



Mentorský program pre odborníkov na podporu integrácie
prist'ahovalkyň formou kombinovaného vzdelávania

MODUL 7

Motivácia prostredníctvom koučingu

2021-1-TR01-KA220-ADU-000033474

Komplexný model odbornej prípravy na podporu procesu integrácie, vytvorenie inkluzívneho prostredia a príležitostí pre prist'ahovalkyne v oblasti spoločenského a pracovného života

COMO-TRAIN



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Obsah

7. Motivácia prostredníctvom koučingu.....	3
7.1. Mentoring vs. Koučing.....	3
7.2. Koučovacie metódy a nástroje.....	6
7.3. Rozhovor s klientom.....	10
7.4. Model koučovacieho rozhovoru GROW.....	14
7.5. Test.....	16
7.6. Literatúra.....	18
7.7. Príloha 7 - Odpovede na otázky.....	19

7. Motivácia prostredníctvom koučingu

7.1. Mentoring vs. Koučing

Koučovanie

Podľa definície ICF (International Coach Federation) je koučovanie: partnerstvo s klientom v tvorivom procese, provokujúcom jeho premýšľanie a inšpirujúcom ho k tomu, aby maximalizoval svoj osobný a profesionálny potenciál.

Pojem koučing pochádza z oblasti športu. Poslaním kouča v tomto kontexte bolo dosahovanie čoraz vyšších cieľov, lepšieho výkonu, lepšieho fungovania športovca, alebo tímu. Neskôr bol tento pojem prevzatý aj do terminológie riadenia ľudských zdrojov. Stal sa formou medziľudskej komunikácie – koučing prioritne pracuje s otázkami. Celá filozofia koučingu je postavená na myšlienke, že koučovaný najlepšie vie, čo je pre neho dobré, čo potrebuje. Už zvládol počas života množstvo situácií, čiže má v sebe množstvo nástrojov, schopností, na základe ktorých môže zvládnuť aj ďalšie situácie. Kouč sprevádza klienta pri hľadaní riešenia kladením vhodných otázok a navodením atmosféry dôvery. Pôsobí na emocionálnu zložku osobnosti. Posilňuje postoje hodnoty, myslenie, motívy aj konanie. Pomocou koučovania sa u klientov preukázateľne zvyšuje samostatnosť, odvaha rozhodovať sa, zvyšuje sa produktivita práce, sebavedomie, zlepšuje sa komunikácia. Významnou mierou úspechu metódy je tiež spokojnosť klienta so samotným procesom koučovania.

Mentoring: poskytovanie asistencie a podpory menej skúsenému kolegovi s cieľom podporiť jeho osobný a kariérny rast. Mentoring je taktiež vynikajúcim nástrojom motivácie, vhodná forma rozvíjania a udržiavania talentov a vytvárania kontaktov.

Najlepším spôsobom, ako pochopiť, ako sú vzťahy medzi koučingom a mentorstvom štruktúrované, je ich porovnanie:

Téma	Koučing	Mentoring
Časový rámec	Vzťah je skôr <i>krátkodobý</i> (do 6 mesiacov alebo 1 roka) s ohľadom na konkrétny výsledok. Niektoré koučovacie vzťahy však môžu trvať dlhšie, v závislosti od	Vzťah má tendenciu byť <i>dlhodobejší</i> , trvá rok alebo dva a dokonca aj dlhšie.

	dosiahnutých cieľov.	
Zámer	Koučovanie je viac <i>orientované na výkon</i> a je navrhnuté tak, aby zlepšilo výkon odborníka na pracovisku.	Mentoring je viac <i>orientovaný na rozvoj</i> , pričom sa nepozera len na súčasnú pracovnú funkciu odborníka, ale aj mimo nej, pričom ku kariérenmu rozvoju pristupuje holistickejšie.
Štruktúra	Tradične <i>štruktúrovanejšie</i> , s pravidelne naplánovanými stretnutiami, ako sú týždenné, dvojtýždenné alebo mesačné.	Vo všeobecnosti majú stretnutia tendenciu byť <i>informálnejšie</i> , podľa potreby, ktorú vyžaduje mentorovaný.
Odbornosť	Kouči sú najímaní pre svoju <i>odbornosť</i> v danej oblasti, v ktorej sa koučovaný chce zlepšiť. Príklady: Prezentačné schopnosti, vedenie, medzil'udská komunikácia, predaj.	V rámci programov mentoringu v organizáciách mentori majú viac <i>skúseností a odbornosti</i> v konkrétnej oblasti ako mentorovaní. Mentorovaný sa učí zo skúseností mentora a inšpiruje sa nimi.
Agenda	Agendu koučingu <i>spoluvytvárajú kouč a koučovaný</i> tak, aby zodpovedal špecifickým potrebám koučovaného.	Agendu mentoringu <i>určuje mentorovaný</i> . Mentor túto agendu podporuje.
Otázky	<i>Kladenie otázok na zamyslenie je špičkovým nástrojom kouča</i> , ktorý koučovanému pomáha robiť dôležité rozhodnutia, rozpoznávať zmeny správania a konať.	V mentorskom vzťahu je pravdepodobnejšie, že <i>mentorovaný bude klásť viac otázok</i> , pričom využije odbornosť mentora.
Výsledok	Výsledok dohody o koučovaní je <i>špecifický a merateľný</i> , vykazuje	Výsledok mentorského vzťahu sa môže časom meniť. Menší

	známky zlepšenia alebo pozitívnej zmeny v požadovanej oblasti výkonu.	záujem je kladený o konkrétne, merateľné výsledky alebo zmenené správanie a <i>väčší záujem o celkový rozvoj mentorovaného.</i>
--	---	---

Kompetencie kouča

Znalosť postupu pri vedení rozhovoru.

Teoretické znalosti, praktické skúsenosti. Využívanie niektorých koučovacích postupov napr. GROW: Goal – Reality - Options -Will

Orientácia na riešenie

Kouč sa nezaobrá zhrmažďovaním informácií o probléme, ale na riešenie situácie, hľadanie zdrojov a alternatív k súčasnému stavu. Aj otázky na opis reality slúžia na opis základov, kde sa nachádzajú možnosti na riešenie.

Schopnosť počúvať

V koučingu znamená počúvať bez hodnotenia, bez selektovania, čo je dôležité a čo nie, bez vytvárania vlastných konštruktov o danej téme.

