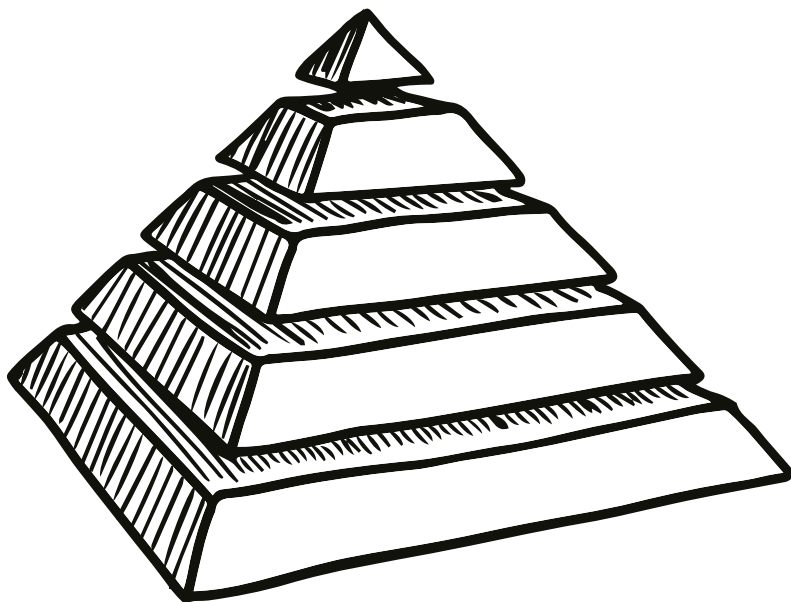


ZUZANA KARPINSKÁ  DENISA KMECOVÁ

KOUČOVANIE podľa pyramídy



ZROZUMITEĽNÝ NÁVOD AKO VIEST'
TRANSFORMAČNÝ ROZHOVOR
V BIZNISE AJ OSOBNOM ŽIVOTE
PRE KAŽDÉHO, KTO PRACUJE S ĽUDMI



UPOZORNENIE:
TÁTO KNIHA MÔŽE ZMENIŤ VAŠE MYSLLENIE



Business Coaching College... – internetový prehliadač vás presmeruje na sympatický web dvoch úžasných lektoriek – medzinárodne certifikovaných koučiek, ktoré vás s neuveriteľnou ľahkosťou a úprimnosťou zasuvidia do základných pravidiel i profesionálneho know-how skutočného koučingu... Naučia vás správne viesť koučovací rozhovor, poodhalia vám tajomstvá, ako ho spraviť čo najefektívnejším... Viete odrazu pomôcť sebe, ale i každému, kto sa na vás s dôverou obráti...
Deni a Zuzka – Vďaka!

— MGR. ART. PETRONELA KOLEVSKÁ

hlavná projektová manažérka, nezávislá TV a filmová producentka
Slovak Business Agency, Artreal, s. r. o.



História internetu začala v roku 1969. Neustále nasávame terabajty informácií, o ktorých si myslíme, že ich potrebujeme. Očakávame, že nám v tom pomôže umelá inteligencia. Existuje však oveľa prirodzenejšia, jednoduchšia cesta. K tomu, čo je skutočne hodnotné nás nasmeruje naše vlastné sebauvedomenie. A veľakrát zistíme, že nám stačí skutočne málo... Je načase začať hovoriť o technológiách aj mimo priemyslu a IT. Koučing je technológia, ktorá dokáže meniť ľudskú spoločnosť... Business Coaching College bola pre mňa veľká neznáma. Ako som neskôr zistil, názov neobsahuje nič z toho, čo som znovu objavil: prirodzenú človečinu, dôležitosť vlastných vnútorných hodnôt a emócií.

— ING. IVAN BREZOVSKÝ

Associate Director, CBRE, s. r. o.



Denku a Zuzku mám to šťastie stretávať na ich cestách už roky. Neprestávam obdivovať, s akou odvahou, energiou, presvedčením a húževnatosťou propagujú a rozvíjajú koučing, povolanie, ktoré má potenciál meniť nás ľudí, naše životy a svet, v ktorom žijeme, k lepšiemu. Tieto dve výnimočné osobnosti sú toho samy žiarivým príkladom.

— ING. EVA BIRČÁKOVÁ, ACC

koučka, mentorka a trénerka
Adamas Coaching & Consulting, s. r. o.



Dnes je biznis hlavne o ľuďoch. Inšpiratívne líderstvo a firemná kultúra, uvoľňujúca potenciál jednotlivcov sú najväčšou konkurenčnou výhodou. Ja som presvedčený, že koučing je spôsob ako to dosiahnuť. Potreboval som sa to však najprv naučiť...

— ING. ROMAN LISIČAN

Managing Director, TechniaTranscat s. r. o.



Denku Kmecovú a Zuzku Karpinskú už poznám ako koučky a lektorky okolo 10 rokov. S Denkou a ďalšími zapálenými koučmi sme spoluzakladali SAKO, spolupracovali sme ako spolulektori s kolegami v Žiline pri založení ZAKO – žilinskí kouči a robili osvetu o koučovaní v Žiline, ako aj workshopy zamerané na manažérov, v čom stále pokračujeme a môžem povedať, že sme zobudili Žilinu. Denku rešpektujem ako úžasne temperamentnú, kreatívnu a vnímavú profesionálnu koučku a lektorku. So Zuzkou, koučkou, lektorkou a filozofkou som strašne dávno absolvovala tréning kouča, jej prejav na konferencii v 2011, v ktorom prejavila svoju integritu ako koučka a človek, na mňa veľmi pozitívne zapôsobil a vôbec ma neprekvapuje, že si spolu s Denkou založili vlastnú koučovaciu školu a vychádza im táto kniha. Jedna druhú dopĺňajú a teším sa na to, čo chcú povedať. Obom fandím a prajem veľa ďalších spoločných úspechov.

— ZLATICA M. STUBBS, BA, PCC

koučka, mentorka a supervízorka koučov, ZMS Consulting & Coaching



To, že som sa rozhodla absolvovať výcvik v koučovaní bolo jedno z najlepších rozhodnutí, ktoré som kedy urobila. Koučingu vďačím za veľa, zmenil môj pohľad na mnoho vecí, vrátane seba samej. Som otvorenejšia, vnímavejšia, tolerantnejšia. Zmena spôsobu myslenia, ktorá u mňa nastala, mi pomáha objektivizovať pohľad na rôzne situácie, rozpoznať včas krízu a riešiť ju preventívne. To sú veci, ktoré mi pomohli rásť v profesijnej oblasti, ale výborne sa aplikujú aj v súkromí. Vedieť klást správne otázky a aktívne počúvať, je na prvý pohľad jednoduchá vec. Až koučing ma však naučil – Čo a Ako sa pýtať. A to pre mňa znamenalo úžasný posun.

— ING. PETRA NOVOTNÁ

Senior manažérka marketingovej komunikácie, Slovak Telekom, a. s.



Denka a Zuzka / Zuzka a Denka. Jedna z mála fungujúcich profesionálnych dvojíc, ktorú vnímam ako absolútny celok. Každá osobitne výnimočná žena, dokopy kombinácia múdrosti a vnímavosti, intenzity ohňa a aj zeme, či sily i jemnosti. Sú schopné vytvoriť priestor, kde sú znalosti a profesionalita, podporované schopnosťou vycítiť a v okamihu sa vyladiť na vzniknutú situáciu. Presne takto som každú osobitne a obe spolu zažila v polohe koučiek, lektoriek, kolegýň, ale najmä ako mne aj v živote blízkych ľudí.

