



„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“

„Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

„KOUČOVÁNÍ“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T11

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

Proč koučovat a co vlastně koučování je?

- Podstatou koučování je určitý typ vztahů mezi koučem a koučovaným a tomu odpovídající prostředky a styl vzájemné komunikace.
- Především nejde o řízení, ale o určitý styl vedení.
- Koučování vždy plně respektuje principy partnerství.

Rozdíly

Řízení – zadávání úkolů, určení postupů – kontrola

Vedení – stanovení cílů – rady, pomoc – usměrňování – kontrola

Koučování – analyzuje konkrétní problémové situace – hledá se řešení – partnerství

Podstata koučování

Gallwey zjistil a zdokumentoval, že

- koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon;
- koučování spíše než by něčemu učilo, pomáhá učit se.

Cíl koučování

- A) Zvyšování úrovně vědomí**
- B) Ovlivnění hodnotového systému**
- C) Posílení identifikace se skupinou**
- D) Záměrné sebepoznávání**
- E) Vnitřní motivace, sebemotivace**

Cvičení č.1

- Úvodní diskuze.
- Setkali jste se s koučováním?
- Jaký je rozdíl mezi způsobem řízení a stylem vedení?
- Je kouč rozhodčí nebo soudce?

Vnitřní motivace, sebemotivace I

Úroveň vědomí je možné výrazně zvýšit zaměřením a soustředěním pozornosti a praxí. K vědomí se váže víc faktorů:

- je to shromažďování a nezkreslené vnímání důležitých fakt a informací;
- schopnost určit, co je důležité a co nikoliv. Zahrnuje znalost systémů, dynamiky, vztahů věcí a lidí, a i psychologie;
- je vědomé přijetí pocitu osobní odpovědnosti;
- navození vnitřního zájmu a prožitku uspokojení z možnosti se rozhodovat, seberealizovat a sebeutvářet;

Vnitřní motivace, sebemotivace II

Při koučování se analyzují konkrétní problémové situace zejména v oblasti personálního managementu a hledají se možné varianty řešení.

Ovlivnění hodnotového systému

V žebříčku hodnot se posiluje aspirační úroveň koučovaného, jeho záměrná seberealizace, tendence k vymanění se z průměrnosti.

Posílení identifikace se skupinou

Jde o

- pocit příslušnosti k profesi,
- o hrdost na pracoviště, firmu.

Má-li být koučovaný oporou svého nadřízeného, musí přiblížit své myšlení jeho potřebám, nárokům a postojům.

Důležité je rozvíjení empatických dovedností koučovaných, a to jak vzhledem k podřízeným, tak i nadřízeným.

Záměrné sebepoznávání

- S vědomím souvisí i sebepoznání, zejména pak uvědomění si (vědomí) toho, kdy emoce nebo touhy narušují proces vnímání a jak.
- Uvědomění si každého drobného posunu, změny v myšlení a chování patří k nejcennějším nástrojům motivace osobního rozvoje.

Vnitřní motivace, sebemotivace

- Sebemotivace je věc stavu mysli.
Vnitřní zdroje motivace existují
nepochybně nejméně tři:
 - možnost být odpovědný a
rozhodovat se,
 - možnost formovat svou identitu a
docílit pocitu sebeúcty,
 - možnost seberealizace /tento
pocit potřebujeme všichni/.

Osobnost kouče

Mimořádný význam v procesu koučování má osobnost kouče.

- **Není ani poradcem, po němž se požadují specifické znalosti, ani asistentem koučovaného vedoucího pracovníka, protože nemá rozhodovací pravomoci. Od kouče se očekává komplexní pohled na řídicí činnosti s primární orientací na personální management.**

Dobrý kouč

by měl být:

- *trpělivý*
- *objektivní, nezaujatý, nestranný*
- *schopen podpořit druhé*
- *zaujatý pro věc*
- *umět naslouchat*
- *vnímavý*
- *informovaný*
- *sebevědomý*
- *pozorný*
- *mít dobrou paměť*

Efektivní otázky

Cílem koučování je

- zvýšit úroveň **VĚDOMÍ** a **ODPOVĚDNOST**.
 - Úroveň **VĚDOMÍ** a **ODPOVĚDNOST** nejefektivněji zvyšují otázky začínající slovy uvozujícími kvantifikaci, jako jsou např.:
 - **CO, KDY, KDO, KOLIK.**
- Nedoporučuje se JAK a PROČ /analytické myšlení je v tomto případě kontraproduktivní/.
 - **JAK** je možné nahradit „**Které kroky**“,
 - **PROČ** je vhodné nahradit „**Jaké důvody**“

Základní formou verbální komunikace dobrého kouče je však dotazování.

Smyslem otázek kouče je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje.

Cvičení č.2

- Proved'te diskuzi, kterou povede kouč.
- Zvolte si téma např. naplánování projektu Vzdělávací akademie nebo Nová stravovací firma ve VFN...
- Zvolte si kouče a rozdělte si role.
- Držte se správných zásad koučování.
- Z diskuze by měl vyjít nějaký závěr.

