

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2012–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Šárka Žiřková**

**Koučování jako nástroj rozvoje zaměstnanců**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Bohumír Fiala

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)**

**2012-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Sarka Ziskova**

**Coaching as a tool for the development of employees**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Šárka Žišková*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce panu PhDr. Bohumírovi Fialovi, za klidné vedení mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá metodou koučování jako nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, jako moderní vzdělávání ve firemní oblasti. Rozebírá cíle, formy, techniky a nástroje koučování. Jedním z nejdůležitějších nástrojů jsou otázky. Také je blíže vysvětleno, kdo je to kouč a jaká je jeho role, a také jaké mohou nastat bariéry v koučování. V praktické části je dotazník s koučovanými, kteří mají zkušenosti s koučováním. Dotazník je pak graficky znázorněn a okomentován.

## **Klíčová slova**

Cíle koučování, klient, kouč, koučovací otázky, koučování, koučovaný, motivace, nástroje, osobní rozvoj a techniky.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with coaching as a tool for the development of employees, as the modern method of education in the corporate area. Discusses the goals, forms, techniques and tools of coaching. One of the most important tools are the questions. Also it explains more clearly, who a coach is, what his role is and what obstacles may occurred while coaching. In the practical part there is a questionnaire for couchees, who have experience with coaching. The questionnaire is then graphically shown and commented on.

## **Key words**

Client, coach, coachee, coaching, coaching questions, goals of the coaching, motivation, personal development, techniques and tools.

## OBSAH

_ÚVOD.....	9
<b>Teoretická část .....</b>	<b>11</b>
<b>1 KOUČOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ ROZVOJE.....</b>	<b>11</b>
1.1 Nástin historie .....	11
1.2 Koučování.....	12
1.3 Kouč.....	13
1.4 Rizika a bariéry v koučování .....	16
<b>2 NÁSTROJE A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>19</b>
2.1 GROW .....	19
2.2 Stavová linie .....	22
2.3 Tři rádcové.....	22
2.4 Tři židle – tři pozice vnímání.....	23
2.5 Pyramida logických úrovní.....	23
2.6 Disney model .....	25
2.7 STOP technika .....	26
2.8 Míra kontroly .....	28
2.9 Kolo rovnováhy .....	29
2.10 Energetický kotel .....	30
<b>3 OTÁZKY JAKO NÁSTROJ KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>32</b>
3.1 Proč otázky .....	32
3.2 Druhy otázek.....	33
3.3 Na co se kouč ptá aneb otázky se zaměřením.....	36
3.4 Všímavý tazatel - kouč .....	38

<b>Empirická část.....</b>	<b>40</b>
<b>4 KOUČOVÁNÍ V PRAXI .....</b>	<b>40</b>
4.1 Cíle a dotazníkového šetření.....	40
4.2 Dotazník.....	41
4.2.1 Popis a struktura odpovědí jednotlivých tvrzení.....	44
4.3 Diskuse.....	58
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK .....</b>	<b>65</b>



# ÚVOD

Téma této bakalářské práce jsem si vybrala, protože se zajímám o koučování a považuji ho za vhodný nástroj rozvoje zaměstnanců. Koučování jako takové, představuje jednu z nejrychleji se rozvíjejících profesí na světě vůbec. O této metodě rozvoje zaměstnanců slyšíme na každém kroku a to jak ve světě, tak i v České republice. Mnoho firem už tento trend zachytilo a po koučinku je velká poptávka. Stejně tak zareagovaly vzdělávací firmy, kde každý druhý lektor je i kouč.

Já osobně jsem se s koučováním setkala ve firmě, kde pracuji. Nejdříve jsem si o koučování četla a velmi mne zaujalo. Proto jsem se začala o koučování zajímat více a přihlásila jsem se také do výcviku interních koučů u nás ve firmě. V této bakalářské práci tedy využiji nejenom přečtené knihy, ale také své vlastní zkušenosti a dovednosti z praxe.

Co to vlastně koučování je a k čemu je dobré? Je to jenom módní trend, který musí firmy využívat, nebo se objevuje nová a efektivní metoda rozvoje? V rámci této práce se na tyto a další otázky podíváme podrobněji. Úlohou kouče je určitě pomoci vytvářet a formovat vize, především manažerům, získat novou energii a dodat pocit jedinečnosti osobnosti. V České republice působí mezinárodní asociace koučů, jejíž dlouhodobou strategií je stálý rozvoj profesionálních koučů. Tyto organizace vytvářejí profesní etické kodexy a standardy, které musí členové dodržovat.

Cílem mé práce je přiblížit metodu koučování jako nástroj rozvoje zaměstnanců. Nejdříve bych ráda zmínila, jak vlastně koučování vzniklo a proč, dále co to koučování je a kdo je jakýmsi zakladatelem zcela nového a odlišného přístupu k učení se. To, že každá metoda má i svá úskalí a rizika je krátce popsáno v téže kapitole. Také se podíváme na to, jaké máme možnosti koučování, jeho nástroje a techniky. Kdo to vlastně je kouč, jaký by měl mít vlastnosti nebo naopak neměl a jaké má kompetence. Koučování je hlavně o otázkách, které mohou za to, že se nad sebou zamýšlíme a chceme realizovat myšlenky a nápady, na které jsme sami přišli. Proto jsem celou kapitolu věnovala druhům otázek, které jsou ze všeho nejdůležitější.

Na přínosy koučování bych se ráda podívala i v empirické části, kde pomocí dotazníků zjistíme jak dané přínosy, tak i názory na koučování jako takové, jací koučové vlastně jsou, zda se chovají podle kompetencí ICF (International Coach Federation), které by ve zkoumané firmě, měli koučové mít.

Konkrétním přínosem mé práce by mělo být zjištění, zda koučování jako metoda může pomoci rozvoji, jak manažerů, tak zaměstnanců firmy. Také bych chtěla zjistit, zda opravdu koučování, jako nová metoda vzdělávání, je účinné a koučové se chovají dle kompetencí ICF a tím jsou prospěšní ve firmách. Jejich úspěšnost a kvalita se samozřejmě odráží ve výsledcích koučovacích procesů. Pokud budou kvalitní koučové, kteří dodržují zásady, zaměstnanci budou chtít být koučováni a rozvíjet se, protože uvidí výsledky na svých kolezích.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KOUČOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ ROZVOJE

### 1.1 NÁSTIN HISTORIE

Kouč, koučování, koučink, tato slova, která dnes zejména ve firemní praxi bývají často skloňována, pocházejí z anglického výrazu *to coach*, který v českém jazyce znamená trénovat, soustavně se připravovat, zejména to mělo být v oblasti vrcholového sportu. Zajímavé je propojení toho, jak koučink dnes v Čechách vnímáme a původního významu podstatného jména *coach*. To bylo do angličtiny přeneseno v 16. století z maďarského *kocsi*, které znamenalo (a i v angličtině dodnes okrajově znamená) kočár, hlavní dopravní prostředek té dané doby. Fonetická podobnost je patrná i v jeho české podobě. Zajímavá je metafora, kdy kouč je "kočím", který zná cestu (dnes techniku), ale cíl určuje klient, cestující (*coachee*). Kočár - metodologie koučinku - je pak prostředkem přepravy do cílové stanice. (Diplomová práce, online, 2015-01-26)

V obecném významu je pojem koučink/koučování používán pro poskytování rad, poučení a instruování, ale ve skutečnosti tomu tak není. Whitmore uvádí, že koučink pomáhá osvojit a rozvíjet ty nejlepší lidské vlastnosti, kterých se nedostává.

Nejvýznamnější posun v koučování proběhl v minulém století zásluhou amerického tenisového trenéra W. Timothy Gallweye a sira Johna Whitmorea, kteří přenesli pojem koučování od sportovního tréninku na pole rozvoje osobnosti. Zhruba od té doby se tak datuje velký zvrat, který zasáhl postupně všech pět světadílů. Dalo by se říci revoluce v technikách řízení a vedení, která vedla k vytvoření metodologie koučování jako nástroje, který pomáhal nejvíce na manažerských postech. (Whitmore, 2007)

Dle mého názoru jde vývoj stále kupředu a koučování se postupně dostává, nejenom do velkých korporací, ale i menších podniků. Koučovací principy a techniky začaly pronikat i mimo podniky a nacházejí uplatnění v nabídce služeb pro individuální klienty, jako je terapie, poradenství apod. Také spektrum témat, s nimiž lidé za kouči přicházejí,

se rozšiřuje, což dalo vzniknout celému odvětví *life coachingu*. Individuální systematické koučování, které probíhá formou rozhovoru. Kouč nejprve zjišťuje klientovy potřeby a pak formou otázek provází klienta jeho myšlenkami a motivacemi. Důležitá je užitečnost pro klienta.

## 1.2 KOUČOVÁNÍ

Jak už jsem se zmínila výše, teorii a praxi koučování ve firmách významně ovlivnili Timothy W. Gallwey a John Whitmore. Například Gallwey se odvolává na situaci při tenisovém zápase a vychází z předpokladu, že stav naší mysli je silnější než náš soupeř. Myšlenkový přístup Inner Game (neboli vnitřní hra), který začal propagovat právě Gallwey, vznikl na základě snahy vcítit se do hráčů tenisu. Klíčovou otázkou bylo poznání myšlenek hráčů v momentě, když na ně letí míč. (Gallwey, 2004) Gallwey sám přímo řekl, „ *stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně dvorce*“ (Whitmore, 2009, s.20). Tato věta je velmi výstižná. Zjistilo se tehdy, že obavy z neúspěchu mohou významně snižovat výkon hráče. Dokonce jsem jednou slyšela příběh právě z tenisu, kdy slavná tenistka vyhrávala celý zápas a ke konci zápasu, kdy stačilo už jen málo, si v myšlenkách představila pochybnosti o své výhře a obávala se toho, že by ještě mohla hrát tiebreak. A právě její pochybnosti zvítězily a staly se skutečností a nakonec tato skvělá tenistka prohrála. Proto se koučování zaměřuje na odstranění vnitřních bloků, nebo zmírnění vlivu negativních překážek, které mohou bránit dobrému výkonu. To znamená, že se kouč nezaměřuje na technickou stránku hry nebo na její expertní posouzení, ale spíše pomáhá koučovanému zlepšit vnímání reality, jakým způsobem on sám nebo druzí přemýšlí a co cítí.

Při koučování Inner Game se vyskytují tři typy dialogů:

- dialog na vnímání reality (nejlepší možná představa o vnímání současné reality),
- dialog zaměřený na volbu (nejlepší možná představa o žádoucích výsledcích),
- dialog zaměřený na sebedůvěru (umožňující poznat vnitřní a vnější zdroje koučovaného s cílem posunout se do žádoucí budoucnosti. (Gallwey, 2004)

Právě tyto tři typy dialogů jako je vnímání, volba a sebedůvěra jsou neoddělitelně propojeny. Vnímání reality pomáhá vidět věci, jaké opravdu jsou. Prostřednictvím volby činíme rozhodnutí, která nás směřují k určitému záměru a důvěra ve vlastní potenciál je důležitým předpokladem pro akce, které nás dovedou k požadovanému cíli. A právě otázky kouče tak „*směřují ke zjištění informací, jejichž smyslem není doporučit nějaké řešení, ale napomoci klientovi zamyslet se a nalézt vlastní řešení problému*“ (Gallwey, 2004, s.213)

Whitmore se ke koučování staví podobně a definuje metodu koučování následovně: „*Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout*“ dále pak uvádí: „*Koučovat neznamena učít, koučovat znamená vytvářet podmínky pro učení (se) a růst*“ (Whitmore, 2009, s.15 a s.19). Z této definice je jasné, že při koučování se neučíme dovednostem, ale zkusíme nalézt ty správné podmínky pro svůj vlastní růst. A tyto správné podmínky, nám právě pomáhá nalézt svými otázkami kouč.

### 1.3 KOUČ

Kouč by měl být zralá a důvěryhodná osobnost, která na sobě neustále pracuje a rozvíjí se. Předpokladem také je dostatek zkušeností, přiměřené vzdělání a to i v koučování. Měl by lidi inspirovat, podněcovat k akčním krokům a umět naslouchat. Jaké by tedy měly být vlastnosti kouče:

- laskavý
- důvěryhodný
- trpělivý
- tolerantní
- schopný sebeovládání, empatie, sociální dovednosti
- mít sebedůvěru a pozitivní postoj k sobě a lidem
- mít důvěru v koučovací proces
- zájem pomáhat lidem k úspěchu
- odhodlaný měnit sám sebe k lepšímu

- umět naslouchat
- mít vůli se stále učit
- být připravený pozitivně přijímat kritiku
- měl by mít odborné znalosti a zkušenosti

Kouč by naopak neměl být:

- nedůvěryhodný
- nespolehlivý
- autoritativní
- manipulativní
- agresivní
- lhostejný
- pesimistický
- být v roli rádce

Kouč by tedy měl být optimistická, důvěryhodná a vyrovnaná osobnost se zkušenostmi. Jaká je tedy úloha kouče s takovými vlastnostmi? Kouč se koučovaného ptá na otázky, které by často nás samotné, vlastně ani nenapadly. Zdánlivě obyčejná a jednoduchá otázka může pro koučovaného znamenat nalezení podstatných poznatků, na které by bez dotázaní vůbec koučovaný nepřišel. Jako například otázka „Kdo nebo co ti může pomoci?“ někdy je až překvapující, kolik koučovaných zjistí, že vlastně mu může někdo nebo něco pomoci, a že nad tím vlastně nepřemýšleli. Nebo otázka „Co bys poradil příteli, který by se ocitl ve stejné situaci jako ty?“ Většina lidí by věděla, jak poradit, ale sami si rady nevědí.

To, že je ze všeho nejdůležitější mít ten správný cíl, aby ho koučovaný mohl dosáhnout, není také tak jednoduché. Kouč by si měl několika otázkami ověřit správnost a reálnost daného cíle. Často se stává, že po několika otázkách koučovaný a stejně tak i kouč zjistí, že za vším je úplně jiný cíl, který by si ovšem sám koučovaný bez kouče neuvědomil. Co je také velmi důležité, aby koučovaný svému cíli věřil a chtěl něco pro to udělat, změnit, začít dělat věci jinak a stejně tak je důležité, aby kouč věřil v potenciál koučovaného, protože bez důvěry se cíle nedá dosáhnout.

Každý profesionální kouč, který se chce koučováním věnovat na plno, by měl být členem některé organizace, které sdružují členy koučů. V České republice působí tři organizace sdružující členy, kteří se koučováním profesionálně zabývají, zajímají se o kouče a zároveň podporují rozvoj profesního prostředí. Jsou to česká pobočka The International Coach Federation (ICF), která je více rozebrána v empirické části. Dále české zastoupení The European Mentoring and Coaching Council (EMCC), jejich kompetence jsou popsány níže a Česká asociace koučů (ČAKO).

Kouč by určitě měl projít výcvikem, protože i koučování má své zásady a pravidla jako třeba etický kodex nebo kompetence kouče EMCC. Tyto kompetence jsou velmi důležité a měl by si je každý kouč dobře pamatovat. Níže uvádím například kompetence kouče podle EMCC, což je nezávislá, nestranná a nezisková organizace, která sdružuje všechny organizace, jejichž společným cílem je zvyšování profesní úrovně jak koučování, tak i mentorování. V empirické části jsou pro srovnání kompetence podle ICF, které jsou velmi podobné.

