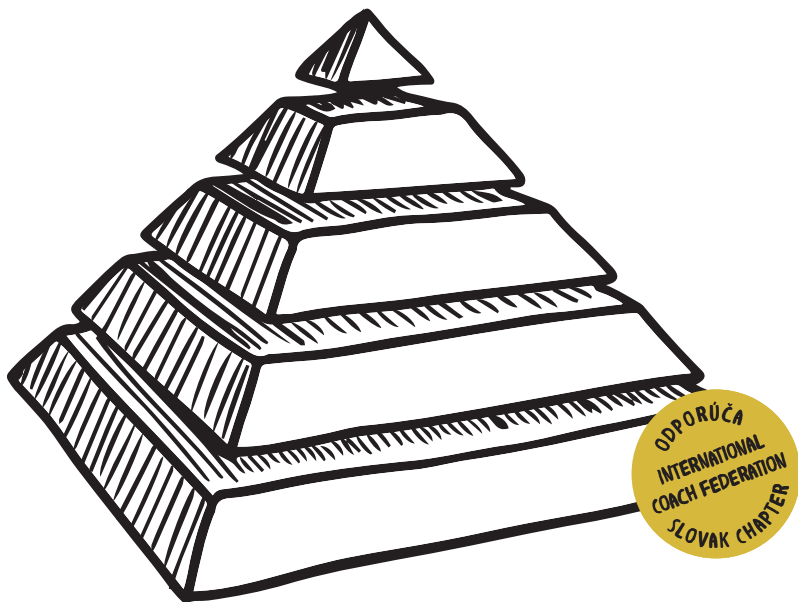


ZUZANA KARPINSKÁ  DENISA KMECOVÁ

# KOUČOVANIE podľa pyramídy



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



UPOZORNENIE:  
**TÁTO KNIHA MÔŽE ZMENIŤ VAŠE MYSLENIE**





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

— MGR. ART. PETRONELA KOLEVSKÁ

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



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

— ING. IVAN BREZOVSKÝ

Associate Director, CBRE, s. r. o.



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

— ING. EVA BIRČÁKOVÁ, ACC

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



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

— ING. ROMAN LISIČAN

Managing Director, TechniaTranscat s. r. o.



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

— ZLATICA M. STUBBS, BA, PCC

koučka, mentorka a supervízorka koučov, ZMS Consulting & Coaching



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

— ING. PETRA NOVOTNÁ

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



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

— MGR. NINA MENKYNOVÁ

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



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

— RNDR. VOJTECH JANKOVIČ, CSC.

Senior Project Manager, EGIT INT GmbH Wien



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

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



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

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



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

— PAEDDR. DARINA VÝBOHOVÁ, PHD.  
riaditeľka sekcie kontinuálneho vzdelávania a profesijného rozvoja, Metodicko-pedagogické centrum



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

— MGR. VLADIMÍR KOŠA  
Founder, Managing partner, Consilium Consulting & Business Group



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

— ING. JANA STANĚKOVÁ  
riaditeľka systémovej podpory zákazníckych služieb, Západoslovenská energetika, a. s.



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

— GABRIELA TOMÁŠIKOVÁ, MBA, prokuristka, UnitCargo



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

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



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

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



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

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



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

— DANIELA TEJKALOVÁ

koučka a poradkyňa, Ecovea, s. r. o.



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

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

— MGR. ZUZANA VALÁBKOVÁ

Education Manager, Sapiencie centrum vzdelávania



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

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

— MUDR. JAROLÍM ŠUTKA

lekár – gastroenterológ





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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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

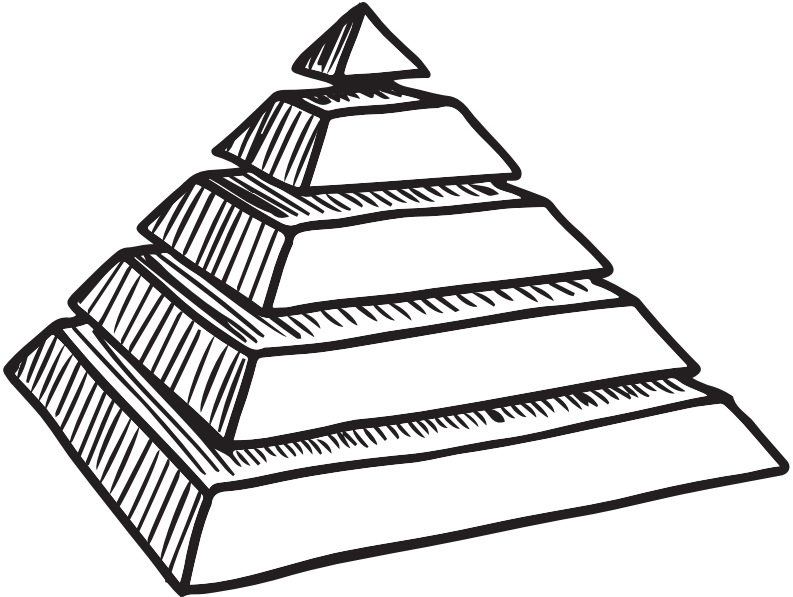


Autorky knihy, ktorú držíte v rukách patria medzi odbornú špičku vo svojej oblasti na Slovensku. Vďaka koučingu poznám Denisu a Zuzanu blízko po odbornej aj osobnej stránke. Na kurzoch spoločnej Koučovacej školy odovzdávajú svoje praktické skúsenosti a obe sú pre mňa, a aj pre svojich študentov studnicou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