Základy koučování I

Otázky se zaměřují na čtyři oblasti:

- 1. CÍL**, kterého je třeba dosáhnout.
- 2. Zjištění REALITY.**
- 3. MOŽNOSTI** – alternativní strategie nebo postup činnosti.
- 4. VOLBA** – co udělat, kdy a kdo to udělá a jaká je vůle to udělat.

Základy koučování II

Otázky pro koučování:

Cíl:

- *Jaký cíl má tato diskuse?*
- *Co chceme dosáhnout?*
- *Jedná se o konečný cíl, nebo o cíl spojený s procesem?*
- *Do kdy chcete cíle dosáhnout?*
- *Co pozitivního to přinese, jak je to obtížné, dosažitelné, měřitelné?*

Základy koučování III

Realita:

- *Jaký je současný stav? (Co, kdy, kde, kolik)*
- *Koho se to týká?*
- *Co jste v tom až dosud udělal?*
- *K čemu to vedlo uvnitř i vně dané struktury?*
- *Jaké jsou hlavní překážky nalezení cesty kupředu?*

Základy koučování IV

Možnosti:

- *Jaké možnosti máte?*
- *Co byste ještě mohl dělat?*
- *Co když ...?*
- *Líbil by se Vám jiný návrh?*
- *Jaké jsou náklady a přínosy spojené s návrhem?*

Základy koučování V

Volba:

- *Co chcete udělat?*
- *Kdy to chcete udělat?*
- *Bude to v souladu s vašimi cíli?*
- *Jaké překážky by mohly vyvstat?*
- *Jak je překonáte?*
- *Kdo o tom musí vědět?*
- *Jakou podporu potřebujete?*
- *Jak ji získáte?*



Cvičení č.3

- Vžijte se do role kouče a napište si do řádků otázky, které bude klást.
- Téma je libovolné.
- Zvolte si cíl.
- Jaká je realita?
- Zvolte možnosti.
- Učiňte volbu.

Rozvoj týmu I

- Chceme-li zlepšit výkon a fungování týmu, musíme především rozumět dynamice rozvoje týmu. Za tím účelem si také musíme přiblížit pojem „**vysoce výkonný tým**“, pro něhož je typická následující charakteristika:
 - podpora
 - důvěra
 - trpělivost
 - odpovědnost, oddanost
 - spolupráce
 - adaptabilita
 - přátelství
 - odvaha
 - humor
 - nadšení
 - kompatibilita
 - nesobeckost, obětavost

Rozvoj týmu II

- Tým, který by ve všech těchto položkách bylo možné ohodnotit desítkou, by byl vysoce výkonný, funkční a výjimečný. Jak je možné dosáhnout takového stavu?
- Prvním **požadavkem na vedoucího týmu** je, aby plně pochopil stupně, kterými tým ve svém vývoji prochází. To umožní tento proces podporovat a urychlit. Označujeme-li ideální stav rozvoje týmu jako stupeň SPOLUPRACE, jak charakterizovat dva předcházející, kterými musí předtím projít, aby se pokud se mu to vůbec podaří, na tuto úroveň dostal?

Rozvoj týmu III

1. Začlenění (hledání sounáležitosti)

V této etapě se lidé rozhodují, zda budou nebo zda se cítí být členy týmu.

Běžné jsou různé obavy a introverze, které někteří lidé zakrývají kompenzujícím opozičním chováním.

Na tomto stupni rozvoje týmu se jeho členové mohou soustředit na své emocionální potřeby a zájmy a jejich duchovní produktivita může být proto relativně nízká. Pokud je určen vedoucí skupiny, její členové se budou snažit, aby je akceptoval jako členy týmu a budou u něho hledat vedení. Postoje, které v této etapě vedoucí zaujímá i jeho chování jsou důležité, protože se rychle stanou přijatou normou jednání.

Rozvoj týmu IV

2. Prosazení se (konfrontace)

Je to doba, kdy každý člen skupiny dává najevo svou sílu a pokouší se rozšířit hranice svého teritoria /všichni klovou do ostatních/.

V týmu panuje výrazná **soutěživost**, která může vyústit do výjimečného výkonu a fungování jednotlivců, někdy na úkor druhých. V této etapě se jednotliví členové skupiny pokoušejí uplatnit a projevit své přednosti.

Pro vedoucího skupiny je tato etapa značně **obtížná**, neboť jeho postavení je podrobováno řadě zkoušek. Dobrý vedoucí skupiny dá členům týmu možnost jednat odpovědně, podpoří je v jejich iniciativě a uspokojí jejich potřebu prosadit se.

Rozvoj týmu V

3. Spolupráce

Dominuje **úsilí týmu zaměřené na společné cíle.**

V této etapě rozvoje týmu bychom měli dospět k charakteristice vysoce výkonného týmu.

Nebezpečí tohoto stupně tkví v tom, že se klade přílišný důraz na skupinu jako takovou, což brání projevům nesouhlasných postojů a odlišných názorů. Neboli – ve vysoce produktivním týmu výborně funguje spolupráce, současně si ale takový tým uchová určitý stupeň dynamického napětí.

Závěr

- Dobrý kouč = klíč k úspěchu 😊