

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Katedra sociológie a andragogiky

Koučovanie ako súčasť kultúry modernej spoločnosti.

COACHING AS A PART OF MODERN SOCIETY CULTURE COMPANY

ZÁVEREČNÁ BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce:

Autorka:

Mgr. Ondřej Valenta

MVDr. Iveta Madliaková

Bratislava 2010

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Koučovanie ako súčasť kultúry modernej spoločnosti“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

.....
vlastnoručný podpis

V Bratislave, 30. 03. 2010

ANOTÁCIA

Bakalárska diplomová práca je venovaná téme ako implementácia koučingu v stredne veľkej predajnej spoločnosti pomohla vyriešiť problém s nízkymi predajmi niektorých obchodných zástupcov a nespokojnosť zákazníkov. Cieľom práce je navrhnúť postup pri zavádzaní koučovania v konkrétnej organizácii – od úvah, ktoré predchádzali a viedli k jeho zavedeniu, cez jeho prípravu, praktickú aplikáciu až po vyhodnotenie jeho prínosov a zároveň skonštatovanie jeho nedostatkov.

Prvá – teoretická časť, je venovaná širšej teórii, z ktorej koučovanie vychádza, osobnosti kouča a koučovaného. Druhá – praktická sa zaoberá konkrétnym popisom zavádzania koučovania do vnútrofirmernej praxe, pretože našim cieľom bolo dosiahnuť významné zvýšenie výsledkov predaja a spokojnosti zákazníkov aj obchodných zástupcov.

V záverečnej časti autorka opisuje stav po zavedení procesu, vyzdvihuje prínosy a konštatuje nedostatky, ktoré so sebou prinieslo jeho zavedenie.

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som chcela vyjadriť vďaku pánovi Mgr. Ondřejovi Valentovi, za trpezlivosť, toleranciu a ústretovosť pri vzniku záverečnej bakalárskej práce.

V Bratislave, 30. 03. 2010

OBSAH

ÚVOD	7
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	8
1.1 Koučovanie	8
1.1.1 Koučovanie – história	8
1.1.2 Vymedzenie pojmu, foriem a prístupov koučovania	13
1.1.3 Koučovanie ako súčasť rozvoja ľudských zdrojov	15
1.1.4 Koučovanie ako súčasť kultúry modernej spoločnosti	16
1.1.5 Prínosy a limity koučovania	22
1.1.6 Meranie úspešnosti procesu koučovania	24
1.1.7 Súčasný stav trhu na Slovensku a vo svete	24
1.2 Kouč	26
1.2.1 Charakteristika osoby a filozofia kouča	26
1.2.2 Rola, úloha a vklad kouča	27
1.2.3 Kompetencie kouča	29
1.3 Koučovaný	31
1.3.1 Dospelý človek a učenie	31
1.3.2 Skompetentňovanie koučovaného a kompetenčný model	32
1.3.3 Koučovaný – jeho výkon a motivácia	35
2 EMPIRICKÁ ČASŤ	38
2.1 Koučing ako efektívny nástroj riešenia problému	38
2.1.1 Prípravná fáza	39
2.1.1.1 Vymedzenie problému a zadefinovanie cieľa	39
2.1.1.2 Výber metódy – spôsobu koučovania – rozhovory, dotazníky	41
2.1.1.3 Výber a príprava kouča	47
2.1.1.4 Výber koučovaného	49
2.1.1.5 Časový harmonogram	50
2.1.2 Realizácia procesu – aplikácia koučingu do predajnej návštevy ...	51
2.1.2.1 Realizácia procesu pred predajnou návštevou	51
2.1.2.2 Realizácia procesu počas predajnej návštevy – vymedzenie rolí	51
2.1.2.3 Realizácia procesu po predajnej návšteve	51
2.1.2.4 Plán rozvoja – kľúčové miesto kouča	52
2.1.3 Vyhodnotenie koučovacieho procesu	55
2.1.3.1 Diskusia	55
2.1.3.2 Identifikované prínosy koučovania v našej spoločnosti	57

ZÁVER	60
ZOZNAM POUŽITEJ A DOPORUČENEJ LITERATÚRY	61
PRÍLOHY	64

ÚVOD

Koučing – koučovanie nie je móda, v súčasnosti je to jeden z kľúčových faktorov úspechu jednotlivca a organizácie.

Cieľom predloženej práce je navrhnúť postup pri zavádzaní koučovania v konkrétnej organizácii.

Bakalárska diplomová práca je venovaná téme ako implementácia koučingu v stredne veľkej predajnej spoločnosti pomohla vyriešiť problém s nízkymi predajmi niektorých obchodných zástupcov a nespokojnosť zákazníkov.

Práca je rozdelená na teoretickú a empirickú časť.

V teoretickej časti sa venujeme histórii koučovania, vymedzíme pojmy, prístupy a formy, popíšeme kouča i koučovaného.

Pretože názov práce je „Koučovanie ako súčasť kultúry modernej spoločnosti“ a zavedenie koučovania do organizácie je zmena, ktorá zásadne súvisí s podnikovou kultúrou, zaradili sme do teoretickej časti podkapitolu s týmto názvom.

V praktickej časti s ohľadom na cieľ svojej práce podrobne popisujeme ako sme postupovali pri zavádzaní koučovania v našej organizácii. Od prípravy cez praktickú aplikáciu koučingu do predajnej návštevy pomocou koučovacích dotazníkov a plánov rozvoja až po vyhodnotenie celého procesu.

Empirickú časť uzatvárame diskusiou a identifikovanými prínosmi koučovania.

1 Teoretické východiská

V časti teoretických východísk sa budeme venovať histórii koučovania, zameriame sa na odlíšenie koučingu od tréningu a mentoringu, vymedzíme pojmy, prístupy a formy koučovania a poukážeme na jeho limity a prínosy.

Pretože zavedenie koučovania do organizácie je zmena, ktorá zásadne súvisí s podnikovou kultúrou, zaradili sme do tejto časti podkapitolu Koučovanie, ako súčasť kultúry modernej spoločnosti.

Popíšeme osoby, ktoré sa procesu zúčastňujú - kouča i koučovaného. S ohľadom na tému práce popíšeme ako implementácia koučingu môže pôsobiť na správanie - merateľnú a rozvíjateľnú kompetenciu predajného zástupcu, na ktorú sme sa zamerali pri riešení nášho problému s nízkymi predajmi.

V tejto časti popíšeme, prečo sa oplatí rozvíjať ľudské zdroje koučovaním, ako zmerať úspešnosť tohto procesu a dôvody presadzovania koučingu v súčasnosti vo svete aj na Slovensku.

1.1 Koučovanie

1.1.1 Koučovanie – história

Názory na vznik koučovania sa rôznia.

Princíp koučovania je starý ako ľudstvo samo. Dlhو trvalo, pokiaľ sa tento prístup začal využívať. V histórii nachádzame osobnosti, ktoré využívali koučovací prístup aj bez toho, aby si to uvedomovali.

Slovo „kouč“ , bolo prvý krát použité v 15. storočí v Anglicku (Baek-Kyoo, 2005). Fisher-Epe (2006) dodáva, že v roku 1848 sa slovo kouč objavuje ako hovorové slovo v slovníku univerzitných študentov, ktorí ním označovali súkromného opatrovníka študentov. Podľa neho slovo kouč ako preklad anglického slova „coach“ znamená kočiar. Tento pojem vystihuje podstatu koučovania ako kočiar, ktorý je pomocný prepravný prostriedok a ním sa vydávame na cestu a dosahujeme ním určitý cieľ.

Traduje sa, že princíp „súčasného“ koučovania vznikol v športe, kedy prípravu športovca musel na čas prevziať tréner, ktorý danému športovému odvetviu vôbec nerozumel. Keďže nemohol svojich zverencov viesť, musel sa to od nich najskôr naučiť. Pýtal sa ich, kládol im užitočné otázky, ako dosahovali svoj výkon, čo robili pre to, aby boli dobrí, čo potrebujú teraz, aby to znovu fungovalo. Zrazu zistil, že športovci zvýšili svoju výkonnosť podstatne viac ako s predchádzajúcim trénerom (Parma, 2006).

Vďaka efektívnosti a dosiahnutým výsledkom v športovom odvetví boli princípy koučovania postupne implementované do riadenia ľudských zdrojov (Withmore, 2005).

Viacere definície dávajú do pozornosti, že podstatou koučovania je :

- Uvedomenie si reality, rozsahu svojich schopností a limitov (napr. Barták, 2007, Withmore, 2005).
- Napomáhanie koučovanému hľadať vlastné riešenia a cesty pri dosahovaní svojich cieľov (tamtiež).

Dlhodobo obchodné firmy nevyužívali koučingový prístup a ani v iných oblastiach nebol využívaný. V súčasnosti je využívaný len v malom percente (viď školský vzdelávací systém). A to aj napriek jeho obrovským možnostiam.

Obrovský úspech rozvoja technológií postupne priviedol spoločnosť k snahe zamerať sa na vzťahy na pracovisku. Stroje boli „zručnejšie a zručnejšie“ a konkurencia postupne narastala. Konkurenčný boj spôsobil, že firmy potrebovali stále kvalitnejších ľudí. V oblasti ľudských zdrojov sa začali prieskumy úspechu a kvality rôznych firiem. Hlavnou otázkou okrem zlepšovania strojov bolo zvyšovanie produktivity ľudí.

Vysoká konkurencia firiem spôsobila, že sa zvyšoval aj záujem o to, čo robia nadpriemerní manažéri a špecialisti. Tak vznikalo know-how v oblastiach ako: komunikácia, narábanie s časom, asertivita, vyjednávanie, motivácia atď.

Toto know-how začali do firiem implementovať ľudia, ktorí mali naštudované dané poznatky a nemuseli byť jeho nositeľmi.

Koučing priniesol nový rozmer do rozvoja ľudí. Dlhodobo pred jeho zavedením sa verilo, že najlepší spôsob rozvoja je učiť sa od najlepších. Ale najlepší sa učili od koho? Baťa sa nestal Baťom študovaním kníh o líderstve. Salvátor Dalí sa nestal slávnym umelcom preto, že vyštudoval prestížnu univerzitu, kde učili najlepší učitelia. Odpoveďou je schopnosť rozvinúť vlastný potenciál.

Pretože konkurencia spôsobila, že všetky firmy využívajú najlepšie technológie a všetci manažéri sú mnohokrát preškolení tréningami zručností, kde im bolo poskytnuté najlepšie know-how, bolo treba nájsť spôsob, ako byť lídrom na trhu.

Z analýz firiem, ktoré sú lídrami na trhu (Williams, 2007) vyplýva, že rozdiel medzi úspešnými a špičkami na trhu je schopnosť firmy vytvoriť také podmienky pre zamestnancov, aby mohli maximálne rozvíjať svoj potenciál tým, že sa budú seberealizovať. Tréning pomáha zlepšovať zručnosti a tak zlepšiť seberealizáciu. Ale tréning vždy len využíva know-how, ktoré je obrazom minulosti. Teda kópiou iných.

V terminologickom a výkladovom slovníku *Výchova a vzdelávanie dospelých - Andragogika* (Hotár, Paška, Perhács, 2000, s. 456) je tréning definovaný ako : „akýkoľvek organizačný postup, ktorého zámerom je učenie účastníkov s cieľom prispieť k rozvoju organizácie“.

Tréning je väčšinou skupinová forma rozvoja zameraná na rozvoj zručností, ktoré sa osvedčili v iných firmách. Je vhodný pre tie skupiny ľudí, ktoré robia pomerne

štandardizovanú prácu a firma si vystačí so zvyšovaním zručností (Buckley R., Caple J., 2004).

V skupinovom tréningu je jasne daná téma a zručnosť, ktorá sa učí. Nie je tak individualizovaná implementácia zručností do praxe. To už je na absolventovi tréningu.

Tréner je človek, ktorý má pozbierané know-how a je schopný trénovať dané zručnosti. Sám ich nemusí ovládať, ale jeho úlohou je prenos know-how do vybratej skupiny ľudí. Používa expertný prístup, on vie, čo a ako treba učiť. Účastník tréningu ako žiak v škole naberá know-how, ktoré pochádza z vonkajšieho sveta, nie z jeho vlastných skúseností.

Dvořáková (2004, s. 44) definuje mentorovanie ako proces, pri ktorom si „vzdelávaný osvojuje pod dohľadom ním vybraného školiteľa – mentora zručnosti a schopnosti, ktoré potrebuje pre svoj odborný i sociálny rozvoj“.

Mentor je expert v oblasti, ktorú učí, je nositeľ daného know-how. Využíva svoje bohaté skúsenosti z práce v danej oblasti a odovzdáva svoje poznatky svojmu zverencovi.

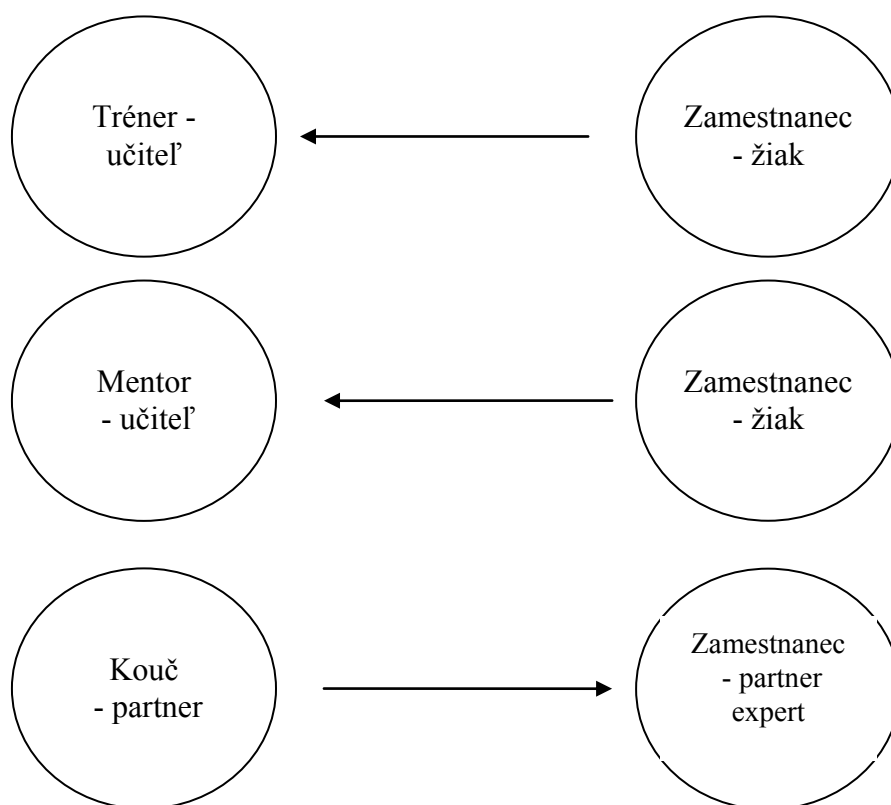
Oba vyššie uvedené prístupy sú expertné a očakávajú, že zverenec sa bude od nich učiť ako žiak v škole. V oboch prístupoch sa od zverenca – zamestnanca očakáva, že sa bude učiť z vonkajších zdrojov. Tréner učí zručnostiam, ktoré sa vo svete biznisu osvedčili. Mentor učí vlastným príkladom na základe jeho špecifických skúseností.

Ján Barták (2007, s. 142) definuje mentorovanie ako obdobu koučovania. Píše, že sa jedná o „dlhodobé vedenie, vysvetľovanie, iniciovanie rozvoja, dávanie pripomienok a periodickú kontrolu pracovníka, pričom školenému pracovníkovi sa ponecháva určitá iniciatíva a zodpovednosť, vrátane možnosti vlastnej voľby mentora – poradcu“.

Koučing pomáha rozvíjať vlastné, originálne zdroje, a to je zásadný rozdiel oproti prístupu v tréningu i mentoringu. Firmy sa tak prestávajú snažiť prispôbovať ľudí k potrebám pozície a firmy. Začínajú viac a viac prispôbovať pozície schopnostiam a predpokladom zamestnancov. Preto prechod od tréningu cez mentoring ku koučovaniu je možný len vtedy, ak vnímame firmu ako organizmus.

V súčasnosti zákazník dostáva ponuky, ktoré sú prakticky identické z hľadiska technológie, ale sú odlišné z hľadiska spôsobu, ktorým sa ponúkajú. Zákazník si už nekupuje len produkt, ako to bolo v minulosti, ale predovšetkým vzťah. A na vytvorenie vzťahu potrebuje mať firma identitu a charakteristiky, ktoré vzbudzujú dôveru. Koučing rozvíja osobnosť jemu vlastným spôsobom, buduje sebadôveru a identitu.

Vzťahy medzi jednotlivými subjektami:



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Whitmore, 2005

Zamestnanec - žiak vystupuje zo svojho sveta, aby sa učil z vonkajšieho zdroja, od trénera alebo mentora. Tréner a mentor vyzýva žiaka, aby sa učil z vonkajších zdrojov a je mu užitočný pri poskytovaní know-how a učení sa zručností, ktoré sa osvedčili v iných firmách.

Zamestnanec – partner - expert sa v koučingu zameriava na vlastné zdroje a kouč vstupuje do myšlienkového a emocionálneho sveta koučovaného, aby mu bol užitočný pri hľadaní vlastných zdrojov a ciest k riešeniu problémov.

Rozdiely medzi prácou kouča a mentora:

Mentor	Kouč
Učí.	Pomáha učiť sa.
Zameriava sa prevažne na hrubé zručnosti – know-how a ich predávanie.	Zameranie na mäkké zručnosti a ich rozvoj.
Odborník v oblasti, ktorá je predmetom vzdelávania.	Odborník v koučovaní – nie je garantom na oblasť vzdelávaného.
Potrebuje profesijnú odbornosť v danom odbore.	Nepotrebuje odbornosť v danom odbore
Prevažne využíva oznamovacie vety.	Využíva otázky.
Ponúka riešenia.	Pomáha nachádzať riešenia.
Odovzdáva overené informácie.	Hľadá riešenia, ktoré nemusia byť overené.
Využíva iné formy vzdelávania ako napr. lektorovanie, koučovanie.	Využíva prevažne koučovanie.
Podrobne pozná pracovnú pozíciu, procesy a firemnú kultúru.	O pozícii, procesoch a firemnej kultúre sa dozvedá od koučovaného.
Zodpovedný v napĺňaní cieľov.	Zodpovednosť za ciele nesie koučovaný.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rozdiely medzi prácou kouča a trénera

KOUČ	TRÉNER
Zameriava sa na učenie a implementáciu nového postoja, zručností do praxe.	Je vhodný na získavanie vedomostí a tréningovanie zručností.
Efektivita financií rastie na základe schopností ľudí reálne implementovať nové prístupy a spôsoby.	Efektivita financií je monitorovaná spätnou väzbou na konci tréningu.
Pracuje so skupinou a jednotlivcom v priamom kontexte s pracovnými úlohami, kde modelovanie a teória sú pomôckami na riešenie reálnych zadaní.	Pracuje so skupinou najmä s dôrazom na tému, odovzdanie vedomostí a modelovanie situácií ako príkladov k teóriám a ukážok možností riešenia problémov.
Koučing rozvíja koučovaného zodpovednosť aj proces implementácie.	Zodpovednosť trénera je urobiť maximum v rámci tréningov v oblasti odovzdania vedomostí a zručností. Zodpovednosť účastníkov za implementáciu zostáva často hmlistá a úspešnosť implementácie nebýva meraná.
Koučing je založený na partnerskom prístupe. Cieľom je venovať sa postojom, hodnotám a presvedčeniam koučovaného, aby sa posilnil implementačný efekt nových vedomostí a zručností, presvedčení.	Tréning poskytuje väčšinou expertný prístup (zakotvený v modeli „učiteľ - žiak“). Problematika zmeny postoja a jeho dlhodobého ukotvenia väčšinou nie je cieľom, aj keď v niektorých prípadoch sa udeje. Pri tréningu sa sústreďuje na zručnosť.

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.1.2 Vymedzenie pojmu, foriem a prístupov koučovania

Cieľom koučovania je zlepšiť vnímanie reality, podporovať vnútornú

motiváciu, aktivitu, vytvárať a posilňovať zodpovednosť a sebadôveru koučovaného (Whitmore, 2005).

Definície ukazujú na spoločný fakt, že koučovanie prispieva :

- k efektívnosti (napr. Stacke, 2005),
- k zvyšovaniu pracovného výkonu (napr. Barták, 2007),
- k zvyšovaniu kvality života (napr. Griffiths, Campbell, 2009).

