 2	10	1 2 3	11	3 2 1	12	2 3 1
13	3 2 1	14	3 2 1	15	2 3 1	16	2 3 1
17	2 3 1	18	2 3 1	19	1 3 2	20	1 2 3
21	1 3 2	22	1 2 3	23	3 2 1	24	3 2 1
25	2 3 1	26	1 2 3	27	2 3 1	28	2 3 1
29	2 3 1	30	1 2 3	31	3 2 1	32	3 2 1
33	2 3 1	34	1 2 3	35	2 3 1	36	3 2 1
37	3 2 1	38	2 3 1	39	3 2 1	40	2 3 1



Pokyny:

Sečtete každý sloupec (shora dolů) a součty zapíšete do vyznačených políček. Potom sečtete všechny sloupce dohromady a celkový součet zapíšete do políčka označeného CELKEM.

SOUČET:	SOUČET:	SOUČET:	SOUČET:
---------	---------	---------	---------



Usměrňující



Začleněný



Podporující



Zapojující

CELKEM:

Zakreslete své výsledky

Pro získání názornější představy o svých výsledcích v testu stylů koučingu převedte součty sloupců z vyhodnocovacího archu do následující tabulky. Pokud použijete různé barvy a v každém sloupci vybarvíte příslušný počet políček, získáte přehledný obrázek v podobě grafu.

30				
25				
20				
15				
10				
5				
	Usměrnující	Začleněný	Podporující	Zapojující



Interpretace testu

Test stylů koučingu je sebehodnotící nástroj, který má podpořit a podnítit váš další rozvoj jako kouče.

Maximální počet bodů, které lze v tomto testu získat, je 120. Výsledek vyšší než 100 bodů zpravidla znamená, že používáte vyváženou kombinaci různých stylů a máte široké a rozvinuté znalosti metod a technik koučingu. Uvědomujete si význam koučingu i to, že různí účastníci a skupiny mohou mít odlišné potřeby a přístupy k učení.

Pokud se váš výsledek pohybuje v rozmezí 60–100 bodů, máte pravděpodobně dobré znalosti metod a technik koučingu i určité zkušenosti, ale práci kouče nevykonáváte pravidelně. S jistotou mírou sebereflexe, dalšího vzdělávání a se získáváním nových zkušeností budete na dobré cestě k hlubšímu porozumění koučingu i lepšímu uplatnění svých znalostí v praxi.

Výsledek nižší než 60 bodů bývá charakteristický pro ty, kteří s koučingem začínají. Povědomí o této činnosti i počáteční praktické zkušenosti jste možná získali teprve nedávno, nebo je vyplnění testu vašim prvním krokem ve snaze stát se koučem a porozumět jeho rolím.

Sloupec s nejvyšším součtem vyjadřuje přístup, který vám nejvíce vyhovuje a v němž se cítíte nejpřirozeněji. Nyní byste se měli zaměřit na ty aspekty koučingu, ve kterých jste dosáhli slabšího výsledku, a vytipovat si možné oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje.

Pamatujte na to, že dobrý kouč používá vždy pestrou škálu metod a technik, z nichž vybírá ty, které nejlépe vyhovují konkrétním potřebám skupiny. Všestranně rozvinutý kouč má součty jednotlivých sloupců přibližně stejně vysoké.



↳ Usměrnňující

Podstatou tohoto stylu koučingu je nabízení směru a někdy také řízení skupiny v určitém či žádoucím kurzu. Kouč zde vystupuje jako ukazatel, který naznačuje možné cesty či příležitosti, a občas se také snaží skupinu přesvědčit, že jedna z nich je nejlepší. Kouč si je plně vědom toho, že tento mírně manipulativní přístup je v jistých chvílích nutný.

↳ Začleněný

Pro tento styl koučingu je charakteristické, že kouč se cítí být součástí skupiny. V tom se blíží přístupu uplatňovanému při vzdělávání mladých lidí jinými mladými lidmi. Kouč má zpravidla pocit, že do projektu investoval stejně jako skupina, a proto si zaslouží stejnou odměnu. Bývá zcela pohroužen do skupinového procesu. Je začleněn do skupiny, ale současně je koučem. Lze jej poznat pouze podle toho, že má víc dovedností, zkušeností nebo znalostí o tématu projektu.



↳ Podporující

Při tomto stylu koučingu kouč v první řadě podporuje skupinu nebo její jednotlivé členy. Stará se o dobrou pohodu účastníků, zajišťuje jim bezpečné prostředí pro učení a usiluje o bezproblémový průběh skupinových procesů. Kouč skupinu podporuje na všech rovinách, téměř ji vede za ruku a chrání před možnými riziky.

↳ Zapojující

Při tomto stylu koučingu kouč usiluje o to, aby skupina našla vlastní cestu a účastníci se usměřovali sami. Ponechává skupině plnou vládu nad projektem a vystupuje spíše jako „ozvučná deska“. Může přicházet s návrhy, ale účastníci sami vždy činí konečné rozhodnutí a volí si vlastní směr.

Akční plán koučingu

Který ze stylů koučingu hodnocených v tomto testu vám nejvíce vyhovuje (odpovídá mu sloupec s nejvyšším součtem bodů)?

.....
.....

Který ze stylů koučingu hodnocených v tomto testu je vám nejvzdálenější (odpovídá mu sloupec s nejnižším součtem bodů)?

.....
.....

Který styl koučingu podle vás nejlépe ladí s vaším pojetím iniciativ mládeže?

.....
.....

Jaké strategie můžete využít k bližšímu poznání stylu koučingu, v němž jste dosáhli nejnižšího počtu bodů?

.....
.....

Jaké strategie můžete využít k rozvinutí vyváženějšího přístupu ke koučingu?

.....
.....

Jaké příležitosti k prohloubení vašich znalostí a dovedností potřebných ke koučingu ve smyslu podpory, školení, zdrojů, konzultací atd. mohou nabídnout vaše podpůrné organizace, národní agentura, centra SALTO, vaši kolegové a další?

.....
.....

Váš závazek k osobnímu rozvoji a k rozvoji druhých:

Během následujících 6 měsíců budu

.....
.....

Podporováním iniciativ mládeže budu

.....



🔴 Prání jsou v pořádku,
ale teprve záměry jsou skutečné.

4.2 Metody vizualizace

Nástroj 2

Zde najdete dvě otevřené tvůrčí metody, které vám umožní nahlédnout do situace ve skupině, s níž začínáte pracovat. Dále vám představíme různé praktické metody vizualizace, které lze používat během celého procesu koučingu.

↘ Zrcadlo



Na první schůzku s novou skupinou si přineseš obdélníkové zrcadlo. Po počátečním seznámení zrcadlo vytáhnete (nejprve otočené zadní stranou ke skupině) a zeptáte se: „Co si myslíte, že držím v ruce?“ Protože členové skupiny sedí na různých místech, a vidí vás tedy z různých úhlů, dostanete od nich rozmanité odpovědi, například „rám“, „obraz“, „tabuli“ nebo také „zrcadlo“.

Po krátkém zamyšlení nad tím, že věci se mohou jevit jinak, když se na ně podíváme z jiné perspektivy, otočte zrcadlo do vodorovné polohy přední stranou nahoru a vyzvěte mladé lidi, ať se před něj postaví tak, aby viděli sami sebe i všechny ostatní členy skupiny. Potom otočte zrcadlo opět do svislé polohy a požádejte je, ať udělají totéž (postaví se před zrcadlo tak, aby viděli sami sebe i ostatní). Protože svisle postavené zrcadlo dává skupině méně prostoru, musí se skupina smáčkout, aby se mohla pozorovat „zvenčí“.

↘ Jízdní kolo



Nakreslete na flipchart jízdní kolo a řekněte: „Pro začátek vás chci vyzvat ke krátkému myšlenkovému experimentu a zároveň vám vysvětlit, jak pracuji... Představte si, že toto kolo stojí zde v naší místnosti. Je zajištěno za řídky tak, aby nemohlo spadnout napravo ani nalevo. Dopředu a dozadu se pohybovat může. Pedály jsou svisle, tj. jeden je otočen nahoru a druhý dolů. Ten, který je otočen dolů, se nachází směrem k vám. Dále si představte, že na pedál, který je otočen dolů, přiváží provázek a zatáhnu za něj v 90° úhlu směrem k zadní části jízdního kola.“ Přikreslete ke kolu provázek a zeptejte se skupiny: „Jakým směrem se bude kolo pohybovat? Krátce si o tom spolu promluvte a sdělte mi výsledek.“

Skupina dá hlavy dohromady a bude krátce diskutovat. Jednohlasně by se měla shodnout na tom, že kolo se bude pohybovat dopředu. Nyní si dojděte pro schované jízdní kolo a přivažte k pedálu provázek. Jednoho člověka požádejte, aby kolo držel za řídky, a druhého, aby zatáhl za provázek. K překvapení celé skupiny kolo pojedě dozadu.

Atmosféru všeobecného údivu využijte k tomu, že skupině nabídnete „nové brýle“. Řekněte: „Tímto experimentem jsem vám chtěl/a ukázat vztah mezi teorií a praxí. Existuje mnoho teorií, které se zabývají týmovou a skupinovou prací. Praxe však často vypadá úplně jinak – stejně jako jsme viděli před chvílí. Proto bych vám chtěl/a navrhnout, abychom během naší budoucí spolupráce občas také změnili polohu a úhel pohledu. To nám pomůže dívat se na věci z různých stran...“

Nejběžnější metodou vizualizace myšlenek, dojmů a řešení je jejich zapisování na kartičky. Jednotlivé položky se píšou samostatně na zvláštní kartičky, aby bylo možné je uspořádat a nakonec seřadit do nové struktury.

Podobně běžné je zaznamenávat na flipchart schematické prezentace, které umožňují lépe porozumět souvislostem. V případě iniciativ mládeže bývá užitečné nechat kreslit tato schémata mladé lidi, protože tak může člověk zvenčí lépe pochopit jejich myšlenky. Mladému člověku, který tímto způsobem vizualizuje vlastní nápady a myšlenky, to zároveň pomáhá si je ujasnit.

Další vhodnou metodou vizualizace je tvorba přestavitelných obrázků z různých materiálů. Můžete použít například dřevěné figurky nebo pohlednice s různými předměty, postavami či prostředími. Práce na podlaze nabízí příležitost k lepšímu hraní se vzdálenostmi. Navíc při pohledu shora získáte potřebný odstup, zvláště když jsou mladí lidé tématem příliš zaujati.

Ve shodě s heslem „jeden obraz říká víc než tisíce slov“ pomáhá vizualizace ujasnit a strukturovat některé prvky projektu. Obrazy také mohou usnadnit komunikaci. Vizualizace umožňuje získat větší odstup a někdy také uvažovat s trochou humoru.

Jádrem koučingu je ale především otevřený a konstruktivní dialog založený na aktivním naslouchání a kladení otázek, které u mladých lidí podněcují sebereflexi. Možným rizikem vizualizace je ztráta skutečného kontaktu se skupinou, například když se příliš zaměříte na estetickou stránku obrázků na úkor jejich obsahu.