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

ZUZANA KARPINSKÁ  DENISA KMECOVÁ

# KOUČOVANIE podľa pyramídy



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

## **Koučovanie podľa pyramídy**

Copyright © 2017 by Zuzana Karpinská, Denisa Kmecová

All rights reserved.

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

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

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

ISBN: 978–80–972617–0–2

# Obsah

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



### **Kapitola 2**

#### **Základné zručnosti kouča ..... 71**

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

### **Kapitola 3**

#### **Vedenie transformačného rozhovoru ..... 97**

Model koučovacej pyramídy .....	100
---------------------------------	-----

#### **KONTAKT – Prvá vrstva koučovacej pyramídy**

Kontakt a preskúmanie témy .....	103
----------------------------------	-----

#### **KONTRAKT – Druhá vrstva koučovacej pyramídy**

Vytvorenie zamerania rozhovoru .....	109
--------------------------------------	-----

#### **NÁSTROJE – Tretia vrstva pyramídy**

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

#### **Nástroj: Silné otázky ..... 121**

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

#### **Nástroj: Logické úrovne ..... 133**

#### **Nástroj: Škála ..... 145**

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



## Koučovanie podľa pyramídy

<b>AKCIA</b> – Štvrtá vrstva koučovacej pyramídy	
Plánovanie a prijatie záväzku / návod na konanie .....	241
<b>PRÍNOS</b> – Piata vrstva koučovacej pyramídy	
Prínos rozhovoru pre klienta .....	251

### **Kapitola 4**

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

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

### **Kapitola 5**

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

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



<b>Prílohy .....</b>	<b>283</b>
Prehľad kľúčových kompetencií kouča a etický kódex ICF .....	285
Literatúra .....	287
O autorkách .....	297



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

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

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

MIHALY CSIKSENTMIHALYI  
*Flow* – psychológia  
optimálneho prežívania



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





## Pod'akovanie

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

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

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



## Koučovanie podľa pyramídy

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

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

V Bratislave, 22. februára 2017.

DENISA KMECOVÁ a ZUZANA KARPINSKÁ



## Predslov

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

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

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

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

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



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

### Pre koho je táto kniha určená

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

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

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

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

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



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

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

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

### **Ako čítať túto knihu**

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

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



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

### Ako je kniha štruktúrovaná

#### 1. KAPITOLA – Úvod do koučovania

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

#### 2. KAPITOLA – Základné zručnosti kouča

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

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



### 3. KAPITOLA – Vedenie rozhovoru pomocou koučovacej pyramídy

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

**Táto kniha prináša praktický návod ako viesť koučovací rozhovor.**

### 4. KAPITOLA – Koučovanie ako biznis

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

### 5. KAPITOLA – Koučovanie v biznise

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

## PRÍLOHY

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



## Koučovanie podľa pyramídy

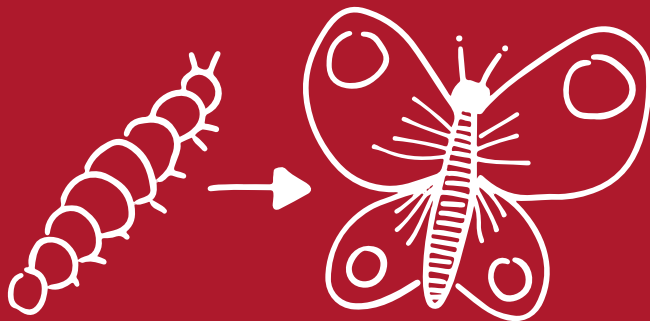
ký kódex kouča ICF, ktorý musia certifikovaní kouči dodržiavať, zoznam základných koučovacích kompetencií, zoznam literatúry o koučovaní, ktorú môžete ďalej študovať. Grafické spracovanie niektorých základných koučovacích nástrojov si môžete stiahnuť z nášho webu [www.koucovaciaskola.sk](http://www.koucovaciaskola.sk)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



[www.koucovaciaskola.sk](http://www.koucovaciaskola.sk)

## Kapitola 1

# Úvod do koučovania









## Čo je koučing

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

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



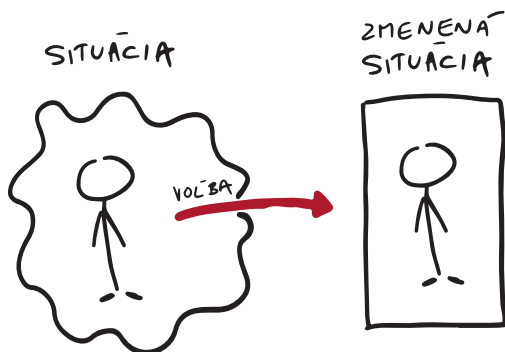
Naša kniha propaguje a vysvetľuje špecifický spôsob koučovania – vedenie transformačných rozhovorov, ktoré je v súlade s etikou, postojom k ľudskej bytosti a kľúčovými zručnosťami, tak ako ich definuje Medzinárodná federácia koučov.

