

Pracovní skripta

KOUČOVÁNÍ

vzdělávací kurz zaměřený na měkké dovednosti

KOUČOVÁNÍ

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. KOUČOVÁNÍ.....	5
2.2. Definice koučování (z angl. coaching)	5
3. KOUČOVÁNÍ JAKO POZNÁNÍ SAMA SEBE	7
3.1. Důvěryhodnost – důvěra – nutný předpoklad kouče.....	8
4. KOUČOVÁNÍ JAKO POZNÁNÍ MÝCH PODŘÍZENÝCH:	12
4.1. RPMP aneb rychlý profil mých podřízených.....	12
4.2. Motivační faktory svěřenců.....	13
5. KOUČOVÁNÍ JAKO VZTAH KOUČE A KOUČOVANÉHO	14
6. JAK SI VYBRAT KOUČE A JAK SI VYBRAT KOUČOVANÉHO?	16
7. JAK SI OHRANIČIT PROSTOR PRO KOUČOVÁNÍ – TZN. CO PŘESNĚ CHCI ŘEŠIT	17
7.1. Cíle.....	19
8. MODELY A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ.....	20
8.1. Model GROW a model ADAPT	20
8.2. Technika strukturovaného rozhovoru pro koučování.....	23
8.3. Technika přehrávání situací	24
8.4. Technika otázkologie	25
8.5. Technika povzbuzení druhého	26
8.6. Zpětná vazba při koučování	28
9. NA CO NEZAPOMENOUT	29
10. K ZAMYŠLENÍ - ROZHOVOR O KOUČOVÁNÍ S NAĎOU GROSAMOVOU.....	30
Akční plány	33

1. ÚVOD

Použité metody:

- přednášky k předání teorie
- diskuse k praktickému využití
- diagnostika - absolvování testu s následným rozбором
- nácvik koučovacích metod a simulačních situací ve skupinkách
- vypracování vlastních akčních plánů
- aktivní zapojení všech účastníků
- dobrovolné sdílení vlastních názorů a situací

Cíle kurzu:

- rozvinout potenciál každého jednotlivce
- naučit se vybraným koučovacím technikám
- skrze koučování zvýšit výkonnost na pracovišti

Očekávání:

- Co od semináře očekáváte?
- Co očekáváte od jednotlivých témat (viz. rozvrh hodin), kterému chcete věnovat největší prostor?
- Které téma může být pro Vás užitečné.



Cv: Hodnotící tabulka

Zhodnoťte svůj současný stav, zkušenosti s problematikou koučování. Své hodnocení zanepte do tabulky, přidělené lektory.

Charakteristika	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Sebejistota koučovat druhé									
Schopnost vhodně poradit druhým									
Odolnost vůči stresu									
Schopnost vnímat vztahy na pracovišti									
Schopnost navodit důvěrný vztah na pracovišti									
Schopnost přijmout kritiku									
Schopnost zhodnotit výkonnost člověka a naplánovat žádoucí stav									
Schopnost udávat směr druhým lidem									
Schopnost podpořit druhého, i když chybje									
Schopnost učit se novým věcem									

Citace:

„Bylo by snadné nabídnout vám hotový soud a připravené řešení, jakož je vůbec pohodlné a někdy výnosné podávat nebo vnucovat hned odpovědi na jakékoli nesnáze a vyžadovat jejich poslušné přijetí: takovými kritiky, mistry a učiteli se dnešní svět dokonce hemží. I já jsem o ně stával a toužil jsem po chlebu pravd již rozžvýkaných, zaručených a povinných. Ale platní, skutečně platní mi byli jen ti nebezpeční a nepohodlní učitelé, kteří mne učili vidět spíš otázky než přijímat odpovědi a kladli mi do rukou nástroje, jimiž bych své bolesti řešil sám. Probouzeli ve mně žízeň, ale odmítali ji uhasit, a hleděl jsem za nimi, když mi ukazovali záda v půli cesty, v úzkosti a s lítostí, neboť jsem je miloval a jejich úsměv se mi zdál krutý, ačkoli byl pln lásky ke mně, o to pravější, oč zdánlivě krutější. Učili mne otázkám a jak se s nimi sám potýkat, učili mne mé svobodě, kterou nehodlali brát do zajetí svobody své vlastní. A protože připoutavše mne k sobě, náhle mne opouštěli neklidného a s pocitem zrazenosti v duši, zřejmě si nežádali ani mé vděčnosti, ač mi zůstávali tiše věrni.“

(Vybráno z: Václav Černý: Dostojevskij a jeho Běsi (esej), doslov k románu Běsi F. M. Dostojevského, vydala Academia, Praha, 2000)

Co je koučování



Cv: Desetibojař

Zamyslete se nad typickým vztahem kouče a koučovaného (trenér-desetibojař). Zkuste v bodech navrhnout několik základních charakteristik aktivit, které se Vám pojí s tímto vztahem:

2. KOUČOVÁNÍ

2.2. Definice koučování (z angl. coaching)

- Metoda vedení pracovníků a pomáhání pracovníkům při řešení pracovních a jiných problémů. Také metoda vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, při níž zkušený pracovník radí vzdělávanému pracovníkovi, vede jej a povzbuzuje.