— MGR. NINA MENKYNOVÁ

koučka, terapeutka, učiteľka jogy, Nina Menkynová, s. r. o.



Výcvik v koučovaní, vedený dvomi skúsenými trénerkami mi pomohol lepšie pochopiť význam komunikácie v pracovných tímoch. Po prvotnej nedôvere ma ukážky a intenzívne praktické precvičovanie presvedčilo, že koučovací prístup je vhodný aj pri každodennej manažérskej práci s väčšími tímami ľudí. Vďaka tomuto tréningu sa mi podarilo posunúť prácu s ľuďmi na náročných realizačných projektoch na vyššiu kvalitatívnu úroveň.

— RNDR. VOJTECH JANKOVIČ, CSC.

Senior Project Manager, EGIT INT GmbH Wien



Od autoriek tejto knihy som dostala krásne dary. Najprv, vďaka koučovaniu, dar znovobjavenia lásky k práci, ktorú už dlho robím. Neskôr, vďaka výcviku koučovania v ich škole, dar objavu lásky ku koučovaniu. Teším sa na ďalší vo forme tejto knihy a ešte viac na to, ako budem tieto dary znásobovať tým, že budem ďalej darovať a zdieľať skúsenosti, nadšenie, radosť aj vášň.

— MGR. SLAVKA FULEKOVÁ, Country Manager, Opteam, s. r. o.



Na knihu o koučovaní sa veľmi teším! Preto, lebo je slovenská, a taká nám doteraz veľmi chýbala pri rozvoji povedomia o profesionálnom koučovaní. A aj preto, lebo je z pera skúsených profesionálnych koučiek, ktoré koučovanie nielen praktizujú, ale aj učia. Ale najmä preto, lebo autorky – Zuzanu a Denisu osobne poznám dlhé roky. Sú to výborné koučky, a aj skvelé a nápomocné priateľky.

— ING. ERIKA FALŤANOVÁ, ACC, koučka a lektorka, RS Management, s. r. o.



Potreba zmeny existuje u každého a jej intenzitu podmieňujú viaceré faktory. Pracovné výzvy, vek, nespokojnosť, stereotypy, nuda... Dobrým riešením, ktoré prináša novú kvalitu nielen do osobného ale aj profesionálneho života, je vzdelávanie v koučovaní, ktoré ponúka Business Coaching College. V neohrozujúcom a podnetnom prostredí, pod vedením profesionálnych koučiek, získa účastník podporu na to, aby mohol zlepšiť vlastný profesijný rozvoj a spôsobilosti na aplikovanie koučovacích postupov do vlastnej praxe. Skúsenosť z výcviku ma presvedčila o tom, že koučovanie môže byť významným faktorom, vplyvujúcim na spôsob vedenia škôl a účinným nástrojom riadenia procesov vlastného učenia sa žiakov aj učiteľov.

— PAEDDR. DARINA VÝBOHOVÁ, PHD.

riaditeľka sekcie kontinuálneho vzdelávania a profesijného rozvoja, Metodicko-pedagogické centrum



Skvelá kombinácia metodiky, vychádzajúcej z rôznych prístupov s veľkou pridanou hodnotou lektoriiek, vyúsťujúcej do prístupu v koučovaní, použiteľného v biznise, kariére i priátnom živote.

— MGR. VLADIMÍR KOŠA

Founder, Managing partner, Consilium Consulting & Business Group



Kurzy prebiehajú v špecifickej, no uvoľnenej atmosfére. Rôznorodý prístup lektoriiek dáva účastníkovi výcviku možnosť vybrať si štýl, ktorý je mu blízky, a s ktorým vie lepšie pracovať. Jedinečnosť a hlboké osobné zdroje sa skrývajú vo svete správne kladených otázok, ktoré sú pilierom výcviku a pomáhajú nachádzať odpovede pre každého, kto ich chce nájsť. Zručnosti z výcvikov Business Coaching College ma podporujú na ceste osobného rastu, ale aj v každodennom bežnom živote.

— ING. JANA STANĚKOVÁ

riaditeľka systémovej podpory zákazníckych služieb, Západoslovenská energetika, a. s.



Tento kurz bol pre mňa oknom do novej dimenzie spoluprežívania a spolupráce s ľuďmi. Cítim sa byť lepším človekom. Dobrá atmosféra a dynamika kurzu nám uľahčovala učenie. Mali sme veľa praktických cvičení a zážitkov z učenia. Hodnotím na jednotku s hviezdíčkou.

— GABRIELA TOMÁŠIKOVÁ, MBA, prokuristka, UnitCargo



Zuzanu Karpinskú a Denisu Kmecovú vnímam ako výrazný tandem na slovenskej koučovacej scéne. Vidím ich ako obraz súhry dvoch rôznych, vynikajúco sa dopĺňujúcich koučovacích osobností s profesionálnym prístupom ku svojim klientom, pričom v plnej miere účinne uplatňujú jedinečnosť vlastných individuálnych prístupov. V procese výcviku koučov však splyývajú v jeden harmonický celok, nadchýnajúci mladých kolegov pre profesiu kouča, a to predovšetkým svojim autentickým zameraním, skúsenosťami, znalosťami, prehľadom a úprimným záujmom o človeka.

— **RNDR. BORIS DOBIŠ, ACC**
prezident ICF, Slovak Chapter, kouč, tréner
YPN – Your Private Network



Veľmi dlho som váhala a rozhodovala sa, či mám absolvovať koučingový výcvik. Asi preto, že v pozícii HR riaditeľky, moje skúsenosti s niektorými koučmi neboli práve najlepšie. Nakoniec som si povedala, že pokiaľ to nevykúšam, nebudem vedieť. Po skončení výcviku, v podstate už počas neho, som ľutovala, že som ho neabsolvovala skôr. Získala som väčšiu istotu, naučila som sa koučovacie nástroje a techniky, ktoré by som sa sama nenaučila. Hlavne ich široké využitie v rôznych situáciách v biznise aj živote. Celkovo hodnotím výborne. Určite je to aj lektorkami, ktoré sú síce rozdielne, ale zároveň sa výborne dopĺňajú...

— **PHDR. JANKA HOLUBEKOVÁ**
HR manažérka, koučka



Zuzana a Denisa patria k mojim kolegyniam z ICF Slovak Chapter, ktoré si veľmi vážim pre ich zameranie a dlhodobú konzistenciu v budovaní profesionálnej komunity koučov na Slovensku. Sú to koučky, ktoré neustále hľadajú a prinášajú inšpirácie na náš trh a v praxi ukazujú používanie Kompetencií kouča a Etického kódexu podľa definície ICF.

