

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Martin Marušák

Vliv koučování na rozvoj a další vzdělávání kouče

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Martin Marušák

**The influence of coaching on the development and further
education of coaches**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 1. 2017

Jméno autora: Martin Marušák

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce PhDr. Milanovi Demjanenkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a za velmi vstřícný a aktivní přístup, který během zpracování mé práce projevil.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku koučování. Popisuje, co je koučování, jak funguje a co koučovaným přináší. Zabývá se základními pojmy, které jsou s tímto tématem spojeny. Vysvětluje, kdo je kouč a kdo koučovaný, jak si v životě efektivně stanovovat cíle, jak probíhá proces koučování, a jaké bariéry mohou tento proces narušit. Práce zjišťuje, jak tato profese ovlivňuje kouče v jejich soukromém životě a jaký má vliv na změny v některých oblastech jejich života.

Klíčová slova

Etika, kladení otázek, kouč, koučovaný, koučování, rozvojové metody, stanovování cílů.

Annotation

This bachelor thesis focuses on coaching. It describes what coaching is, how it works and what it brings to the table. It deals with the basic concepts of this theme. It clarifies, who is the coach, who is coachee, how to set goals efficiently, how the coaching process looks like and what are the obstacles which can disrupt it. This thesis describes, how this profession influences coaches in their private lives and what influence does it have on changes in some specific areas of their lives.

Keywords

Coach, coachee, coaching, development methods, ethic, goals setting, questioning.

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOUČOVÁNÍ	10
1.1 Definice koučinku.....	11
1.2 Podstata koučinku.....	12
1.3 Komunikace v koučování.....	13
1.4 Typy koučování.....	17
1.5 Přínosy a využití koučování.....	18
2 ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOUČOVÁNÍ	20
2.1 Vztah.....	20
2.2 Koučovaný.....	22
2.3 Osobnost kouče.....	23
3 PROCES KOUČOVÁNÍ	25
3.1 Bariéry v koučování.....	27
3.2 Otázka jako základní nástroj koučování.....	28
3.3 Stanovování cílů.....	31
4 KOUČOVÁNÍ VERSUS DALŠÍ ROZVOJOVÉ METODY	33
5 ETIKA V KOUČOVÁNÍ	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PRŮZKUM – VLIV KOUČOVÁNÍ NA KOUČE	40
6.1 Představení respondentů.....	43
6.2 Vyhodnocení průzkumu.....	47
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM ZKRATEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	67

ÚVOD

Koučování jsme si vybrali jako téma naší bakalářské práce z důvodu našeho bližšího zájmu o tuto rozvojovou metodu. Tato metoda je nám osobně velmi blízká hlavně pro její nedirektivní přístup. Vnímáme obrovský potenciál této metody, který můžeme využít jak z naší pozice HR manažera, pro řízení menších týmů, nebo třeba při výchově dětí. O této metodě jsme se tedy rozhodli zjistit více. Jedna z hlavních motivací, proč se učit koučovat, byla, že pokud se člověk bude intenzivně této rozvojové metodě věnovat, bude to mít pozitivní vliv na jeho vlastní rozvoj. Proto jsme se vydali najít si nějaké informace o tom, jak koučování ovlivňuje kouče. Po krátké rešerši jsme zjistili, že touto problematikou se ještě nikdo nezabýval. Tuto domněnku jsme si ověřili u profesionálních koučů a námět na zajímavé téma byl na světě.

Cílem práce je zjistit, jak profese koučování ovlivňuje samotné kouče a položit tak v této oblasti základní stavební kámen pro možné další bádání. Zajímá nás, jaký vliv má koučování na některé základní oblasti lidského života jako například oblast osobních hodnot, trávení volného času, mezilidských vztahů a jejich budování, přístup ke vzdělání a proces zdělávání se, vztah ke svému tělu a zdraví a na to navazující oblasti pohybu a stravování se, pohled na finance a vnímání životní hojnosti a nakonec vnímání hodnoty jejich času. Budeme zjišťovat, jakou hodnotu pro kouče měly tyto oblasti před tím, než začali koučovat, jakou hodnotu pro ně mají dnes a jaký vliv mělo koučování na tuto změnu. Dalším cílem práce je potvrdit nebo vyvrátit domněnky o tom, že koučové nemají žádné odborné vzdělání a dovednosti, berou za si za to nadprůměrné finanční ohodnocení a právě peníze jsou hlavní motivací pro to dělat tuto profesi. Když se však s lidmi, kteří mají tento názor, dáte do řeči, většinou zjistíte, že nemají žádné ponětí o tom, co to koučink ve skutečnosti je, co kvalitní koučování obnáší a co může koučování jim jako koučovaným přinést. Posledním cílem práce je proto shromáždění základních informací o koučinku. Chceme, aby každý, kdo si přečte tuto práci, si byl schopen udělat alespoň základní a hlavně reálný obrázek o tom, co je to koučování, na jakých principech funguje a co mu může přinést. V teoretické části se tedy budeme zabývat základními oblastmi této rozvojové metody. Podíváme se na základní charakteristiku koučování, projdeme si proces koučování, podíváme se na to, pro koho je koučování vhodné, jaký by měl být profesionální kouč, jaké známe typy koučování, jak si správně

stanovovat cíle, jaké překážky brání úspěšnému procesu koučování, podíváme se na rozdíl mezi koučováním a dalšími metodami, za které je koučování často zaměňováno a podíváme se na základní nástroj koučování – koučovací otázky.