- Uvolňování lidského potenciálu.

„Budete-li schopni pomoci vyniknout jiným lidem okolo Vás, vyniknete sami.“



Cv: Označte pravdivé výroky o koučování:

Koučování je spojeno se sportem a profesionálním růstem vrcholových sportovců

Koučování je práce člověka – kouče – který pomáhá zlepšit výkon někoho jiného

Koučování je prověření současné výkonnosti a plán výkonnostních změn

Hledání faktorů, které přispívají zlepšovat výkonnost

Individuální i týmová práce

Styl řízení, který je protipólem prikazování

Práce s výrazným zaměřením na vztahy

Systematická snaha pomoci někomu splnit jeho sny.

Jak funguje koučování?

"Dělal jsem maximum, aby moje firma rychle rostla," říká Matthew Xiarhos, vicepresident firmy Cabot Money Management. "Dosahovali jsme ročního růstu 40 až 50% a já jsem pracoval 85 hodin týdně." Před rokem začal Xiarhos pracovat s koučem. První, co společně učinili, byl jeden krok stranou a pohled na celou situaci z ptáčích perspektivy. Nejen na firmu, ale i na osobní hodnoty, rodinu a soukromý život. Xiarhos si uvědomil, že bude-li takto pokračovat, jeho děti sice budou žít v nadbytku, ale nebudou vědět, co to je otec. Řešením se pro něj staly dvě hodiny týdně, které si vyčlenil na každé ze svých dětí.

Zprvu se mu zdálo nemožné uvolnit se z nabitého programu na čtyři hodiny týdně. Ztratila tím něco jeho firma? Sám Xiarhos na to odpovídá: "Vůbec ne, právě naopak. Stal jsem se vyrovnanějším, mám nyní určitý nadhled. Nabrousil jsem si "pilu"." O spolupráci s koučem říká: "Kouč mi nedává řešení mých problémů, vede mne však k tomu, abych o věcech víc přemýšlel, abych neviděl jen denní rutinu, ale také širší obraz, abych věnoval týdně určitý čas tvořivému přemýšlení o firmě, jejích cílech a strategii."

Pracovník snadno podlehne vnějším vlivům a sejde z cesty, která je pro něj nejlepší. Spolupráce s koučem umožňuje uvědomit si sám sebe a znovu se soustředit na to, co je rozhodující. Kouč klade například takovéto otázky: Jaký je váš životní sen, pro který stojí za to žít a znovu s něčím začít? Jaký je váš talent, kolem něž byste měl organizovat svůj život? V čem jste naopak nejneodpovědnější? Co vám nesedí? Kouč se snaží, aby si pracovník především lépe uvědomil sám sebe. Poskytuje podporu a stimulaci pružnému, tvořivému myšlení. Dobrý kouč neupozorňuje své klienty na chyby. Nekritizuje. Je to kontraproduktivní. Nepomáhá to, spíše ubírá síl! Každý kouč má své zvláštnosti, svoje silné stránky, každý je jiný. I každý pracovník je jiný, než druhý, takže konkrétní případy koučování se vyvíjejí různě. Program, obsah koučování udávají buď pracovníci nebo kouč. Kromě pravidelných schůzek kontaktují někteří pracovníci v případě potřeby svého kouče ke krátkým konzultacím, rozhovorům třeba jen na pár minut. Kouč dává koučovaným pracovníkům nástroje a dovednosti určené k rozpoznávání problémů, hledání příčin a působení na příčiny, spíše než na projevy, symptomy. Výsledkem je pak to, že pracovníci odcházejí ze schůzek s koučem s novými cíly, které se jim zdály nedosažitelné.

"Od té doby, co jsme začali s koučováním," říká McNeill, "86% lidí splnilo svoje zdánlivě nesplnitelné cíle během 6 až 12 měsíců."

Koučování není pro každého. Nelze donutit lidi, aby se nechali koučovat. Je to nástroj snahy, zaujetí člověka dostat se s pomocí kouče na nejbližší vyšší úroveň. A potom dál a zase dál... Podle McNeilla je koučování pro ty, kteří:

- Jsou připraveni myslet jinak, než byli dosud zvyklí.
- Jsou ochotni změnit svůj život.
- Chtějí podávat vynikající výkony.
- Uznávají lidi jako nejcennější zdroj.
- Chtějí udržet trvale výborné výsledky své práce.