4.3 Analýza potřeb skupiny

Nástroj 3

Když vás požádá o podporu nová skupina, musíte od ní nejprve získat obecné znalosti, především kontaktní údaje a informace o struktuře skupiny, jejích zájmech a aktivitách. Kromě toho bývá užitečné provést systematickou analýzu potřeb skupiny, prozkoumat motivaci ke koučingu, vymezit konkrétní roli, kterou budete zastávat, a určit možné problémy i zdroje daného procesu koučingu.

Níže najdete seznam, s jehož pomocí budete moci poněkud „zformalizovat“ fázi poznávání skupiny a analýzu jejích potřeb. Zároveň vám pomůže při vedení záznamů o všech iniciativách mládeže, které budete jako kouč podporovat.



a. Obecné informace

Název skupiny / projektu:

Jméno kontaktní osoby:

Adresa:

E-mail:

Telefon:

Jaký způsob udržování kontaktu skupina preferuje?

Podpůrná organizace (existuje-li):

Jména členů skupiny:

Další obecné informace:

b. Struktura skupiny

Kolik má členů?

O jaký typ skupiny se jedná (neformální skupina / pobočka mládežnické organizace / sdružení)?
.....

Kdo skupinu vede (pracovník s mládeží / jeden z členů skupiny)?

.....

Jakým způsobem skupina rozhoduje (výbor / předseda / kolektivní rozhodování)? Jaká jsou její formální pravidla?

.....

Jaké je věkové rozmezí členů skupiny?

.....

Kolik je ve skupině dívek a kolik chlapců?

.....

Čím jsou členové skupiny (žáci / studenti / učni / pracující / nezaměstnaní)?

.....

Jsou všichni členové dobrovolníci nebo je mezi nimi nějaký profesionální pracovník?

.....

Jak často se scházejí?

.....

Založili si skupinu sami nebo patří k nějaké stávající struktuře?

.....

c. Skupinové zájmy a druh činnosti

Jaké jsou jejich hlavní aktivity?

.....

Jaké zájmy (kulturní nebo společenské / volnočasové / přátelství / vnější síla) udržují skupinu pohromadě?

.....

Co chtějí dělat (projekt iniciativy mládeže)?

.....

Jaké je časové rozmezí jejich aktivit nebo plánovaného projektu?

.....

Další podstatné informace týkající se činnosti skupiny:

.....

➡ Struktura skupiny může být samozřejmě zdrojem specifických problémů. Obtíž může působit například příliš malá, nebo naopak příliš velká skupina (jejíž členové mají protichůdná přání), široké věkové rozmezí nebo nerovnoměrný podíl chlapců a dívek. Také byste měli posoudit vnější prostředí iniciativy mládeže: Jak velký stres může vyvolat sociální nebo pracovní situace mladých lidí atd. Nespokojenost může rovněž vzejít z nesouladu mezi skupinou a jí nadřazenou „oficiální strukturou“, například z příliš strnulé hierarchie, která jde proti zájmům skupiny.

➡ Každý proces koučingu předpokládá svobodné rozhodnutí mladých lidí, kteří mají být koučováni – například proč by bylo dobré mít kouče a proč jím máte být právě vy. Pokud tato minimální podmínka není splněna, nemůže koučing vést k požadovaným výsledkům. Jasně rozpoznána musí být zvláště motivace vnějších subjektů, například mládežnických organizací nebo pracovníků („chceme, aby uskutečnili dobrý projekt ve prospěch naší organizace“).

➡ Ke koučingu obvykle existuje více důvodů. Má-li být vaše podpora úspěšná, měli byste při analýze situace odhalit vždy několik prvků i jejich vzájemné vztahy.

➡ Jelikož proces koučingu je omezený časově i co do svého dopadu, je a mělo by být omezeno také vaše působení na skupinu. Konečným cílem koučování projektů mladých lidí je dosáhnout toho, aby se vaše podpora stala zbytečnou. Orientace na zdroje pomáhá skupině rozpoznat její silné stránky, aniž byste jí vy nebo jiný kouč neustále asistovali.

d. Analýza potřebné podpory I – dobrovolnost a motivace

Kdo jako první projevil zájem o tento koučing? Sama skupina, její podpůrná organizace, pracovníci s mládeží nebo vy?

.....

Je vaše role kouče zřetelná? Nebo máte i jinou funkci?

.....

Chce být skupina koučována? Chcete ji koučovat?

.....

Budete za koučování placeni / a? Budete skupinu koučovat v rámci svého současného zaměstnání? Budete ji koučovat jako dobrovolník?

.....

e. Analýza potřebné podpory II – stanovení úkolů a možných problémů

Jakou podporu by si přáli sami mladí lidé? Proč si myslí, že potřebují kouče?

.....

Čeho chtějí s vaší podporou dosáhnout?

.....

Ve kterých z výše zmíněných bodů (např. struktura skupiny, skupinové zájmy) vidíte překážky, které mohou podstatným způsobem ovlivňovat vaši práci v roli kouče? Nakolik je můžete zařadit do plánované strategie koučingu?

.....

f. Analýza potřebné podpory III – určení zdrojů

Jaké schopnosti a zdroje jsou podle vašeho názoru potřebné pro překonání překážek spojených s procesem koučingu?

.....

Jaké schopnosti podle vás skupina už má a jaké by měla ještě rozvinout, aby mohla postupovat bez vás nebo bez pomoci jiného kouče?

.....

Budování vztahu v průběhu iniciativy mládeže je nikdy nekončící proces. Mladí lidé, jako lidské bytosti s různým zázemím a různými zkušenostmi, se ve skupině chovají různě a mají různé pocity. Tento nástroj vám pomůže rozpoznat některé formy skupinového chování, s nimiž se můžete v průběhu projektu setkat, a nalézt vhodné metody posilování skupinové soudržnosti.

Nástroj 4

Skupinová dynamika	Popis	Doporučení pro kouče
Kooperace	Spolupráce několika členů skupiny. Pozitivní chování.	Oceňujte takové chování a odvolávejte se na ně. Celý projekt je určitou formou kooperace.
Kompetice	Jeden nebo více členů skupiny soutěží s druhými.	Obnovte rovnováhu. Identifikujte problémy a vyzvěte skupinu, aby o nich hovořila. Pro skupinu to může být pozitivní podnět.
Stažení	Jeden člověk se stáhne od zbytku skupiny.	Zařadte aktivitu na stmelování týmu. Promluvte si s tím člověkem o samotě.
Obětní beránek	Jeden člověk je obviňován ze všech skutečných nebo fiktivních nezdarů. Skupině to umožní překonat pocit nejistoty.	Poukažte na skutečné problémy a zjistěte, proč nastávají. Pohovořte si o nich s účastníky při osobních nebo skupinových setkáních.
Zavržení	Skupina odsoudí a odmítne jednoho ze svých členů.	Analyzujte problém a nabídněte mediaci. Vytvořte prostor, kde se každý může vyjádřit a ostatní mu budou naslouchat.
Únik	Skupina „to vzdá“ nebo ji někteří členové opustí.	Navrhněte průběžné hodnotící setkání, kde prodiskutujete koučing a životaschopnost projektu. Posilujte motivaci mladých lidí.
Spojenectví	Vytvoření podskupin, které umožní některým lidem postupovat vpřed a jiným zůstat v pozadí.	Obnovte rovnováhu. Vyzvěte ty, kteří dělají všechno, aby ostatní něčím pověřili, a pasivní členy, aby převzali iniciativu.



Koalice	Spojení mezi některými členy zaměřené proti určitému cíli.	Vyvolejte otevřenou diskusi, jejímž cílem bude snížit napětí.
Odbíhání od tématu	Lidé se baví o jiných věcech (během schůzek).	Připomeňte jim, na čem se na začátku domluvili (společně dohodnutá pravidla). Zaměřte jejich pozornost na téma.
Vedení	Objeví se vedoucí, členové skupiny se aktivují a snaží se reagovat na podněty.	Nezasahujte přímo. Vyhodnoťte styl vedení (charismatický, autoritativní, demokratický) a zjistěte, zda ostatní nového vedoucího uznávají, nebo zda se s ním prostě smířili.

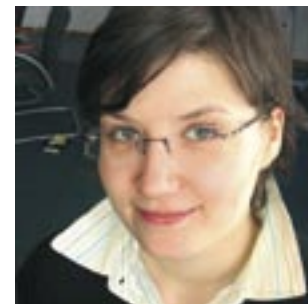
4.5 Mé kompetence ke koučingu

Nástroj 5 Před plánováním strategie koučování skupiny mladých lidí byste měli zhodnotit vlastní kompetence (silné i slabé stránky) ve světle potřeb této konkrétní skupiny. Pokuste se do následující tabulky doplnit znalosti, dovednosti a postoje, které máte a které budete muset rozvinout, abyste mohli skupinu mladých lidí podporovat v souladu s jejich potřebami a požadavky.

Jako kouč	už mám...	musím rozvinout...
Znalosti		
Dovednosti		
Postoje		

Další nástroj vám usnadní uvažování o vlastních schopnostech a dovednostech spojených s hlavními úkoly a rolmi kouče. Buďte k sobě i ke skupině upřímní a otevřeně přiznejte, v čem jí můžete pomoci, a co není ve vašich silách.

Jako kouč	dobře umím...	mám problémy s...	nedokážu...
Informování			
Navrhování			
Facilitování			
Vzdělávání			
Jiné (např. mediování, podněcování, pracování v týmu, povzbuzování atd.)			



SWOT analýza

4.6

Prostřednictvím této metody mohou mladí lidé zjistit své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit jejich projekt (zkratka SWOT pochází z anglických slov strengths, weaknesses, opportunities, threats). Pomůže jim nasměrovat činnost do oblastí, v nichž jsou silní a kde se nachází nejvíce příležitostí. Při určování všech faktorů, které mohou ovlivnit projekt, je důležité prozkoumat jak vnitřní zdroje (silné a slabé stránky), tak vnější prostředí (příležitosti a hrozby).

Nástroj 6

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	silné stránky	slabé stránky
Vnější	příležitosti	hrozby



Odpovězte na následující otázky:

Silné stránky:

- Co umíte? Jaké jsou vaše nejlepší schopnosti a dovednosti?
- K jakým relevantním zdrojům máte v místě svého bydliště přístup?
- Jaké výhody máte ve srovnání s jinými skupinami / organizacemi z vašeho okolí?
- Co jiní lidé považují za vaše zvlášť silné stránky?

Slabé stránky:

- Co neumíte? Co byste mohli zlepšit?
- Jaké zdroje v místě svého bydliště postrádáte?
- Jaké nevýhody máte ve srovnání s jinými skupinami / organizacemi z vašeho okolí?
- Co jiní lidé považují za vaše největší meze?

Příležitosti:

- Kde jsou největší příležitosti, které můžete využít?
- V jakých oblastech práce s mládeží probíhá ve vaší lokalitě nejzajímavější vývoj?