Během zpracovávání tématu jsme narazili na problém malého množství odborné literatury na toto téma. Chtěli jsme se co nejvíce držet základních principů koučování a nescházet moc z cesty směrem k různým odnožím této metody. Proto v této práci najdete převážně díla autorů, kteří se podíleli na vzniku této metody, nebo díla autorů, kteří vychází z prvotních myšlenek koučování. Právě velké množství nejrozličnější literatury, která neprávem nosí značku koučování, je pravděpodobně jedním z mnoha důvodů, proč je ve společnosti stále tak špatné povědomí o této metodě a proč je tím pádem tato metoda stále nedostatečně doceněná a uznávaná.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOUČOVÁNÍ

V češtině používáme pro překlad anglického slova coaching termíny koučink a koučování. Tyto dva termíny jsou významově naprosto identické a ani samotní koučové mezi nimi nedělají rozdíl. Pokud bychom chtěli vycházet z čistě lingvistického významu slova, používali bychom koučování pro označení průběhu procesu a koučink pro zastřešení celého procesu. Další pojem, se kterým se běžně setkáte, je pojem kouč. Kouč je ten, kdo koučuje – poskytuje službu koučování. Ten, kdo se nechává koučovat, se nazývá koučovaný (z ang. couchee). V České republice mu nejčastěji říkáme klient. Na co je potřeba si dát pozor je, že různé koučovací školy a směry používají odlišné termíny pro různé části koučovacího procesu. Pokud budete studovat odbornou literaturu, počítejte s tím, že se terminologie různých koučovacích směrů může trochu lišit.

Koučink

Pojem koučink je dnes jedním z nejvíce marketingově zneužívaných pojmů. V ČR se dnes jako kouč označuje několikanásobně více lidí, než kolik jich je opravdovými certifikovanými kouči. Dnes pod nálepkou koučování nalezneme i služby jako například výživové poradenství, finanční poradenství, sexuální poradenství a dokonce i astrologický výklad budoucnosti. Všechny tyto činnosti však mají ke koučinku daleko. Rosický (2009, s. 31) uvádí, že je tomu tak z důvodu, že koučování je stále ještě nová profese, mnoho lidí tak má nutkání, doskočit do rozjíždějícího se vlaku a využívají popularity tohoto trendu. To s sebou nese spoustu problémů, protože kvalita poskytovaných služeb těchto rádoby koučů je značně sporná, nemluvě o etičnosti takového chování. Původní význam slova koučink je odvozený od anglického slova „coach“ – kočár. Z toho můžeme odvodit, že koučink je metoda rozvoje, která funguje podobně jako dopravní prostředek. Tedy pomáhá nám se dostat z bodu A do bodu B.

Suchý a Náhlovský (2007, str. 25) uvádějí, že koučování je stále více se rozšiřující profesí. Avšak koučování není jen profese, je to i životní poslání založené na upřímné snaze pomáhat lidem k dobru a úspěchu.

1.1 Definice koučinku

O koučinku díky jeho velké popularitě píše nepřeborné množství autorů. A většina autorů přichází se svou vlastní definicí toho, co je to koučink.

Silsbee (2012, s. 38) definuje koučink jako část vztahu, ve které je jedna osoba primárně oddána službě dlouhodobého rozvoje potenciálu a sebeutváření osoby druhé. Whitmore (2009, s. 19) popisuje koučink jako vztah využívající specifické prostředky a styl komunikace. V tomto vztahu je kouč koučovanému oporou a koučovaný sám, za pomoci kouče, dochází k uvědomění si faktů o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Podstatný je samozřejmě i cíl, tím je nejčastěji vyšší výkon. Koučování nám pomáhá uvědomit si překážky a dostat se k našemu cíli. Další definicí je definice International Coach Federation: Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval. (Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2017-01-20) Suchý a Náhlovský (2007, s. 15) popisují koučování jako vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným. Tento vztah je založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě.

Každá definice je jiná, a přitom se všechny v určitých bodech potkávají. Všechny definice se shodují v tom, že koučink je založený na důvěrném a blízkém vztahu kouče a koučovaného. Koučování pomáhá koučovanému si uvědomovat realitu takovou, jaká je, pomáhá mu definovat si jeho cíle a efektivně jich dosahovat.