Autori ako Parma (2006) alebo Whitmore (2005) poukazujú na účinnosť koučovania tým, že:

- rozvíja osobnosť zamestnancov,
- zvyšuje výkonnosť a produktivitu,
- podporuje lepšie využitie zdrojov a kapitálu,
- rozvíja kompetencie,
- podporuje kreativitu ,
- zvyšuje schopnosť sa učiť,
- zvyšuje schopnosti, ktoré sú potrebné pri reakcii na zmeny ,
- podporuje motiváciu zamestnancov,
- zlepšuje sebareflexiu,
- prispieva k zmene firemnej kultúry,
- zlepšuje vzťahy a kvalitu života,
- rozvíja timemanažment (efektívne využívanie času, maximalizácia vlastných možností, schopnosť intenzívneho sebarozvoja a podobne).

Čo sa týka foriem koučovania, je ich viacero. Môžeme ich rozdeliť napríklad podľa obsahu a cieľov na:

- expertízne, korporátne, kariérne, osobnostné koučovanie,
- životné koučovanie – Life coaching – proces zameraný na rast koučovaného v životných a osobných oblastiach,
- skupinové koučovanie – sústreďuje sa na koučovanie skupiny, je zamerané na dosahovanie spoločných cieľov alebo vytvorenia kooperujúcej atmosféry v skupine,
- výkonnostné koučovanie - Executive coaching – špeciálna forma koučingu, ktorá sa sústreďuje na koučovanie vyššieho manažmentu, má za cieľ vyšší výkon a efektivitu koučovaného.

Z hľadiska prístupu je možné koučovanie rozdeliť na množstvo, až na desiatky rôznorodých prístupov a metodík, napr. GROW model (Whitmore, 2005), ktorý je v podmienkach Slovenska rozšírený a odvolávame sa naň aj v empirickej časti našej práce, vzhľadom k priekopníkovi tohto prístupu – Johnovi Witmorovi (2005), ďalej to môže byť napr.:

- Solution Focused Brief Coaching – koučovanie zamerané na riešenia (Frank Bresser Consulting and Associates, 2009).
- Systemické koučovanie (Parma, 2006).

Podľa počtu vzdelávaných rozoznávame koučovanie:

- individuálne,
- skupinové.

Podľa osoby, ktorá ho realizuje:

- Interné – je realizované vo firme interným pracovníkom, ktorý je špecializovaný na vykonávanie funkcie interného kouča. Podmienkou je, aby takýto kouč disponoval požadovanými skúsenosťami a odbornosťou.
- Externé – realizované externým koučom, ktorý túto profesiu vykonáva minimálne ako semi - profesiu. Takýto kouč častokrát nepozná odborné zázemie koučovaného.

1.1.3 Koučovanie ako súčasť rozvoja ľudských zdrojov

Profesionálne koučovanie sa v manažérskej praxi osvedčuje ako nástroj riadenia ľudí, ktorý je účinnejší ako riadenie pomocou inštrukcií a príkazov (Giertlová, 2004, s. 26).

Koučing pomáha koučovanému rozvíjať riešenia pre konkrétne problémové situácie a to využitím interných zdrojov koučovaného. Koučing sa zameriava viac na presvedčenia a postoje, ktoré bránia alebo pomáhajú koučovanému v dosahovaní cieľov. Zručnosť sa efektívne naučí vtedy, keď je k nej aj pozitívny postoj a presvedčenie. Inak aj naučená zručnosť zostane neimplementovaná do praxe, lebo môže byť v rozpore s presvedčeniami a postojmi.

Koučovanie má nezastupiteľné miesto pri budovaní výkonovo orientovanej firmy. Uplatňuje sa spravidla tam, kde doterajšie prístupy už nestačia, a to u manažérov, ktorí sú odborne dobre pripravení, profesionálne zdatní, majú niekoľkoročné manažérske skúsenosti, absolvovali často množstvo vzdelávacích podujatí a napriek tomu majú záujem o ďalší odborný a osobnostný rast. U týchto manažérov prichádza koučing ako nadstavba na doterajšie vzdelávanie a jeho cieľom je pomôcť riešiť najnáročnejšie situácie a zložité problémy, napr. riešenie vážnych konfliktov v tíme, ale môže to byť aj nedostatočná motivácia, či pocity vyčerpania až vyhorenia manažéra.

Manažér potrebuje kouča, ak:

- nemá čas,
- radšej si všetko urobí sám, než aby čakal, kým to urobia jeho podriadení,
- nezvláda vzťahy vo svojom okolí, medzi podriadenými a nadriadenými,
- myslí si, že niečo nedokáže,

- potrebuje novú inšpiráciu,
- z 360-stupňovej spätnej väzby sa dozvie o svojich nedostatkoch,
- stojí pred neštandardnou výzvou.

Koučovanie však nedosiahne želaný efekt, ak bude len zo strany kouča, pretože nevyhnutnou súčasťou úspechu je vnútorná motivácia, vlastné presvedčenie a vlastné rozhodnutie koučovaného manažéra alebo zamestnanca.

1.1.4 Koučovanie ako súčasť kultúry modernej spoločnosti

Keď hovoríme o tradičnej firme, máme na mysli vnímanie, budovanie a udržiavanie firmy ako stroja. Nástupom vedecko-technickej revolúcie došlo k vnímaniu firmy ako zložitého mechanického stroja. Firmy sa snažili okrem technológií merať aj prejavy zamestnancov. Čo vedeli odmerať, snažili sa napasovať do obrazu stroja, teda sa snažili donútiť ľudí sa prispôbiť merateľným faktorom, aby boli technologicky riaditeľní. A ak bolo niečo ťažko merateľné, teda nekontrolovateľné a riaditeľné, tak sa to snažili eliminovať. Tak vznikla celá generácia manažérov, predovšetkým do 80. rokov 20. storočia, ktorí verili a boli nositeľmi presvedčenia, že profesionálny manažér je objektívny, nevnáša do práce emócie, oddeľuje súkromie a prácu a pod. Tento prístup k firme ako stroju a teda i k človeku ako súčiastke stroja mal svoje limity. Človek je sociálna bytosť a viac organizmus ako stroj. Nižšie v tabuľke popisujeme základné rozdiely medzi popisom firmy ako stroja a firmy ako organizmu. Z hľadiska našej témy oba popisy jasne ukazujú, čo z hľadiska rozvoja ľudských zdrojov preferujú. Ak hovoríme o firme ako stroji, potom tento technologický prístup preferuje predovšetkým tréning ľudí v zručnostiach, ktoré firma potrebuje, aby stroj dobre fungoval. Zručnosť je automatizácia a štandardizácia správania, konania, ktoré sa pomocou tréningu „klonuje“, implementuje do firmy. Tým vzniká monokultúra, stroj. Na druhej strane, v predstave firmy ako organizmu okrem prirodzených potrieb rozvoja zručností je dôležité podporovať seberealizáciu každej časti firmy tak, aby maximálna seberealizácia ako hlavný motivačný faktor umožnil firme vysoko efektívne a nenásilne pracovať (Whitmore, 2005). Oproti tomu vo firme, ktorá je obrazom stroja, sa motivuje hlavne strachom a tlakom. A ak peniazmi, tak vzniká žoldácke prostredie. A žoldák pracuje prirodzene do výšky žoldu. Avšak vo firme, kde je človek motivovaný cez seberealizáciu, odovzdá omnoho viac ako žoldák. Preto je koučing významný nástroj pre rozvoj ľudí a firiem.

Tabuľka základných rozdielov vnímania firmy:

FIRMA AKO STROJ	FIRMA AKO ORGANIZMUS
centralizovaná spoločnosť, kde sú jasne oddelené kompetencie a zodpovednosti, hore rozhodujú, dole vykonávajú	decentralizovaná spoločnosť, kde zodpovednosť a kompetencie sú vždy spolu
manažér je expert, ktorý rieši problémy preddefinovaným overeným spôsobom aj pre nižšie úrovne	manažér je facilitátor, koordinátor a moderátor a podporuje tvorbu riešení originálne pre danú situáciu
iniciatíva a tvorivosť je na vrchole riadenia	iniciatíva a tvorivosť je na všetkých úrovniach riadenia
nadriadený je expert, on rozhoduje	expert na svoju činnosť je ten, kto ju vykonáva
ľudia sú od prírody pasívni a treba ich dotlačiť, donútiť k výkonu	ľudia potrebujú byť motivovaní a zaangažovaní do svojej činnosti
nápad v hierarchii sa prenášajú postupne zhora nadol	nápad sa tvoria na všetkých úrovniach riadenia
systém a stabilizovaná štruktúra je ideál	ľudia a firemná flexibilita je ideál
každá odchýlka od „normy“ musí byť odstránená	každá odchýlka od „normy“ môže byť zdrojom inovácie a rozvoja
manažér používa techniky (nástroje) ako opravár stroja	manažér využíva princípy a techniky sú len ich prejavom - to umožňuje nekonečné variovanie techniky v meniacom sa prostredí
maximalizuje sa snaha o predvídateľnosť	podporuje sa predvídateľnosť s flexibilitou pre nepredvídateľné
významný cieľ je istota, statika	významným cieľom je vnútorná vyrovnanosť v neistote, dynamika s dôrazom na samotnú cestu k cieľu
vertikálny prístup	horizontálny prístup

Zdroj: Bednařík ,1997

Vo firme vytvorenej na obraz stroja vznikajú prirodzene aj typické charakteristiky zamestnanca. Prirodzene neplatí čiernobiely obraz , ale nižšie uvedená tabuľka poukazuje na preferencie dvoch pohľadov na firmu a jej zamestnanca:

ZAMESTNANEC TECHNOKRAT vo firme ako stroj	ZAMESTNANEC LÍDER vo firme ako organizmus
administruje	inovuje
je kópia	je originál
udržiava	rozvíja
koncentruje sa na štruktúry a systémy	koncentruje sa na ľudí
spolieha sa na kontrolu	spolieha sa na dôveru
je krátkodobo orientovaný	má dlhodobú víziu
pýta sa ako a kedy	pýta sa čo a prečo
pozerá sa pod nohy	pozerá sa na horizont
imituje	tvorí
akceptuje status quo	vytvára výzvy
je klasický dobrý vojak	je sám sebou
robí veci správne	robí správne veci

Zdroj: Bednařík , 2007

Koučingom v spoločnostiach sa k vysokej zručnosti dodanej praxou, učením a tréningami pridáva ďalší rozmer, ktorý vytvára konkurenčnú výhodu na trhu, a to je osobitá identita zamestnanca. Táto identita je v súlade s jeho osobnosťou a snahou firmy voči zákazníkovi. Snahou firiem je predložiť zákazníkovi seba ako nositeľa identity, s ktorou sa môže zákazník identifikovať a vytvoriť si k nej dôverujúci vzťah, rovnako ako k človeku. A k firme s identitou človeka sa rýchlejšie, lepšie a dlhodobejšie vytvára vzťah ako k firme, ktoré je dokonalým ale zároveň „chladným“ strojom. Už dávno skončila éra marketingu, kedy sa prezentovali technické parametre a kvalita. V súčasnosti majú prakticky všetci hlavní konkurenti rovnaké technológie, produkty i ceny. Rozdiel je v budovaní vzťahu k zákazníkovi. Ako internému (zamestnanec) tak k externému. A koučing priamo podporuje na firemnej i individuálnej úrovni budovanie a komunikovanie identity, ktorá je v súlade s hodnotami a presvedčeniami

zamestnancov. Vo firme, ktorá funguje na predstave stroja, je hlavná snaha odstrániť všetky odlišnosti od normálu a všetky neštandardizované prejavy. Vo firme ako organizmus sa pomocou koučingu firmy snažia efektívne integrovať individualitu a jej potreby do vízií, stratégie i cieľov firmy.

Preto nie je otázkou čo je lepšie, ale ako skĺbiť obe filozofie čo najefektívnejšie. V súčasnosti jedno bez druhého nemá šancu uspieť na špici v ktorejkoľvek oblasti podnikania.

Základným cieľom modernej organizácie v trhovom prostredí je predovšetkým dlhodobé dosahovanie zisku a jeho rozdeľovanie v súlade so záujmami vlastníkov. Akékoľvek rozhodnutia riadiacich subjektov v podniku sú však motivované nielen ekonomickými motívmi, ale aj radou činiteľov, ktoré sú predmetom záujmu psychológie a sociológie.

Už Charles Darwin hlásal, že v prirodzenom výbere prežijú iba tí najschopnejší. A najschopnejší sú tí, ktorí sú najprispôsobivejší. Ak chce podnik prežiť dlhodobo, musí sa rýchlo prispôbiť zmene a mať adaptívnu kultúru. Takéto organizácie budú potrebovať hlbšie znalosti, rýchlu schopnosť učiť sa a prispôbovať sa požiadávkám meniaceho sa prostredia. Toto všetko bude viesť k vytváraniu tzv. učiacich sa organizácií.

Učiacu sa organizáciu charakterizuje Lenka Cimbalníková (2005, s. 28) nasledovne:

Učiacu sa organizácia je hnutie posledných rokov, ktoré zdôrazňuje:

- pružné reagovanie na zmeny,
- tímovú prácu,
- neustále poznávanie a učenie sa človeka aj organizácie.

„Učiacu sa organizácia využíva všetok intelekt, znalosti a skúsenosti k nepretržitému rozvíjaniu prospechu zákazníkov. Zároveň sa s týmto menia aj role manažérov, ktorí sa stávajú koučmi, poradcami a facilitátormi“.

Ivana Tichá (2005, s. 79) vymedzuje 4 druhy (typy) učenia :

1. Získavaním znalostí (čo sa učiť).
2. Získavanie zručností (ako sa učiť).
3. Osobný rozvoj (učiť sa , ako sa stať sám sebou, ako čo najviac využiť svoj vlastný potenciál).
4. Spoločné bádanie (učiť sa, ako dosahovať ciele spoločne).

A práve tu by mohlo prísť na rad koučovanie, manažérska metóda, ktorá zvyšuje dlhodobú výkonnosť v podniku.

Kultúra modernej spoločnosti je fenomén, ktorý je veľmi zložitý a ťažko definovateľný, ale ktorý, ako naznačujú vykonané prieskumy, významným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť podniku. Na jednej strane môže byť zdrojom sily

podniku a hlavným nositeľom jeho konkurenčnej výhody, na strane druhej môže byť brzdou rozvoja, dokonca i zdrojom jeho deštrukcie.

Vymedzenie pojmu podniková kultúra je veľmi náročné. Vo Veľkej ekonomickej encyklopédii, ktorej zostavovateľom je Drahoš Šíbl (2002, s. 425) je podniková kultúra charakterizovaná ako: „komplex názorov vrcholového manažmentu podniku, ktoré sa týkajú nielen samotného manažmentu, ale všetkých zamestnancov a usmerňovania ich činnosti v záujme dosiahnuť ciele organizácie.“ V ďalšej odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi jednoduchými aj zložitými definíciami podnikovej kultúry, pričom sa autori často na ňu pozerajú z iného zorného uhla o čom hovorí aj nasledujúci krátky prehľad vybraných definícií, ktoré sa danou problematikou zaoberajú:

„Podnikovú kultúru tvoria predovšetkým artefakty, perspektívy, hodnoty a predstavy, ktoré sú zdieľané členmi organizácie.“ (Dyer, 1985, s. 204)

„Podnikovú kultúru je možné chápať ako systém hodnôt a noriem účelového spoločenstva podniku.“ (Heinen, 1989, s. 987)

„Podniková kultúra je vzorec zdieľaných základných predpokladov, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú predávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny.“ (Schein, 1992, s. 12).

Podniková kultúra má veľmi tesný vzťah k riadiacim procesom v podniku. Svojim vplyvom na rozhodovanie a jednanie pracovníkov uľahčuje priebeh a realizáciu riadiacich procesov. Pozitívny vplyv podnikovej kultúry sa však prejavuje len vtedy, pokiaľ je dostatočne silná a systémovo kompatibilná s ostatnými štruktúrami v podniku. V tomto prípade hovoríme o synergickom efekte podnikovej kultúry, ktorý sa prejavuje v tak významných procesoch ako je koordinácia, integrácia a motivácia (Bedrnová, Nový, 2007).

Aspekty podnikovej kultúry je možné zaznamenať vo vzťahu k zákazníkom, k zamestnancom, v prístupe k tímovej práci, v prístupe a ochote sa učiť, niesť riziko a zodpovednosť a podobne. Je zrejmé, že dosahovanie stanovených strategických zámerov podniku je závislé na úrovni podnikovej kultúry.

Podniková kultúra pritom vytvára rozhodujúci základ pre identitu podniku. V súčasnom modernom manažmente sa stáva citlivý hlavne prístup podniku k vonkajšiemu prostrediu. Popri utváraní pevných vnútorných väzieb a sociálnych vzťahov na vnútornej úrovni je významná pozornosť venovaná aj vzťahom s ostatnými subjektami reprezentujúcimi vonkajšie ekonomické a spoločenské prostredie. Cieľom upevňovania uvedených vzťahov je vytváranie priaznivých podmienok tak pre podnikateľské ako aj ostatné aktivity podniku. Pozornosť je venovaná predovšetkým hájeniu záujmov organizácie, predchádzaniu konfliktom, získavaniu podpory ostatných

organizácii, vytváraníu pozitívnej verejnej mienky. Zjednodušene povedané „svoj záujem o zachovanie miesta na slnku musím skíbiť so záujmami ostatných, s ktorými je moje prežitie spojené, alebo ich o mojich cieľoch presvedčiť a ich postoje k môjmu nakloniť“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 464).

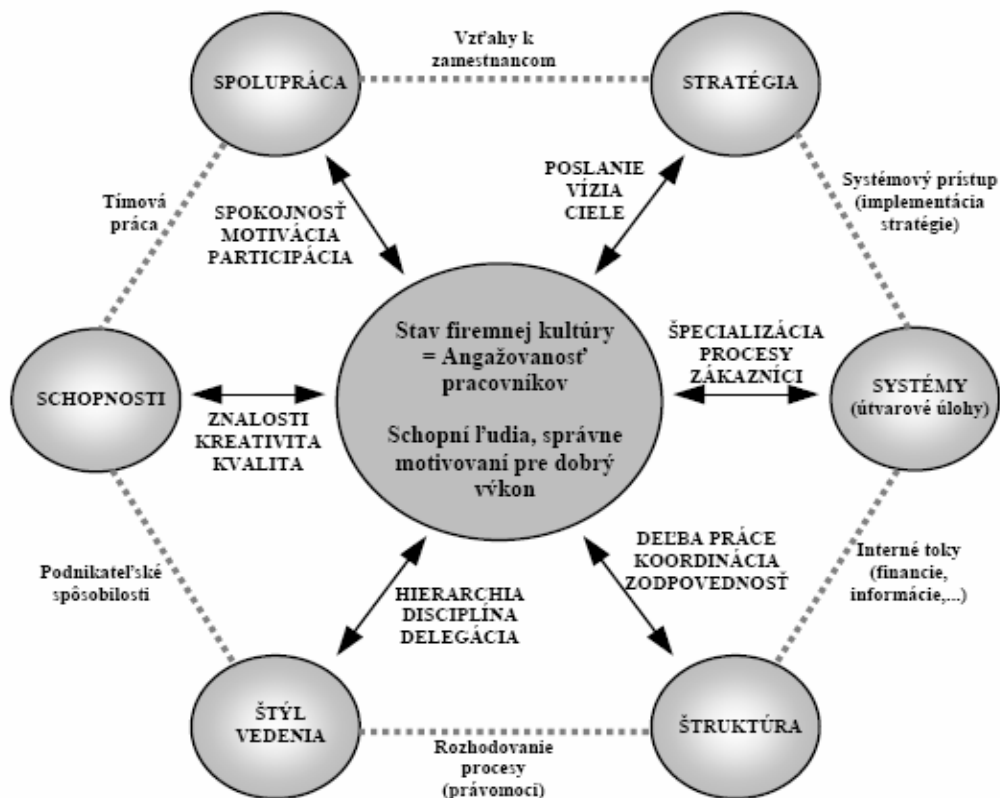
Pri súčasnom trende globalizácie je nevyhnutné pridržiavať sa určitej formy konformity a prispôsobovať sa, ale zároveň je pre úspech podniku dôležité byť odlišený, byť iný – opäť obrovská oblasť pre koučovanie, lebo každý človek je iný, každý iným spôsobom uplatňuje svoj tvorivý potenciál..

S globalizáciou ekonomiky musia podniky čeliť stále väčšej konkurencii, podniky musia postupovať veľmi rýchlo, inak nebudú postupovať vôbec. „Pri vysokej konkurencii s porovnateľnými výrobkami resp. službami si bude zákazník vyberať aj podľa podnikovej kultúry, ktorá sa nedá vytvoriť za jeden deň“ (Hurná, Železník, 2002, s. 69). Čokoľvek sme v podniku zmenili, meníme alebo plánujeme zmeniť zásadne súvisí s podnikovou kultúrou a tak pri plánovaní akejkoľvek činnosti v podniku by sme na ňu nemali zabúdať.