Hrozby:

- Na jaké překážky narazíte ve své organizaci / ve svém okolí?
- Je vaše okolí (sousedé, radnice, rada mládeže, škola...) skeptické k tématu vašeho projektu, nebo ho přímo odmítá?
- Může úspěch vašeho projektu ohrozit čas? Mohou se všichni členové skupiny na projektu podílet stejnou měrou?
- Mají všichni členové skupiny stejnou představu o tématu projektu? Chtějí všichni dosáhnout stejných cílů?
- Máte všechny peníze potřebné k uskutečnění projektu, nebo ještě hledáte další zdroje financování?
- Může projekt vážně ohrozit některá z vašich slabých stránek?

Uvažujte o těchto otázkách z vašeho pohledu i z pohledu mladých lidí, s nimiž pracujete. Nebudte mírní. Budte realističtí. Pokud máte s touto analýzou problémy, pokuste se napsat seznam svých vlastností a schopností.

SWOT analýza bývá obvykle poučná; jednak poukáže na to, co je potřeba udělat, jednak uvede problémy do souvislostí.

Hodnocení kvalitativních kritérií

4.7

Následující schéma můžete použít v různých okamžicích procesu koučingu k posouzení řady kvalitativních kritérií specifických pro iniciativy mládeže. Uvedená hodnotící kritéria můžete samozřejmě přizpůsobit dané skupině a jejímu projektu. Tato analýza umožňuje měřit pokrok skupiny na základě souboru indikátorů, které charakterizují vysoce kvalitní projekty.

Nástroj 7

Název projektu Datum

Hodnotící kritéria	-	-	-	+	+
	-		+		+
Aktivní účast: Jak se mladí lidé zapojují do projektu? Přicházejí s vlastními nápady? Rozhodují se sami? Nesou odpovědnost za projekt a za ostatní členy skupiny?					
Místní dopad: Jak je do projektu zapojena místní komunita, jak z něho má prospěch? Nakolik projekt zohledňuje jiné lidi a službu ve prospěch společnosti? Týkají se aktivity projektu ostatních mladých lidí v místě bydliště nebo jsou do nich tyto lidé přímo zapojeni?					
Inovace: Jaké nové zkušenosti může projekt přinést mladým lidem a / nebo místní komunitě? V čem je projekt a jeho aktivity pro skupinu novou vzdělávací zkušeností?					
Evropský rozměr: Jak projekt rozšiřuje povědomí mladých lidí o evropském kulturním dědictví? Má téma projektu evropský význam? Lze projekt snadno přenést do jiných zemí? Rozvíjí projekt evropské občanství?					
Partnerství (existuje-li): Jak jsou do projektu zapojeny jednotlivé partnerské skupiny? Sdílejí všichni partneři stejnou vizi a podílejí se na projektu stejnou měrou? Mají jejich aktivity společný cíl? Komunikují spolu pravidelně?					
Rozpočet: Je rozpočet vyvážený? Vztahují se všechny náklady k projektovým aktivitám? Jsou veškeré výdaje jasně doložené? Je celková výše grantu dostatečná k uskutečnění projektu podle původního plánu?					
Proveditelnost projektu: Může být projekt dokončen podle původních plánů? Splňuje určitou potřebu? Daří se dosahovat stanovených cílů?					

<p>Nároky na mladé lidi / skupinu: Stanovili si mladí lidé na začátku projektu úkoly odpovídající jejich potenciálu? Jaká je úroveň motivace a osobního i skupinového úsilí investovaného v zájmu úspěšného dokončení projektu?</p>					
<p>Skupinová dynamika: Jak si mladí lidé budují vzájemné vztahy ve skupině? Daří se jim spolu? Pracují jako dobrý tým? Komunikují efektivně?</p>					
<p>Výsledky učení: Jak projekt přispívá k rozvoji nebo získání nových dovedností? Jaké odborné cíle si mladí lidé v projektu stanovili? Jak jejich naplňování rozšíří znalosti a dovednosti mladých lidí?</p>					
<p>Učení se od ostatních: Jak se mladí lidé od sebe navzájem učí? Sdílejí ve skupině své zkušenosti, znalosti a dovednosti? Pomáhají si? Přispívá sdílení zkušeností k rozvoji jejich schopností?</p>					
<p>Hodnocení: Je skupina schopna provést sebehodnocení? Přemýšlejí mladí lidé o tom, čeho dosáhli? Uvědomují si, co je ještě zapotřebí udělat? Přizpůsobují projekt výsledkům hodnocení?</p>					
<p>Navázání na projekt: Jak může projekt pokračovat po ukončení smluvního období? Jaký je očekávaný vývoj projektu z dlouhodobého hlediska?</p>					
<p>Hodnotící kritéria</p>	-	-	-	+	+
	-	+	+	+	+

Dotazník pro hodnocení v průběhu projektu

4.8

Nástroj 8

Ke zhodnocení projektu a skupinových procesů je vždy možné použít individuální dotazník, a to v kterékoli fázi koučingu. Níže najdete příklad dotazníku pro průběžné hodnocení, který obsahuje otázky týkající se důležitých součástí života každé skupiny. Možná se vám bude zdát, že některé otázky jsou samozřejmé nebo že se opakují, ve skutečnosti ale každému umožňují uvědomit si různé fáze projektu a porozumět jeho průběhu. Odpovědi by vám měly naznačit míru skupinové soudržnosti.

Dotazník pro průběžné hodnocení

Skupinová práce

Cíle a úkoly

Stanovili jste si pro svůj projekt cíle?

.....
.....

Myslíš si, že všichni členové skupiny s těmito cíli souhlasili?

.....
.....

Myslíš si, že někdo z vás měl o cílech odlišnou představu?

.....
.....

Dosáhla skupina svých cílů?

.....
.....

Jak jsi k jejich dosažení přispěl/a ty sám/sama?

.....
.....

Dokončila skupina své úkoly?

.....
.....



Myslíš si, že jste něco mohli udělat lépe? Jak a za jakých podmínek?

.....

.....

Metody práce

Jakou metodu jste použili při vytváření svého projektu?

.....

.....

Jak jste na ni přišli? Kdo ji navrhl?

.....

.....

Pomohl vám tento způsob práce splnit vaše úkoly?

.....

.....



Zapojení členů skupiny

Podíleli se na projektu všichni?

.....

.....

V případě, že se všichni nepodíleli stejnou měrou, považoval/a jsi to ty nebo skupina za problém?

.....

.....

Jaká atmosféra ve skupině vládla?

.....

.....

Myslíš si, že tato atmosféra byla dobrá pro spolupráci a vzájemné porozumění?

.....

.....

Fungování skupiny

Měla vaše skupina nějakou strukturu nebo uspořádání?

.....

.....



Diskutovali jste před zahájením projektu o svých úkolech?

.....
.....

Pocítoval/a jsi nějaké napětí nebo zábrany? Proč?

.....
.....

Neúplné věty

4.9

Tento nástroj je vhodný k zahájení diskuse se skupinou, která se chystá hodnotit různé aspekty procesu koučingu. Je to neformální způsob zjišťování názorů a pocitů mladých lidí v souvislosti s vaším přístupem ke koučingu: Co se jim líbí, co ne, co by chtěli změnit.

Nástroj 9

Mám pocit...	Jsem rád/a...
Nemám...	Nelíbí se mi...
Chtěl/a bych...	Navrhuji...

Jak postupovat

1. Použijte tabuli, flipchart nebo zpětný projektor a napište 5 až 6 neúplných vět (viz příklad v předcházející tabulce). Formulujte je podle svých potřeb. Důležité je, aby mladým lidem umožňovaly ohlédnout se za tím, co se stalo, a předložit návrhy do budoucna.
2. Vysvětlete, že tato aktivita je důležitá pro úspěch jejich projektu a že všechny jejich připomínky a návrhy budou brány vážně.
3. Dejte jim 15 minut na písemné dokončení vět. To má pomoci těm, kteří neradi mluví nebo se stydí.
4. Požádejte postupně všechny mladé lidi, aby nahlas přečetli dvě dokončené věty podle svého výběru (v malé skupině je nechte přečíst všechny věty).
5. Zahajte diskusi o tématech, která se objevila. Ved'te se skupinou oboustranný dialog a snažte se zabránit obviňování a následnému ospravedlňování.

4.10 Nejvíce se mi líbilo / nejméně se mi líbilo

Nástroj 10

Tento nástroj můžete použít při hodnocení spokojenosti mladých lidí s procesem koučingu. Dozvíte se nejvíce a nejméně oblíbené aspekty vaší práce očima mladých lidí.

Tři věci, které se ti na koučingu  líbily nejvíce:

1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

Tři věci, které se ti na koučingu  líbily nejméně:

1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

Ponechte mladým lidem asi deset minut, během nichž budou moci (každý sám za sebe) přemýšlet a psát. Teprve potom je požádejte, ať se o své postřehy podělí s ostatními. Při používání tohoto nástroje v praxi můžete postupovat následovně:

Tento nástroj je s úpravami převzat z publikace Foundation for Young Australians and Dr Colin Sharp, Flinders Institute of Public Policy and Management (2000): „Start do it yourself“ evaluation manual, Austrálie.

Jak postupovat

1. Požádejte mladé lidi, ať vám řeknou, jak vnímali svoji roli a svůj podíl na projektu.
2. Dejte jim výše uvedený formulář a vyzvěte je, ať (samostatně) zaznamenají své první dojmy z koučingu. Jejich úkolem je napsat tři věci, které se jim líbily nejvíce, a tři věci, které se jim líbily nejméně.
3. Požádejte je, ať ve třech kolech postupně přečtou nahlas své odpovědi na otázku, co se jim líbilo nejvíce.
4. Zahajte všeobecnou diskusi, ve které shrnete zásadní aspekty, které mladí lidé nejvíce oceňovali.
5. Spočítejte, kolikrát se každá ze jmenovaných věcí objevila. Poté je seřadte tak, aby se na prvním místě objevila nejčastěji uváděná položka, potom druhá nejčastější atd. Tak zjistíte nejčtenější, a tedy pravděpodobně nejdůležitější aspekty.
6. Zopakujte kroky 3, 4 a 5 pro věci, které se líbily nejméně.
7. Hodnocení ukončete srovnáním nejvíce a nejméně oceňovaných aspektů hodnoceného procesu koučingu.
8. Pokud chcete, můžete provést kvantitativní analýzu.

Tento nástroj můžete použít k získání informací o tom, jak skupina vnímá vaši podporu a zda jí váš způsob koučingu pomohl nebo pomáhá realizovat projekt, aniž by ohrožoval její integritu. Povzbuzuje vás i mladé lidi, aby se vyjádřili k tématu, které vás svedlo dohromady: k projektu a k jeho koučování.



4.11 Indikátory pro pozorování

Nástroj 11

Pro zhodnocení toho, zda bylo dosaženo konkrétních cílů učení, je nezbytné stanovit určité – středně i dlouhodobé – indikátory, které vám umožní cíleně pozorovat skupinu nebo vytvořit vhodné do-
tazníky. Níže naleznete tabulku s výčtem cílů a příslušných indikátorů, kterou lze přímo použít v praxi.
Doporučujeme vám však upravit si ji podle potřeb skupiny, se kterou budete pracovat.