### Jadro koučovania – základné predpoklady

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

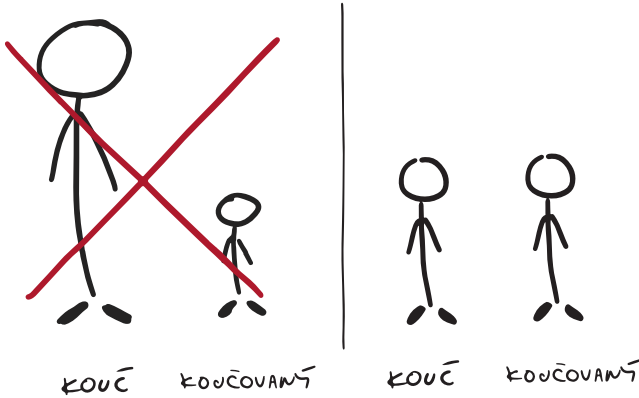
To znamená, že aj v situáciách, keď sa nám zdá, že sme bezmocní, máme možnosť nájsť svoj priestor vplyvu a rozhodnúť sa. Ak máme vplyv, máme aj zodpovednosť. Uvedomenie a prijatie vlastnej zodpovednosti za svoj život, za situáciu v súkromnom alebo pracovnom vzťahu, v kariére a práci, býva v koučovaní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

Vždy keď  
prijmeme  
zodpovednosť,  
uvedomíme si  
aj svoju silu.



Obrázok 1

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



Obrázok 2

Kouč je partnerom koučovaného, nie je mu nadradený

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

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

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

**Kouč je partnerom koučovaného, nie jeho dozorcem ani pestúňkou.**



Kapitola 3

# Vedenie transformačného rozhovoru







Povedali sme si niečo o základných pravidlách vedenia transformačných koučovacích rozhovorov a tiež o zručnostiach, ktoré by mal v sebe kouč rozvíjať. Ak ste však ešte neboli naživo koučovaný, tak je možné, že si aj tak neviete predstaviť, ako by ste mali viesť taký rozhovor. My učíme viesť transformačné koučovacie rozhovory ľudí z najrôznejším pôvodným vzdelaním – niektorí sú inžinieri z výroby, niektorí prišli z oblasti informačných technológií, niektorí z ľudských zdrojov, iní sú terapeuti, lektori, trenéri, lekári, advokáti. **Potrebovali sme jasný a štruktúrovaný model, o ktorý by sa naši rôznorodí študenti mohli oprieť, keď sa učia viesť koučovací rozhovor a vyvinuli sme KOUČOVACIU PYRAMÍDU.**

Hovorí sa, že každé umenie sa začína rozvojom remeselných zručností. Predtým ako maliar rozvinie svoj jedinečný štýl, učil sa maľovať a kresliť. Kreslil portréty a zátišia, podľa pravidiel: Takto sa kreslí portrét a toto sú pravidlá usporiadania priestoru, keď kreslíš zátišie. Aj slávni hudobníci začínali drilovaním stupníc. Keď zvládneme remeslo, môžeme rozvíjať umenie.

**Koučovacia pyramída rozvíja remeselnú zručnosť koučovania.** A rozvíja ju rýchlo. Po niekoľkých dvojdňových stretnutiach hovoríme študentom, že už môžu zabudnúť na všetky nástroje, že sa treba hlavne sústrediť na klienta a to, čo teraz potrebuje. Ale to hovoríme až vtedy, keď majú študenti pravidlá znútornené a môžu sa ich držať voľne, nie kľčovito. Zámerom tejto knihy je rozvinúť túto remeselnú

**Koučovacia  
pyramída  
rozvíja reme-  
selnú zručnosť  
koučovania.**



fázu vývoja kouča. Od chvíle, keď sa rozhodne, že sa naučí viesť transformačný rozhovor – po prvé mesiace a roky tréningovania. Sústreďujeme sa tu na položenie základov, a niektorými zložitými otázkami sa vôbec nezaobráame.

### Model koučovacej pyramídy

Model vedenia koučovacieho rozhovoru podľa pyramídy sa zakladá na tom, že **transformačný koučovací rozhovor pozostáva z piatich fáz**, ktoré ako by sa na seba vrstvi.

