

---

# Manažerské koučování

Proces koučování a koučovací otázky

PhDr. Milada Blažková

2. 11. 2010

# Různé definice koučinku

---

- Průvodcovská forma objevování
- Podpora při hledání vlastní cesty pokládáním otázek a nalézáním vlastních odpovědí
- Inspirativní způsob rozvoje
- Podpora změny a rozvoje klienta
- Způsob rozvoje lidí
- Nástroj podstatných a permanentních změn, měřitelného zvyšování výkonu a dosahování velmi náročných podnikatelských cílů z materiálů ČAKO

# Definice koučinku dle Mezinárodní federace koučů

---

- ❑ Koučování je **partnerství** mezi klientem v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje k maximálnímu využití osobního i profesního **potenciálu**.



# Koučink

**Koučování je partnerství „ve výšce očí“**

---

- Doba: Určitá (max. 6-10 setkání)
- Role: Kouč - partner
- Cíl: Přesně definovaný
- Důvěra: Ano
- Způsob: Objevuje cestu, co funguje, pozitivní výjimky
- Zpětná vazba: Pracuje s ní cíleně
- Obor: Nespecializovaný. Kouč nemusí být v daném oboru vzdělán



# Mentoring

## Kouč není mentor !

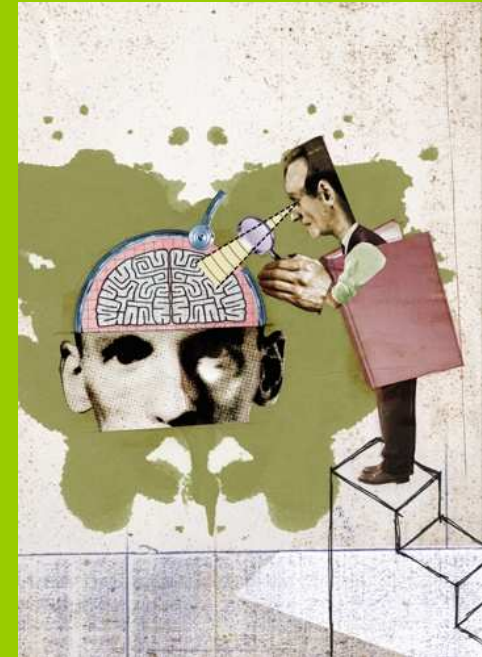
- Doba: určitá
- Role: dané vztahem  
mentor – mentorovaný
- Cíl: přesně definovaný
- Důvěra: ano
- Zpětná vazba: pracujeme se ZV intuitivně
- Způsob: Sdílení hodnot, předávání zkušeností a rad,  
jednostranný tok informací
- Obor: specializovaný



# Psychoterapie

## Kouč není psychoterapeut !

- Doba: Neurčitá, spíše delší
- Role: Terapeut - klient
- Cíl: Vedení k náhledu na klientovu situaci
- Důvěra: Ano
- Způsob: Hledání příčin, i co nefunguje, větší hloubka
- Zpětná vazba: Zaměření na to, jak se mi co děje tady a teď



# Přátelství

---

- Doba: Neurčitá
- Role: Dané vztahem
- Cíl: Není stanovený
- Důvěra: Ano
- Způsob: Většinou dáváme rady a sdílíme zážitky
- Zpětná vazba: Pracujeme se ZV intuitivně



# Konzultanství

## Kouč není konzultant !

- Doba: Určitá
- Role: Dané role
- Cíl: Přesně definovaný
- Důvěra: Ano
- Způsob: Hotové návody best practice
- Zpětná vazba: Intuitivně
- Obor: Konzultant je v oboru vzdělán





**Cílem kouče je podpořit klientovo  
uvědomění, sebedůvěru a odpovědnost !**

---



# Koučování je odstraňování bariér - odbrždění zabržděného motoru

---



$$V = P - B$$

---

- **V**ýkon
- **P**otenciál
- **B**ariéry



# Potenciál

---

Kolik svého celkového potenciálu dáváme běžně najevo?