Uvedené indikátory vycházejí z
publikace Etudes VVVS1 (1995): Sitelle,
Rigault-Villié Consultant, Francie.

Cíle	Indikátory
mobilizovat, motivovat, podporovat proaktivní přístup členů skupiny	<ul style="list-style-type: none">míra motivace pro projektschopnost zapojit se do činnostiforma účasti (aktivní / pasivní) při činnosti
posílit identifikaci s projektem	<ul style="list-style-type: none">schopnost rozhodovat a přijímat odpovědnostrespektování smluvních podmínek a závazkůmíra iniciativy
rozvíjet samostatnost	<ul style="list-style-type: none">schopnost vybírat z alternativschopnost přebírat odpovědnost
budovat sebeúctu	<ul style="list-style-type: none">sebedůvěravědomí vlastního potenciáluasertivita (vyjadřování vlastních názorů)
rozvíjet dovednosti týmové práce	<ul style="list-style-type: none">schopnost být součástí skupiny (začlenění / izolace)týmový duchpostoj vůči druhým (agresivní / přátelský)tolerance, sebekázeň, sebekontrola
rozvíjet komunikační dovednosti	<ul style="list-style-type: none">schopnost mluvit na veřejnosti, komunikovat s jinými lidmiplynulost slovního vyjadřování, schopnost analyzovat
dát smysl určitým hodnotám	<ul style="list-style-type: none">solidarita s druhými
rozvíjet dovednosti využitelné v zaměstnání	<ul style="list-style-type: none">schopnost učit se nové pracovní postupyschopnost rozpoznat odborné dovednosti a znalosti získané v průběhu projektu
povzbudit mladé lidi k přemýšlení o jejich budoucí profesní dráze	<ul style="list-style-type: none">postoj vůči budoucnosti (aktivní / pasivní)představy o tom, co chtějí dále dělat (hledají aktivně pracovní nebo vzdělávací příležitosti?)

Tento nástroj je vhodný v případě, že vaším cílem je působit na osobní rozvoj mladých lidí. Jedná se o dotazník sebeúcty, který by měl být zodpovězen třikrát, vždy s odstupem šesti měsíců. Při vyplňování následující tabulky může každý mladý člověk zhodnotit své silné a slabé stránky ve dvou kategoriích: vlastní osobnost a vztah k druhým.

Nástroj 12

Jak bys popsal/a sám/sama sebe prostřednictvím následujících vlastností?
U každé vlastnosti udělej křížek ve sloupci, který tě charakterizuje nejlépe.



Jsem...	velmi často	docela často	někdy	vůbec ne
MOJE VLASTNÍ OSOBNOST				
jistý/á sám/sama sebou				
nespolehlivý/á				
šťastný/á				
lehkomyšlný/á				
náladový/á				
přátelský/á				
snadno se rozčílím				
přebírám odpovědnost				
inteligentní a chytrý/á				
líný/á				
zapomnětlivý/á				
vždy dochvilný/á				
plachý/á a ostýchavý/á				
odvážný/á				
soucitný/á				
vtipálek				
mám dobré nápady				
věci mě rychle přestanou bavit				
vyhýbám se těžké práci				
prakticky zaměřený/á				



klidný/á				
energický/á				
důvěryhodný/á				
kreativní				
MOJE VZTAHY K JINÝM LIDEM				
nepředpojatý/á				
snadno si nacházím přátele				
snadno vycházím s dospělými				
spolupracující				
dobrý/á vedoucí				
umím organizovat sebe i druhé				
umím naslouchat				
dobře pracuji v týmu				
hodně mluvím				
dávám na druhé pozor				
mívám urážlivé poznámky				
Jsem...	velmi často	docela často	někdy	vůbec ne

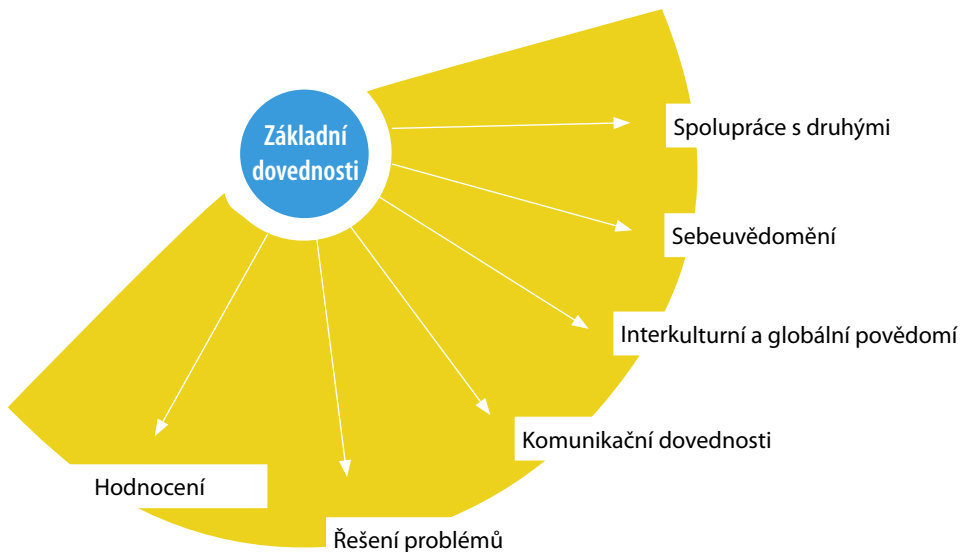
4.13 Zaznamenávání osobních úspěchů

Nástroj 13

Tento nástroj umožňuje mladým lidem sledovat a zaznamenávat zkušenosti a kompetence (znalosti, dovednosti, postoje) získané účastí v iniciativě mládeže. Byl vyvinut organizací Connect Youth (britskou národní agenturou programu Mládež v akci), která patří pod Britskou radu, a je používán jako nástroj uznávání výsledků neformálního vzdělávání.

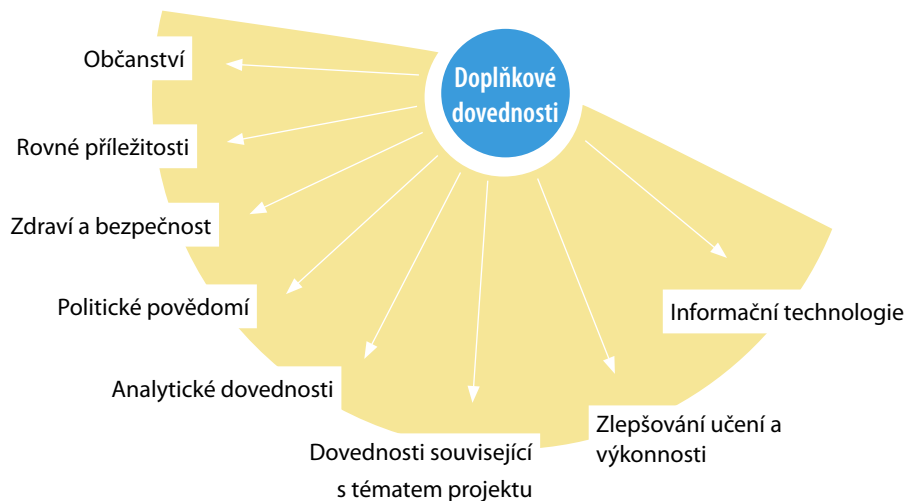
Je dostupná na: www.britishcouncil.org/connectyouth-youth-initiatives-record-cards.pdf

Uvedená metoda zaznamenávání osobních úspěchů zdůrazňuje, že součástí všech iniciativ mládeže by mělo být používání a rozvoj určitých dovedností, které jsou považovány za základní. Uvažuje o šesti základních oblastech dovedností a vedle nich stanovuje ještě osm doplňkových oblastí dovedností. Od účastníků se očekává, že prokážou rozvoj ve všech šesti základních a ve dvou z osmi doplňkových oblastí dovedností.



👉 Schéma pro záznam osobních úspěchů

V každé oblasti dovedností je uveden výčet výsledků učení, jejichž dosažení mají mladí lidé doložit, a také několik poznámek, otázek a námětů, jak se skupinou o jednotlivých oblastech dovedností přemýšlet. Zde přetiskujeme pouze souhrn poznámek k základním dovednostem. Průvodní komentáře k doplňkovým dovednostem a kompletní seznamy očekávaných výsledků učení najdete na výše zmíněné internetové stránce.



👉 Spolupráce s druhými

- Jak na vás ostatní reaguji?
- Jak se ostatní ve skupině chovají? Mohli byste se pokusit věci zefektivnit?
- Jak se ve skupině přijímají rozhodnutí? Bylo by možné tento proces zlepšit?
- Jak zapojujete ostatní do práce na té části projektu, za kterou nesete odpovědnost?
- Na jaké přístupy lidé nejlépe reagují a proč?
- Jak reagujete na přímé pokyny?

Přemýšlejte o společné práci ve skupině...

Přemýšlejte o svých pocitech...

Sebeuvědomění

- Jste nervózní, když máte pracovat s ostatními? Z čeho přesně se cítíte být nervózní?
- Pokud se necítíte být nervózní, cítíte něco jiného? Co cítíte a jak to ovlivňuje vaše chování?
- Dokážete určit své silné stránky a oblasti, v nichž nejste tak silní?
- Jak se chováte ve skupině a jak vaše chování ovlivňuje jiné členy skupiny?
- Jak vás vidí ostatní?

Přemýšlejte o evropském rozměru svého projektu...

Interkulturní a globální povědomí

- Jakými způsoby se s tématem, které jste si zvolili pro svůj projekt, vypořádali mladí lidé z jiných zemí?
- Když přemýšlíte o jiných způsobech řešení téhož tématu, jak mohou být tyto různé přístupy ovlivněny kulturními rozdíly?
- Zaznamenáváte si, o čem informujete své partnery? Jak je informujete a jaké odpovědi (pokud vůbec nějaké) od nich dostáváte? Nakolik se shodují s vašimi původními představami?

Přemýšlejte o různých lidech, s nimiž budete před zahájením projektu i během něho jednat...

Komunikační dovednosti

- Jak komunikujete ve skupině a se svými partnerskými skupinami (máte-li nějaké)?
- Jaké zprávy budete muset v souvislosti se svým projektem napsat a jaké informace o něm budete chtít předat? Jaké dovednosti potřebujete k tomu, aby ostatní plně porozuměli účelu a významu vašeho projektu?

Přemýšlejte o problémech, na které můžete během projektu narazit...

Řešení problémů

- Jak se vypořádáte s problémy, které nastanou v průběhu projektu?
- Které z vašich dosavadních dovedností vám pomohou tyto problémy řešit?
- Jaké nové dovednosti si osvojíte, abyste dokázali řešit problémy, s nimiž jste se ještě nikdy nesetkali?
- Můžete jmenovat alespoň tři problémy, jimiž jste se při konání projektu přímo zabývali, a vysvětlit, jak jste je vy osobně pomohli překonat?

Přemýšlejte o možnostech průběžného hodnocení...