— **ING. DAGMAR KÉRYOVÁ, CPCC, PCC**
Co-Active koučka, trénerka a facilitátorka
členka boardu ICF Slovak Chapter, CHAT Coaching & Training



Som vďačná, že som sa rozhodla práve pre tento kurz a to, že som počúvala svoju intuíciu, aby som išla práve sem. Presvedčila som sa, že naozaj každý má tú najlepšiu odpoveď pre seba v sebe a naučila som sa, ako sa k tomu dostať, ako pomôcť klientovi, aby lepšie rozumel sám sebe a riešil svoje otázky. Denka a Zuzka mi ukázali spôsob, ako sa dá skĺbiť múdrosť, profesionalita, empatia, humor a techniky, vedúce k prosperu klienta. Ja sama som sa počas kurzu výrazne posunula a dnes sa cítim slobodná, naplnená, užitočná a robím to, čo ma baví.

— DANIELA TEJKALOVÁ

koučka a poradkyňa, Ecovea, s. r. o.



Moja prvá skúsenosť s koučingom bola v roku 2012. Boli chvíle, kedy som s koučingom pracovala aktívnejšie a chvíle, kedy som sa musela venovať iným veciam. Koučing a jeho filozofia však boli stále tam... a čakali na svoju šancu. Príležitosť posunúť sa k mojej méte stať sa koučkou prišla v podobe výcviku na Business Coaching College. Mala som možnosť spoznať mnoho zaujímavých a inšpiratívnych ľudí, medzi ktorých nepochybne patrí Denisa a Zuzana, ktoré sú rozumom i srdcom

Business Coaching Collage. Svojou odlišnosťou vytvárajú prirodzenú rovnováhu a tak si každý účastník výcviku môže nájsť to, čo je mu zrozumiteľné a blízke.

— MGR. ZUZANA VALÁBKOVÁ

Education Manager, Sapiencie centrum vzdelávania



S koučingom a jeho potenciálom som sa stretol v Koučovacej škole prostredníctvom dvoch skúsených koučiek, ktorými sú Denisa Kmecová a Zuzana Karpinská. Tieto mi sprostredkovali neuveriteľne pútavým, nestresujúcim, ale zároveň vysoko profesionálnym prístupom preniknutie do princípov, ale aj čara koučingu. Zároveň mi ako lekárovi umožnili komunikovať a pracovať nielen s pacientmi, ale aj ľuďmi v bežnom živote, na úplne inej novej úrovni.

Všetko sa začalo dotýkať v prvom rade môjho osobného vnútra. A tak sa začala veľká zmena v mojom živote – osobná aj profesionálna!

— MUDR. JAROLÍM ŠUTKA

lekár – gastroenterológ



Vysoká profesionalita, priateľské prostredie, motivácia v štúdiu, osobnostný rast v každom z nás po absolvovaní modulov, bezpečie, veľmi príjemná atmosféra. Pre osobnostný rast odporúčam každému, kto je ochotný a schopný na seba pracovať s cieľom žiť „ľahšie“, slobodnejšie a radostne.

— **ING. MIRKA VALÍČKOVÁ**
riaditeľka, 2006 Properties, s. r. o.



Som rada, že som si našla túto školu a čas na kvalitný hĺbkový výcvik. Mala som už v minulosti pár povrchných pokusov, avšak teória s troškou praxe nestačia, ak chcete skutočne vedieť koučovať. Deniska so Zuzkou sú skvelý tandem, profičky, ktoré vedia čo robia a je radosť učiť sa od nich. Ich moduly tímového koučovania posunuli moju prácu s tímami na úplne novú úroveň.

— **ING. ZUZANA MAJER MIČINCOVÁ, ACC**
Interim HR Manager, Coach
Coach & Couch



Kurz odporúčam manažérom, ktorí si chcú doplniť svoje profesionálne zručnosti a cez metódu koučingu rozvíjať ľudí v tíme. Úžasná skúsenosť, úžasná možnosť implementácie do praxe a úžasný zdroj inšpirácie pre vlastný osobnostný aj vnútropodnikový rozvoj.

— **MGR. DOMINIKA MIKLÁŠOVÁ**
HR manažérka, koučka
Edenred, s. r. o.



Najviac ma zaujal ľudský prístup a prijímajúce prostredie. Tréning koučingu je výborným prostriedkom na ceste k sebaoznaniu a sebauvedomeniu, s následným osobnostným rastom. Človek tak vie rozoznať a uchopiť vlastné rezervy, pracovať s nimi prostredníctvom skrytých zdrojov. Vrele odporúčam.

— **PHDR. MARTINA SVÁKOVÁ**
psychologička, koučka a konzultantka



Tímový koučing znamenal pre mňa osobne veľmi veľa. Poskytol mi štruktúru, dodal nové nástroje a efektívne postupy pre moju prácu lektora, a taktiež aj pre môj osobný život. Získala som odpovede na otázky, kde som dlhý čas nenachádzala riešenia. Spoznala som skvelých ľudí a strávila príjemný čas vo výbornej atmosfére. Osobitne oceňujem lektorky Zuzku a Denisku za veľmi kompetentné vedenie všetkých modulov, za otvorenosť, úprimnosť a pocit bezpečia, ktorý počas tréningov, resp. výcviku, pre nás vytvorili. Zo srdca vám ďakujem.

— **ING. MELL CHOVANCOVÁ**
partner, senior konzultantka, trénerka, koučka
Consilium Development, s. r. o.



Aké boli moje vlastné skúsenosti, keď som bola počas výcviku v Business Coaching College koučovaná ja? Vďaka obyčajnej otázke „Čo je pre teba dôležité?“, ktorú som dovtedy sama sebe naozaj vážne nepoložila, som zažila obrovské uvedomenie, zahĺbenie sa do seba. A pri otázke „Ako to bude vyzeráť, keď to budeš mať?“, som získala silu na zmeny... Veľmi sa teším tomu, že si koučing, ktorý ma učí spoznávať samu seba, učí väčšej pokore a tomu, aby som sa pozerala na veci a ľudí z iných pohľadov, našiel mňa.

— **PAEDDR. SYLVIA LUČKANIČ CHAMILOVÁ**
školiteľka a koučka
ZSE, a. s.

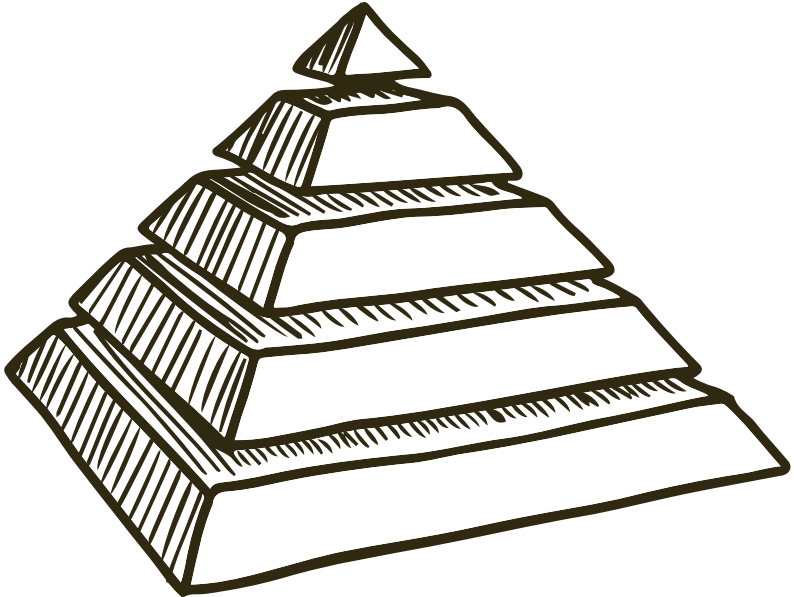


Autorky knihy, ktorú držíte v rukách patria medzi odbornú špičku vo svojej oblasti na Slovensku. Vďaka koučingu poznám Denisu a Zuzanu blízko po odbornej aj osobnej stránke. Na kurzoch spoločnej Koučovacej školy odovzdávajú svoje praktické skúsenosti a obe sú pre mňa, a aj pre svojich študentov studnicou nápadov, nástrojov, príbehov a výborných anekdot o koučingu. Transformačný koučing, ktorému sa profesionálne venujú, dokáže veľmi jemne a precízne zacieliť do stredu terča. Veľmi trefná, poučná a jemná je aj ich prvá spoločná knižka.