#### Kompetence kouče EMCC

1. Sebepoznání a sebeporozumění - schopnost kouče porozumět sám sobě, svým hodnotám, emocím, přesvědčením, může ovlivňovat jeho koučovací praxi.
2. Závazek k seberozvoji – schopnosti kouče si neustále všimnout kvality své práce a zvyšovat standardy svého koučování, vzdělávat se nejen v koučování, ale stále pracovat na sobě samotném. Je to jakýsi závazek kouče udržovat dobrou pověst koučovací profese.
3. Kontraktování – schopnost kouče vytvořit s koučovaným správný kontrakt, který splní očekávání koučovaného.
4. Vytváření vztahu – schopnost kouče vytvořit a udržet dobrý vztah s koučovaným.
5. Rozvíjení nápadů a učení – schopnost kouče pracovat s klientem na nových vhladech a novém učení.
6. Orientace na akci a výsledky – schopnost kouče podpořit klienta ve stanovení a uskutečnění změn.

7. Využívání modelů a technik – schopnost kouče využívat různé metody, nástroje a techniky, které by pomohli k lepšímu uvědomění nebo jinému náhledu na požadovanou věc či problém, vedoucí k cíli.
8. Vyhodnocování – schopnost kouče shromažďovat informace o svém koučování, které by mohly být charakteristickým rysem jeho koučovací praxe.

(Crkalová, Riethof, 2012, podle EMCC)

## 1.4 RIZIKA A BARIÉRY V KOUČOVÁNÍ

Možná rizika i bariéry jsou jak ve vzdělávání, tak i v koučování. Tři taková úskalí v koučování jsou podle Suchého a Náhlovského následující:

- Sklon kouče dávat rady.
- Nedostatek času na straně koučovaných.
- Odpor ke změnám.

Sklon dávat rady je velké riziko v koučování. Říká se, že právě kouč, který vůbec nerozumí problematice koučovaného, je ten nejlepší. Ptá se jako by chtěl všemu porozumět, nemůže nevědomě manipulovat a vést koučovaného k předem promyšlené odpovědi. Smyslem koučování tedy není dávat dobré rady a řešit vše za klienta, ale vést koučovaného, aby si cestu k cíli našel sám. Pokud je však koučovaným výslovně požádán o jeho názor, nevidím důvod mu ho neřici, jen je třeba upozornit na to, že mu to řekne třeba po koučování. Kouč si musí stále připomínat, že koučovaného dobře nezná, stejně tak prostředí, z kterého pochází a nemusela by jeho rada padnout na úrodnou půdu. Sklon dávat rady je přirozeným jednáním každého člověka, který má bohaté pracovní i životní zkušenosti.

Další úskalí nedostatku času ze strany koučovaného, je běžným faktorem. V dnešní uspěchané době, máme všichni neustálý nedostatek času. V podnicích, kde funguje interní kouč a koučovaný jen přejde z kanceláře do zasedací místnosti, je velké riziko, že má myšlenky ještě na nějakém jednání, anebo je odvolaný na jiné jednání. Proto zde platí zásada, že by si čas a den schůzky měl dojednávat sám koučovaný, kdy má opravdu



čas na koučování. Kdo má zájem o koučování a chce něco změnit, většinou si čas na to najde.

Poslední odpor ke změnám je také velmi častý jev. Lidé žijí v zaběhnutých kolejích a vyhovuje jim to, i tehdy, když jsou nespokojení. Jak se říká „zvyk je železná košile“.

Z hlediska koučovaného jednotlivce jsou velmi důležité jeho vnitřní motivy ke změně a jeho schopnost uvědomit si je a působit na ně. Proto je velmi významné zjistit, zda koučovaný má dostatečně silnou motivaci měnit sám sebe nebo své jednání. Jak silné mohou být u koučovaného síly působící proti pozitivním změnám, jako jsou pohodlnost, pasivita, snaha nevybočovat z řady nebo nepochopení smyslu osobního růstu. (Náhlovský, Suchý, 2007)

Vnitřní bariéry kouče mohou být:

- Co když nebudu vědět na co se ptát – tato bariéra je aktuální hlavně na začátcích koučovací praxe a projde si tím každý kouč. V tomto případě je důležité velmi pozorně poslouchat klientovi a soustředit se tak na jeho problém a zvědavost spolu s otázkami už přijde sama.
- Co když to nebudu dělat dobře – každý zodpovědný kouč chce odvádět svou práci poctivě a dobře. K odstranění této obavy je doporučováno nejprve zkusit sebekoučování nebo koučování příbuzných či známých, kteří nám mohou dát objektivní zpětnou vazbu.
- Co když to vůbec nefunguje, kouč – manažer, může mít překážku, co když nedosáhnu takových výsledků, jakých jsem dosahoval dosavadním stylem řízení - je to právě jedna z obav udělat změnu, důležité tedy je odvážit se, zkusit koučování na vlastní kůži.

Vnější bariéry mohou být:

- Lidé jsou vůči novým metodám nedůvěřiví – ano někteří jsou, nelze však házet všechny do jednoho pytle, někteří naopak vyhledávají něco nového, protože staré techniky nefungovaly.

- Lidé očekávají, že koučováním vyřeší veškeré problémy – před každým koučováním je třeba si ujasnit, co to koučování je a k čemu je dobré.
- Lidé nechtějí nést odpovědnost, ale chtějí od kouče poradit – platí stejné pravidlo, jako výše, je třeba si vše předem vyjasnit.
- Kultura společnosti – jestliže kultura společnosti není v souladu s principy koučování, je tedy pro manažera – kouče těžké prosadit koučovací styl vedení.  
(Diplomová práce, online, cit. 2015-02-02)

Je tedy zřejmé, že rizika i bariéry máme všude, záleží na každém z nás, jak se s danou bariérou popereme a dokážeme s ní i tak efektivně pracovat.

## 2 NÁSTROJE A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ

Nejzákladnějším nástrojem koučování jsou otevřené otázky, bez otázek to vlastně není ani koučování. Otevřené otázky jsou ty, na které koučovaný musí odpovídat jinak, než ano nebo ne. Takovéto otevřené otázky podněcují koučovaného v přemýšlení a jejich smyslem je zjistit, zda koučovaný má dané informace někde uložené, jen o tom neví. Vhodnými otázkami se snažíme také rozvíjet důvěru ve vlastní schopnosti, zlepšit vnímání reality a posilovat koučovaného odpovědnost.

### 2.1 GROW

Otázky byly první znak, co bylo pro koučování typické. Jonh Whitmore dal otázkám větší smysl, když vymyslel metodu GROW, která se zaměřuje na čtyři oblasti. První je oblast určování CÍLE – GOALS. Jedná se o cíle dané koučovací hodiny, ale i dlouhodobé cíle. Každý cíl by měl být SMART. Slovo SMART je ve firmách velmi populární a používá ve více oblastech. Je to zkratka písmen, které v angličtině znamenají:

S – Specific (konkrétní)- Což znamená, čím konkrétnější cíl je, tím lépe si ho dokáže naše mysl představit jako skutečnost a tím lépe se nám plní.

M – Measurable (měřitelný) - Každý cíl musí být měřitelný, abychom věděli, zda jsme se někam posunuli nebo ne. Koučovaný, když vidí, jak se blíží svému cíli, je šťastnější a cílevědomější. Většinou používáme osu se škálou 0 až 10. Na začátku koučování při stanovování cíle se zeptáme, na jaké úrovni škály od 0 do 10 se pohybuje ve vyřešení, dosažení svého cíle a po skončení koučování se opět zeptáme, abychom zaznamenali posun.

A – Achievable (dosažitelný) – Cíl musí být nastaven tak, aby naše mysl uvěřila v jeho dosažitelnost. Bez této víry se ztrácí snaha v pokračování jeho plnění.

R – Realistic (reálný) – Pokud by cíl nebyl reálný, není možné ho dosáhnout.

T – Time framed (zasazený do časového rámce) – Je důležité vědět, do kdy, chci svého cíle dosáhnout a určit přesné datum. Přesné datum je motivující a lehceji uvěřitelné. (Wikipedia, online, cit. 2015-02-02)

Stanovení správného cíle je základ k jeho úspěšnému splnění. Další důležitou podmínkou stanovení cíle je, aby cíl byl opravdu takový, kterého klient chce dosáhnout a je k tomu motivovaný. Mohlo by se stát, že daný cíl chce někdo jiný a klient tak má v mysli, že ho musí dosáhnout, ale necítí sám tuto potřebu. Na co by měl kouč ještě dohlédnout, je pozitivní formulace cíle, co chci dosáhnout a nikoliv co nechci, aby bylo. Například špatně formulovaný cíl: „Nechci být obézní“. Správná pozitivní formulace, na kterou se musí kouč zeptat, nejlépe otázkou co koučovaný chce, a cíl by tedy zněl: „Chci být štíhlý“.

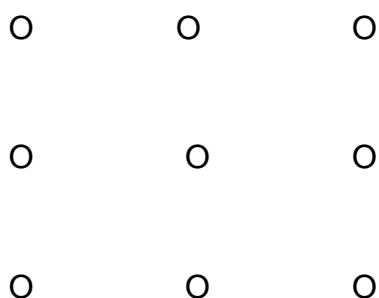
Další z písmenka GROW je REALITA - REALITY. Abychom pokročili dále, musíme se nejdříve soustředit na situaci, realitu v níž se koučovaný nachází. Vnímat realitu znamená vidět věci takové, jaké jsou a být objektivní. Při vyprávění příběhu, reality takové, jaké je, si koučovaný může lépe uvědomit, co se vlastně děje. Pokud si věci uvědomujeme, máme je lépe pod kontrolou. Kouč se snaží vhodnými otázkami narazit i na emoce koučovaného při představě na daného problému nebo cíle. Ptá se většinou, jak se cítí, jaké má pocity, čeho se obává nebo kde pociťuje napětí, které ho brzdí. Kouč by si však měl dát pozor, aby nešel příliš hluboko, protože to už by byla práce psychologa. Co se ještě týče reality, je jedna důležitá otázka na uvědomění si, co koučovaný pro danou věc do této chvíle udělal a jaké to mělo účinky. Paradoxně hodně koučovaných zjistí, že zatím neudělali nic.

Další oblastí jsou MOŽNOSTI – OPTIONS. Zde je cílem, aby koučovaný našel největšího počtu možností řešení. Právě počet možných variant je v tomto kroku důležitější než jejich kvalita. Jedním z faktorů, kterým nejvíc omezuje nalezení tvůrčích řešení problémů, jsou právě naše implicitní předpoklady, které si sotva uvědomujeme. Tyto negativní předpoklady, jako například věty: „Toto není možné“, „To nevím“, „Takto se to nedá dělat“. Kouč v tomto případě může pomoci otázkou, která koučovanému dá možnost jakéhosi zázraku, jako například: „Co kdyby bylo všechno možné?“ nebo

„Kdybys znal odpověď na každou otázku, jaká by byla?“ John Whitmore ve své knize uvádí příklad s řešením úlohy s devíti tečkami.

Úloha s devíti tečkami zní: „*Spojte těchto devět teček čtyřmi přímkami, aniž byste se dostali mimo plochu papíru a aniž byste táhli po některé čáře dvakrát*“ (Whitmore, 2009, s.92).

Obrázek 1:



Zdroj: Whitmore, 2009, s. 92

Na této úloze nám chtěl John Whitmore dokázat, že počáteční úvahy nad řešením každého z nás jistě blokoval implicitní předpoklad, že se musíme pohybovat pouze v rámci plochy čtverce vymezeného tečkami. Nikde ale v zadání není, že nemůžeme přetahovat, nebo že příмка musí jít středem teček. Dokonce zmiňuje, že by se úloha mohla vyřešit i s jednou možnou přímkou. Na to by jistě mnoho lidí řeklo, že je to nemožné. A co když to za určitých podmínek možné je. Nikde v zadání také nebylo, že by se nemohl papír nastříhat. Na tomto příkladu je vidět, že možností máme spousty, jen je třeba se na věc podívat jinak a vyřadit omezující předpoklady.

Poslední oblastí metody GROW je VŮLE – WILL, čas na rozhodnutí co udělám a kdy to udělám, sestavení jakéhosi akčního plánu. Kouč by měl nyní pokládat takové otázky, které by vedly k definitivnímu rozhodnutí, co koučovaný udělá a hlavně kdy to udělá. Přesný čas jako je konkrétní den a datum je v tuto chvíli více než důležitý. Je dobré také ošetřit možné překážky, které by koučovaného na cestě k cíli mohly potkat, zeptat se na možnou pomoc nebo podporu. Koučovaný si většinou neuvědomuje, že by mu s daným závazkem mohl někdo pomoci. Při ukončení koučování je dobré se ještě ujistit,

v čem konkrétní koučovací hodina byla klientovi nejvíce prospěšná a jak se na škále od nula do desítky posunul. Samozřejmě, když jsme se nezapomněli zeptat hned na začátku, abychom měli srovnání.

## **2.2 STAVOVÁ LINIE**

Další možné techniky jsou například: „STAVOVÁ LINIE“ Zjistila jsem, že tyto doplňkové techniky mohou mít různé názvy. S touto technikou jsem se potkala na výcviku koučů. Používá se jako posun v čase, na zvědomění stavu, ohlédnutí se do minulosti na dané škále a dívání se do budoucnosti. Kouč má připravené čísla od 0 do 10 a postaví čísla na zem, kde vytvoří číselnou osu, linii. Koučovaný se postaví na číslo, o kterém si myslí, že právě tak se cítí. Kouč zkoumá, jak se vlastně cítí, co tam vidí, slyší, jaké má pocity uvnitř těla. Pak kouč vyzve koučovaného, aby se přesunul tam, kam chce se na dané linii posunout. Opět se opakují otázky na pocity, obrazy, soustředí se na dech a co se kolem děje. Dále se může kouč zeptat, zda chce koučovaný jít dále, nebo se ohlédnout do minulosti, co už všechno dokázal a na cestě za cílem překonal. Na každém milníku je dobré se zeptat, co je na tomto místě důležité, aby si koučovaný uvědomil tuto situaci. Na konci, při dosažení cíle, je vhodné si tuto vzpomínku ukotvit nějakým vítězným gestem. Tato technika není vhodná pro každého, ne všichni si umí věci představit do detailu a přímo prožívat, jakoby se to opravdu stalo. (Interní výcvik koučů, 2014)

## **2.3 TŘI RÁDCOVÉ**

Další techniku, nástroj znám pod názvem „TŘI RÁDCOVÉ“. Tento nástroj se hodí hlavně tam, kde koučovaný potřebuje poradit. I zde se hodně využívá imaginace. Kouč dá koučovanému za úkol, najít si tři osoby, které mohou být fiktivní, žijící i nežijící, VIP osobnosti, prostě kdokoliv. Kouč koučovaného doprovází imaginací, nejdříve si zformulují otázku, kterou chce položit všem svým rádcům, pak nahlásí jméno rádce a místo, kde se setkají. Koučovaný se v imaginaci zeptá svého rádce na danou otázku a čeká, zda mu rádce odpoví. To co mu odpoví, říká nahlas a kouč si vše zapisuje. Takto se to opakuje se všemi třemi rádcí, během imaginace je samozřejmě kouč průvodcem.

