

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



*Naše znalosti
pro Váš úspěch*

e-Seminář

Zpětná vazba, mentoring, koučink

4. lekce:

Koučink

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

Autorka: Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

Redakční úprava: Mgr. Anna Zavadilová

Vedoucí projektu: Mgr. Anna Zavadilová

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018



Obsah 4. lekce

Koučink

1 Úvod.....	4
2 Koučink jako metoda	5
2.1 Jak postupuje kouč.....	5
3 Techniky koučinku.....	7
3.1 Aktivní naslouchání	7
3.2 Kladení otázek	8
3.3 Základní koučovací metoda +/- Δ	10
3.4 Transpozice	12
4 Hlubinný koučink.....	13
5 Kontrolní test	18
6 Odpovědi na otázky z minulé lekce	21



1 Úvod

Poslední lekce našeho e-Semináře se věnuje koučinku. Jedná se o metodu, která **pomáhá rozvíjet potenciál a schopnosti člověka**. Cílem koučování je zlepšení výkonu koučovaného a zvýšení jeho odpovědnosti za dosažené výsledky. Cestou ke zvyšování výkonu je především zlepšení vnímání reality vytvářením a posilováním odpovědnosti a sebedůvěry.

Poslední lekcí se zároveň pomyslně vracíme na samý začátek e-Semináře, kdy jsme rozebírali hlavní předpoklady pro úspěšnou zpětnou vazbu, mentoring a koučink. Znovu vychází najevo, jak zásadně důležité je dobře znát sám sebe a rozvíjet své schopnosti v interakci s druhými. Jedině za těchto předpokladů jsme schopni druhým účinně pomoci v jejich vlastním rozvoji.



2 Koučink jako metoda

Koučink napomáhá rychleji dosahovat konkrétních cílů tím, že **kouč klade koučovanému otázky**. Hledáním vlastních odpovědí se koučovaný posunuje vpřed, nachází nová a efektivnější řešení daného problému.

!Důležité: Výhoda této metody spočívá v tom, že koučování **přijdou na řešení za pomoci kouče sami**. To zvyšuje jejich motivaci nalezené řešení obhájit a použít.

Při koučování pracujeme s procesem myšlení koučovaného. Společně s ním hledáme nová spojení, jiné úhly pohledu a kladením otázek rozšiřujeme jeho stávající horizonty myšlení. Je to **kreativní proces, který odhaluje nové možnosti**.

Koučink je vhodný pro pracovníky, kteří jsou dostatečně zralí. To znamená, že:

- mají potřebné znalosti
- mají dovednosti
- mají (byť i malé) zkušenosti
- jsou ochotni se učit a pracovat na sobě

!Důležité: Koučování je proces, který **napomáhá člověku učit se** spíše než naučit se něčemu konkrétnímu. Koučování není exaktní věda, proto v něm **neexistují žádná absolutní řešení nebo správné odpovědi**. Dobré koučování poznáme podle toho, že při něm **vyvstává stále více otázek**.

2.1 Jak postupuje kouč

Timothy Gallwey, který je společně s **Johnem Whitmorem** považován za zakladatele koučinku, vymezuje koučink na základě rovnice, která popisuje výkon ve vztahu k potenciálu. **Výkon rovná se potenciál mínus interference (rušivé prvky)**.

$$V \text{ (výkon)} = P \text{ (potenciál)} - I \text{ (interference)}$$

Tento autor zároveň vysvětluje, **proč je výkon často výrazně nižší než potenciál pracovníka**. Tradiční metody obvykle staví zvyšování výkonu na zvyšování potenciálu.



Jejich cílem je tedy doplnění znalostí či dovedností klienta. Kouč se naopak zaměřuje na **hledání možností, jak snížit interference**, čímž uvolňuje využití potenciálu, a tím následně dochází ke zvýšení výkonu.

!Důležité Snížování interferencí se daří, pokud jsou naplňovány klíčové principy koučinku.

