



Koučing a mentoring v riadení

Dr. Marian Štermenský, PhD.

Máj 2021

www.prebonus.sk

AGENDA WEBINÁRA

- Koučing a Mentoring – vyjasnenie nejasností
- Manažér ako kouč a mentor
- Ako viesť koučovací rozhovor s cieľom ...
- Otázky a odpovede



Byť spolu v kontakte a hovoriť spolu

- Čo je moja profesia?
- Aké/kolko mám skúseností s koučovaním, rozvojom?
- Čo ma sem dnes privádza, čo ma zaujíma?

ČO JE KOUČING?

Partnerstvo

*Spôsob ako poskytnúť radu
odborníka, čo urobiť*

*Pozitívny spôsob ako
nájsť nové možnosti*

*Spôsob tvorby
riešení, trvalej
zmeny správania*

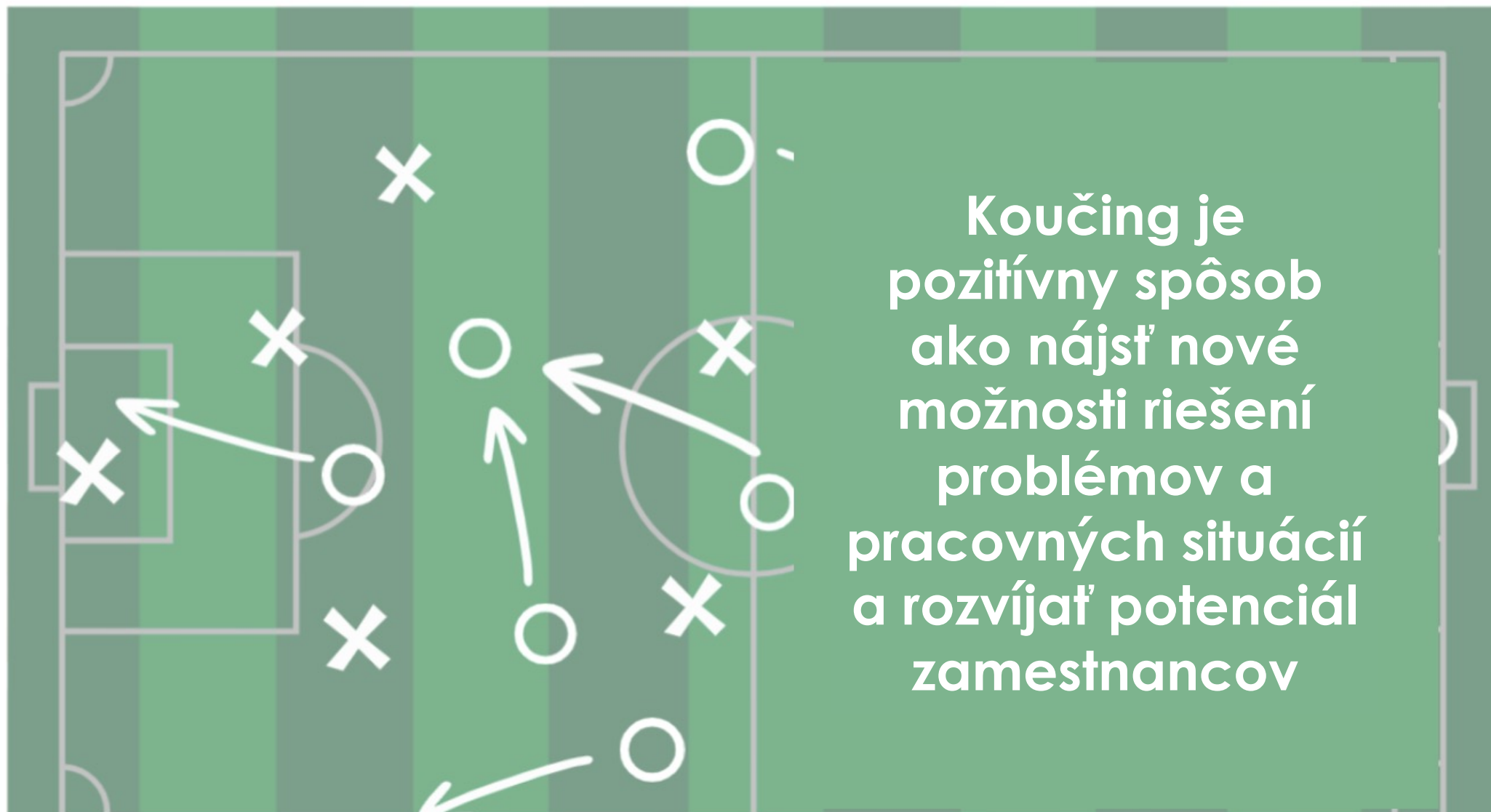
*Pozorovanie a učenie
sa od odborníka*

Rýchla zmena

ČO JE KOUČING?