Až se koučovaný dozví od posledního rádce, co potřebuje, kouč zrekapituluje, co všechno mu rádci sdělili a dořeší spolu vhodnými otázkami, k jakému řešení se tedy přiklonil. Při této technice je velmi důležité, aby se koučovaný uměl ve své imaginaci přenést do představovaného místa a představil si své rádce, jak mu radí. (Výcvik koučů, 2014)

## **2.4 TŘI ŽIDLE – TŘI POZICE VNÍMÁNÍ**

Na podobném principu je také využívána další technika pod názvem „TŘI ŽIDLE“ nebo „TŘI POZICE VNÍMÁNÍ“. Tento nástroj se hodí, hlavně pro klienty, kteří mají před sebou důležité jednání, jako třeba s nadřízeným, přijímací pohovor, vyjednávací rozhovor nebo i rozhovor s pubertálním dítětem. Je to nástroj převzatý z NLP (Neuro lingvistické programování). Jak vlastně tato technika funguje. Je dobré mít při tomto koučování navíc alespoň jednu nebo dvě židle. Nejdříve začíná mluvit koučovaný sám za sebe, jak by mluvil v dané situaci, jak vše sám vnímá a co je jeho cílem. Potom si přisedne na druhou židli a zkusí se vcítit do druhého člověka, s kterým má rozhovor. Zkusí tedy s pocity druhého říci něco sám sobě, s čím přichází a jaký má názor na to, co před chvílí řekl on sám, jak se přitom cítil a o co mu jde. V této situaci se mluví v přímé řeči, jako kdyby opravdu seděli vedle sebe. Poslední židle je židle pozorovatele. Koučovaný si opět přisedne a pokusí se okomentovat jako nezávislý pozorovatel, co právě viděl a jaký má z tohoto rozhovoru pocity. Pozice nezávislého pozorovatele, který se dokáže od problémů odstránit, je také důležitý faktor. Kouč se ještě zeptá, co by jim na danou situaci řekl, nebo co by jim eventuálně poradil. (Výcvik koučů, 2014)

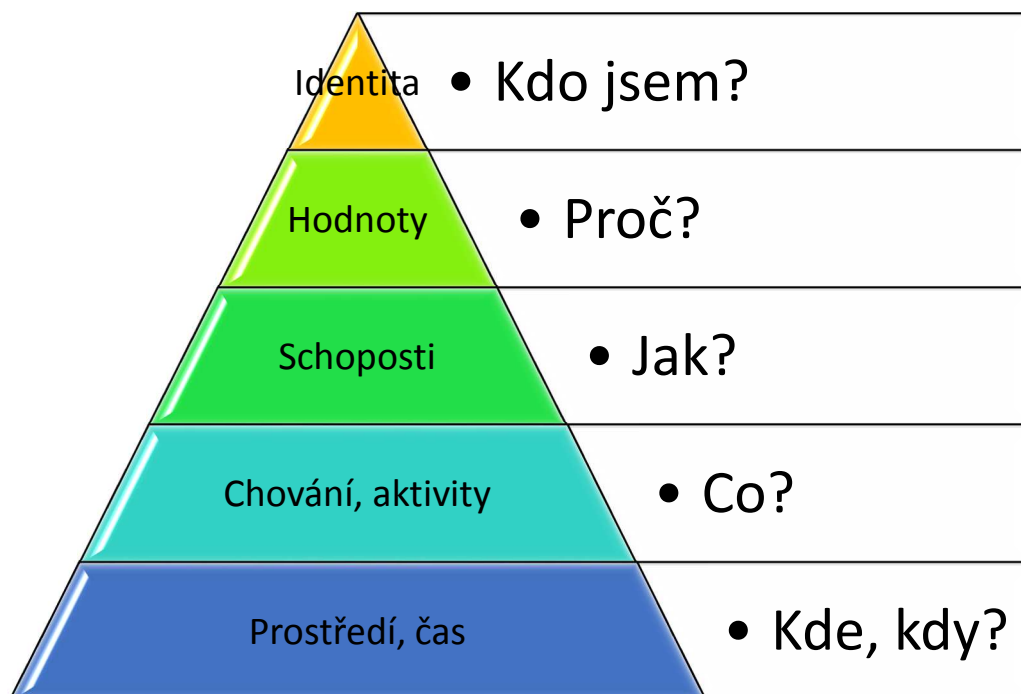
## **2.5 PYRAMIDA LOGICKÝCH ÚROVNÍ**

Jedním z velmi používaných nástrojů je „PYRAMIDA LOGICKÝCH ÚROVNÍ“ podle Roberta Diltsa.

Výzkumy v oboru neurolingvistického programování také zjišťují, že každý člověk funguje na několika základních úrovních. Jsou mezi sebou vzájemně provázané, kdy jedna ovlivňuje druhou a mají velký vliv na naše chování, zvládání změny i konfliktů. Důležité je, za koho člověk sám sebe považuje (úroveň KDO, vrchol pyramidy) a z této

úrovně se odvíjejí další úrovně pyramidy. Tuto pyramidu lze použít v mnoha případech jako například: umění říkat ne, poznání sebe sama, poskytování zpětné vazby, poznání potřeb klienta, sebeuvědomění, plánování projektů, vytváření vize, přesvědčování týmu a mnoho dalších. Koučovi pomáhá tento nástroj strukturovat koučovací rozhovor, kde vidí záchytné body pro orientaci v situaci. Kouč klade postupně otázky na všech úrovních pyramidy. Není třeba jít od shora dolů nebo zdola nahoru, může se začít na jakékoliv úrovni, záleží na potřebách klienta, a kam chce jít. Smysl hierarchičnosti to však má, a to takový, že nepravděpodobnější způsob změny je směrem dolů. To znamená, uděláme-li nějakou změnu, třeba na úrovni schopností, vyvolá to změnu i na úrovni nižší, třeba chování. Na vyšších úrovních se tato změna nemusí projevit. Je důležité klientovi body zapisovat do daných úrovní, tak aby obrázek na konci logických úrovní byl kompletní. Nejtěžší pro klienty bývá odpovědět na otázku „KDO jsem“, protože o těchto věcech normálně nepřemýšlíme.

Obrázek 2:



Zdroj: Pyramida logických úrovní, Robert Dilts, Výchvik koučů, 2014



## 2.6 DISNEY MODEL

Dalším možným nástrojem při koučování může být „DISNEY MODEL“. Tento model jak již název napovídá, pochází z Disneyho továrny. Už Disney věděl jak plánovat projekt a rozdělit tak své lidi na tři důležité sekce, které by měly být vyvážené a přitom se sekce VIZE nesměla potkat se sekci KRITICI. Fungovalo to asi tak, že vizionáři něco vymysleli, předali svůj návrh realizátorům, ti prozkoumali realizaci a poté postoupili teprve kritikům. Návrh se potom od kritiků vracel zpět realizátorům, ti to opět poslali vizionářům na opravu a nakonec se předal návrh realizátorům, kteří návrh zrealizovali. Takto se mohlo pokračovat stále dokola, dokud kritici nebyli spokojeni. Tento nástroj se hodí při realizacích jak osobních, tak pracovních projektů. V praxi se používají třeba papíry s nápisy VIZE, REALIZÁTOR A KRITIK, kde koučovaný prochází fyzicky na těchto značkách a kouč se ptá vždy na otázky týkající se zrovna daného sektoru. Disneyho továrna mohla vypadat asi takto. (Výcvik koučů, 2014)

Obrázek 3:



Zdroj: Tři úhly pohledu dle Walta Disneye – Výcvik koučů, 2014

## 2.7 STOP TECHNIKA

Timothy Gallwey zmiňuje ještě působení stresu na lidi a důležité tři otázky o míře kontroly. Ve své knize Inner Game pro manžery, tak tuto velmi důležitou kapitolu uvádí lyrickou básní „Spěchám“ od skupiny Alabama.

*„Spěchám, abych udělal, co se má udělat.*

*Pracuji a pracuji, až ze života zmizí radost a zábava.*

*Vše, čeho se mi dostalo, je žít a umřít.*

*Ale já spěchám, a nevím proč.“*

(W.Timothy Gallwey, 2010, s. 169)

Touto básní chtěl Tim říci, jak většina, nejenom manažerů stále někam spěchají, dělají, to co jim někdo nařídí a přitom ztrácí radost ze života. Vlastně není ani čas se radovat, protože stále dychtíme po svých úkolech, úspěších a povinnostech. Neumíme se zastavit a užít si přítomného okamžiku. Tim zde zmiňuje, jak je obtížné pracovat a udržovat vědomý stav mysli. Je to stav mysli, kdy si uvědomujeme, kde jsme, co děláme a proč to děláme a zároveň mít radost z toho co děláme. Pokud nejsme vědomě přítomni, pak jedeme na setrvačnost. Řada lidí jede na setrvačnost, ranní hygiena, cesta do práce, vaření a jiné. Tim tento způsob práce a myšlení přirovnává k biliárové kouli, která se pohybuje určitým směrem, jen proto, že do ní vrazila jiná koule. Takže ve výsledku se koule valí tam, kam jí někdo posunul a ne tam, kam by chtěla. Líbil se mi příklad z praxe, kdy vás někdo v práci požádá o pomoc, jedni automaticky odmítnou, protože v tom spěchu a nedostatku času nemohu přibírat ještě další práci a druzí automaticky přikývnu, protože pomáhat se má. Ani jeden z nich si však v danou chvíli nerozmyslel, zda to může souviset s jejich prioritami. A tak na základě těchto poznatků vznikl nástroj jménem „STOP“, jehož smyslem bylo pomoci jednotlivci nebo týmu přestat se dívat na svět tunelem setrvačného jednání a zvědomit si konkrétní jednání. Aby manažer mohl lépe zvolit směr, kudy chce jít, měl by se i v tom největším chaosu umět zastavit. Stop umožňuje člověku podívat se na situaci s odstupem, přemýšlet, co je stresující, uspořádat si myšlenky a pak jednat. Jednotlivá písmenka slova STOP by tak mohla znamenat:

S (Step back – Podívejte se na věci z odstupu),

T (Think – Přemýšlejte),

O (Organize your thoughts – Uspořádejte si myšlenky),

P (Proceed – Jednejte.

(W.Timothy Gallwey, 2010, s. 174)

Step back - Vzdálení se a dívání se na věc z odstupu, nebo se také používá z nadhledu jako například podívat se na věc z vrtulníku. Někdy to pomůže, když se motáme v kruhu, něco nás rozčiluje a nevíme proč nebo nechápeme souvislosti. Tento krok zpátky nám pomůže nalézt rovnováhu, jasněji a nezávisleji uvažovat.

Dalším bodem je přemýšlení - Think Je důležité odpoutat se od stávajících myšlenek, abychom mohli začít přemýšlet jinak. Když k tomu přemýšlení máme i určený prostor, naše přemýšlení je intenzivnější a efektivnější. Jako jedna z klíčových otázek tu může být: „Co skutečně chci“ nebo „Jaké mám priority“. Díky několika otázkám se nám podaří lépe uspořádat myšlenky, co chci, proč to chci a jaký to má pro mne význam. Nakonec, když už máme myšlenky srovnané, můžeme začít jednat.

Tento nástroj je vcelku jasný a jednoduchý a není třeba pokaždé hledat kouče, abychom se zamysleli nad svými činy. Akorát, že ten čas a stres, který nás stále žene kupředu, nám nedovolí se zastavit. Proto bychom měli vědomě tento nástroj využívat. Tim ve své knize Inner game uvádí i několik příkladů, kdy se tento nástroj nejlépe hodí využívat.

1. STOP na začátku a na konci pracovního dne – na začátku pracovního dne, bychom si měli říci své plány, cíle a naléhavé úkoly ke splnění a to ještě před tím, než začneme pracovat. Toto nastavení nám pomůže udržovat vědomý stav mysli po celý den. Stop na konci dne, by mělo být reflektování celého dne, co se nám podařilo a čeho jsme dosáhli.
2. STOP před zahájením a na konci projektu – je to v podstatě stejné jako s pracovním dnem, nejdříve je třeba si říci cíle a smysl projektu a na konci zhodnotit daný projekt.
3. STOP umožňující realizovat vědomé změny – někdy se neočekávaně objeví problém, příležitost a my ho musíme nějak řešit. Pokud jedeme v setrvačnosti, nemusel by se tento problém vyřešit správně, je dobré se zastavit a vědomě realizovat změny.
4. STOP a chyby – chybovat je lidské, ale také dobré se z chyb něco naučit, hledat příčinu, a to o několik kroků dříve.

5. Komunikační STOP – když vidíme, že komunikace vážne a nevede nikam. Zaměstnanci si nejvíce stěžují na nedostatečnou komunikaci a nenaslouchání druhými.
6. STOP umožňující učit se nebo koučovat – tuto stopku můžeme realizovat, jak sami, tak pomocí kouče. Nejlepší je být ochotný stát se studentem a realizovat všechny stopy, abychom se posunuli v pracovním životě co nejdál.
7. STOP určené k odpočinku – tato stopka je trochu odlišná, je dobré udělat čáru za pracovním dnem a oddělit tak prostor pro odpočinek. Tato stopka se nedává jen na konci pracovního dne, ale i v průběhu dne, kdy je potřeba na chvíli vypnout.

Technika STOP mi přijde velmi důležitá a to nejenom v koučování. Tento nástroj pomáhá rozvíjet mobilitu, vědomě jednat a realizovat své vnitřní a vnější cíle. (W.Timothy Gallwey, 2010)

## 2.8 MÍRA KONTROLY

Tim Gallwey také zjistil, že nejvíce stresující faktor je, že se snažíme mít pod kontrolu to, co nemůžeme mít pod kontrolou. Čím víc tedy budeme tlačit na věci, které nemůžeme ovlivnit, tím více budeme ve stresu a bude vznikat napětí. Proto je tu další nástroj „MÍRA KONTROLY“

1. Nemám a nemůžu – znamená, co v dané situaci nemám pod kontrolou.
2. Se snažím – co se snažím mít pod kontrolou.
3. Mohla bych, ale nedělám to – co bych mohla mít pod kontrolou a nedělám to.