Nezaujatosť

Schopnosť nestavať sa na niečiu stranu. Oslobodiť rozhovor od osobných pocitov a názorov, pokiaľ to nie je prospešné pre klienta. Nepodsúvanie vlastných riešení.

Záujem o klienta

Všímanie si klientových potrieb, práca na jeho témach a jeho spôsobom. Dôvera v klientove schopnosti riešiť vlastnú situáciu. Prejavuje sa napríklad povzbudzovaním klienta otázkami a postojom k hľadaniu riešení.

Rešpekt ku klientovým spôsobom vyjadrovania a posudzovania situácie

Prejavuje sa tým, že kouč nekomentuje situáciu vlastnými slovami, vyjadruje sa jazykom klienta. V ideálnom prípade používa tie isté slová a výrazové prostriedky, ktoré používa klient (neparafrazuje).

Autentickosť, úprimné vyjadrovanie vlastných emócií

Ak kouč má potrebu vnieť do rozhovoru vlastný názor, alebo má so situáciou spojené nejaké emócie, úprimne o nich hovorí s klientom, zároveň sa snaží vyťažiť pre klienta úžitok. Nepriamo tak posilňuje aj u klienta pocit slobody v prejavovaní a pomenovaní vlastných emócií.

Pozitívny postoj

Viera, že človek robí v danej chvíli to najlepšie, čo dokáže. Presvedčenie, že klient vie, čo je pre neho dobré a je schopný sám uskutočniť zmenu, ak sa tak rozhodne.

7.2. Koučovacie metódy a nástroje

Mierou úspešnosti rozhovoru je užitočnosť pre klienta. Je dôležité sa opýtať, či a čím konkrétne bol rozhovor pre klienta užitočný, aby si uvedomil prínos a svoj vlastný podiel na riešení.

Nástroje koučingu:

Úlohou kouča je pomáhať uľahčovať a štruktúrovať proces myslenia koučovaného. Aby sa to mohlo diať, využíva rôzne nástroje. Predovšetkým sa potrebuje pýtať.

Niektoré nástroje koučingu:

1. Formulácia a sledovanie cieľa
2. Otázky
3. Sumarizácia
4. Mlčanie
5. Ocenenie, povzbudenie
6. Meranie pokroku v rozhovore

Otázky

Otázky v prípade koučovania nie sú prejavom neistoty, ani nástrojom zhromažďovania informácií. Slúžia predovšetkým na preskúmanie klientovej mapy, nachádzanie cieľov, rozšírenie možností riešenia problémov, skúmanie nových uhlov pohľadu. Klasický prístup nám ponúka dva základné druhy otázok: otvorené a zatvorené.

V systemickom prístupe sú typické tieto druhy otázok:

- **Inštruktívne:** s cieľom naviesť klienta na odpoveď (A toto si už vyskúšal?)
- **Zist'ovacie:** cieľom je zistiť informácie, ktoré nemáme, ale predpokladáme, že partner ich má (A vyskúšal si už toto?)
- **Konštruktívne:** konštruujeme spolu jedinečnú odpoveď (Aké by to bolo, keby si vyskúšal...?)
- **Hypotetické:** Predpokladajme, že situácie je už vyriešená, ako sa správate?
- **Cirkulárne:** Čo by povedal váš kolega, keby sa pozeral na túto situáciu?
- **Zázračné:** Keby ste mali zázračnú paličku, čo by ste urobili ako prvé?
- **Škálovacie:** zisťujeme, či smerujeme k cieľu, meriame užitočnosť rozhovoru pre klienta (napr.: Na stupnici od 1 do 10, ako veľmi by vás vyskúšanie tohoto posunulo k cieľu?)

Na čo sa kouč pýta:

Na cieľ:

- Čo by ste chceli na konci tohoto rozhovoru?
- Čomu by sme sa mali teraz venovať, aby to bolo pre vás užitočné?
- Aký je váš dlhodobý cieľ?

Na popis reality:

- Čo sa vtedy presne deje?
- Čo presne robíte keď...?
- Už ste niečo podobné riešili? Ako to dopadlo?

Na okolnosti:

- Kto tam ešte bol okrem vás?
- Ako to vyzerá v iné dni?
- S kým konkrétne nechcete hovoriť?

Na vysvetlenie, názor:

- Ako si to vysvetľujete?
- Čo z toho pre vás vyplýva?
- Aký úžitok z toho môžu mať ostatní?
- Kto si to všimne prvý?

Na rozdiel:

- Aké úpravy by ste mohli urobiť, aby to fungovalo?
- Nakoľko ste spokojný v porovnaní s...?
- Nakoľko sa situácia zlepšila oproti minulosti?
- Ktorá možnosť sa vám viac pozdáva?

Na výnimky:

- Čo robíte vtedy inak, keď sa vám to darí?
- Aké to bolo pred rokom, keď ste to zvládali?
- Podľa čoho spoznáte, že problém je vyriešený?

Na zdroje:

- Aké vaše silné stránky prispeli k tomu, že ste problém vyriešili?
- Kto by vám mohol pomôcť?
- Kde ešte by ste mohli nájsť odpovede?

Sumarizácia

Stáva sa, že klient prináša naraz množstvo tém, s nimi spojených významov a emócií. Aby sme dokázali stále sledovať chod klientových myšlienok, prepájať ich a pomáhať aj klientovi, orientovať sa v nich, máme k dispozícii napríklad sumarizáciu - čiže zhrnutie myšlienok. Sumarizáciu môžeme použiť na prioritizovanie, určenie, ktorá z tém má pre klienta najväčší význam, ktorej sa budeme ďalej venovať, alebo nájsť s klientom nové súvislosti a posunúť rozhovor o kúsok bližšie k cieľu.

Mlčanie

Mlčanie v nás vyvoláva pocit neistoty a ten je väčšinou nepríjemný, preto sa mu snažíme vyhnúť. Najmä pokiaľ položíme otázku a klient dlhšiu dobu nič nehovorí, je to priestor na to, aby sme si domýšľali významy, hľadali chybu v položenej otázke,...Nie je to však nutné. Ticho môže byť naopak signálom, že sme položili tú správnu otázku a klient potrebuje priestor na premýšľanie. Ticho vnímame ako zdroj nových nápadov, nových súvislostí. Pokiaľ je ticho nepríjemné a klient tiež vysiela signály o nepohode, môžeme sa priamo opýtať, čo to ticho signalizuje, čo práve prebieha, aké myšlienky mu idú hlavou.