Jinými slovy řečeno: dosáhnout můžete jen toho, co si dokážete předem představit. A koučování vám pak pomůže prolomit bariéry a dostat se nad to, co jste dříve považovali za nemožné.

Koučování a sex

V koučování je potřeba umět pomoci jak s profesními tak s osobními situacemi.

Člověk je komplexní. Všechny role má vždy v sobě. Oddělit např. roli sexuálně neuspokojeného manžela od výkonem svých podřízených neuspokojeného šéfa je těžké, přetěžké. Jednodušší je naučit se žít se všemi rolami v sobě tak, aby se nehádaly.

Říká se, že všechno se vším souvisí. U člověka to platí dvojnásob. V koučování je proto třeba umět pomoci s manažerskými, profesními, osobními, vztahovými, manželskými a rodinnými problémy současně. A to není jednoduché. Klíčem k zvládnutí této pomoci je schopnost:

- poznávat (sebevědomí, moje kompetence - důvěra, hodnoty a potřeby ...)
- živení zvědavosti (vzdělávání, zájem o druhé, cestování, ...)
- emociální znalost (komunikace, naslouchání, emoční banka, ...)
-

A tento proces realizuji jak k sobě samému, tak ke druhým.

3. KOUČOVÁNÍ JAKO POZNÁNÍ SAMA SEBE

Kouč vás vede, abyste propojili hlavu a srdce. Kouč neradí. Klade člověku otázky a ten na ně hledá odpovědi. Přitom odkrývá své schopnosti, díky nimž může být šťastnější, úspěšnější. Ale není to bezbolestná záležitost. Člověk totiž často pátrá hluboko ve své osobnosti.

Osobnostní sebereflexe – profil mých kvalit ve vztahu ke koučování

Cv: Zamyslete se nad svými silnými stránkami a uveďte je níže:



Sebejistota

- schopnost vyjadřovat pocity
- schopnost vyjadřovat kritiku
- prezentovat vlastní názor
- jednoznačně stanovovat své nároky
- přiznat své nedostatky

3.1. Důvěryhodnost – důvěra – nutný předpoklad kouče

Koučování se nutně opírá o kvalitu vztahu a s tím související oboustrannou důvěru kouče a koučovaného. Oboustranná důvěra je zároveň předpokladem pro přenos kompetencí a zodpovědností, což je základním nástrojem manažerské práce.

Podmínkou získání důvěry v očích druhé osoby je vaše důvěryhodnost. Tuto poslušnost můžeme znázornit takto:

DŮVĚRYHODNOST – DŮVĚRA – KVALITNÍ VZTAH – KOUČOVÁNÍ

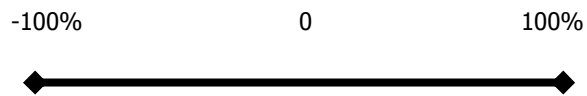
Cv: Zamyslete se nad tím, co pomáhá člověku stát se důvěryhodným:





Cv: e-banka – emoční banka

Zamyslete se nad konkrétním vztahem s člověkem na pracovišti a ohodnoťte váš vzájemný vztah na tzv. „škále emočního účtu“.



Zhodnoťte co by znamenaly níže uvedené situace v teorii emoční banky v případě, kdyby daný člověk:

1. poblahopřál vám k narozeninám formou sms

- 0 +

2. pozval vás na rychlý drink do hospůdky za účelem popovídat si

- 0 +

3. se vám snažil radit, jak lépe zorganizovat vaši práci

- 0 +

4. si s vámi domluvil schůzku v době, kdy měl být na rodinné oslavě

- 0 +

5. vám věnoval knížku s názvem „Jak spokojeně žít“

- 0 +



Cv: Přínosy do e-banky

Navrhněte a shodněte se v týmu nad hlavními přínosy do e-banky, které byste označili za všeobecně platné.



Cv: Zmapování emočních bank

Zamyslete se nad pro vás důležitými lidmi z pracovního i soukromého života, odhadněte aktuální stav vaší emoční banky a navrhněte, co by mohlo být konkrétním přínosem, který byste mohl do vztahu lehce přinést. Zároveň identifikujte možná rizika, resp. výběry, kterým bude dobré se vyhnout.

„Ne vše, co považuji za přínos do vztahu s druhým člověkem, je takto vnímáno. Je nutno objevovat druhého člověka – jeho potřeby, hodnoty a motivy“.

