



# Koučovanie

# Program D2

---

- **Dôvody** koučovania
- **Princípy** koučovania
- **Komunikácia**
- **Postup** koučovania





# Dôvody koučovania

# Dôvody koučovania

---

- **Predmet** koučovania
- **Stará** definícia práce
- **Radost' z práce**
- **Nová** definícia práce
- **Rozhodovanie**
- **Tri princípy rozhodovania**
- **Konflikty**
- **Zaobchádzanie s krízami**
- **Problém**
- **Ne-problém**
- **Pozitívna predstava**
- **Prerámcovanie**
- **Možnosti a príležitosti**



# Predmet koučovania

---

- **Tri oblasti pracovného života:**
  - Osobná **motivácia** a pripravenosť k **výkonu**.
  - Zachádzanie s **autoritami** a s **mocou**.
  - Prežívanie a správanie sa v **konfliktoch**.



## Stará definícia práce

---

- Čo **musím** urobiť verzus čo **chcem** robiť.
- Čo robím pre **peniaze**.
- Splniť **úlohy**, urobiť to, čo je **potrebné**.
- Urobiť to, čo chce odomňa mne **šéf**.
- To, čo robím je pre mňa **t'ážké a náročné**.
- Dosiahnuté **výsledky**.
- Vykonanie pridelenej **úlohy**.
- **Povinnosť**, záväzok.
- **Zodpovednosť**.



# Stará definícia práce

---

**Stará definícia práce hovorí, že pracovať znamená niečo robiť.**



## Stará definícia práce

---

- Práca je spájaná s **výsledkami práce.**
- **Práca, nie je to isté ako výkon.**
- Keď sa naše „Druhé ja“ niekedy skutočne presadilo, všetko išlo ľahšie a my sme podávali vynikajúci výkon, mali sme spontánny záujem učiť sa a práca nás tešila bez ohľadu na jej výsledky.
- Príliš často si myslíme, že radosť z práce musíme položiť na oltár **excelentného výkonu.**
- Väčšina z nás vie z vlastnej skúsenosti, že **najlepší výkon podávame**, keď nás to, čo robíme **teší**.





# Stará definícia práce

---

- **Čo zvyšuje **strádanie** pri práci?**
  - Keď som v konflikte so spolupracovníkmi.
  - Keď na svoju prácu nestačím.
  - Keď na prácu nemám dosť času a nemôžem odvieť dobrú prácu.
  - Keď sa odo mňa chce, aby som niečo bez zjavného dôvodu menila.
  - Keď sa stane práca rutinná a nemám sa už čo učiť.
  - Keď mám pocit, že všetko čo urobím, niekto hodnotí - ja sám, alebo ostatní.
  - Keď si sama seba nevážim, alebo keď si ma nevážia iní.
  - Keď sa mi veci vymknú z rúk a ja iba hasím požiar.
  - Keď si naberiem príliš veľa práce.
  - Keď som príliš emocionálne viazaná na výsledky.
  - Keď mi ľudia nedôverujú.



## Nová definícia práce

---

- **Robiť svoju prácu nestačí.**
- **Pokiaľ práca neumožňuje zamestnancovi získavať nové **know how**, je mrhaním jeho času.**
- **Dôležitejšie než práca samotná, je rast a rozvoj ľudí.**
- **Výsledkom učenia je **zmena** toho, kto sa učí, **bez ohľadu na to, či vznikajú výsledky**.**
- **Stará definícia práce hovorí, že znalosti používame tak, aby prinášali **zisk**.**



# Nová definícia práce

---

**Nová definícia práce** hovorí, že práca je proces, pri ktorom dochádza k rozvoju schopností, ktoré majú umožniť lepšie a ľahšie dosahovať výsledky v budúcnosti.



# Radosť z práce

---

- Čo zvyšuje **radosť** z práce?
  - Keď do nej dám celé srdce.
  - Keď robím niečo pre niekoho, komu chcem urobiť radosť.
  - Keď si rozumiem so spolupracovníkmi.
  - Keď celý tím pracuje spoločne na spoločnom celi.
  - Keď viem, že moja práca je užitočná a ostatní ju oceňujú.
  - Keď môžem robiť, čo chcem a nikto ma neobmedzuje a do ničoho nenúti.
  - Keď sa mi moja práca páči.



# Rozhodovanie

---

## Manažéri majú dva problémy:

- **Nedostatok času na prípravu a premyslenie rozhodnutia.**
- **Nemajú sa s kým poradiť.**



# Tri princípy rozhodovania

---

## ■ Princíp **rázcestia**

- Nás včas zastaví a prinúti nás uvažovať, ktorou cestou pokračovať.
- Vtip je v tom, že v každodenných činnostiach prechádzame každú chvíľu cez nejaké rázcestie bez povšimnutia.
- Ideme ďalej a pritom sa zbavujeme nevedomky možnosti voľby.
- **Môže to byť tak, aj onak!**

## ■ Princíp **účelu**

- Ľudia v každodenných situáciách konajú a neuvedomujú si účel, ktorý by mali svojim konaním sledovať.
- **Čo tým sledujem?**

## ■ Princíp **negácie**

- Keď nás niekto alebo niečo núti sa rozhodnúť, rozhodneme sa tak, že zdržíme akékoľvek rozhodnutie.
- Je naozaj potrebné teraz rozhodnúť?
- Mám to rozhodnúť ja?
- **Nemusím robiť nič!**



# Konflikty

---

## ■ Situácie

- Nie sú dôležité pre koučovaného.
- Vyriešime ich neskôr.
- Treba riešiť, hľadáme riešenia.