**Transformačný  
koučovací  
rozhovor pozostáva z piatich  
fáz.**

**Prvá vrstva koučovacieho rozhovoru**, základňa pyramídy, sa vytvára na začiatku rozhovoru, ale **nikdy sa z rozhovoru nevytratí, na nej stoja ostatné vrstvy**. Základ rozhovoru tvorí to, čo nazývame skratkou KONTAKT – ide tu o nadviazanie vzťahu a dôvery, klient prichádza so svojou témou a kouč ju s ním preskúmava, až sa plynule dostávajú do **druhej vrstvy** koučovacej pyramídy, ktorú nazývame skratkou KONTRAKT – **z témy sa postupne vynára jasné zacielenie rozhovoru** – koučovacia dohoda o tom, s čím by klient chcel na konci rozhovoru odísť, čo chce mať premyslené. Keď vieme, v čom spočíva zameranie rozhovoru a na vyriešenie čoho má smerovať naše úsilie, ocitáme sa v **tretej vrstve** koučovacej pyramídy. Tú nazývame skratkou NÁSTROJE. Samozrejme aj počas tejto vrstvy sa staráme o vzťah s koučovaným a držíme sa dohodnutého zacielenia rozhovoru. V **tretej vrstve**, používajúc rôzne myšlienkové nástroje, **pomáhame klientovi dozvedieť sa viac o tom, čo ho zaujíma** – viac o jeho schopnostiach, hodnotách, o tom, čo je pre neho naozaj dôležité, čo a kto mu môže pomôcť, aké možnosti má. Táto časť rozhovoru býva najrozsiahlejšia a najmenej lineárna. **Na jej konci získava koučovaný nejaké uvedomenie o stave svojich vecí, na základe ktorého zaujíma vnútorný postoj a rozhoduje sa**. Čoskoro sa budeme zaoberať rôznymi spôsobmi, ako pomôcť klientovi nájsť vhlad a uvedomenie.





Vo **štvrtvej vrstve**, ktorú označujeme skratkou **AKCIA** nastáva rozhodnutie o tom, čo koučovaný urobí – čo bude jeho prvý krok. Tu môžeme vypracovať aj podrobný plán a jeho míľniky. V tejto časti zisťujeme odhodlanie koučovaného vykonať svoje rozhodnutie, preberáme možné dôsledky a konkretizujeme výkon rozhodnutia (kto, kde, kedy, ako...) alebo kontrolujeme, či to, čo sa odhodláva robiť, je *SMART* (špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo ohraničené). Volíme akékoľvek upresnenie alebo skonkrétňenie, ktoré je v danom kontexte zmysluplné.

Posledná, **piata vrstva** koučovacej pyramídy, ktorú označujeme skratkou **PRÍNOS**, je **kratučká reflexia koučovaného o tom, aký malo pre neho prínos jeho rozmyšľanie**, čo zaujímavého si o sebe alebo svojej téme uvedomil. Jednoduchá otázka: – Čo bolo dnes pre vás užitočné, pomôže koučovanému sformulovať si pre seba menej zrejme, alebo menej hmatateľné úžitky zo svojho rozmyšľania.

Koučovacia pyramída pomáha koučovi, aby sa **nestratil v rozhovore**. Všetky jej časti sú elastické – najviac času strávime najčastejšie v tretej vrstve, niekedy je najrozsiahlejšia časť rozhovoru hľadanie **KONTRAKTU**, pri inom roz-

**Koučovacia pyramída pomáha koučovi, aby sa nestratil v rozhovore.**



Obrázok 26

Koučovacia pyramída – pomôcka pri vedení koučovacieho rozhovoru



## Koučovanie podľa pyramídy

hovorí to môže byť štvrtá vrstva, lebo klient chce venovať koučovací rozhovor vytvoreniu jasného plánu a pri nových a neznámych klientoch trávime viac času v prvej vrstve, pri nadväzovaní vzťahu.

Prechody medzi vrstvami sú voľné – niekedy sa nám zdá, že máme kontrakt a po chvíli strávenej skúmaním v tretej vrstve si koučovaný uvedomí, že dôležitejšia je iná vec a predefinujeme kontrakt. Je to, akoby sme sa vrátili do druhej vrstvy a potom ideme zasa do tretej...

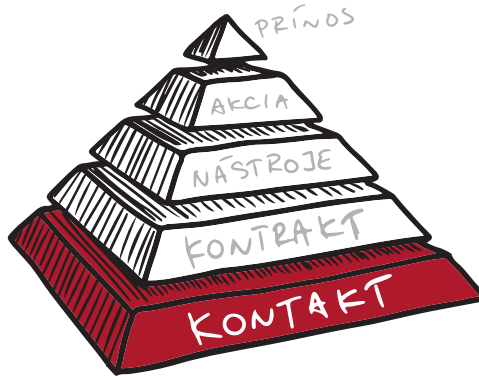
Podme sa pozrieť na jednotlivé vrstvy podrobnejšie.