„Motivace ke koučování může být různá – jen byste ji měli opravdu znát, porozumět jí a přiznat si jí. Jen tak budete jako kouči působit věrohodně a to je nejlepší způsob, jak získávat „klienty“.“

Cv: PŘÍPADOVÝ TEST - Máte předpoklady pro to být dobrým koučem?



Odpovídejte ANO / NE:

1. Myslím si, že život je báječný a plný příležitostí.
2. Moji přátelé mne často vyhledávají a obracejí se na mě s prosbou o pomoc a podporu.
3. Nemám potřebu někoho měnit nebo někoho přesvědčovat o svých názorech – myslím si, že každý má své vlastní cesty a svá jedinečná řešení.
4. Umím lidem dodat podporu a sebevědomí. Poznám jejich motivaci.
5. Dokáži se dobře zeptat – "trefit do černého" – i když to někdy může bolet.
6. Baví mě podnikání a marketing, rozumím těmto disciplínám.
7. Upřímnost, etika a integrita jsou pro mě osobně velmi důležité a dodržuji je.
8. Rád spolupracuji s jinými lidmi, mám rád a vítám odlišné a překvapivé názory.
9. Dá se říci, že jsem si již prošel těžkými obdobími, dokázal jsem je zpracovat a nemám v sobě pocity zášti, viny, nespravedlnosti apod. Mám vyřešenou minulost a dokáži se plně těšit z přítomnosti a z budoucnosti.
10. Dokáži sám sebe motivovat, umím zpracovat své "blbé nálady" a jsem schopen si užít každý den ve svém životě.
11. Zním svůj komunikační styl a umím ho měnit podle potřeby tak, abych co nejlépe dokázal vytvořit prostředí důvěry a porozumění.
12. Jsem přesvědčen, že každý může být v něčem v pozitivním slova smyslu výjimečný a přejí všem, aby tyto silné stránky v sobě dokázali objevit.
13. Umím naslouchat, ujišťovat se o porozumění tématu a myšlenkám, dokáži parafrázovat, strukturovat a syntetizovat.
14. Rád na sobě pracuji, učím se novému a dychtím po dalších příležitostech se vzdělávat.

VYHODNOCENÍ:

Každá odpověď ANO = 1 bod

12-14

Máte na to se stát velmi dobrým koučem. Koučování je pro vás přirozenou dovedností, bylo by vhodné, abyste si zvolili konkrétní oblast, ve které budete mít zároveň nejvyšší motivaci koučování provozovat.

7-11

Máte ke koučování potenciál, ale pro to začít pracovat jako kouč vám ještě něco chybí. Dopřejte si trénink, pracujte na sobě, "chtít něčeho dosáhnout" je přece v koučování hlavním motorem! Pokud si to úspěšně vyzkoušíte sami na sobě, není důvod, proč byste se koučování do budoucna profesionálně věnovat nemohli.

0-6

Proč vás koučování vlastně zajímá? Proč byste se jím chtěli zabývat? Máte o koučování jasnou představu? Možná by bylo vhodnější nejprve zkusit koučování jako klient, abyste věděli, co přesně koučování obnáší a jak se s ním můžete jako s profesí lépe ztotožnit.

4. KOUČOVÁNÍ JAKO POZNÁNÍ MÝCH PODŘÍZENÝCH



4.1. RPMP aneb rychlý profil mých podřízených

Cv: Zamyslete se a vyplňte níže uvedený prostor ve vztahu k vašim podřízeným:

Osoba	Rezervy	Radost (baví)/ Smutek (nebaví)	Jinakost

4.2. Motivační faktory svěřenců

Důležitou součástí práce manažera je vedení psaných záznamů. Tento často podceňovaný může mít rozhodný vliv na úspěšnost koučování.

Cv. Vyplňte tabulku motivačních faktorů vašich koučovaných:



Potřeby/ zaměstnanec	1. Základní	2. Jistoty	3. Sociální příslušnosti	4. Uznání	5. Seberealizace
Zaměstnanec 1	Mzdy, ochrana zdraví, dodržování Zákonníku práce, pracovní prostředí, ...	Pracovní smlouva, historie, dobrá perspektiva, jasný řád, pravidla, ...	Pracovní vztahy, neformální akce, kultura – sport, ...	Odměny, prémie, pochvala, kariérový růst, hodnocení, materiální, přístup k informacím ...	Možnost vzdělávání, profesního rozvoje, samostatnost – podíl na řešení, pravomoc, ...

5. KOUČOVÁNÍ JAKO VZTAH KOUČE A KOUČOVANÉHO

Stejně jako je tomu o potenciálních koučích, také mezi koučovanými existují velké rozdíly. Tato kapitola se zabývá lidmi, kteří více či méně přijímají roli koučovaných, a poskytuje počáteční pohled na taktiky jednání s různými typy svěřenců.