Pokiaľ sa klient vyjadří, že na otázku nedokáže reagovať, môžeme otázku preformulovať, alebo sa ďalej zaoberať tým, čím bola daná otázka pre klienta náročná.

Ocenenie, povzbudenie

Kouč môže tento nástroj využívať kedykoľvek, keď na to klient poskytne príležitosť. Úprimné a konkrétne ocenenie je niekedy práve to, čo klient potrebuje. Už aj to, že klient prišiel a hľadá nové možnosti môže byť príležitosťou pre ocenenie a povzbudenie klienta pre ďalšiu prácu na svojich cieľoch. Veľmi citlivo však treba rozlišovať ocenenie a pochvalu. Používajte subjektívne vyjadrenia: Páči sa mi..., Myslím, že to, čo ste urobili malo veľký zmysel,... Hodnotenia ako: To si urobil dobre! Si výborný! Sú prejavom kontroly, teda toho, že my sme experti a klienta chválime, pretože my vieme, čo je dobré a čo nie.

Meranie pokroku v rozhovore

Na zisťovanie miery napredovania v rozhovore, pre zisťovanie miery spokojnosti klienta s priebehom rozhovoru, na potvrdenie dohodnutej cesty, nachádzanie nových možností,... na to všetko sa v koučovaní používajú stupnice. Najčastejšie sa využíva stupnica 0 - 10, pričom vždy musíme mať na pamäti, že tieto dva stupne treba zadefinovať predtým, než položíme otázku.

Príklad:

- 0 je stav, že sa vám nič nedarí...
- 10 je stav, ktorý by mal v ideálnom prípade nastať, váš želaný stav...

Pri popise vyhovujúceho stavu môžeme využívať vizualizáciu ako aj niektoré iné napríklad relaxačné techniky na detailné rozobratie a upevnenie predstavy cieľa.

Nasledovať môžu otázky ako:

- Kde sa momentálne nachádzate?
- Kde by ste chceli byť na konci nášho stretnutia?
- Čo môžeme pre to spolu urobiť?

Stupnice by mali byť prirodzene využívané v priebehu rozhovoru, mali by nadväzovať na klientovu tému. Dobre používané stupnice a škály poskytujú cenný zdroj informácií pre kouča

o tom, či je priebeh rozhovoru pre klienta prínosný, je cenným nástrojom pre prácu s cieľmi a je aj pomôckou pre samotný priebeh rozhovoru.

Koho koučovať:

Koučovať môžete v podstate každého, kto prichádza sám napríklad s otázkami ako: Potrebujem pomoc s..., Potrebujem si ujasniť, premyslieť...Neviem si vybrať...a mnohými inými. Rovnako môžete koučovanie sami ponúknuť alebo ho zahrnúť do iných rozhovorov a iných foriem práce s klientom.

Kedy nekoučovať:

- Pokiaľ sa nepodarí nastaviť atmosféru dôvery a klient je opatrný pri vyjadrovaní svojich myšlienok, je neistý, nemá chuť sa k téme vyjadrovať. Stáva sa to napríklad, ak chce koučovať manažér svojho podriadeného, ale tento k nemu cíti priveľký rešpekt.
- Ak klient neprejavuje vôľu pracovať so svojimi cieľmi, nechce sa zaoberať vlastnými zdrojmi, ak sa radšej nechá usmerniť a prenecháva zodpovednosť za riešenie na pleciach poradcu.
- Ak klient potrebuje psychoterapeutickú alebo inú pomoc.
- Ak si prišiel len tak posedieť a porozprávať sa.

7.3. Rozhovor s klientom

Priebeh rozhovoru

V procese koučovania sprevádzame koučovaného na ceste k riešeniu jeho situácie. Poskytujeme mu priestor a čas na rozmýšľanie, na navrhnutie vlastných stratégií, želaných stavov a riešení jeho vlastnej situácie.

Priebeh rozhovoru

- Úvod: Nastavenie podmienok a dôvery
- Definovanie cieľa
- Poznanie reality
- Hľadanie možností a alternatív
- Výber možnosti, schválenie

- Tvorba plánu
- Rekapitulácia, povzbudenie, záver

Ako sa pripraviť na rozhovor

Nechajte si čas po predchádzajúcom stretnutí na naladenie sa na prichádzajúceho klienta a prijatie jeho témy pokojne, pozitívne, s orientáciou na riešenie.

Úvod: Nastavenie podmienok a dôvery

- Dohodnite sa s klientom na dobe trvania rozhovoru, obyčajne 1 hodina ako aj na tom, akým spôsobom budete čas sledovať.
- Vyberte vhodné prostredie, kde bude zaručená dôvernosť. Zabezpečte nerušený priebeh rozhovoru, dbajte na primerané osvetlenie, vetranie miestnosti. V miestnosti by nemali byť rušivé farby, či zvuky.
- Objasnite, že klient je v centre záujmu, vyjadrite, že má slobodu usmerňovať a riadiť priebeh rozhovoru, ako aj tému, o ktorej sa bude hovoriť.
- Je dobré tiež vyjasniť si úlohu kouča v danom konkrétnom rozhovore a zladať očakávania kouča a koučovaného.
- Povedzte klientovi, ak si potrebujete zapisovať poznámky, aby ste sa dokázali lepšie napájať na reč klienta, aby ste vedeli jeho slovami sumarizovať priebeh rozhovoru a lepšie vnímať nastavenie klienta a sledovať cieľ rozhovoru spolu s ním.

Súčasťou vytvárania dôvery je tzv. **Raport**.

Raport je základom budovania efektívneho vzťahu medzi koučom a klientom, pretože podporuje dôveru a umožňuje rozvoj dôvery. Niekedy zistíte, že s niekým prirodzene vychádzate dobre, zatiaľ čo s ostatnými je možné vybudovať si vzťah tým, že nájdete spoločnú reč a budete empatickí. Ľudia, ktorí vzbudzujú dôveru sa mnohokrát nevedome prispôbujú správaniu a reči toho, s kým sa rozprávajú. Tento model môžete aj natrénovať a robiť ho vedome, tak, že sledujete držanie tela partnera ako aj hlasový, či rečový prejav a prirodzene ho napodobníte. Pokiaľ to robíte prirodzene a nenásilne, umožní vám to lepšie vnímať klientove nastavenie a sledovať cieľ rozhovoru spolu s ním. Nedopočujeme raport uplatňovať násilu, môže byť vnímaný ako manipulácia.