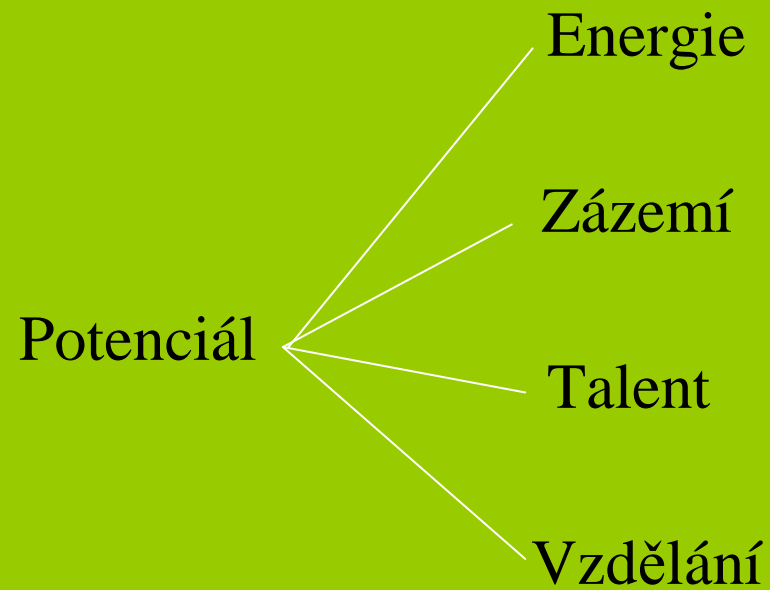
**40%**

Jaká je hlavní vnitřní překážka, která brání našemu potenciálu, aby se plně projevil?

**STRACH**

# Výkon=potenciál-bariéry

---



# Největší bariérou bývá náš strach

---

- ❑ ze snění
- ❑ z neúspěchu
- ❑ z reakce ostatních
- ❑ z konfliktu



# Bariéry

---



# *Model GROW*

---

- *G* - goal      cíl
- *R* - reality      skutečnost
- *O* - opportunity      příležitosti
- *W* - will      chtění





# G

# Cíl

---

„Když nevíme,  
jaký je náš cíl,  
žádný vítr není ten pravý“



# *R*      **Realita**

---

„Pokud se chceme někam dostat, musíme  
nejdříve vědět, kde jsme.“



# R

# Realita

„Naše uvědomění reality přináší  
mnohá překvapení!“



*O*

Příležitosti-Možnosti

Jaké jsou ty nejlepší možnosti?



# W

# AKCE

---

„Kouč ti  
bude  
fandit, ale  
jamku  
musíš trefit  
sám!“



CO?