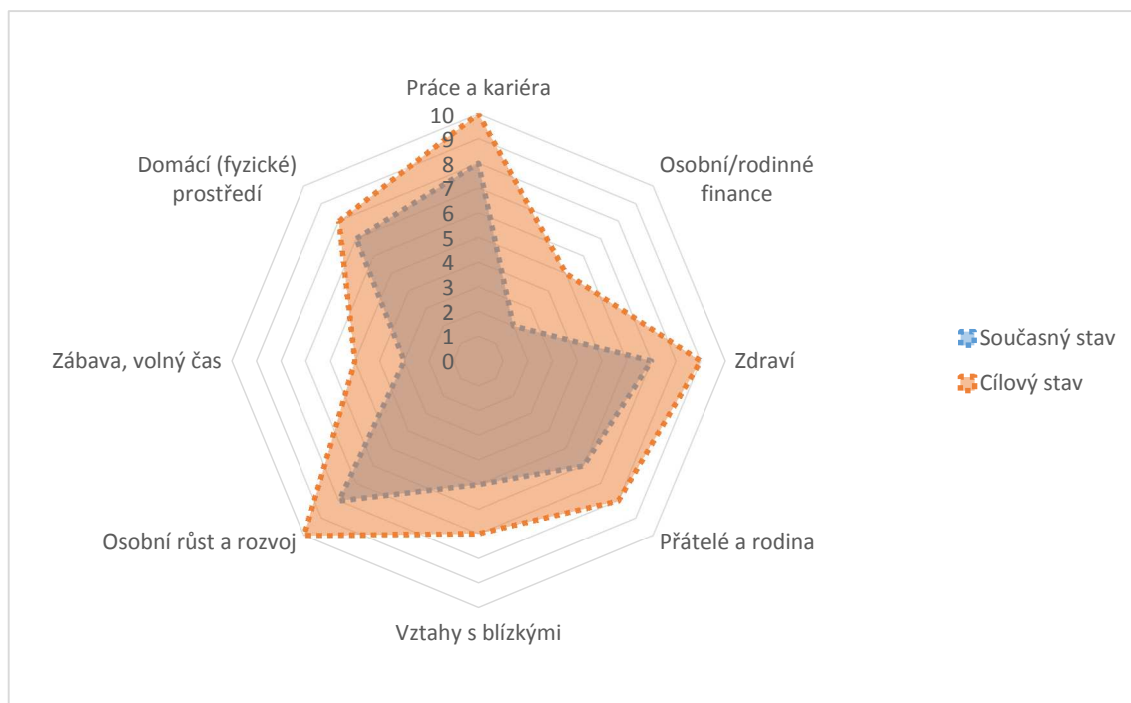
Ve stresu bývají lidé zaslepeni událostmi. Vyplatí se zastavit a položit si tyto tři otázky, které by nám mohli otevřít oči. První otázka nám umožňuje, aby si klient uvědomil, že v dané situaci pravděpodobně existuje celá řada proměnných, které momentálně nemá pod kontrolou. Situace, které nemáme a hlavně nemůžeme mít pod kontrolou, nás také nemohou trápit. Člověk si vůbec neuvědomuje, že se trápíme věcmi, které nemůžeme ovlivnit. Pokud toto zjistíme, většinou se nám uleví a dále nás toto tolik netrápí. Tim Gallwey ve své knize uvádí, že je to podobné jako když se manažer snaží příliš kontrolovat podřízené, ti jsou potom pod stálým tlakem a nechtějí převzít zodpovědnost. Výsledkem potom je, nedostatečná kontrola, pokud jde o žádanou výsledek. Ta opravdová

zodpovědnost spočívá ve volbě a nelze jí kontrolovat, musí být dobrovolná a skutečná.  
(W. Timothy Gallwey, 2010)

## 2.9 KOLO ROVNOVÁHY

Pomůcka kouče také může být nástroj zvaný „KOLO ROVNOVÁHY“ nebo „kolo životní rovnováhy“. Toto kolo je výborné na uvědomění si svých hodnot, priorit, které žiji a chci změnit.

Obrázek č. 4



Zdroj: Výcvik interních koučů, 2014 – kolo rovnováhy

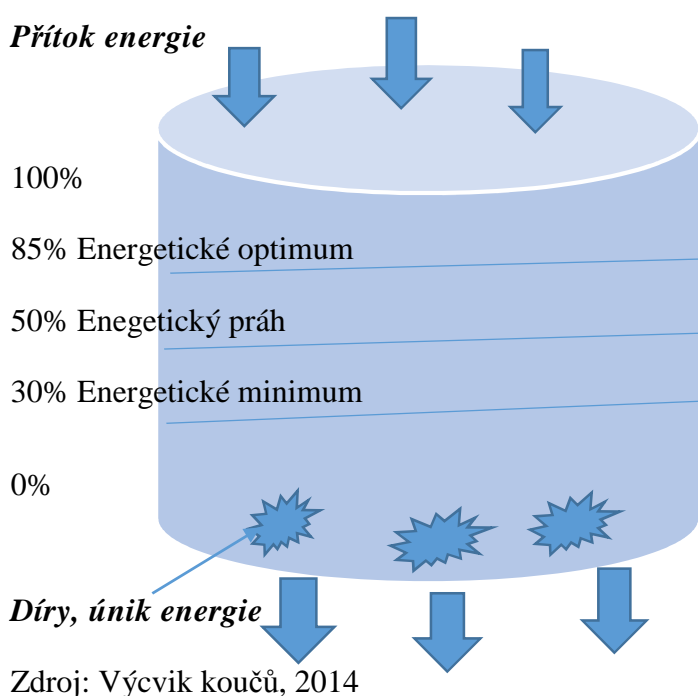
Těchto 8 oblastí nejčastěji reprezentuje životní rovnováhu, nejběžnější hodnoty života, spokojenost s nimi. Pokud kouč zjistí, že koučovaný vlastně nemá jasno ve svých hodnotách, co přesně chce, je dobré s ním projít toto kolo životní rovnováhy. Koučovaný si může nadefinovat své hodnoty sám, které on vidí jako důležité. Pokud i tak neví, pomohou nám předdefinované hodnoty. Nejprve se koučovaný ptá, jaké jsou to hodnoty nebo oblasti, které jsou pro něho důležité, a jak na škále od 0 do 10 odpovídá našemu vnímání spokojenost s danou oblastí. Potom se kouč zeptá, jaké jsou cílové hodnoty

každé oblasti, které by chtěli dosáhnout. V dalším kroku si vybere jednu oblast, která koučovaného může posunout nebo zvýšit spokojenost i ve více oblastech. Například, když je stále nešťastný, že neroste a nedělá nic pro svůj rozvoj, když se zvýší jeho osobní růst, zvýší se i jeho spokojenost v práci, možná se mu zvýší finance a bude psychicky šťastnější, tudíž zdravější. Koučovaný pak vidí, jak je spokojený teď, viz současný stav, a jak by chtěl, aby to vypadalo, viz cílový stav, na výše uvedeném obrázku. Toto kolo rovnováhy se dá využít i podrobněji, to znamená, kdyby chtěl koučovaný ještě více rozškatulkovat dané oblasti a podívat se na ně hlouběji. Například finance by se mohly členit na rodinný příjem, rodinné výdaje, pronájmy, investice, spoření a jiné. Zdraví by se mohlo rozdělit na cvičení, zdravá životospráva, spánek, pravidelné lékařské prohlídky a jiné. Tento nástroj se hodí, pokud klient není rozhodnutý, co chce řešit, má více témat, na začátku koučování, témata spojená s motivací nebo pokud chce vidět souvislosti jinak. (Výcvik interních koučů, 2014)

## 2.10 ENERGETICKÝ KOTEL

Pokud je klient vyčerpaný a bez energie, pak tady máme další možný nástroj, který se nazývá „ENERGETICKÝ KOTEL“

Obrázek 5:



Energetický kotel je zajímavý diagnostický nástroj, který pomáhá odhalit energetickou bilanci daného jedince. Každý člověk disponuje určitým množstvím energie, kterou za den buď ještě navýší, nebo se někam ztrácí. Abychom lépe zjistily, kam se daná energie ztrácí, pomůže nám tento pomyslný kotel, kde shora nám energie přitéká a na spodu nádoby, různými otvory zase odtéká. Pokud by byly přítoky i odtoky v rovnováze, znamená to, že máme zajištěnou nezbytnou úroveň energie, takzvané „energetické optimum“. Pokud by byly odtoky větší než přítoky, člověk energii ztrácí a pomalu se dostává na úroveň přežívání, dostává se na energetický práh. Jestliže by jeho energie klesla ještě níže, dostává se do pásma energetického minima. Tato energetická hranice je posledním záchytným bodem před totálním zhroucením, vyhořením nebo jiným onemocněním. Kouč se tedy ptá koučovaného, kde si myslí, že ztrácí svou energii a toto zapisuje do pomyslného kotle. Tyto úniky mohou být z neúspěchu, stresové situace, pocity viny nebo sebedoceňování, ale také cesta do práce v MHD, nebo nepříjemný kolega, mnoho úkolů a jiné. Naopak přítoky energie mohou být rodina, pocity radosti, spokojenosti, úspěšnosti, dostatek spánku, pochvala, přátelé, příroda, knihy, filmy a jiné. Často si lidé při této technice uvědomí svoje energetické úniky, ale také to, že vlastně třeba úspěch mi energii dává a není to jen ten slastný pocit. Kouč tedy může pracovat, jak na výdeji, tak na příjmu energie. Při přítoku energií, můžeme pracovat s prohloubením nebo udržením dané energie, jak si pomoci, aby nás tato energie stále nabíjela. Pokud se podíváme na ztráty, tak se ptáme, jakým způsobem můžeme redukovat zdroje energetických úniků nebo je úplně eliminovat. (Viola Horská, 2009)

### 3 OTÁZKY JAKO NÁSTROJ KOUČINKU

Vzhledem k tomu, že kladení otázek je jednou z nejdůležitějších nástrojů vůbec, rozhodla jsem se tomu věnovat samostatnou kapitolu. Otázky mohou být chybně považovány za výraz nejistoty. Dosavadní styly vedení vycházely z toho, že manažer z moci své funkce může nebo dokonce musí říkat, co je pro něj dobré a co má dělat. V tomto směru však byly dostatečně doloženy negativní dopady.

#### 3.1 PROČ OTÁZKY

Moderní manažer, vedoucí pracovník, který své lidi koučuje, podněcuje kreativitu a znalosti pracovníků a umožňuje jim spoluúčast na společném pracovním nasazení. Manažer tím také dává najevo, že si pracovníka váží a bere ho jako experta na danou věc. Otázky tedy slouží k tomu, abychom získali od pracovníka, co možná nejvíce informací a podnítili ho tak k samostatnému uvažování. Umožní to nová spojení i jiné úhly pohledu, které mohou rozšířit současný horizont myšlení. Otázky nám určují průběh rozhovoru. Umět vést rozhovor při koučování i pro manažera znamená, najít rovnováhu mezi vlastními cíli a prostorem pro kreativitu pracovníka. Některé otázky mohou být přínosné, některé méně a některé mohou být opravdu velmi silné. Dobré otázky samy vyplynou z průběhu koučovacího rozhovoru, kde pozorně nasloucháme. Kvalita otázek se může zvyšovat a může být tím vyšší, čím jsou otázky kratší, jednodušší a výstižnější. Otázky obecně signalizují respekt a zájem, a proto je koučovaný primárně vnímá pozitivně. Ne však všechny otázky mohou signalizovat respekt, mohou se i vnímat jako nebezpečí, pokud se podobají výslechu nebo jsou manipulativní. Úmysl, který může být za nimi skryt (výtky, manipulace) negativně ovlivní i hlas a energii, kterou slova nesou. Jen s upřímným zájmem o člověka a jeho problém nebo cíl, a s důvěrou v jeho schopnosti se mohou otázky stát prostředkem, jenž přinesou obohacení pro obě strany. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009)

Nejefektivnější rozvíjející se otázky, začínají slovy, jako jsou CO, KDO, KDY, KOLIK. John Whitmore, nedoporučuje začínat otázky slovem PROČ, protože může evokovat



dojem kritiky a implikovat obranu. Nahrazení slova PROČ lze „ Jaké důvody vás vedli...?“ nebo „ Z jakého důvodu jste...?“ Také nedoporučuje začínat otázku slovem JAK, které by mohlo vyvolat analytické uvažování, a nemuselo by vždy prospět k danému tématu. Slovo JAK bychom zase mohli nahradit „Které kroky...?“ Otázky by samozřejmě měly respektovat zájmy a cíle koučovaného.

## 3.2 DRUHY OTÁZEK

Existuje mnoho druhů otázek, uvedeme si na příkladech některé z nich.

### OTEVŘENÉ OTÁZKY

Otevřené otázky jsou nejpřirozenější a nejvhodnější, protože poskytují koučovanému největší prostor pro odpovědi. Vybízí to koučovaného, aby se otevřel a podrobně vyjádřil své úvahy. Otevřené otázky začínají tázacími slovy: kdo, co, jaký, který, čím, jak, kdy, kde, nač a proč. Slovo „proč“ jsem už zmiňovala, není úplně nejvhodnější, je třeba jisté opatrnosti, aby klient nereagoval podrážděně. Na otevřené otázky nelze odpovědět jedním slůvkem „ano“ nebo „ne“. Poskytují koučovanému prostor ohledně obsahu a formulace odpovědi a také mají velkou informační hodnotu. Jsou vnímány jako partnerské a málo ovládající.

Příklady:

*Kdo všechno vám může pomoci?*

*V čem vidíte zásadní problém?*

*Jak vypadají vaše představy o ...?*

*Čeho chcete dosáhnout?*

### HYPOTETICKÉ OTÁZKY

Tyto otázky jsou důležité, proto abychom viděli věci jinak, z jiného úhlu pohledu. Hypotetickými otázkami dokážeme umožnit změnit perspektivu, a rozšířit svůj úhel pohledu a vymyslet tím jiná možná řešení. Koučovaní jsou mnohdy blokováni utkvělou představou, že něco nedokážou, nejde to, to mi nedovolí, to by se jim nelíbilo, to u nás

nejde...atd. Kouč může koučovaného převést do bezpečného virtuálního prostředí, aby si dokázal představit, že to dokáže, jde to, dovolí mi to, kolegům se to líbí a u nás to jde...atd. Ačkoliv si klient může myslet, že je to nemožné, je zde spíše šance se přiblížit jiným možnostem.

Příklady:

*Kdybyste měl neomezené zdroje, jak byste situaci řešil?*

*Předpokládejme, že byste to panu řediteli řekl, co by se podle vás nejhoršího mohlo stát?*

*Představte si, že máte volnou ruku v rozhodování, jak byste se rozhodl?*

*Kdybyste byl na místě kolegy, jak byste reagoval?*

K hypotetickým otázkám patří takzvaná ZÁZRAČNÁ OTÁZKA. Zázračná otázka nám dává do rukou neomezenou moc a vyzve klienta, aby si představil věci, které jsou pro něj nepředstavitelné. Tímto sněním směřuje svou pozornost pryč od problému směrem k řešení.

Příklady:

*Představte si, že máte kouzelný prsten od Arabely a vyřešily by se tím veškeré vaše problémy.*

*Co by bylo jinak?*

*Kdo by si toho všiml jako první?*

*Co by bylo pro vás nejdůležitější?*

OTÁZKA může být ZAMĚŘENÁ NA ŘEŠENÍ, kdy koučovanému podsouváme, že řešení již existuje. Můžeme ho vyzvat, třeba ať nám řekne název řešení.

Další specifická forma hypotetických otázek jsou CIRKULÁRNÍ OTÁZKY, které se dají používat s jakýmkoli jiným typem otázek a vytvářejí vyšší rovinu pozorování. Změna perspektivy nastává tím, že se koučovaný vžije do jiné vhodné osoby. Tyto otázky mohou probíhat při nástroji „Tři pozice vnímání“, kde se snažíme vcítit do druhé osoby a zjistit její názor. Kouč samozřejmě nemůže zjistit skutečný názor druhých osob, ale jen to, co klient za jejich názor považuje.

