



Koučovanie

Program

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





Dôvody koučovania

Dôvody koučovania

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



Predmet koučovania

■ 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

■ 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 **ťažké 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

■ 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

■ Stará definícia práce

– Čo zvyšuje nespokojnosť s prácou?

- Keď som v konflikte so spolupracovníkmi.
- Keď na svoju prácu nestačím.
- Keď na prácu nemám dost' 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.
- 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

■ 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**.



Nová definícia práce

■ Nová definícia 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 ciele.
- Keď viem, že moja práca je užitočná a ostatní ju oceňujú.
- Keď môžem robiť čo chcem.
- Keď ma nikto neobmedzuje a do ničoho nenúti.
- Keď sa mi moja práca páči.



Rozhodovanie

- **Rozhodovanie**

- Manažéri majú dva problémy
 - **Nedostatok času** na prípravu a premyslenie **rozhodnutia**.
 - **Nemajú sa s kým poradiť**.



Tri princípy rozhodovania

■ Tri princípy rozhodovania

– Princíp rózcestia

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



Tri princípy rozhodovania

- **Tri princípy rozhodovania**

- **Princíp účelu**

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



Tri princípy rozhodovania

■ Tri princípy rozhodovania

– 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

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



Konflikty

■ Konflikty

– Riešenie konfliktu

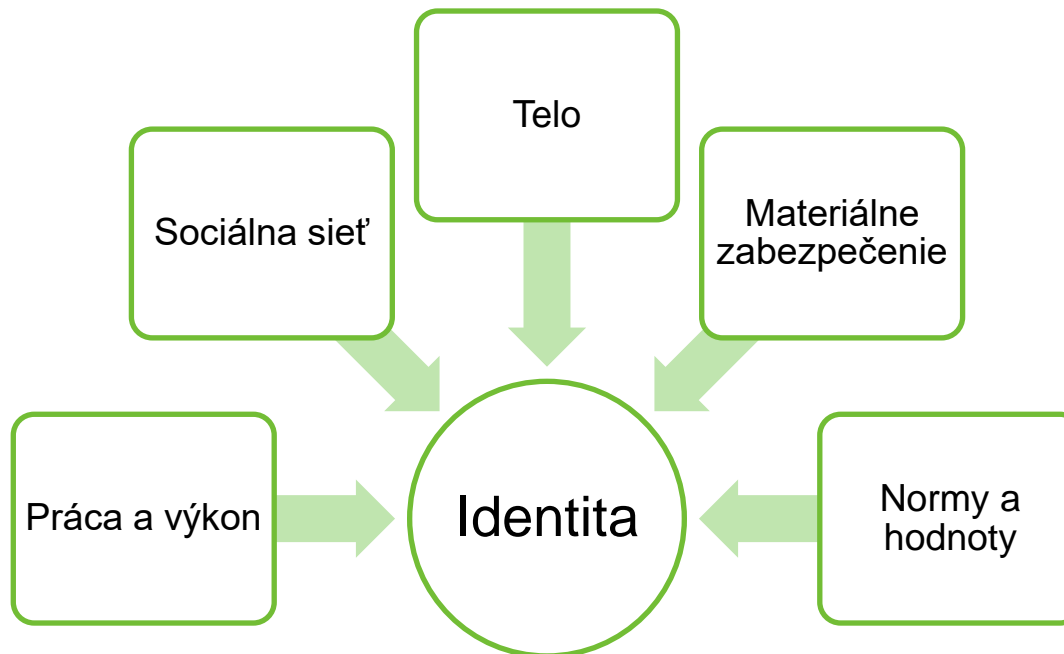
- Napísať konflikt, dôvod konfliktu a dôležitosť konfliktu.
- Napísať problém a obodovať problém.
- Napísať situácie, kedy som sa vyhla konfliktu a dôvod, prečo som nechcela ísť do konfliktu.
- Napísať dôležitosť situácie, prečo som nechcela ísť do konfliktu.



Zaobchádzanie s krízami

■ 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

■ Zaobchádzanie s krízami

– Riešenie krízy

- Pokračovať ako doteraz.
- 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

Keď **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.



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

Petr Parma



Prerámcovanie

■ Prerámcovanie

– 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.





Princípy koučovania

Princípy koučovania

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



Viera

■ Viera

- Potrebujete niečo viac, niečo vo svojom **srdci-vieru**, že ten druhý je v podstate **kompetentný**.
- Keď si začne **veriť**, stačí mu dať **priestor** a robiť pre neho to, čo **chce on**, nie to, čo si myslíme, že by mal chcieť.