Vízia, poslanie a strategické ciele podniku by sa mali stať súčasťou podnikovej kultúry.

Zrealizovať akúkoľvek inováciu - akou zavedenie koučovania ako manažérskej metódy nesporne je - vedúcu k zvýšeniu efektivity podniku je možné iba vtedy, ak sú odborné spôsobilosti pracovníkov, ich ochota k vzájomnej spolupráci a pôsobiace motivačné signály schopné generovať žiaduce pracovné chovanie. Fakt, že stav podnikovej kultúry môže limitovať realizovateľnosť určitých inovačných zámerov názorne zobrazuje model **7S**.

Model 7S



Zdroj: Sabadka D. - Transfer inovácií 9/2006

1.1.5 Prínosy a limity koučovania

Ak sa pozeráme na koučovanie z hľadiska efektivity vzdelávacích aktivít, rozvoja ľudského kapitálu a celkovo riadenia ľudských zdrojov tak firma, ktorá ho zavedie, môže očakávať:

- zvyšovanie výkonnosti,
- vyššiu spokojnosť a motiváciu koučovaných ľudí.

Prínosy koučovania môžeme rozdeliť do 3 základných oblastí:

- Oblasť pracovného výkonu – vyššia produktivita, efektivita, nachádzanie optimálnych riešení a vyššia úspešnosť na pracovnej pozícii.
- Osobnosť a jej rozvoj – lepšie interpersonálne vzťahy, zmena správania, tímová spolupráca a lepšia schopnosť reagovať na zmenu, rozvoj emočnej inteligencie, vyššie sebahodnotenie.
- Osobná spokojnosť – vytvorenie lepšej „kvality života“, synergie medzi pracovným a osobným životom.

Výhodou koučovania je fakt, že podporuje využívanie vlastného potenciálu zamestnancov a umožňuje nachádzať riešenia vyhovujúce pre obidve strany nenásilnou a prirodzenou cestou.

Hlavným prínosom koučingu je odpútavanie myslenia od problému k zameraniu mysle k želanému cieľu, k riešeniu. Koučing podporuje samostatnosť, zvyšuje kompetentnosť, sebadôveru, schopnosť učiť sa a dosahovať ciele vlastnou proaktivitou. Koučing nie je vhodný tam, kde je direktívne riadenie ako napríklad vo vojsku a v bezpečnostných zložkách, kde sa neočakáva proaktivita, samostatnosť, kreativita a pod. Samozrejme aj v takýchto inštitúciách sú pozície, kde je koučing užitočný. Pri koučingu je dôležité, aby si kouč i koučovaný „sadli“, pretože sa pracuje s dôverným a intímnym materiálom. Koučing nie je vhodný tam, kde sa očakáva poradenstvo. Kouč môže byť poradcom, ale sú to dve odlišné role. Koučovanie je efektívne ak koučovaný má dobrovoľný záujem – vôľu participovať na koučingu (Whitmore, 2005). Úlohou koučingu nie je psychoterapia. Koučing sa zameriava na budúcnosť a cieľ, nie na analýzu minulosti a problémov v nej.

Prínosy koučovania môžu byť viditeľné už po pár stretnutiach, to je vtedy, ak sa koučovi podarí priviesť koučovaného k inému uhlu pohľadu (Whitmore, 2005). Niekedy sú dosiahnuté výsledky viditeľné až s odstupom času, v prípade, že si vyžadujú hlbšiu a trvalejšiu zmenu v osobnosti koučovaného.

Koučovanie je veľmi prínosné, nevyrieši však všetky problémy a medzery vo výkone zamestnanca. Má svoje limity.

Nakoľko kouč otvára priestor pre väčšiu zodpovednosť na strane koučovaného, kladie otázky, nad ktorými treba rozmýšľať a ťažšie sa na ne odpovedá, nemusí byť koučovanie pre každého pohodlné.

Nevyhnutnou súčasťou úspešného koučovania je vybudovanie dôvery medzi koučom a koučovaným, únik informácií z koučovacieho rozhovoru je kritickým faktorom a znakom nevyzretosti kouča.

Limitujúcim faktorom neúspechu koučovaného môže byť aj skutočnosť, že kouč neposkytuje odborné rady a návody, ale odpovede na otázky si hľadá koučovaný sám. V prípade, že koučovaný nemá dostatočné vedomosti a skúsenosti v danej oblasti, potrebuje namiesto koučovania najprv inú formu vzdelávania, napr. training, alebo mentoring.

Finančná náročnosť koučingu je oproti iným formám vzdelávania na vyššej úrovni. Môže to byť 100,00 – 200,00 € za hodinu, v závislosti od toho, na akej pozícii koučovaný pôsobí.

Nedostatkom môže byť aj nízka profesionálna úroveň kouča, vzhľadom na to, že na Slovensku zatiaľ nemáme systém akreditácie koučov.

1.1.6 Meranie úspešnosti procesu koučovania

Korporácie zvučných mien, napr. Dell, IBM, Motorola, ktoré využívajú koučovanie ako nástroj rozvoja svojich riadiacich pracovníkov, potvrdzujú, že sa im vypláca investovať práve do tejto formy rozvoja svojich zamestnancov (Williams, 2007).

Na meranie úspešnosti procesu sa používa viacero metód. My sme si vybrali ROI – index návratnosti investície, z anglického „Return of Investments“. Návratnosť investícií je vzťah medzi peňažnou hodnotou výstupov a vstupov (Williams, 2007).

Return of Investments sa meria na začiatku a na konci koučovacieho procesu s využitím kvalitatívneho a kvantitatívneho prístupu. Dáta sa môžu získavať od kouča, koučovaného, zadávateľa zákazky a to buď rozhovorom, dotazníkmi a pod. Return of Investments možno získať odpočítaním nákladov na koučovanie od očakávaného prínosu koučovania (napr. môžeme percentuálne vyjadriť ročný nárast výkonu zásluhou koučovania). Všetky takto získané výstupy predstavujú skôr odhad, ako reálne vyjadrenia, preto je ich využívanie v praxi pomerne ojedinelé.

1.1.7. Súčasný stav trhu na Slovensku a vo svete

Zistenia potvrdzujú jednoznačne, že koučovanie má význam a je celosvetovým fenoménom, napr. celosvetový výskum (Frank Bresser Consulting and Associates, 2009). Koučovanie sa považuje za všeobecne využívaný a uznávaný nástroj rozvoja ľudského potenciálu v dvadsiatich ôsmich krajinách. Zatiaľ iba v Nórsku a Holandsku má koučovanie vysoko profesionálnu úroveň. V krajinách EÚ je koučing na ceste, aby sa stal profesiou.

K profesionalizácii koučovania prispievajú hlavne profesijné organizácie, ktoré združujú koučov – profesionálov. Patria k nim napr.:

- **Medzinárodná federácia koučov (International Coach Federation):**

<http://www.coachfederation.org/>

ICF je celosvetová, nezisková profesijná organizácia, ktorá združuje profesionálov, ktorí praktikujú koučovanie.

ICF vznikla v roku 1995 a v súčasnosti je najväčšou a vedúcou profesijnou organizáciou svojho druhu. Má viac ako štrnásťtisíc členov z viac ako 90 krajín sveta.

- **Asociácia pre koučovanie (Association for Coaching):**

<http://www.associationforcoaching.com/home/index.htm>

- **Európska rada pre mentorovanie a koučovanie (European Mentoring and Coaching Council):**

<http://www.emccouncil.org/>

- **Európsky koučovací inštitút (European Coaching Institute):**

<http://www.europeancoachinginstitute.org/>

Tieto jednotlivé národné a medzinárodné profesijné organizácie sa postupne snažia o zadefinovanie rovnakých štandardov výkonu (napr. akreditácia - certifikácia), ponúkajú svojim členom výhody vo forme prístupu k odborným materiálom, majú svoj etický kódex a svoje pravidlá.

V podmienkach Slovenska podľa spomínaného výskumu Franka Bressera (Frank Bresser Consulting and Associates, 2009) sme v rannej fáze rozvoja koučingu. Stáva sa súčasťou každodenného štýlu riadenia a vzdelávacích programov inkorporovaných do personálnej praxe spoločností.

Oproti domácim firmám sa častejšie zavádza do medzinárodných a nadnárodných korporácií (Potašová, 2007).

Na Slovensku pôsobí okolo 200 koučov, združuje ich profesijná organizácia Slovenská asociácia koučov "SAKO", ktorá bola založená v roku 2006, ktorá veľmi úzko spolupracuje so slovenskou pobočkou International Coach Federation, ktorá bola založená následne v roku 2007. Slovenská pobočka ICF má okolo 700 registrovaných členov. SAKO momentálne pracuje na národnom akreditačnom systéme.

V porovnaní so zahraničím sa u nás pristupuje ku koučovaniu stále veľmi opatrne, koučujú všetci a nikto, nedôvera v efektivitu tohto nástroja je veľmi vysoká. Veľa firiem nevníma koučovanie ako dostatočne dobrú investíciu, za ktorú je navyše potrebné veľa zaplatiť. Často sa im ako forma vzdelávania páči, ale nie sú ochotní do nej investovať.

Vzhľadom k etablovania koučingu v podmienkach Slovenska máme nedostatok kvalitných koučov s dostatočnými skúsenosťami. Zvlášť hranice, ktoré by odlišili koučovanie od mentorovania, tréningu a poradenstva sú veľmi nejasné. Z hľadiska formy prevláda historicky na Slovensku direktívny prístup, ktorý preferuje poskytovanie rád a usmernení, čo je príznačné práve pre mentoring, tréning a poradenstvo.

Na domácom trhu sa nachádza veľa konzultačných spoločností zameraných na túto problematiku. Opakovane sa realizujú dva koučovacie výcviky :

Systemický manažment a koučovanie – 125 hodinový akreditovaný kurz (bližšie na:

http://www.coman.sk/systemicke-koucovanie-systemicky_

[koucingkouc.php?shc=hide&level=2&id=13&menu=detail&act_id=2\)](http://www.coman.sk/systemicke-koucovanie-systemicky_)

Akreditovaný kurz "Koučovanie - Veda a Umenie" podľa Marylin Atkinson, 16 dňový akreditovaný výcvik (bližšie pozri: <http://www.hqteam.sk/infos.html>).

Odbornou prípravou koučov sa zaoberá SAKO, ktorá organizuje vzdelávacie aktivity s cieľom zvyšovania odbornej a spoločenskej prestíže koučovania. Toto doposiaľ uskutočnilo tri konferencie s medzinárodnou účasťou. Organizuje pravidelné stretnutia koučov vo forme klubov v Bratislave, Banskej Bystrici, Prešove, Žiline a Košiciach, ktoré sa zameriavajú na praktické vymieňanie si skúseností.

1.2 Kouč

1.2.1 Charakteristika osoby a filozofia kouča

Kouč by mal mať rád ľudí, úprimne sa zaujímať o človeka, o jeho napredovanie a rozvoj. Mal by byť schopný zbaviť sa potreby plne kontrolovať druhých.

Jeho osobnostnými charakteristikami by mali byť: silná a vyzretá osobnosť, pozitívne orientovaná, schopná a ochotná neustále na sebe pracovať a vzdelávať sa.

V práci kouča je dôležité mať jasno v otázke, prečo koučuje, čo od toho očakáva a čo mu to prináša. Pretože koučovanie je poslanie – práve od tohto vnímania sa odvíja kvalita kouča.

K hlavným motivátorom kouča patrí ochota posunúť koučovaného dopredu a individualizovaný prístup, ktorý vychádza z jeho konkrétnych potrieb.

Skúsený kouč by mal byť nositeľom presvedčenia o princípoch, ktoré sformuloval svetoznámy psychoterapeut, hypnoterapeut Milton H. Erickson (Zeig K. Jeffrey, Munion W. Michael, 2007):

1. nevedomie je dôležitým prostriedkom k smerovaniu k cieľu,
2. potiaže nie sú problémom, ktorý treba odstrániť – sú výsledkom snahy organizmu – osobnosti prispôbiť sa situácii,
3. terapeut môže prevziať aktívnu a direktívnu úlohu,
4. trvalá zmena môže vychádzať a často vychádza zo zážitkov, ktoré pacient má pri implementovaní domácich úloh, ktoré dostal na sedení,
5. účinná terapia závisí na využití aspektov pacientovho problému a života, správania a fungovania.

V jazyku koučingu jednotlivé presvedčenia znamenajú:

1. kouč pomáha koučovanému rozširovať si vedomie, uvedomenie, pomáha mu uvedomiť si širšie súvislosti a rozhodovať sa viac vedome,
2. za každým chovaním je pozitívny úmysel, ľudia robia najlepšie voľby z tých, ktoré sú im dostupné,
3. kouč pomáha aktívne koučovanému v jeho uvedomovaní a schopnosti preberať zodpovednosť,

4. kouč podporuje koučovaného v experimentovaní s novým správaním, implementácii nových nápadov,
5. kouč podporuje koučovaného v objavovaní, odhaľovaní a využívaní jeho vlastných zdrojov, síl a skúseností potrebných na vyriešenie predkladaných problémov,
6. kouč pomáha koučovanému nachádzať riešenia, ktoré sa môžu realizovať v súlade so širším sociálnym prostredím, kontextom a v súlade s jeho vlastnou osobnosťou a povahou.

Kouč by mal mať nasledovné charakteristiky (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 67):

- zodpovednosť,
- otvorenosť a úprimnosť,
- rešpekt, tolerancia a citlivosť k druhým ľuďom,
- odstup a nadhľad,
- sústredenie sa na ciele a priority,
- férovosť,
- sebaovládanie,
- sebadôvera.

Ďalej je dôležitá dostatočná skúsenosť s prácou s ľuďmi a ochota s nimi pracovať bez ohľadu na ich pozíciu alebo profesiu.

Kouč musí byť schopný dopomôcť koučovanému k lepšiemu výkonu aj bez toho, aby rozumel odbornej problematike činnosti koučovaného (tamtiež, 2007).

1.2.2 Rola, úloha a vklad kouča

Na koučovanie sa môžeme pozeráť z dvoch uhlov pohľadu. Môžeme ho vnímať ako profesiu alebo ako rolu. Ak sa pozeráme na koučovanie z hľadiska profesie – jedná sa skôr o semi – profesiu, alebo tiež o vyvíjajúcu, dotvárajúcu profesiu (Frk, Pirohová, 2003). Ak sa zameriame na koučovanie ako rolu, čiže je to jedna z činností, ktorú vykonáva zamestnanec popri plnení svojich každodenných, napr. manažérskych povinností, kedy zároveň aj koučuje svojich podriadených.

Realizácia koučovania v sebe zahŕňa plnenie viacerých rolí naraz, ktoré je potrebné flexibilne striedať na základe kontextu a meniacich sa situácií.

Roly môžu byť nasledovné:

- kouč kladúci otázky – ako základ a podstata koučovania;
- vŕba – v procese koučovania je dôležité aktívne počúvanie a vytvorenie dostatočného priestoru na vyjadrenie sa koučovaného;
- rozprávač príbehov – cez príbehy inšpiruje koučovaného k riešeniam;
- oponent – nezaujatý poslucháč vyjadrujúci sa k názorom, komentárom a

konečným riešeniam diskutovanej situácie;

- partner – ako rovnocenný partner v dialógu s koučovaným;
- tréner – situácia, keď kouč preberá rolu trénera a asistuje pri osvojení určitej vedomosti a zručnosti, ktorú klient potrebuje a chýba mu;
- prieskumník – zisťujúci podrobné informácie o riešenej situácii;
- inšpirátor – dobre volenými otázkami, podnetmi, komentármi napomáha koučovanému získať nadhľad a hľadať vhodné riešenia;
- mediátor – nezávislý pozorovateľ pri riešení konfliktov (Suchý, Náhlovský, 2007).

Vykonávanie týchto rolí vnímame z hľadiska úspešnosti koučovania ako dôležitú podmienku. Z nášho pohľadu je nevyhnutná rola partnera, inšpirátora, vrby, oponenta a kouča kladúceho otázky. Rolu trénera a mediátora považujeme za potrebnú, ak si to daný kontext vyžaduje. Celkovo by však v procese koučovania nemali prevažovať.

Ďalšou nevyhnutnou súčasťou kvalitného koučovacieho procesu je osobný vklad kouča.

Osobným vkladom kouča je:

- Prinesenie nezávislého pohľadu na situáciu koučovaného.
- Smerovanie koučovaného k poznaniu seba – objavovanie seba samého, silných stránok a oblastí pre rozvoj, uvedomenie si vecí, ktoré koučovaný nevníma ako dôležité.
- Variabilný prístup – kouč využíva rôzne techniky, prístupy, spôsoby a postupy k hľadaniu optimálneho riešenia pre koučovaného, aplikuje ich v závislosti od situácie koučovaného.
- Pomoc koučovanému pri hľadaní vlastných zdrojov a riešení – spoločné hľadanie nových, netradičných stratégií, ich podporovanie, ale aj využívanie osvedčených a overených postupov v duchu hesla: “Neopravuj, čo nie je pokazené.” Dôležité je zo strany kouča venovať pozornosť aj na prvý pohľad nepodstatným maličkostiam a možnostiam.
- “Challengovanie “ – kladenie niekedy aj priamych a úprimných otázok , akési “nastavovanie zrkadla”, ktoré upozorňuje na to, že si človek odporuje napr. rozprávanie sa o veciach, ktorým sa koučovaný vyhýba. Úlohou kouča je týmto spôsobom poukázať na podstatu problému.

1.2.3 Kompetencie kouča

Najväčšia svetová federácia koučov, International Coach Federation (ICF), zastrešujúca viac ako 50% koučov sveta, definuje 11 kľúčových kompetencií kouča.

V stručnosti popisujeme základnú charakteristiku každej z nich a pri niektorých kompetenciách ich porovnáme s prístupom klasického trénera zručností, respektíve mentora alebo konzultanta.

11 kľúčových kompetencií kouča:

1. Etické a profesionálne kompetencie

2. Kontrast

Kouč: schopnosť rozpoznať, čo bude cieľom danej koučovacej situácie a dospieť k dohode. Mať jasno, na čom chce koučovaný pracovať, čo chce riešiť a čo dosiahnuť (merateľným spôsobom). Kouč dostáva zadanie od koučovaného a koučovaný určuje témy.

Tréner: dostáva zadanie od nadriadených, oddelenia ľudských zdrojov, prípadne si môže vybrať z tém, ktoré firma nakúpi. Tréner určuje, na čom sa bude pracovať.

3. Nadviazanie vzťahu

Kouč: nadviazanie dôvery s koučovaným, ktorá rozvíja trvalý vzájomný rešpekt a dôveru. Kouč vstupuje do klientovho modelu sveta. Prejavuje záujem o koučovaného, prispôsobuje sa jeho spôsobu vnímania, učenia sa. Podporuje nové správanie a konanie, ktoré si vygeneroval koučovaný.

Tréner: vyžaduje, aby sa účastník tréningu prispôbil veciam, ktoré tréner prezentuje a učil sa z nich. Tréner sa snaží prispôsobiť účastníkovi do tej miery, aby ho získal pre svoje myšlienky. Úlohou účastníka je otvoriť sa svetu trénera a prijať poznatky. Podporuje správanie a konanie, ktoré je dlhodobo overené inými spoločnosťami.

4. Pozícia manažéra kouča

Kouč: schopnosť byť v priebehu kontaktu plne sústredený, vytvoriť spontánny vzťah, flexibilné a dôverné prostredie. Kouč sa venuje agende koučovaného, získava informácie od koučovaného a je pozorný na aktivity vedúce k cieľu.

Tréner: podobne ako učiteľ skôr sleduje vlastnú agendu, ktorú má na danom stretnutí naplniť.

5. Aktívne počúvanie

Kouč: schopnosť plne sa sústrediť na to, čo koučovaný hovorí či nehovorí, čo je za tým. Schopnosť pochopiť význam povedaného v kontexte s jeho potrebami a podporiť sebavyjadrenie koučovaného. Kouč počúva, aby pomohol koučovanému porozumieť postojom, hodnotám, presvedčeniu, ktoré ho dovedli do stavu, ktorý chce zmeniť. A potom sa mu na základe odhaľovania vlastných zdrojov koučovaného snaží pomôcť.

Tréner: plne sa sústreďuje na účastníka, aby mohol efektívne naplniť dohodnutú agendu, ktorú považuje pre účastníka za prínosnú. Tréner počúva, aby odhalil, ktoré chyby alebo medzery vo vedomostiach alebo zručnostiach má účastník tréningu. A potom sa mu na základe svojho know-how snaží pomôcť.