Funkční partnerství mezi koučem a jeho svěřencem vyžaduje dobrého kouče a vnímavého posluchače. Jaké vlastnosti by měli mít lidé, jež budete koučovat, a jak si poradíte, pokud je mít nebudou?

Co by měl kouč u svého svěřence hledat:

- **energii a odhodlání splnit úkol** - pokud jim chybí, pak budou téměř jistě váš plán plnit jenom naoko a do svého zdokonalení nebudou vkládat potřebný čas a úsilí.
- **měli by chápat vaši roli a akceptovat vás jako kouče** - pokud nepochopí, jak má vaše spolupráce vypadat, nebo to pochopí, ale neakceptují, pak toto partnerství nebude fungovat.

Cv: Co může kouč od svých svěřenců slyšet. Jaká bude Vaše reakce?



"K tomu mě skutečně nikdo nedonutí."

"To už znám."

"Teď není vhodná doba."

"Proč se vytahuješ?"

"Nebylo by lepší, kdybych.. .?"

"Ne."

"Toto je nuda, pojďme dělat něco jiného."

"Nikdy nebudu dost dobrý."

"Ano, udělám to. Promiň, neudělal jsem to."

"Ale já to chci TEĎ!"

6. JAK SI VYBRAT KOUČE A JAK SI VYBRAT KOUČOVANÉHO?

Upřímně řečeno - těžko. Dost těžko. Asi jako vybrat do organizace vhodného klíčového pracovníka. Hodně záleží na náhodě, štěstí, intuici při výběru. Ne však úplně. Kvalifikovaným výběrem můžeme předejít mnohým problémům, mnohým zklamáním. Začneme ale od začátku. Komu vůbec položit tuto otázku? Kdo nám může pomoci zorientovat se v nejednoduchém výběru?

Kritéria výběru:

- citová angažovanost
- sebejistota
- schopnost předávat informace a zkušenosti



Cv: Najděte si svého koučovaného z vaší skupiny pro trénink, zde na kurzu. A pak hledejte na svém pracovišti.

7. JAK SI OHRANIČIT PROSTOR PRO KOUČOVÁNÍ – TZN. CO PŘESNĚ CHCI ŘEŠIT

Přístup kouče:

nikdy neřeším mnoho situací najednou – pokud ano, tak mám pro každou sepsaný postup

nikdy nic nevyřeším – jen přispěji určitou měrou k posunu – to je můj cílem

nepřebírám odpovědnost za rozhodnutí – nejsem pro druhé berličkou – jsem inspirace

jak si správně formulovat výstup koučování – tzn. např. jaký bude první krok tohoto řešení a jaký mám z rozhovoru užitek

„Exempla trahunt“

Cv: Definujte a shodněte se ve dvojici na 3 hlavních charakteristikách člověka, který je příkladem. Tyto charakteristiky uveďte níže:



Kdo je pro vás vzorem a jaký má na vás tato osoba vliv?

Zamyslete se a navrhnete situaci, kde byste mohli být dobrým vzorem vy. Stručně ji popište: (může jít o situaci v profesním i osobním životě)

7.1. Cíle

Stanovujete si cíle setkání. Jen přes stanovování cílů si dokážeme uvědomovat naše profesní i osobnostní postupy.

Stanovování cílů

- změna stavu – kde jsem dnes a kde můžu být zítra
- zdůvodnění změny stavu - proto a proto se chci změnit
- v jakém termínu - za tolik peněz a času



Cv: Stanovte si vzájemně 1 cíl, který bude předmětem koučování. (Jakého posunu byste chtěli dosáhnout na pracovišti.) Cíl kolegy запиšte níže. Pamatujte na to, aby cíl byl SMART.

8. MODELY A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ

8.1. Model GROW a model ADAPT

GROW - anglicky znamená růst, vyrůstat.

G – Goals (Cíle)

R – Reality (Realita, situace)

O – Options (Možnosti volby)

W – Will (Vůle, rozhodnutí)

ADAPT - Cílem koučování je v podstatě upravit (anglicky Adapt) něčí výkonnost. Způsoby, metody koučování mohou být různé – jeden z možných souhrnných přístupů znázorňuje model ADAPT. Tento model je zároveň posloupností potřebných kroků, které by měl dobrý kouč s koučovaným postupně procházet.

A – Analyzovat současnou výkonnost

D – Dát dohromady plán

A – Aktivizovat plán

P – Pravidelně kontrolovat pokrok

T – Tázat se

Cv: A – Analyzovat současnou výkonnost



Na dříve vybraný cíl vaší pracovní činnosti budete partnerovi koučem. Zjistěte u něho vše, co považujete, že patří do kroku A – Analyzovat současnou výkonnost. Například tyto otázky:

- Jak na tom v dané oblasti je v současné době?

