

# Obsah

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>O autorech .....</b>                               | <b>10</b> |
| <b>Návod k použití .....</b>                          | <b>12</b> |
| <b>Předmluva k českému vydání .....</b>               | <b>14</b> |
| <br>                                                  |           |
| <b>1. Proč koučovat? .....</b>                        | <b>17</b> |
| 1.1 Ekonomické vlivy .....                            | 18        |
| 1.2 Moderní pracovník .....                           | 19        |
| 1.3 Změna hodnot .....                                | 21        |
| 1.4 Výzva pro vedoucího .....                         | 22        |
| <br>                                                  |           |
| <b>2. Co přináší koučování? .....</b>                 | <b>25</b> |
| 2.1 Co přináší koučování pracovníkovi? .....          | 26        |
| 2.2 Co přináší koučování vedoucím? .....              | 26        |
| 2.3 Co přináší koučování firmě a zákazníkům? .....    | 27        |
| <br>                                                  |           |
| <b>3. Co rozumíme pod pojmem koučování? .....</b>     | <b>29</b> |
| 3.1 Charakteristika koučování .....                   | 32        |
| 3.2 Vedení a koučování .....                          | 34        |
| <br>                                                  |           |
| <b>4. Základní přístupy koučování .....</b>           | <b>41</b> |
| Každý člověk je jedinečnou individualitou .....       | 42        |
| Každý člověk vnímá svět jinak .....                   | 42        |
| Srovnání mechanistického a systemického myšlení ..... | 47        |
| Komunikace ze systemického pohledu .....              | 49        |
| Učení ze systemického pohledu .....                   | 50        |
| Problém je to, co někdo jako problém definuje .....   | 51        |
| Lidé se mohou změnit pouze sami .....                 | 51        |
| Malé změny mohou mít velký dopad .....                | 54        |
| Každá změna má svou cenu .....                        | 55        |
| Lidé jsou z principu „dokonalí“, ne „neschopní“ ..... | 55        |



|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Lidé mají sklon chovat se podle očekávání druhých .....                             | 56 |
| Každý člověk má v každém okamžiku prostor k jednání<br>a je za sebe odpovědný ..... | 58 |
| Prověřovat je dobré, důvěřovat je lepší .....                                       | 61 |
| Každý člověk má základní potřebu získávat uznání .....                              | 63 |
| Změna je možná kdykoli .....                                                        | 64 |
| Za vším stojí dobré úmysly a konkrétní užitek .....                                 | 66 |
| Každý ví, co je pro něj dobré .....                                                 | 67 |
| Myšlenky, pocity a skutky tvoří jednotu .....                                       | 68 |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Základní postoje .....</b>            | <b>69</b> |
| Empatie .....                               | 71        |
| Akceptování .....                           | 72        |
| Kongruence .....                            | 72        |
| Důvěra .....                                | 74        |
| Zájem o „svět“ druhého .....                | 74        |
| Co způsobují základní postoje .....         | 74        |
| <b>6. Nástroje .....</b>                    | <b>77</b> |
| 6.1 Vytváření vztahu .....                  | 79        |
| Raport .....                                | 79        |
| Sledujte kanály vnímání .....               | 80        |
| Pozorujte řeč těla .....                    | 81        |
| Dbejte na to, jaký dojem sami děláte .....  | 83        |
| Oslovujte pracovníka jménem .....           | 83        |
| 6.2 Otázky .....                            | 83        |
| Druhy otázek .....                          | 86        |
| Na co se kouč ptá? .....                    | 94        |
| Od problému k řešení .....                  | 101       |
| 6.3 Aktivní naslouchání .....               | 102       |
| Oční kontakt .....                          | 103       |
| Rušivé faktory .....                        | 104       |
| Podíl rozhovoru .....                       | 104       |
| Čas na odpověď aneb Chování v pauzách ..... | 104       |
| Přítakání .....                             | 105       |