## KONTAKT

### Prvá vrstva koučovacej pyramídy

#### Kontakt a preskúvanie témy



Čo robíme na začiatku rozhovoru a prečo?

Pri prvom stretnutí treba najskôr s klientom nadviazať kontakt. Zaujímame sa, čo človek v súčasnosti rieši, aká je jeho situácia, o čom sa chce porozprávať, čo potrebuje vyriešiť alebo zmeniť, jednoducho **preskúmavame TÉMU nášho rozhovoru**.

Toto je veľmi dôležitá fáza rozhovoru, aj keď vyzerá veľmi neefektívne až zbytočne, lebo sa podobá na priateľský kávičkový rozhovor. **Hlavnou úlohou tejto vrstvy koučovacej pyramídy je nadviazať vzťah dôvery.** Počas tejto fázy si klient a kouč ujasňujú, či si rozumejú, či ich komunikácia ladí, či sa medzi nimi vytvára pocit bezpečia a začínajúcej dôvery. Klient si vnútorne kladie otázku: – Môžem sa tomuto človeku zveriť s tým, čo je pre mňa dôležité? Čo ma trápi? Napríklad: – Môžem povedať tomuto človeku, že mám trému, keď vediem porady? Alebo: – Obávam sa, že nezvládnem svoju novú pozíciu, lebo na to nemám dosť zručností...

**Hlavnou úlohou tejto vrstvy koučovacej pyramídy je nadviazať vzťah dôvery.**



## Koučovanie podľa pyramídy

**Klient často objaví, že jeho presvedčenia ho viac obmedzujú pri dosahovaní cieľov, než prostredie.**

nám však ide o to, aby si klient našiel spôsob, ako môže ovplyvňovať prostredie, v ktorom je a situáciu, v ktorej sa nachádza. Keď situáciu skúmame na všetkých logických úrovniach, **klient často objaví, že jeho presvedčenia ho viac obmedzujú pri dosahovaní cieľov, než prostredie, v ktorom sa nachádza.**

Tu môžeme skúmať, kedy sa nejaký druh správania prejavuje a kde ho treba posilniť alebo odstrániť. Kedy a kde to urobíš? Kto alebo čo ťa podporí?

---

### Príklad z praxe

#### Nástroj: Logické úrovne

**Téma: Klient je zavalený operatívou a situácia vyzerá neriešiteľná.**



**Klient formuluje svoj problém na úrovni prostredia, ktoré mu sťažuje efektívne konanie.**

**Klient:** Naozaj neviem, čo mám robiť, všetko na mňa padá, denne mi na stôl prichádza viac ako sa dá stihnúť, dostávam sto mailov a potom tie tlaky, aby som ešte svojich ľudí rozvíjal. V tejto firme sa nedá zorganizovať vlastný čas, kopec dní preschôdzujem, sekretárky ma presúvajú z mítingu na míting.

**Kouč:** Chápem, že máš toho veľa. Čo si teraz predovšetkým potrebuješ premyslieť?

**Klient:** Ako sa nezblázniť.

**Kouč:** To znamená že...

**Chce si odniesť odpoveď na úrovni konania.**

**Klient:** Chcel by som mať jasno – aby veci mali svoje hranice, aby mi to neprerastalo cez hlavu. Aby som to mal pod kontrolou. Som v jednom veľkom chaose a mám pocit, že nad ničím nemám moc. Vlastne neviem, čo mám robiť, odkiaľ začať.



**Kouč:** Vnímam, že v tejto situácii už nejaký čas si. Ako sa ti darí to zvládať a chodiť denne do práce a podávať výkon?

**Klient:** Ja mám pevnú vôľu a zasa, len tak sa nevzdám.

**Kouč:** A ešte aká tvoja schopnosť ti pomáha?

**Klient:** Som chytrý – rýchlo mi to myslí a rýchlo produkujem riešenia.

**Kouč:** A čo tá ešte drží?

**Klient:** Som chytrý a tvrdohlavý, to ma drží. Ale s ľuďmi to moc neviem. Hlavne s blbými. Keby bolo po mojom, tak by to odsýpalo a ľudia to kazia a spomaľujú, vlastné názory na všetko majú. A na to jednoducho nemáme čas.

**Kouč:** A čo je pre teba v práci najdôležitejšie?

**Klient:** Aby veci fungovali. Výsledky aby sme mali. Aby sme sa nemotali.

**Kouč:** A...?

**Klient:** Výsledky. Efektívna práca. Aby sme išli dopredu. Na špičke aby sme boli. Hviezdy.

**Kouč:** A o tebe to čo hovorí? Kým vlastne chceš byť?

**Klient:** Ja som architekt.

**Kouč:** Povieš mi o tom viac? Aký druh architekta si?

**Klient:** Pozriem a vidím. Vidím, čo treba – veľký plán aj detaily. Viem povedať, čo treba urobiť. Vidím, kde bude trh o pol roka.