Viera

■ 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

■ 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

■ 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

■ Pochvala

- Týždeň sledujte zamestnancov a robte si poznámky, **čo robia dobre** a **čo zle** a **povedzte im to**.
- **Oceňte** 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.





Komunikácia

Komunikácia

- **Komunikácia**
 - Komunikácia
 - Pozitívne výroky
 - 3P
 - 4 stránky komunikácie
 - Transpozícia
 - Priebeh rozhovoru
 - Udržujte si prehľad
 - Štruktúrovanie rozhovoru
 - Štruktúrovanie obsahu-model 3x4
 - Zaujímajte stanovisko
 - Komunikačné bariéry
 - Otázky systemika
 - Zisťovacie otázky
 - Konštruktívne otázky



Všetko, čo sa deje medzi ľuďmi je komunikácia.



Petr Parma

■ **Komunikácia**

- Od úrovne komunikácie závisí náš úspech v každej oblasti života:
 - Spokojnosť s prácou.
 - Spolupráca.
 - Prežitie ľudí v spoločenstve.
 - Dobré medziľudské vzťahy.
 - Profesionálny úspech.

Pozitívne výroky

■ Pozitívne výroky

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

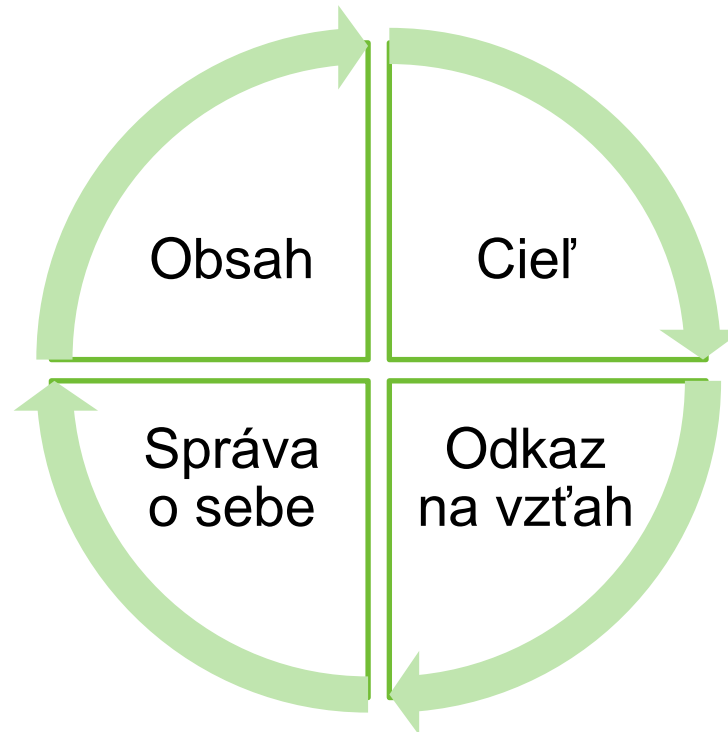


Slová pomáhajú rodiacim sa myšlienkam na svet.

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**).



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

Petr Parma



Priebeh rozhovoru

■ Priebeh rozhovoru

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



Udržujte si prehľad

- **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

- **Štruktúrovanie rozhovoru**
 - Kým začneme, **poznajú** 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 tématické kompetencie			
Organizácia a riadenie procesov			
Sociálne a personálne kompetencie			
Strategické kompetencie			

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

Zaujímajte stanovisko

▪ 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 ...