6. Silné otázky

Kouč: schopnosť klásť otázky, ktoré odhalia skutočnosti potrebné na získanie maximálneho úžitku pre koučovaného. Manažér kouč kladie otázky miesto hovorenia koučovanému, čo má robiť.

Tréner: učiteľ alebo mentor, poradca poskytuje rady, odpovede.

7. Priama komunikácia

Kouč: schopnosť používať jazyk, ktorý má na koučovaného najväčší pozitívny dopad. Vyjadruje sa priamo, jasne, s použitím jazyka, ktorému koučovaný rozumie, nepoužíva žargón, slang. Používa výrazy i spôsob, ktorý je vlastný koučovanému.

Tréner: rovnako ako kouč sa vyjadruje jasne, priamo, zrozumiteľne, s tým rozdielom, že tréner chce ukázať, že naučenie sa a porozumenie jazyku, terminológii, ktorú používajú overené metodiky, je dôležité a užitočné.

8. Rozvoj uvedomenia

Kouč: rozvoj sebauvedomenia (umožniť otázkami koučovanému uvedomiť si svoju situáciu v širšom kontexte, z nadhľadu, z rôznych perspektív). Kouč napomáha koučovanému objavovať pre seba nové myšlienky, názory, pohľady, emócie atď., ktoré posilnia jeho schopnosť konať a dosiahnuť to, čo je pre neho najdôležitejšie.

Tréner: úlohou trénera je pomocou overených metód a know-how rozšíriť uvedomenie účastníka tréningu a pomôcť mu tak zoradiť si svoje skúsenosti.

9. Akčné kroky

Kouč: inšpiruje a napomáha koučovanému definovať si konkrétne aktivity, pomáha otázkami sa zamerať na podstatné aktivity potrebné pre dosiahnutie cieľa. Zapája koučovaného do objavovania alternatív riešení, vyhodnocovaní možností a rozhodnutia sa. Povzbudzuje aktívne experimentovanie. Pomáha akčné kroky zosúladiť s presvedčeniami, hodnotami, identitou, zručnosťami a vedomosťami.

Tréner: pomáha účastníkom tréningu urobiť si zoznam situácií, v ktorých by naučené vedomosti a zručnosti mohol realizovať. Pomáha účastníkom radami ako prekonávať prekážky v implementácii a vo vytvorení si vlastného zoznamu možností.

10. Nastavenie plánu a cieľov

Kouč: pomáha nastaviť koučovanému dlhodobé i krátkodobé merateľné a realizovateľné ciele, zdroje na ich dosiahnutie, zakotviť ich význam v širšom kontexte reality, sociálneho prostredia a hodnôt.

Tréner: pomáha sa naučiť tréňovanému zručnosť, ktorú bude používať pri napĺňaní cieľov.

11. Manažovanie postupu a zodpovednosti

Kouč: pomáha koučovanému udržať pozornosť na tom, čo je pre neho dôležité a ponecháva na neho zodpovednosť za realizáciu. Vhodnými otázkami pomáha koučovanému získať uvedomenie a kontrolu nad dianie, ktoré pomáhajú viesť k efektívnej implementácii.

Tréner: nepreberá zodpovednosť za implementáciu naučeného ako kouč. Na rozdiel od koučingu sa výrazne menej zameriava na implementáciu zručnosti do sociálneho kontextu reality.

Základné kompetencie kouča môžeme zhrnúť podľa Parmu (2006) :

- osvojené techniky vedenia rozhovoru,
- kladenie otázok,
- stanovenie cieľov,
- vytváranie kontraktu,
- hodnotenie procesu (Parma, 2006).

1.3 Koučovaný

1.3.1 Dospelý človek a učenie

Učenie sa dospelého človeka má svoje špecifiká, ktoré definuje Malcolm Knowles (In: Prokopenko, Kubr et al., 1996, s. 43) takto:

- Vzdelávaný je v procese učenia nezávislý, má však podmienenú predstavu o tom, že bude učený.
- Vzdelávaný prichádza s určitou skúsenosťou.
- Jedinec je pripravený učiť sa v prípade, že sa chce neustále zlepšovať a dosahovať lepšie výsledky.
- Dospelí sa neučia pre učenie, ale aby boli schopní niečo urobiť, vyriešiť problém alebo situáciu.

Uznávaným prístupom k učeniu sa dospelého je prístup D. Kolba, ktorý poznáme ako „Kolbov cyklus učenia“ (Cimbalníková, 2008) – učenie sa zo skúsenosti.

Vychádza z toho, že každé chovanie vedie k určitému výsledku.

Aby sme mohli zlepšiť výsledok, musíme si dokázať toto chovanie v mysli prehrať – reflektovať ho. Potom musíme prejsť k otázkam:

„Čo sa stane, ak urobíme toto?“

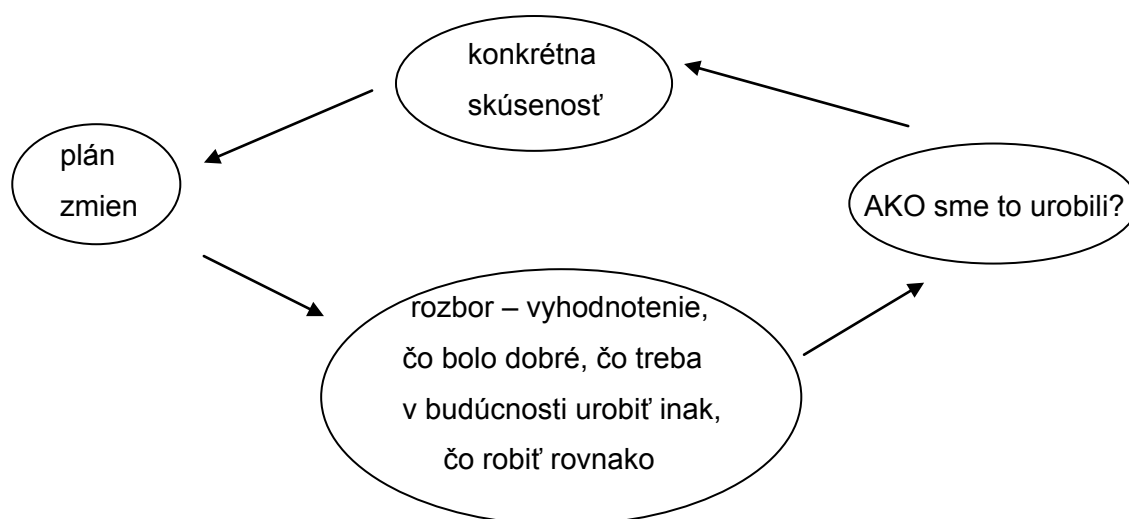
„Aký bude výsledok?“

„V čom sa bude líšiť od predošlého?“

V procese vytvárania, overovania, vyradovania a konečného výberu najvhodnejších hypotéz zistíme, ktorý výsledok a chovanie sú najlepšie. Jednoducho staré chovanie nahradíme novým, začneme sa chovať inak.

Podobne je to aj pri koučovaní, kladieme si užitočné otázky, overujeme hypotézy a zisťujeme, aké chovanie nás dovedie k žiaducemu výsledku.

Kolbov cyklus učenia



Zdroj: Kolbov cyklus učenia (Cimbalníková , 2008, s. 115)

Dospelý človek sa rád učí informácie, ktoré aktuálne vedú k vyriešeniu jeho problémov a potrieb, zodpovedajú jeho aktuálnym potrebám a sú prepojené s jeho náplňou práce. Učením, ktoré je súčasťou rozvoja a vzdelávania sa formuje osobnosť človeka.

Ak vychádzame z týchto princípov, považujeme individuálne koučovanie za veľmi efektívny prístup riešenia problému koučovaného , ktorý vedie aj k napĺňaniu celkových strategických cieľov firmy.

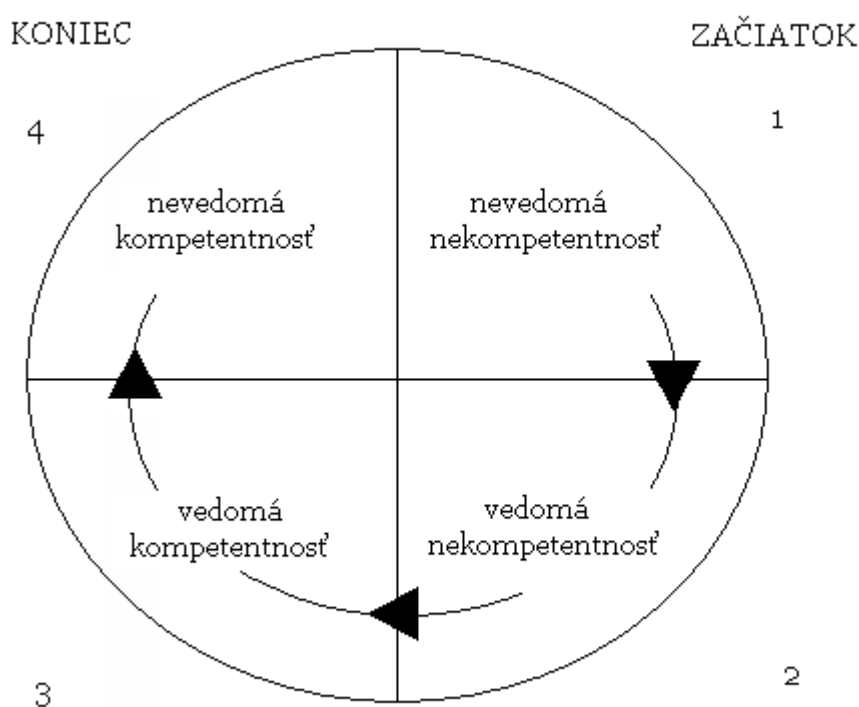
1.3.2 Skompetentňovanie koučovaného a kompetenčný model

Terminologický a výkladový slovník Výchova a vzdelávanie dospelých - Andragogika (Hotár, Paška, Perhács, 2000, s. 204) definuje kompetencie ako kvalifikáciu, schopnosti a predpoklady jednotlivca zvládnuť určitú činnosť, situáciu, alebo posudzovať určité javy s vedomím širších súvislostí alebo z odborného hľadiska.

Pri **skompetentňovaní koučovaného** kouč ako mentor môže pomôcť uvedomiť si, kde konkrétne sa deje chyba. To znamená, že kouč pomáha rozvinúť zručnosti, postoje a implementovať ich do reality cez:

1. nevedomú nekompetentnosť (neviem, že niečo neviem),
2. vedomú nekompetentnosť (viem o zručnosti, mám o nej vedomosť, ale neviem ju ešte používať),
3. vedomú kompetentnosť (vedome rozvíjam svoju zručnosť),
4. nevedomú kompetentnosť (zručnosť je zautomatizovaná, a preto nevedomá).

Kompetentnosť



Zdroj: Whitmore , 2005, s. 109

Ľubica Šebestová (2004) charakterizuje **kompetencie** ako osobnostné charakteristiky, schopnosti, vedomosti a zručnosti, ktoré sú potrebné pre kvalifikovaný pracovný výkon. Môžeme ich teda začleniť do tých prejavov správania, ktoré priamo súvisia s pracovným výkonom jednotlivca, sú **merateľné** a čo je pre nás v našej práci z hľadiska zvolenej témy najdôležitejšie, **možno ich** okrem merania **rozvíjať**.

Práve na merateľné a rozvíjateľné kompetencie koučovaného jednotlivca sa budem odvolávať v empirickej časti mojej práce.

Viera Prusáková (2005, s. 41) rozdeľuje kompetencie na:

- sociálne (napr. komunikatívnosť, kooperatívnosť a pod.),
- metodické (napr. uplatňovanie odborných znalostí, vypracovanie tvorivých riešení),
- technicko-všeobecné (napr. jazyková znalosť), odborné (získané vzdelaním a z praxe) a špecifické vedomosti a zručnosti,
- kompetencie vo vzťahu k vlastnej osobe (napr. sebariadenie, sebazvedľávanie, vedomé rozvíjanie vlastných hodnôt).

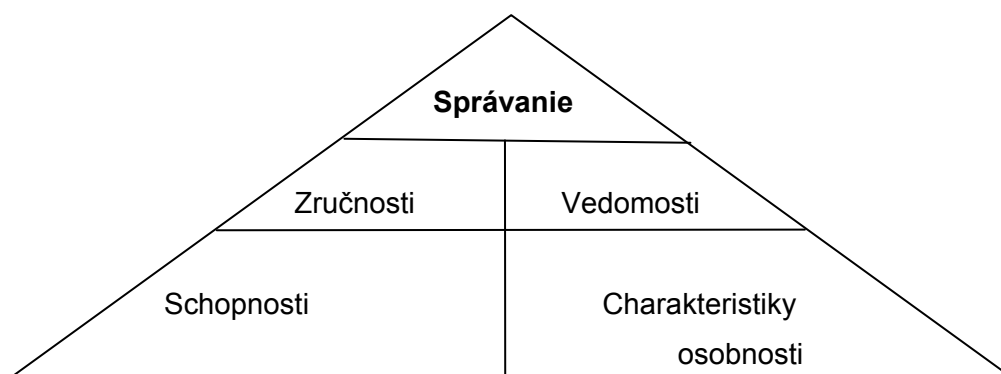
V praxi sa toto delenie zjednodušuje na tvrdé (hrubé) kompetencie (zručnosti) – technické znalosti, zručnosti potrebné pre výkon danej pracovnej pozície a na mäkké (sociálne) kompetencie (zručnosti) – tieto ovplyvňujú správanie sa k ľuďom a komunikáciu.

Kompetencie v sebe zahŕňajú viac zložiek osobnosti.

My sme si zvolili model podľa Ľubice Šebestovej (2004), ktorá ich rozdelila do štyroch kategórií a zobrazuje ich v kompetenčnej pyramíde podľa stupňa ich merateľnosti a rozvíjateľnosti.

Vrchol pyramídy tvorí správanie – najľahšie rozvíjateľné a merateľné. V jej strede sú zručnosti a vedomosti, ktoré sú ťažšie merateľné a rozvíjateľné ako správanie, ale ľahšie ako schopnosti a charakteristiky osobnosti.

Kompetenčná pyramída



Zdroj: ŠEBESTOVÁ, Ľ. 2004, Generický kompetenčný model na pozíciu obchodného zástupcu : Diplomová práca, Bratislava : Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, 2004, s. 78.

Využívanie kompetenčného prístupu je v personálnej praxi široko využívané.

V prípade, že jedinec už má isté skúsenosti a znalosti v danej oblasti je koučovanie veľmi vhodné, pretože je na čom stavať.

Ak sú definované kompetencie, je definovaný cieľ jeho rozvoja a požadované správanie.

Kompetencie umožňujú nastaviť štandardy výkonu.

Koučovanie je vhodné pre každého, kto má záujem na sebe intenzívne pracovať, rozvíjať sa po profesijnej i osobnostnej stránke (Pokojná, 2008).

Práve od samotného koučovaného závisí, nakoľko bude proces koučovania u neho úspešný – aký úžitok mu prinesie.

Podľa našich zistení, bol koučovaný úspešný ak:

- mal chuť a motiváciu na sebe pracovať,
- adekvátne reagoval na koučove podnety,
- mal sebareflexiu a prijímal spätnú väzbu,
- sám hľadal nové cesty k riešeniu situácií,
- mal potrebný nadhľad,
- bol plne koncentrovaný na stretnutiach s koučom a spolupracoval.

1.3.3 Koučovaný - jeho výkon a motivácia

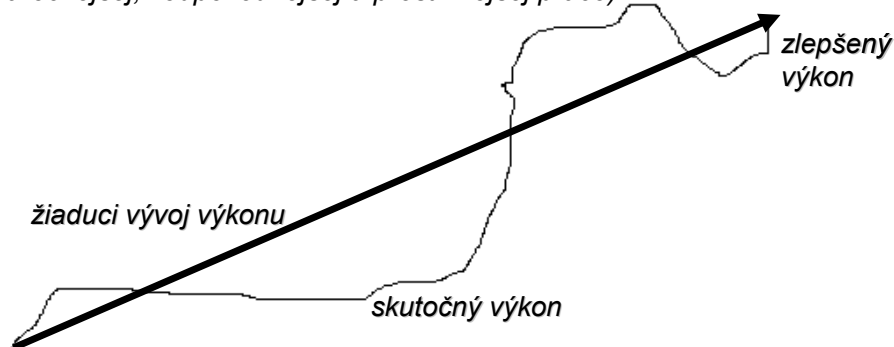
Súhlasím s Jozefom Koubkom, že „to, čo tvorí najväčšiu hodnotu spoločnosti sú znalosti, zručnosti a schopnosti jednotlivých pracovníkov“ (Koubek, 2007, s. 27).

Riadenie pracovného výkonu je prirodzený proces riadenia, nie systém či metóda (technológia) riadenia, ktorá „zahrňuje všetky formálne i neformálne opatrenia prijaté organizáciou k zvýšeniu podnikovej, tímovej a individuálnej efektívnosti a sústavné rozvíjanie znalostí, zručností a schopností“ (Amstrong, 2002, s. 430).

Práve pri nízkom až nežiaducom pracovnom výkone sa odporúča prejsť na koučing, ako uvádza Koubek.

Priebeh riadenia pracovného výkonu (Koubek, 2004, str 26).

Vysoký výkon (Aktivity manažéra: Povzbudzovanie a upevňovanie správneho správania pomocou peňažných a nepeňažných odmien, ocenenia práce a pochvaly a pridelovanie náročnejšej, zodpovednejšej a prestížnejšej práce)



Nízky výkon (Aktivity manažéra: coaching, counselling a iné nástroje motivovania)

Začiatok obdobia
Dohoda (zmluva)
o pracovnom výkone

Priebeh obdobia
Sledovanie a preverovanie
Pracovného výkonu v súlade
so zmluvou

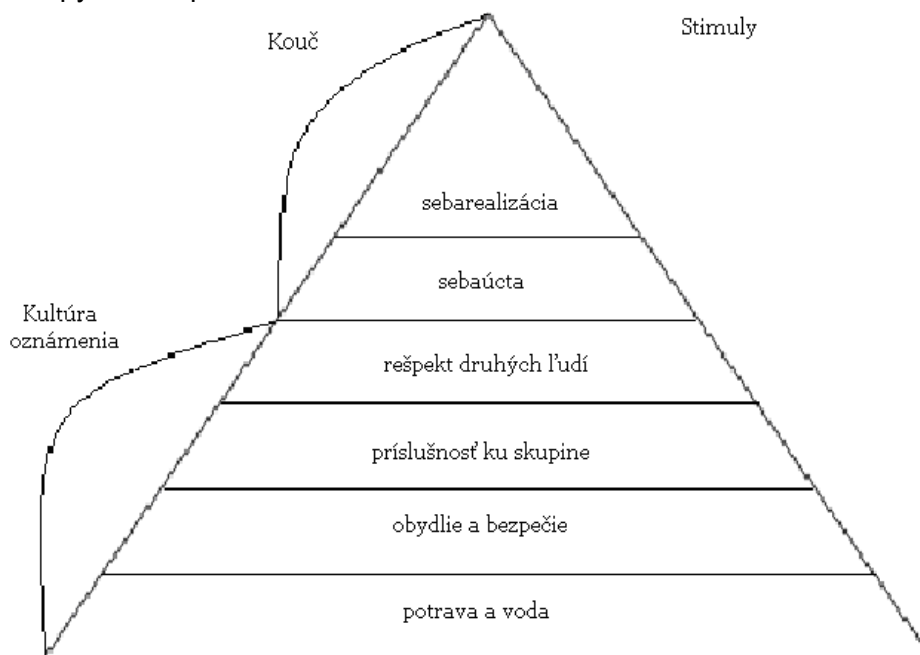
Koniec obdobia
Záverečné preskúmanie
a posúdenie výkonu

Ak hovoríme o **motivácii** z pohľadu zamestnanca ide o uvedomenie si vlastnej hodnoty a z toho vyplývajúceho práva na primeranú pozíciu, mzdu, kariérny rast, ale aj vedomie seberealizácie.

Základnou teóriou motivácie jednotlivca je poznanie jeho motivačných príčin ako ich spracoval Maslow.

Výsledkom Maslowových prác bolo poznanie, že hybnými silami motivačného chovania ľudí sú ich potreby. Tieto utriedil a odhalil princípy ich pôsobenia. Určil 6 skupín potrieb a zoradil ich do hierarchického systému, ktorý je známy ako Maslowova pyramída, alebo Maslowova hierarchia potrieb (Whitmore, 2005).

Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: Whitmore, 2005, s.116

Z tejto pyramídy hodnôt vyplýva dôležitosť poznať potrebu každého jednotlivca a podľa toho k nemu pristupovať.

Motivácia je súborom vnútorných síl, ktoré majú svoj pôvod v neuspokojených potrebách. Tieto sily tzn. pudy a motívy jedinca podnecujú, aby sa správal určitým spôsobom.

Správanie každého človeka smeruje k istým cieľom, či si to uvedomuje, alebo nie. Potreby a ciele sú navzájom závislé. Motivačný proces v sebe zahŕňa ako aktiváciu potrieb, tak aj výber cieľov, ktoré sú dosiahnuteľné a majú schopnosť danú potrebu uspokojiť.

Motivácia je oblasťou pracovného jednania, v ktorej podniková kultúra nezvyšuje len pracovnú spokojnosť v pasívnom zmysle, ale často má aj stimulačnú funkciu – iniciuje a posilňuje výkonnosť a pracovnú ochotu pracovníkov.

Koučovanie môže byť pre niektorých pracovníkov vynikajúcou motiváciou, zvýšením výkonu môže dôjsť k naplneniu potreby ocenenia a uznania a následne k uspokojeniu najvyššej potreby motivácie – potreby sebarealizácie.

2 Empirická časť

V praktickej časti s ohľadom na cieľ svojej práce popisujeme postup pri zavádzaní koučovania v našej organizácii.

Vychádzali sme z definície koučovania Johna Whitmora (2005), ktorá uvádza , že podstatou koučovania je napomáhanie koučovanému hľadať vlastné riešenia a cesty pri dosahovaní svojich cieľov .

Východiská, ktoré sme podrobne popísali v teoretickej časti sme si pre empirickú časť sformulovali nasledovne:

- **Profesionálne koučovanie sa v manažérskej praxi osvedčuje ako nástroj riadenia ľudí, ktorý je účinnejší ako riadenie pomocou inštrukcií a príkazov** (Giertlová, 2004, s. 26).
- **Dospelí sa neučia pre učenie, ale aby boli schopní niečo urobiť, vyriešiť problém, alebo situáciu** Malcolm Knowles (In:Prokopenko, Kubr et al.,1996, s. 43).
- **Správanie je možné najľahšie pozorovať , je teda najľahšie rozvíjateľné a merateľné** (Šebestová, 2004, s. 78).
- **V procese vytvárania, overovania, vyradovania a konečného výberu najvhodnejších konceptov a hypotéz zistíme, ktorý výsledok a chovanie sú najlepšie** (Cimbalníková, 2008, s. 115).

Túto časť uzatvorím diskusiou a identifikovanými prínosmi koučovania v konkrétnej predajnej spoločnosti.

A v prípade, že sa chcete dozvedieť , čo znamenajú poznámky po návšteve – nalistujte si v našej práci kapitolu 2.1.2.3 – strana 51.

2.1 Koučing ako efektívny nástroj riešenia problému

Ak chceme, aby bol koučing efektívny, potrebujeme, aby boli dodržané všetky tri fázy procesu:

- 1/ prípravná fáza,
- 2/ realizácia procesu,
- 3/ vyhodnotenie.

2.1.1 Prípravná fáza

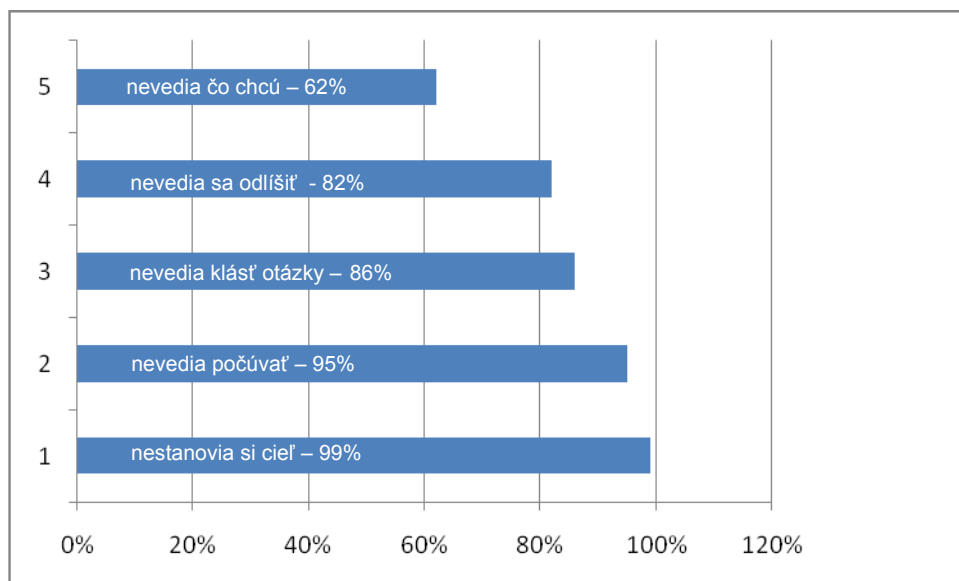
2.1.1.1 Vymedzenie problému a zadefinovanie cieľa

Časť našich obchodných reprezentantov dosahovala významne nižšie výsledky ako najlepší obchodný reprezentanti. Rozhodli sme sa analyzovať problém dvoma spôsobmi. Urobili sme interný prieskum u 120-tich kľúčových zákazníkov, ktorých sme sa opýtali, ako komunikujú – „predávajú“ naši obchodní zástupcovia na návšteve.

Obchodných predajcov sme roztriedili do týchto hlavných skupín:

- **62 % nevedia čo chcú** – majú problém povedať načo prišli na návštevu
- **82 % nevedia sa odlíšiť od konkurencie** – splývajú so šedou masou a zákazník nevie jasne odpovedať na otázku, či ich vie odlíšiť, či mu vedia ponúknuť nejakú pridanú hodnotu
- **86 % nevedia sa pýtať** – potrebujú sa naučiť klásť zmysluplné otvorené otázky
- **95 % veľa rozprávajú, málo sa pýtajú** – potrebujú sa naučiť počúvať
- **99 % nestanovia si cieľ návštevy**

Interný prieskum



Zdroj: Vlastné spracovanie

Prieskum nám ukázal, že kľúčovým problémom našich predajcov (referovalo až 99 % zákazníkov) je cieľ návštevy.

Na základe kompetenčného modelu obchodného zástupcu, ktorý sme podrobne opísali v teoretickej časti, sme sa rozhodli zadefinovať si našu koučovaciu stratégiu podľa modelu **GROW** Johna Whitmora nasledovne (Whitmore, 2005):

GOALs – ciele:

- cieľ návštevy zákazníka,
- kladenie otázok,
- aktívne počúvanie – zistenie zákazníckej potreby,
- vyhodnotenie návštevy.

REALITY - skutočný stav vecí:

- veľké rozdiely v predajoch medzi jednotlivými obchodnými zástupcami,
- nespokojnosť zákazníkov.

Options – možnosti, postupy:

- dotazníky, koučovacie rozhovory a nahrávky,
- plány rozvoja.

Will – vôľa

Bez dostatočnej vôle realizovať riešenia pre daný problém sú všetky tri predošlé oblasti len intelektuálnou hrou. Preto vôľa, ktorou sa myslí záujem ísť danou cestou riešenia, identifikácia obchodného zástupcu s daným riešením, súlad hodnôt a presvedčení s daným riešením. Pod pojmom vôľa je ukrytá aj zodpovednosť, schopnosť byť zodpovedný za dané riešenie, mať dané kroky riešenia pod vlastnou kontrolou. Ak aj dobré riešenie je významne ovplyvnené vonkajšími objektívnymi faktormi, na ktoré zástupca nemá dostatočný vplyv, riešenie nie je realizovateľné vlastnou iniciatívou.

GROW model Johna Whitmora (2005) umožňuje rozvinúť u obchodného zástupcu samostatné tvorivé myslenie, schopnosť plánovať realizáciu a odstraňovať riziká omnoho efektívnejšie ako keď v bežnej komunikácii človek okamžite kritizuje vlastné nápady alebo sa k nim naopak stavia nekriticky. Táto metóda pomáha rozvíjať vlastné zdroje a nespoliehať sa len na informácie zvonka.

Spoločne s obchodnými zástupcami sme si spracovali „nevypovedané zákazníckove otázky“, na ktoré si mohol každý predajca sám a úprimne odpovedať:

- Prečo by som Vás mal prijať?
- Prečo by som Vás mal počúvať?
- Zaujíma ma to?
- Čo mi to prinesie?
- Čím tieto svoje tvrdenia podporíte?
- Prečo by som Vám mal veriť?
- Prečo by som mal veriť Vašej firme?
- Z akých dôvodov by som sa mal rozhodnúť?
- Prečo by som sa mal rozhodnúť dnes?

Pri definovaní cieľa a vymedzení problému sme rešpektovali naše korporátne zistenia, podľa ktorých je celý úspech predaja daný:

- 50 % mentálne schopnosti,
- 30 % predajné zručnosti,
- 20 % produktové znalosti.

Práve mentálne schopnosti, vyjadrené navonok správaním, ktoré má každý človek „inak“, sú oblasťou, ktorá sa správnym koučovaním môže posilniť a výkon sa merateľne zvýši. Každý človek si môže vymyslieť „svoj“ model najefektívnejšieho spôsobu práce.

Ak venujeme prípravnej fáze potrebný čas, úsilie sa nám mnohonásobne vráti. Je dôležité si uvedomiť, že ľudia nakupujú na základe **emócií a následne si toto svoje rozhodnutie logicky zdôvodňujú** (Johnson L. Kerry, 1995).

Do koučovacieho procesu sme zahrnuli aj dva pilotné projekty:

- Koučovanie junior regionálneho manažéra s interným koučom, cieľom jeho koučovania bolo používanie veľkého množstva parazitických slov a cyklenie rozhovoru.
- Koučovanie telefonického rozhovoru pre vybratých obchodných zástupcov.

2.1.1.2 Výber metódy – spôsobu koučovania – rozhovory, dotazníky

Rozhodli sme sa pre individuálne koučovanie interným koučom s manažérskymi skúsenosťami v danej oblasti .

Za základ sme zobrali **koučovací rozhovor počas predajného dňa**, od ktorého sme očakávali samostatné hľadanie riešení predajného zástupcu prostredníctvom vhodných otázok kladených koučom.

Ku koučovacím rozhovorom sme si vypracovali dva typy dotazníkov, ktoré nám mali pomáhať jasne sa držať vytýčeného cieľa a krokov predajnej návštevy.

- koučovací rozhovor č.1.s použitím:
jednoduchého dotazníka – kvantitatívny a kvalitatívny cieľ:

Výhody:

- efektívna príprava pred predajnou návštevou ,
- vyhodnotenie znalosti kvantitatívneho cieľa pre koučovaného.

Vhodnosť pre koučovaného:

- potrebuje si písomne sformulovať cieľ návštevy,
- potrebuje si písomne poznačiť cieľ kouča.

Koučovací dotazník

Meno _____

Dátum: _____

Cieľ kouča:

1. _____

2. _____

3. _____

Cieľ koučovaného:

1. _____

2. _____

3. _____

Mesačný

Ročný

predaj

predaj

Akt. Cieľ: Akt. Cieľ:

Zdroj: Vlastné spracovanie

- koučovací rozhovor č.2 s použitím:
dotazníka obsahujúceho kroky predajnej návštevy, ktoré potrebuje dodržať koučovaný - obchodný zástupca.

Výhody:

- rovnaký pre kouča, aj koučovaného,
- rýchla spätná väzba a stanovenie diagnózy – cieľa koučovania,
- obsahuje jednoduché kroky na vyhodnotenie prípravy, vlastného koučovacieho rozhovoru a nasledujúcu návštevu.

Vhodnosť pre koučovaného:

- má problém počúvať zákazníka,
- nevie sa odlíšiť od konkurencie,
- nevie, čo chce – potrebuje sa naučiť, čo môže ponúknuť zákazníkovi.

PREDAJNÝ ROZHOVOR - checklist	
<ul style="list-style-type: none"> • Zahájenie <ul style="list-style-type: none"> - navrhnutie programu 	
<ul style="list-style-type: none"> - význam programu 	
<ul style="list-style-type: none"> - overenie zákazníkovoho záujmu 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sondovanie – kladenie otázok <ul style="list-style-type: none"> - otvorené otázky 	
<ul style="list-style-type: none"> - zatvorené otázky 	
<ul style="list-style-type: none"> • Podporovanie <ul style="list-style-type: none"> - akceptovanie zákazníkovej potreby 	
<ul style="list-style-type: none"> - popisovanie relevantného úžitku 	
<ul style="list-style-type: none"> • Uzatváranie <ul style="list-style-type: none"> - zhrnutie úžitkov 	
<ul style="list-style-type: none"> - navrhnutie ďalších krokov pre predajcu a pre zákazníka 	
PLÁNOVANIE	
<ul style="list-style-type: none"> • Príprava stretnutia <ul style="list-style-type: none"> - vytýčenie cieľa návštevy 	
<ul style="list-style-type: none"> - príprava podkladov 	
<ul style="list-style-type: none"> - zostavenie programu schôdzky 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnotenie návštevy <ul style="list-style-type: none"> - spätná analýza rozhovoru 	
<ul style="list-style-type: none"> - plán na budúcu schôdzku 	

Zdroj: Vlastné spracovanie

- Koučovací rozhovor č.3 s použitím **prepisu nahrávky koučovacieho rozhovoru** – ukážka prvých 5 minút rozhovoru – použitý v **pilotnom projekte koučovania junior regionálneho manažéra**.

Výhody:

- možnosť detailnejšej analýzy rozhovoru,
- možnosť vyhodnotenia progresie , napr. % koľko rozpráva kouč a koľko koučovaný,
- kreativita – rôzne modelové situácie.

Vhodnosť pre koučovaného:

- veľa rozpráva, málo sa pýta,
- potrebuje sa naučiť klásť otvorené zmysluplné otázky,

- potrebuje efektívne komunikovať.

Prepis nahrávky rozhovoru

M: koučovaný

K: kouč

K: Dobře, takže ideme, dobré ráno.

M: Dobré .

K: Všetko toto je iba pre nás. To si robím pre seba. Takže nikomu to nedám, kludne Ti to dám k dispozícii. Takže ja mám 7:40 o 5 minút, takže by sme mohli na to mať 20 minút. Do ktorej? O pol začínam.

M: Pol hodinu. Uhm...Viac nemáme. Áno.

K: Čiže na 8:10 dám budík, hej? Áno. Hmm ... Toto je moja premiéra, Michal, takže...

M: Aj moja.

K: To budem takto brať, teším sa z toho, že si sa na to so mnou dal. Vyberiem si trošku aj ja týchto svojich pomôcok, čo som si tu pripravila včera, trochu mám aj trému...

M: Áno?

K: Priznám sa, uhm, a verím ale, že keď to budem robiť naďalej, tak že nás to opustí.

M: Hmm...

K: Takže, pomôcky máme. Tak, ako som Ti včera hovorila. To zadanie je také, že... také, ktoré mám zo strany firmy , určite.... . Zadanie je také, že by som Ťa mala - mohla koučovať. Včera sme si to prešli ako asi v reáli, teoreticky, čo o tom viem, čo Ti môžem ponúknuť. UUUUUUUUU, takže... hmm, máš, rozmýšľal si nad tým, alebo máš niečo také konkrétne? Čo také konkrétne, na čom by si už chcel pracovať... . Čo by sme mohli spolu preberať... . V čom sa chceš trebárs zlepšiť...

M: Nóóó, jednoducho na jednoduchých vetách, na jednoduchých výrazoch, na akom formáte používania. Svoje myšlienky, ako by som to nazval... Jednoducho by som chcel formulovať svoje vety, potom, hmhmhmhm... Čo by tak ešte?

Vyhodiť niektoré slovíčka zo svojho slovníka, vlastne, viacej sa kontrolovať pri tom, čo vravím. Nie vopred hovoriť. Alebo prv robiť a niekedy pred tým aj myslieť. Niekedy rozprávam to, čo nepriamo tým myslím. Ááá ... to sú také základné pre mňa, momentálne aby to, aby keď to rozprávam, aby to... ten dotyčný pochopil, aby som to zbytočne nekomplikoval. Zbytočne to nerozvádzať, skonštatoval to obyčajnou, jednou vetou, ááá nedával tam ááá. Neposúval to, nenabaloval. Skončí to potom. A dotyčný - môj poslucháč nevie, ani o čom sme sa rozprávali.

K: Uhm...Mohli by sme z toho vybrať takú, čo pre Teba z týchto vecí, ktoré chceš riešiť, je také najdôležitejšie. Keby si z toho mal urobiť nejakú prioritu, aby sme to nejakým spôsobom aj zacielili. Čo by si Ty z toho vybral, aby, aby to bolo pre Teba užitočné.

M: Forma komunikácie. Je to jedna z mojich priorit momentálne, uuum... Ďalšie, čo je to je riadenie ľudí. O tom sa nebavme, bavme sa o iných veciach. Skôr možno rozvinúť niektoré moje silné stránky o ktorých neviem možno aj takú reflexiu z Tvojej strany.

K: Uhm....

M: Že čo by bolo vhodné v mojom prípade, rozvinúť to dobré, čo je moja silná stránka. Ale skôr aj veľa možno očakávam od teba, uuuuuuu... V tom, že týmito stretnutiami možno sama uvidíš, sama zistíš, že kde a v čom by bolo ešte vhodnejšie, alebo vhodné, sa smerovať pri týchto stretnutiach, pre môj rozvoj, a zároveň vlastne aj pre Teba. Kde je tu možnosť vhodne sa smerovať, aby to, aby to malo nejaký zmysel.

Uhm, ja by som povedal, komunikácia, formulovanie viet – jednoducho, v jednoduchosťi je krása. Vyhodiť zo slovníka mnohé dlhé vety, vety, slovíčka, ktoré sú zbytočné.

K: Uhm.

M: Možno to tempo.

- koučovací rozhovor č.4 s použitím **dotazníka** - hodnotenie **telefonického rozhovoru** - pre vybraných obchodných zástupcov - pilotný projekt.

Výhody:

- jednoduchý,
- inovatívny,
- trendy – čoraz väčšia časť predajného rozhovoru sa uskutočňuje cez telefón bez toho, aby si to predajcovia uvedomovali – zdroj **konkurenčnej výhody**
- vymedzenie cieľa návštevy už dopredu – telefonicky, zákazník vie, načo obchodný zástupca príde.

Vhodnosť pre koučovaného:

- potrebuje sa naučiť komunikovať efektívne – jasne formulovať **cieľ návštevy**,
- veľa rozpráva, málo sa pýta – potrebuje sa naučiť počúvať,
- chce sa odlíšiť od konkurencie – dobre pripravený predajný telefonát je viac ako 50 % úspešnej predajnej návštevy – zákazník dopredu vie, čo môže očakávať, prečo predajca príde a čo od neho chce.

Hodnotenie efektívnej telefonickej komunikácie

1/ Otvorenie a ukončenie rozhovoru

Kompletné a zrozumiteľné predstavenie cieľa telefonátu

Pozitívne prejavy

úsmev v hlase = aj v úvode aj na konci, dobrý dojem na prvé počutie	
na konci hovoru poďakovanie	
ponuka pomoci bez vyzvania = ako vám môžem pomôcť, nech sa páči, ...	
iné	

Negatívne prejavy

nezdvorilý úvod	
nezdvorilé ukončenie, neochotné ukončenie	
nekompletný alebo nezrozumiteľný úvod	
nekompletne alebo nezrozumiteľné ukončenie	

2/ Prístup telefonujúceho k zákazníkovi

Ochota pomôcť zákazníkovi, primerané tempo reč a intenzita hlasu, prirodzený tón hlasu, rovnocenný partnerský prístup, dodržiavanie profesionálnych hraníc voči zákazníkovi, udržiavanie kontaktu - **aktívne počúvanie**

Pozitívne prejavy

úsmev v hlase, vytváranie pozitívnej atmosféry	
empatia, schopnosť rozlíšiť zákazníkovu potrebu	
prebranie osobnej zodpovednosti za riešenie	
oslovenie zákazníka menom	
pozitívne preformulovanie	
overuje si pochopenie	

Negatívne prejavy

vyvolávanie konfrontácie/konfliktu, nadradený prístup, tykanie, neochota pomôcť zákazníkovi	
čistota reči (ukazovanie zámerna, nárečie, hi-tech výrazy.....)	
nezrozumiteľnosť (monotónny prejav, neprimerané tempo reči, nesprávna artikulácia)	
nezdvorilosť (skákanie do reči, neospravedlnenie sa, vynucovanie súhlasu, používanie príkazov, nepoužívanie zdvorilostných fráz, afekt, údiv, výsmech)	
neudržiavanie kontaktu so zákazníkom	
neprevzatá osobná zodpovednosť	
viacnásobné ospravedlnenie	
negatívna formulácia	
iné	

3/ VEDOMOSTI Pochopenie zákazníkovej potreby, poskytnutá správna odpoveď zákazníkovi	
riadenie hovoru (excelentné používanie otázok)	
komplexná pridaná hodnota (napr. viac informácií, navrhnuté viaceré ďalšie riešenia)	
čiasťková pridaná hodnota (napr. len jedna ďalšia informácia, navrhnuté jedno ďalšie riešenie)	
vecné argumentovanie	

Negatívne prejavy

nedodržanie pracovných postupov	
poskytnutie nesprávnej informácie	
poskytnutie nevhodného alebo žiadneho riešenie	
neúplná odpoveď, čiastočné pochybenie (bez negatívneho vplyvu na zákazníka)	
aktívna mimopracovná činnosť – napr. ťukanie do klávesnice počas telefonovania so zákazníkom, jedenie, žuvanie žuvačky, mľaskanie, rozprávanie sa s kolegom...	
predčasné závery	
nepozornosť (viackrát si pýta informácie, ktoré už dostal)	
neistota v poskytovaných informáciách, vyhýbavé, nejednoznačné odpovede	
iné	
poznámka	

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.1.1.3 Výber a príprava kouča

Rozhodli sme sa pre interného kouča, ktorý v pozícii obchodného zástupcu počas 5-tich rokov vykazoval nadpriemerné predajné výsledky , pracoval 3 roky na pozícii manažéra predaja a disponoval potrebnými kompetenciami.