Příklady:

*Předpokládejme teď, že řeknete šéfovi, co si myslíte. Co by si podle vašeho názoru, myslel šéf, a jak by vám odpověděl?*

*Kdybychom se mohli zeptat vašeho kolegy, co by si myslel a co by vám řekl o vašem sporu se šéfem?*

Abychom změnu perspektivy ještě posílili, můžeme koučovaného vyzvat, aby mluvil přímou řečí, jako kdyby opravdu jiný člověk seděl na druhé židli. Právě v případě jakéhokoliv konfliktu s jinými osobami, může být pro koučovaného užitečné, aby se vžil nejen do situace protistrany, ale aby zkusil zaujmout pozici třetí, nezúčastněné osoby. Například:

*Představte si, že váš rozhovor se šéfem viděla paní X, co by vám o vašem vztahu řekla, jaký konflikt by tam viděla?*

Nebo může koučovaný zaujmout úplně jinou roli jako například: *Představte si, že jste mudrc, který vyřeší všechny konflikty. Co byste sám sobě řekl, poradil?*

## UZAVŘENÉ OTÁZKY

Tyto otázky mají jasný záměr, zjistit „ano“ nebo „ne“, a získat tak krátké a stručné informace. Uzavřenou otázku můžeme použít třeba při definování cíle, kdy si nejsme jisti jeho reálností. Například: *Je tento cíl pro vás reálný?*

Stejně tak konkrétní mohou být i ROZHODOVACÍ OTÁZKY, ve smyslu, rozhodnutí se mezi dvěma nebo více možnostmi, kdy možnosti předkládá kouč. Mohou to být však nápady, které již koučovaný vymyslel, jen se neuměl rozhodnout. Existují i SUGESTIVNÍ OTÁZKY, které by mohli používat právě koučové manažeři, když chtějí dosáhnout svého cíle, ale nechtějí být direktivní. Ovlivňující slova jsou například: přece, určitě, jistě, samozřejmě, bezpochyby a zaručeně. Do klasického koučování by však sugestivní otázky neměly vůbec patřit.

Příklad:

*Pro mě je důležité, abychom spolu jednou týdně vedli koučovací rozhovor, abychom dosáhli dohodnutých cílů. Co tomu říkáte?*

### 3.3 NA CO SE KOUČ PTÁ ANEB OTÁZKY SE ZAMĚŘENÍM

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA KONTEXT

Žádná událost nikdy nezávisí jen na jedné osobě a jedné události. Je tedy dobré do koučování zahrnovat i další ovlivňující veličiny, aby se podpořil koučovaný a poznal tak souvislosti, propojení a jejich dopady.

Příklad:

*Co o tom lidé říkají?*

*Kdo by to mohl ještě posoudit?*

*Co by ještě mohlo stát v cestě za úspěchem?*

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA POPIS (průběh, data, vzorce, fakta)

Jsou to otázky nejjednodušší a zpravidla i nejběžnější. Jsou to otázky kladené na realitu, popis chování, vylíčení události. Kouč potřebuje důslednost a vytrvalost, protože hodně koučovaných spíše hodnotí, než popisují danou situaci.

Příklad:

*Jak přesně probíhá situace...?*

*Jak fungují procesy u vás v útvaru?*

*Co přesně dělá kolega, když vás vytáčí?*

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VYSVĚTLENÍ A HODNOCENÍ

Příklad:

*Jaké pro to máte vysvětlení?*

*Jaký užitek mohou mít ostatní?*

*Co dobrého vám tento problém přináší?*

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA BUDOUCNOST (vize, cíle)

V tomto případě jde hlavně o definici toho, co koučovaný chce, nikoliv toho, co nechce. Stejně tak musí být cíl definován pozitivně.

Příklad:

*Co chcete změnit?*

*Jak by musela situace vypadat, abyste byl s ní spokojený?*

*Podle čeho poznáte, že jste cíle dosáhl?*

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA ALTERNATIVY A ROZDÍLY

Pracujeme-li se skutečností, že lidé nejsou stejní a mohou různě nahlížet na svět, je dobré ptát se na rozdíly všeho druhu a na alternativy. Zvyšovat flexibilitu v myšlení a pozorování, vyhýbat se přitom individuální zaslepenosti, kde pomáhají například žebříčky, procentní údaje nebo otázky typu, je lepší/horší, větší/menší.

Příklad:

*V čem se liší váš způsob práce od způsobu práce ostatních?*

*Máme stupnici od 1 do 10, jak velký je problém dnes?*

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VÝJIMKY

Lidé mají tendence upínat veškerou pozornost na nedostatky. Otázkami nezdůrazňujeme problém, ale zaměřujeme se na požadovaný stav a jeho dočasnou přítomnost.

Příklad:

*Jsou situace, ve kterých problém necítíte tak intenzivně?*

*Co je na nich jiného?*

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA ZDROJE

Každý člověk má spousty silných stránek. Bohužel si úspěchy méně pamatujeme než neúspěchy. Důsledkem je nedostatečné sebevědomí při řešení problémů. Otázkami zaměřené na zdroje by měly poukázat právě na silné stránky jedince.

Příklad:

*Jak jste dokázal, že jste tuto složitou situaci zvládl?*

*Jaké silné stránky vám při tom pomohly?*

(Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009)

### 3.4 VŠÍMAVÝ TAZATEL - KOUČ

Všímavý tazatel – kouč klade otázky s angažovanou zvědavostí. Je pozorný a trochu všetečný. Jak s koučovaným vstupuje do nové oblasti bádání, pokládá otázky, které klienta provokují k novému náhledu jeho situace. Rozhovor z pozice tazatele – kouče často podnítl nové možnosti jednání klienta, ale hlavně, aby klient přišel na to, jak věci vidět poněkud hlouběji, nejlépe takové, jaké skutečně jsou. Existují kritéria důmyslných otázek, jako například: „*Koučovaný nezná odpověď na otázku předtím, než se kouč zeptá*“ Znamená to, že se koučovaný naučí něco nového při přemýšlení nad odpovědí na koučovu otázku. Další kritérium může být: „*Otázka posiluje koučovaného zvědavost*“ V otázce je implicitně dáno, že je koučovaný zapojen do procesu objevování, v oblasti svého vlastního života. Důmyslné otázky jsou kladeny takovým způsobem, aby nám naznačily, že je možné se z nich něco zajímavého naučit. Dále by nám měla otevírat nové perspektivy a možnosti. Proto by důmyslné otázky, měly vybízet klienta pozměnit rámec a rozšířit perspektivu, ve které se objevují nové možnosti, k nimž nebyl dříve žádný přístup.

Doug Silsbee, (2012, s. 180) uvádí tři aspekty tazatele – kouče, které se shlukují kolem tří ústředních linií dotazování:

- Co se děje? (situace)
- Co chcete? (výsledek)
- Co hodláte dělat? (jednání)

V mnoha svých obměnách jsou tyto otázky vesměs diagnostické, protože svým způsobem zvyšují koučovo porozumění terénu, přes který si přeje být klient proveden. (Doug Silsbee, 2012)

Kouč také může použít těžší otázky, při kterých se koučovaný opravdu zapotí. Například David Clutterbuck (Interní výcvik koučů, 2014) napsal 30 velmi těžkých otázek, v angličtině „30 Bloody Difficult Coaching Questions“. Tyto otázky jsou doporučovány klást, až na několikátém sezení, když už kouč trochu zná koučovaného. Takové otázky mohou být například:

*Co je v tvém životě pravé a co falešné?*

*Jak hodně se to musí zhoršit, abys něco udělal?*

*Jaký rozhovor potřebuješ, aby proběhl a dosud se neuskutečnil?*

*Když by ses na konci týdne/dne ohlédl a měl cítit, že ses stal lepším člověkem, co by se muselo stát?*

*Co by mohlo být pro ostatní lidi nepříjemné ti říci/sdělit?*

Toto je ukázka velmi těžkých otázek, kde lidé neodpovídají hned, ale přemýšlí dlouze nad danou otázkou a mnohdy ani neví odpověď. A právě tyto otázky mohou v koučovaném něco odstartovat

Otázek ke každému stylu by mohlo být mnoho, pro každého kouče je důležité si všechny otázky srovnat v hlavě a vědět, kdy jakou otázku použít. Většinou nás otázky napadají instinktivně, a tudíž není třeba se otázky učit zpaměti. Některé otázky mohou být údernější, některé méně, ale i tak se dá v cíli posunout.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 4 KOUČOVÁNÍ V PRAXI

### 4.1 CÍLE A DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem empirické části bakalářské práce je zmapovat situaci koučování ve velké firmě z pohledu uživatelů koučování – koučovaných manažerů. Jednotlivé oblasti dotazníkového šetření nám mají zjistit, zda koučové dodržují základní kompetence profesionálního ICF (International Coach Federation) koučování. ICF vymezuje čtyři klíčové oblasti a celkem 11. standardů/kompetencí. Tyto kompetence by měl dodržovat každý kouč a tak v dotazníkovém šetření bude každá kompetence prověřena několika otázkami/tvrzeními, s jakou mírou jsou tyto standardy dodržovány.

Výsledkem bych ráda potvrdila tyto hypotézy.

**Hypotéza č. 1:** Jednotlivé základní kompetence profesionálního ICF koučování jsou dodržovány.

**Hypotéza č. 2:** Koučování je vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců.

**Hypotéza č. 3:** Kouč dohlíží na plnění úkolů koučovaného.

Ve výzkumu zjišťuji názory vybraných koučovaných manažerů. Manažery jsem vybírala z různých útvarů, kde vím, že byli koučováni, také jsem se snažila, aby byli odhadem různě dlouho na pozici a pokud možno muži a ženy ve stejném poměru. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě v souboru MS Excel a rozeslán emailem. Email byl odeslán na 50 manažerů. Zpět se vrátilo 21 vyplněných dotazníků. Někteří se omluvili, ale většina nedodaných dotazníků, byla bez odezvy. Je tedy možné, že se zpožděním nějaké dotazníky budou ještě doručeny. Na vyplnění dotazníku bylo dáno 10 dnů, s přesným datem vrácení. Vyplnění dotazníku mohlo respondentům zabrat maximálně 15 minut. Dotazník obsahoval celkem 36 otázek/tvrzení. První otázky byly zaměřené na



zjišťování osobních údajů. Další otázky byly zaměřené na volbu koučování a osobu kouče, a jádrem dotazníku byly otázky zaměřené na chování kouče v průběhu koučovacích sezení, dodržování profesních standardů. V dotazníku byly předdefinovány možné odpovědi: zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Záměrně jsem respondentům neumožnila volbu neutrální odpovědi, aby byli nuceni se přiklonit více k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení. Součástí dotazníku bylo ujištění respondentů o anonymitě.

## **4.2 DOTAZNÍK**

Rozpracování dotazníku jak byl rozeslán respondentům. Základní kompetence profesionálního ICF koučování. (označeny písmeny A – D a 11 standardů)

Klíčové oblasti/základní kompetence a jednotlivé standardy:

A – Vytvoření základů pro práci s klientem

1. Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů
2. Definice dohody (kontraktu) pro koučink

B – Vytvoření vzájemného vztahu

3. Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem
4. Koučovací pozice (Přítomnost kouče)

C – Efektivní komunikace

5. Aktivní naslouchání
6. Užívání silných otázek
7. Přímá komunikace

D – Podpora učení a dosažení výsledků

8. Rozvoj sebeuvědomění (umožní klientovi uvědomit si svou situaci)
9. Navrhování akcí
10. Plánování a stanovení cílů
11. Řízení rozvoje a odpovědnosti

Začátek dotazníku byly uvedeny otázky takto:

1. *Pohlaví.*
2. *Jaký je váš věk?*
3. *Jaké je vaše nevyšší dosažené vzdělání?*
4. *Jak dlouho jste na manažerské pozici?*
5. *Kolik hodin koučování jste celkem měl/a?*
6. *Mohl jste si vybrat konkrétního kouče?*
7. *Podářilo se vám díky koučování dosáhnout cíle?*
8. *Vnímáte koučování jako vhodný nástroj vzdělávání zaměstnanců?*

V dotazníku byly vytvořeny otázky/tvrzení k jednotlivým standardům, otázky tohoto typu začínají číslem devět.

Ad A1) v dotazníku byly uvedeny následující tvrzení:

9. *Kouč mi předem řekl veškerá pravidla koučování.*
10. *Stalo se, že mi kouč řekl nepravdivé věci.*
11. *Kouč se někdy chová povýšeně.*
12. *Mám v kouči stoprocentní důvěru.*

Ad A2) seznam tvrzení:

13. *Na začátku koučovací hodiny jsme se dohodly na společném plánu.*
14. *Vím, na čem budu s koučem pracovat.*

Ad B3) seznam tvrzení:

15. *Kouč chodí včas.*
16. *Kouč dodržuje naše dohody.*
17. *Kouč nezneužívá informace, které jsem mu řekl.*
18. *Kouč není rušen telefonem při koučování.*

Ad B4) seznam tvrzení:

*19. S koučem se cítím velmi příjemně.*

*20. Nemám pocit, že by rychle pospíchal za jinou prací.*

Ad C5) seznam tvrzení:

*21. Kouč mi věnuje plnou pozornost a aktivně mi naslouchá.*

*22. Kouč přesně reaguje na má slova.*

*23. Kouč průběžně shrnuje, to co říkám.*

Ad C6) seznam tvrzení:

*24. Stalo se mi, že jsem si v duchu řekl/a: „to je fakt dobrá otázka“.*

*25. Někdy se při koučování cítím jako u výslechu.*

Ad C7) seznam tvrzení:

*26. Kouč někdy parafrázuje, co říkám.*

*27. Vždy rozumím položené otázce.*

Ad D8) seznam tvrzení:

*28. Kouč mi sděluje zpětnou vazbu.*

*29. Myslím, že mne kouč dobře zná.*

Ad D9) seznam tvrzení:

*30. S koučem připravuji plán akcí, které mi umožňují si vyzkoušet nové věci.*

*31. Od doby co využívám kouče, se cítím lépe, výkonněji.*

Ad D10) seznam tvrzení:

*32. Po skončení koučování mám vždy akční plán, vycházející z mých potřeb.*

*33. Mám jasně definované cíle.*

Ad D11) seznam tvrzení:

*34. Kouč kontroluje mé plnění cílů s přesnými termíny.*

*35. Víím, že jsem zodpovědný/á za svá rozhodnutí.*

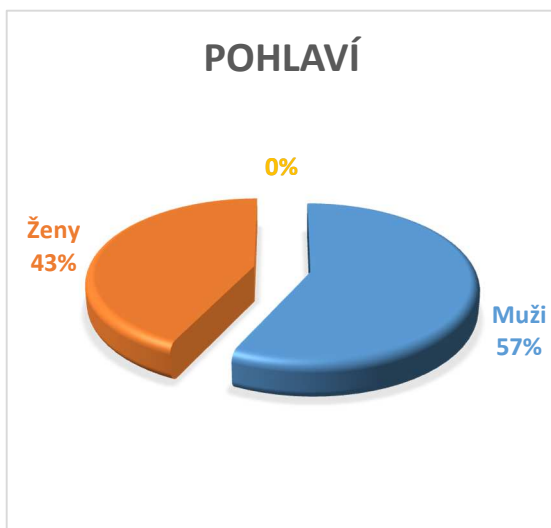
Poslední byla otevřená otázka, abychom zjistili, co pro manažery koučování znamená.