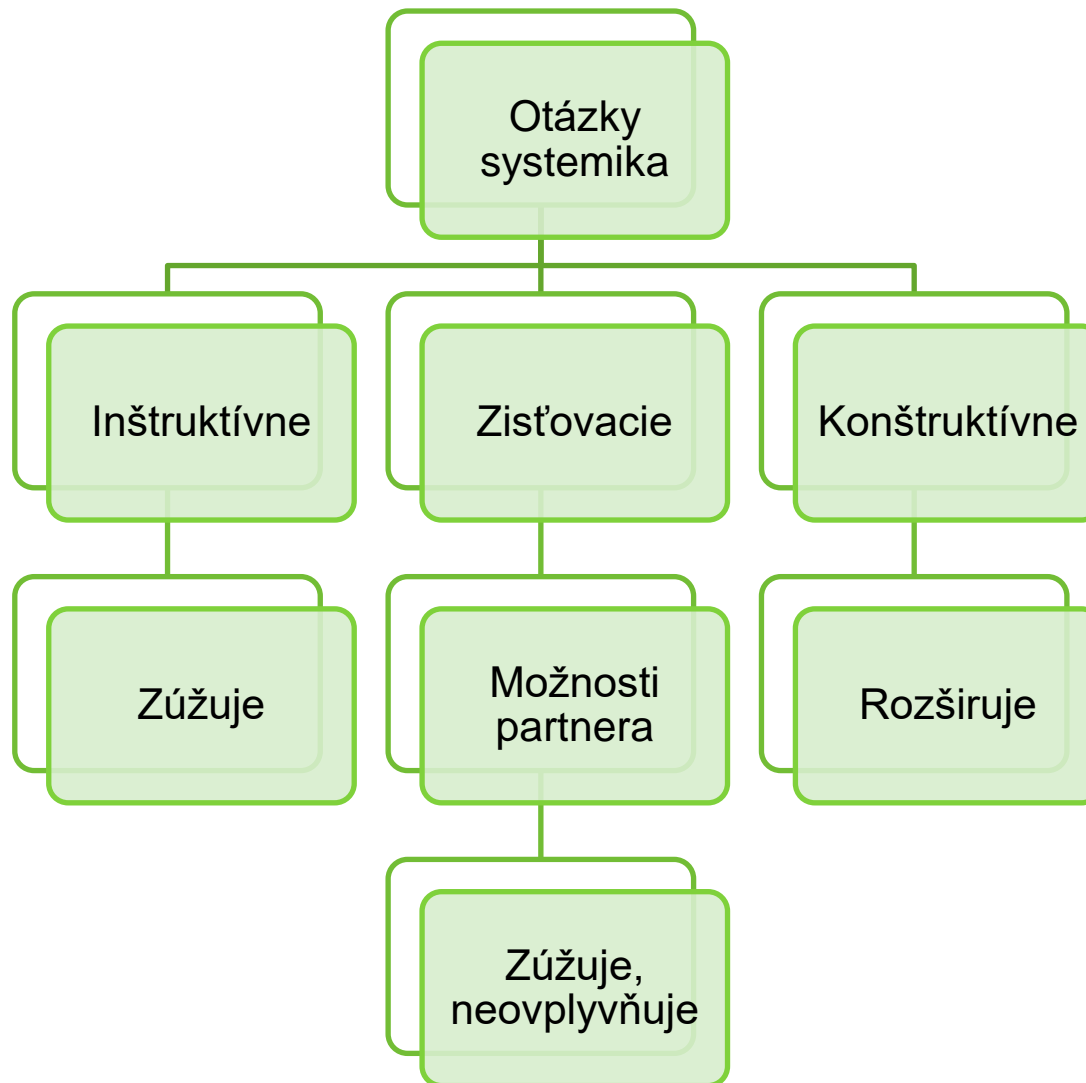


Komunikačné bariéry

- **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

■ 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?