Příklad

Představte si, že řídíte auto. Pokud chcete jet rychleji, není nic jednoduššího než šlápnout na plyn. Je ovšem možné, že jedete pomalu, protože máte zataženou ruční brzdu. Mnohem šetrnější metodou tedy je ruční brzdu povolit. A v tom spočívá kouzlo koučinku. Jeho cílem je „odbrzdit“ koučované. Směr je jasný. Není třeba neustále šlapat na plyn, tlačit na podřízené, vzdělávat je v dalších dovednostech a znalostech. U značného množství zaměstnanců stačí v určitém momentě odstranit bariéry, které jim brání využívat vše, co už znají a umějí, jen to nevyužívají.

Timothy Gallweye shrnul tyto principy do akronymu **DUO** (= **D**ůvěra, **U**vědomění, **O**dpovědnost). Je-li výsledkem koučování posílení důvěry, uvědomění a odpovědnosti koučovaného, dochází ke snížení interferencí (bariér) a ke zvýšení výkonu. S větší důvěrou v sebe uvažují lidé samostatněji, uvědomují si více možností při řešení problémů a snáze přijímají odpovědnost za výsledek.

!Důležité pravidlo: Vše, co potřebujeme, máme již v sobě. Podstatné tedy je osvobodit se od bariér, které nám brání využívat nebo rozvíjet naše know-how.

Mezi klíčové **nástroje kouče** náleží:

- 1) aktivní naslouchání,
- 2) specifický způsob kladení otázek,
- 3) transpozice,
- 4) celá řada technik z oblasti personálního managementu, sociologie a psychologie.

3 Techniky koučinku

3.1 Aktivní naslouchání

Ovládat techniku aktivního naslouchání je pro kouče nezbytné z důvodu **zachování odstupu a objektivity**. Aktivní naslouchání je na rozdíl od běžného naslouchání cílevědomé, řízené a předpokládá **úplné odpoutání se od vlastních problémů a maximální koncentraci na to, co nám partner v diskusi sděluje**. Spočívá v tom, že kouč neustále projevuje slovně nebo mimoslovně zájem o to, co koučovaný říká. Ke slovním projevům zájmu patří přitakávání, například: „aha“, „rozumím“. Neverbální projevy se týkají držení těla, gest, očního kontaktu a dalších.

Následující tabulka ukazuje, co je obsaženo v aktivním naslouchání:

Účel	Cíle	Co dělat	Příklady
Povzbuzování	<ul style="list-style-type: none"> vyjádřit zájem podnítit druhou osobu k dalšímu hovoru 	<ul style="list-style-type: none"> nevyslovovat souhlas, či nesouhlas užívat neutrální slova měnit tón hlasu 	<ul style="list-style-type: none"> Můžete mi o tom říci něco víc? Aha, to je zajímavé. Ano.
Objasňování	<ul style="list-style-type: none"> pomoci objasnit, o čem je řeč získat více informací pomoci mluvčímu podívat se na věc z jiného hlediska 	<ul style="list-style-type: none"> klást otázky korigovat chybný výklad problému a přimět mluvčího, aby dále vysvětloval 	<ul style="list-style-type: none"> Kdy se to stalo? Co ti říká...? Jak jsi tomu rozuměl?
Parafrázování	<ul style="list-style-type: none"> dokázat, že mluvčímu nasloucháme a rozumíme ověřit si, zda jeho slova správně chápeme a interpretujeme 	<ul style="list-style-type: none"> svými slovy znovu vyjádřit základní myšlenky a fakta 	<ul style="list-style-type: none"> Takže Vy byste chtěl/a ...?