Hodnocení

- Když se chystáte realizovat projekt, jste si jisti, že máte jasnou představu, co z toho osobně chcete získat a proč?
- Jak můžete do hodnocení zapojit partnerské skupiny (máte-li nějaké) a co budete dělat s informacemi, které od nich získáte?
- Dokážete jmenovat alespoň čtyři cíle projektu, které byly splněny, a vysvětlit svoji úlohu při jejich dosahování?

Získání cílových dovedností mohou mladí lidé doložit mnoha způsoby: písemně, prostřednictvím zvukových nahrávek, nákresů, multimediálně nebo ústně. Důležité je, aby forma zaznamenávání podporovala tvořivost mladých lidí a zohledňovala jejich vyjadřovací schopnosti a preference.

Záznamy o dosažených dovednostech jsou obvykle posouzeny a potvrzeny vedoucím skupiny nebo jejím koučem. Do posuzování získaných dovedností je však možné zapojit i celou skupinu a nechat její členy hodnotit se navzájem. Na závěr dostane každý jednotlivec osvědčení, které si založí do složky s výsledky svého učení. Tato složka by měla být majetkem mladého člověka, jehož se týká, a proto, pokud vy jako kouč budete chtít sledovat proces učení členů skupiny, musíte si vést vlastní záznamy. Můžete si buď zapisovat úspěchy každého jednotlivce, nebo sledovat pokroky celé skupiny.

Po provedení závěrečného hodnocení je vhodné vzdělávací úspěchy mladých lidí oslavit. Můžete například uspořádat večírek s prezentacemi nebo udělováním cen, na kterém předáte závěrečná osvědčení. Mohou se ho účastnit i zástupci místní komunity zapojení do projektu, přátelé, rodiče, a dokonce média!

Metoda zaznamenávání osobních úspěchů vnáší do procesu koučingu novou dynamiku: Umožňuje vám soustředit se spíše na proces učení účastníků než na úkoly a činnost. Měli byste si však být vědomi toho, že tento způsob hodnocení vyžaduje velkou míru obětavosti, podpory i času. Systematické zaznamenávání osobních úspěchů může být obtížný a časově náročný úkol, který se přidá k už tak dosti namáhavé práci na projektu. V takovém případě byste měli s využitím své tvořivosti vyzdvihnout význam této metody a udržovat motivaci skupiny, aby byla schopna ji dokončit. Jako kouč byste si měli také uvědomit, že zaznamenávání osobních úspěchů členů skupiny bude i z vaší strany vyžadovat více času a osobního nasazení.

V neposlední řadě byste měli mít na paměti, že, budete-li chtít použít tuto metodu jako hodnotící nástroj, měli byste se k tomu rozhodnout společně se skupinou. Každý člen skupiny by měl samozřejmě dostat možnost tuto formu posuzování svých vzdělávacích výsledků odmítnout.



Tedy konečně... jak vypadá koučing v praxi? Doufáme, že většina z vás našla alespoň část odpovědi na tuto otázku na stránkách této knihy, ať už v pasážích obsahujících teoretické či praktické informace, v kapitole věnované nástrojům a metodám nebo ve výrocích mladých lidí a koučů.

V tomto posledním příspěvku, který vychází přímo „ze života“, bychom vám chtěli představit jiný pohled na koučing – seznam praktických námětů na koučování projektů, které vám umožní podívat se na proces koučingu z jiné perspektivy.

Pustte se s námi do tohoto nového dobrodružství, u kterého prostě nemůžete chybět!

Rozhovor s **Marií Rouxel**,
která pracuje jako
profesionální kouč ve Francii

👉 Stadia při koučování iniciativ mládeže

Jakou metodu používám?

Každý projekt má svůj vlastní styl koučingu: Je to empirická metoda, při které se přizpůsobujete aktuálním potřebám. Přesto je možné určit stadia koučingu, role kouče v každém z těchto stadií a několik „nástrojů“ či „triků“, které často používám.

👉 Metody koučování projektů

Stadium posluchače

1. Ujasněte si, co po vás účastníci žádají

První věc, kterou musíte udělat, je naslouchat. Klást otázky, poslouchat, co se mladí lidé snaží vyjádřit, a pokusit se odhalit jejich skutečné požadavky. Když někdy mladí lidé mluví o projektu, chtějí si především rozdělit práci...

Stadium propisky

2. Přeformulujte a запиšte cíle

Zdá se, že někteří mladí lidé nejsou schopni projít tímto velice formálním stadiem psaní. Aniž byste to udělali za ně, pomozte jim přeformulovat, přeložit jejich projekt do jasné řeči a „hodit ho na papír“.

Stadium vyšetřovatele

3. Prověřte motivaci účastníků a jejich „předpoklady“ či dovednosti

Je důležité zjistit, co přesně od svého projektu očekávají. Jednoduché ověření dovedností vám v případě potřeby umožní navrhnout vhodné metody dalšího vzdělávání.

Stadium kuchaře

4. Určete potřebné zdroje: lidské, materiální a finanční

Na základě svých zkušeností můžete mladým lidem pomoci sestavit úplný seznam toho, co je pro uskutečnění projektu třeba. Vzpomínám si na jednoho mladého muže, který chtěl založit organizaci zajišťující rozvázkovou službu ve venkovské oblasti, ale vůbec nepomyslel na náklady na dopravu.

5. Prostudujte podobné projekty

Každý tvůrce projektu je přesvědčen, že dělá něco nového. Díky svým znalostem místních poměrů můžete pomoci domluvit setkání s jinými lidmi, kteří pracují na podobných projektech. Dejte si pozor na obrannou reakci typu „ukradnou myšlenku našeho projektu“ nebo „ano, ale oni o tomto tématu nic nevědí“.

6. Najděte lidi, kteří mohou pomoci, a vytvořte síť užitečných kontaktů

Cílem je dát dohromady místní adresář a využít dynamiku sítě ke zkontaktování tvůrců projektů s „odborníky“.

7. Vypracujte předběžný rozpočet

Je dobré sestavit nejprve „pohádkový“ rozpočet zahrnující všechny výdaje, které vás napadnou. Potom z něho vytvořte „ideální“ rozpočet, o který by účastníci měli usilovat. Nakonec udělejte „optimistický“ rozpočet, který se pravděpodobně naplní, pokud vše půjde podle plánu. Posledním krokem je „pesimistický“ nebo „hyperrealistický“ rozpočet, který ukáže, co se může stát, když se věci zkomplikují. V různých fázích svého projektu pak mohou mladí lidé podle potřeby využívat různé rozpočty (např. „pohádkový“ při tvorbě materiálů, jimiž budou projekt prezentovat sponzorům).

8. Pátřejte po zdrojích

Mladí lidé mají často jen částečnou nebo nepřesnou představu o možných zdrojích finančních prostředků. Úlohou kouče je pomoci jim najít cestu džunglí různých způsobů financování.

9. Vytvořte harmonogram

Kouč se především nesmí nechat unést „syndromem naléhavosti“. Mladým lidem, kteří chtějí za dva dny podat žádost o iniciativu mládeže, musíte dokázat říci, že by o tom měli ještě tři nebo čtyři měsíce přemýšlet. Vedle toho jim budete muset pomoci sestavit akční plán, obsahující mimo jiné i pravidelné schůzky, na kterých budete ověřovat, jak činnosti postupují.

10. Otestujte situaci

Závažným chybám, zvláště v rozsáhlých projektech, lze zabránit zařazením „fází testování“, při kterých budete ověřovat, jak se projekt daří, a v případě potřeby poskytnete skupině příležitost ke zhodnocení situace a zjištění skutečného stavu věci.

11. Komunikujte

Pomozte mladé lidi zkontaktovat s médii. Uspořádejte například setkání s novinářem nebo získejte pro spolupráci studenta žurnalistiky, který mladým lidem poradí s propagací jejich projektu (zejména před sponzory).

Stadium zrcadla

Stadium lovce mozků

Stadium kalkulačky

Stadium zlatokopce

Stadium časomíry

Stadium anděla strážného

Stadium mluvčího

12. Nechte účastníky projekt realizovat

Když je projekt v plném proudu, je obvykle nejlepší stát stranou a odolat pokušení chopit se jeho řízení. Některé skupiny však vás budou chtít mít poblíž, třeba jen proto, že jim to dodá jistoty. Je také důležité umět „nechat je jít“, máte-li pocit, že to mladí lidé už zvládnou sami.

13. Vyhodnoťte projekt

Skupiny si často myslí, že psaní zpráv o projektu je zbytečné. Bez ohledu na jejich názor je však toto stadium klíčové, ať už je prováděno pouze v rámci skupiny nebo s partnery zvenčí. Kouč musí dbát především na to, aby byly vyhodnoceny všechny rozdíly mezi původním plánem a skutečností. U dlouhodobých projektů může být toto stadium po určité době zopakováno.

Několik „triků“

Kouč není Bůh

Ať už se to týká vaší dostupnosti, potřebných dovedností nebo prostě uznání toho, že víc hlav víc ví, musíte jako kouč poznat okamžik, kdy je lepší projekt předat dál nebo požádat někoho o radu.

Kontakty

Mám adresář plný jmen kolegů a známých, kteří jsou připraveni ochotně naslouchat lidem uskutečňujícím projekty. Není dobré pasovat se do role experta. Pokud to uděláte, může to skupina velmi dobře použít proti vám. Kouč může svůj adresář využívat také k hodnocení vlastní práce.

Test „co je v tom mého“

To je starý misionářský trik. Ať už projekt plánuje jakákoli skupina, vždy si ověřte, že je to skutečně její projekt, a že od něho očekává nějaký přínos pro sebe sama (a ne pouze pro rodiče, kamarády atd.). Jaký je osobní projekt jednotlivých účastníků v rámci kolektivního projektu celé skupiny?

Dohoda

Musíte se se skupinou dohodnout na cílech projektu a na způsobech, jimiž chce těchto cílů dosáhnout. V praxi to znamená, že nikdo neopustí moji kancelář bez nějakého úkolu. Na oplátku se na konci každé schůzky snažím ujistit, že mladí lidé odcházejí s konkrétními informacemi nebo se slibem, co udělám do našeho příštího setkání.

Porada

Je užitečné přivést do vztahu mezi koučem a skupinou třetí osobu, vyslechnout si její názor na vývoj projektu a rozebrat s ní všechny problematické body.

Nouzové východy

Když vidíte, že původní projekt je těžko proveditelný, hledejte se skupinou alternativní řešení, abyste zabránili jeho ztroskotání. Můžete projekt jednoduše odložit, slevit z některých jeho cílů nebo nalézt jiné prozatímní řešení.

NÁZORY MLADÝCH LIDÍ: DOKONALÝ KOUČ JE...

Mladí lidé, s nimiž jsme při přípravě tohoto průvodce dělali rozhovory, nám mimo jiné zprostředkovali své představy o ideálním koučingu v reakcích na nedokončenou větu „Pro mě je dokonalý kouč...“.

Přečtete si výběr z jejich odpovědí a snad získáte pocit, že takovým koučem můžete být i vy! Tedy, dokonalý kouč je...