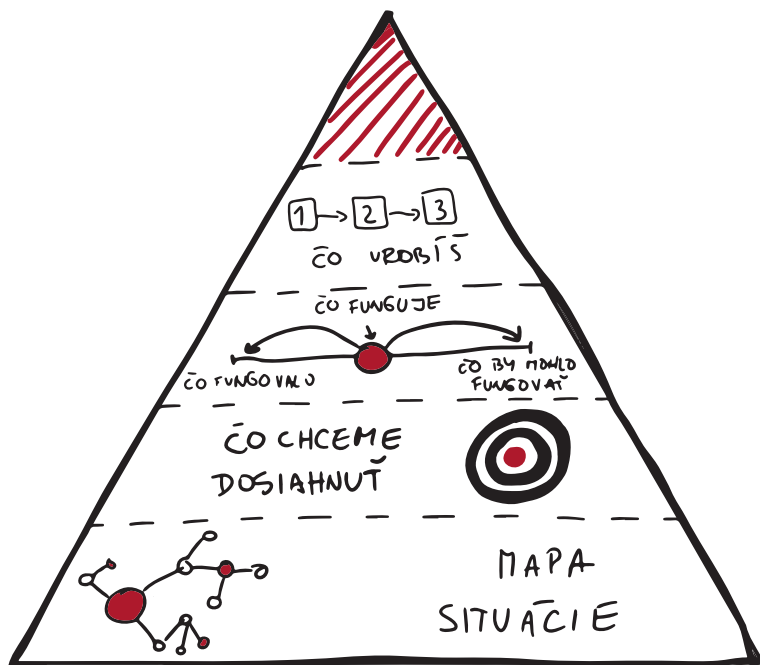
**Kouč:** Si architekt, ktorý vidí veľký plán aj detaily a chceš, aby ste boli na špičke a hviezdy. Prečo vlastne? Kvôli čomu je dôležité byť na špičke?

**Kouč hľadá zdroje na úrovni schopností.**

**Na úrovni schopností sme našli zdroje a aj neistotu ohľadom komunikačných zručností.**

**Kouč sa pýta na hodnoty.**

**Kouč hlbšie skúma identitu.**



Obrázok 60

Pyramída rýchleho manažérskeho koučovania. Rozhovor, tak ako pyramídu – staviame zdola nahor. 1) Najskôr zmapujeme situáciu. 2) Potom identifikujeme, čo chceme dosiahnuť. 3) Dáme dokopy aktíva: čo ešte stále funguje, čo fungovalo a čo by sme mohli skúsiť. 4) Pracovník sa rozhodne, čo urobí ako prvé a čo sú najbližšie kroky

### Direktívny a nedirektívny líderský štýl

Nie je to tak dávno, keď sme za skutočne silného lídra považovali vodcu, ktorý vedel všetko vyriešiť, mal všetko pod kontrolou, rozhodoval s nadhľadom a s nadhľadom aj kontroloval. Informačná revolúcia a zrýchlené tempo práce v oblasti biznisu ukázali, že na komplexnejších riadiacich pozíciách nie je v ľudských silách o všetkom rozhodovať osobne a mať všetko pod kontrolou. Časom dôjde k preťa-



## Koučing pri koňoch



V posledných rokoch som urobila niekoľko intuitívnych a často nelogických rozhodnutí, ktoré však nadozvo zmenili môj život. Jedno z nich mi v kľúčových situáciách pomohlo získať nadhľad, udržať smer a „nezbláznit sa“. Bol ním výcvik koučov v Business Coaching Collage. Výcvik mi doplnil zručnosti, ktoré som si prakticky vyskúšala najskôr na sebe a to len pár mesiacov po jeho skončení. V čase ukončenia kurzu zomrela moja mama a ja som si začala viac uvedomovať hodnotu vlastného života a šťastia. A tak som odišla z dobre platenej práce, ktorá ma už nenapĺňala, do „vzduchoprázdna“, bez istoty trvalého príjmu. Rozhodla som sa splniť si sen a kúpila som si koňa. Postavila som mu ohradu kúsok od domu a verila, že nejako to zvládnem. V čase úplnej neistoty a smútku v duši zo straty blízkych, mi môj partner a otec našej sedemročnej dcéry oznámil, že odchádza, pretože sa zamiloval do inej ženy. Všetko, v čom som mala aspoň akú takú istotu, sa razom rozpadlo. No, a keď máte štyridsaťtri, šediny na hlave, žiadne istoty, len vlastný život a rozbehnutý „projekt“ (kone), tak máte príležitosť zžiťtkovať všetko, čo ste sa doteraz naučili... alebo sa zrútiť. Môžete si dať na jednu miskú váh svoje šťastie a dobrý pocit zo života a na druhú sebaľútosť a pocit obete. A potom sa stačí rozhodnúť pre jednu miskú a nasledovať svoj cieľ. Denodenná práca pri koňoch ma naučila