Definovanie cieľa

Definovanie cieľa je najdôležitejšia časť rozhovoru. Niekedy len samotné definovanie cieľa nastolí želanú zmenu. Dôležité je venovať tomuto procesu náležitú pozornosť a čas, aby bol cieľ správne pomenovaný.

Cieľ koučovacieho rozhovoru má dve roviny:

1. tému o ktorej chce klient rozprávať a má dlhodobejší charakter
2. tému pre jeden konkrétny rozhovor

Kouč musí mať na zreteli oba ciele a sledovať ich napĺňanie. Pri stanovovaní cieľov pomáha sústrediť sa na želanú zmenu a jej prejavy.

Cieľ má byť:

- S (specific) – konkrétny
- M (measurable)- merateľný
- A (achievable)- dosiahnuteľný
- R (realistic)- reálny
- T (timed) – časovo ohraničený

Pri formulovaní cieľa postupujte:

- od negatívnych formulácií k pozitívnym formuláciám

-



- pracujte s metajazykom



- pracujte na tom, čo môžete ovplyvniť



- má sa týkať začiatku a nie konca niečoho



Odporúčanie:

Majte na pamäti tri zásady systemického pomáhania:

- Neopravujte to, čo nie je pokazené.
- Robte to, čo sa darí.
- Namiesto toho, čo sa nedarí, robte niečo iné.

Poznanie reality

Klient popisuje svoju situáciu a s pomocou kouča hľadá nové pohľady na ňu, rekapituluje minulé riešenia, popisuje okolnosti a prípadné zdroje na riešenie situácie.

Hľadanie možností a alternatív

V tejto fáze podporujeme klienta pri hľadaní vlastných ciest a možností riešenia, podporujeme a oceňujeme jeho aktívny prístup, spoluvytvárame nové vnímanie situácie. Napomáhame hľadaniu nových možností a zdrojov klienta. Úlohou kouča je pomáhať uľahčovať a štruktúrovať proces myslenia koučovaného. Je tu veľký priestor pre kreativitu a hľadanie spoločnej cesty s klientom. Kouč má k dispozícii mnohé nástroje.

Výber možnosti, schválenie

Klient sa v priebehu rozhovoru rozhodne pre nejaký spôsob riešenia svojej situácie. Kouč môže spolu s klientom skúmať vhodnosť danej možnosti, jej výhody a nevýhody, dopad na klienta samotného a jeho okolie a tak upevňovať motiváciu klienta postupovať navrhnutým spôsobom. Po výbere niektorej možnosti riešenia situácie nasleduje tvorba plánu.

Tvorba plánu

Kouč podporuje klienta k tomu, aby odchádzal zo stretnutia s konkrétnym plánom alebo postupom.

Pri tvorbe plánu sa môže pýtať:

1. Aký bude prvý krok, ktorý urobíte?

2. Kedy ho urobíte?
3. Čo k tomu ešte potrebujete?

V tomto kroku je možné užitočne využiť ešte stupnicu alebo vizualizáciu. Po dohode s koučovaným sa doporučuje viesť záznam o plánovaných aktivitách a o priebehu riešenia situácie.

Rekapitulácia, povzbudenie, záver

V závere je vhodné zosumarizovať priebeh rozhovoru, oceniť klientove zdroje. V koučingu sa využíva tzv. záverečná intervencia, ktorá dáva príležitosť ešte upevniť klientove rozhodnutie postupovať dohodnutým spôsobom. Je možné navrhnúť klientovi nejakú úlohu, alebo len oceniť a povzbudiť ho na obdobie, kým príde na ďalšie stretnutie. Kouč si dohodne termín a predbežnú tému ďalšieho stretnutia. Na záver rozhovoru je dôležité sa ubezpečiť, že priebeh rozhovoru bol pre klienta bezpečný, že klient odchádza s nejakým akčným plánom alebo nápadom na riešenie, že sa udiala pre neho užitočná zmena.

7.4. Model koučovacieho rozhovoru GROW

Existuje niekoľko modelov Koučingu, jedným z nich je GROW:

GROW Model je zaslúžene jedným z najetablovanejších a najúspešnejších modelov osobného a profesionálneho rozvoja ponúkaných v koučingue.

GROW Model je skratka pre (G)oals, (R)eality, (O)ptions and (W)ill, pričom zdôrazňuje štyri kľúčové kroky pri implementácii GROW modelu. Prepracovaním týchto štyroch etáp model GROW zvyšuje povedomie jednotlivca o jeho vlastných aspiráciách, lepšie pochopenie ich súčasnej situácie, možností, ktoré sa im otvárajú, a krokov, ktoré by mohli podniknúť na dosiahnutie svojich osobných a profesionálnych cieľov. Stanovením konkrétnych, merateľných a dosiahnuteľných cieľov a realistického časového rámca na ich dosiahnutie model GROW úspešne podporuje sebadôveru a sebamotiváciu, čo vedie k zvýšeniu produktivity a osobnej spokojnosti.

Štruktúra modelu GROW

Krok 1 modelu GROW – Aké sú vaše ciele? — stanovenie cieľa (Goals):

- Identifikuje a objasňuje typ cieľa prostredníctvom pochopenia konečných cieľov, výkonnostných cieľov a cieľov napredovania.
- Poskytuje pochopenie hlavných cieľov a túžob.
- Objasňuje požadovaný výsledok z koučingu.

Krok 2 modelu GROW – Aká je realita?: - mapovanie reality (Reality):

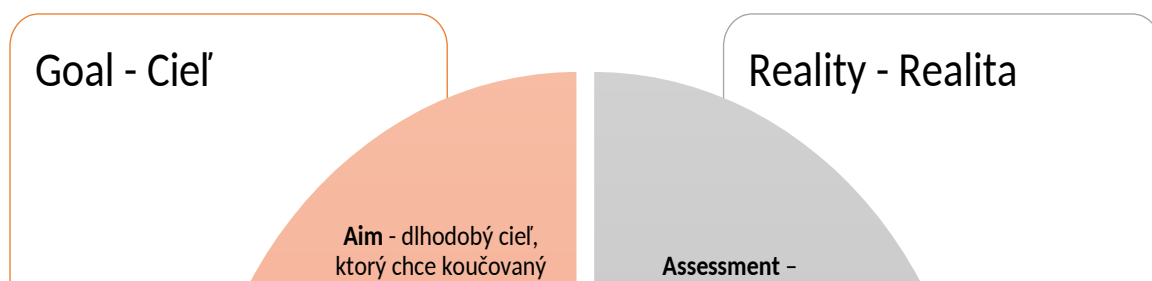
- Posudzuje súčasnú situáciu z hľadiska doteraz prijatých opatrení.
- Objasňuje výsledky a účinky predchádzajúcich akcií.
- Poskytuje pochopenie vnútorných prekážok a blokov, ktoré v súčasnosti bránia alebo obmedzujú progresiu.