*36. Co pro mne koučování znamená?*

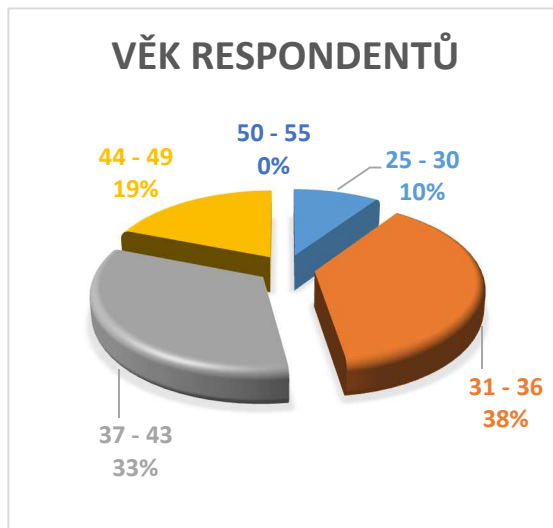
#### 4.2.1 Popis a struktura odpovědí jednotlivých tvrzení

Z celkového počtu vrácených dotazníků 21, bylo více mužů, celkem 57%. Další kategorií byl věk respondentů a největší skupinu tvořili manažeři ve věku 31 - 36 let a většina respondentů má vysokoškolské vzdělání.

Graf 1:

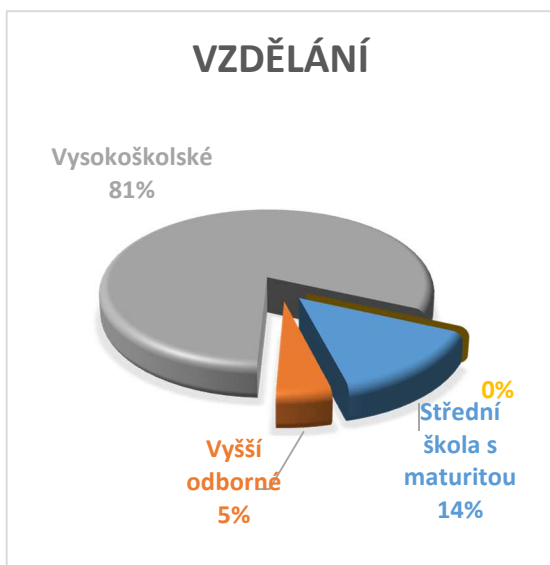


Graf 2:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 3:

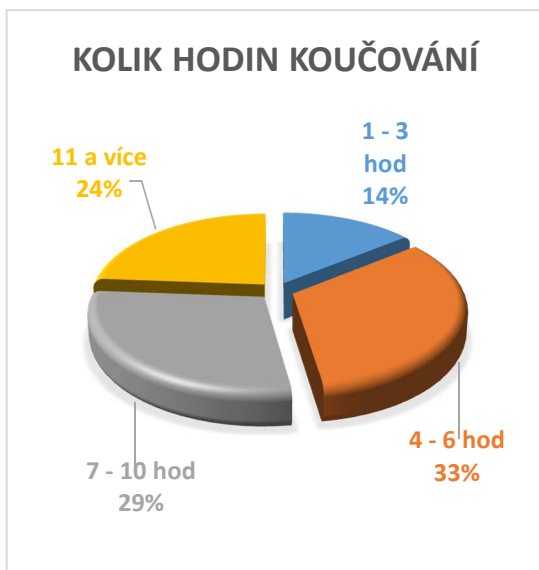


Graf 4:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 5:



Graf 6:

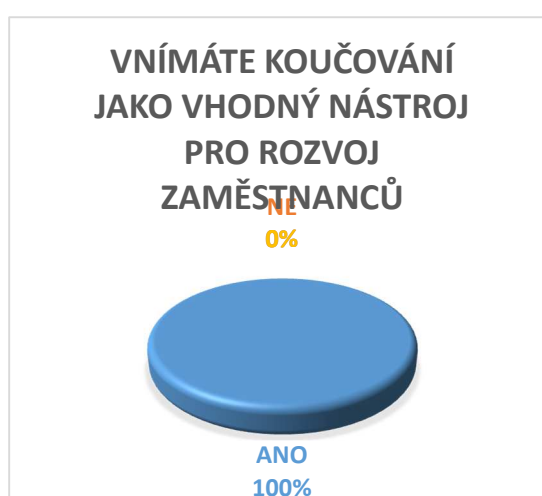


Zdroj všech grafů: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 7:



Graf 8:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Výše uvedené grafy znázorňují začátek dotazníkového šetření, kde po pohlaví, věku a vzdělání jsem se ptala na otázku: „Jak dlouho jste na manažerské pozici.“ Z grafu vyplývá, že nejvíce manažerů, kteří se koučují, jsou na manažerské pozici 6 – 10 let. To znamená, že jsou to manažeři již zkušení a věří ve svůj potenciál, se kterým chtějí něco dělat. Naopak nejméně bylo manažerů se zkušenostmi nad 16 let, ale to bude asi tím, že jich již ve firmě není tolik. Kolik hodin koučování již manažeři praktikovali, bylo nejvíce 4 – 6 hodin, ale musím říci, že to bylo dost vyrovnané, to znamená, že koučování je zaběhnuté a stále jsou nové zakázky. Na otázku, zda si mohli vybrat svého kouče, všichni odpověděli ANO. Zda se podařilo díky koučování dosáhnout cíle, bylo také vyrovnané, ale nejvíce respondentů označila, částečně. Poslední otázka této kategorie byla, zda si myslí, že koučování je vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců, všichni odpověděli, že ano.

Další grafy budou již znázorňovat daná tvrzení.

Ad A1) Dodržování etického kodexu:

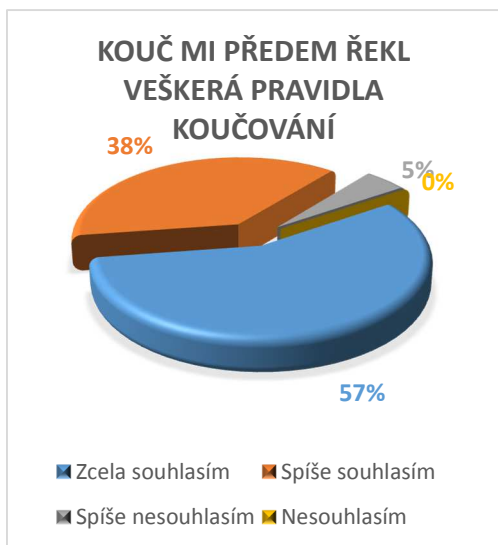
9. *Kouč mi předem řekl veškerá pravidla koučování.*

10. *Stalo se, že mi kouč řekl nepravdivé věci.*

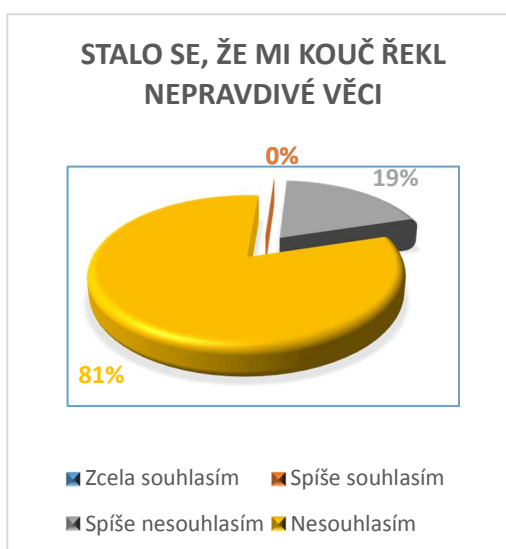
11. *Kouč se někdy chová povýšeně.*

12. *Mám v kouči stoprocentní důvěru.*

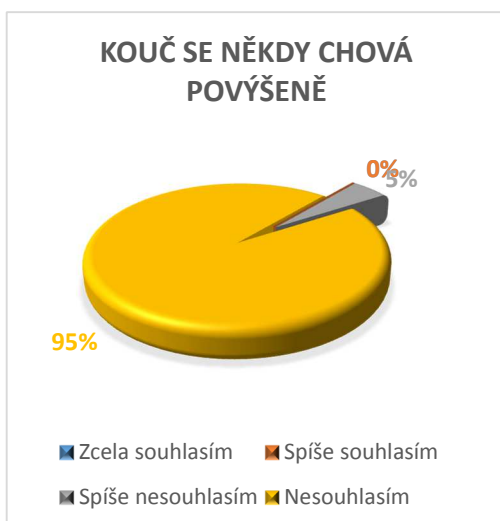
Graf 9:



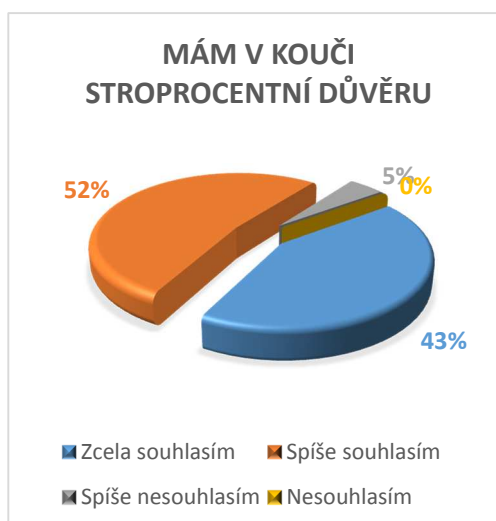
Graf 10:



Graf 11:



Graf 12:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

První standard byl zaměřený na dodržování etického kodexu. Kouč by měl při práci s klienty dodržovat etický kodex každého kouče, z kterého vyplývají zkoumající tvrzení. Z výzkumu tedy vyplývá, že koučové se opravdu chovají eticky a koučování jim mohou plně důvěřovat. Jeden z důležitých předpokladů je, právě vzájemná důvěra. Koučovaný většinou sděluje kouči své důvěrné informace a to, jak osobní, tak profesní a chce mít záruku mlčenlivosti. V dotazníku bylo uvedené slovo „stoprocentní“, proto ne každý odpověděl „zcela souhlasím“, neboť má většina, byť jen procento pochybností. Pokud má

být koučování úspěšné, je důležité, aby kouč říkal pravdu a nechoval se povýšeně, což vypadá, že se tak děje.

Ad A2) Definice dohody pro koučink:

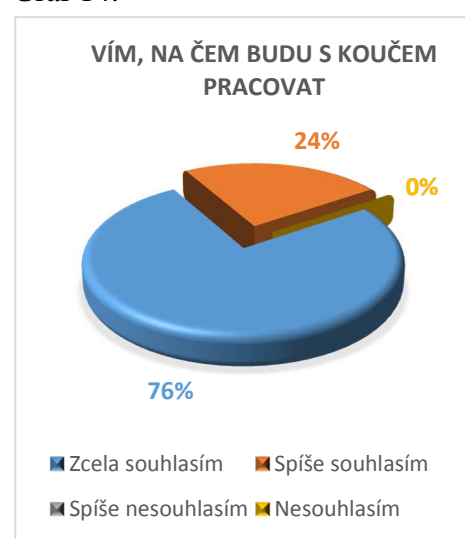
13. Na začátku koučovací hodiny jsme se dohodli na společném plánu.

14. Vím, na čem budu s koučem pracovat.

Graf 13:



Graf 14:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Druhý standard se zaměřuje na definice dohody, která stanoví předmět zakázky, tedy hlavní cíl a směr koučování. Ponechala jsem zde jen dvě tvrzení, která potvrzují, že respondenti vědí, na čem budou s koučem pracovat. Stejně tak souhlasí s tvrzením, že na začátku koučovacího setkání se spolu domluví na cíli, který se sice může v průběhu koučování změnit, ale je důležité vědět, kam chce koučovaný jít a čeho chce docílit. Specifikace cíle je jedním z nejdůležitějších akcí na začátku každého koučování.



Ad B3) Vytvoření důvěry a blízkost s klientem

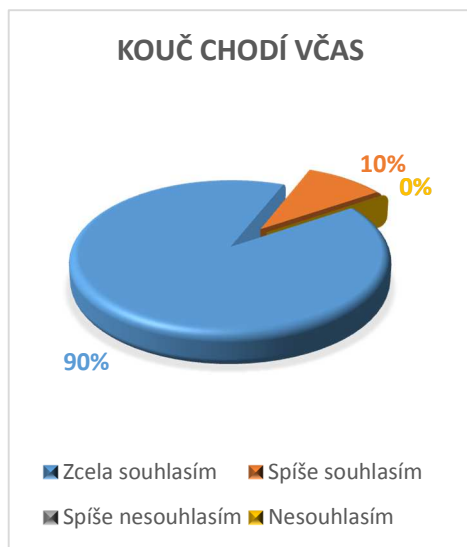
15. Kouč chodí včas.

16. Kouč dodržuje naše dohody.

17. Kouč nezneužívá informace, které jsem mu řekl/a.

18. Kouč není rušen telefonem při koučování.

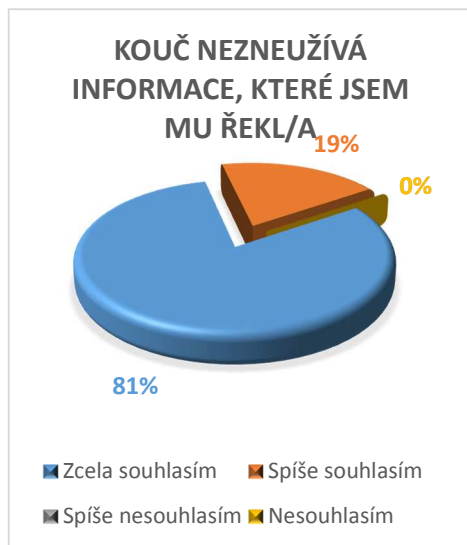
Graf 15:



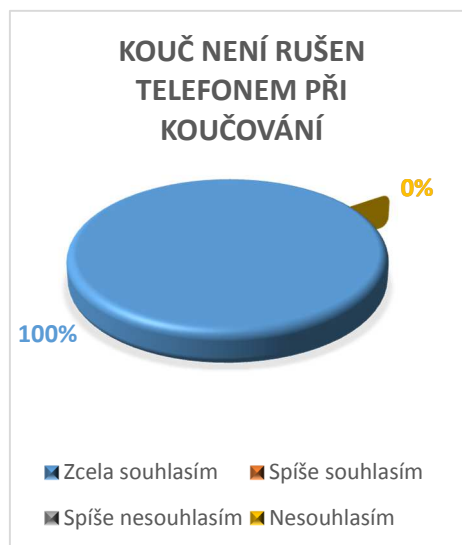
Graf 16:



Graf 17:



Graf 18:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

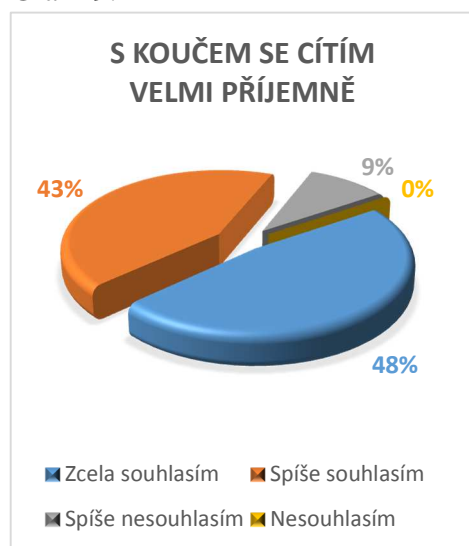
Třetí standard je zaměřený na navození prostředí důvěry a bezpečí. U tvrzení, jestli kouč chodí včas, uvedli dva respondenti, že spíše souhlasí, což chápu tak, že se někdy mohlo stát, že se zdržel na jiném jednání, ale bylo to pro klienta pochopitelné. Podobně to vnímám s tvrzením, které mělo potvrdit, že kouč vždy dodržuje dohodu. Opět odpověděl jeden respondent, že spíše souhlasí, což neznamená nedodržení dohody a lze spíše říci, že kouč opravdu dohody dodržuje. Zajímavé to bylo u tvrzení, zda kouč nezneužívá daných informací. Ačkoliv souhlasí, dostala jsem také odpověď, že doufají, že to nezneužívají. U téze, zda kouče ruší někdy telefon, byla jednoznačná odpověď, že ne.