- Koučing je užitočný **spôsob rozvoja** zručností a schopností ľudí a zvyšovania výkonnosti.
- Môže tiež **pomôcť pri riešení problémov** a výziev skôr, ako sa stanú závažnými problémami.

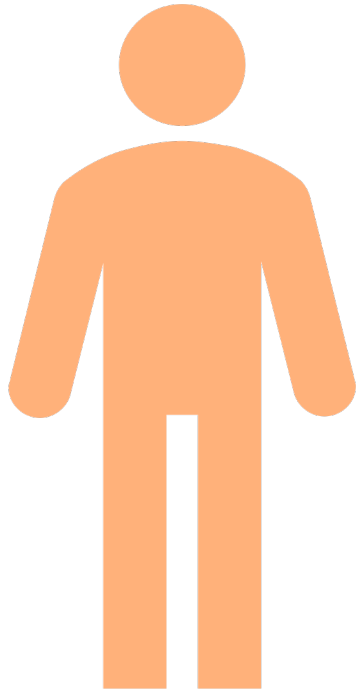
ČO JE KOUČING?



ČO JE KOUČING?

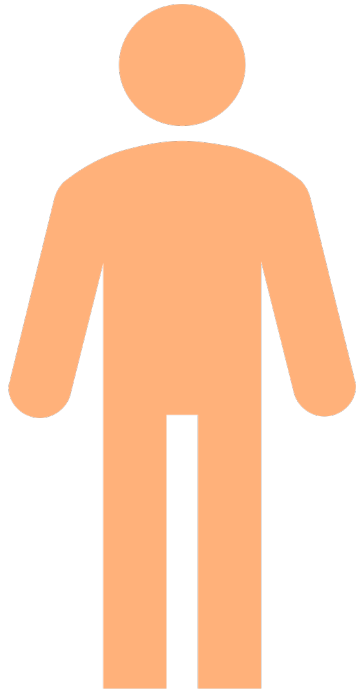


PATRÍ KOUČING DO MOJEJ PRÁCE ?



- Expert na oblasť
- Líder tímu
- Manažér, organizátor
- Kouč
- Mentor

PATRÍ KOUČING DO MOJEJ PRÁCE ?



- Manažéri a lídri v organizácii môžu byť **rovnako efektívni ako externý kouč**.
- **Manažéri nemusia byť formálne trénovaní.** Pokiaľ zostanú v rozsahu svojich kompetencií a zachovajú štruktúrovaný prístup, môžu pridávať hodnotu a pomáhať rozvíjať zručnosti a schopnosti svojich ľudí.

KEDY MÔŽE BYŤ MANAŽÉR KOUČOM?

- ✓ Chce byť koučom
- ✓ Pozná zásady koučingu
- ✓ Verí v potenciál zamestnancov
- ✓ Vie sa vcítiť do situácie druhých
- ✓ Objektívny a úprimný voči sebe samému
- ✓ Objektívny a nestranný
- ✓ Ochotný komunikovať so svojimi ľuďmi nedirektívnym spôsobom
- ✓ Schopný nájsť svoj vlastný spôsob koučovania
- ✓ Schopný prekonať počiatočný „odpor“ zamestnancov

Naučiť sa koučovať môže byť jednoduchšie, ako zbaviť sa nutkania dávať pokyny.