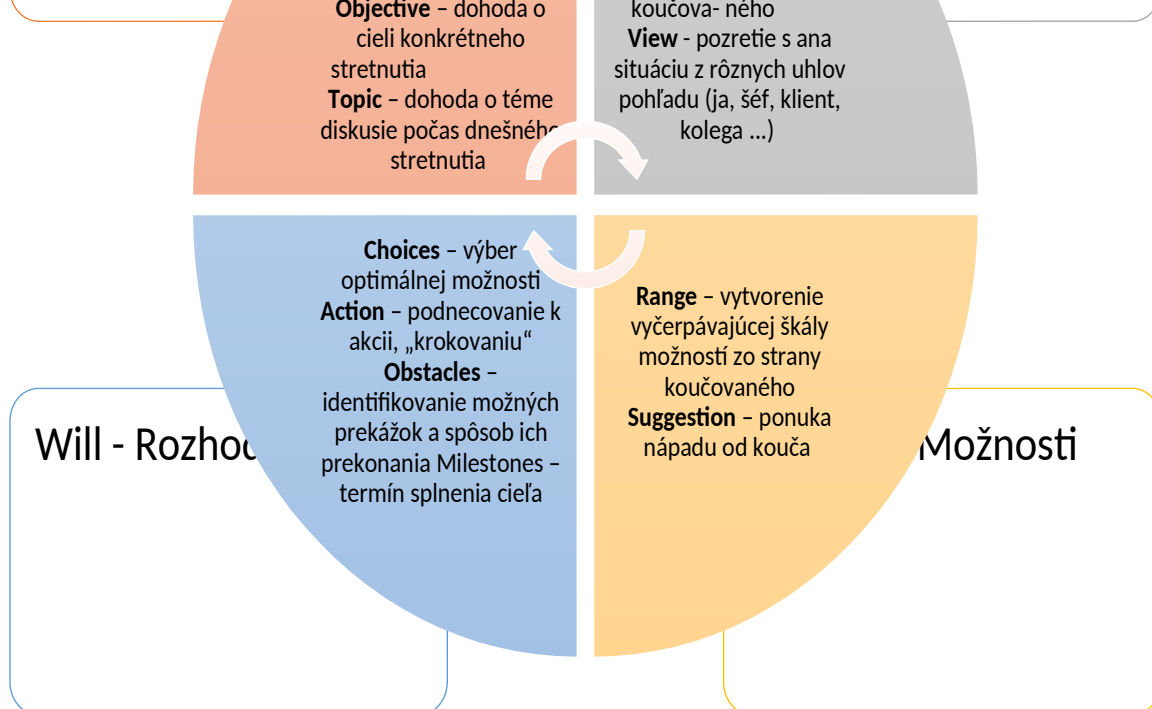
Krok 3 modelu GROW – Aké sú vaše možnosti? – Hľadanie možností riešenia (Options):

- Identifikuje možnosti a alternatívy.
- Načrtáva a spochybňuje rôzne stratégie progresie.

Krok 4 modelu GROW – Čo urobíte/vykonáte? - Výber najvhodnejšieho riešenia/Akčný plán (Will):

- Poskytuje pochopenie toho, čo ste sa naučili a čo možno zmeniť na dosiahnutie počiatočných cieľov.
- Vytvára zhrnutie a akčný plán na realizáciu identifikovaných krokov.
- Načrtáva možné budúce prekážky.
- Zvažuje pokračujúce dosahovanie cieľov a podporu a rozvoj, ktoré môžu byť potrebné.
- Odhaduje istotu záväzku k dohodnutým akciám.
- Zdôrazňuje, ako bude zabezpečená zodpovednosť a dosiahnutie cieľov.





7.5. Test

1. Je tvrdenie pravdivé alebo nepravdivé?

Koučovanie: partnerstvo s klientom v tvorivom procese, provokujúcom jeho premýšľanie a inšpirujúcom ho k tomu, aby maximalizoval svoj osobný a profesionálny potenciál.

- pravdivé
- nepravdivé

2. Ktoré z uvedených kompetencií patria medzi kompetencie kouča?

- Znalosť postupu pre vedení rozhovoru
- Orientácia na riešenie
- Schopnosť počúvať
- Nezaujatosť
- Všetky

3. Schopnosť počúvať v koučingu znamená:

- počúvať bez hodnotenia, ale selektovať, čo je dôležité a čo nie, v niektorých prípadoch je povolené vytváranie vlastných konštruktov o danej téme.
- počúvať aj hodnotiť, so selektovaním, čo je dôležité a čo nie, s vytváraním vlastných konštruktov o danej téme.

c. počúvať bez hodnotenia, bez selektovania, čo je dôležité a čo nie, bez vytvárania vlastných konštruktov o danej téme.

4. Ktoré nástroje sa používajú v koučingu?

- a. Formulácia a sledovanie cieľa
- b. Otázky
- c. Sumarizácia
- d. Mlčanie
- e. Ocenenie, povzbudenie
- f. Meranie pokroku v rozhovore
- g. Všetky

5. Ktoré typy otázok sa používajú v systemickom prístupe koučingu?

- a. Inštruktívne, konštruktívne, hypotetické, zatvorené
- b. Inštruktívne, konštruktívne, hypotetické, cirkulárne, zázračné, škálovacie
- c. Zatvorené, cirkulárne, zázračné, škálovacie

6. Je tvrdenie pravdivé alebo nepravdivé?

Nekoučovať, ak klient neprejavuje vôľu pracovať so svojimi cieľmi, nechce sa zaoberať vlastnými zdrojmi, ak sa radšej nechá usmerniť a prenecháva zodpovednosť za riešenie na pleciach poradcu.