- „... někdo, kdo má dost empatie na to, aby rozuměl různým osobnostem, projevoval důvěru a přicházel s konstruktivní kritikou. Člověk, který najde dokonalou rovnováhu mezi autoritou a neutralitou, mezi pozorováním a zapojováním.“ *Palmir (23), Dánsko*
- „... někdo, kdo má jasnou vizi, jak mi může pomoci, motivuje mě a s kým se snadno navazuje kontakt.“ *Jacek (24), Polsko*
- „... podporující, citlivý, hodně toho ví a je s ním legrace.“ *Monica (25), Portugalsko*
- „... plný respektu k účastníkům, odborník na své téma, schopný na místě pomoci s logistickou a organizační prací během aktivit, diskrétní a plný energie.“ *Karen (18), Estonsko*
- „... člověk, který pomáhá uskutečnit moji myšlenku, ne ji změnit!“ *Tomasz (21), Polsko*
- „... vždy nápomocný, dostupný a připravený podat pomocnou ruku, kdykoli je potřeba.“ *Rasa (18), Litva*
- „... někdo, kdo má znalosti, zkušenosti, vizi a energii dokončit s námi projekt, kdo se chce s námi podělit o všechno, co ví.“ *Martin (18), Česká republika*
- „... dává rady a praktické nápovědy, dává kontakty, sdílí s námi těžkosti i chyby, má smysl pro humor, pozitivní myšlení...“ *Sonia (28), Portugalsko*
- „... ten, kdo ukazuje cestu.“ *Krzystof (19), Polsko*
- „... nejen kouč, ale dobrý přítel.“ *Gianluca (26), Itálie*
- „... nepředpojatý, umí naslouchat, flexibilní (ale ne příliš), klidný a činorodý.“ *Pia (20), Finsko*
- „... člověk, který pomáhá konkretizovat potřeby a pocity, pomáhá s plánováním a řízením projektu a vždy je nablízku, aby podpořil, poradil...“ *Marcin (26), Polsko*
- „... podporující, radící, moudrý, zkušený, dovedný.“ *Vytas (22) Litva*
- „... světlo ukazující cestu uprostřed temného lesa!“ *Andy (27), Malta*
- „... profesionální, nestranný, diplomatický a milý člověk, kterému mohu věřit.“ *Ilja (24), Estonsko*
- „... člověk, který ví, co říct a kdy to říct.“ *Gintaras (20), Litva*
- „... mapa, ne řidič!“ *Anna (23), Polsko*

Co si z této cesty odnášíte, milí čtenáři? Další příručku do knihovny? Hromadu otazníků v hlavě? Jak jsme již uvedli na různých místech této knihy, nebyli jsme v takové situaci, abychom mohli posbírat veškerou moudrost, která leží nepovšimnutá v různých zákoutích práce s mládeží, pořádně s ní zatřepat a voilà: S hrdostí vám představit záračnou strategii koučingu pro zvýšení aktivní účasti mladých lidí!

Strategie koučování iniciativ mládeže je dosud „v plenkách“, a proto bylo psaní tohoto průvodce tak obtížné. Využívání koučingu v projektech mladých lidí je poměrně nová činnost s řadou odlišných přístupů a zkušeností. Za těchto podmínek jsme se, jako mezinárodní tým lidí působících na různých úrovních práce s mládeží, pokusili postihnout její mnohotvárnost. Musíte sami posoudit, nakolik se nám to podařilo.

Přestože vám nemůžeme zprostředkovat ta nejlepší řešení, neznamená to, že vám nejsme schopni představit určité hodnoty, strategie a techniky koučování iniciativ mládeže. Přinejmenším o jednom jsme se vás snažili přesvědčit: Koučování iniciativ mládeže by mělo vést k větší nezávislosti, nikoli k větší závislosti na podpoře kouče. Vaším (a naším) úkolem je postupovat tak, aby mladí lidé nakonec žádného kouče nepotřebovali. Podle toho se pozná, že jste odvedli dobrou práci.

Jsme tedy na počátku budování nové profesní dráhy koučů mladých lidí se štědrým rozpočtem z evropských fondů, novými příležitostmi pro nezaměstnané pracovníky s mládeží a množstvím příruček, jako je tato? Ne tak docela. Není bez důvodu, že jedním z nejvíce doporučovaných způsobů koučování a podporování iniciativ mládeže, který prosazuje Evropská komise, síť center SALTO i národní agentury programu Mládež v akci, je zapojení koučů-vrstevníků. Tím samozřejmě nechceme říci, že, nejste-li už mladí, měli byste na koučování iniciativ mládeže rezignovat.

Při práci na této příručce jsme si uvědomili, že pro koučování iniciativ mládeže je typické jakési vnitřní napětí mezi dvěma póly: Snahou zvýšit aktivní účast mladých lidí a snahou být dobrým a užitečným koučem. Uskutečňovat iniciativu mládeže znamená mít právo objevovat nové cesty, učit se z činnosti a učit se z chyb. Proto musí dobrý kouč najít mezi těmito dvěma směry rovnováhu. To není snadné, ale pokusme se o to!

Pokud se po přečtení této knihy chcete s autory podělit o své názory nebo doporučit další literaturu, zdroje či materiály, kontaktujte nás e-mailem na: participation@salto-youth.net.

V současné době byly zahájeny první školicí kurzy o koučingu iniciativ mládeže pořádané centrem SALTO pro podporu aktivní účasti, národními agenturami programu Mládež v akci a některými z autorů tohoto průvodce (www.salto-youth.net/a3courses/). Pokud chcete s námi spolupracovat na pořádání dalších seminářů a školicích kurzů k tomuto tématu, neváhejte nás kontaktovat.

Doufáme, že se vám kniha líbila, a přejeme vám mnoho štěstí při koučování vašich dalších projektů!

Váš autorský tým:

Buzz, Heike, Henar, Jochen, Mario, Milena, Nerijus, Pascal a Üllý

V celém tomto průvodci jsme se zamýšleli nad koučingem jako specifickým způsobem podporování mladých lidí uskutečňujících svoji iniciativu mládeže. Proto zde osoba nazývaná kouč vystupuje v hlavní roli. Realita iniciativ mládeže je ovšem mnohem barvitější a mladým lidem mohou v té či oné fázi jejich projektu pomáhat v různých rolích i další lidé.

V následujících odstavcích se na některé z nich krátce podíváme, abyste si mohli vytvořit představu, kdo a jak může mladým lidem při jejich projektech pomáhat. A protože nemá smysl znovu objevovat něco, co už je známo, využijeme text vypracovaný našimi evropskými kolegy, který se shoduje s tím, jak tyto role vnímáme my sami.

👉 Kouč

...je výraz běžně užívaný v různých oblastech (zejména ve sportu a v podnikatelské sféře); označuje člověka, jehož úkolem je zvýšit kvalitu výkonu jednotlivců nebo skupiny lidí. Tradiční koučing se soustředí na aspekty chování a snaží se druhému člověku pomoci dosáhnout určitého výsledku. Metody tohoto typu koučingu jsou odvozeny především od sportovního tréninku a směřují k uvědomění si zdrojů a schopností a k rozvoji vědomého vykonávání příslušných činností. Kouč podněcuje a posiluje schopnosti jednotlivců na základě důkladného pozorování a zpětné vazby a podporuje jejich jednání v koordinaci s ostatními členy týmu. Pozoruje chování lidí a potom jim dává tipy a návody, jak ho v konkrétních situacích zlepšit.

V souvislosti s iniciativami mládeže je jako kouč označován člověk, který vztahem vzájemné důvěry s jádrem skupiny pomáhá mladým lidem pracovat jako efektivní tým schopný dosáhnout cílů svého projektu. Koučovat iniciativy mládeže znamená podporovat průběh skupinové práce dialogem a činnostmi, které skupinu povzbuzují k využívání jejího potenciálu, zvyšováním její samostatnosti a usnadňováním procesu učení a změny. Kouč může informovat, navrhopvat, moderovat, školit, motivovat..., ale všechny jeho postupy musejí vycházet z dialogu s mladými lidmi, neboť v případě iniciativ mládeže by všechny činnosti vykonávané koučem, ať už použije jakékoli metody a proces koučingu trvá jakkoli dlouho, měly vést ke zvyšování samostatnosti a aktivní účasti mladých lidí.

Na rozdíl od jiných forem podpory nemusí koučing iniciativ mládeže probíhat po celou dobu trvání projektu, ale může být mladými lidmi vyžádán nebo jim může být nabídnut jako způsob řešení jejich aktuálních potřeb. Koučem mohou být osoby, které jinak dělají něco úplně jiného, například mladí lidé s rozsáhlými zkušenostmi s iniciativami mládeže, ale také profesionální pracovníci s mládeží.

Mentor

...ing je strukturovaný proces osobního vedení a podpory někoho, kdo je mladší, méně zkušený nebo nový – v jakémkoli kontextu, ale nejčastěji ve vzdělávání, odborné přípravě nebo v zaměstnání. Mentoři působí jako významní, ale nesoudící přátelé, představují rolový model a zdroj užitečných informací a rad a mohou převzít i úlohu kouče (pomáhat svému svěřenci zlepšovat výsledky).

Lynne Chisholm (in Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 January 2005, p.47)

Mentoring je forma podpory, která se zaměřuje na celou osobnost svěřených jedinců, a jejím cílem je poradit jim v náročných životních situacích nebo jim je pomoci zvládnout. Je to způsob vedení, který se snaží člověku odhalit jeho vlastní neuvědomované schopnosti a překonat jeho vnitřní odpory a zábrany vírou v jeho osobu a potvrzováním jeho pozitivních úmyslů. Mentoři spoluutvářejí nebo pozitivně ovlivňují osobní přesvědčení a hodnoty tím, že „rezonují“ s vnitřní moudrostí osoby, kterou vedou, a tak v ní tuto moudrost uvolňují či odkrývají, často prostřednictvím osobního příkladu. Tento typ mentoringu se často stává zvnitřněnou částí osobnosti, takže vnější přítomnost mentora přestane být nutná. Lidé si dokážou nést své „vnitřní mentory“ jako poradce a průvodce životem v mnoha situacích.

Vrstevnický podporovatel

... je mladý člověk, který svými zkušenostmi, znalostmi, motivací aj. dodává podporu jiným mladým lidem. Jeho činnost může nabývat různých forem podle konkrétních podmínek, potřeb mladých lidí a jeho vlastních dovedností: Může nabízet vlastní zkušenosti jako podnět pro další diskusi, používat vzdělávací metody podporující neformální učení skupiny atd.

Podpůrná osoba

... je obecnější výraz často používaný k označení kohokoli, kdo má vztah ke skupině mladých lidí uskutečňujících iniciativu mládeže a poskytuje jí informace nebo vedení. Dalo by se říci, že kouči, mentoři, vrstevníci, instruktoři... ti všichni mladé lidi nějakým způsobem podporují, a proto je lze považovat za podpůrné osoby.

Učitel

... je výraz tradičně používaný k označení osob, které utvářejí, vedou a doprovázejí proces učení ve školách a – do určité míry – vysokoškolských institucích.