„Sila koučovania vychádza predovšetkým z nevyčerpatelných zdrojov človeka a jeho aktívnej spoluúčasti v procese koučovania. Koučovanie uvoľňuje potenciál, umožňuje maximalizovať výkon. Uvažuje o ľuďoch nielen na základe ich výkonu, ale predovšetkým z hľadiska ich potenciálu.“



Sú v poriadku takí akí sú

Menia sa s každou voľbou –
zmena je nevyhnutná

Už majú všetky zdroje, ktoré
potrebujú

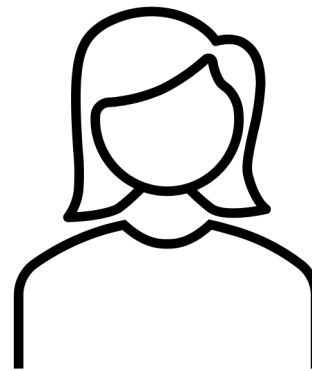
**Všetci
ľudia**

Majú pozitívny zámer za
svojím správaním

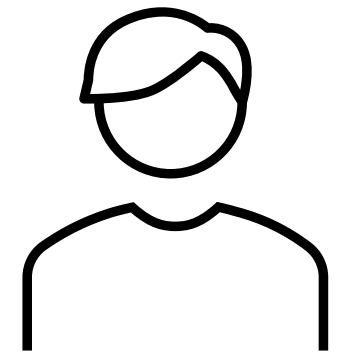
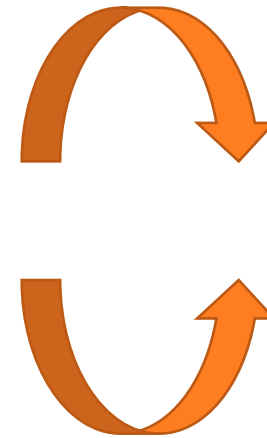
Vždy robia najlepšie
rozhodnutie, aké v danej
chvíli vedia

Koučovanie je dialóg

1. Výzva zostať v roli kouča
2. Pripraviť seba a koučovaného
3. Podporiť raport
4. Aktívne počúvať
5. Aktívne sa pýtať



Kouč



Koučovaný



Koučování rozhovor

- Nerušené prostredie
- Dostatok času
- 70% hovorí koučovaný, 20% sa pýta kouč, 10% hovorí kouč
- O čom hovoríme s koučovaným:
 - Hovoríme na základe jeho potrieb, spätnej väzby
 - Pýtajte sa na jeho perspektívu/sebareflexiu a dajte mu priestor si premyslieť odpoveď.
 - Robte back tracking – zopakujte povedané
 - Nechajte pomenovať „slabé miesta“ – čo musí byť zmenené
 - Pomenujte spoločne „dobré miesta“ – čo sú jeho zdroje
 - Nastavte ciele (urobte dohodu) – čo je potrebné začať robiť, s čím prestať, čo je potrebné trénovať, ako je potrebné činnosti robiť, komunikovať a podobne (budte úplne konkrétny a jasný)
 - Aké má koučovaný možnosti, kedy a ako začne, prestane s aktivitami?
 - Čo mu to prinesie – aký benefit mu zmena správania prinesie
 - Kedy s tým začne

Nestačí spätná väzba?

Načo koučing?

Spätná väzba

- je opravná
- je o minulom správaní
- je zameraná na preskúmanie
- býva hodnotiaca
- je o pomoci pochopiť, čo mi bráni v dosiahnutí cieľov
- zaručuje, že zamestnanci dodržiavajú hodnoty a plnia očakávania

Koučing

- je prípravný
- je o budúcom správaní
- je zameraný na potreby
- orientovaný na rozvoj
- pomoc dosiahnuť ciele do budúcnosti
- je o hľadaní optimálneho výkonu
- vedie predajcov smerom, ktorý im najlepšie vyhovuje



SPÄTNÁ VÄZBA PODĽA VZŤAHU K PRÁCI



Pracovať chce, práca ho baví, má návrhy podnety k zlepšeniu, je iniciatívny, snaživý

X ----- **Y**



Prácu vníma ako nutné zlo, jeho sebarealizácia je mimo prácu, pracovať vlastne musí a nechce

Douglas Mc Gregor



- (Y) Nemotivovaný pracovník

Je vhodné zapájať ho do nastavenia spoločných cieľov (čo ho zaujíma, prečo táto práca, ktorá časť činností ho naplňuje), odovzdávať im aspoň čiastkovú zodpovednosť, chváliť za každý pokrok a vyjadrovať dôveru v zmenu. Ak už ho práca nebaví (vyhorenie), tak hľadať cestu ako sa dôstojne rozlúčiť.