Vodítkom pre jeho výber nám bolo 11 kľúčových koučovacích kompetencií kouča/koučujúceho manažéra podľa International Coach Federation.

Manažér bol koučovaný externým koučom 1 rok. Absolvoval ročný koučovací kurz v Inštitúte systemického koučovania Petra Parmu a bol členom SAKO (Slovenská asociácia koučov).

K systemickému koučovaciemu prístupu uvediem v tejto časti iba krátke zhrnutie rozdielu medzi tradičným a systemickým koučovaním. Najpodstatnejší rozdiel je v tom, že tradičné koučovanie je založené na objektivistickej filozofii, systemické koučovanie je radikálne konštruktivistické - čo významne mení celý kontext spolupráce kouča s koučovaným partnerom. K. Giertlová charakterizovala rozdiely medzi tradičným a systemickým koučovaním takto (2004, s. 77):

Porovnanie tradičného a systemického koučovania

Tradičné koučovanie	Systemické koučovanie
Zaoberá sa príčinami problémov, v tom je jeho podstata.	Nehľadá príčiny problémov, zameriava sa priamo na cieľ, t. j. v jazyku vyjadrený želaný stav, kedy problém už nie je.
Kouč identifikuje problémové oblasti u koučovaného, odhaľuje jeho slabé stránky a vedie ho k ich odstraňovaniu resp. pretváraniu.	Systemický kouč namiesto odhaľovania a precíznej deskripcie problémových oblastí ponúka partnerovi pomoc pri precíznom formulovaní cieľa, odhaľovaní a posilňovaní jeho využiteľných zdrojov. Osobitný význam má pritom konštruovanie riešenia v jazyku.
Kouč rozhoduje o tom, čo sa bude v koučovaní diať, koučovaného nedirektívne vedie. Koučovaný vedome prijíma jeho vedomie.	Systemický kouč priebežne reflektuje, či vykonáva systemickú kontrolu alebo systemicky pomáha. Pracuje na objednávke zadávateľa a pomáha hľadať prienik cieľov partnera s cieľmi zadávateľa.
Kouč sa snaží o objektivitu a odstup – „nadhľad“ pri hodnotení partnerových schopností uskutočniť potrebné kroky na ceste k cieľu.	Systemický kouč reflektuje, že ako pozorovateľ je súčasťou pozorovaného procesu a uvedomuje si, že jeho pohľad je rovnako subjektívny ako pohľad partnera alebo pohľad zadávateľa objednávky.
Kouč venuje veľa energie preskúmvaniu reality, súčasného stavu a používa ho ako meradlo pre hodnotenie správnosti stanovených cieľov.	Systemický kouč sa zameriava na spoločné konštruovanie cieľového stavu – dôvodom je skúsenosť, že rozprávanie o probléme problém konzervuje a nesmeruje k riešeniu. Minulé skúsenosti partnera pomáha využívať ako zdroje na ceste k cieľu.
Kouč koučuje koučovaného.	Systemický kouč nepovažuje partnera za objekt, ale za subjekt koučovania. Ponúka pomoc pri tvorbe riešenia, ktoré považuje sám partner v danej situácii za najlepšie. Nekoučuje partnera, ale s partnerom.
Vzťah kouč – koučovaný sa považuje za hierarchický vzťah (kouč ako autorita).	Vzťah systemický kouč – partner je založený na partnerstve dvoch resp. viacerých rovnocenných ľudí, i keď každý z nich má v procese inú úlohu.

Zdroj : Giertlová, 2004, s. 77.

Rozhodujúcim kritériom pre výber medzi tradičným a systemickým koučovaním bolo obrovské nadšenie pre myšlienku koučovania a predchádzajúce predajné úspechy v práci s obchodnými zástupcami .

Nechceli sme, aby zamestnanci strávili veľa času v externom prostredí, čo by nám zvýšilo náklady.

Uvedomovali sme si nevýhodu konfliktu záujmov - manažér nemusí mať vždy motiváciu koučovať ľudí, lebo sa môže obávať, že si vychová vlastnú konkurenciu, ktorá ho môže pripraviť o jeho vlastné miesto (Stacke, 2005).

Akceptovali sme, že pri voľbe externého kouča by sme dosiahli väčšiu otvorenosť a nezávislosť – dôveru zo strany koučovaných, ako pri internom koučovi a lepšiu akceptáciu spätnej väzby (Fischer – Epe, 2006).

2.1.1.4 Výber koučovaného

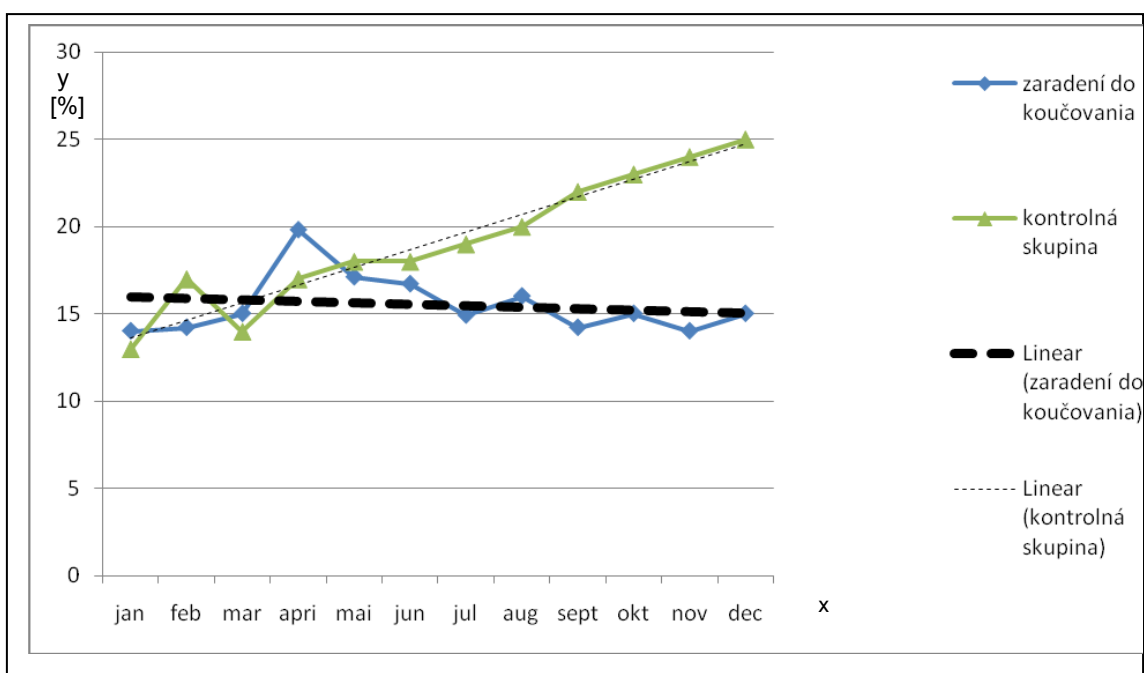
Manažér vždy stojí pred otázkou: „**Zaradiť do koučovania najlepšieho, alebo najhoršieho predajcu?**“

Stretla som sa s rôznymi názormi, napr. ak je v reťazi jedno spojivo, ktoré je slabé, celá reťaz bude slabá, nebude dobre držať, škoda do nej investovať, takže slabí nie, vyberme najlepších, aby sme boli ešte silnejší.

Mala som možnosť osobne koučovať predajcov, ktorí podávali podpriemerný výkon, do pol roka sa dostali medzi najlepších a postúpili na vyššie pozície v rámci predajnej hierarchie firmy a stúpla ich vlastná - vnútorná motivácia na sebe pracovať. Zistila som, že majú veľa teoretických vedomostí, ktoré sa dokázali pasívne naučiť naspamäť, dodržiavali všetky firemné stratégie, len si nikdy prakticky nedokázali vyskúšať u zákazníka svoj štýl, nedokázali sa ho priamo opýtať, čo potrebuje, neustále opakovali teoretické naučené frázy.

Do koučovania sme sa rozhodli zaradiť obchodných zástupcov, ktorí podávali podpriemerný predajný výkon s negatívnym vývojom predajov oproti kontrolnej skupine.

Graf percentuálneho podielu predajov – začiatok koučovacieho procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie

2.1.1.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram sme si zvolili individuálne s ohľadom na potrebu koučovaného jednotlivca a časových možností organizácie a kouča.

Ako dlho sme koučovali?

Za maximálnu dobu sme zvolili 6 mesiacov, minimálne 1x mesačne a maximálne 1x za 2 týždne. Kratší interval nemal význam kvôli tomu, aby sa obidve strany stihli pripraviť a zakomponovať do svojej práce už naučené a prakticky si to precvičiť pri práci so zákazníkom.

Osvedčil sa nám 2 dňový intenzívny koučing pri predajných návštevách:

1.deň – diagnóza a zdefinovanie krátkodobého cieľa predajnej návštevy.

2.deň – praktická aplikácia, cca pri 5-tich kontaktoch so zákazníkom je možné prakticky prekoučovať zvolenú stratégiu a dosiahnuť krátkodobý cieľ.

2.1.2 Realizácia procesu – aplikácia koučingu do predajnej návštevy

2.1.2.1 Realizácia procesu pred predajnou návštevou

Koučovacou metódou pred predajnou návštevou bol koučovací rozhovor, v ktorom si kouč spolu s koučovaným odsúhlasili svoj cieľ.

2.1.2.2 Realizácia procesu počas predajnej návštevy – vymedzenie rolí

Počas predajnej návštevy bol kouč v roli počúvajúceho, do predajného rozhovoru nevstupoval, iba v prípade, ak si to kouč a koučovaný obchodný zástupca dopredu dohodli v „pláne rozvoja“.

2.1.2.3 Realizácia procesu po predajnej návšteve

Po predajnej návšteve si kouč aj koučovaný urobili poznámky do koučovacieho dotazníka. Program koučovacieho dňa bol prispôsobený tomu, aby mali na túto aktivitu dostatok času.

Tu si dovoľím malé odbočenie k poznámkam: zistili sme, že práve **poznámky z návštevy** sú kritickým faktorom úspechu niektorých obchodných zástupcov, ktorí neľutujú čas a podrobne si ich urobia a vedú, či už z osobného, predajného alebo telefonického rozhovoru. V predajných tímoch sme mali predajcov, ktorí boli neúspešní aj keď pracovali 16 hodín denne. A potom boli tí, ktorí si všetko starostlivo zapisovali, vedeli ako sa volá zákazníkovo obľúbené plemeno psa a nemali také produktové znalosti, ako sa vyžadovali, napriek tomu, zákazníci si ich stále pamätajú, konkurencia chce vedieť, ako to robia práve oni, že zákazník si ich stále pamätá, aj keď už dávno nepracujú v tomto odvetví. Opäť veľmi jednoduché „pravidlo“: píš si poznámky - ihneď po návšteve, po predajnom rozhovore - zapíšu, zhodnotia, pri budúcej návšteve sa nezabudnú opýtať zákazníka na zdravie ich štvornohého miláčika a nazvú ho dokonca menom, čo vyvolá úsmev a pozornosť zákazníka, na rozdiel od predajcu, ktorý je nabitý informáciami o svojom produkte, ale zákazník ho pramálo zaujíma, má svoje „vlastné“ ciele, ktorým rozumie iba on sám.

A posledným veľmi dôležitým bodom bezprostredne po ukončení návštevy bolo stanovenie si **cieľa ďalšej - budúcej návštevy u toho istého zákazníka**. Umožnilo nám ihneď po návšteve s malým úsilím, keď si ešte všetko pamätáme pripraviť budúcu návštevu - napísať si, čo sme zákazníkovi sľúbili, ktoré otázky ostali nezodpovedané. Iba takéto podrobné plánovanie je pre obchodného zástupcu cestou k úspechu.

2.1.2.4 Plán rozvoja – kľúčové miesto kouča

Pre názornosť uvádzam 2 príklady plánu rozvoja, ako sme si ich konkrétne robili my:

1. jednoduchý „plán rozvoja“, ktorý obsahuje časti - diagnózy a plánovanie, kroky pre kouča aj koučovaného,
2. „plán rozvoja“ ktorý obsahuje krátkodobý a dlhodobý cieľ.

Obidva tieto plány boli vytvárané na základe koučovacieho rozhovoru až po dosiahnutie dohody a odsúhlasenia plánov rozvoja medzi koučom a koučovaným.

Príklad č.1:

Jednoduchý plán rozvoja:

Výhody:

- núti obidvoch partnerov – kouča aj koučovaného pracovať na sebe aj individuálne,
- partneri – kouč i koučovaný ostávajú spolu v kontakte aj mimo koučovacej interakcie,
- kreativita.

Vhodnosť pre koučovaného:

- veľa rozpráva, málo sa pýta, potrebuje sa naučiť počúvať,
- nežiada o záväzok - potrebuje sa naučiť , čo chce od zákazníka a čo mu ponúkne v duchu hesla: „Nedostanete nič, o čo si nepožiadate“,
- potrebuje si detailne naplánovať svoj plán rozvoja spolu s koučom.

Tabuľka plánu rozvoja

2.1. DÁTUM	DIAGNÓZA		PLÁNOVANIE			
	OBLASŤ PRE KOUČOVANIE	CIEĽ ROZVOJA	KROKY PRE PREDAJCU	KEDY	KROKY PRE KOUČA	KEDY
24.01.	<ul style="list-style-type: none"> - key mes. s brožúrou, kombinovať so záväzkom - uzatváranie - navrhnúť ďalšie kroky pre mňa a pre zákazníka - overiť súhlas - „vyhovuje vám to takto?“ 	signály, kombinácia – potreby lekára, key mes. + brožúra	vypracovať a stotožniť sa s TAPom podľa Company štandard, udržať všetkých zákazníkov z roku 2002	do konca marca	zopakovať školenie – konkrétne aplikácie	do konca marca
10.02.	<ul style="list-style-type: none"> - key mes. s brožúrou, kombinovať so záväzkom - uzatváranie - navrhnúť ďalšie kroky pre mňa a pre zákazníka - overiť súhlas = „vyhovuje vám to takto?“ „zabudol som na niečo?“ 	signály, kombinácia – potreby zákazníka, key mes. + brožúra	poslať mailom návrh krokov	do konca marca	zhodnotiť mailové kroky a poslať spätnú väzbu	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príklad č.2:

Plán rozvoja – zameraný na krátkodobý a dlhodobý cieľ.

Výhody:

- dlhodobé koučovanie predajcu môže byť prezentované ako „pridaná hodnota“ pre tých, čo „chcú“,
- umožňuje pracovať v dlhodobejšom horizonte na strategických cieľoch koučovaného s ohľadom na ciele organizácie,
- umožňuje diagnostikovať „ľudský potenciál“ spoločnosti.

Vhodnosť pre koučovaného:

- pre obchodných zástupcov, ktorí majú problém stanoviť si cieľ návštevy,
- pre obchodných zástupcov ktorí nežiadajú zákazníka o záväzok - potrebujú si dopredu pripraviť, čo mu ponúknu,
- ktorý si potrebuje a chce urobiť krátkodobý a aj dlhodobý plán rozvoja.

Tabuľka plánu rozvoja

Dlhodobý - strategický cieľ		Krátkodobý – taktický cieľ na nasledujúce návštevy			
Dlhodobý cieľ na 3.Q	Obdobie	Taktický cieľ na budúce DVs	Kroky pre MR	Kroky pre kouča /RM/	Obdobie
Asertivita – techniky vybrané.	Koniec 3.Q	P. Veľká –Žiar n/Hronom – zanalyzovať spätne, pripraviť pre-call, aktívne UZATVÁRAŤ.		Pripraviť školenia asertivita.	Budúca návšteva.
Signály.	Koniec 3.Q			Signály.	
Dodávatelia -vytipovať lojálnych, po 2ks ku každému produktu v každom meste.	Koniec 3.Q			V spolupráci s trénerom pripraviť návrh otvoreného školenia podľa individuálnej potreby.	
Mapovanie strát užívateľov v mestách - návrhy riešení.	Koniec 3.Q			Koniec 3.Q	

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.1.3 Vyhodnotenie koučovacieho procesu

2.1.3.1 Diskusia

V diskusii sme považovali za potrebné zodpovedať si na niekoľko otázok:

Bol dosiahnutý cieľ práce?

Ako bol zadaný problém?

Čo bolo predmetom prieskumu?

V akom prostredí sa realizovala empirická časť?

Akú výskumnú otázku sme si položili?

S akou hypotézou sme pracovali?

Prečo sme použili danú metodiku?

Ako vieme potvrdiť, že zlepšenie nastalo, pretože sme sa rozhodli pre zavedenie koučingu a nie na základe iných faktorov, ako zmena situácie na trhu v niektorom regióne?

Do akej miery sa obchodní zástupcovia zlepšili nie pre koučing, ale z dôvodu placebo efektu?

Čo ak stačilo venovať motivovaným ale frustrovaným obchodným zástupcom len viac pozornosti a priviesť ich k proaktívnejšiemu rozmyšľaniu, napríklad obyčajným dialógom?

Pomohol by konzultant, poradca rovnako dobre ako kouč?

Potrebovali sme koučing?

Čo by ešte bolo užitočné spraviť?

Odpovede sú v nasledujúcich riadkoch:

Cieľ práce bol dosiahnutý, pretože našou úlohou bolo navrhnúť postup pri zavádzaní koučovania v konkrétnej organizácii. Okrem návrhu a implementácie postupu do praxe sme dosiahli signifikantné zvýšenie predaja obchodných reprezentantov pomocou metódy individuálneho koučingu.

Zadaným primárnym problémom bol nízky predaj niektorých obchodných zástupcov, ktorý pretrvával napriek ich vysokej motivácii a pretrvávajúcej frustrácii z neúspechov. Nízky predaj bol preto problémom, pretože v tíme bolo aj viacero nadpriemerne predávajúcich reprezentantov toho istého produktu. A daný nadpriemer bol dosiahnutý aj v porovnaní s výsledkami priamej konkurencie.

Predmetom prieskumu bolo analyzovať príčiny problému nízkeho predaja a nespokojnosti zákazníka. Empirická časť sa realizovala v bežnom pracovnom prostredí obchodného zástupcu, to znamená u dodávateľov a u zákazníkov. Výskumnou otázkou bola hypotéza, že ak vyriešime nespokojnosť zákazníka s komunikáciou obchodného zástupcu, vyriešime aj problém podpriemerného predaja.

Vychádzali sme z predpokladov, že individuálnym koučingovým prístupom vyriešime stanovené problémy.

Prečo on „the job koučing“? Prečo koučing spojený s reálnymi predajnými návštevami?

Zistili sme, že motivovaní a zároveň frustrovaní obchodní reprezentanti si nevedomovali dostatočne, kde robia chyby. Preto bolo potrebné, aby kouč, ktorý je zároveň expertom, mentorom v danej oblasti, pomohol predajcovi uvedomiť si konkrétny problém u konkrétneho klienta. Až vďaka uvedomeniu bolo možné začať koučovať. Ak si koučovaný nevedomuje - nevie si zdefinovať, kde presne má problém, potrebuje mentora, alebo kouča na poukázanie svojich konkrétnych „slepých“ miest. Pri bežnej forme koučingu, kde kouč s koučovaným sedí v miestnosti bez možnosti vidieť koučovaného v praxi sa môže stať, že koučovaný prirodzene neprichádza do styku s problémami, nevedomuje si ich a následne ich ani nevie identifikovať.