Projevení empatie	<ul style="list-style-type: none"> • projevit, že chápeme, jak se mluvčí cítí • pomoci mu své pocity vyhodnotit poté, co je vyjádřil někdo druhý 	<ul style="list-style-type: none"> • reflektovat základní pocity mluvčího 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdá se mi, že nejste ve své kůži.
Shrnutí	<ul style="list-style-type: none"> • zhodnotit dosažený pokrok • shrnout důležité myšlenky a fakta • položit základ k další diskusi 	<ul style="list-style-type: none"> • znovu zformulovat hlavní vyjádřené myšlenky a pocity 	<ul style="list-style-type: none"> • Takže, pokud bych to měl/a shrnout...

3.2 Kladení otázek

Primárním cílem koučování je zvýšit úroveň sebeuvědomění a odpovědnosti. **Otázka** soustřeďuje pozornost určitým směrem, zvyšuje tedy povědomí o činnosti člověka a zlepšuje jeho sebereflexi.

!Důležité: Kladení otázek je považováno za základní nástroj koučování.

Otázky samy o sobě nejsou „dobré nebo špatné“, ale v určitém kontextu jsou více či méně přínosné. Pečlivým nasloucháním a pozorováním může kouč z odpovědi koučovaného odvodit další otázku.

!Důležité: Koučink upřednostňuje **přesné otázky**, které vedou k přesným odpovědím. Větší pozornost a srozumitelnost mají za následek, že jednotlivé činnosti se uskuteční v příhodné době a efektivněji.

Otázky zvyšují úroveň odpovědnosti víc než příkazy a prostá sdělení. Základní formou verbální interakce v koučování je proto dotazování.

Přínosné koučinkové otázky můžeme charakterizovat třemi body:

- jsou **jednoduché** – otázky, které jsou zamotané nebo obsahují podotázky, mohou klienta zmást a celý proces zkomplikovat
- jsou pokládány za určitým **účelem**
- jsou vytvořeny tak, aby měly na klienta **pozitivní dopad** a nesnažily se ho ovládat

V procesu koučování jsou **odpovědi na otázky druhořadé**. Informace nejsou získávány, aby byly efektivně využity, protože nemusejí být úplné. Smyslem těchto otázek je **zjistit, zda má koučovaný informace, které potřebuje**.

Co zjistíme z tázání?

Odpovědi často ukazují, kam mají směřovat jednotlivé podotázky. Současně umožňují sledovat, zda se koučovaný pohybuje produktivním směrem, který je v souladu s cílem sezení, případně s cílem společnosti. V koučování jsou běžně užívány **otázky doplňovací**. Ty jsou konstruovány tak, že **vyžadují širší odpověď klienta** a vedou ho k zamyšlení nad problémem a jeho případným řešením.

Čemu se raději vyhnout?

Nejefektivněji zvyšují úroveň vědomí a odpovědnosti **otázky navozující kvantifikaci**, např.: *co, kdy, kdo, kolik*. Nedoporučuje se užívat *proč*, které evokuje kritiku a defenzivnost. Navíc slova *proč* a *jak* mohou, pokud jsou použita nevhodně, evokovat **analytické myšlení, které působí kontraproduktivně**. Doporučujeme tedy otázky začínající těmito nevhodnými slovy raději přeformulovat.

Například otázku začínající *proč* je lépe přeformulovat na *jaké důvody?* Otázku začínající slovem *jak* můžeme přeformulovat na *jaké kroky?* Takto položené otázky vedou k přesnějším faktografickým odpovědím.

Poznámka: Zkušení kouči začínají rozhovory poměrně **širokými otázkami**. Jak rozhovor postupuje, otázky postupně soustřeďují na **detaily**. Kouč potřebuje pronikat hlouběji a do detailů dané věci, aby udržel zájem koučovaného a do jeho vědomí dostal často skryté faktory, které mohou být důležité.

3.3 Základní koučovací metoda +/- Δ

Úkol k procvičení

Představte si, že jste v roli kouče svědkem jednání prodejce (koučovaného) se zákazníkem ohledně prodeje střešních krytin.