- a. pravdivé
- b. nepravdivé

7. Pri stanovovaní cieľov kouč pomáha sústrediť sa na želanú zmenu a jej prejavy. Cieľ má byť:

- a. konkrétny, reálny, časovo ohraničený
- b. konkrétny, merateľný, dosiahnuteľný, reálny, časovo ohraničený
- c. dosiahnuteľný, reálny, konkrétny, merateľný

8. Je tvrdenie pravdivé alebo nepravdivé?

Na záver rozhovoru nie je dôležité sa ubezpečiť, že priebeh rozhovoru bol pre klienta bezpečný, že klient odchádza s nejakým akčným plánom alebo nápadom na riešenie, že sa udiala pre neho užitočná zmena.

- a. pravdivé
- b. nepravdivé

9. Pri formulovaní cieľa kouč postupuje:

- a. od negatívnych formulácií k pozitívnym formuláciám
- b. od pozitívnych formulácií k negatívnym formuláciám
- c. obidve odpovede sú správne

10. GROW Model je skratka pre:

- a. (G)ciele, (R)zodpovednosť, (O)príležitosti a (W)vykonanie
- b. (G)ciele, (R)realita, (O)prekážky a (W)vykonanie
- c. (G)ciele, (R)realita, (O)možnosti and (W)výber najvhodnejšieho riešenia/akčný plán

11. Krok 1 modelu GROW:

- a. Poskytuje pochopenie vnútorných prekážok a blokov, ktoré v súčasnosti bránia alebo obmedzujú progresiu.
- b. Identifikuje a objasňuje typ cieľa prostredníctvom pochopenia konečných cieľov, výkonnostných cieľov a cieľov napredovania.
- c. Vytvára súhrn a plán činnosti na realizáciu identifikovaných krokov.

12. Krok 3 modelu GROW:

- a. Objasňuje výsledky a účinky predchádzajúcich akcií.
- b. Načrtáva možné budúce prekážky.
- c. Načrtáva a spočybňuje rôzne stratégie progresie.

7.6. Literatúra

1. Fischer, M. – Epe: KOUČOVÁNÍ. Zásady a techniky profesního doprovázení. Portál, 2006

2. Atkinson, M., Chois, R. T. (2009). Koučink – věda i umění, Vnitřní dynamika. Vydavatel'stvo: Portál, 2009
3. Whitmore, John. (2005). Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transpersonálního koučování. Praha: Management Press, 2005. 184 s. ISBN 80-7261-101-1
4. Podaná, R. (2012). Koučování pro manažery, Grada, 2012
5. Whitmore, J. (2009). Koučování: Management Press, 2009
6. Štermenský, M. (2021). Koučing a mentoring v řízení. Získané dňa 22/01/2023 z: <https://www.nocka.sk/wp-content/uploads/2021/05/Koucing-a-mentoring-v-riadeni.pdf>
7. Zust, CH. (2017). Know the Difference Between Coaching and Mentoring. POSTED: Jul. 05, 2017 Aquired on 22/01/2023 <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/know-difference-between-coaching-and-mentoring>

7.7. Príloha 7 - Odpovede na otázky

Otázka	Odpoved'
Otázka 1	a
Otázka 2	e
Otázka 3	c
Otázka 4	g
Otázka 5	b
Otázka 6	a
Otázka 7	b
Otázka 8	b
Otázka 9	a
Otázka 10	c
Otázka 11	b
Otázka 12	c



Mentorský program pre odborníkov na podporu integrácie
prist'ahovalkýň formou kombinovaného vzdelávania

MODUL 7 - AKTIVITY

Motivácia prostredníctvom koučingu

2021-1-TR01-KA220-ADU-000033474

Komplexný model odbornej prípravy na podporu procesu integrácie, vytvorenie inkluzívneho prostredia a príležitostí pre prist'ahovalkyne v oblasti spoločenského a pracovného života

COMO-TRAIN



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Obsah

7. Motivácia prostredníctvom koučingu.....	3
7.1. Mentoring vs. Koučing.....	3
7.2. Koučovacie metódy a nástroje.....	4
7.3. Rozhovor s klientom.....	6
7.4. Model koučovacieho rozhovoru GROW.....	7

7. Motivácia prostredníctvom koučingu

7.1. Mentoring vs. Koučing

Aktivita č. 7.1.	
MODUL	Motivácia prostredníctvom koučingu
TÉMA	Mentoring vs. Koučing
Názov aktivity	Identifikácia rozdielov medzi mentoringom a koučingom
Pedagogický cieľ	<ol style="list-style-type: none">1. Použitie brainstormingu na nájdenie záverov pre konkrétny problém zhromaždením zoznamu spontánnych nápadov účastníkov2. Pochopenie ako sú štruktúrované vzťahy medzi koučováním a mentorstvom
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	30 minút
Prostredie	Trieda
Veľkosť skupiny	10-12 účastníkov
Metóda	Brainstorming v malých skupinách, diskusia vo veľkej skupine
Nástroje	Flipchart, perá, papier, zvýrazňovače
Description of the activity	
<p>Účastníci sa rozdelia do dvoch skupín. Úlohou skupín bude preskúmať a porovnať vzťahy medzi mentoringom a koučingom z hľadiska časového rámca, zamerania, štruktúry, odbornosti, obsahu, kladenia otázok a výstupov. Prvá skupina preskúmava formou brainstormingu a napíše charakteristiky koučingu a druhá preskúmava a napíše charakteristiky mentoringu. Záverom obidve skupiny prezentujú a diskutujú zistenia vo veľkej skupine.</p>	
Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)	
<ol style="list-style-type: none">1. Rozdeľte sa do dvoch skupín.2. Úlohou prvej skupiny bude v priebehu 15 minút napísať charakteristiky koučingu z hľadiska časového rámca, zamerania, štruktúry, odbornosti, obsahu, spôsobu kladenia otázok a výstupov.3. Úlohou druhej skupiny bude v priebehu 15 minút napísať charakteristiky mentoringu z hľadiska časového rámca, zamerania, štruktúry, odbornosti, obsahu, spôsobu kladenia	

- otázok a výstupov.
4. Záverom obidve skupiny prezentujú a diskutujú zistenia vo veľkej skupine v rozsahu 15 minút.

Zhrnutie

Prostredníctvom cvičenia účastníci pochopia vzťahy medzi koučingom a mentoringom. Brainstorming im umožní voľnejšiu formuláciu myšlienok a rozvíjanie kreativity. Cvičenie sa odporúča na precvičenie teoretických vedomostí získaných samoštúdiom a ich upevnenie v praxi za pomoci lektora.