zotrvať v prítomnosti a dôverovať si. Sebakoučing mi pomohol čerpať z toho, čo sa mi už podarilo a hlavne vytrvať. Keď som nevedela, ako ďalej, kreslila som si mapy a škály a kládla sama sebe koučovacie otázky a dávala úlohy. Znovu a znovu. Aj keď som padala únavou, čelila nepredvídateľným okolnostiam a počasiu, cítila sa úplne sama na všetko a bála sa, čo bude ďalej, nikdy som zo zreteľa nestrácala svoj hlavný zámer – cítiť sa vo svojom živote dobre. Stanovila som si kroky, potrebné na dosiahnutie cieľa a kontrolovala ich splnenie. Sústredila som sa na to, čo môžem sama ovplyvniť a na čo vládzem, ale keď bolo potrebné, požiadala som o pomoc. Načúvala som svojim pocitom a nechala ich, aby mi ukázali cestu. Dnes som spokojná sama so sebou, šťastne zamilovaná a viem, ako ďalej, aj keď presne neviem ako ďalej. Nikto nikdy nepovedal, že ísť vlastnou cestou je jednoduché. Ale keď ste na nej, viete, že ste „správne“. A dostať sa k tomuto pocitu „som správne“, veľmi rada pomáham aj mojim klientom. Niekedy v meste, inokedy v prírode. U nás, na farme s výhľadom do krajiny, v útulnom tichu indiánskeho típi a v kontakte s koníkmi sa „koučuje“ úplne najkrajšie. Tu majú ľudia možnosť nahliadnuť do svojich vlastných snov, prehodnotiť svoj rebríček hodnôt, vidieť veci z nového uhlu pohľadu a objaviť svoje zdroje i stanoviť si nové ciele a kroky, vedúce k ich naplneniu.

DANIELA TEJKALOVÁ  
koučka a poradkyňa, Ecovea, s. r. o.



WHITMORE, JOHN

**Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti.**

*Management press, Praha, 2007.*

Toto bola prvá kniha, ktorá v deväťdesiatich rokoch uviedla koučovanie do sveta biznisu a spopularizovala metódu GROW. Kniha je písaná zrozumiteľne pre manažérov a jej veľká časť sa venuje vysvetleniu zmyslu koučovania v biznise.

---

WHITTINGTON, JOHN

**Systemic coaching and constellations. The principles, practices and application for individuals, teams and groups.**

*Kogan page limited, 2012, 2016.*

Jasný, zrozumiteľný úvod do konštelačnej práce so systémami pre koučov. Vysvetlenie princípov, riadiacich systémy a ako využiť mapovanie systémov v práci kouča pri individuálnych sedeniach, najmä pri objavovaní skrytých lojalít. Pre absolventov konštelačných výcvikov kniha slúži ako úvod do koučovacej práce so systémami, ktorá je odlišná od terapeutických modalít.

WHITWORTH, LAURA, KAREN KIMSEY-HOUSE, HENRY KIMSEY-HOUSE, PHILLIP SANDHAL

**Co-active coaching. New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life.**

*Davies-Black Publishing, 2007.*

Toto bola pravdepodobne prvá kniha o koučovaní pre koučov, ktorá vysvetľovala zručnosti kouča a princípy vedenia koučovacích rozhovorov. Prvé vydanie vyšlo v roku 1998, a už vyšla vo štvrtom vydaní. Podnetné čítanie pre začínajúcich aj pokročilých koučov.

---

WILDFLOWER, LENI

**The Hidden History of Coaching**

*Open University Press, 2013.*

Kniha, ktorá vám porozpráva ľudské príbehy známych osobností a kľukatú cestu koučingu ako profesie, od svojpomocných spolkov z počiatku storočia, až po dnešok. Pútavé čítanie.



## O autorkách



Zuzana Karpinská (naľavo) a Denisa Kmecová (napravo).

Denisa (PHDR. DENISA KMECOVÁ, PCC) a Zuzana (MGR. ZUZANA KARPINSKÁ, PHD., PCC), v minulosti viedli profesionálne koučovacie organizácie SAKO (Slovenská Asociácia koučov) a ICF Slovak Chapter (International Coach Federation, Slovak Chapter). V roku 2013 spolu vytvorili Business Coaching College, školu, ktorá vedie medzinárodne certifikované výcviky v koučovaní jednotlivcov, na pracovné aj životné témy, výcviky v koučovaní tímov a celú prípravu kouča na medzinárodnú certifikáciu v ICF.

Okrem vyučovania koučovania, sa Business Coaching College venuje zavádzaniu koučovacej kultúry do firiem a koučovaniu manažérov.

### **Ako ste založili školu?**

**Zuzana:** Obe sme už roky vyučovali koučovanie, keď sme sa stretli na jednej konferencii, na ktorú sme obe meškali



a ušlo sa nám len miesto na servisných stoličkách pri dverách. A pretože sme prišli neskoro, nenapojili sme sa celkom na rečníka a program v sále.