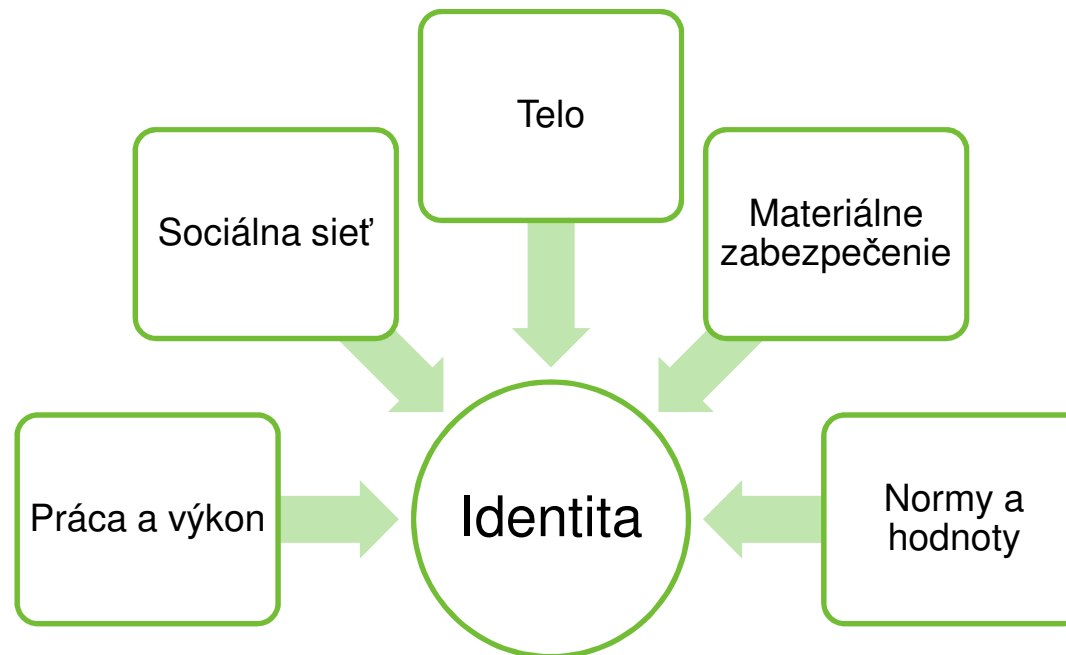


## ■ Riešenie konfliktu

- Napísať konflikt, dôvod konfliktu a dôležitosť konfliktu.
- Napísať problém a obodovať problém.
- Napísať situácie, kedy som sa vyhla konfliktu a dôvod, prečo som nechcela ísť do konfliktu.
- Napísať dôležitosť situácie, prečo som nechcela ísť do konfliktu.

# Zaobchádzanie s krízami

- Pri kríze vznikne **tunelové videnie**.
- Kríza sa vyznačuje **bezmocnosťou**.
- **Spúšťačom krízy** môžu byť:



Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006



# Zaobchádzanie s krízami

---

## Riešenie krízy

- Pokračovať ako doposiaľ.
- Prijatie krízy - bezvýchodiskovosť.
- Nové nasmerovanie - nové perspektívy a ciele.



## Rozoznanie a uvoľnenie **začarovaného kruhu**

- Zmeniť vnútorný postoj a hodnotenie.
- Zmeniť vlastné správanie alebo situáciu.
- Úplne opustiť herné pole.

## Otázky týkajúce sa **osobnosti a učenia**

- Prečo je také ťažké zmeniť vlastné správanie?
- Prečo prepadáme starým zvyklostiam?
- Je vôbec možné, aby sa človek v podstatných aspektoch osobnosti zmenil?
- Ako môže človek ovplyvniť svoje pocity?

# Problém

---

Ked' **odmotáme** toaletný papier, dostaneme sa **k jadru**, ktoré je nám **presne na to**, na čo je nám **odmotaný papier**.

Problém náleží **minulosti** a **prítomnosti**.  
Problém je popis **nežiadúceho stavu**.



# Problém

---

**Žiadne správanie samo o sebe nie je problémom.  
Až negatívne hodnotenie správania vytvára problém.**



# Ne-problém

---

- Ne-problém sú **ciele**.
- Keď ich máme k dispozícii, **nepotrebujeme popis problému**.
- Ne-problém je popis **stavu žiaduceho**.
- Ne-problém je omnoho **zaujímavejší** ako problém.
- Koučovanie predstavuje **aktívny prístup k problémom**.

Koučovanie je o tom, ako **z problému** urobiť **ne-problém**.



## Pozitívna predstava

---

**Cieľ: Zbaviť sa obmedzení a psychických blokov.**

**Predstavte si, že ste pri jaskyni, kde na začiatku necháte batoh s problémami a pri jazierku pijete vodu z pohára, ktorý napíňa vaše túžby a hodnoty.**



# Prerámčovanie

---

Všetko, čo je **nejaké**, môže byť **onaké**.

*Petr Parma*



# Prerámčovanie

---

- **Ocenenie a využívanie zdrojov**
  - To, že ste za týchto podmienok tak dlho vydržali, ukazuje vašu silu, vytrvalosť.
  - Ako ste to dokázali? Čo to ovplyvnilo? Kto Vám pomohol?
- **Ocenenie problému**
  - Aký zmysel, alebo úžitok tento problém vytvára?
  - Aké pozitívne vplyvy tento problém má?
- **Nastaviť širokú časovú zmenu perspektívy**
  - Keď sa na to pozriete z dlhodobého hľadiska, priniesol vám tento problém úžitok? Aký?
- **Písať príbehy o úspechu**
  - Čo by ste napísali po rokoch o probléme a úspechu, ktorý vám priniesol?