— **MGR. MARIANA DACHOVÁ**
Coach, consultant, facilitator
Centered Transitions

ZUZANA KARPINSKÁ  DENISA KMECOVÁ

KOUČOVANIE podľa pyramídy



ZROZUMITEĽNÝ NÁVOD AKO VIEST'
TRANSFORMAČNÝ ROZHOVOR
V BIZNISE AJ OSOBNOM ŽIVOTE
PRE KAŽDÉHO, KTO PRACUJE S ĽUĎMI

Koučovanie podľa pyramídy

Copyright © 2017 by Zuzana Karpinská, Denisa Kmecová.

All rights reserved.

V roku 2017 vydalo vydavateľstvo
Business Coaching College, s. r. o., Bratislava.

Jazyková redaktorka: Oľga Kmeťová
Ilustrácie: Inka Výbohová
Foto autoriek: Jakub Gulyás
Predtlačová príprava: TYPOSET, s. r. o.

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováaná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak, bez písomného súhlasu majiteľiek autorských práv, s výnimkou citácií v rámci recenzií.

ISBN (PDF): 978-80-972617-2-6

ISBN (EPUB): 978-80-972617-3-3

ISBN (MOBI): 978-80-972617-4-0

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Pod'akovanie | 21 |
| Predslov | 23 |
| Pre koho je táto kniha určená | 24 |
| Ako čítať túto knihu | 25 |
| Ako je kniha štruktúrovaná | 26 |
| Kapitola 1 | |
| Úvod do koučovania | 29 |
| Čo je koučing | 31 |
| Jadro koučovania – základné predpoklady | 32 |
| Individuálny koučing | 34 |
| Koho možno koučovať a koho nie | 35 |
| Koučovací rozhovor vs. inžiniersky rozhovor | 36 |
| Koučovací rozhovor vs. poradenský rozhovor | 38 |
| Profesie, ktoré využívajú koučovacie rozhovory | 41 |
| Musí byť kouč expert na obsah rozhovoru? | 43 |
| Životný koučing | 43 |
| Koučovanie v biznise | 46 |
| Executive coaching – koučing pre riadiacich pracovníkov | 48 |
| Sústredenie sa na riešenie vs. sústredenie sa na problém | 51 |
| Direktívny rozhovor vs. nedirektívny rozhovor | 54 |
| Pýtanie sa na informácie vs. zvedavé koučovacie otázky | 56 |
| Otvorené vs. zatvorené otázky | 60 |
| Navádzacie otázky vs. koučovacie otázky | 61 |
| Odvážne ciele | 62 |
| Dôvera, podpora a výzva | 64 |
| Transformačné rozhovory vs. operatívne koučovanie | 65 |



Kapitola 2

Základné zručnosti kouča 71

| | |
|---|----|
| Prítomnosť kouča – jedna zo základných koučovacích kompetencií ... | 76 |
| Aktívne počúvanie | 82 |
| Nadviazanie a udržanie vzťahu | 86 |
| Kladenie silných otázok | 87 |
| Dohoda o koučovaní | 89 |
| Vytváranie uvedomenia | 91 |
| Vytvorenie plánu, definovanie krokov a preberanie zodpovednosti | 91 |
| Od zručnosti k umeniu | 93 |

Kapitola 3

Vedenie transformačného rozhovoru 97

| | |
|---------------------------------|-----|
| Model koučovacej pyramídy | 100 |
|---------------------------------|-----|

KONTAKT – Prvá vrstva koučovacej pyramídy

| | |
|----------------------------------|-----|
| Kontakt a preskúmanie témy | 103 |
|----------------------------------|-----|

KONTRAKT – Druhá vrstva koučovacej pyramídy

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Vytvorenie zamerania rozhovoru | 109 |
|--------------------------------------|-----|

NÁSTROJE – Tretia vrstva pyramídy

| | |
|---|-----|
| Nástroje na hľadanie uvedomenia a rozhodnutia | 117 |
|---|-----|

Nástroj: Silné otázky 121

| | |
|---|-----|
| Otázky na očakávania, možnosti a výsledky | 123 |
| Otázky na realitu a skúmajúce otázky | 123 |
| Prerámčovacie otázky, zmena perspektívy | 124 |
| Otázky na ujasnenie | 125 |
| Otázky na zdroje | 125 |
| Otázky na plány a konanie | 125 |
| Otázky pre zablokovaných klientov | 126 |
| Provokatívne a vyzývajúce otázky | 127 |

Nástroj: Logické úrovne 133

Nástroj: Škála 145

| | |
|--|------------|
| Nástroj: Koleso | 151 |
| Nástroj: Myšlienková mapa | 159 |
| Nástroj: Brainstorming | 165 |
| Nástroj: Vysoký a nízky sen – mapovanie možnej budúcnosti | 169 |
| Nástroj: Kariérna / životná časová línia | 175 |
| Nástroj: Prerámcovanie – všeobecná práca so zmenou rámcov | 181 |
| Prerámcovanie z toho ako to vidím ja, na to ako to vidia iní | 188 |
| Prerámcovanie zmenou umiestnenia v čase | 188 |
| Prerámcovanie náhlou zmenou stavu | 188 |
| Prerámcovanie zmenou miesta pozorovateľa | 189 |
| Prerámcovanie zmenou predpokladov | 189 |
| Prerámcovanie do ekologického rámca | 189 |
| Prerámcovanie do rámca dôkazu | 190 |
| Prerámcovanie zmenou predpokladov – prerámcovanie oddelením faktov, ktoré sú, v myslí koučovaného, omylom spojené do jedného celku | 190 |
| Nástroj: Vizualizácia – prerámcovanie pomocou preloženia pohľadu do želanej budúcnosti | 193 |
| Nástroj: Zázračná otázka | 197 |
| Nástroj: Pozície vnímania – prerámcovanie preložením pohľadu do iných osôb | 205 |
| Nástroj: Mentorský stôl – prerámcovanie preložením pohľadu do iných osôb | 215 |
| Nástroj: Emocionálne pozície – prerámcovanie pomocou emocionálnych pozícií | 219 |
| Nástroj: Päť láskavých sudcov – prerámcovanie preložením pohľadu do iných osôb | 225 |
| Nástroj: GROW | 231 |



Koučovanie podľa pyramídy

| | |
|--|-----|
| AKCIA – Štvrtá vrstva koučovacej pyramídy | |
| Plánovanie a prijatie záväzku / návod na konanie | 241 |
| PRÍNOS – Piata vrstva koučovacej pyramídy | |
| Prínos rozhovoru pre klienta | 251 |