- Jak tuto úroveň dosáhl?

- Jaký používal styl, jaká byla jeho strategie?



Cv: D – Dát dohromady plán

Nyní se soustředte na 2. krok, tj. na D – dát dohromady plán. Odpovězte například na tyto otázky:

- Specifikujte více svůj cíl. Jaké výkonnostní úrovně v jeho rámci chcete dosáhnout?

- Jaké úrovně si vy myslíte, že je koučovaný kolega schopen dosáhnout?

- Za jakou dobu?

- Na jaké dílčí podcíle lze vytyčený cíl rozdělit? Které všechny kroky lze učinit v rámci cíle?

Cv: A – Aktivizovat plán



Pokračujte krokem A – aktivizovat plán. Odpovězte například na tyto otázky:

- Co z možných naplánovaných kroků skutečně chce koučovaný kolega vykonat?

- Zjistěte, zda koučovaný kolega si sebe dovede představit, že vytyčené kroky bude schopen následovat.

- Shledává koučovaný kolega nějaká rizika při realizaci svého plánu?



Cv: P – Pravidelně kontrolovat pokrok

Předposlední krok modelu ADAPT je P – Pravidelně kontrolovat pokrok, jedná se o průběžnou aktivitu. Pomožte koučovanému kolegovi odpovědět:

- Jak bude hodnotit splnění naplánovaných kroků?

- Kdo bude externím hodnotitelem úspěšnosti realizace daných kroků?



Cv: T – Tázat se

Poslední krok modelu ADAPT je T – Tázat se a je to znovu průběžná činnost. Je nutno si uvědomit, že se jedná o diskusi o pokroku. Kouč potřebuje rozumět motivaci svého koučovaného, jeho výkonnosti, měl by vědět, jak se má ptát a najít vhodný způsob pravidelného koučování. Kouč neposkytuje cenné rady, nýbrž cenné otázky.

8.2. Technika strukturovaného rozhovoru pro koučování

Připravíme si několik promyšlených otázek pro prohloubení poznání situace koučované osoby.

1. Čemu byste se během našeho dnešního setkání chtěl věnovat? Jakou situaci byste chtěl řešit?
2. Co od našeho dnešního setkání očekáváte?
3. Jak daleko se dnes chcete dostat a jak detailně se chcete situaci věnovat.
4. Jaký dlouhodobý cíl souvisí se situací, jíž se zabýváme?

Cv: Zamyslete se nad úskalím této techniky



8.3. Technika přehrávání situací

1. Poslechni si, co ti říká, a zaznamenej si zlomové situace.
2. Projed' si v myšlenkách situaci podruhé a pokus se představit svoje postupy v popsané situaci.
3. Vyber ty příklady pomoci, které se zdají být užitečné z hlediska potřeb toho, kdo o koučování žádá..
4. Zamysli se nad tím, v jakém vztahu je tento tvůj výběr k životu koučovaného. Dokáže se s ním ztotožnit?
5. Identifikuj nejbližší pracovní kroky, úkoly pro koučovaného.

Cv: Zamyslete se nad úskalím této techniky



8.4. Technika otázkologie

Technika, která je založena na pokládání otázek.

1. Co děláte?
2. Kdy to uděláte?
3. S jakými překážkami se můžete setkat?
4. Kdo musí být informován?
5. Jakou podporu potřebujete?
6. Jak a kdy získáte podporu?
7. O čem ještě uvažujete?
8. Kterou činnost konkrétně uskutečníte?

Cv: Zamyslete se nad úskalím této techniky



8.5. Technika povzbuzení druhého

1. Ohodnoťte výkon - konkrétní i obecný
2. Upozorněte na použitelnost myšlenek druhého
3. Vyjádřete svou radost a pobídněte druhého k další činnosti
4. Připomeňte druhému, že i ty jsi jen obyčejný člověk
5. Žádejte o zpětnou vazbu
6. Pomáhej druhému vyrovnávat se s chybami a strachem z prohry
7. Projevte zájem
8. Ptejte se a žádejte
9. Rozlišujte mezi špatným chováním a ostatním chováním
10. Zdůrazněte to, co by pro druhého mohlo být povzbuzující
11. Požádejte druhé o pomoc
12. Vyjádřete svoje uznání
13. Vyjádřete svoji důvěru ve druhé a v jejich schopnost zvládnout jejich situaci.