#### Ad B4) Vytvoření vzájemného vztahu/koučovací pozice

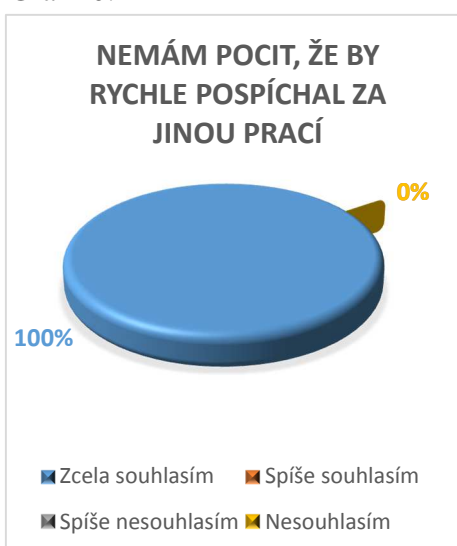
19. *S koučem se cítím velmi příjemně.*

20. *Nemám pocit, že by rychle pospíchal za jinou práci.*

Graf 19:



Graf 20:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Čtvrtý standard se zaměřuje na práci kouče v průběhu koučovací hodiny. Kouč by měl být soustředěný, přirozený, flexibilní a měl by umět vytvářet příjemné prostředí. Dva respondenti odpověděli, že spíše nesouhlasí. V poznámce však bylo uvedené, že mnohdy s koučem zažívají horké chvílky, na které se netěší. Tyto horké chvílky znamenají,

že koučování se ubírá dobrým směrem a koučovaný pracuje na sobě. V druhém tvrzení, se nám potvrdilo, že koučové jsou plně soustředěni na koučovací hodiny a nikam z ní neutíkají.

Ad C5) Aktivní naslouchání:

21. Kouč mi věnuje plnou pozornost a aktivně mi naslouchá.

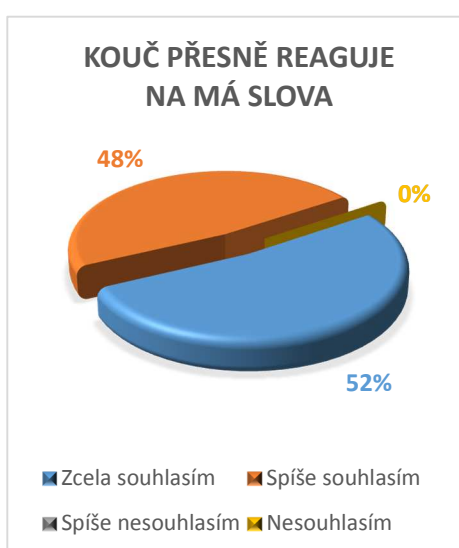
22. Kouč přesně reaguje na má slova.

23. Kouč průběžně shrnuje, to co říkám.

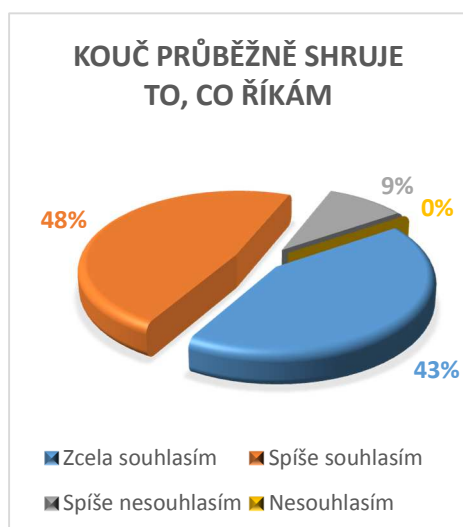
Graf 21:



Graf 22:



Graf č. 23



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

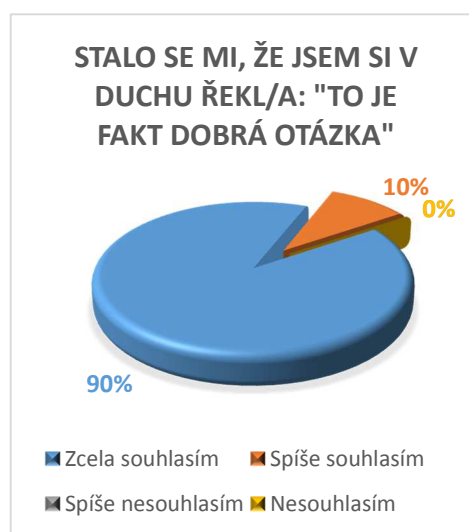
Pátý standard se zaměřuje na aktivní naslouchání kouče, jeho schopnosti plně se soustředit na to, co mu klient říká a pochopit význam jeho slov. Všichni respondenti souhlasí, že jim kouč věnuje plnou pozornost a aktivně naslouchá. Zda kouč přesně reaguje na klientova slova, bylo špatně formulované tvrzení, ovlivňující slovem „přesně“. Proto někteří respondenti odpověděli, spíše souhlasím, protože nikdy není nic úplně přesně. Aby kouč zajistil, že správně rozumí, měl by průběžně shrnovat klientova slova. Ne však každý kouč rád shrnuje, a tak dva respondenti mají zkušenost s koučem, který právě neshrnoval.

Ad C6) Užívání silných otázek:

24. *Stalo se mi, že jsem si v duchu řekl/a: „to je fakt dobrá otázka“.*

25. *Někdy se při koučování cítím jako u výslechu.*

Graf 24:



Graf 25:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Šestý standard se zaměřuje na otázky, které kouč používá. Kouč by měl přednostně používat otevřené otázky, které klienta podporují v nacházení nových postupů. Většina z nich nemusí být vůbec silná, ale za jednu koučovací hodinu, by mohla nějaká padnout, protože tehdy se v koučovaném něco pohne. Dle průzkumu je zřejmé, že naši koučové umí používat silné otázky. Zda se někdy koučování cítí jako u výslechu, většina

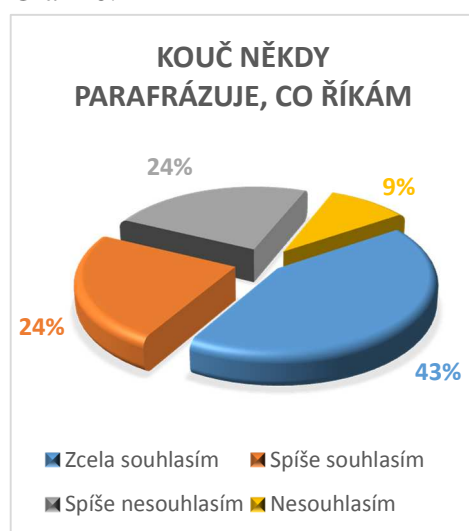
z dotázaných odpověděla, že ne, ale byly tam dva případy, kdy se cítili jako u výsledku. Může to být právě způsobené tím, že kouč nenalezne silnou otázku a nejdou úplně k jádru věci a koučovaný může mít pocit, že to nikam nevede.

Ad C7) Přímá komunikace:

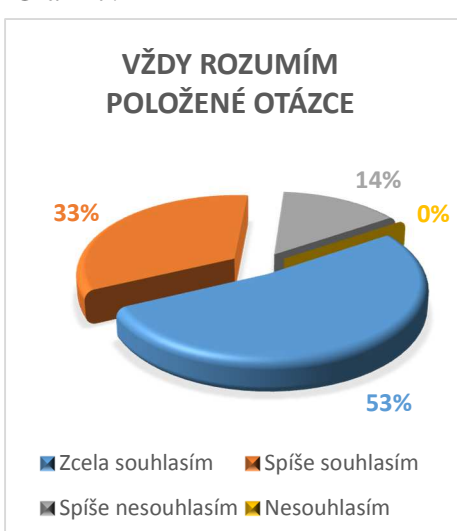
26. Kouč někdy parafrázuje, co říkám.

27. Vždy rozumím položené otázce.

Graf 26:



Graf 27:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

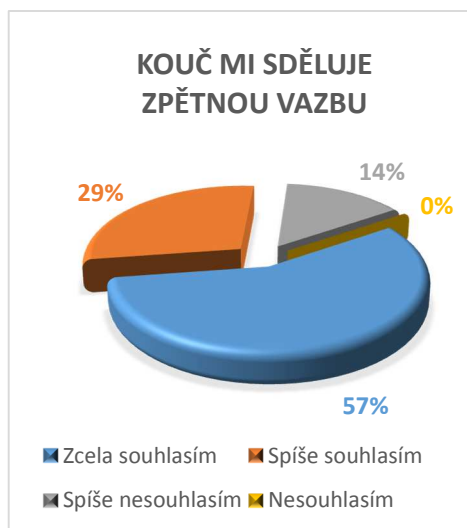
Sedmý standard se zaměřuje na efektivní komunikaci v průběhu koučovací hodiny. Je zde velmi nezbytné, aby koučovaný i kouč rozuměli sdělovanému. Kouč, aby se ujistil, zda klientovi rozumí správně, je vhodné parafrázovat jeho slova, v momentě, kdy si není jist. To znamená, že někteří koučové jsou si natolik jisti, že tolik neparafrázuji. Pokud však klient nerozumí otázce, kouč by měl položit danou otázku jinými slovy. Ne vždy je koučova otázka srozumitelná.

Ad D8) Rozvoj sebeuvědomění:

28. Kouč mi sděluje zpětnou vazbu.

29. Myslím, že mne kouč dobře zná.

Graf 28:



Graf 29:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

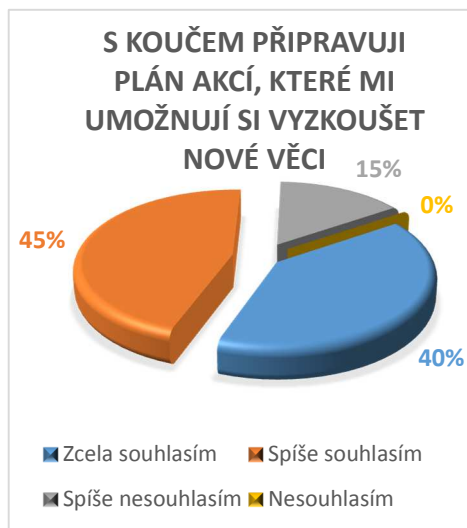
Osmý standard se zaměřuje na uvědomění si vlastní situace. U tvrzení, zda mi kouč sděluje zpětnou vazbu, došlo možná k nedorozumění, jak přesně vypadá ona zpětná vazba, konkrétně v koučování. Přesto většina respondentů odpověděla, že jim kouč zpětnou vazbu sděluje. Na tvrzení, zda mne kouč dobře zná, byly také různé odpovědi, kdy tři respondenti odpověděli, že určitě ne a tři, že určitě ano. Deset respondentů si myslí, že pravděpodobně ho kouč dobře zná, jinak by mu nepokládal tak dobré otázky. Zde se vyskytly i nesouhlasné odpovědi, protože „nikdo mne nemůže lépe znát, než znám sám sebe.“ Stejně tak ti, kteří nejsou tak dlouho koučováni, nemohou mít pocit, že je kouč dobře zná.

Ad D9) Navrhování akcí:

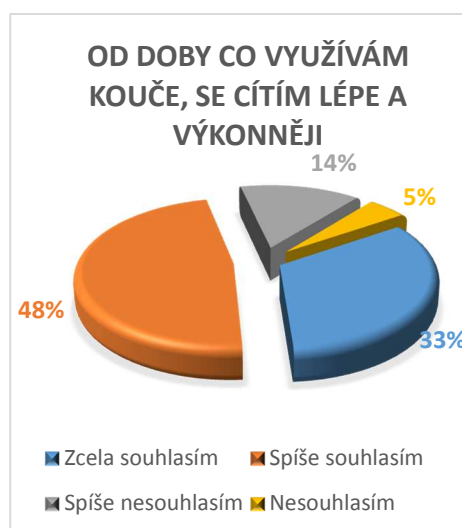
30. S koučem připravuji plán akcí, které mi umožňují si vyzkoušet nové věci.

31. Od doby co využívám kouče, se cítím lépe a výkonněji.

Graf 30:



Graf 31:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

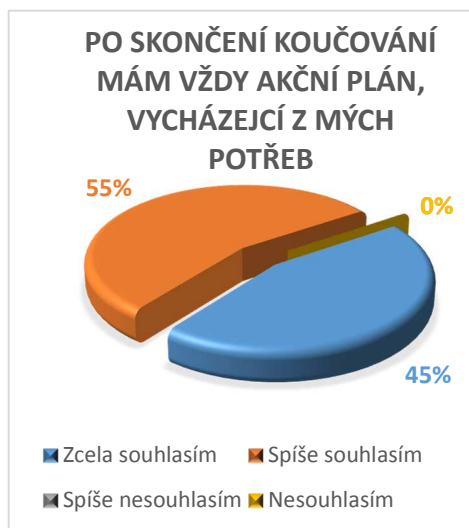
Devátý standard se zaměřuje na schopnosti kouče vytvářet příležitosti pro koučovaného k neustálému učení. Kouč povzbuzuje k objevování alternativních nápadů a řešení, a také pomáhá klientovi definovat akce, které mu pomohou k cíli. S tvrzením, jestli s koučem klient připravuje plán akcí, které mu umožní si vyzkoušet nové věci, většina souhlasí, jen tři respondenti odpověděli, že spíše nesouhlasí. Může to být dané tím, že jsou na začátku koučování a nedošli s koučem na takové akce, při kterých by si klient zkoušel nové věci. Stejně tak bych to viděla u druhého tvrzení, ti co mají málo odkoučovaných hodin, nebo jsou vůbec s koučování na začátku, nemohou se cítit lépe a výkonněji. Bylo by jistě zajímavé se dotyčných osob zeptat po skočení koučování. Je třeba také zmínit, že mnoho lidí je stále nespokojené s tím co má a klade si stále vyšší a vyšší cíle.