# Možnosti a príležitosti

---

**Nemusíte mať problém, treba hovoriť o možnostiach a príležitostiach, ako sa zlepšiť, ako dosiahnuť posun k lepšiemu.**





## Možnosti a príležitosti

---

**Kaučovanie sa nezameriava na chyby, ktoré sa stali, ale na príležitosti, ktoré prídu.**



# Cvičenia

---

- **Radost' z práce**
- **Nová definícia práce**
- **Prerámcovanie**





# Princípy koučovania

# Princípy koučovania

---

- **Viera**
- **Láska**
- **Nápady**
- **Pristihnite ich**
- **Pochvala**



# Viera

---

Potrebuje niečo viac, niečo vo svojom **srdci - vieru**, že ten druhý je v podstate **kompetentný**.

Keď si začne **verit'**, stačí mu dať **priestor** a robiť pre neho to, čo **chce on**, nie to, čo si myslíme, že by mal chcieť.



# Viera

---

- Úloha kouča je odovzdať koučovanému nástroje, pomocou ktorých dokáže byť lepší.
- Jedným zo základných nástrojov je viera vo vlastné schopnosti.
- Ľudia potrebujú niekoho, kto im verí a podporuje ich vieru v seba samého.
- Keď im dáte vieru, máte **polovicu práce za sebou**.



Neexistuje nič, čo by bolo **silnejšie ako to, v čo veríte.**

*Paul Birch*

# Láska

---

- Väčšina našich činností má korene buď v láske, alebo strachu.
- **Láska** je spojená s veľkým množstvom emocionálnej záťaže, ktorú treba mať pod **kontrolou a v rovnováhe**.

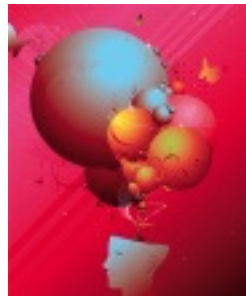


**Ľudia viac uvoľňujú vlastné emócie (pozitívne aj negatívne)  
a lepšie zvládajú emócie druhých - keď sú koučovaní.**

# Nápady

---

**Kouč slúži ako **svedomie** koučovaného.  
Kouč **reprodukuje nápady** koučovaného.**





## Pristihnite ich

---

- **Ľudia chcú robiť dobre.**
- **Niekedy potrebujú poradiť.**
- **Keď ich pristihnete pri tom, ako robia niečo dobre, budú si to pamätať a nabudúce sa budú snažiť ešte viac.**



# Pochvala

---

- Týždeň sledujte zamestnancov a robte si poznámky, **čo robia dobre** a **čo zle** a **povedzte im to**.
- **Oceňť** zamestnancov pri práci, **keď** niečo robia dobre.
- Je to cesta k **posilneniu ich sebadôvery** a tým k pozitívnemu prijímaniu i kritických informácií a podnetov.
- Využívať to ako hnaciu silu sústavného **sebazdokonaľovania**.
- Potom sa rozhodnite, či sa zameráte na **pozitívny**, alebo **negatívny** spôsob vedenia.



# Cvičenia

---

- **Láska**
- **Podporiť nápady**
- **Pochvala**





# Komunikácia

# Komunikácia

---

- Komunikácia
- Pozitívne výroky
- 3P
- 4 stránky komunikácie
- Transpozícia
- Zaujímajte stanovisko
- Udržujte si prehľad
- Štruktúrovanie rozhovoru
- Štruktúrovanie obsahu - model 3x4
- Komunikačné bariéry
- Otázky



# Komunikácia

---

Všetko, čo sa deje medzi ľuďmi je **komunikácia**.



*Petr Parma*

- **Spokojnosť** s prácou
- **Spolupráca**
- **Prežitie ľudí** v spoločenstve
- **Dobré medziľudské vzťahy**
- **Profesionálny úspech**
- **Informácie**
- **Znalosti**

## Pozitívne výroky

---

- Všetko, čo v živote dosiahnete je tvorené **myšlienkami**.
- Tvorba zahŕňa tri faktory :
  - **Myšlienka**
  - **Slovo**
  - **Skutok**
- **Slovom** začína **pozitívny prístup**.