- (Y) Jedným uchom dnu a druhým von

Tento pracovník pri spätnej väzbe nereaguje. Dáva najavo, že informácia akoby prechádzala cez neho. Nevzdoruje, ale ani neprejavuje súhlas. Niekedy vyšiel neverbálne signály o tom, že mu je to jedno („prevracanie očí“). Vhodnou formou podávania spätnej väzby je nechať ho zopakovať povedané. Nechať ho vysvetliť ako rozumel informáciám o očakávaní.

- (Y) Rýchly pritakávač

Keďže je mu nepríjemná situácia prijímania spätnej väzby, snaží sa situáciu urýchliť, teda demonštratívne súhlasiť so všetkou kritikou tak aby už konečne túto situáciu ukončil. Niekedy pritakáva ešte skôr ako je informácia dokončená. Povrchné pritakávanie zostáva falošným súhlasom, teda snahou rýchlo ukončiť komunikáciu. Vhodnou formou je prehodenie aktivity na jeho plecia a požiadavka na konštruktívne návrhy premeny: „Som rád, že so mnou súhlasíte, teraz mi skúste naformulovať, čo spravíte aby sa to zmenilo... Môžete mi predstaviť podrobnosti tej zmeny?“



- (X) Urážajúci sa

Podriadený, ktorý je motivovaný a nabudený k výkonu, býva niekedy citlivejší na kritickú časť spätnej väzby a má tendenciu uraziť sa. Aby sme tejto reakcii predišli, necháme na začiatku hovoriť podriadeného - čo sa mu podarilo a kde má rezervy. Následne kladieme otázky k tomu o čom nás informoval a potom to len doplníme o informácie, ktoré si vo svojom výkone nevšimol.

- (X) Háďajúci sa

Konflikt obvykle vzniká z rozdielneho hodnotenia situácie. Vtedy má podriadený tendenciu argumentovať, ako to „bolo naozaj“. Pokiaľ pristúpime na tento druh komunikácie, nastáva prestrelka argumentov k dokázaniu PRAVDY. Samozrejme tú svoju si presadzuje poskytovateľ spätnej väzby i hodnotený. Celý koncept je chybný – netreba sa biť za pravdu v hodnotení minulého, nám predsa ide o budúce správanie. Skúsme sa teda dohodnúť ako to robiť inak. Ideálne je ak podobne ako v predchádzajúcom prípade najskôr hovorí hodnotený.

- (X) Opozičník

Riziko vnútorného opozičníka nevzniká až pri spätnej väzbe, to vzniká už skôr pri neakceptovaní jeho názorov, nízkom zapájaní, prípadne urazených ambíciách na kariérny rast. Ak opozičník neprijíma primerane spätnú väzbu, tak sa jedná o demonštratívne odmietanie s prevahou neverbálnych signálov (povýšenecký pohľad, ironický úsmev, skrížené ruky alebo iná bariéra a pod.). V tomto prípade nestačí zmeniť spätnú väzbu. Treba zmeniť strategickú spoluprácu – podme spoločne hľadať cesty zlepšenia spolupráce.

1. AKO DAŤ SPÄTNÚ VÄZBU?



Priama – do očí.