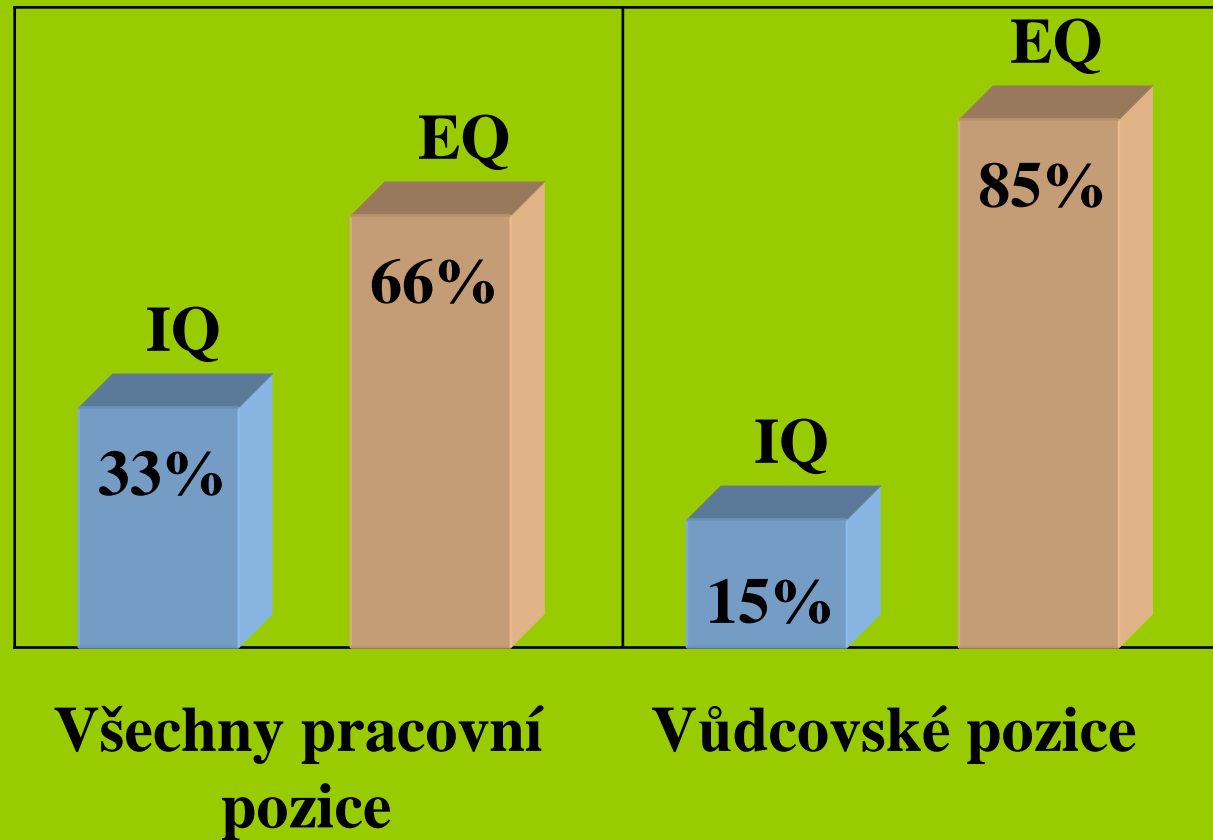
KDY?

KDE?

KDO?

JAK?

# Význam EQ



# KOUČOVÁNÍ

---

## KLÍČOVÉ PRINCIPY

- Uvědomění a odpovědnost

## KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI

- Efektivní dotazování
- Aktivní naslouchání

## KROKY

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> G – Goal (Cíl)         | Co chcete?            |
| <input type="checkbox"/> R – Reality (Realita)  | Co se právě teď děje? |
| <input type="checkbox"/> O – Options (Možnosti) | Co byste mohl udělat? |
| <input type="checkbox"/> W – Will (Vůle)        | Co uděláte?           |

# Náš pracovní kontext

---

- Emoční inteligence (EQ) je postoj, způsob existence
- Koučování je chování, aplikace EQ
- Obojí jsou neocenitelné životní dovednosti, které lze rozvíjet