**Slová pomáhajú rodiacim sa myšlienkam na svet.**

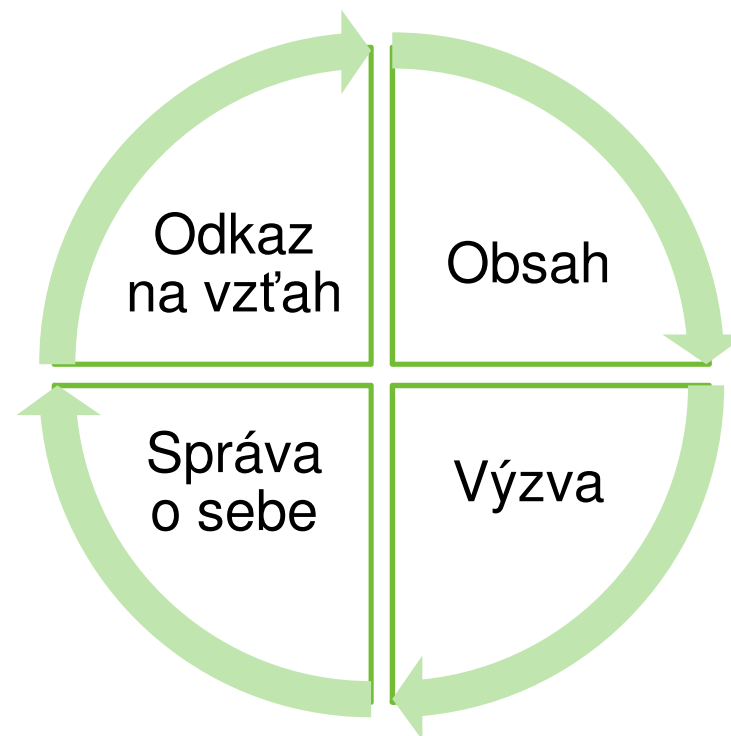
*Protagoras*





## 4 stránky komunikácie

---



*Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006*

# Transpozícia

---

- **Transpozícia** znamená, že **nemusíme súhlasiť s názorom** niekoho iného, ale musíme sa naučiť čo najviac poznať, **ako premýšľa** a čo asi **cíti**.
- Účelom transpozície je nielen možnosť „**pozrieť sa do vnútra**“ druhého človeka, ale hlavne **efektívne komunikovať**.
- Základné otázky:
  - Čo si myslím (**myslenie**)
  - Čo cítim (**pocity**)
  - Čo chcem (**vôľa**)



# Transpozícia

---

**Nepočúvajte veľmi, čo vám ľudia hovoria.  
Premýšľajte o tom, čo vám chcú povedať.**

*Petr Parma*



# Zaujímajte stanovisko

---

- Vyjasnite si **cieľ** rozhovoru.
- Zhromaždite **argumenty**.
- Preverte argumenty.
- Vyjasnite si rámcové **podmienky**.
- Bud'te **presvedčivý**.
- Zdôrazňujte **obojstranné výhody**.



# Zaujímajte stanovisko

---

- **Oceňujte záujem**
  - Ummm ... Áno ... Som samé ucho ... Rozumiem ...
- **Obsahové porozumenie**
  - Rada by som zhrnula ...
  - Pokiaľ vám dobre rozumiem ...
- **Emocionálne pochopenie**
  - Teraz by mal raz pán Majer vidieť, ako to bude zvládať bez vás ....
  - Vy ste už svoj diel práce odvedli ....
- **Zaujmite stanovisko**
  - Tejto upomienke by som každopádne odporovala ...
- **Poskytujte spätnú väzbu**
  - V tejto otázke pôsobíte netrpezlivo ...



# Udržujte si prehľad

---

- **Štruktúrovanie rozhovoru**
  - Kontakt a orientácia, situácia a ciele, riešenie, prevedenie do praxe.
- **Štruktúrovanie obsahu**
  - Model 3x4
- **Práca s obrazmi**
  - Kartičky, flipchard, emotikony, vizualizácia osôb, vzťahov...



# Štruktúrovanie rozhovoru



---

- Kým začneme, **poznejú** sa všetci prítomní?
- Zaujímalo by ma, kto tu má akú **úlohu**.
- Rada by som počula najprv stručný **prehľad**.
- Rada by som stručne **zhrnula**.
- **Čo** sme vyriešili?
- **Ako** sme zatiaľ **d'aleko**?
- Chcela by som si vyjasniť, **čo je vybavené**?
- **Na čom** sme sa presne **dohodli**?
- **Ako** budeme **postupovať**?
- **Aký** je náš **d'alší krok**?



# Štruktúrovanie obsahu

---

| Model 3x4                               | Osoba   | Tím   | Organizácia   |
|---|---|---|---|
| Odborné a<br>tématické<br>kompetencie   |  |  |  |
| Organizácia a<br>riadenie<br>procesov   |   |   |   |
| Sociálne a<br>personálne<br>kompetencie |   |   |   |
| Strategické<br>kompetencie              |   |   |   |

*Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006*



# Komunikačné bariéry

---

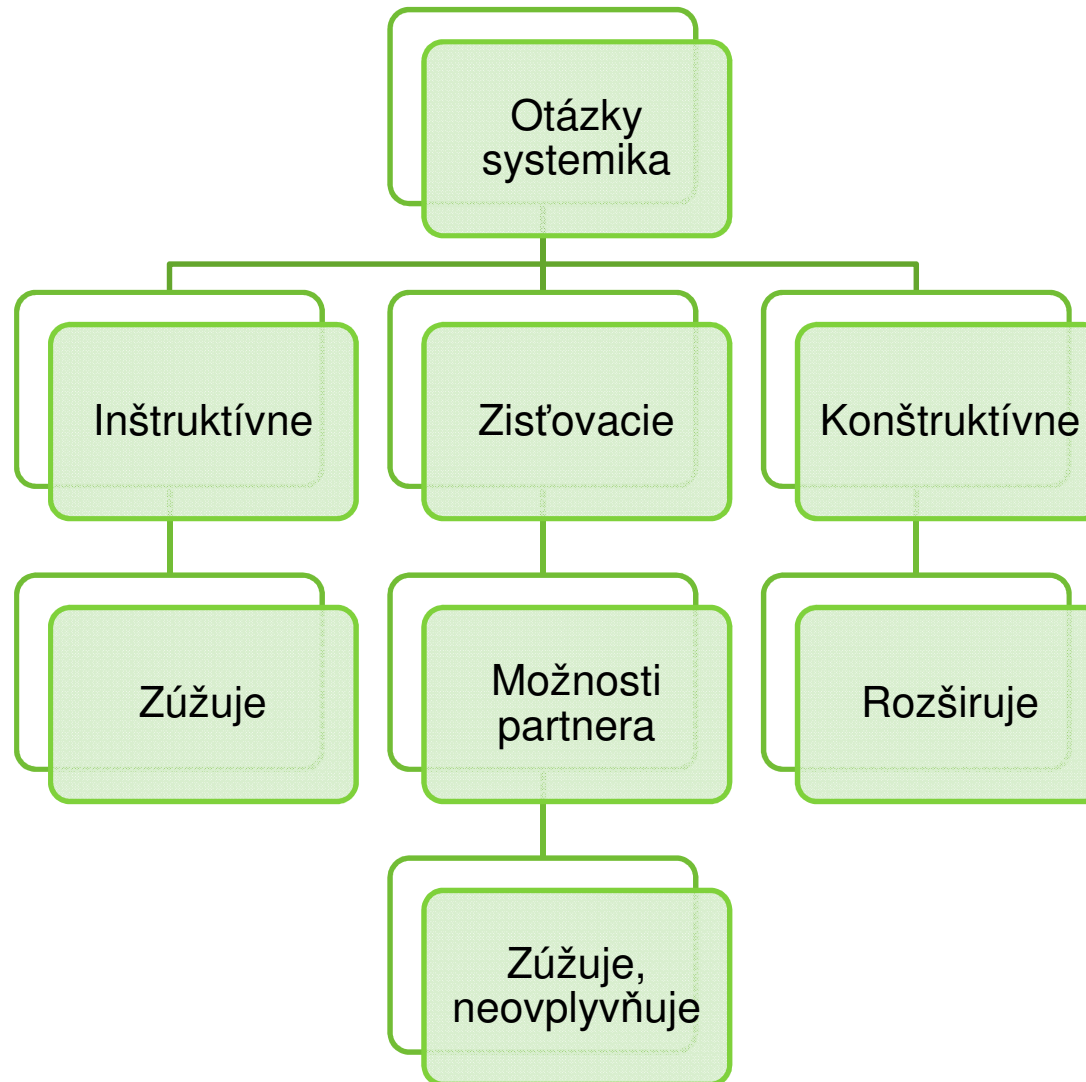
## ■ Vyhýbajte sa komunikačným bariéram

- Prikazovanie a vyžadovanie
- Varovanie a strašenie
- Moralizovanie a kázanie
- Dávanie rád a návodov
- Poučovanie a agumenty
- Súdenie, kritika, obviňovanie
- Pochlebovanie, výčitky
- Posmech, nádavanie
- Interpretovanie, diagnostika
- Ukludňovanie, súcit
- Zisťovanie, výsluch
- Prerušenie, nezáujem



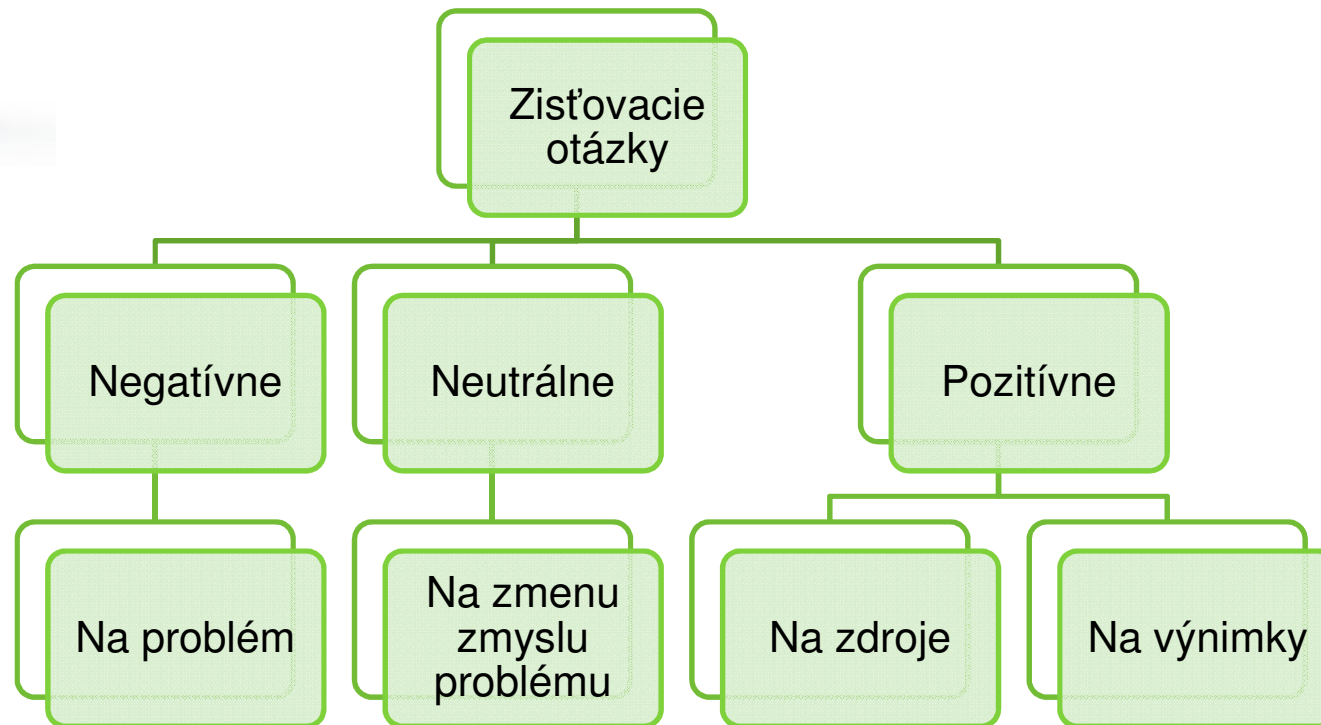
# Otázky systemika

---



# Zisťovacie otázky

---



# Konštruktívne otázky

---

- **Cirkulárne otázky**
  - Čo by povedal XY, keby sa dozvedel, že ste úspešný?
- **Otázky na hypotetické riešenie**
  - Predpokladajme, že sa stal zázrak a vy ste úspešný.
    - Čo by ste robili ináč?
    - Ako by ste to prežívali?
- **Otázky na alternatívy**
  - Predpokladajme, že nájdete správnu cestu, ako knihu využiť:
    - Vypísali by ste si najdôležitejšie pasáže?
    - Nechali knihu pôsobiť na vás a verili by ste jej?