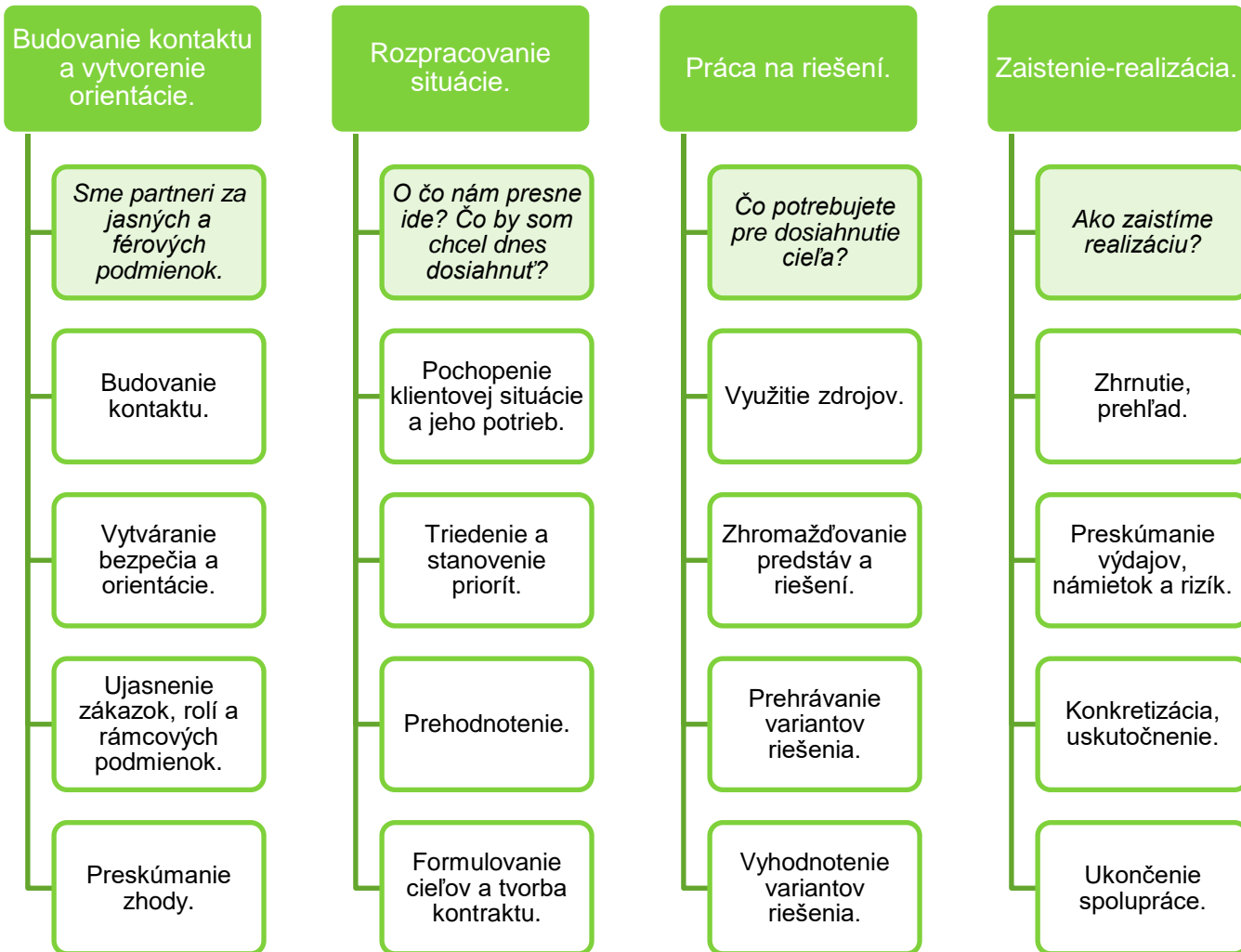
Postup koučovania

Postup koučovania

- **Postup koučovania**
 - Postup
 - Pozitívne naladenie
 - Ciele
 - Akcia
 - Akčný plán
 - Škálovanie
 - Obmedzenia
 - Všetko sa dá urobiť teraz
 - Merať zlepšenia
 - Spätná väzba
 - Hodnotenie-reflektovanie
 - Kritika-budúci cieľ
 - Pochvala
 - Výsledok koučovania
 - Koniec projektu



Postup



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

■ 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**.



▪ 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.



■ **Stretnutie s koučovaným**

– **Počúvanie**

- Kladenie otázok.
- Pýtanie sa.
- Usporiadanie odpovedí.
- Prehrávanie odpovedí koučovanému.
- Zdôraznenie tých krokov, ktoré povedú k splneniu cieľa.

– **Zamerajte sa na prečo a až potom ako.**



Pozitívne naladenie

Pozitívne naladenie vytesňuje negatívne myšlienky a pocity.