Všimli jste si několika věcí:

- prodejce měl velmi příjemný hlas a na zákazníka se usmál
- zákazník se však musel dožadovat pozornosti, protože prodejce se intenzivně věnoval jinému zákazníkovi a nového příchozího „neviděl“
- při rozhovoru šel prodejce „hned na věc“; o zákazníkovi se toho moc nedozvěděl (vůbec se na nic neptal) a začal mu nabízet výrobky
- bylo patrné, že se velmi dobře orientuje v produktech
- nakonec zákazníkovi něco prodal, vy si ale myslíte, že mohl ze schůzky vytěžit mnohem více

Prodejce je zkušený, prošel celou řadou tréninků komunikačních a prodejních dovedností. V duchu se sami sebe ptáte, jak je možné, že investované peníze do tréninků nejsou nikde pořádně vidět. Potřebujete, aby na nedostatky v rozhovoru přišel koučovaný sám.

Poznamenejte si, co byste prodejci řekli.

Kolik máte ve své přípravě otázek na koučovaného?

Kolik z nich je otevřených?

!Důležité: Metoda +/- Δ není nic jiného než zpětná vazba za pomoci systému otázek.

Do následující tabulky si poznamenejte otázky k pozitivním oblastem prodejceva jednání a k oblastem, v nichž chcete sjednat nápravu.

Řešení

+ Silné stránky	△ Rezervy – možnosti rozvoje
<ul style="list-style-type: none"> • prodejce měl velmi příjemný hlas a na zákazníka se usmál <p>Otázka: <i>Jak se ti daří navazovat vztah se zákazníkem?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazník se však musel dožadovat pozornosti <p>Otázka: <i>Jak dlouho zákazník čekal, než jsi ho mohl obsloužit? Jak to udělat, aby počkal, a přitom se cítil příjemně?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • bylo patrné, že se velmi dobře orientuje v produktech <p>Otázka: <i>V jaké fázi prodeje jsi nejsilnější?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ...o zákazníkovi se toho moc nedozvěděl... <p>Otázka: <i>Co jsi zjistil o zákazníkovi? Víme, že chce střešní krytinu, ale na jaký typ domu? V jaké oblasti se dům nachází? Bude to rekonstrukce, nebo novostavba?</i></p>
<p>Zkuste shrnout celý rozhovor. <i>Co bys příště udělal lépe?</i> <i>Co se ti povedlo?</i></p>	

!Důležité doporučení

Než se pustíte do poskytování zpětné vazby a udílení dobře míněných rad, zastavte se! Pokud se jedná o pracovníka, který by věci měl znát, má zřejmě nějaké bariéry, které mu brání využít jeho znalostí a dovedností. Někdy stačí, aby si to sám uvědomil, k čemuž ho navedete otázkami, jindy zjistíte, že roli hraje „obyčejný“ strach (u obchodníků nejčastěji z odmítnutí).

Metoda + /△ je jednoduchá, efektivní a rychle si ji osvojíte. Jste-li na pozici interního kouče, budete mít velmi málo času na tzv. **hloubinný koučink**. Potřebujete rychle dosáhnout lepších výsledků a k tomu vám tato metoda perfektně poslouží.

3.4 Transpozice

V Gallweyově pojetí je transpozice širší pojem než známější empatie. Empatie je v psychologii definována jako schopnost vcítit se do duševního stavu druhé osoby či schopnost rozpoznat, jak se druhý člověk cítí a jakou má náladu.

Transpozice znamená snahu co nejlépe poznat, **jak klient přemýšlí a co cítí**. Je v ní zahrnuta schopnost **předvídat možná nedorozumění a jejich eliminace přesnějším vyjádřením**. Je to nezbytný nástroj koučování, který přispívá k dobré komunikaci.

!Základní pravidlo transpozice zní: Důležitější než to, co mluvčí říká, je to, **co adresát sdělení slyší**. Tyto dvě skutečnosti se v praxi často dost podstatně odlišují.