Kapitola 4

| | |
|---|------------|
| <i>Koučovanie ako biznis – ako nakupovať a predávať koučovanie</i> | 255 |
|---|------------|

| | |
|--|-----|
| Predkoučovací rozhovor – vytvorenie dohody o koučovaní | 257 |
| Trojstranný predkoučovací rozhovor v organizáciách | 259 |
| Koučovanie pre firemné hviezdy alebo vyšší manažment | 259 |
| Koučovanie talentovaných pracovníkov na nižších stupňoch riadenia | 260 |
| Overovanie dôveryhodnosti a vzdelania kouča | 264 |

Kapitola 5

| | |
|--|------------|
| <i>Koučovanie v biznise – ako byť koučujúci manažér</i> | 267 |
|--|------------|

| | |
|---|-----|
| Prínos manažérskych koučovacích rozhovorov | 270 |
| Špecifiká manažérskeho koučovania | 271 |
| Konverzačné intervencie pri vedení zamestnancov | 272 |
| Dve podoby manažérskeho koučovania | 274 |
| Plánované rozhovory – rozvojové koučovanie | 274 |
| Rýchle operatívne manažérske koučovanie | 274 |
| Rýchle manažérske koučovanie – rýchla manažérska pyramída | 276 |
| Direktívny a nedirektívny líderský štýl | 280 |

| | |
|--|------------|
| Prílohy | 283 |
| Prehľad kľúčových kompetencií kouča a etický kódex ICF | 285 |
| Literatúra | 287 |
| O autorkách | 297 |

„Ten, kto pozná svoje túžby a pracuje
s úmyslom, aby ich dosiahol, je človekom,
ktorého pocity, myšlienky a činy sú v zhode.

Ide teda o človeka, ktorý dosiahol
vnútornú harmóniu...

Zámer, odhodlanie a harmónia dávajú
životu jednotný ráz a zmysel a menia ho
na nepretržité prežívanie *flow*. Tomu, kto tento
stav dosiahne, už nebude vlastne nikdy
nič chýbať... Zmysel budú dávať
všetky okamihy jeho života a väčšina
bude príjemná.“

MIHALY CSIKSENTMIHALYI
Flow – psychológia
optimálneho prežívania

Venujeme stovkám našich študentov,
ktorých zmenené životy nám potvrdzujú,
že transformačné rozhovory
sú užitočné a potrebné v živote aj práci.

Pod'akovanie

Táto kniha vysvetľuje základy vedenia transformačných koučovacích rozhovorov. Keď sa staneme v nejakej profesii pokročilými, nevieme presne, od koho sme sa čo naučili, tak ako si neuvedomujeme vzduch, ktorý dýchame. Svojich dobrých učiteľov si však pamätáme, preto by sme sa chceli poďakovať najmä tým, ktorých silné a jedinečné osobnosti mali na nás najväčší vplyv – JOHN WHITMORE, JOHN WHITTINGTON, MARILYN ATKINSON, ROBERT DILTS, PETER SZABÓ, EUGENE GENDLIN, ARNOLD MINDEL, JOHN BLAKEY a aj tým, ktorých sme nemali príležitosť zažiť na vlastnej koži, ale pozorne sme študovali ich prácu, ktorá utvárala a pretvárala naše postoje a prístupy k vedeniu koučovacích rozhovorov. Sem patrí predovšetkým LAURA WHITWORTH a manželia KIMSEY-HOUSE, PAUL Z JACKSON, MARK MCKERGOV, JAMES FLAHERTY, JOSEPH O'CONNOR, ANDREA LAGES, JULIE STARR, DOUGH SILSBEE, THOMAS LEONARD, TIMOTHY GALLWEY, INSA SPARRER, DAVID ROCK a ďalší, ktorých nájdete v zozname odporúčanej literatúry, kde každú knihu komentujeme, aby sme vám priblížili, čím sa zaoberá.

Obrovská vďaka patrí všetkým našim študentom, pretože tak ako sa oni učia od nás, my sa učíme od nich. Každá skupina si vytvára jedinečnú a neopakovateľnú atmosféru a je pre nás sviatkom a radosťou pracovať s ľuďmi, ktorí sú oddaní práci na sebe a práci pre druhých, pre svojich klientov, svoje firmy, rodiny a našu spoločnú budúcnosť.

Chceme tiež spomenúť našich kolegov koučov, s ktorými sme ako koučky vyrastali, navzájom sme sa učili, podporovali, spolu sme propagovali tento model koučovania v profesionálnych združeniach koučov v SAKO a ICF, spolu sme



Koučovanie podľa pyramídy

organizovali konferencie o koučovaní, viedli semináre pre verejnosť aj malé rovesnícke skupiny, kde sme sa učili jeden od druhého a vybrusovali stav koučovacej profesie na Slovensku. Sem patrí predovšetkým ZLATICA MÁRIA STUBBS, EVA BIRČÁKOVÁ, KLÁRA GIERTLOVÁ, DALIBOR BEDNAŘÍK, DAGMAR KÉRYOVÁ, RUDO LUKAČKA, BORIS DOBIŠ, ERIKA FALŤANOVÁ, MARIÁN KUBEŠ, DÁŠA SPILLEROVÁ a ďalší.

Osobitná vďaka patrí absolventom Business Coaching College, ktorí sa v tejto knihe podelili o vlastné príbehy alebo krátku názor na čas, strávený s nami, a dovolili nám tak vliat' do nej viac života a kontaktu s reálnym svetom, do ktorého transformačné rozhovory patria.

V Bratislave, 22. februára 2017.

DENISA KMECOVÁ a ZUZANA KARPINSKÁ

Predslov

Koučing futbalového tímu, koučing predajcov, koučing osobného štýlu obliekania, koučing sexu, koučing vášho života, manažérsky koučing... Slovo koučing sa používa v toľkých rôznych kontextoch, že vlastne nevieme, čo si máme pod tým predstaviť. A pravda je, že pod týmto slovom môžete nakúpiť rôzne veci, rôzne spôsoby **sprevádzania k úspechu alebo spokojnosti**. Koučovanie je spojené s pozitívnou zmenou.

Táto kniha sa zaoberá špecifickým druhom koučovania – vedením transformačných rozhovorov, takým druhom koučovania, ktorý slovu koučing získal slávu a všeobecnú obľúbenosť. Transformačné rozhovory pomáhajú ľuďom dostať sa do kontaktu so svojimi skutočnými hodnotami a cieľmi, meniť svoje životy tak, aby sa v nich cítili dobre.

Koučovaním a vyučovaním koučovania sa zaoberáme viac ako desaťročie. Vedíme Business Coaching College – školu, ktorá sa zaoberá vyučovaním vedenia koučovacích rozhovorov na pracovné a životné témy a pripravuje koučov na medzinárodnú certifikáciu kouča. Pri vyučovaní koučovania používame model pyramídy, ktorý sme vyvinuli ako štruktúrálnu jasnú a zrozumiteľnú pomôcku, ako viesť koučovací rozhovor. Okrem toho **sa riadime niekoľkými základnými predpokladmi**, ktoré robia koučovací rozhovor špecifickým druhom rozhovoru, odlišným od iných druhov rozhovorov, ktoré vedíme v živote a v biznise. Tieto predpoklady vysvetľujeme v prvej kapitole.