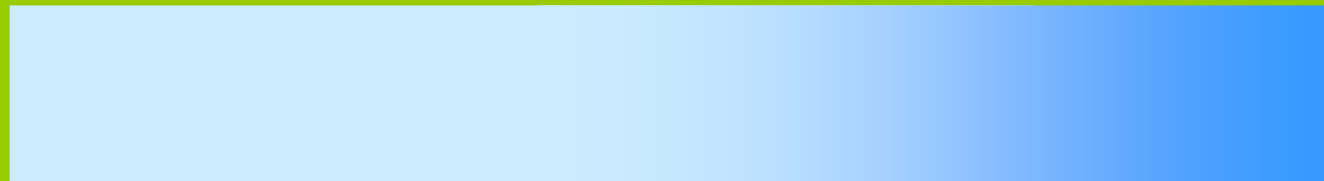
# Manažerské styly

---

## Tradiční

Mluvit

Ptát se



## Koučovací

Mluvit

Ptát se



# Motivace

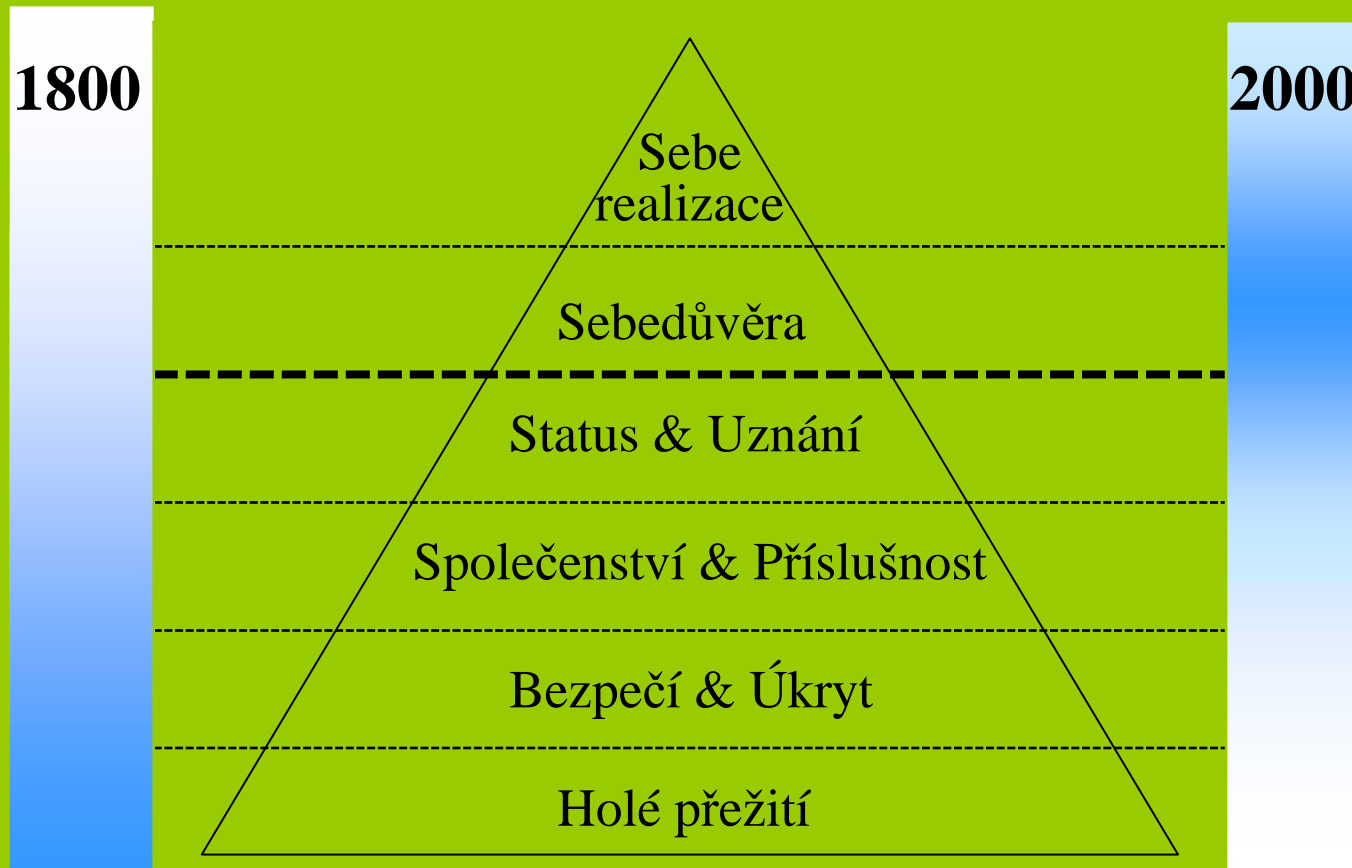
---



„Budete-li se k lidem chovat jako k oslům,  
Budou podávat výkon jako oslové“

„Lidé podávají výkon, protože chtějí,  
ne proto, že musejí“

# Maslowova Hierarchie potřeb



# Model GROW

---

Otázky pro koučování

# Cíl (1)



- Co chcete dosáhnout? (Pozitivně formulovaný cíl)
- Čeho chcete dosáhnout dlouhodobě?
- Jaké jsou širší souvislosti?
- Zkuste si představit, že jste u cíle, jak to vypadá, co vidíte, slyšíte, cítíte při představě, že jste u cíle?