Ciele

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

Petr Parma

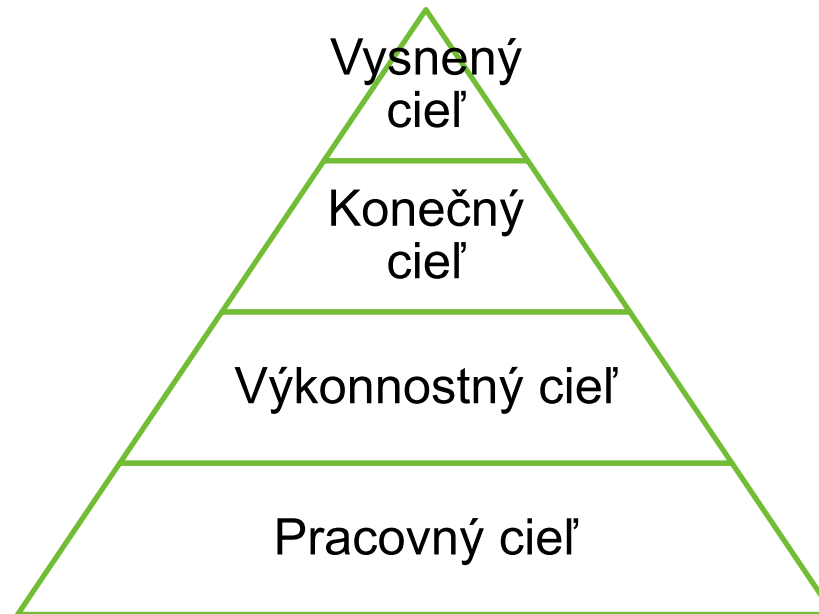


Ciele

- **Ciele**
 - Realistické
 - Časovo obmedzené
 - Merateľné
 - Vyzývavé
 - Splniteľné
 - Znamenajú posun k lepšiemu výkonu
 - Pozitívne
 - Atraktívne motivujúce
 - Ekologické



Ciele



Ciele sa ľahko stanovujú, ale ťažko sa plnia.

Ciele

■ Ciele

- Sled **malých postupných** krokov.
- Aby neboli vnímané ako jednoduché.
- Aby boli **dôležité, významné**.
- Popis **konkrétneho** správania
 - Vnútny 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**.



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



Akčný plán

- **Akčný plán**

- **Je nástrojom**

- Premeny slov v konkrétne úmysly.
 - Premeny úmyslov v činy.
 - Premeny činov vo výsledky.
 - Testom motivácie k pozitívnym zmenám.



■ Škálovanie

- Kde v súčasnosti som?
 - Podľa čoho poznám, že som v tomto bode?
 - Podľa čoho to pozná moje okolie?
 - Ako som sa dokázala dostať na tento bod?
- Kam sa chcem dostať do ďalšieho stretnutia?
 - Podľa čoho poznám, že som sa tam dostal?
 - Podľa čoho to pozná moje okolie?
 - Čo všetko musím urobiť preto, aby som sa dostala do toho bodu?



Obmedzenia

■ Obmedzenia

– Čas

- Teraz nie je vhodná doba ...
- Ale ja to chcem teraz ...
- Nie ...

– Odmietavý postoj

- Ja to neviem ...
- Nikdy nebudem dost' dobrý ...
- Keby nie ostatní ...
- Zbaviť sa strachu ...
- Neochota zlepšiť sa ...

– Iné

- 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 ...



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

- **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**.



Všetko sa dá urobiť teraz

- **Všetko sa dá urobiť teraz**

- **Súčasnosť**

- Najviac sme vyťažení a zamestnaní, to nás najviac baví a vtedy máme najväčšiu radosť.

- **Budúcnosť**

- Sme v strese.

- **Minulosť**

- Čas nečinnosti-nemyslieť na to.



Merat' zlepšenia

■ 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

■ Spätná väzba

- Je tým **najdôležitejším**.
- Nesmie byť **nikdy prekvapením**.
- 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

■ Hodnotenie

- 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

■ Reflektovanie

- 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-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

■ 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 je silnejšia zbraň ako kritika.

Jiří Suchý, Pavel Náhlovský



Výsledok koučovania

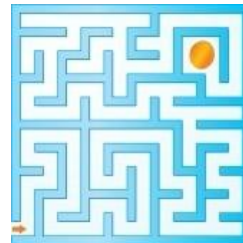
- **Výsledok koučovania**
 - Myšlienkové obohatenie.
 - Vzťahové obohatenie.
 - Pocitové obohatenie-naladenie.
 - Motivácia k akcii.



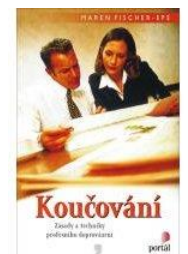
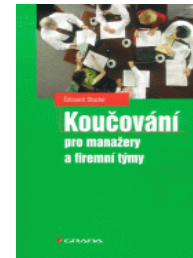
Koniec projektu

- **Koniec projektu**

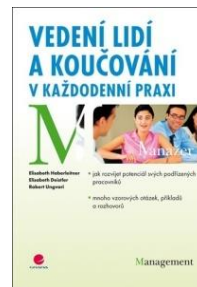
- Overiť si, či boli splnené ciele a či vaša účasť na projekte skončila.
- Naplánujte aj ďalšie pokračovanie a zhodnoťte dosiahnuté výsledky.
- Pokiaľ sa dohodnete na ďalšom pokračovaní, nezabiehajte do konkrétneho plánu, ale stanovte si ďalší termín a neberte za to odmenu.



- **John Whitmore**
 - Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti
- **W.Timothy Gallwey**
 - Tajemství vysoké pracovní výkonnosti
- **Edouard Stacke**
 - Koučování pro manažery 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



- **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



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com