Kniha obsahuje množstvo príkladov z praxe – všetky pochádzajú zo skutočných prípadov, ale sú zaznamenané tak, aby vlastníek problému nebol identifikovateľný – čo považujeme, hlavne na malom Slovensku, za dôležité z hľadiska

Táto kniha sa zaoberá špecifickým druhom koučovania – vedením transformačných rozhovorov.



ka ochrany súkromia našich klientov. Ukážky tvoria vybrané časti koučovacích rozhovorov, ktoré ilustrujú teoretickú časť. Ponechali sme v nich hovorové štýly klientov, aj autentické nespisovné slová.

Pre koho je táto kniha určená

Kniha je **pre ľudí z praxe**, ktorí hľadajú zrozumiteľný a jasný návod, o ktorý sa môžu oprieť vo svojich prvých mesiacoch a rokoch vedenia koučovacích rozhovorov.

Kniha je pre ľudí z praxe, ktorí hľadajú zrozumiteľný a jasný návod na vedenie koučovacieho rozhovoru.

Náš zámer nie je akademický, ale praktický. Nevenujeme sa histórii koučovania, rozboru rôznych filozofických východísk ani odborným diskusiám, ktoré prebiehajú medzi profesionálnymi koučmi a teoretikmi koučovania. Na konci knihy však záujemci nájdu komentovaný zoznam odporúčanej literatúry.

Nesnažíme sa pokryť celú problematiku koučovania, **sústredíme sa na to, čo môže pomôcť** čo najširšiemu okruhu ľudí **osvojiť si osobitosť vedenia transformačných rozhovorov**, aby ich manažéri mohli viesť so svojimi zamestnancami, rodičia so svojimi deťmi a kolegovia s kolegami. Kniha je zostavená ako návod, je jasne členená, ponúka nástroje a príklady, ktoré pomôžu rozvinúť nielen zručnosti, ale aj špecifický prístup k svetu a k človeku.

Všetko je formulované tak, aby to bolo zrozumiteľné aj pre toho, kto s koučovaním začína. Niektoré časti však ocenia aj skúsení kouči. Počas tréningových modulov, určených pre pokročilých koučov, sa nás často pýtajú aký prístup, aká otázka alebo myšlienkový model, by pomohol pri riešení špecifických problémov, s ktorými klienti prichádzajú: nedostatok sebavedomia, konflikt s kolegom, chýbajúca motívacia, potreba byť dokonalý, a podobne. Do tretej kapitoly, v ktorej vysvetľujeme koučovaciu pyramídu, sme zaradili

niekoľko nápadov a štruktúrovaných nástrojov ako viest rozhovory na špecifické témy.

Kniha je predovšetkým určená ľuďom, ktorí sa sami chcú stať koučmi – profesionálnymi alebo „koučmi popri svojej práci“. Je dobrou pomôckou pre manažerov, snažiacich sa rozšíriť svoj vodcovský štýl a použiť menej direktívne možnosti na rozvoj a podporu zamestnancov. Poslúži tiež konzultantom, poradcom, lektorom a mentorom, ktorí získajú ďalšie zručnosti ako pracovať s klientmi. Naše kurzy navštevujú aj terapeuti a psychológovia, ktorí majú záujem sprevádzať svojich klientov nielen ich vnútorným svetom, ale pomôcť im v rozhodovaní a preberaní zodpovednosti vo vonkajšom svete.

Dá sa koučovanie naučiť z knihy? Odpoveď je veľmi podobná odpovedi na otázku, či sa dá naučiť z knihy tanec alebo tenis. Môžete sa veľa naučiť. Môže sa vám otvoriť nová oblasť, ktorá vás začne zaujímať a „zatancujete si“ v neformálnych podmienkach. Ak by ste však chceli robiť kariéru v tanci alebo tenise, kniha je len začiatok. Šport, tanec a koučovanie má v sebe niečo podobné alchýmii – starí majstri hovorili, že alchymia sa musí odovzdávať osobne, z učiteľa na žiaka, lebo je to sám život a zdráha sa zachytiť na neživých nosičoch. Napriek tomu prinášame túto knihu, aby sme vás inšpirovali k transformačným rozhovorom, lebo veríme, že čím viac ľudí bude vedieť viesť takéto rozhovory, tým bude svet lepší a pracovné prostredie ľudskejšie.

Ako čítať túto knihu

Kniha je písaná ako návod, pracovná pomôcka, ku ktorej sa dá vracieť po inšpirácii. Ak ste sa s koučovacím rozhovorom nikdy nestretli, možno bude zo začiatku dobrá kniha len tak prelistovať a prečítať si nejaké príklady rozhovorov, aby ste mali niečo konkrétne, čo si viete predstaviť, keď čítate časť

Veríme, že čím viac ľudí bude vedieť viesť transformačné rozhovory, tým bude svet lepší a pracovné prostredie ľudskejšie.



Úvod do koučovania. Časť **Vedenie rozhovoru pomocou koučovacej pyramídy** má vo svojej tretej vrstve vnútorné členenie podľa tém, ktoré klienti často riešia a ponúka možnosti, ako tieto témy preskúmať pomocou myšlienkových modelov, ktorým hovoríme nástroje. Tam sa môžete vrátiť, keď už rozumiete vnútorným princípom vedenia koučovacieho rozhovoru a hľadať inšpiráciu ako pracovať s témami, ktoré do koučovania prinášajú klienti. Nástroje, ako uvidíte aj na ukážkach, sú predovšetkým mapou vo vašej myslí, ktorá vás inšpiruje ku kladeniu vhodných otázok.

Ako je kniha štruktúrovaná

1. KAPITOLA – Úvod do koučovania

Tu vysvetlíme, ako sa koučovanie líši od iných typov rozhovorov a ako sa vedenie transformačných koučovacích rozhovorov líši od lineárnejších koučovacích modalít. Koho možno koučovať, a koho nie a aké témy sú pre koučovanie vhodné, a kedy koučovanie nie je vhodný nástroj. Snažíme sa odpovedať na najčastejšie otázky, ktoré nám kladú noví študenti a vyjadriť sa k najčastejším nedorozumeniam ohľadom podstaty koučovania. **Táto časť sa venuje vnútorným princípom a základným predpokladom, ktorými sa koučovanie riadi.**

2. KAPITOLA – Základné zručnosti kouča

Koučovanie, ako špecifická aktivita, má svoje vnútorné princípy a zároveň kladie požiadavky na rozvoj špecifických zručností kouča. Nestačí správny postup rozhovoru. Postupovať treba kompetentne – v tejto časti sa pozrieme na základné kompetencie kouča. **Budeme sa zaoberať základnými zručnosťami kouča, ktoré potrebuje na vedenie koučovacieho rozhovoru.**

Táto časť sa venuje vnútorným princípom a základným predpokladom, ktorými sa koučovanie riadi.