Vylúčili sme možnosť, že zlepšenie predajných výsledkov nastalo zmenou situácie na trhu, pretože to by pozitívne ovplyvnilo aj kontrolnú skupinu. Zmenu len v regiónoch, kde boli koučovaní môžeme tiež vylúčiť, pretože je nepravdepodobné, aby v niektorých regiónoch nastali tak výrazné zmeny oproti iným regiónom. Štátne regulácie sú celoplošné, regióny počas koučingu nezmenili svoje veľkosti.

Čo sa týka placebo efektu, je možné, že podporujúci, štruktúrovaný dialóg s poradenským prístupom by mohol byť efektívny. Poradca - konzultant by mohol v mnohom dobre a efektívne poradiť a možno by výsledky boli v krátkodobom horizonte rovnaké ako sme dosiahli koučingom. Koučing ale na rozdiel od poradenstva rozvíja dôležitú schopnosť, a to schopnosť vlastného rozvoja kladením si užitočných otázok. Poradca radí a obchodný zástupca to použije. V situáciách, keď nastávajú zmeny u zákazníka, alebo pri zmenách u konkurencie, by bolo opäť potrebné prizvať poradcu - experta. Pri koučingu je hlavným cieľom pomáhať koučovaným v proaktívnom hľadaní vlastných riešení. Preto pri expertnom poradenstve ostáva obchodný zástupca výrazne viac závislý od expertného okolia ako koučovaný obchodný zástupca. Koučovanie priamo podporuje proaktivitu, flexibilitu a sebadôveru založenú na úspechoch pochádzajúcich z využitia vlastných zdrojov. U poradenstva sa nepriamo podporuje neistota pri zmenách a závislosť na externých zdrojoch. Externí poradcovia sú užitoční, ale kombinácia externých a interných zdrojov pri riešení problémov je efektívnejšia. Preto aj samotný kouč nebol vždy iba v roli kouča, ale vystupoval aj ako poradca v tých situáciách, kde si koučovaný nevedel rady z vlastných zdrojov.

V diskusii môžeme polemizovať aj o tom, prečo kouč niekedy radil. Aj koučovaný môže vo svojej proaktivite a pri hľadaní zdrojov využiť niekoho iného – externého

experta, ktorý bol zhodou okolností jeho kouč. Pre koučing je dôležité, aby zodpovednosť za riešenia nebola na niekom zvonka, pretože je riziko, že ak sa riešenie preukáže ako nefunkčné, je prakticky vždy vinený externý zdroj. Naopak v koučingu je koučovaný sám zodpovedný za spôsob riešenia svojho problému a sám preberá zodpovednosť za dané riešenie. Ak sa mu neosvedčí niektorý vonkajší zdroj, bude proaktívne hľadať iný. Preto hlavný rozdiel medzi poradcom, ktorý radí obchodnému zástupcovi a koučom, ktorý pomáha obchodnému zástupcovi nájsť riešenia, je pri koučingu v budovaní vlastnej sebadôvery, uvedomovania si vlastného potenciálu a vyššej miere nezávislosti a zodpovednosti pri dosahovaní výsledkov.

V diskusii nám ešte zostáva jedna nezodpovedaná otázka. Pri definovaní problému bol urobený prieskum medzi zákazníkmi. Tento prieskum nebol urobený po koučingu, teda nemôžeme objektívne kvantifikovať rozdiely v tejto oblasti. Z nárastu predaja a z dialógov s koučovanými môžeme iba predpokladať, že aj zákazník je významne spokojnejší s oblasťami, ktoré boli označené ako problémové. Nevieme povedať, ktoré oblasti sa ako posunuli ani či niektoré zostali nezlepšené. Toto by bolo užitočné preskúmať do budúcnosti. Ani subjektívny pohľad kouča, ktorý bol prítomný počas koučingových dní nevieme vyhodnotiť, pretože sme neurobili štatistiku hodnôt v dotazníkoch, ktoré boli vyplňané vždy po stretnutiach u zákazníka oboma stranami. Tieto dotazníky by bolo užitočné vyhodnotiť, aby sme videli subjektívnu krivku rozvoja kvality komunikácie u jednotlivých obchodných zástupcov v jednotlivých oblastiach. Analýzou týchto dotazníkov by sme mohli ďalej špecifikovať tie oblasti rozvoja, ktoré počas koučingového obdobia zaznamenali najväčší a najmenší pozitívny nárast. A prípadne porovnať obchodné výsledky s rozvojom kompetencií. Danou analýzou by sme mohli posúdiť, alebo vytvoriť hypotézy o tom, rozvoj ktorých kompetencií mal aký vplyv na nárast predaja.

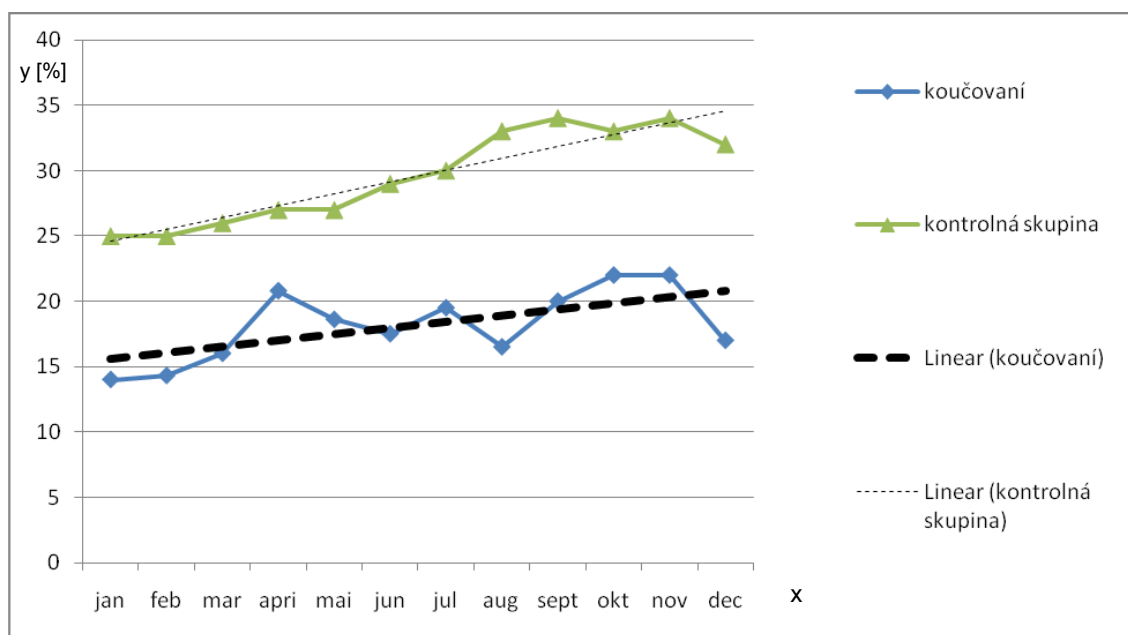
2.1.3.2 Identifikované prínosy koučovania v našej spoločnosti

Prínosy koučovania v našej spoločnosti môžeme rozdeliť na tri časti:

- finančné prínosy (rast predaja a zvýšenie zisku spoločnosti),
- spokojnosť zákazníka prejavovaná zvýšeným nákupom produktov,
- spokojnosť obchodných zástupcov – ich motiváciu a skompetentňovanie.

Finančné prínosy boli odmerané a v diskusii sme potvrdili významný efekt koučingu obchodných reprezentantov. Tým, že obchodní zástupcovia prehodnotili svoje správanie a prístup, dosiahli efekt v podobe zvýšenej výkonnosti a tým aj predajov (vyjadrené v percentách podielu na trhu- os y), ako ukazuje graf po ukončení koučovacieho procesu.

Graf percentuálneho podielu predajov – ukončenie koučovacieho procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Spokojnosť zákazníka sa pravdepodobne zvýšila, pretože viac nakupovali naše produkty a aj obchodní reprezentanti potvrdili zlepšenie kvality sociálneho kontaktu. **Spokojnosť koučovaných obchodných zástupcov** spôsobila, že obchodní reprezentanti kontrolnej skupiny si začali žiadať koučing a skupina úspešných predajcov sa naďalej zaujímala o koučing. V pomere k nárastu predaja prirodzene poklesli predaje u konkurenčných výrobkov a po neformálnych komunikačných kanáloch sa zvýšil záujem zistiť, čo sa v tejto konkrétnej predajnej spoločnosti deje, čo sa stalo.

Motivácia a úspech koučovaných obchodných zástupcov na jednej strane zvýšil ich „cenu“ na trhu a mohli sa stať vďačným terčom headhunterov a konkurencie. Implementáciou koučingu sa zároveň zvýšila lojalita koučovaných k firme, pretože im umožnila vyrásť spôsobom, ktorý im bol vlastný.

Koučovaných obchodných zástupcov sme motivovali aj tým, že sme z nich vytvorili koučov pre nových zamestnancov. Každý nový zamestnanec dostal prideleného akéhosi nazvime to „neformálneho kouča“ - kolegu rovnocenného funkčným postavením, ktorý ho oboznamoval s pravidlami, normami a ukazoval mu, ako to robí on. Naša idea vychádzala z poznania, že rovnocenný pracovník sa skôr opýta svojho kolegu na niektoré veci, ako svojho priameho nadriadeného manažéra. Na druhej strane byť takýmto koučom znamenalo v našej organizácii určitú prestíž, formu ocenenia a motivácie. Iba tí najlepší zo skupiny koučovaných sa stávali koučmi a boli dávaní za príklad, ako sa dajú robiť veci efektívnejšie a s menšou námahou.

Skompetentňovanie obchodných zástupcov spôsobila, že koučovaní obchodní zástupcovia si na začiatku podľa výsledkov prieskumu zákazníkov nevedomovali svoje chyby v komunikácii a počas procesu koučovania prešli od nevedomej nekompetentnosti, cez vedomú nekompetentnosť a kompetentnosť až k nevedomej kompetentnosti s pomocou kouča bez toho, aby si jednotlivé kroky uvedomovali.

ZÁVER

V predloženej práci sme si dali za cieľ navrhnúť postup pri zavádzaní koučovania v konkrétnej organizácii. Nami navrhnutý postup individuálneho koučingu priniesol objektívne výsledky. Ich porovnanie pred implementáciou koučingu a po ňom jasne ukazujú efekt, vyjadrený v percentuálnom podieli predaja na trhu a v zlepšenom trende predajov u koučovaných obchodných zástupcov.

Pozitívne výsledky implementácie koučingu v našej práci potvrdzujú celosvetový trend a význam uplatňovania individuálneho koučingu v komerčnej sfére.

Návrhy, ktoré sme uviedli v praktickej časti môžu slúžiť ako podklad pri zavádzaní koučovania a pri realizácii procesu v akejkoľvek spoločnosti, ktorá chce byť úspešná pri predaji a chce efektívne zvyšovať výkonnosť svojich zamestnancov.

Za originálny prínos práce považujeme koučovacie dotazníky a plány rozvoja, pretože nám pomohli zdefinovať problém a následne hľadať vlastné riešenia u koučovaných obchodných zástupcov.

Do budúcnosti by mohlo byť užitočné urobiť opätovný prieskum u zákazníkov a vyšpecifikovať, ako sa zvýšený predaj prejavuje v odpovediach zákazníka. Na základe toho by bolo možné ešte presnejšie navrhnúť oblasti koučovania, ktoré mali najväčší vplyv na spokojnosť zákazníka. A na základe toho navrhnúť ešte špecifickejší koučovací proces.

Ďalšou možnosťou využitia danej metódy individuálneho koučingu obchodných zástupcov by mohla byť implementácia aj pre reprezentantov s nadpriemernými výsledkami a sledovať u týchto vplyv koučingu.

Na záver zopakujeme tri základné úspechy, ktoré priniesol nami navrhnutý postup koučovania v konkrétnej organizácii:

- zlepšenie predajných výsledkov v skupine koučovaných,
- zvýšenie spokojnosti obchodných zástupcov s vlastnou prácou a pravdepodobne aj zvýšenú spokojnosť zákazníka.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BAEK-KYOO, J. 2005. Executive coaching : A Conceptual Framework from an integrative Review of Practice and Research. In Human Resource Development Review. 2005, vol. 4, no.4, p.462-488
- BARTÁK, J. 2007. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162s.
- BEDNAŘÍK, D.: Dve východiská psychoterapie. Diplomová práce. Bratislava: Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, 1997, 79s.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1998
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-0.
- BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomouc: Robico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-091.
- BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, a.s., 2005, 120 s.
- Buckley R., Caple J.: Trénink a školení, Brno, Computer press 2004).
- CIMBALNÍKOVÁ , L.: Management. Studijní texty pro distanční studium, Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc: 2005, 105 s.
- CIMBALNÍKOVÁ, L.: Manažerské techniky. Studijné texty pro kombinované studium. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. OLOMOUC 2008, 134 s.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2004. Slovník pojmu k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2004, 157s.
- DYER, G.W.: The Cycle of Cultural Evolution in Organization. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1985
- FISCHER – EPE, M. 2006. Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení. Praha: Portál, 2006. 192 s.
- Frk, V., Pirohová, I. 2003. Vzdelávateľ dospelých v profesijnom vzdelávaní zamestnancov. Prešov: Akcent Print, 2003. 137s.
- GIERTLOVÁ, K.: Manažovať a koučovať systemicky. Banská Bystrica: Co/Man, 1. systemická, spol. s r.o., 2004. 154 s. ISBN 80-89090-07-9.
- GRIFFITHS, K., CAMPBELL, M. 2009. Discovering , applying and integrating: The process of learning in coaching. In International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2008, vol. 7, no. 2.
- HEINEN, E.: Unternehmenskultur. Stuttgart: Beltz, 1989. Zdroj: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 800 s.
- Hotár, V.S., Paška, P., Perhács, J. et al. 2000. Výchova a vzdelávanie dospelých. Andragogika : Terminologický a výkladový slovník. Bratislava: Media Trade, 2000., 547 s.
- HURNÁ, S. – ŽELEZNÍK, O.: Kultúra firmy a učiacej sa organizácie. Moderní řízení, 2002, roč. XXXVII., č. 6, s. 67 – 69. ISSN 0026-8720.
- Johnson L. Kerry: Selling with NLP. London, Nicholas Brealey Publishing 1995

- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 4. rozšířené a doplnené vydanie. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1 vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I.: Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- PARMA, P.: Umění koučovat. Praha: Alfa Publishing, 2006. 222s. ISBN:80-86851-34-6
- POKOJNÁ, K. 2008. Dobrý kouč nerozdává rady. Trend: 27. februára 2008.
- POTAŠOVÁ, B. 2007. Formy a metody vzdelavania manažérov na Slovensku. Názory manažérov na ich vzdelávanie. In Vzdelávanie dospelých. ISSN 1335-2350, 12.ročník, č.1, s. 76-87.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. 1996. Vzdelávání a rozvoj manažeru. Praha: Grada, 1996. 632 s.
- PRUSÁKOVÁ, V. 2005. Základy andragogiky I. Bratislava : Gerlach Print, 2005. 120s.
- SABADKA, D.: Požiadavky pre rozvoj inovácií v podniku. Bratislava:Transfer inovácií, 9/2006, 34 s.
- SCHEIN, E.H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2. Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I.: Organizační kultura. Praha:Grada Publishing, 2004. 176 s . ISBN 80-247-0648-2.
- STACKE, E. 2005. Koučování pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 156s.
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. 2007. Koučování v manažérské praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. 128s.
- ŠEBESTOVÁ, Ľ. 2004. Generický kompetenčný model na pozíciu obchodného zástupcu. Diplomová práca. Bratislava: Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, 2004, 78s.
- ŠÍBL, D. et al.: Velká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint, 2002. ISBN 80-89085-04-0.
- TICHÁ, I.: Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.
- WHITMORE, J. 2005. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 2005, 185s.
- WILLIAMS, R. 2007. The second – fastest growing profession. In International Coach Federation . Aktualizované 04. Apríla 2007.
- Zeig K. Jeffrey, Munion W. Michael: Milton H. Erickson, Triton, Praha 2007

Internetové stránky:

www.frank-bresser-consulting.com

www.koucovia.sk/dokumenty.html

www.coachfederation.org/

www.associationforcoaching.com/home/index.htm

www.emccouncil.org/

www.europeancoachinginstitute.org/

www.coman.sk/systemicke-koucovanie-systemicky

[kocingkouc.php?shc=hide&level=2&id=13&menu=detail&act_id=2\)](http://kocingkouc.php?shc=hide&level=2&id=13&menu=detail&act_id=2)

www.hqteam.sk/infos.html

www.consultation.sk, stránka spoločnosti – Management Consulting Group.

Bratislava: 2006

PRÍLOHY

Príloha č. 1

Etický kódex kouča podľa International Coach Federation (ICF)

Príloha č. 2

Kľúčové kompetencie profesionálneho kouča podľa ICF

Príloha č.1

Závaznosť kódexu

Tento etický kódex je automaticky záväzný pre každého kouča, ktorý je členom SAKO, ako aj každého nečlena SAKO, zverejneného v adresári koučov na stránkach SAKO, aj keď nie je dotknutou osobou podpísaný. Podpis dotknutej osoby nie je od 1.1.2009 potrebný.

Etický kódex kouča

podľa International Coach Federation (ICF)

Prvá časť: Konceptia koučovania podľa ICF

Medzinárodná federácia koučov (ICF) podporuje vytváranie takého koučovania, ktoré uznáva klienta ako experta v jeho/jej osobnom a profesionálnom živote a verí tomu, že každý klient je kreatívny, plný nápadov a celistvý. Vychádzajúc z tohto základu, kouč je povinný:

- Objavovať, vyjasňovať a stotožňovať sa s tým, čo chce klient dosiahnuť,
- Podporovať klienta ku sebapoznaniu a sebaobjavovaniu,
- Zisťovať, aké sú klientove riešenia a stratégie,
- Poveriť klienta zodpovednosťou a dôveryhodnosťou.

Druhá časť: Definícia koučovania podľa ICF

Profesionálne koučovanie je postavené na profesionálnom, dlhšom alebo kratšom vzťahu, ktorý pomáha ľuďom dosahovať mimoriadne výsledky v ich osobnom alebo pracovnom živote, v ich firme alebo organizácii. Počas procesu koučovania si klienti prehlbujú schopnosť učenia sa (z vlastných skúseností), zvyšujú svoju výkonnosť a zlepšujú kvalitu svojho života.

Smerovanie rozhovoru počas každého stretnutia si klient určuje sám, zatiaľ čo kouč počúva a prispieva svojimi postrehmi a otázkami. Takáto interakcia prináša jednoznačnosť a pomáha klientovi začať konať. Koučovanie zároveň urýchľuje klientov pokrok tým, že klient je oveľa sústredenejší a zodpovednejší pri uvedomení si problému a voľbe jeho riešenia. Koučovanie sa zameriava na to, kde sa klient nachádza v súčasnosti a čo je ochotný urobiť pre to, aby sa v budúcnosti dostal tam, kam chce. Preto členovia ICF - profesionálni kouči a kouči v procese certifikácie, tiež členovia ICF, veria tomu, že všetky dosiahnuté výsledky sú zásluhou klientových zámerov, volieb a konania, podporených snahou kouča a využitím procesu koučovania.

Tretia časť: Základné etické princípy podľa ICF

Profesionálny prístup vo všeobecnosti

Ako kouč sa zaväzujem:

1. Vystupovať takým spôsobom, ktorý bude koučovanie ako profesiu prezentovať v pozitívnom svetle. Zdržím sa akéhokoľvek konania alebo vyhlásení, ktoré by mohli mať negatívny dopad na verejnú mienku alebo akceptovanie koučovania ako profesie.