Cv: Doplňte konkrétní slovní povzbuzení pro každou oblast. Například pro bod 1 – "Dal jsi silný argument na obhajobu rychlé varianty stavby při včerejší poradě"



8.6. Zpětná vazba při koučování

Zpětná vazba je podáním informace jiné osobě o tom, jak ji druzí vnímají, chápou a prožívají její chování. Slouží k prohloubení našeho sebepoznání, k posunutí hranice toho, co o nás vědí ostatní.

Pravidla podávání zpětné vazby:

- odvolávej se na konkrétní situaci
- porovnej svůj názor s názory ostatních
- podávej svou informaci v takové podobě, aby pomohla
- vystříhej se morálního hodnocení, neinterpretuj
- nevnučuj svůj pocit či mínění, jen je nabídni
- popisuj vlastní reakci a ponech na jiných, zda ji použijí
- informace nabízej, nevnučuj, netrvej na jejich poskytnutí
- buď otevřený a poctivý
- připusť, že se můžeš mýlit

Pravidla přijímání zpětné vazby:

- vyslechni druhého, nepolemizuj
- ptej se na nejasné, žádej další zpětnou vazbu
- nebraň se, poslouvej

K zamyšlení:

- dostávám dost zpětných informací?
- mám sklon jim odporovat?
- stává se mi, že informaci nerozumím, nebo si ji nesprávně vykládám?
- napadám toho, kdo mi tyto informace dává?
- není mé přijetí informací jen formální, jednám podle ní?
- dokážu změnit své chování pod vlivem zpětné informace?

9. NA CO NEZAPOMENOUT

Etika kouče

1. ujistit se o vůli a svobodném rozhodnutí koučované osoby
2. svobodná volba, kdykoliv opustit proces koučování nebo přerušit
3. dohoda koučované osoby a kouče o počtu schůzkách
4. nikdy nezveřejnit koučovaný proces druhým osobám – ani nadřízeným

Co všechno koučování přináší?

1. vyšší výkonnost a produktivitu
2. rozvoj lidí
3. lepší schopnost učit se
4. lepší vztahy
5. vyšší kvalita
6. lepší využití lidí, dovedností a zdrojů

10. K ZAMYŠLENÍ - ROZHOVOR O KOUČOVÁNÍ S NAĎOU GROSAMOVOU

Setkáte se s někým, kdo tvrdí, že se mu v životě vše dařilo a ve firmě mu jde vše jak má. Jak ho přesvědčíte, že potřebuje naši pomoc?

Zeptala bych se ho, jak dlouho tento stav vydrží? Nebo jestli nechce něco víc. Pak záleží do jaké míry ho tyto otázky podnítlí.

Co když tvrdí, že si ví rady?

Koučování se nikdy nevnucuje. Pracovat s někým, kdo nechce, je ztráta času pro obě strany. Kouč pracuje s lidmi, kteří opravdu chtějí.

Kouč hodně pracuje s otázkami. Proč to dělá?

Protože věří ve schopnosti člověka hledat odpověď. Hledá potenciál toho, kdo jej navštívil. Neradí mu, nekáže.

Jak tedy pomůže člověku dostat se z problému?

Kouč by jej neměl dostávat z problému. Ale měl by mu pomoci nalézat řešení, probudit síly, které v sobě má, aby dokázal co nejlépe fungovat v práci i v životě.

Jak zjistíte, co je potřeba řešit?

Na první schůzce se vždy s klientem domluvíme na cíli, k němuž chce dojít. A pracujeme s otázkami a odpověďmi. Koučování je pozitivní záležitost, protože staví na tom co v člověku je. Pracuj na svém potenciálu a vynikneš – to je princip koučinku.

Jak vypadají otázky, které budují sebevědomí?

Otázky si kouč nemůže předem připravit. Musí reagovat na danou situaci. Ale v principu jsou to ty, které vás nutí dívat se dopředu. Takže není správné se ptát, proč se mi to zase nepovedlo. V tom proč je skryto hledání důvodů, viníka, slabiny. Ale položte si otázku. Co jsem mohl udělat lépe, jinak?

Myslím, že někomu může kouč připadat otravný.

Je na vás jestli chcete opustit starou cestu, která nefunguje, i když to může někdy bolet. Kouč klade otázky proto, aby se člověk zamyslel, krok za krokem dělal změny v sobě samém. Jako kouč se nejen ptáte, ale také poodhalujete, co se skrývá za odpověďmi. Při takové práci je důležitá oboustranná důvěra.

Jak má klient zajištěno, že nebude zklamán? Podle mě má takový kouč v rukou moc.

Ano, proto musí být vyrovnaná osobnost, která nepotřebuje při práci s klientem používat či zneužívat své role.