Čím více dokáže mluvčí předvídat, jak bude posluchač jeho sdělení reagovat, o to větší je pravděpodobnost, že se mu podaří sdělit to, co sdělit chce. **Schopnost transpozice je pravděpodobně základní dovedností kouče.**

4 Hlubinný koučink

Model koučování podle Johna Whitmora

Jak už bylo zmíněno několikrát, základem procesu koučování jsou **správně položené otázky**. Otázky, které při koučování klademe, by se podle Whitmora měly zaměřit na čtyři rozdílné oblasti tzv. **modelu GROW**. Proces koučování tedy podle tohoto modelu probíhá ve čtyřech krocích:

- **Goals** – krátkodobé a dlouhodobé cíle
- **Reality** - zjištění skutečného stavu věci (prověření reality)
- **Options** – možnosti a alternativní strategie
- **Will** – co je třeba udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat



1. krok: G stanovení dlouhodobých i krátkodobých cílů (Goal settings).

Cíle by měly být: **reálné, specifické, měřitelné, realistické, etické, pochopitelné a formulované pozitivně**. Každý negativní cíl lze přeformulovat pozitivně. Se stanovenými cíli musí souhlasit všichni zúčastnění. Pro názornost uvádíme otázku zaměřenou na stanovení cíle: *Co od setkání očekáváte?*

Rozlišují se konečné a výkonnostní cíle. Příkladem konečného cíle může být *jmenování obchodním ředitelem, zisk zlaté medaile* a podobně. Výkonnostními cíli se stanovuje se výkonnost nutná k dosažení konečného cíle.

2. krok: R zjistit aktuální skutečný stav věci (prověření reality)

Je důležité vědět, na čem můžeme v procesu koučování stavět. Skutečnosti, které si uvědomujeme, máme do jisté míry pod kontrolou. Pokud si něco neuvědomujeme, může to na nás působit, aniž bychom to kontrolovali.

3. krok: O hledání možností a co největšího počtu alternativ

Proces hledání možností **stimuluje myšlení** a je stejně důležitý jako výsledek, protože **podněcuje tvořivost**.

Příklad: *Co kdyby tato překážka neexistovala? Co byste dělal?*

4. krok: W co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat

Smyslem této závěrečné fáze procesu koučování je, aby diskuse vyústila v **rozhodnutí**. Kouč by měl poskytnout klientovi **jasný a přehledný písemný záznam dohodnutých kroků** a klientových odpovědí na otázku, jak postupovat. Klient by si měl tento záznam přečíst a potvrdit, že obsahuje kroky, které hodlá realizovat.

Příklady otázek v jednotlivých krocích hlubinného koučinku**1. Jaký je váš cíl? (G – goal)**

- Co přesně chcete?
- Jak velkou výzvou je pro vás váš cíl?
- Co pro to chcete udělat už dnes?
- Jak to bude konkrétně vypadat?

2. Jaká je realita? (R – reality)

- Jak vypadá současný stav?
- Co jste udělal? Jaké to mělo účinky?
- Jak se při tom cítíte?
- Co je pro vás v tuto chvíli nejdůležitější?
- Jaké jsou pozitiva/negativa vaší současné situace ve vztahu k vašemu cíli?
- Jaké případné překážky se mohou objevit?
- Jaké zdroje budete nejspíš potřebovat (čas, peníze, lidé, vybavení apod.)?

3. Jaké máte možnosti? (O – options)

- Čeho ještě byste chtěl dosáhnout?
- Co byste mohl udělat? Co ještě?



- K čemu to povede?
- Pokud nastane, co uděláte?
- Kdybyste měl více času, peněz..., jak byste změnil postup?
- Co byste změnil, pokud byste měl začít úplně od začátku?
- Splní to váš záměr?
- Je něco, co nebudete moci překonat?