## Cíl (2)



- Podle čeho poznáte, že jste u cíle?
- Kdy chcete dosáhnout vašeho cíle?
- Jak moc máte splnění cílů pod kontrolou (1-10)?
- Jak moc ovlivní splnění cíle vaše okolí?
- Jak moc je dosažení cíle pro vás důležité?

# Realita



- Jaká je realita? Popište současný stav?
- Kdo a co ovlivňuje situaci (přímo, nepřímo)?
- Co se stane, když dosáhnete cíl?
- Co se stane, když cíle nedosáhnete?
- Co jste dosud udělal pro dosažení cíle?
- Jaké účinky to mělo?
- Jaké jsou hlavní obtíže při postupu vpřed?
- Jaké zdroje máte k dispozici?

# Možnosti



- Jaké možnosti řešení máte?
- Jaké zdroje můžete využít?
- Co byste ještě mohl udělat dalšího?
- Kdybyste věděl, že neprohrájet, co byste udělal?
- Co nejsnazšího můžete udělat?
- Co nejbláznivějšího můžete udělat?
- Co zcela samozřejmého můžete udělat?



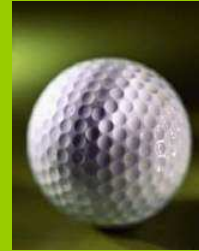
## Možnosti (2)



- Co se bojíte udělat?
- Kdo by věděl, jak to udělat? Co by dělal?
- Čeho se můžete vyvarovat?
- Jaké jsou odpovědi, které vás napadly...a které jste se vyhnul?
- Jaké jsou ještě další možnosti řešení?
- Jaké jsou ty nejlepší možnosti?

# Akce

---



- Co uděláte?
- Co můžete udělat už zítra?
- Jaký bude další krok?
- Co uděláte do 90 dnů?
- Bude to naplňovat váš cíl?

## Akce (2)



- Co by mohlo ohrozit vaše akce?
- Jak to překonáte?
- Jaká je pravděpodobnost, že to skutečně uděláte? (1-10)
- Co skutečně uděláte?



## Cvičení

Méně zkušení koučové mají pocit, že musí udělat víc než jenom klást kvalitní otázky- chtějí poradit a snaží se své rady převést do formy otázek. Ty nemají s koučovacími otázkami nic společného. Jsou to uzavřené otázky, na které se odpovídá ano/ne, klienta nikam neposunují.

**Upravte následující uzavřené otázky tak, aby byly co nejvíc otevřené.**

- Nemyslíte si, že váš cíl je poněkud neurčitý?
- Jste si jist, že tohle je váš cíl?
- Prosím vás, proč chcete zrovna tohle?
- Ten váš cíl, to by chtělo ještě trochu upravit, že?
- Myslíte si, že šéfové od vás chtějí právě tohle?

# Cvičení (fáze G)

---

- Proč si kladete tak nerealistický cíl?
- Máte pocit, že ten cíl je váš?
- Možná po vás chce vedení něco jiného, že?
- Myslíte si, že to zvládnete?
- Je váš cíl měřitelný?

## Cvičení (fáze R)

---

- Nemáte pocit, že jste opomněl něco důležitého?
- Nepotřebujete ještě stanovisko nějakého odborníka?
- A co tenhle zdroj, ten už jste zkusil?
- Proč jste se ještě nezamyslel nad tímhle?
- Určitě by bylo dobré zahrnout i tyto podmínky, nemyslíte?

# Cvičení

## Fáze (O)

---

- Myslíte si, že tohle by mohl být vhodný postup?
- Nemáte náhodou pocit, že tohle fungovat nebude?
- Co kdybyste zkusil třeba tuhle variantu?
- Už jste někdy postupoval tímto způsobem?
- Tohle se mi jeví jako nerealistické, máte stejný názor?

# Cvičení

## Fáze (W)

---

- Máte taky pocit, že ta nejlepší cesta je teď naprosto jasná?
- Můžeme se shodnout, že vybereme tento postup?
- Proč byste to nemohli udělat takhle?
- Je to přece jasné, na co ještě čekáte?
- Chcete, abych vám poradil/a, jak si nejlépe vybrat?