# Cvičenia

---

- **Pozitívne myslenie**
- **Konštruktívne otázky**





# Postup koučovania

# Postup koučovania

---

- **Postup**
- **Pozitívne** naladenie
- **Ciele**
- **Akčný plán**
- **Škálovanie**
- **Obmedzenia**
- **Akcia**
- **Všetko sa dá urobiť teraz**
- **Merat' zlepšenia**
- **Spätná väzba**
- **Hodnotenie - reflektovanie**
- **Kritika - budúci cieľ**
- **Pochvala**



# Postup



| Budovanie kontaktu a vytvorenie orientácie          | Rozpracovanie situácie  | Práca na riešení                              | Zaistenie - realizácia                |
|---|---|---|---------------------------------------|
| <i>Sme partneri za jasných a férových podmienok</i> | <i>O čo nám presne ide ? Čo by som chcel dnes dosiahnuť ?</i> | <i>Čo potrebujete pre dosiahnutie cieľa ?</i> | <i>Ako zaistíme realizáciu ?</i>      |
| Budovanie kontaktu                                  | Pochopenie klientovej situácie a jeho potrieb                 | Využitie zdrojov                              | Zhrnutie, prehľad                     |
| Vytváranie bezpečia a orientácie                    | Triedenie a stanovenie priorít                                | Zhromažďovanie predstáv a riešení             | Preskúmanie výdajov, námietok a rizík |
| Ujasnenie zákazok, rolí a rámcových podmienok       | Prehodnotenie   | Prehrávanie variantov riešenia                | Konkretizácia, uskutočnenie           |
| Preskúmanie zhody                                   | Formulovanie cieľov a tvorba kontraktu                        | Vyhodnotenie variantov riešenia               | Ukončenie spolupráce                  |

Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006



# Postup

---

## ■ Prvá schôdzka

- Môžeme **komunikovať** telefónom, mailom, dopisom, chatom.
- Ak sa **stretávame** osobne - dohodnúť miesto schôdzky.
- Treba vopred zistiť **zdroje** a **prostriedky** a či sú nahraditeľné a ako podporujú splnenie cieľov?
- Koučovanie nie je tom, že som koučovanému **kedykoľvek** k dispozícii, kedy si praje.
- Koučovanie je **dvojitý proces** - treba to stanoviť na začiatku.
- Treba dohodnúť stretnutie, kde sa dohodnú **pravidlá hry - práva a povinnosti**.



# Postup

---

- **Druhá schôdzka - pravidlá hry, práva a povinnosti**
  - Zoznam **disciplín a oblastí**, ktoré sa vzťahujú ku koučovanému a kde prevyšujem koučovaného.
  - Zoznam kde koučovaný prevyšuje mňa.
  - Prebrať zoznamy s koučovaným.
  - Čo bude **užitočné** pre vzájomnú budúcu spoluprácu?
  - Ktorú znalosť odovzdám koučovanému, aby bol úspešný?
  - Ktorú znalosť u koučovaného vyzdvihnem?
  - V čom sú **prekážky**?
  - Niekedy je lepšie **učenie** ako koučovanie.
  - Koučovanie je získavanie znalostí od koučovaného.
  - Ak ho treba učiť, doporučte mu **semináre, knihy** a seba ako poslednú možnosť.
  - Koučovaný musí vedieť, **čo mu môžete ponúknuť**, ale tiež to, čo mu **ponúknuť nemôžete**.
  - Musíte získať **súhlas** ľudí, ktorých koučujete.
  - Treba urobiť zo stretnutia zápis a kópiu pre obidve strany.



# Postup

---

## ■ Stretnutie s koučovaným




### – Počúvanie

- kladenie otázok,
  - pýtať sa,
  - usporiadať odpovede,
  - prehrať to koučovanému,
  - zdôrazniť tie kroky, ktoré povedú k splneniu cieľa.
- Zamerajte sa na **prečo** a až potom **ako**.



# Pozitívne naladenie

**Vytesňuje negatívne myšlienky a pocity.**

| Čo môže byť výsledkom koučovania?                          |      |                        |   |                     |  |
|--|------|------------------------|---|---------------------|--|
| Myšlienkové obohatenie                                     | +1   |                        | nadšenie  |                     |  |
| Vzťahové obohatenie  |      |                        |    |                     |  |
| Pocitové obohatenie - naladenie                            | +0,5 |                        |   |                     |  |
| V tom môže byť rozhodujúci bezprostredný účinok koučovania |      |                        |   |                     |  |
| Naladenie je niečo ako počasie                             |      |                        |   |                     |  |
| Každý sa teší, že bude slnečno                             | 0    |                        | neutrálne   |                     |  |
| Naladenie je merateľné                                     |      |                        |   |                     |  |
| Naladenie skupiny ovplyvňuje každý člen - i kouč           | -0,5 |                        |   |                     |  |
| Skupina naopak pôsobí na naladenie každého člena - i kouča |      |                        |   |                     |  |
| Motivácia k akcii - k zmene                                |      |                        |   |                     |  |
| Sila motivácie plynie z naladenia                          | -1   |                        | zúfalstvo   |                     |  |
|  |      |                        |  |                     |  |
|  |      | Na začiatku koučovania |   | Na konci koučovania |  |

# Ciele

---



**Často uvažujeme o tom, ako zariadiť, aby nebolo to, čo nechceme, namiesto toho, aby sme premýšľali o tom, čo vlastne chceme.**