7.2. Koučovacie metódy a nástroje

Aktivita č. 7.2.	
MODUL	Motivácia prostredníctvom koučingu
TÉMA	Koučovacie metódy a nástroje
Názov aktivity	SMART ciele
Pedagogický cieľ	Nácvik formulácie cieľov podľa metódy SMART
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	30 minút
Prostredie	Trieda
Veľkosť skupiny	10-12 účastníkov
Metóda	Práca v trojčlenných skupinách, diskusia vo veľkej skupine.
Nástroje	Pero a papier
Opis aktivity	
<p>Účastníci sa rozdelia do trojčlenných malých skupín. Z troch členov jeden účastník bude v pozícii kouča, druhý v pozícii klienta a tretí v pozícii pozorovateľa. Klient popíše problémovú situáciu (napr. Nikto ma nemá rád. Ja nesiem zodpovednosť za všetko, čo sa na oddelení deje. Nechcem sa už s nikým hádať.)</p> <p>Úlohou kouča je sformulovanie otázok pre klienta tak, aby bol jeho cieľ SMART a aby na ňom vedeli spoločne pracovať v aktuálnom čase a priestore.</p>	

SMART cieľ musí byť:

S - SPECIFIC – špecifický, definovať cieľ čo najkonkrétnejšie.

M - MEASURABLE – merateľný, na konci cieľa je potrebné vedieť, či ste uspeli a čo ste dosiahli.

A - ACHIEVABLE – dosiahnuteľný, zamyslieť sa nad spôsobom, ako chcete dosiahnuť váš cieľ.

R - RELEVANT – realistický, určiť si cieľ, ktorý je pre vás reálny, uskutočniteľný.

T - TIME BOUND – časovo ohraničený, stanoviť si začiatok aj koniec.

Pozorovateľ pozoruje priebeh rozhovoru, zapisuje poznámky, poukazuje na slabé miesta, ktoré je potrebné rozvíjať. Po 20 minútach sa menia pozície/role, tak aby sa každý vystriedal v rámci skupiny vo všetkých pozíciách/roliach.

Následne sa uskutoční diskusia s lektorom a ostatnými účastníkmi vo veľkej skupine, a diskutuje sa o zisteniach pozorovateľov, ktoré časti stanovenia cieľa resp. formulácie otázok metódou SMART boli najnáročnejšie, ako môže kouč rozvíjať svoje zručnosti v týchto oblastiach.

Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)

1. Vytvorte trojčlenné malé skupiny. Dohodnite sa navzájom o roliach v skupine tak, aby z troch členov jeden účastník bol v pozícii kouča, druhý v pozícii klienta a tretí v pozícii pozorovateľa.
2. Vyberte tému tak, aby účastník v pozícii – klienta vedel popísať svoju problémovú situáciu a to, v čom potrebuje pomoc od kouča.
3. Úlohou kouča je sformulovanie otázok pre klienta tak, aby bol jeho cieľ SMART a aby vedeli na ňom pracovať spolu v aktuálnom čase a priestore v priebehu 20 minút.
4. Pri stanovení cieľov metódou SMART použite prílohu 1.
5. Po 20 minútach vymeňte pozície/role a opakujte cvičenie dovtedy, kým každý člen skupiny nevyskúša všetky pozície/roly.
6. Úlohou pozorovateľa bude analyzovať priebeh sformulovania otázok pre klienta z hľadiska náročnosti.
7. Diskutujte s lektorom a ostatnými účastníkmi vo veľkej skupine o zisteniach pozorovateľov a možnostiach rozvíjania zručností koučov.

Zhrnutie

Cvičenie sa odporúča na precvičenie teoretických vedomostí získaných samoštúdiom a ich upevnenie v praxi za pomoci lektora.

Príloha 1

Cieľ má byť	Pomocné otázky na stanovenie cieľa
1. Špecifický (Specific) Prvá charakteristika cieľa je jeho špecifickosť. Nie je to žiadna nejasná, prázdna veta, ale rukolapné, konkrétne a zdôvodniteľné rozhodnutie, ktoré určuje smer cieľa, napr. hľadania zamestnania.	<ul style="list-style-type: none">- Čo chcete dosiahnuť?- Prečo to chcete?- Ako by ste to mohli docieľiť?

<p>2. Merateľný (Measurable)</p> <p>Cieľ vieme dosiahnuť efektívnejšie vtedy, ak si k nemu pridáme čísla.</p> <p>Vytvorte referenčné hodnoty na kontrolu vášho pokroku. Určte, ako presne budete vedieť, kedy bol váš cieľ dosiahnutý.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Koľko? - Ako často? - Ako dlho? - V ktoré dni? - V aký čas? - Dokedy? - Podľa čoho budete vedieť, že ste dosiahli svoj cieľ?
<p>3. Dosiahnuteľný (Achievable)</p> <p>Samozrejme, cieľ musí byť stanovený realisticky, aby sme ho skutočne mohli dosiahnuť. Uistite sa, že je realistické dosiahnuť cieľ vo vašom časovom rámci. Je potrebné mať na pamäti aj ďalšie povinnosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aké konkrétne kroky môžete urobiť? - Čo urobíte ako prvé? Čo ako druhé, tretie,...? - Aký je váš plán? - Aké prekážky sa môžu vyskytnúť? (finančné, zdravotné, časové,...) - Dá sa váš cieľ dosiahnuť vo danom časovom horizonte? - Ste dostatočne motivovaní, aby ste ho dosiahli?
<p>4. Relevantný (Relevant)</p> <p>Ďalším krokom k úspechu je uvedomiť si, ako je pre vás a váš život tento cieľ prínosný.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prečo sa oplatí ísť si za týmto cieľom? - Je váš cieľ relevantný napr. z hľadiska kariéry? - Prečo je pre vás dôležité, aby ste to dosiahli? - Ako to zmení váš život? - Oplatí sa vám do toho investovať energiu, čas, peniaze? - Akú pozitívnu zmenu a vplyv vytvorí vo vašom živote dosiahnutie cieľa?
<p>5. Časovo ohraničený alebo sledovateľný (Time-bound/Trackable)</p> <p>Časové ohraničenie cieľa je dôležité najmä pre krátkodobé ciele.</p> <p>Je dôležité určiť si termíny alebo časový harmonogram činností. Čím ďalej do budúcnosti plánujete, tým je väčšie riziko, že život vaše plány zmení. Preto pre dlhodobé ciele je vhodné stanoviť si míľniky.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Za aký čas dokážete dosiahnuť svoj cieľ? - Ide o krátkodobý alebo dlhodobý cieľ? - Ide vám o dosiahnutie cieľa (napr. získanie pracovnej pozície) alebo nastavenie systému (napr. chcete robiť niečo pravidelne)? - Kedy dosiahnete svoj cieľ?