3. KAPITOLA – Vedenie rozhovoru pomocou koučovacej pyramídy

Toto je rozsiahla kapitola, rozdelená do piatich častí pyramídy. Prináša **praktický návod ako viesť koučovací rozhovor** – od nadviazania vzťahu s klientom, cez určenie cieľa rozhovoru, po objavnú časť, kedy dochádza k uvedomeniu a voľbe rozhodnutia, nasledovanú plánom, a vyhodnotením svojho rozmyšľania. Najviac priestoru zaberá tretia fáza rozhovoru, rozdelená na množstvo častí – návodov ako využiť rôzne myšlienkové modely v súvislosti s témou a cieľom rozhovoru. Tu nájdete inšpiráciu na rôzne témy začiatocníci aj skúsení kouči. Teoretické vysvetlenie bude vždy sprevádzané praktickými príkladmi a ukázkami.

Táto kniha prináša praktický návod ako viesť koučovací rozhovor.

4. KAPITOLA – Koučovanie ako biznis

Tu sa budeme zaoberať praktickými otázkami o tom, **ako nakupovať a predávať koučovanie**, teda ako môžete v roli kouča viesť rozhovory s individuálnymi klientmi a s firemnými zadávateľmi, ktorí objednávajú koučing. Nákupcovia koučovania, klienti a manažéri ľudských zdrojov tu nájdú prehľad o tom, na čo majú byť zvedaví, keď kouča najímajú, kde si preveriť medzinárodnú certifikáciu, aké vzdelanie sa odporúča a iné praktické veci.

5. KAPITOLA – Koučovanie v biznise

Táto časť sa bude venovať špecifikám manažérskeho koučovania. **Ako koučovacie zručnosti využiť v manažérskej praxi** a rozšíriť si rozsah svojich manažérskych zručností tak, aby ste sa nevzdali svojej manažérskej zodpovednosti za výsledok. Kedy je v manažérskej práci koučovanie vhodné a kedy nie.

PRÍLOHY

V knihe nájdete príbehy našich absolventov z rôznych oblastí života. V prílohách na konci knihy nájdete link na Etic-



Koučovanie podľa pyramídy

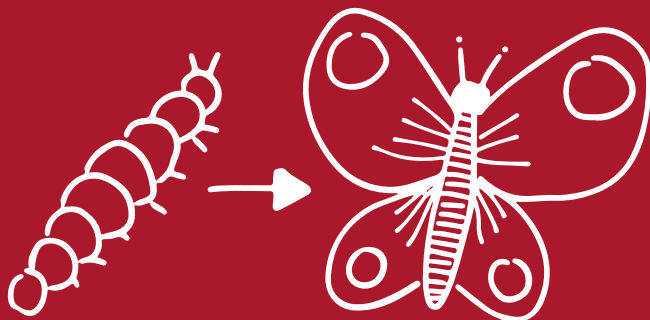
ký kódex kouča ICF, ktorý musia certifikovaní kouči dodržiavať, zoznam základných koučovacích kompetencií, zoznam literatúry o koučovaní, ktorú môžete ďalej študovať. Grafické spracovanie niektorých základných koučovacích nástrojov si môžete stiahnuť z nášho webu www.koucovaciaskola.sk a použiť pri koučovaní.



www.koucovaciaskola.sk

Kapitola 1

Úvod do koučovania





Čo je koučing

Ak ste niekedy googlili slovo coach, možno ste si všimli, že časť výsledkov sa týka prepravy autobusmi – a to bolo pôvodné použitie slova coach – prepravný prostriedok z miesta na miesto. Slovo si začiatkom 20. storočia požičal šport, aby pre športového trénera vyťažil jeho symbolický potenciál. Koučom sa stal ten, „**kto ťa odtiaľto dostane tam**“. Tam, kde chceš byť – k úspechu. Približne v sedemdesiatych rokoch sa označenie coach presunulo zo športu do oblasti osobného rozvoja a v deväťdesiatych rokoch do biznisu. A znovu išlo viac o využitie symbolického potenciálu označenia toho, „**kto ťa odtiaľto dostane tam**“ – k úspechu, než o to, že by sa prebrali nejaké konkrétne zručnosti, základné predpoklady alebo metódy práce. Preto sa označenie koučing používa na toľko rôznych, častokrát ideovo protirečiacich aktivít a celkom odlišných zručností – čokoľvek, čo ťa má odtiaľto dostať tam, sa označuje slovom koučing.

Šach, vrh guľou, skok do výšky, sumo, gymnastika – to všetko nesie označenie šport – hoci šachista a gymnastka používajú rôzne zručnosti a prístupy na to, aby robili svoj šport. Podobne je to aj s označením koučing v bežnom jazyku – pod označením koučing nájdete rôzne aktivity. Tak či tak, profesionálni kouči, pracujúci na základe princípov, ktoré slovu koučing priniesli popularitu a všeobecnú obľúbenosť v oblasti osobného rozvoja, sa rozhodli, že treba definovať a propagovať štandardy profesionálneho kouča. Tak v polovici osemdesiatich rokov vznikla ICF (International Coach Federation – Medzinárodná federácia koučov) najväčšie profesionálne združenie koučov.



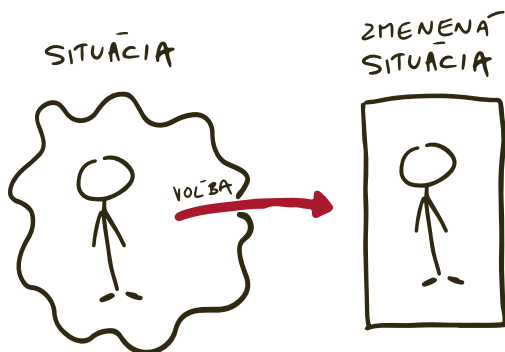
Naša kniha propaguje a vysvetľuje špecifický spôsob koučovania – vedenie transformačných rozhovorov, ktoré je v súlade s etikou, postojom k ľudskej bytosti a kľúčovými zručnosťami, tak ako ich definuje Medzinárodná federácia koučov.

Jadro koučovania – základné predpoklady

Prvým predpokladom, ktorému veríme je, že každý z nás má v živote nejaký vplyv na akúkoľvek situáciu, v ktorej sa ocitne. Vždy máme možnosť voľiť svoju reakciu na stav vecí, v ktorých sme.

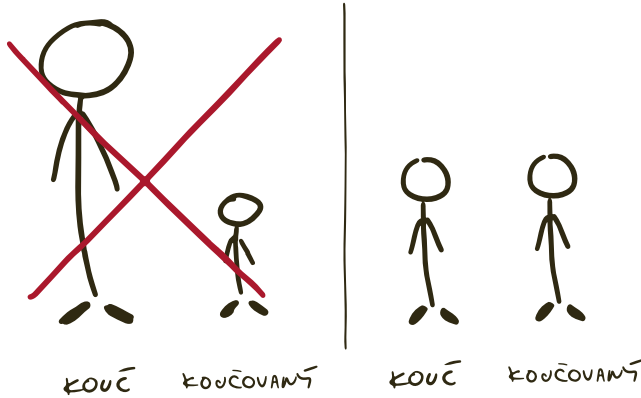
To znamená, že aj v situáciách, keď sa nám zdá, že sme bezmocní, máme možnosť nájsť svoj priestor vplyvu a rozhodnúť sa. Ak máme vplyv, máme aj zodpovednosť. Uvedomenie a prijatie vlastnej zodpovednosti za svoj život, za situáciu v súkromnom alebo pracovnom vzťahu, v kariére a práci, býva v koučovaní prelomové. Vždy, keď prijmeme zodpovednosť, uvedomíme si aj svoju silu – už nie sme bezmocní. Oberá nás to o možnosť nadávať na iných (rodičov, manželského partnera, šéfa, kolegov, vládu atď.) a tiež nám to dáva možnosť uvedomiť si, že konať alebo nekonať, je vec rozhodnutia a akt slobodnej vôle.