**Denisa:** Začali sme si šepkať, boli sme obidve tvorivo nalažené a ja hovorím Zuzane: „Urobme niečo spolu!“ a Zuzana, že: „Urobme školu!“ A ja na to: „Už som na to myslela, ale nechcelo sa mi ísť do toho samej.“ ☺ ... A tak sa nám tá myšlienka zapáčila, že už sme sa odvtedy nerozišli. Nedávno sme zasa boli v Hiltone a spomenuli sme si na čas, kedy to celé vzniklo. A dokonca sme si tie dvere, kde sme vtedy sedeli, aj odfotili.

### **A prečo vlastne koučujete? Čo vás k tomu priviedlo?**

**Denisa:** Kedysi pred mnohými rokmi, keď som sa ja učila koučovať v biznise, sa pod koučingom rozumelo všeličo. Začala som ho teda hlbšie študovať a zistila som, že skutočný koučing je niečo odlišné, od toho všeobecne používaného pod týmto menom, a že je to v skutočnosti pre človeka úžasné. Prišla som na to, že tento prístup prináša ľuďom toľko možností, že sa vďaka nemu stávajú slobodnejšími. A sloboda je aj moja kľúčová hodnota, takže som pri koučingu zostala až doteraz. Pre mňa je koučovanie niečo ako meditácia, keď koučujem som prítomná a stíšená... to mi prináša taký tichý jemný pocit šťastia... a niekedy pokoja... každopádne, nie som v hlave a to je výborný pocit. Koučovanie učím preto, aby som to dopriala aj iným ľuďom.

**Zuzana:** Pochádzam so slovenskej socialistickej dediny, kde sa v sedemdesiatych rokoch bezmocnosť pestovala ako životný program. Už vtedy som sa proti tomu búrila. Koučing je nástroj, ktorý pomáha človeku nachádzať nové nápady. Ale to nie je jeho najväčšia prednosť. Pomáha najmä najst' vnútornú silu a odhodlanie svoje nápady a sny realizovať,



robiť vlastné, osobné a jedinečné rozhodnutia a žiť autentický život. Len vtedy, keď nežijeme jednoducho tak, ako „sa žije“, na autopilota, ale robíme vedomé rozhodnutia, budujeme nielen svoju budúcnosť, ale aj tú, ktorú máme so svojou rodinou a inými ľuďmi vo svete. Preto koučujem a chcem to naučiť čo najviac ľudí.

Rozsiahlejší rozhovor so Zuzanou a Denisou nájdete na [www.koucovaciaskola.sk](http://www.koucovaciaskola.sk), v krátkom dokumentárnom filme o škole a koučovaní.



[www.koucovaciaskola.sk](http://www.koucovaciaskola.sk)

## **Koučovanie podľa pyramídy**

Copyright © 2017 by Zuzana Karpinská, Denisa Kmecová

All rights reserved.

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

Jazyková redaktorka: Oľga Kmeťová

Ilustrácie: Inka Výbohová

Foto autoriek: Jakub Gulyás

Predtlačová príprava: TYPOSET, s. r. o.

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

ISBN 978-80-972617-0-2







**TOTO JE KNIHA, AKÚ SME CHCELI MAŤ PRE SEBA,  
KEĎ SME SA UČILI KOUČOVAŤ MY.**



*Skvelý spôsob ako vstúpiť do sveta koučingu. Denisa so Zuzanou ma sprevádzali na ceste ku koučovaciemu umeniu. Koučing denne používam v manažerskom živote.*

**ING. DENISA KRIŽOVSKÁ**

**Riaditeľka IT – Globálny klientský servis a podpora  
First Data Slovakia, s. r. o.**



*Som veľmi rád, že sa koučing stal prirodzenou súčasťou môjho manažerskeho štýlu a otvoril tak novú dimenziu rozvoja môjho pracovného tímu.*

**ING. PETER ŠRÁMEK**

**Riaditeľ výroby  
Slovnaft, a. s.**



*Zuzanu a Denisu vnímam ako výrazný tandem na slovenskej koučovacej scéne, ktorý je charakteristický svojím autentickým zanietením, skúsenosťami, znalosťami, prehľadom a úprimným záujmom o človeka.*

**RNDR. BORIS DOBIŠ, ACC**

**YPN – Your Private Network  
Prezident ICF, Slovak Chapter**



*Kurzy koučovania ma zoznámili so svetom nástrojov, užitočných pri hľadaní účinných riešení. Zručnosti z výcvikov Business Coaching College ma sprevádzajú na ceste osobného rastu, ale aj v pracovnom živote.*

**ING. JANA STANĚKOVÁ**

**Riaditeľka systémovej podpory zákazníckych služieb  
Západoslovenská energetika, a. s.**

ISBN 978-80-972617-0-2



9 788097 261702