*Petr Parma*

# Cieľ

---

- Realistický
- Časovo obmedzený
- Merateľný
- Vyzývavý
- Splniteľný
- Znamená posun k lepšiemu výkonu
- Pozitívny
- Atraktívne motivujúci
- Ekologický



**Ciele sa ľahko stanovujú, ale ťažko sa plnia.**

*Paul Birch*



# Ciele

---

- Sled **malých postupných** krokov.
- Aby neboli vnímané ako jednoduché.
- Aby boli **dôležité, významné**.
- Popis **konkrétneho správania**
  - Vnútorňý pocit nie je cieľ, na ktorý by bol spoľah.
- **Začiatok a prítomnosť niečoho pozitívneho**
  - Nie mám o  $\frac{1}{4}$  menej komplexov, ale som o  $\frac{1}{4}$  viac sebavedomý.
- **Dosiahnuteľné partnerom**
  - V jeho sociálnom prostredí a vzťahových súvislostiach.
  - V jeho situačných súvislostiach - doma, v práci.



# Ciele

---

- Ciele **nemusia** nutne **určovať smer vývoja**.
- Ciele môžu mať **rôznu kvalitu**.
- Niekedy môžeme **ustúpiť** od pôvodných cieľov, lebo náš súčasný cieľ má vyššiu kvalitu.
- Ciele sa **vyvíjajú**.
- Najprv definujte **krátkodobé - splniteľné ciele**, ktoré môžu vyústiť v dlhodobý cieľ, ktorý na začiatku vyzerá ako nereálny.
- Niektoré ciele môžete odsunúť na **neskôr**.
- Cieľ sa **vytvára na 2x** - najskôr v **predstavách**, potom v **realite**.

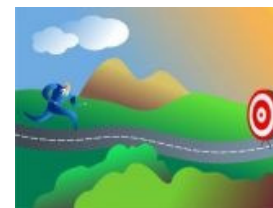




# Akčný plán

| Môj akčný plán z koučovania dňa .....   |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|-----|------|
| Meno koučovaného .....  |     |     |     |     |     | <b>Inšpirácia</b><br>Myšlienkový podnet k pozitívnej zmene |     |     |     |      |
| A. Akú inšpiráciu (znanosť, skúsenosť, ponaučenie) som získal ?   |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Od kouča  |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Z učebných podkladov, z príručky  |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Od kolegov  |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Čo ma pri koučovaní napadlo ?   |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| B. Ako túto inšpiráciu zúžitkujem ?   |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Čo konkrétne urobím - dakedy ?  |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Čo konkrétne začnem pravidelne robiť ?  |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Čo konkrétne prestanem robiť ?  |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Čo nové si osvojím, zavediem do praxe a svojho správania ?  |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Čo zmením na svojom správaní a na svojich postojoch sám k sebe, k podriadeným, ku kolegom, k nadriadenému ?               |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| Na aké prekážky pritom môžem naraziť a ako ich prekonám ?   |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| C1. Aká silná je moja motivácia k realizácii zmeny ? Aká je istota, že zmením a uskutočním to, čo som uviedol v časti B ? |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| 0%  | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60%  | 70% | 80% | 90% | 100% |
| C2. Čo mi bráni dosť sa na hodnotu 100% ?   |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |
| D. Akú pomoc, podporu, radu či informáciu potrebujem od kouča ?   |     |     |     |     |     |  |     |     |     |      |

- **Akčné plány sú nástrojom:**
  - premeny slov v konkrétne úmysly,
  - premeny úmyslov v činy,
  - premeny činov vo výsledky,
  - testom motivácie k pozitívnym zmenám.



# Škálovanie



| Škálavanie  |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|----|
| Štart, dno  |   |   |   |   |   |   | Cieľ |   |   |    |
| Kde v súčasnosti som ?  |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |
| Podľa čoho poznám, že som v tomto bode ?<br>Podľa čoho to pozná moje okolie ?<br>Ako som sa dokázala dostať na tento bod ?                        |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |
| 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7    | 8 | 9 | 10 |
| Kam sa chcem dostať do ďalšieho stretnutia ?  |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |
| Podľa čoho poznám, že som sa tam dostal ?<br>Podľa čoho to pozná moje okolie ?<br>Čo všetko musím urobiť preto, aby som sa dostala do toho bodu ? |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |
| 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7    | 8 | 9 | 10 |



# Obmedzenia

---

- **Čas**
- Teraz nie je vhodná doba ...
- Ale ja to chcem teraz ...
- Nie ...
- **Odmietavý postoj**
- Ja to neviem ...
- Nikdy nebudem dosť dobrý ...
- Keby nie ostatní ...
- Zbaviť sa strachu ...
- Neochota zlepšiť sa ...
- K tomu ma nikto nedonúti ...
- To už poznám ...
- To je nuda, poďme robiť niečo iné ...
- Prečo sa vyťahuješ ...
- Nebolo by lepšie, keby ...
- Áno, urobím to, prepáč, neurobil som to ...



# Akcia

---

Akékoľvek množstvo **vedomostí je zbytočné**, pokiaľ nezačnete **konať**.



## Všetko sa dá urobiť teraz

---

Ak chceš poznať svoju **minulosť**, pozri sa na svoju **súčasnú situáciu**.

Ak chceš poznať svoju **budúcnosť**, pozri sa na svoje **súčasnú aktivitu**.

*Budhistická múdrosť*



# Všetko sa dá urobiť teraz

---

**Minulosť a budúcnosť** sú iba v **našej hlave**.  
**Súčasnosť** sa od minulosti a budúcnosti odlišuje tým, že v nej  
**môžeme konať**.  
**Súčasnosť** je jediná časová dimenzia, kedy **môžeme niečo urobiť**.