Okamžitá – týkajúca sa toho čo bolo viditeľné

Pozitívna – začínam tým

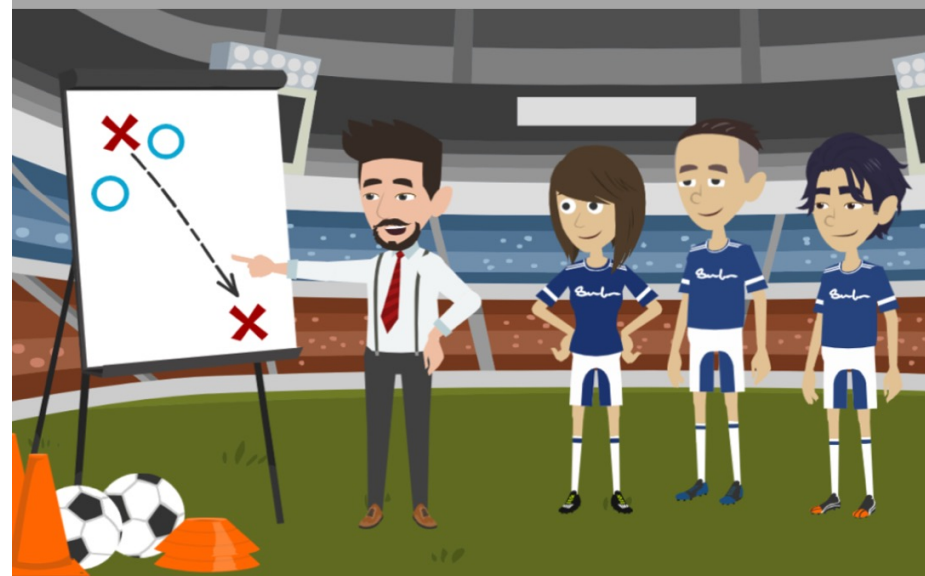
Objektívna – konkrétne fakty

Rozvíjajúca – končím nádejou, optimizmom, vierou v budúcu zmenu.

Informatívna – nesnažím sa zmeniť osobu, len ju informujem, čo som vnímal.

Moja – hovorím čo a ako som videl ja a ako som tomu ja porozumel.

2. AKO KOUČOVAŤ?



Prever aktuálnu situáciu



Nájdi možnosti zmeny



Vyber čo zmeníš

AKO KOUČOVAŤ

STAV



VOLBA



MOŽNOSTI

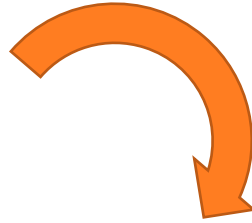
AKO KOUČOVAŤ





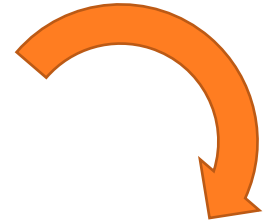
Prever aktuálnu situáciu

- *Prosím ťa povedz mi ako to išlo?*
- *Čo všetko sa ti podarilo zistiť?*
- *Ako si s tým spokojná?*
- */Aký máš z toho pocit?*



Nájdí možnosti zmeny

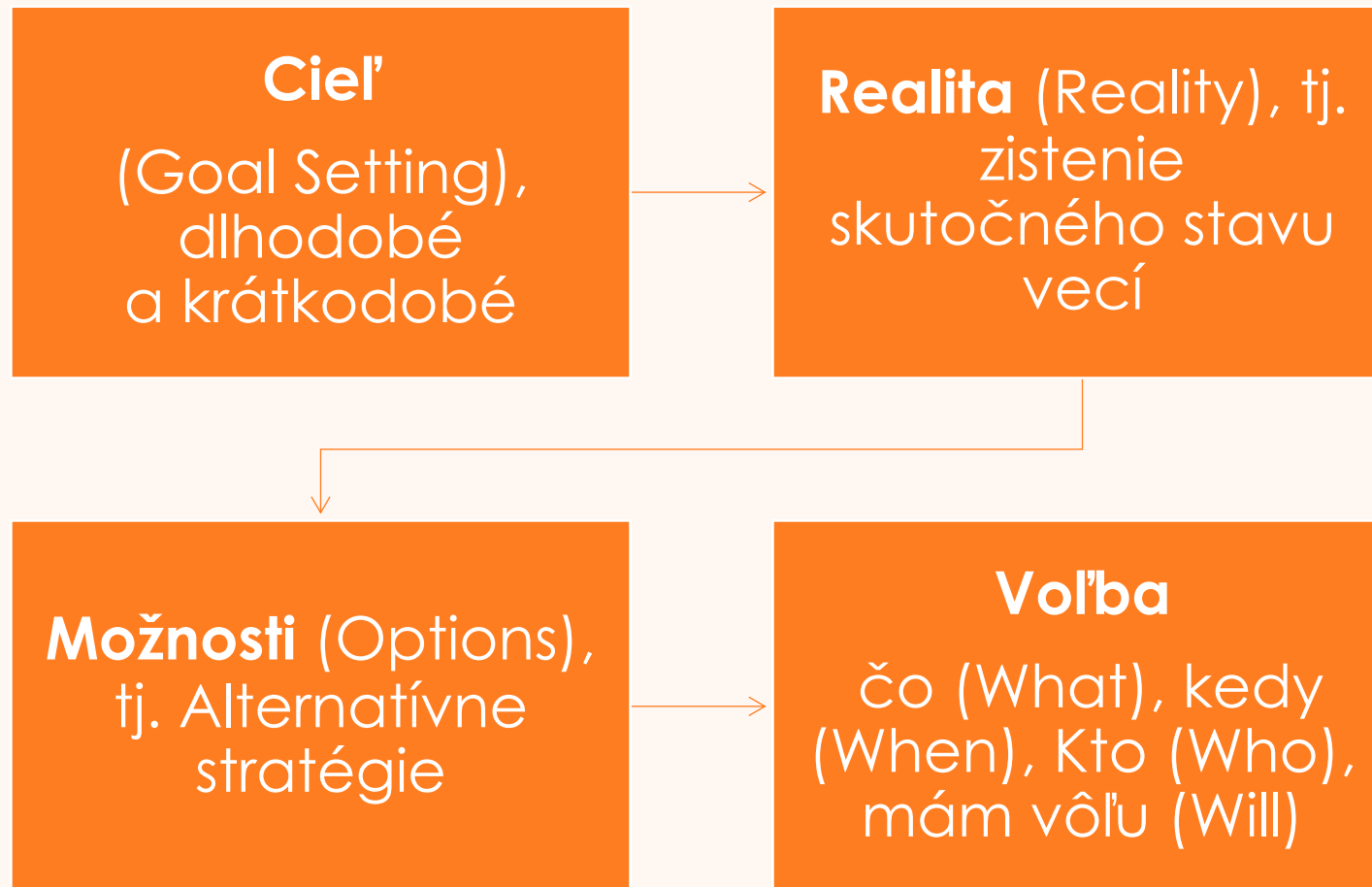
- *Je niečo, čo by si urobila inak?*
- *Čo by sa dalo robiť inak? Aké máš ďalšie možnosti?*
- *Ako by si chcela aby to vyzeralo?*
- *Je niečo, čo by si potrebovala k tomu aby si*
- *Ako by sa to dalo urobiť tak aby si dosiahla to, čo si chcela?*