2. Neposkytovať úmyselne žiadne verejné vyhlásenia, ktoré sú nepravdivé alebo zavádzajúce alebo poskytovať akékoľvek nepravdivé tvrdenia v písomnej podobe, ktoré hocijakým spôsobom súvisia s koučovaním ako profesiou.
3. Rešpektovať rozličné prístupy v koučovaní. Budem oceňovať snahu a príspevky iných a neprezentovať ich ako svoje vlastné.
4. Uvedomovať si akékoľvek nástrahy, ktoré by mohli viesť ku zneužitiu môjho vplyvu, a to zneužitím podstaty koučovania a rozpoznaním spôsobu, ktorým prostredníctvom koučovania môžem ovplyvniť život iných.
5. Rozpoznať akékoľvek osobné skutočnosti, ktoré by mohli poškodiť, vyvolať konflikt alebo narušiť moje profesionálne výstupy alebo profesionálne vzťahy. Ak to uznám za vhodné, vzhľadom na fakty a okolnosti, okamžite vyhľadám profesionálnu pomoc a ukončím akékoľvek plánované kroky, čo v prípade potreby môže znamenať aj prerušenie alebo ukončenie profesionálneho koučovacieho vzťahu.
6. Dodržiavať Etický kódex ICF počas všetkých tréningov a supervízií, ktoré ako tréner a supervízor súčasných a budúcich koučov budem uskutočňovať.
7. Akýkoľvek prieskum uskutočňovať a publikovať zodpovedne, pravdivo a dodržiavajúc uznávané vedecké štandardy. Môj výskum bude vždy uskutočnený až po získaní súhlasu všetkých zainteresovaných osôb, chrániac ich pritom primerane pred akýmikoľvek nástrahami a hrozbami. Akýkoľvek pokus o prieskum bude vždy vykonávaný v zmysle platných zákonov krajiny, v ktorej je prieskum uskutočnený.
8. Vytvárať, zachovávať a disponovať s akýmikoľvek záznamami, ktoré sa týkajú koučovania dôverne a zároveň dodržiavať všetky súvisiace zákony.
9. Používať kontaktné informácie členov ICF (email, adresu, telefónne čísla atď.) iba s povolením ICF.

Profesionálny prístup ku klientom

10. Prevziať zodpovednosť za stanovenie jednoznačných, vhodných a kultúru rešpektujúcich hraníc, ktoré budú usmerňovať akýkoľvek fyzický kontakt medzi mnou a klientom.
11. Zdržať sa akéhokoľvek sexuálneho vzťahu s mojimi klientmi.
12. Dohodnúť jednoznačné pravidlá s mojimi klientmi a rešpektovať všetky dohody, ktoré boli v rámci profesionálneho koučovacieho vzťahu vytvorené.
13. Uistiť sa pred alebo počas prvého stretnutia s klientom, že chápe podstatu koučovania, dodržiavanie dôvernosti informácií, finančné dojednanie a ostatné podmienky koučovacej dohody.
14. Presne špecifikovať moju kvalifikáciu, odbornosť a skúsenosti ako kouča.
15. Úmyselne nezavádzať alebo klamať klienta o tom, čo môže získať z koučovania alebo odo mňa, ako jeho/jej kouča.
16. Neposkytovať mojim súčasných alebo potenciálnym klientom informácie, o ktorých viem alebo si myslím, že sú nepravdivé.
17. Nezneužiť žiadny aspekt môjho vzťahu s klientom pre moje súkromné, profesionálne alebo finančné zábery.
18. Rešpektovať klientove rozhodnutie o ukončení koučovania kedykoľvek počas trvania koučovacieho vzťahu. Budem pozorne sledovať, či koučovanie je pre klienta stále prospešné.
19. Podporiť klienta k zmene, v prípade, že budem presvedčený o tom, že iný kouč alebo iný expert by bol pre klienta vhodnejší.
20. Odporučiť klientovi vyhľadať služby iného profesionála, ak to uznám za vhodné a potrebné.
21. V prípade, že klient ohrozuje seba alebo iných, prijať všetky nevyhnutné opatrenia k tomu, aby som o takomto konaní oboznámil príslušné úrady.

Dôvernosť/Súkromie

22. Rešpektovať dôvernosť informácií o klientovi, s výnimkou prípadu, že klientove želanie alebo konanie nie je povolené podľa zákona.
23. Získať klientov súhlas vždy, keď plánujem poskytnúť jeho/jej meno, referenciu alebo inú identifikačnú informáciu o tomto klientovi.
24. Získať súhlas osoby, ktorú koučujem, pred tým, ako túto informáciu zverejním iným osobám.

Konflikt záujmov

25. Vyhýbať sa situáciám, kedy môže dôjsť ku konfliktu medzi mojimi a klientovými záujmami.
26. V prípade, že ku konfliktu záujmov dôjde alebo môže dôjsť, otvorene sa priznať a diskutovať s klientom, ako s touto situáciou naložiť tak, aby z toho mal najväčší úžitok práve klient.
27. Priznám klientovi všetky očakávané náhrady, ktoré môžem získať od tretích osôb za odporúčenie tohto klienta.
28. Obchodovať so službami, tovarom alebo inými nepeňažnými náhradami iba vtedy, ak to neohrozí koučovaní vzťah.

Štvrtá časť: Etický záväzok ICF

Ako profesionálny kouč, sa dobrovoľne zaväzujem, že tieto etické princípy budem dodržiavať voči mojim klientom, kolegom a tiež širokej verejnosti. Zaväzujem sa tiež dodržiavať Etický kódex ICF, zaobchádzať s ľuďmi dôstojne a brať každého, ako nezávislú a rovnocennú ľudskú bytosť a voči mojim klientom vystupovať ako dôstojný príklad týchto štandardov. Ak tento etický záväzok alebo hociktorú časť Etického kódexu ICF nedodržím, súhlasím s tým, aby ma ICF v plnej diskretnosti vyzvala na prijatie zodpovednosti za takéto konanie. Tiež súhlasím s tým, že súčasťou mojej zodpovednosti za akékoľvek porušenie, môže byť aj strata členstva v ICF a/alebo mojej účasti v procese akreditácie.

Zdroj: www.coachfederation.org

Platnosť od 22.1.2005

Účinnosť v SAKO od 15.5.2008

Príloha č.2

Kľúčové kompetencie profesionálneho kouča podľa ICF

S cieľom lepšieho pochopenia zručností a prístupov, ktoré sú v súčasnosti využívané v profesii koučovania, tak, ako to definuje ICF, bolo rozpracovaných týchto jedenásť kľúčových kompetencií kouča. Tiež by vám mali pomôcť pri porovnávaní stupňa orientácie medzi špecifickým tréningom očakávaným od kouča s tréningom, ktorým ste prešli vy.

Tieto kompetencie tiež poslúžili ako základ pri absolvovaní procesu akreditácie v ICF. Tieto kľúčové kompetencie sú rozdelené do štyroch skupín podľa toho, ako spolu logicky súvisia, na základe všeobecného pohľadu na jednotlivé kompetencie v každej skupine. Zoskupenia a jednotlivé kompetencie nie sú rozdelené podľa váh – a nie sú ani rozdelené podľa určitých priorít, čo znamená, že všetky sú kľúčové a dôležité pre každého kvalifikovaného kouča, ktorý by ich mal vedieť aj preukázať.

A. Položenie základov

1. Splnenie etických princípov a kritérií profesie
2. Vytvorenie zmluvy o koučovaní

B. Spoluvytvorenie vzťahu

3. Vytvorenie vzťahu založenom na dôvere
4. Samotné koučovanie - prítomnosť kouča

C. Efektívna komunikácia

5. Aktívne počúvanie
6. Efektívne kladenie otázok
7. Priama komunikácia

D. Uľahčenie učenia sa a samotné výsledky

8. Vyvolať uvedomelosť
9. Vytýčenie aktivít
10. Plánovanie a určenie si cieľov
11. Riadenie procesu a zodpovednosť

Poznámka: Každá jedna kompetencia, ktorá bude uvedená na nasledujúcich stranách, obsahuje definíciu a správanie s ňou spojené. Toto správanie je rozdelené na také, ktoré by vždy malo byť prítomné a viditeľné v akomkoľvek koučovacom pôsobení (normálne písmo), a na také, ktoré je typické len pre určité koučovacie situácie, a preto nie je vždy pozorovateľné v každej koučovacej interakcii (kurzíva).

A. Položenie základov

1. Splnenie etických princípov a kritérií profesie – porozumenie etike koučovania a zaužívaným štandardom a schopnosť ich aj vhodne aplikovať v akejkoľvek koučovacej situácii

a) Chápe a preukazuje ICF štandardy správania sa vo vlastnom správaní

b) Chápe a sleduje všetky etické princípy ICF (pozri Etický kodex kouča)

c) Vie komunikovať jasný rozdiel medzi koučovaním, poradenstvom, psychoterapiou a inými pomáhajúcimi profesiami,

d) Vie klientovi odporučiť aj iného pomáhajúceho profesionála, ak je to potrebné, vie odhadnúť, či je to potrebné a poznať dostupné zdroje.

2. Vytvorenie zmluvy o koučovaní – schopnosť porozumieť tomu, čo sa v konkrétnom koučovacom vzťahu vyžaduje a uzatvorenie zmluvy o koučovacom procese a koučovacom vzťahu s budúcim novým klientom

- a) Vie pochopiť a zrozumiteľne klientovi vysvetliť princípy a špecifiká koučovacieho vzťahu (napr. celková organizácia, poplatky, časový rozvrh, a iné ak je to potrebné),
- b) Dohodne sa s klientom na tom, čo je v koučovacom vzťahu prípustné a čo nie, o čo je možné požiadať a o čo nie a o zodpovednostiach tak klienta ako aj kouča,
- c) Zhodnotí, či môže dôjsť ku zhode medzi metódami kouča a potrebami budúceho klienta.

B. Spoluvytvorenie vzťahu

3. Vytvorenie vzťahu založenom na dôvere – schopnosť vytvoriť bezpečné a podporujúce prostredie, ktoré napomáha k vytváraniu vzájomného rešpektu a dôvery

- a) Ukáže nefalšovaný záujem o klientovo dobro a jeho budúcnosť,
- b) Neustále mu dokazuje bezúhonnosť, poctivosť a úprimnosť,
- c) Určí si jasné dohody a dodržiava sľuby,
- d) Prejavuje rešpekt voči klientovmu vnímaniu, spôsobu učenia a jeho osobnosti,
- e) Poskytne mu podporu a podnecuje ho k novým spôsobom správania a činnostiam, vrátane tých, ktoré môžu vyžadovať určité riziko a klient pri nich môže pociťovať strach zo zlyhania,
- f) Vždy si pýta klientov súhlas, ak ide o citlivé záležitosti, ktoré nepozná.

4. Samotné koučovanie (prítomnosť kouča) – schopnosť byť úplne pri vedomí a vytvoriť spontánny vzťah s klientom, a využívať pri tom spôsob, ktorý je otvorený, flexibilný a dôverný,

- a) Takýto postoj kouča je prítomný a flexibilný počas celého koučovacieho procesu, a prispôsobuje sa danej situácii – tancovanie v momente,
- b) Kouč zohľadňuje svoju vlastnú intuíciu, nasleduje svoje cítenie.
- c) Pripúšťa svoju nevedomosť a vie na seba vziať aj riziko,
- d) Vidí viacero ciest, ako pracovať s klientom, a podľa situácie vyberá tu najefektívnejšiu,
- e) Využíva humor tam, kde je to vhodné, aby do koučovacieho vzťahu priniesol ľahkosť a energiu,
- f) Nenápadne dokáže budúce perspektívy a experimenty premeniť na nové možnosti,
- g) Dokazuje dôveryhodnosť pri práci so silnými emóciami, dokáže sa sám ovládať a odolávať klientovým emóciám.

C. Efektívna komunikácia

5. Aktívne počúvanie – schopnosť úplne sa sústrediť na to, čo klient hovorí a čo nie, vedieť pochopiť zmysel toho, čo bolo povedané v zmysle kontextu klientových želaní a podporovať klientovu schopnosť sebaujadrenia.

- a) Venuje pozornosť klientovi a jeho programu a nie tomu, čo kouč pripravil pre klienta,
- b) Je schopný počuť klientove záujmy, ciele, hodnoty a presvedčenia o tom, čo je a čo nie je možné,
- c) Vie rozlišovať slová, tón hlasu a reč tela,
- d) Vie zhrnúť, prerozprávať, viac krát zopakovať, zreflektovať čo klient povedal, aby sa zabezpečila jednoznačnosť a pochopenie,
- e) Podporuje, akceptuje, skúma a posilňuje klientov spôsob vyjadrovania pocitov, vnímania, záujmov, hodnôt, návrhov atď.,
- f) Spája a buduje na klientových nápadoch a návrhoch,
- g) Vie pochopiť podstatu toho, čo sa nám klient snaží komunikovať namiesto zdržiavania sa dlhými detailnými opismi,
- h) Umožní klientovi „vyventilovať sa“ zo svojej situácie bez toho, aby ho súdil, a tým sa mohli posunúť ďalej.

6. Efektívne kladenie otázok – schopnosť vedieť klásť také otázky, ktoré odhalia informácie, ktoré nám napomôžu maximalizovať úžitok pre klienta a pre koučovací vzťah

- a) Pýta sa otázky, ktoré budú dokazovať jeho aktívne počúvanie a pochopenie klientovho zmýšľania,
 - b) Pýta otázky, ktoré vyvolávajú objavovanie, nahliadnutia, záväzkov alebo činnosti (napr. také, ktoré budú pre klientove domnienky výzvou),
 - c) Kládne otvorené otázky, aby sa tým vytvorila väčšia priezračnosť, príležitosť alebo možnosť naučiť sa niečo nové,
 - d) Pýta sa také otázky, ktoré posunú klienta smerom k tomu, čo sám požaduje, a nie otázky, ktoré by ho nútili obhajovať sa alebo sa ohliadať za minulosťou.
7. Priama komunikácia – schopnosť efektívne komunikovať počas koučovacích stretnutí a používanie jazyka, ktorý bude mať čo najpozitívnejší účinok na zákazníka
- a) Jazyk pri zdieľaní a poskytovaní spätnej väzby je jasný, zrozumiteľný a priamy,
 - b) Vyjadruje sa jasne, aby klientovi pomohol/a pochopiť z iného uhľa pohľadu, čo chce alebo o čom si nie je istý,
 - c) Jasne zadefinuje ciele koučovania, harmonogram stretnutí, zmysel techník alebo cvičení,
 - d) Vo vzťahu ku klientovi používa vhodný a rešpektuplný jazyk (napr. bez narážok na pohlavie, rasu, nie príliš odborný jazyk, nepoužíva žargón),
 - e) Používa metafory alebo analógie, aby mohol/a lepšie vyjadriť svoj zámer alebo si lepšie predstaviť slovný obraz.

D. Uľahčenie učenia sa a samotné výsledky

8. Vyvolať uvedomelosť – schopnosť zjednotiť a presne zhodnotiť viacnásobné zdroje informácií, a schopnosť vedieť robiť také vysvetlenia, ktoré pomôžu vášmu klientovi získať znalosti a teda aj dosiahnuť dopredu dohodnuté výsledky
- a) V prípade hodnotení klientových obáv, nedá sa zviazať klientovými opismi, ale ide ďalej za to, čo bolo povedané,
 - b) Neustále vyslovuje požiadavku na väčšie pochopenie, uvedomenie si a jasnosť,
 - c) Zabezpečuje pre klienta identifikáciu jeho skrytých záujmov, typických a zaužívaných spôsobov sebavnímania a vnímania sveta, rozdielov medzi faktami a ich výkladom, rozdielov medzi myšlienkami, pocitmi a činnosťami,
 - d) Pomáha klientom objavovať nové myšlienky, hodnoty, vnímanie, emócie, nálady atď. , ktoré posilnia ich schopnosť urobiť prvý krok a dosiahnuť, čo je pre nich dôležité,
 - e) Komunikuje klientom širšiu perspektívu a inšpiruje ich k záväzku, že zväžia nové možnosti konania,
 - f) Pomáha klientom vidieť rozličné, vnútorne príbuzné faktory, ktoré ich ovplyvňujú a tiež ich správanie (napr. myšlienky, emócie, telo, minulosť),
 - g) Reflektuje takým spôsobom, ktorý bude pre klienta použiteľný a zmysluplný,
 - h) Identifikuje hlavné sily verzus hlavné oblasti učenia sa a rastu a čo je dôležité priniesť počas koučovania,
 - i) Pýta sa klienta na rozdiely medzi nepodstatnými a podstatnými záležitosťami, situačným verzus opakovaným správaním, pričom rozlišuje medzi tým, čo bolo povedané a čo už bolo uskutočnené.
9. Vytýčenie aktivít – schopnosť spoluvytvárať príležitosti k učeniu sa, a to počas koučovania a počas pracovných alebo súkromných záležitostí, a príležitosti ku uskutočneniu takých krokov, ktoré by čo najefektívnejšie viedli ku dopredu dohodnutým výsledkom koučovania
- a) Pomocou brainstormingu pomáha klientovi definovať kroky, ktoré by mu umožnili ukázať, uskutočniť a prehĺbiť nové učenia sa,
 - b) Pomáha klientovi sústrediť a systematicky preskúmať konkrétne záležitosti a príležitosti, ktoré sú kľúčové pre dohodnuté ciele koučovania,
 - c) Podnecuje klienta k tomu, aby odhalil alternatívne nápady a riešenia, aby zhodnotil možnosti a uskutočnil náležité rozhodnutie,
 - d) Podporuje chuť k experimentovaniu a samo-objavovaniu sa, kde môže klient využiť to, čo bolo prediskutované a naučené počas koučovacích stretnutí,
 - e) Oslavuje klientov úspech a schopnosť budúceho rastu,
 - f) Klientove domnienky a perspektívy podrobuje výzve, aby klienta samotného vyprovokoval k novým nápadom a nachádzaniu nových možností ako postupovať,

- g) Podporuje alebo predkladá názory, ktoré sú v súlade s klientovými cieľmi a podnecuje klienta, aby ich zvažil,
 - h) Pomáha klientovi k „urob to hneď“ počas koučovacieho stretnutia tým, že mu poskytne okamžitú podporu,
 - i) Podporuje nové výzvy, ale tiež primerané tempo učenia sa.
10. Plánovanie a určenie si cieľov – schopnosť vytvoriť a udržať efektívny plán koučovania s klientom
- a) Zjednotí všetky zozbierané informácie a vytvorí plán koučovania a ciele rastu spoločne s klientom tak, aby zohľadňovali jeho záujmy a hlavné oblasti učenia sa a rozvoja,
 - b) Vytvorí plán, ktorého výsledky budú dosiahnuteľné, merateľné, konkrétne a časovo ohraničené,
 - c) Plán upravuje podľa toho, ako ubieha koučovací proces a podľa zmien v konkrétnej situácii,
 - d) Pomáha klientovi identifikovať a ohodnotiť rozličné zdroje učenia sa (napr. knihy, iní profesionáli),
 - e) Identifikuje a zameriava sa na prvotné úspechy, ktoré sú pre klienta dôležité.
11. Riadenie pokroku a zodpovednosť – schopnosť zamerať pozornosť na to, čo je dôležité pre klienta a zodpovednosť za uskutočnenie jednotlivých krokov ponechať na klientovi
- a) Nebojí sa požadovať od klienta, aby jeho kroky viedli smerom ku dosiahnutiu vopred dohodnutých cieľov,
 - b) Dokazuje to tak, že sa klienta pýta na kroky, ktoré sa zaviazal uskutočniť počas predchádzajúcich stretnutí,
 - c) Uzná klientovi?, čo už urobil, čo ešte nie, čo sa už naučil alebo si je vedomý od posledných koučovacích stretnutí,
 - d) Spolu s klientom efektívne pripravuje, zorganizuje a posudzuje informácie získané počas stretnutí
 - e) Udržiava klienta zainteresovaného aj v období medzi stretnutiami, sústredením jeho pozornosti na plán koučovania a jeho výstupy, dopredu dohodnuté kroky a námety pre budúce stretnutia,
 - f) Zameriava sa na plán koučovania, ale zároveň umožňuje zmenu správania sa a krokov, podľa toho, ako sa koučovací proces vyvíja, a podľa toho aj mení smerovanie medzi stretnutiami,
 - g) Kouč je schopný posúvať sa smerom dopredu a dozadu medzi konečným cieľom, ku ktorému klient smeruje, stanovením kontextu toho, čo má byť prediskutované a medzi tým, kam sa klient chce dostať,
 - h) Podporuje klientovu sebadisciplínu a stanovuje ho zodpovedným za to, čo sa zaviazal urobiť, za výsledky plánovaných krokov alebo za konkrétny plán s časovým rozvrhom,
 - i) Rozvíja klientovu schopnosť uskutočňovania rozhodnutí, schopnosť vedieť si určiť kľúčové záujmy, a schopnosť rozvíjať samého seba (dostávať spätnú väzbu, vedieť si určiť priority a stanoviť si tempo učenia sa, reflektovať a učiť sa zo skúseností),
 - j) Postaví klienta (v pozitívnom duchu) zoči-voči faktom, že vopred dohodnuté kroky neboli dodržané.

Z anglického originálu uvedeného na www.coachfederation.org
preložila Ing. Lucia Chrenková,