*Paul Birch*



## Všetko sa dá urobiť teraz

---

- **Súčasnosc'** - najviac sme vyťažení a zamestnaní, to nás najviac baví a vtedy máme najväčšiu radosť.
- **Budúcnosc'** - sme v strese.
- **Minulosť** - čas nečinnosti - nemyslieť na to.



## Merat' zlepšenia

---

- Je meranie výkonu **objektívne**?
- Zasahujú do merania nejaké **názory**?
- Je meranie priamo **úmerné výkonu**?
- Je potrebné **pozmeniť ciele**?
- Meranie je dôležité, ale samo o sebe **nestačí**.
- K tomu, aby meranie malo význam, je potrebná **spätná väzba**.



**Hodnotenie ľudí** si musí všímať **výkony** a hlavne **potenciál** ľudí, lebo ináč nemá význam.



# Spätná väzba

---

- Nesmie byť **nikdy prekvapením.**
- Je tým **najdôležitejším.**
- Dáva sa s **dôverou a láskou.**
- Môže byť **pozitívna, alebo negatívna.**
- Nikdy ich **nespájajte**, lebo sa ruší ich účinok.



**Spätná väzba nesmie byť: hodnotiaca, kritická, osobná.**

# Hodnotenie - reflektovanie

---

- Je posudzovanie hodnoteného vo vzťahu k nejakej **objektívnej norme**.
  - Hodnotením vytvárame **tlak** smerom na hodnoteného.
  - Hodnotenie sa pri koučovaní **nepoužíva**.
  - Hodnotenie **nepomáha**, lebo **kontroluje**.
  - Používané slová: **jazyk pravdivý** - dobré, správne, užitočné, vhodné
- Je posudzovanie daného javu vzhľadom k svojmu **subjektívnemu pocitu**.
  - Reflektovaním nechávame priestor koučovanému k tomu, aby si hľadal **vlastné ciele a cestu**.
  - Reflektovanie **nekontroluje ale pomáha**.
  - Používané slová : **jazyk pocitový**: páči sa mi, všimol som si, zaujalo ma ....



## Kritika - budúci cieľ

---

- Kritika je **negatívne hodnotenie**.
- Pri koučovaní sa kritike vyhýbame, hlavne preto, že ju k zmene u druhého (aj seba) **nepotrebujeme**.
- Kritiku môžeme nahradiť **zadaním cieľa v budúcnosti** a vyhnúť sa tak riziku **zranenia** a reakcie kritizovaného:
  - protiútokom
  - výhovorkou
  - obvinením
  - zlosťou
  - stiahnutím sa
  - zablokovaním sa



# Pochvala

---

Vždy je potrebné zmieniť sa o **každom zlepšení** a vyzdvihnúť **lepšie výsledky**.

**Pokrok** musí byť **viditeľný**, aby zamestnanec nestratil motiváciu.

Pochvala či ocenenie musí byť: **úprimné, súdne a rozumné**.



# Pochvala

---

**Pochvala je silnejšia zbraň ako kritika.**

*Jiří Suchý, Pavel Náhlavský*

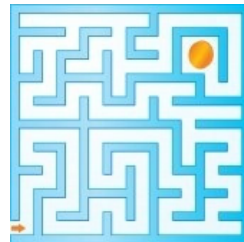


# Postup

---

- **Koniec projektu**

- Overiť si, či boli splnené ciele a či vaša účasť na projekte skončila.
- Naplánujte aj ďalšie pokračovanie a zhodnoťte dosiahnuté výsledky.
- Pokiaľ sa dohodnete na ďalšom pokračovaní, nezabiehajte do konkrétneho plánu, ale stanovte si ďalší termín a neberte za to odmenu.



# Cvičenia

---

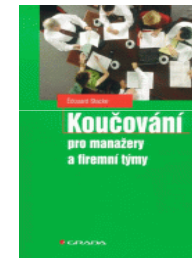
- **Akčný plán**
- **Študijný plán - QUEST**
- **Minulosť, súčasnosť, budúcnosť**
- **Hodnotenie - reflektovanie**
- **Kritika - budúci cieľ**



# Knihy

---

- **John Whitmore**
  - Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti
- **W.Timothy Gallwey**
  - Tajemství vysoké pracovní výkonnosti
- **Edouard Stacke**
  - Koučování pro manažéry a firemní týmy
- **Petr Parma**
  - Umění koučovat
- **Paul Birch**
  - Koučování
- **Jiří Suchý, Pavel Náhlavský**
  - Koučování v manažerské praxi
- **Maren Fischer - Epe**
  - Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení

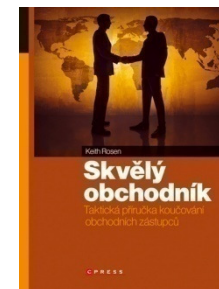




# Knihy

---

- **Michaela Daňková**
  - Koučování, kdy, jak a proč
- **Myrilyn Atkinson, Rae T. Chois**
  - Koučink - věda i umění Vnitřní dynamika
- **Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Beistler, Robert Ungvari**
  - Vedení lidí a koučování v každodenní praxi
- **Philippe Rosinski**
  - Koučování v multikulturním prostředí
- **Sabine Dembkowski, Fiona Eldridge, Ian Hunter**
  - 7 kroků efektivního koučování
- **Keith Rosen**
  - Skvělý obchodník



# Ďakujem za pozornosť



**RNDr. Marta Krajčiová**  
konzultantka Business Process Management  
e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)  
web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)  
blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)  
blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)  
blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)  
blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)  
mobil: +421 911 556 331