|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| Zrcadlení .....                                                      | 106        |
| Navázání na představy koučovaného.....                               | 107        |
| Kladení otázek .....                                                 | 108        |
| Je třeba mít jasno .....                                             | 112        |
| Shrnutí .....                                                        | 112        |
| Zapisování a znázorňování .....                                      | 113        |
| 6.4 Metamodel jazyka .....                                           | 115        |
| 6.5 Informace .....                                                  | 119        |
| 6.6 Sdělení vzájemných očekávání .....                               | 120        |
| 6.7 Poskytování a přijímání zpětné vazby .....                       | 123        |
| 6.8 Práce s emocemi .....                                            | 132        |
| 6.9 Zveřejnění .....                                                 | 135        |
| 6.10 Z oběti tvůrcem .....                                           | 136        |
| 6.11 Přerámcování .....                                              | 139        |
| 6.12 Změna vzorce .....                                              | 143        |
| 6.13 Jak zacházet s chybami .....                                    | 145        |
| 6.14 Jak zacházet s návrhy řešení .....                              | 148        |
| Jak konstruktivně mluvit .....                                       | 152        |
| 6.15 Mentální techniky .....                                         | 155        |
| Vizualizace .....                                                    | 155        |
| Zdrojový stav .....                                                  | 157        |
| Relaxační cvičení, které nám pomáhá uvědomit si vlastní zdroje ..... | 158        |
| Vizualizace koučovacího rozhovoru .....                              | 159        |
| <b>7. Průběh koučovacího procesu .....</b>                           | <b>161</b> |
| 7.1 Možné příležitosti k rozhovorům .....                            | 164        |
| 7.2 Přehled.....                                                     | 166        |
| 7.3 Příprava na koučovací rozhovor.....                              | 167        |
| Vhodné prostředí (setting) .....                                     | 169        |
| 7.4 Fáze I .....                                                     | 171        |
| Vyjasnění vztahu .....                                               | 171        |
| Analýza současného stavu .....                                       | 173        |
| 7.5 Fáze II .....                                                    | 176        |
| Fantazie o budoucnosti .....                                         | 176        |
| Cíl, dílčí cíl, první krok .....                                     | 177        |



|           |                                                                               |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.6       | Fáze III.....                                                                 | 179        |
|           | Odstranění překážek .....                                                     | 179        |
|           | Aktivování zdrojů .....                                                       | 181        |
| 7.7       | Fáze IV .....                                                                 | 183        |
|           | Realizace .....                                                               | 183        |
|           | Kontrola dosažení cíle .....                                                  | 183        |
| 7.8       | Zpracování .....                                                              | 185        |
| 7.9       | Příklady .....                                                                | 189        |
|           | Vedoucí není spokojena s chováním pracovnice .....                            | 189        |
|           | Vedoucí není spokojen s chováním pracovníka .....                             | 198        |
|           | Pracovník přichází s problémem .....                                          | 203        |
|           | Návštěva semináře – transfer .....                                            | 205        |
| <b>8.</b> | <b>Z praxe .....</b>                                                          | <b>209</b> |
| 8.1       | Pasti při koučování .....                                                     | 210        |
|           | Nerozhodný začátek .....                                                      | 210        |
|           | Rozhovor bez získání souhlasu .....                                           | 211        |
|           | Příliš brzy přecházíme k cíli, případně k řešení .....                        | 211        |
|           | Bráníme sami sobě v ptaní (a naslouchání) tím, že myslíme,<br>že „víme“ ..... | 211        |
|           | V otázkách nám brání to, že se cítíme dotčeni .....                           | 212        |
|           | Ignorování rušivých vlivů .....                                               | 213        |
|           | Vystřelíme veškerou munici .....                                              | 214        |
|           | Ptáme se na vlastní mapu .....                                                | 214        |
|           | Točíme se v kruhu .....                                                       | 215        |
|           | Ping-pong .....                                                               | 215        |
|           | Necháme koučovaného uniknout .....                                            | 215        |
|           | Společné fňukání .....                                                        | 216        |
|           | Sám kouč nemá jasno .....                                                     | 216        |
|           | Nejasný vztah mezi koučem a pracovníkem .....                                 | 216        |
|           | Stanovujeme diagnózu .....                                                    | 217        |
|           | Výčitky .....                                                                 | 218        |
|           | Nebereme problém vážně .....                                                  | 218        |
|           | Přesvědčování místo koučování .....                                           | 219        |
|           | Dokoučování k věcem, které jsou pevně dané .....                              | 219        |



|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| Odvádění pozornosti, vytáčení, vyhýbání, cynismus .....       | 220        |
| Vyslýchání .....                                              | 220        |
| Pracovník nepřestává mluvit .....                             | 221        |
| Pracovník odpovídá velmi stroze .....                         | 222        |
| Pokušení: Bezmocnost .....                                    | 222        |
| Pokušení: Odborník .....                                      | 222        |
| Pokušení: Nekompetentnost .....                               | 223        |
| Pokušení: Hovory o ostatních .....                            | 223        |
| 8.2 Vlastní postoje, které brání koučování .....              | 224        |
| Na koučování není čas .....                                   | 224        |
| Mluvit je lepší než se ptát .....                             | 226        |
| Všichni pracovníci jsou stejní .....                          | 227        |
| Co si pracovníci pomyslí, když najednou začnu koučovat? ..... | 227        |
| To už přece dělám léta! .....                                 | 227        |
| <b>Hranice koučování .....</b>                                | <b>229</b> |
| <b>Než začnete koučovat .....</b>                             | <b>231</b> |
| <b>Příloha: Prohlubující informace .....</b>                  | <b>235</b> |
| Práce s cíli .....                                            | 235        |
| Motivace .....                                                | 238        |
| Test motivátorů .....                                         | 242        |
| Pygmalionský efekt .....                                      | 250        |
| Možná řešení ke cvičení o metamodelu .....                    | 253        |