Ad D10) Plánování a stanovení cílů:

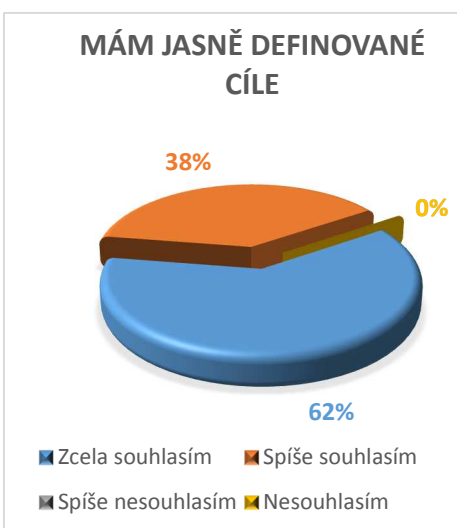
32. Po skončení koučování mám vždy akční plán, vycházející z mých potřeb.

33. Mám jasně definované cíle.

Graf 32:



Graf 33:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Desátý standard se zaměřuje na schopnost vytvořit a dodržet akční koučovací plán. Na začátku koučování by si měl koučovaný stanovit cíle, kterých by chtěl dosáhnout, a to i s konkrétními termíny. Z výsledků vyplývá, že všichni respondenti mají jasně definované cíle a po skončení koučování mají akční plán vycházející z jejich potřeb. Tento akční plán může být odlišný od plánu akcí, díky kterým si mohou vyzkoušet nové věci. Po každém koučování může mít klient jen malý úkol, jako třeba hlídat si své chování v dané situaci, což neznamená zkoušení si nových věcí.

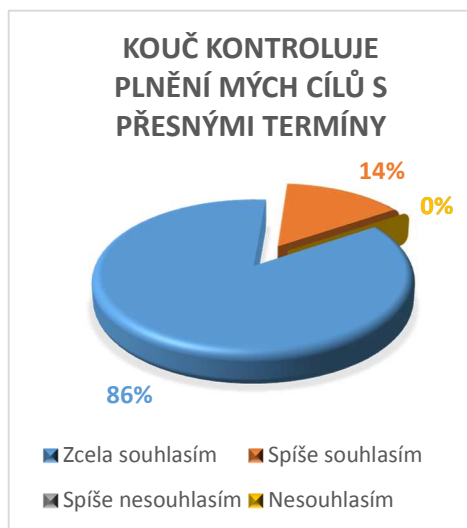


Ad D11) Řízení rozvoje a odpovědnost:

34. Kouč kontroluje mé plnění cílů s přesnými termíny.

35. Vím, že jsem zodpovědný/á za svá rozhodnutí.

Graf 34:



Graf 35:



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Jedenáctý standard se zaměřuje na schopnost kouče udržet pozornost na to, co je pro koučovaného důležité a ponechat na něm odpovědnost za realizaci jeho úkolů. Všichni respondenti si uvědomují, že jsou zodpovědní za vlastní rozhodnutí. Kouč většinou na začátku každé koučovací hodiny kontroluje plnění cílů klientů, aby věděl, zda se mohou posunout dále. Z průzkumu vyplývá, že opravdu se to tak děje.

Poslední otázka byla otevřená, abychom zjistili, co pro dotázané koučování znamená. Níže uvádím pár odpovědí:

- *Výborný nástroj pro zvyšování výkonu a nový styl učení se.*
- *Způsob seberealizace.*
- *Nové obzory, které mi dodávají sílu a energii.*
- *Osobní růst.*
- *Stimulace mého mozku a nacházení věcí, o kterých nevím.*
- *Posun.*

### 4.3 DISKUSE

Cílem výzkumu bylo zjistit, situaci koučování ve velké firmě z pohledu koučovaných. Konkrétně byl kvantitativní výzkum zaměřený na chování koučů v průběhu koučovacího kontraktu. Hlavní cíl měl tedy zmapovat, zda koučové dodržují základní kompetence profesionálního ICF (International Coach Federation).

Výzkum byl založen více na chování kouče, nikoli však názory o koučování jako takovém. V dotazníku byly použity pouze tři otázky na koučování. Jedna byla, zda díky koučování dosáhli svého cíle. Větší část respondentů 43% odpovědělo, že částečně, což by mohlo znamenat, buď že ještě nedokončili svůj koučovací proces, ale pracují na tom, nebo se to zkrátka úplně nepodařilo podle představ. Dalších 29% svého cíle nedosáhli, což by mohlo znamenat totéž, co u částečného dosažení, nebo byl mohl být cíl málo reálný, což se také může stát, nebo měl koučovaný málo motivace. Hodně klientů něco chce změnit, ale nakonec nemá dostatek síly tu změnu udělat, protože to znamená chvíle nekomfortu, vyjet ze zajetých kolejí. U 28% se cíle podařilo dosáhnout. Druhá otázka byla, zda považují koučování jako vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců. Zde byla zcela jednoznačná a kladná odpověď. Třetí otázka byla, co pro každého koučování znamená. Výše byly uvedeny některé odpovědi, v globále se dá říci, že koučování je vhodná metoda rozvoje.

Díky dotazníku jsem se také snažila potvrdit následující hypotézy:

**Hypotéza č. 1:** Jednotlivé základní kompetence profesionálního ICF koučování jsou dodržovány.

**Hypotéza č. 2:** Koučování je vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců.

**Hypotéza č. 3:** Kouč dohlíží na plnění úkolů koučovaného.

Pomocí hypotézy č.1 bylo ověřeno, dodržování jednotlivých základních kompetencí profesionálního ICF koučování, které definuje ICF. Z výsledků vyplývá, že celkové chování koučů by mohlo být v souladu s těmito standardy. Také analýza jednotlivých kompetencí ukázala, že koučové vesměs tyto zásady dodržují. Pravdou však je, že existují koučové, co se k ICF nehlásí, potom by mohlo být zajímavé srovnání z pohledu koučovaných manažerů, zda existují signifikantní rozdíly v jejich přístupu. Výsledky by

tak mohly ukázat, zda ICF definuje standardy normálního lidského chování nebo specifické normy.

Pomocí hypotézy č. 2 bylo ověřeno, zda koučování je vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců. Zde bylo jednoznačně vyjádřené, že koučování opravdu je vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců.

Pomocí hypotézy č. 3 bylo ověřeno, zda kouč dohlíží na plnění úkolů koučovaného. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 86% koučů opravdu kontroluje plnění cílů a to s přesnými termíny.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo podat ucelené informace o koučování jako nástroji rozvoje zaměstnanců. Především jsem se snažila o integraci nejnovějších přístupů a nástrojů, které se využívají v koučování.

V teoretické části jsem se nejprve zaměřila na nástin historie, aby bylo zřejmé, jak vlastně koučování vzniklo. Zajímavá je paralela s kočárem, který sice řídí kočí, ale cestu, tedy směr jízdy, určuje cestující. Kde je metaforicky popsána metoda koučování, kouč a koučovaný jako cestující.

Následně je popsáno, co to je koučování, jak se na koučování dívají dva nejznámější koučové (W. Timothy Gallwey a John Whitmore), kteří významně ovlivnili koučování ve firemní praxi. Gallwey tvrdí, že stav naší mysli je mnohem silnější než soupeř. Proto se také koučování zabývá hlavně naší myslí. Podstatou koučování je docílit lepšího vnímání reality, které je výsledkem soustředění pozornosti a jasnějšího pochopení dané situace. Jak by měl vypadat kouč je popsáno dále. Je důležité vědět, že i koučové mají svá pravidla, etický kodex a kompetence kouče. K tomu všemu patří i bariéry a překážky, které se v koučování vyskytují. Já sama jsem se potýkala s jednou z nich a občas se ještě potýkám, je ale dobré vědět, jak s ní efektivně pracovat, aby tyto překážky nedoléhaly na klienta. Úlohou kouče by mělo být vedení lidí, aby beze zbytku využili svůj talent a uskutečnili své vize, tak jak si oni sami přejí.

Další kapitolou byly nástroje a techniky koučinku. Některé nástroje a techniky, které jsem zmínila v mé bakalářské práci, nevznikly speciálně pro koučování a tudíž se ani v knihách o koučování o nich nemusí člověk dočíst. Celá řada nástrojů se sdílí mezi kouči a původní zdroj nelze dohledat. Já jsem se o nich dozvěděla na koučovacích výcvicích, kde jsme si je všechny i prakticky vyzkoušeli. Techniky jsou většinou z Gestalt přístupu nebo Erickson přístupu, některé se používají i v psychodiagnostické praxi.

Čemu jsem věnovala ještě větší prostor, jsou právě koučovací otázky. Otázky jsou vlastně ten nejdůležitější a nejhlavnější nástroj celého koučování. Otázkami právě podněcujeme koučovaného k zamyšlení, podívat se na cíl nebo problém z jiného úhlu pohledu. Otázkami kouč pomáhá najít ty nejlepší odpovědi, pravdy a řešení, a někdy i sílu

dotáhnout věci do konce. I když kouč využívá jinou techniku nebo nástroj, stejně používá daných otázek.

V empirické části jsou nejdříve zmíněny cíle dotazníkového šetření a na základě čeho byl dotazník vytvořen. Dotazníkem jsem hlavně chtěla zjistit, zda koučové dodržují základní etické standardy profesního koučování, který v tomto případě definuje International Coach Federation. V dotazníkovém šetření byly získány názory od koučovaných zaměstnanců, zejména manažerů. Výzkum prokázal dodržování základních kompetencí profesionálního koučování. Také analýza jednotlivých kompetencí ukázala, že koučové tyto zásady dodržují. Proč by mělo být důležité dodržování těchto zásad, je zcela jednoduché. Kouč, který se nedrží stanovených kompetencí a jejich zásad, není kompetentní kouč a může poškodit renomé kvalifikovaných koučů. A nejenom koučů, ale může i poškodit koučování jako takové, které by tudíž nefungovalo v rámci rozvoje zaměstnanců, manažerů a vůbec všech, kteří chtějí na sobě pracovat a rozvíjet se.

Při zpracování dotazníků jsem si uvědomila, že bych ráda při dalším dotazníkovém šetření, například při psaní diplomové práce, podívala blíže k pocitům, emocím, plnění úkolů a problematice cíle koučovaného. Lépe prozkoumala jeho výstupy a procentuální úspěšnost koučování, ke kterému patří život před a po koučování. To, že poptávka po koučování se zvyšuje, registruji již delší dobu i u nás ve firmě. Manažeři již považují koučování jako nepostradatelný nástroj pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Více sice koučování využívají zatím manažerské pozice, ale věřím, že čím dál tím více ho budou využívat i obyčejní zaměstnanci. Koučování je určené všem klientům, kteří mají zájem na sobě pracovat a kteří se chtějí naučit dosahovat stanovených cílů pomocí vlastní síly.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

CRKALOVÁ, A. a RIETHOF, N., 2012. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-252-9.

GALLWEY, W. T., 2010. *Inner game pro manažery, tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-213-0.

HABERLEITNER, E. a ELISABETH, D. a UNGVARI, R., 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2654-0.

HORSKÁ, V. 2009. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2450-8.

SILSBEE, D., 2012. *Všímavý kouč, sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. 1. vyd. Praha: Maitrea. ISBN 978-80-87249-34-5.

STACKE, É., 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0937-6.

SUCHÝ, J. a NÁHLOVSKÝ, P., 2007. *Koučování v manažerské praxi/ Klíč k pozitivním změnám a osobního růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, J., 2009. *Koučování/ Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti/ Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-209-3

## Seznam použitých internetových zdrojů

ŠMEJKALOVÁ, A. *Z historie koučování*. [online]. C 2010 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/1326746921%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/1326746921%20(1).pdf)

HOFMANOVÁ, K. *Využití techniky koučování v rámci rozvoje firmy a osobního rozvoje manažerů*. [online]. Praha, 2007. [cit. 2015-02-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická. Dostupné z: [https://www.vse.cz/vskp/show\\_file.php?soubor\\_id=6318](https://www.vse.cz/vskp/show_file.php?soubor_id=6318)

WIKIPEDIA. *Smart metoda*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART\\_metoda](http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda)

### **Seznam ostatních zdrojů**

Výcvik interních koučů v ČSOB, školicí materiál, rok 2014.

Výcvik koučů – lektor Jiří Kunčar, rok 2014

## **SEZNAM ZKRATEK**

ICF - International Coach Federation

ČAKO - Česká asociace koučů

EMCC - The European Mentoring and Coaching Council



# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úloha s devíti tečkami.....	21
Obrázek 2: Pyramida logických úrovní .....	24
Obrázek 3: Tři úhly pohledu dle Walta Disneye .....	25
Obrázek 4: Kolo rovnováhy.....	29
Obrázek 5: Energetický kotel .....	30

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	44
Graf 2: Věk respondentů.....	44
Graf 3: Vzdělání.....	45
Graf 4: Jak dlouho jste na manažerské pozici.....	45
Graf 5: Kolik hodin koučování .....	45
Graf 6: Mohl jste si vybrat konkrétního kouče? .....	45
Graf 7: Podařilo se vám díky koučování dosáhnout cíle? .....	46
Graf 8: Vnímáte koučování jako vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců?.....	46
Graf 9: Kouč mi předem řekl veškerá pravidla koučování.....	47
Graf 10: Stalo se, že mi kouč řekl nepravdivé věci .....	47
Graf 11: Kouč se někdy chová povýšeně.....	47
Graf 12: Mám v kouči stoprocentní důvěru.....	47
Graf 13: Na začátku koučovací hodiny jsme se dohodli na společném cíli .....	48
Graf 14: Vím, na čem budu s koučem pracovat .....	48
Graf 15: Kouč chodí včas .....	49
Graf 16: Kouč dodržuje naše dohody .....	49
Graf 17: Kouč nezneužívá informace, které jsem mu řekl/a .....	49
Graf 18: Kouč není rušen telefonem při koučování.....	49
Graf 19: S koučem se cítím velmi příjemně .....	50
Graf 20: Nemám pocit, že by pospíchal za jinou prací.....	50

Graf 21: Kouč mi věnuje plnou pozornost a aktivně mi naslouchá.....	51
Graf 22: Kouč přesně reaguje na má slova .....	51
Graf 23: Kouč průběžně shrnuje to, co říkám.....	51
Graf 24: Stalo se mi, že jsem si v duchu řekl/a:“To je fakt dobrá otázka“ .....	52
Graf 25: Někdy se při koučování cítím jako u výslechu.....	52
Graf 26: Kouč někdy parafrázuje, co říkám .....	53
Graf 27: Vždy rozumím položené otázce .....	53
Graf 28: Kouč mi sděluje zpětnou vazbu.....	54
Graf 29: Myslím, že mne kouč dobře zná.....	54
Graf 30: S koučem připravuji plán akcí, které mi umožňují si vyzkoušet nové věci .....	55
Graf 31: Od doby co využívám kouče, se cítím lépe a výkonněji .....	55
Graf 32: Po skončení koučování mám vždy akční plán, vycházející z mých potřeb .....	56
Graf 33: Mám jasně definované cíle .....	56
Graf 34: Kouč kontroluje plnění mých cílů s přesnými termíny .....	57
Graf 35: Víím, že jsem zodpovědný/á za svá rozhodnutí .....	57

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Šárka Žišková

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Koučování jako nástroj rozvoje zaměstnanců

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 52

**Celkový počet stran příloh:** 14

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 8

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Počet ostatních zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** PhDr. Bohumír Fiala