Lynne Chisholm (in Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 January 2005, p.47)

Vyučovat znamená pomáhat člověku rozvíjet kognitivní schopnosti a dovednosti. Cílem vyučování je pomoci lidem rozšířit kompetence a uvažovací schopnosti související s určitou vzdělávací oblastí. Vyučování se zaměřuje spíše na rozvoj obecných kognitivních schopností než na zvláštní výkony ve specifických situacích. Učitel pomáhá člověku rozvinout nové strategie myšlení a jednání. Důraz je kladen spíše na učení se něčemu novému než na zdokonalování předchozího výkonu (jako je tomu v případě koučingu).

Pokud mají mladí lidé s některým učitelem ze své školy dobrý vztah, mohou ho samozřejmě požádat o podporu nebo o vyložení určitého tématu, které se týká obsahu projektu či jeho realizace.

👉 Odborný instruktor

... je výraz tradičně používaný k označení osob, které utvářejí, vedou a doprovázejí proces učení v počáteční a další odborné přípravě.

Lynne Chisholm (in Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 January 2005, p.47)

Odborný instruktor je obvykle vnímán jako učitel postupů či dovedností v konkrétní oblasti. V iniciativách mládeže se může stát, že kouč, vedoucí skupiny nebo jiný pracovník s mládeží v určitém okamžiku, kdy je zapotřebí rozvinout některé dovednosti či postoje mladých lidí, převeze roli instruktora a uspořádá školení. Nebo zprostředkuje kontakt na profesionálního instruktora, chce-li se skupina zúčastnit se školicího kurzu.

👉 Pracovník s mládeží

... je člověk, který pracuje s mladými lidmi v nejrůznějších neformálních a informálních kontextech, zpravidla zaměřených na osobní a sociální rozvoj prostřednictvím osobních vztahů a skupinových aktivit. Jeho hlavním úkolem je působit jako facilitátor učení, ale je přinejmenším stejně časté, že pracovníci s mládeží přebírají také roli sociálních pedagogů, nebo přímo sociálních pracovníků. V mnoha případech se tyto role vzájemně mísí.

Lynne Chisholm (in Bridges for Recognition. Promoting Recognition of Youth Work across Europe, Leuven 19-23 January 2005, p.48)

Pracovník s mládeží vytváří pro mladé lidi dobrovolné příležitosti k navazování vztahů, v jejichž rámci se s nimi snaží zahájit úmyslný a záměrný proces získávání zkušeností, uvažování a učení. Na rozdíl od něho kouč dobrovolné příležitosti nevytváří, neboť ty už existují v rámci programu Mládež v akci, a na počátku se nesnaží mladé lidi do něčeho zapojovat, protože projekt iniciují a vedou právě oni.

Ačkoli plán uspořádat iniciativu mládeže vznikl ve skupině mladých lidí, mohou se přesto obrátit na odborníka, který jim pomůže a povede je – na pracovníka s mládeží. Někdy může být zahájení spolupráce s pracovníkem s mládeží motivováno zákonnými nebo finančními předpisy, například když je k vedení účetnictví nebo podepsání smlouvy potřeba dospělá osoba. V závislosti na místních či národních zvyklostech, typu instituce atd. se může pracovník s mládeží na iniciativě mladých lidí podílet jako profesionál či jako dobrovolník, obvykle se však se skupinou účastní celého projektu, často dokonce jako jeden z jeho přímých aktérů se specifickou rolí ve všech jeho fázích.

Literatura

- APEL, Heino; DERNBACH, Dorothee; KÖDELPETER, Thomas; WEINBRENNER, Peter; (1998): *Wege zur Zukunftsfähigkeit - Ein Methodenhandbuch*. Stiftung Mitarbeit, Bonn.
- COLLEY, H. (2001): *Righting re-writings of the myth of mentor: a critical perspective on career guidance mentoring*. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29 (2) 177-198.
- COUNCIL OF EUROPE (1998): *Keys to participation – A practitioners' guide*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2000): *Keys to youth participation in Eastern Europe*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (1999) : *Participation and citizenship – Training for minority – Youth projects in Europe*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2001): *Youth cultures, lifestyles and citizenship*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2001): *Youth research in Europe: the next generation – Perspectives on transitions, identities and citizenship*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2002): *Can youth make a difference? Youth policy facing diversity and change*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2003): *T-Kit n. 8 – Social Inclusion*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2000): *T-Kit n. 3 – Project Management*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2000): *T-Kit n. 4 – Intercultural Learning*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2005): *Domino – A manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-Semitism and intolerance*. Council of Europe, Strasbourg.
- COUNCIL OF EUROPE (2005): *Revisiting youth political participation. Challenges for research and democratic practice in Europe*. Council of Europe, Strasbourg.
- DILTS, Robert (2003): *From Coach to Awakener*. Meta, California.
- DUBOIS, David L.; KARCHER, Michael J. (2005): *Handbook of Youth Mentoring*. Sage, USA.
- EMPLOYMENT SUPPORT UNIT (2000): *Mentoring young people: lessons from Youthstart*. ESU, Birmingham.
- EUROPEAN COMMISSION (2002): *A new impetus for European youth. White Paper*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- EUROPEAN COMMISSION (2004): *Including all with the 'Youth' programme. An inspirational booklet*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- FISCHER-EPE, Maren (2002): *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- GAY, B. and STEPHENSON, J. (1998): The mentoring dilemma: guidance and/or direction? *Mentoring and Tutoring*, 6 (1) 43-54.
- HABERLEITNER, Elisabeth; DEISTLER, Elisabeth; UNGVARI, Robert; (2001): *Führen, Fördern, Coachen: so entwickeln sie die potentiale ihrer mitarbeiter*. Ueberreuter, Wien.
- HERZBERG, Frederick (1993): *The motivation to work*, Transaction, New Brunswick.
- MASLOW, Abraham (1987) : *Motivation and personality*, Longman, New York.
- PORTER, Lyman (1995): *Human Relations*. Dartmouth, USA.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann (2004): *Das innere team in aktion. Praktische arbeit mit dem modell*. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- SKINNER, A. and FLEMING, J. (1999): *Mentoring socially excluded young people: lessons from practice*. National Mentoring Network, Machester.
- WILCOX, David (1994): *The guide to effective participation*. Delta Press, Brighton.
- YOUNG, Kerry (1999): *The art of youth work*. Russel House Publishing, Dorset.

■ http://ec.europa.eu/youth/index_en.html

Stránky Evropské komise věnované problematice mládeže. Obsahují informace o mládeži, práci s mládeží a mládežnické politice v Unii včetně politických témat a dokumentů, informací o programu Mládež v akci, výzev k předkládání žádostí o projekty atd.

■ http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Youth/TXT_charter_participation.pdf

Evropská charta o účasti mladých lidí v místním a regionálním životě (upravená verze platná od roku 2003). Je rozdělena do tří částí. První uvádí pokyny pro úřady místní a regionální samosprávy, návod jak provádět politické kroky ovlivňující mladé lidi v řadě oblastí. Druhá poskytuje nástroje na podporu aktivní účasti mladých lidí. Konečně třetí část radí, jak vytvářet institucionální podmínky pro zvýšení aktivní účasti mladých lidí.

■ http://europa.eu.int/constitution/futurum/documents/offtext/doc151202_en.htm

Deklarace o budoucnosti Evropy, známá také jako Laekenská deklarace, přijatá Evropskou radou 15.12.2001. Otevřela cestu k reformování Evropské unie.

■ http://ec.europa.eu/youth/whitepaper/index_en.html

Bílá kniha o mládeži (přijata v listopadu 2001), kterou Evropská komise iniciovala s cílem prohloubit spolupráci v rámci Společenství ve prospěch a s účastí mladých lidí. Bílá kniha popisuje situaci mladých lidí, ale věnuje se i jejich obavám a přáním. Rovněž navrhuje akční linie dalšího rozvoje práce s mládeží.

■ <http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c11075.htm>

Shrnutí odpovědí členských států EU na dotazníky Evropské komise o účasti mládeže a informacích o mládeži (od roku 2003). Uvádí základní informace o platné legislativě v každé zemi, nastiňuje aktuální

 Internetové zdroje

politické přístupy, včetně příkladů osvědčených postupů, a popisuje představy Evropské komise. Do-
tazníky jsou součástí otevřené metody koordinace, která vychází z Bílé knihy o mládeži.

■ ■ <http://www.salto-youth.net>

SALTO znamená Support, Advanced Learning and Training Opportunities (příležitosti k podpoře,
pokročilému učení a vzdělávání). Jedná se o síť osmi informačních a školicích center založených roku
2000, která se věnují evropským prioritním oblastem práce s mládeží. Nabízejí zdroje pro práci s mládeží
a vzdělávací příležitosti, pořádají školení a aktivity zaměřené na vytváření kontaktů s cílem podporovat
organizace i národní agentury nejen v rámci programu Evropské komise Mládež v akci.

■ ■ <http://www.salto-youth.net/a3compedium>

Na této adrese najdete příklady iniciativ mládeže uskutečněných po celé Evropě v roce 2004. Podívejte
se na ně, hledáte-li evropské partnery pro nadnárodní iniciativu mládeže nebo jen inspiraci na téma
svého projektu.

■ ■ http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Youth

Stránky Rady Evropy věnované problematice mládeže. Obsahují důležité informace z oblasti práce
s mládeží, včetně priorit stanovených pro tento sektor, výzev k předkládání žádostí o finanční podporu,
nabídky školení a dalších podpůrných materiálů.

■ ■ <http://www.leargas.ie/youth/dwl/gi-guide.pdf>

Příručka poskytující mladým lidem informace a návody, jak uskutečnit iniciativu mládeže. Vysvětluje, co
jsou skupinové iniciativy a síťové projekty, nabízí nástroje pro řízení projektů a upozorňuje na dostupné
možnosti podpory. Tuto příručku vytvořila irská organizace Léargas Youth Work Service.

■ ■ <http://www.britishcouncil.org/connectyouth-youth-iniciatives-record-cards.pdf>

Metoda zaznamenávání osobních úspěchů, která mladým lidem umožňuje získat doklad o tom, jaké
znalosti, dovednosti a postoje si osvojili účastí v iniciativě mládeže. Tato metoda byla vyvinuta britskou
organizací Connect Youth, která patří pod Britskou radu.

■ ■ <http://europa.eu/youth>

Evropský portál pro mládež založený Evropskou komisí. Nabízí informace, aktuální zprávy a diskuse
o Evropě. Obsahuje podrobné informace z národní, regionální i místní úrovně rozdělené do kategorií
studium, práce, dobrovolnictví a výměny, vaše práva, portály pro mladé, cestování po Evropě a informace
o Evropě. Do portálu můžete také zasílat vlastní příspěvky, zapojit se do diskusních fór a klást otázky
informačním pracovníkům z vaší země.

■ ■ <http://www.salto-youth.net/toolbox>

Sada nástrojů obsahující mimo jiné zprávu ze školicích kurzů Integrace a skupinové iniciativy pořádaných
síť center SALTO v roce 2002. V této zprávě najdete soubor metod použitých při školení a doporučených
jako možné nástroje podporující integraci mladých lidí s omezenými příležitostmi prostřednictvím iniciativ
mládeže. Kromě toho náleží tato sada nástrojů, do které můžete přispět i vy, k zajímavým zdrojům dalších
inspirativních materiálů.