4. Jaká je Vaše volba a následné kroky? (W – Will)

- Co opravdu uděláte? Kdy a jak?
- Je to v souladu s vašimi cíli?
- S jakými překážkami se můžete setkat?
- Vidíte nějakou možnost, jak redukovat nebo odstranit překážky?
- Kdo musí být informován? Čí podporu potřebujete?
- Nakolik jste rozhodnut tento krok udělat (na stupnici 1–10)?
- Kdy přesně začnete?

Příklad: Následující ukázka koučovacího rozhovoru názorně ilustruje téma „*chci zhoubnout*“.

GOALS

Kouč: „Co bych pro Tebe mohl udělat? Jaký máš cíl?“

Koučovaný: „Nevím, asi potřebuji zhubnout.“

Kouč: „A co tím získáš?“

Koučovaný: „No přece budu hubenější...“

Kouč: „A co ještě?“

Koučovaný: „Chtěl bych se cítit dobře.“ „Nechci už být tak unavený jako dosud.“ „Také se mi moc nedaří ve vztazích...“

Na této ukázce vidíte, že **původně jasný cíl může mít celou řadu podcílů**. Zapisujte si je a na závěr diskuse o cílech uvidíte, který z cílů a podcílů bude mít prioritu číslo jedna.

Ve výkonnostním koučinku jsou velmi často cíle stanovené nadřazeným např. formou **KPI** (*key performance indicators*). V důsledku toho někdy nastává potíž s akceptovatelností nastavených cílů, a tudíž s motivací pracovníka jich dosáhnout.



Pokračujme však v našem příkladu o hubnutí.

REALITY

Kouč: „Jak vypadá tvůj den? Kolik času trávíš v práci? Jaké máš koníčky?“

Koučovaný: „V práci jsem od nevidím do nevidím. Nemám čas na jídlo, natož jít ještě někam cvičit. Doháním to o víkendu. Jak s cvičením, tak s jídlem...“

Kouč: „Jakému cvičení se v sobotu věnuješ?“

Koučovaný: „Jdu s klukama na fotbal, večer do sauny...“

Kouč: „Tak to máš ještě dobrou kondici, když jsi schopen běhat několik hodin za míčem. A co ještě? ...“

Postupně se prokoušete tím, co všechno dělá a nedělá, co jí a nejí.

OPTIONS

Kouč: „Tak to shrňme. O víkendu máš možnost cvičit. Občas ti vyjde čas, zhruba jednou týdně. Jídelníček je nabitý cukry a tuky, které si dopřáváš především ve večerních hodinách. Co navrhuješ změnit jako první?“

Koučovaný: „Asi začnu jídelníčkem...“

Následně proberete veškeré možnosti, které ovlivní výsledek.

WILL

Kouč: „Co přesně tedy začneš dělat? Kdy a jak?“

Koučovaný: „Ráno si udělám čas na snídani, vezmu si něco lehkého k obědu a budu raději svačit, než abych se přecpal na večer.“

Kouč: „Jak to zajistíš, když nemáš čas si vzpomenout přes den na jídlo?“

Koučovaný: „Partnerka se již několikrát nabízela, že mi udělá sendvič a nachystá svačinu do práce. Vlastně to dělá pro děti, tak přibere i mě...“

Kouč: „A co dál?...“

...

Kouč: „Jak vypadá tvůj cíl nyní?“

....

A zde je třeba **vyspecifikovat, čeho chce koučovaný dosáhnout** (cíl konkrétní, měřitelný, reálný, termínovaný) a jaký způsob zvolí k jeho dosažení.

Někdy se vám stane, že se budete s koučovaným „točit v kruhu“. V takovém případě se **držte stanovených cílů a jděte více do hloubky**.