7.3. Rozhovor s klientom

Aktivita č. 7.3.	
MODUL	Motivácia prostredníctvom koučingu
TÉMA	Rozhovor s klientom
Názov aktivity	Moja téma
Pedagogický cieľ	Vyskúšanie seba koučovania, aplikovanie koučovacích otázok na vlastnej téme.
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	30 minút
Prostredie	Domáce prostredie
Veľkosť skupiny	10-12 účastníkov
Metóda	Individuálna domáca úloha
Nástroje	Pero, papier
Opis aktivity	
<p>Cieľom cvičenia (domácej úlohy) je vyskúšanie sebakoučovania na základe vybranej problémovej situácie, ktorej riešením účastník nebol spokojný. Doporučené sú otázky, ktoré umožnia riešiť problémovú situáciu iným spôsobom.</p>	
Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)	
<p>Zamyslite sa nad situáciou, ktorá sa u vás občas opakuje, ale doteraz ste s jej riešením neboli celkom spokojní. Napríklad: konflikt v rodine, komunikácia s kolegom,... a skúste si odpovedať na nasledujúce otázky. Robte si poznámky o tom, ktoré z otázok boli pre vás užitočné, prípadne akékoľvek postrehy z procesu, akým ste nad svojou témou premýšľali. Objavili ste niečo nové?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ako by vnímal túto situáciu niekto iný z vášho okolia?2. Ako by ju vnímal expert na túto tému?3. Čo je v tejto situácii podľa vás dôležité pre vás a pre vášho partnera?4. Aký by mal byť výsledok tejto situácie?5. Čo by bolo vtedy iné?6. Čo by ste mohli urobiť, aby ste to dosiahli?7. Čo ešte iné by sa dalo urobiť?8. Ako sa budete na túto situáciu pozerat' o 5 rokov?	
Zhrnutie	
<p>Pomocou tejto úlohy účastníci budú môcť precvičovať vedomosti získaných samoštúdiom v praxi, najmä formuláciu otázok formou sebakoučovania. Prispeje to k rozvíjaniu ich koučovacích zručností.</p>	

7.4. Model koučovacieho rozhovoru GROW

Aktivita č. 7.4.	
MODUL	Motivácia prostredníctvom koučingu
TÉMA	Model koučovacieho rozhovoru GROW
Názov aktivity	Ako viesť koučovací rozhovor metódou GROW?
Pedagogický cieľ	Vedieť používať metódu GROW v praxi
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	80 minút
Prostredie	Trieda
Veľkosť skupiny	10-12 účastníkov
Metóda	Práca vo dvojici, diskusia vo veľkej skupine
Nástroje	Pero, papier
Opis aktivity	
<p>Účastníci sa rozdelia do dvojíc. Z dvojice jeden účastník bude v pozícii kouča, druhý v pozícii klienta Klient popíše problémovú situáciu.</p> <p>Úlohou kouča je sformulovanie otázok pomocou metódy GROW, tak aby vedeli spoločne pracovať na popísanej problémovej situácii.</p> <p>Rekapitulácia metódy GROW</p> <p>Goals – Stanovenie cieľa</p> <ul style="list-style-type: none">- Identifikovanie oblasti rozhovoru- Dlhodobý cieľ- Cieľ stretnutia<ul style="list-style-type: none">o Sťažnosť (oni robia ...)o Žiadosť (ja chcem, aby ...)o Objednávka (a od teba potrebujem=JA+TY+TU+TERAZ „... Čo môžem ja urobiť, aby to bolo pre teba užitočné?“)- Stanovenie priorít- Dohoda o spôsobe práce <p>Reality - Realita</p> <ul style="list-style-type: none">- S kým/čím všetkým, táto téma súvisí? - zmapovať realitu zo všetkých strán- Rozšíriť uvedomenie situácie (cirkulárne otázky)	

- Objaviť minulé zdroje úspechu (napr. aj na základe techniky škálovania...)
- Hľadať výnimky z problému – kedy sa niečo nedeje, čo zabralo v minulosti = potenciál riešenia v budúcnosti

Options - Možnosti

- Brainstorming nápadov – povzbudzovať hľadať riešenia, ide o kvantitu riešení, nehodnotiť návrhy
- Pozor, hranice neexistujú, hranice si kladieme my
- Otázka: „Čo ešte ...?“
- Podávanie nápadov od kouča

Will – Výber riešenia (voľba)

- Výber najvhodnejšej alternatívy riešenia
- Mapovanie prípadných prekážok/bariér + spôsoby ich odstránenia
- Prvý krok: „Čo urobíte ako prvý krok? Kedy začnete?“
- Škálovanie – Odhodlanie zrealizovať dané riešenie (Názov stupnice, Popis škály, Zmeranie)
- Priestor na vyjadrenie – Čo chce ešte povedať ?...
- Spätná väzba na stretnutie ...
- Dohovor na ďalšom stretnutí

Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)

1. Vytvorte dvojice. Dohodnite sa navzájom o rolách v skupine tak, aby z dvoch členov jeden účastník bol v pozícii kouča, druhý v pozícii klienta.
2. Vyberte tému tak, aby účastník v pozícii – klienta vedel popísať svoju problémovú situáciu a to, v čom potrebuje pomoc od kouča.
3. Úlohou kouča je sformulovanie otázok pre klienta pomocou metódy GROW, aby vedeli na ňom pracovať spolu v priebehu 20 minút.
4. Po 20 minútach vymeňte pozície/role a opakujte cvičenie.
5. Diskutujte s lektorom a ostatnými účastníkmi vo veľkej skupine o vašich skúsenostiach pri používaní metódy GROW.

Zhrnutie

Pomocou tejto úlohy účastníci budú môcť precvičovať vedomostí získaných samoštúdiom v praxi za pomoci lektora. Po získaní praktických zručností budú vedieť aplikovať metódu GROW pri práci s klientom.