Cv. : PŘÍPADOVÝ TEST - Jste zralí pro koučink?



Myslíte, si, že by **vám mohl koučink pomoci?**

V následujícím kvízu si můžete ověřit, jestli je koučink pro vás v tuto chvíli tou správnou metodou, která vám pomůže.

Odpovídejte ANO / NE:

1. Víím, co znamená koučink, chtěl/a bych spolupracovat s koučem a mám představu, jaké přínosy pro mě může koučink v mém životě znamenat.
2. Jsem připraven/a si stanovit své osobní nebo pracovní cíle a tvrdě pracovat na jejich splnění za podpory a vedení zkušeného kouče.
3. Jsem ochoten/a přesně dodržovat rozpis stanovených schůzek a postupovat podle plánu, který spolu se svým koučem připravíme.
4. Jsem ochoten/a pracovat na svém rozvoji a vidím kolem sebe mnoho příležitostí a možností, jak postupovat.
5. Se svým koučem si chci vybudovat vztah založený na vzájemném respektu a důvěře, jsem schopen/a otevřenosti a upřímnosti i v nelehkých situacích.
6. Jsem flexibilní, otevřený/á změnám a nebojím se zkoušet nové věci.
7. Jsem schopen/a se vzdát svých postupů a myšlenek, které nefungují nebo mi dokonce škodí ,a nahradit je něčím smyslupnějším.
8. Vážím si sám/a sebe a chápu, že koučink je investice do mého potenciálu, která mi může pomoci v práci i osobním životě k větší spokojenosti.
9. Jsem připraven/a na koučink i po finanční stránce, tj. mám zdroje, ze kterých mohu platit potřebný počet sezení.
10. Zním a prošel jsem mentoring.
11. Zním a prošel jsem individuální nebo skupinové vzdělávání.
12. Zním a prošel jsem terapie.
13. Zním a prošel jsem sebevzdělávání.
14. Zním a prošel jsem jiné formy vzdělávání.
15. V současnosti jsem účastníkem nějakého rozvojového programu nebo jinak pracuji na svém osobním rozvoji.
16. Jsem ochoten/a se o své zkušenosti (úspěchy i prohry) podělit s ostatními.

Vyhodnocení:

Každá odpověď ANO = 1 bod

výsledný počet bodů je : **0**

výsledek : Pro koučink v tuto chvíli bohužel ještě úplně zralí nejste. Zkuste zatím jiné formy rozvoje, které vás lépe navedou (např. klasické vzdělávání nebo mentoring), případně se zamyslete, co opravdu od koučinku očekáváte a zda-li jste již opravdu ochotni investovat svůj čas, energii a peníze do svého rozvoje. Koučink vyžaduje totiž vaši proaktivitu a je vhodný pro lidi, kteří jsou vysoce samostatní a dokáží se nezávisle rozhodovat.

výsledný počet bodů je : **8**

výsledek : Jste připraveni, tak na co čekáte

výsledný počet bodů je : **16**

výsledek: Koučink je v tuto chvíli asi nejlepší formou vašeho dalšího rozvoje. Není potřeba vás šetřit, můžete postupovat velmi rychle a efektivně! O koučinku jste velmi dobře informováni a pokud je to oblast, která vás opravdu zajímá – proč nezačít uvažovat o koučinku jako o své potenciální další profesní dráze?

Seznam použité literatury:

- Whitmore, John: Koučování – rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti
Stacke, Édouard: Koučování pro manažery a firemní týmy
Bíich, Paul: Koučování – inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu
Koubek, Josef: Anglicko-český výkladový slovník personalistiky
Fuerst, Maria: Psychologie
Novák, Tomáš; Capponi, Věra: Sám sobě psychologem
Covey, R. Stephen: 7 návyků vůdčích osobností
O'Connor, Joseph; Seymour, John: Úvod do neurolingvistického programování
Plamínek, Jiří: Vedení lidí, týmů a firem
Clegg, Brian: Motivace – povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků

Internetové zdroje:

- www.koucingcentrum.cz
www.extima.org



DRUHÁ CESTA:

<p>NÁPAD? Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:</p>	
<p>PROČ? Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:</p>	
<p>KDY A JAK? Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:</p>	
<p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>	
<p>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:</p>	

AKČNÍ PLÁN Č. ...



DRUHÁ CESTA:

NÁPAD? Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
PROČ? Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
KDY A JAK? Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

AKČNÍ PLÁN Č. ...



DRUHÁ CESTA:

NÁPAD? Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
PROČ? Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
KDY A JAK? Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	



DRUHÁ CESTA:

<p>NÁPAD? Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:</p>	
<p>PROČ? Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:</p>	
<p>KDY A JAK? Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:</p>	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
<p>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:</p>	