Příklad

Kouč: „Připadá mi, že se pořád vracíme k potřebě získat zakázky v cílové skupině XY.“

Koučovaný: „Jenže tahle skupina zákazníků je jaksi mimo moje možnosti.“

Kouč: „Jak to víš?“

Koučovaný: „Ještě nikdy se mi nepodařilo uzavřít s nimi jediný obchod. Nemá smysl to zkoušet.“

Kouč: „Jak to víš?“

Koučovaný: „No, vždyť to říkám. Ještě nikdy jsem se s nimi na ničem nedohodl.“

Kouč: „Jak víš, že jsi vyzkoušel všechny možnosti?“

Koučovaný (zarazí se): „No... Zkoušel jsem to docela dlouho.“

Kouč: „Podíváme se na to, jak jsi to zkoušel? Možná, že to souvisí s tím, na čem jsme spolu pracovali minule.“

...

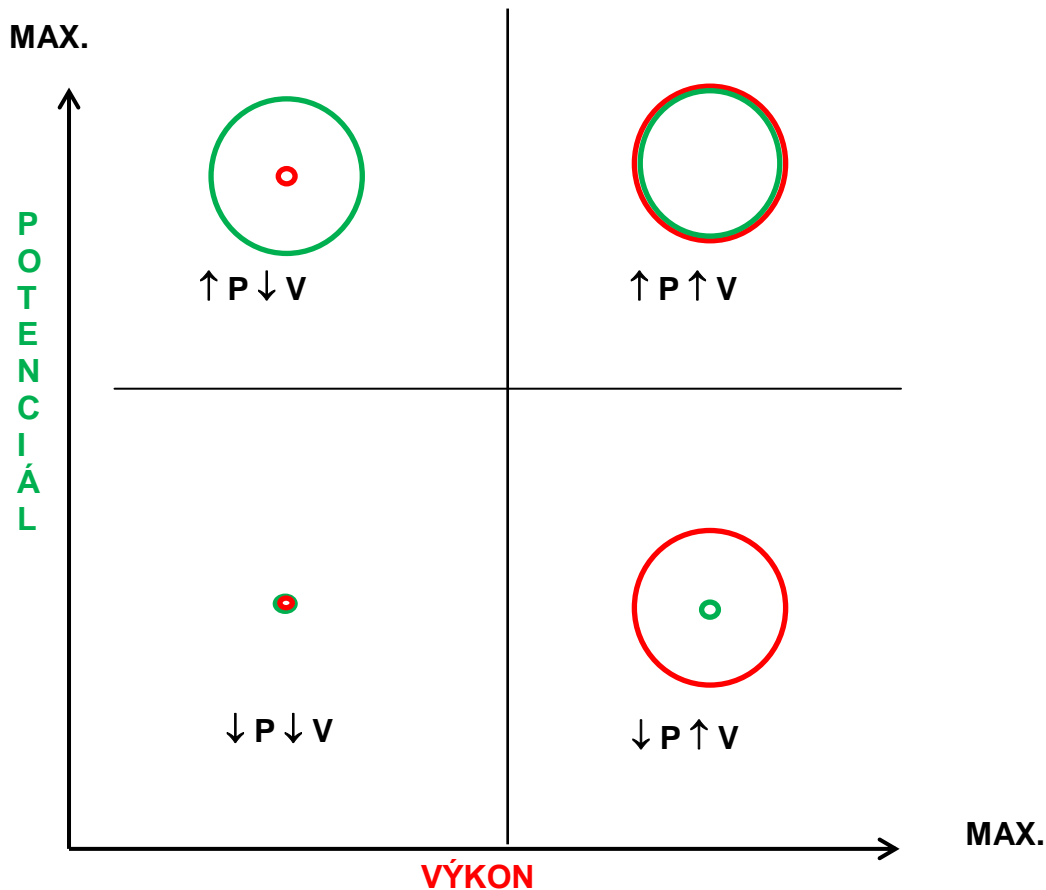
Nabízené příklady jsou zjednodušené a ilustrativní. V praxi to většinou bývá složitější. Mnoho lidí totiž potřebuje kromě odhalení nevyužitých rezerv změnit smýšlení o sobě a o druhých, dokázat se více přiblížit lidem, získat odvahu, nadhled, lépe se cítit, mít větší radost ze života apod. To všechno úzce souvisí s jejich pracovním výkonem a podnikatelskými úspěchy.