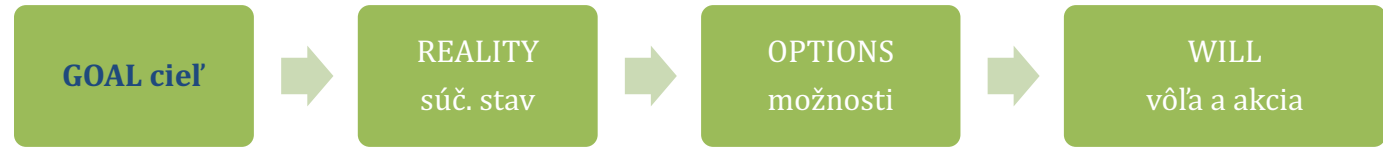
Vyber čo zmeníš

- *Hovoríš, že by si chcel zmeniť ..., čím začneš?*
- *Ak toto zmeníš, ako to bude vyzerat?*
- *Čo potrebuješ aby si s tým začal?*
- *Kedy s tým začneš? Ako uvidíš zmenu?*

GROW model koučovacieho rozhovoru



Otázky GROW



- Aký má cieľ toto stretnutie?
- Čo by si potreboval prediskutovať?
- Čo by si chcel v danej oblasti dosiahnuť?
- Kedy chceš dosiahnuť tento cieľ?
- Ide o konečný cieľ, alebo cieľ spojený s procesom?
- Ak je „problémov“ viac, aké sú ich priority?
- Ako ti môžem na tomto stretnutí pomôcť?
- Ako budeš vedieť, že cieľ je splnený?

Otázky GROW



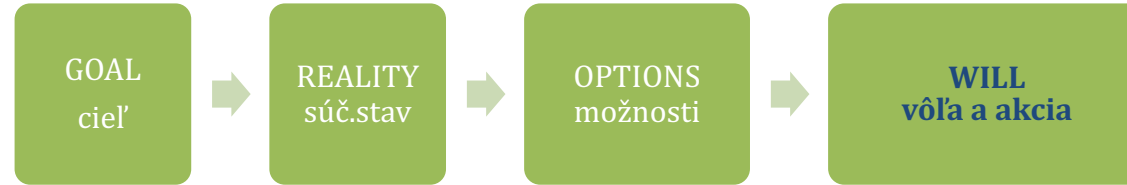
- Aký je súčasný stav? (čo, kedy, kde, koľko)
- Ako to prebiehalo? Popíš situáciu čo najpresnejšie?
- Čo si v tom doteraz už urobil?
- Podľa mojich informácií sa stalo ešte... Čo viete povedať o tomto?
- Kto/čo ovplyvňuje situáciu?
- Čo si ešte vyskúšal?
- Aké boli reakcie partnera?
- Aké sú hlavné prekážky?
- V čom podľa Teba spočíva(jú) príčina(y) problému?
- V čom by ešte mohla byť chyba... ?
- O čo skutočne ide?