**Vždy keď
prijmeme
zodpovednosť,
uvedomíme si
aj svoju silu.**



Obrázok 1

Vždy máme možnosť
zvoliť si, ako sa zachováme
v akejkoľvek situácii, a tým
môžeme situáciu zmeniť



Obrázok 2

Kouč je partnerom koučovaného, nie je mu nadradený

Takže, v koučovaní predpokladáme, že ľudia si **skutočne môžu zvoliť, kam bude smerovať ich život** – pracovný, aj osobný. S tým súvisí aj špecifické postavenie kouča v koučovacom rozhovore. Nie je ten, kto by rozdával rady a vedel lepšie, ako máme žiť. Nie je ten, kto by bol zodpovedný za to, že my budeme motivovaní. A nie je ani ten, kto by bol zodpovedný za to, ak zlyháme. Kouč nemá v koučovacom rozhovore úlohu dozorca, vševetúcej authority ani nehynúcej studnice burcujúcej motivácie. **Kouč je partnerom koučovaného** – pomáha mu vidieť možnosti, preberať zodpovednosť, uvedomovať si vlastné skryté predpoklady a robiť vedomé rozhodnutia. Niekedy je ako ten, kto svieti baterkou na miesta, kam sa bežne nepozeráme, niekedy je zrkadlom, ktoré nám ukazuje zjavné pravdy, ktoré sme nevideli.

Častokrát je naším prvým fanúšikom a tiež kontrolným bodom našich vlastných záväzkov a rozhodnutí. (Urobil si už ten ťažký rozhovor, čo si plánoval so svojim zamestnávateľom? Ako to dopadlo a čo je dôležité teraz? Alebo: Prečo nie a čo je dôležitejšie?) Kouč je ten, kto sa stará, aby sme vo svojom živote vytvárali to, o čom hovoríme, že chceme a robí to tak, že sa pýta, ako sme vykonali svoje vlastné rozhodnutia a pokiaľ sme ich nevykonali, tak ako je to možné,

V koučovaní predpokladáme, že ľudia si skutočne môžu zvoliť, kam bude smerovať ich život.

Kouč je partnerom koučovaného, nie jeho dozorcem ani pestúňkou.



Koučovanie podľa pyramídy

Kouč je ten, kto sa stará, aby sme vo svojom živote vytvárali to, o čom hovoríme, že chceme vytvoriť.

Kouč musí klientovi dopriať dôstojnosť niest' zodpovednosť za svoj život.

Individuálny koučing je predovšetkým rozhovor alebo rad rozhovorov.

že nerobíme to, čo chceme... Tieto rozhovory nám často pomáhajú dozvedieť sa o sebe viac, ako sme čakali.

V koučovaní tiež predpokladáme, že **odpovede na klientove dilemy, neistoty a otázky sú v ňom samom, a my mu len pomáhame hľadať.** Nikto nie je expertom na náš život a nemôže za nás urobiť rozhodnutia, ktoré utvárajú náš život – osobný život rovnako ako to, čo si zvolíme vo svojej práci – aký odborník alebo aký líder z nás bude. Kouč musí **klientovi dopriať dôstojnosť niest' zodpovednosť za svoj život** a robiť vlastné rozhodnutia na základe vlastných hodnôt, schopností, preferencií, vedomostí a skúseností. Tento predpoklad je špecifický pre transformačné koučovacie rozhovory a mnohým študentom koučovania chvíľu trvá, kým ho prijmú – keď dočítate túto knihu, bude to pre vás zrozumiteľnejšie aj prijateľnejšie.

Individuálny koučing

Individuálny koučing je rozhovor vedený špecifickým spôsobom. Koučovaný si počas neho jasnejšie uvedomí vlastnú situáciu a môže sa rozhodnúť, ako bude postupovať ďalej, a akými hodnotami sa pri tomto postupe bude riadiť. Po koučovacom rozhovore by malo byť koučovanému jasnejšie, čo je pre neho v danej situácii najdôležitejšie, ako bude ďalej konať a čo mu pomôže. Niekedy stačí jeden rozhovor, aby si koučovaný uvedomil, čo je pre neho najdôležitejšie a čo urobí, aj ako bude postupovať v dlhodobom horizonte.

Výsledok koučovacieho rozhovoru sa deje v živote, a o to v koučovacom rozhovore ide: Aby klientovo konanie zodpovedalo jeho zámerom, hodnotám a cieľom. Aby vedel, čo naozaj chce dosiahnuť a v súlade s tým konať.

Keď si klienti objednávajú profesionálneho kouča, zvyčajne riešia situácie, ktoré sú komplexné a náročné. Zvyčajne je-



den rozhovor nepostačuje. Najčastejšie treba 6 až 10 rozhovorov v priebehu pol roka až roka, aby klient dosiahol takú zmenu vo svojom živote alebo zamestnaní, ktorú považuje za uspokojivú.

Koho možno koučovať a koho nie

Radu alebo príkaz môžeme dať komukoľvek – v krajnom prípade ju daná osoba bude ignorovať. Koučovanie je iné. Na koučovací rozhovor potrebujeme aktívnu spoluprácu klienta. Aby sa dal uskutočniť koučovací rozhovor, klient musí pripustiť, že v danej situácii má možnosť a schopnosť niečo urobiť, niečo ovplyvniť. To znamená, že je ochotný prijať spoluzodpovednosť za stav vecí, v ktorých sa nachádza. Prijatá zodpovednosť znamená tiež, prestať sa vnímať ako obeť okolností, uvedomiť si svoju vlastnú silu a možnosť vecí ovplyvňovať. Niekedy aspoň čiastočne, a keď aj klient nemôže zmeniť fyzický stav vecí, môže zmeniť vnútorný stav vecí, náladu alebo náhľad. **Tá istá situácia tak môže byť raz utrpením a inokedy dobrodružstvom.** V koučovacom rozhovore to nie je tak, že by kouč ponúkal možnosti a klient by hovoril, že to sa nedá a to sa nedá. Naopak, kouč sa pýta, čo sa dá a prečo sa oplatí namáhať.

Koučovať možno iba toho, kto je ochotný hľadať, ako on sám môže zmeniť veci okolo seba alebo seba samého. S tým súvisia aj témy, ktoré sú vhodné na koučovací rozhovor a ktoré nie. Ak klient potrebuje odbornú radu, návod, ak sa potrebuje dozvedieť ako postupovať podľa zavedených štandardov, tak to nie je vhodná téma na koučing. Vtedy treba ísť za expertom a vyžiadať si odborné poradenstvo.

Koučovací rozhovor sa riadi špecifickými pravidlami, vyžaduje určitú zručnosť v počúvaní a pýtaní sa. Celá táto kniha sa zaoberá tým, ako viesť takýto rozhovor. Keď sa sna-

Výsledok koučovacieho rozhovoru sa deje v živote.

Tá istá situácia tak môže byť raz utrpením a inokedy dobrodružstvom.

Ak klient potrebuje odbornú radu, návod, tak to nie je vhodná téma na koučing.