Kromě cílů, které pro koučování stanoví zadavatel (firma), získávají pracovníci díky koučovacímu procesu vždy něco navíc – je to především **vynikající sebereflexe, narůstající schopnost koučovat sám sebe, lépe ovlivňovat ostatní, rozšířit si obzory a získat větší sebevědomí, a tudíž odvahu přebírat zodpovědnost za své konání**.

5 Kontrolní test

Nyní si můžete ověřit, zda jste předchozímu textu zcela porozuměli. Odpovědi na tyto otázky vám zašleme příští týden emailem.

1. V následujícím schématu jsou rozřazeny typy pracovníků podle výše potenciálu a dosahovaného výkonu. V kterém sektoru se nacházejí pracovníci ideální pro koučink?



2. Nahrad'te následující uzavřené otázky otevřenými:

- Dáte si k snídani černý čaj?
- Bude vás motivovat povýšení na pozici XY?
- Přečetl jste si to pozorně?
- Je vám to jasné?
- Udělal jste, co jsem vám řekl?
- Poskytujete množstevní slevy?

3. K otevřené otázce „*Jak se máš?*“ vytvořte tři otázky uzavřené.



4. Jak si myslíte, že budou následující úkoly pracovníka motivovat?

- a) „Vím, že se v té technologii vyznáš lépe než já, ale je třeba, abys postupoval podle mých představ. Já bych si chtěl ověřit jiný přístup.“
- b) „Budeš dělat výsledné součty v tabulkách. Jsi vysokoškolák, musíš to zvládnout.“
- c) „Musíte získat co nejvíc zájemců o naši reklamu. Kdo odpracuje nejvíc dnů, bude odměněn“.

5. Jsou následující cíle správně formulovány? Co jim případně chybí?

- a) Chci zhubnout.
- b) Měla bych se naučit anglicky do konce letošního roku.
- c) Do konce roku 2015 nechci být na pozici řadového zaměstnance.

6 Odpovědi na otázky z minulé lekce

1. Jaká je úloha mentora ve firemní praxi?

Ve firemní praxi je mentoring způsobem vedení zaměstnanců. Má velký význam především ve fázi, kdy se zaměstnanec zaučuje, získává potřebné informace a zkušenosti. Úlohou mentora je tedy co nejefektivněji předat zaměstnanci znalosti a zkušenosti, seznámit ho s fungováním firmy a pomoci mu získat kontakty.

2. Jak se můžete stát mentorem?

Samozřejmě existují specializované kurzy pro mentory. Mentorem se stanete v okamžiku, kdy začnete tímto způsobem podporovat druhé (ať oficiálně z pověření nějaké autority, či neoficiálně). Také je dobré mít jasno v otázkách, o kterých jsme hovořili:

- V čem jsem dobrý?
- Co mohu předat?
- Proč by mě měl někdo následovat?
- Jak zvládnou okolnost, že bude lepší než já?

3. Co uděláte na svém prvním setkání s mentem?

Kromě pozdravu, podání ruky a otázky: „*Jak se máte?*“ doporučujeme se s mentem seznámit více. Zjistěte, co dosud dělal, co studoval, zda si vás vybral jako mentora, případně z jakého důvodu. Dále je dobré hovořit o tom, co je cílem vašeho setkávání. Jelikož cílů může být více, je třeba stanovit priority jejich dosažení a sestavit časový plán.

4. Jaký je rozdíl mezi mentoringem a koučinkem?

Mentoring je především předávání znalostí a zkušeností, zatímco koučink odstraňuje bariéry u těch, kteří již znalosti a zkušenosti mají, jen je nepoužívají v maximální možné míře.

5. Co musíte udělat proto, abyste mohli podporovat druhé?

Podporovat druhé můžete vždy. V jakékoliv situaci můžete někoho pochválit, zmínit, co vás zaujalo a proč.