Otázky GROW



- Aké máš možnosti?
- Čo môžeš urobiť?
- Čo povieš na to, keby si urobil...?
- Čo keby (bolo viac času, peňazí a pod.)? Ako by si to riešil?
- Čo by urobil v tejto situácii ten, koho najviac obdivuješ?
- Čo by urobil tvoj konkurent?
- Ktorá možnosť sa ti najviac pozdáva?
- Aké sú zisky a straty každého návrhu?
- Ako budú reagovať všetky zúčastnené strany?

Otázky GROW



- Čo konkrétne teda chceš urobiť?
- Kedy to chceš urobiť?
- Aké kroky podnikneš?
- Bude to v súlade s Tvojimi cieľmi?
- Aké prekážky by sa mohli vyskytnúť? Ako ich prekonáš?
- Kto o tom musí byť informovaný?
- Akú podporu potrebuješ? Ako ju získaš?
- Čo by si potreboval odo mňa? Ako Ti môžem pomôcť?
- Na 10 bodovej stupnici stanov, s akou istotou uskutočníš dohodnuté činnosti?
- O čom ešte uvažuješ?



Seba - koučing

V čom sa chcem zlepšiť, začať robiť	Čo mi k tomu chýba	Čo tým chcem získať, čo sa zmení v mojom správaní	Ako budem postupovať	Podpora, ktorú si želám
Aké prekážky sú na ceste k mojim cieľom			Čo urobím na prekonanie prekážok	

ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY KOUČOVANIA	• systematický prístup k rozvoju jednotlivca • nedirektívna metóda vedenia ľudí • partnerstvo kouča a koučovaného • rozvíja vnútorné zdroje človeka • dôveruje v potenciál koučovaného a rešpektuje jeho jedinečnosť
KOUČOVACÍ PRÍSTUP	• využívanie techniky kladenia otázok pri komunikácii • podpora hľadania vlastného riešenia
KOUČOVACÍ CYKLUS	• pravidelné koučovacie stretnutia nad vopred definovanými rozvojovými oblasťami
KOUČ	• nedáva rady ani skúsenosti • vhodnými otázkami podporuje uvoľnenie potenciálu koučovaného
KOUČOVANÝ	• rozhoduje o spôsoboch uskutočnenia svojich cieľov • preberá zodpovednosť za svoje ciele a ich dosiahnutie

Čo je to mentoring?

Vzťah medzi dvoma ľuďmi s cieľom profesionálneho a osobného rozvoja. „Mentorom“ je zvyčajne skúsený jedinec, ktorý sa delí o vedomosti, skúsenosti a rady s menej skúsenou osobou, čiže „mentorovaným“.

Mentori sa stávajú dôveryhodnými poradcami a vzormi - ľuďmi, ktorí „boli pri tom“ a „robili to“. Podporujú a povzbudzujú svojich zverencov ponúkaním všeobecných a konkrétnych návrhov a vedomostí. Cieľom je pomôcť zvereným osobám zdokonaľiť ich zručnosti a pomôcť im napredovať v kariére.

Mentorské partnerstvo môže byť medzi dvoma ľuďmi v rámci tej istej spoločnosti, rovnakého odvetvia alebo rovnakej sieťovej organizácie. Akokoľvek sa partneri spoja, vzťah by mal byť založený na vzájomnej dôvere a rešpekte a ponúka obom stranám osobné a profesionálne výhody.