👉 Henar Conde (Belgie)

EDITORKA, KOORDINÁTORKA, AUTORKA

Henar pracovala v centru SALTO pro iniciativy mládeže (nynější centrum SALTO pro podporu aktivní účasti) od jeho založení v roce 2003 do konce ledna 2006. Vystudovala pedagogickou psychologii a nyní postgraduálně studuje srovnávací pedagogiku. Během své práce v centru SALTO se zaměřovala na iniciativy mládeže, především na zvyšování aktivní účasti mladých lidí a rozvoj strategie koučingu. Pořádala školicí kurzy a zajišťovala vydávání publikací o zmíněných tématech. Účastnila se školení školitelů programu Mládež a od té doby jsou školení jejím velkým koníčkem. Vždy vyhledávala příležitosti k seberozvoji a nové výzvy – například tuto publikaci! V současné době pracuje ve Výkonné agentuře Evropské komise pro vzdělávání, kulturu a audiovizuální oblast.

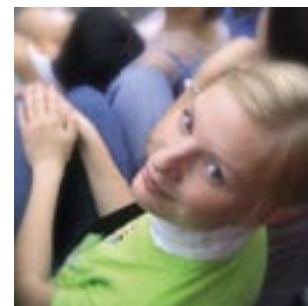
Kontakt: henar.conde@ec.europa.eu



👉 Üllý Enn (Estonsko) AUTORKA

Üllý pracuje v estonské národní agentuře programu Mládež v akci od jejího zřízení v roce 1997. Během těchto let se zabývala všemi akcemi programu včetně iniciativ mládeže. Jelikož získala magisterský titul v oboru sociální práce za výzkum v oblasti speciální práce s mládeží a mladými lidmi s omezenými příležitostmi, je nyní odpovědná za integraci. Také se aktivně podílela na rozvoji práce s mládeží v Estonsku, včetně spolupráce na tvorbě estonského plánu práce s mládeží a členství v různých tematických pracovních skupinách, ale i jako lektorka a autorka publikací. Üllý pracuje rovněž jako školitelka v Estonsku i na mezinárodní úrovni, především na téma integrace mladých lidí s omezenými příležitostmi a iniciativy mládeže.

Kontakt: ully@noored.ee



👉 Pascal Chaumette (Francie) AUTOR

Pascal je ředitelem Mezinárodního rozvojového systému (ID6), organizace spolupracující s univerzitami, školami a mládežnickými organizacemi na vzdělávání o evropských tématech. Díky studiu politologie a účasti v Dlouhodobém školicím kurzu (LTTTC) i jiných kurzech pořádaných Radou Evropy, má řadu zkušeností s využíváním evropských programů: strukturálních fondů, programu Socrates, Mládež v akci atd. Pascal má na starosti evropský odbor organizace Mission Locale ve francouzském Roubaix, která se věnuje hlavně mladým lidem s omezenými příležitostmi. Je také zakladatelem a koordinátorem Evropské sítě příležitostí a nabídek pro mládež YONET (www.yonet.org).

Kontakt: coripas@wanadoo.fr





👉 Mario D'agostino (Itálie) AUTOR

Mario působí jako pedagog a nezávislý odborník na oblast neformálního vzdělávání a sociální „animaci“ už od roku 1989. Povolání sociálního pracovníka ho zavedlo k práci s dětmi, mladými lidmi i dospělými pocházejícími z nejrůznějších sociálních, kulturních a zeměpisných prostředí. Od roku 1993 je členem sítě Youth Express Network, kterou v letech 1999–2003 zastupoval jako člen poradního sboru při Radě Evropy ve funkci místopředsedy. V současné době žije v italské Latíně a pracuje jako poradce pro různé instituce a organizace. Je také školitelem v oblasti spolupráce, vytváření sítí, aktivní účasti, výchovy k lidským právům, interkulturního učení, vedení a pracuje téměř všude.

Kontakt: riodago@tiscali.it



👉 Jochen Butt-Pošnik (Německo) AUTOR

Jochen je nezávislý školitel a vedoucí projektů, věnuje se většinou iniciativám mládeže, seminářům zaměřeným na vytváření kontaktů a aktivní účasti mladých lidí. Během desetiletí dobrovolné práce v iniciativách a projektech mládeže poznal většinu chyb, k nimž při těchto aktivitách dochází. Jako zakladatel a projektový manažer neziskového sdružení Profondo spolupracuje s německou národní agenturou programu Mládež v akci a působí v řadě dalších institucí zabývajících se prací s mládeží na národní i mezinárodní úrovni. V roce 2002 vydal společně se svým sdružením příručku pro iniciativy mládeže Was geht (název lze zhruba přeložit jako *Co se děje*), která je bohužel k dispozici pouze v němčině.

Kontakt: jochen.butt@freenet.de



👉 Milena Butt-Pošnik (Polsko) AUTOR

Milena pracuje od roku 2001 pro program Mládež v akci (dříve Mládež) v Polsku. Získala magisterský titul v oboru sociologie. Vyrůstala v malé vesnici, a proto dobře ví, co to znamená mít omezené příležitosti a jak je pro mladé lidi obtížné je rozšiřovat. Své zkušenosti a znalosti se snaží využívat jako koordinátorka iniciativ mládeže v polské národní agentuře. Podporuje a koučuje mladé lidi, kteří chtějí zahájit nebo už uskutečňují svoji iniciativu a připravuje či vede školení a semináře o iniciativách mládeže na národní i mezinárodní úrovni. Absolvovala školení školitelů programu Mládež a národní kurz pro kouče a školitele a ráda by tuto formu neformálního vzdělávání poznala lépe.

Kontakt: milena251@wp.pl

👉 Heike Hornig (Německo) AUTOR

V letech 1998–2002 pracovala v německé národní agentuře programu Mládež (nyní Mládež v akci) v Bonnu, kde odpovídala za iniciativy mládeže. Od roku 2002 je nezávislou supervizorkou evropských dobrovolníků v Německu a kromě toho školitelkou v zážitkových kurzech pro mladé lidi i dospělé. Je také sociální pracovnící a outdoorovou školitelkou v oblasti mezinárodní práce s mládeží. V létě roku 2000 vydala pro německou národní agenturu metodickou příručku s názvem Mach' was draus...! (lze přeložit jako *Chop se své šance*) s triky a tipy na plánování a rozvíjení projektů v rámci iniciativ mládeže. Rozvoj iniciativ mládeže v Německu Heike příležitostně podporuje dosud.

Kontakt: heike@oimi.de



👉 Nerijus Kriauciusnas (Litva) AUTOR

Nerijus pracuje od roku 2001 jako školitel. Vystudoval ekonomii na vilniuské univerzitě a zahájil magisterské studium vzdělávání dospělých. Byl účastníkem iniciativy mládeže a jako pracovník s mládeží podporoval i jiné skupiny uskutečňující své iniciativy. Během dobrovolné práce v litevské národní agentuře programu Mládež poskytoval rady a informace o těchto projektech. Při práci s mladými lidmi se zabývá hlavně kulturní rozmanitostí a aktivní účastí. Podporuje skupiny mladých lidí při vytváření, realizaci a hodnocení jejich místních i mezinárodních projektů pomocí tvůrčích metod, metod interkulturního a zážitkového učení a outdoorových aktivit.

Kontakt: nercas@email.lt

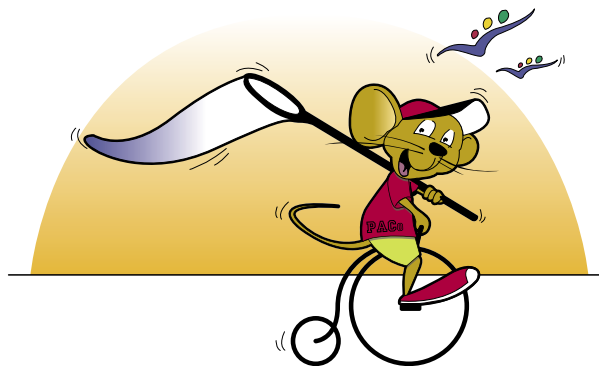


👉 Buzz Bury (Velká Británie) PŘÍSPĚVATEL, REDAKTOR TEXTU

Buzz působí již více než 20 let jako kvalifikovaný pracovník s mládeží a v sociální sféře. Pracoval jako praktik i na různých úrovních řízení. Sbíral zkušenosti v nejrůznějších činnostech od propagace zdraví přes práci v klubech a centrech až po školení a rozvoj projektů. Má desetiletou mezinárodní zkušenost s výměnami, podporou dobrovolníků a zejména s podporou iniciativ mládeže. Nyní je nezávislým školitelem a konzultantem žijícím na severozápadě Anglie. Rozšiřuje své mezinárodní školicí aktivity a nedávno dokončil školení školitelů programu Mládež organizované centrem SALTO pro školení a spolupráci a Interkulturním centrem (Interkulturelles Zentrum). Také je vášnivým cyklistou.

Kontakt: mail@buzzbury.co.uk





👉 Redakční informace

Vybrané kapitoly z anglického originálu *Coaching Guide – Youth Initiatives & Participation*, vydaného centrem SALTO pro podporu aktivní účasti (SALTO Participation Resource Centre, www.salto-youth.net/participation, participation@salto-youth.net) a Bureau International Jeunesse v květnu 2006, přeložila Česká národní agentura Mládež, Národní institut dětí a mládeže, Na Poříčí 12, 110 00 Praha 1, tel. +420 224 872 280, www.mladezvakci.cz.

Překlad: Eva Potužníková

Koordinátorka českého vydání: Lucie Jarolímková

Grafická úprava originálu: rzeczyobrazkowe.pl

Grafická úprava českého vydání, sazba a tisk: Galio, crossmedia

Grafický návrh Osíka: Rawthoughts

Fotografie: účastníci projektů, vzdělávacích kurzů pořádaných centrem SALTO a dalších událostí konaných v rámci programu Mládež; zvláštní poděkování: Marcin Kamiński, Bartosz Mielecki, Heike Hornig a Agnieszka Moskwiak.

Vydání první

Tato publikace nemusí nutně vyjadřovat oficiální stanovisko Evropské komise, členských států Evropské unie ani organizací spolupracujících s evropskými institucemi.

Reprodukování a používání publikace pro nekomerční účely je povoleno pod podmínkou, že bude citován zdroj www.salto-youth.net/participation.

© SALTO Participation Resource Centre May 2006, on the English version *Coaching Guide – Youth Initiatives & Participation*.

© Národní institut dětí a mládeže MŠMT, Česká národní agentura Mládež, 2007.

SALTO-YOUTH
YOUTH INITIATIVES
RESOURCE CENTRE



GŘ pro vzdělávání a kulturu
Program „Mládež v akci“

mládež
česká národní agentura

NIDM
NÁRODNÍ INSTITUT DĚTÍ A MLÁDEŽE

www.SALTO-YOUTH.net/participation