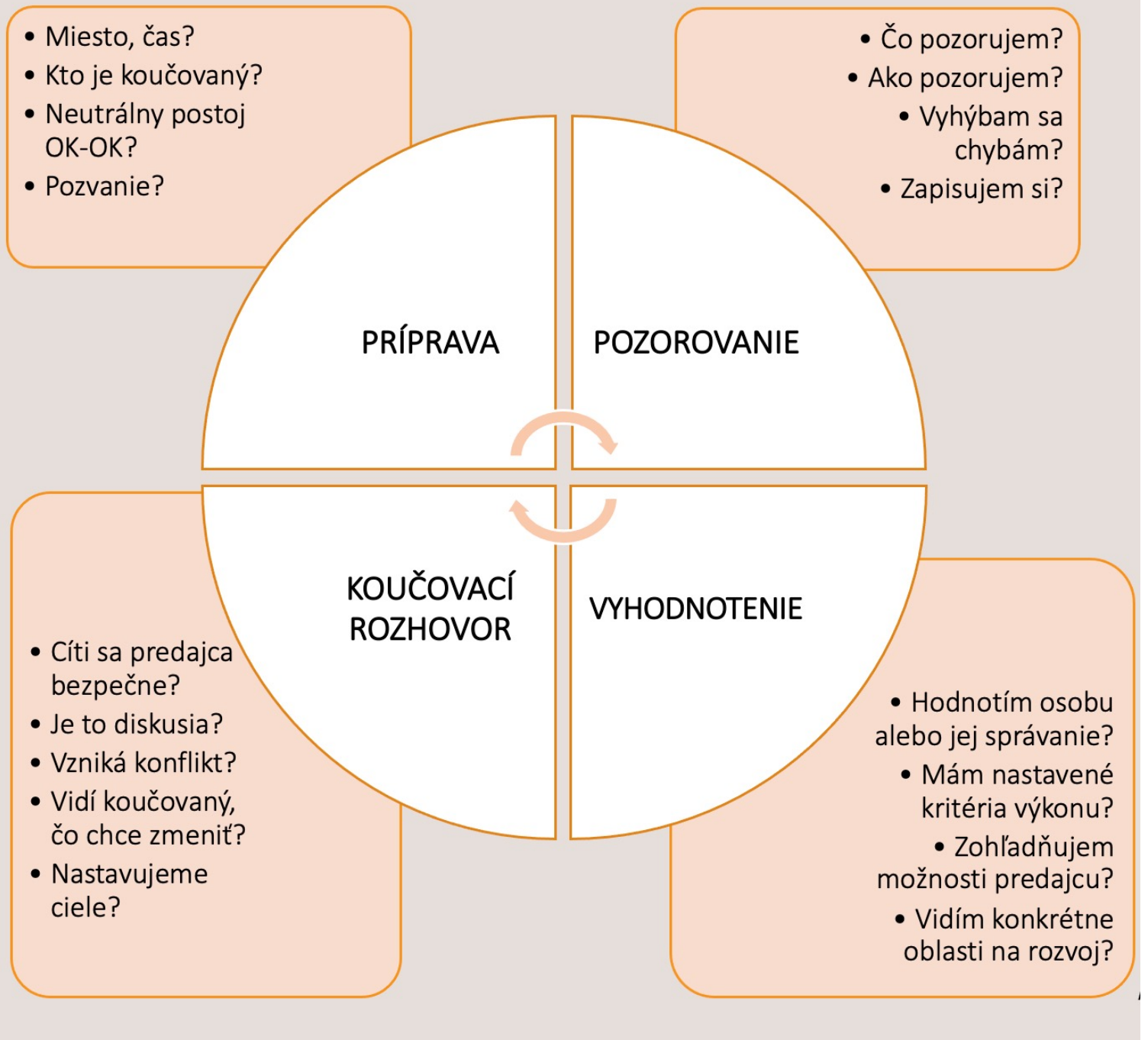
Výhody pre mentora

- Zdokonalenie vedenia ľudí
- Zlepšenie komunikačných zručností
- Spoznať nové perspektívy
- Rozvoj vlastnej kariéry
- Osobná spokojnosť

Výhody pre mentorovaného

- Získanie cenných rád
- Rozvoj zručností a poznatkov
- Zlepšenie komunikačných zručností
- Spoznanie nových perspektív
- Budovanie sietí
- Postup v kariére

Koučing a mentoring krok za krokom...



Kde môžeme koučing a mentoring využiť?



Čo pozitívne som si dnes o
sebe uvedomil?

Čo bolo pre mňa dnes nové,
čo som sa dnes naučil?

Čo chcem trénovať aby som
bol úspešný v predaji?