1.2 Podstata koučinku

Suchý a Náhlovský (2007, s. 16) vycházejí z Gallweyho a říkají, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování jako takové vás ničemu neučí, nýbrž vám pomáhá učit se. Klasický přístup ke vzdělávání usiluje o zvyšování výkonu skrze zvyšování potenciálu člověka. Obrazně řečeno: „V případě, že vaše auto nejede dost rychle, přidejte plyn.“ Pokud vám tedy něco nejde, měli byste si doplnit vzdělání, naučit se nové techniky a dovednosti a více se snažit. Oproti tomu dobrý kouč vám pravděpodobně řekne: „Můžete sice přidat plyn, ale nestačilo by odbrzdit ruční brzdu?“ Koučování pracuje s jednoduchým vzorcem:

$$V=P-I$$

Výkon V = potenciálu P sníženému o vliv bariér výkonnosti/(interference). Přitom bariérou blokující náš potenciál a tím i naši výkonnost a úspěšnost jsme především my sami.“ Koučování tedy pracuje s naším potenciálem. Pracuje s tím, jak potenciál odhalit, uvolnit, správně nasměrovat a využít. Koučování je ale nejenom schopné potenciál odhalit a uvolnit, ale také systematicky tento oddálený potenciál rozvíjet tj. „přidávat plyn“. (Suchý a Náhlovský 2007, s. 17)

K tomu abychom byli schopni rozpoznat a odhalit náš potenciál, je zapotřebí abychom se naučili lépe vnímat realitu. Whitmore (2009, s. 44) uvádí, že podstatou koučování, je docílit lepšího vnímání reality a zvýšit odpovědnost.

Vnímání reality je výsledkem soustředěné pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace. Úroveň vnímání reality není dána pouze schopností pozorovat a naslouchat. K jejímu rozvoji patří také schopnost získávání a zpracovávání informací. A také rozhodování o tom, co je pro nás důležité a co ne. S vnímáním reality také souvisí sebepoznání, zejména pak uvědomění si toho, kdy a jak naše emoce a touhy narušují proces vnímání reality. Pro snadnější zapamatování uvádí Whitmore (2009, s. 47) dvě jednoduché definice: „*Vnímat realitu (uvědomovat si) znamená vědět, co se kolem nás děje. Vnímat (uvědomovat si) sebe sama znamená vědět, co prožíváme.*“

Druhým podstatným prvkem pro zvýšení vaší výkonnosti je přijetí odpovědnosti. Whitmore (2009, s. 49) uvádí, že pokud dokážeme skutečně přijmout odpovědnost za

své myšlenky a činy, zvýší se odhodlání je realizovat a budeme tak podávat vyšší výkony. Pokud ale budeme mít pocit, že nemáme možnost volby a naše chování a rozhodování je ovlivněno příkazy ze shora, nepřijmeme zodpovědnost za své chování a veškeré neúspěchy budeme schvalovat na druhé a na ty kdo nám poradili. Mít možnost volby přináší člověku úlevu a chuť pustit se do akce. Možnost volby přináší člověku odpovědnost za své vlastní rozhodnutí.

Třetím základním pilířem koučování je zvyšování důvěry koučovaného v sebe sama. Díky důvěře v sebe sama mohou koučovaní myslet samostatně a nalézají tak více možných řešení jejich problémů a přijímají odpovědnost za svá rozhodnutí.

1.3 Komunikace v koučování

„Koučování představuje pokročilou formu komunikace, v níž lidé jednají autenticky a plně se do ní zapojují. Kéž bychom dokázali říkat pravdu s nadhledem, šarmem a elegancí, důstojně a s láskou. Potom by se koučování stalo minulostí.“
Cheryl Richardson.

Rosinski (2009, s. 174) uvádí, že koučování je komunikace. Každá komunikace však nemusí být koučování. Každá interakce mezi lidmi může být konstruktivní, může pomáhat partnerovi dosáhnout většího uspokojení, naplnění a vyšší efektivity. Každá výměna názorů může přispět k větší radosti nebo potlačení bolesti. Smyslem komunikace je podle Rosinského spojovat a vytvářet jednotu. Suchý a Náhlovský (2007, s. 109) uvádějí, že koučování je i partnerský vztah. Kouč proto musí volit takovou komunikaci, která bude podporovat cíle koučování. Vzájemný vztah kouče a koučovaného se odráží právě na komunikaci. Komunikace je nástroj, který působí na vzájemný vztah. Otevřenost a upřímnost v komunikaci jsou vizitkou kvality vzájemného vztahu. Podle Suchého je vzájemná komunikace všechno to, co slyší koučovaný, jak tomu rozumí a jak na to reaguje. Z toho důvodu je nezbytné, aby si kouč neustále ověřoval, zda došlo mezi ním a klientem k porozumění toho, co bylo řečeno a aby sledoval veškeré reakce koučovaného. Suchý a Náhlovský (2007, s. 110) uvádějí několik zásad, podle kterých by se měl kouč při komunikaci řídit. Kouč by měl mluvit

spíše pomaleji a zřetelně. Měl by mluvit k věci a vyjadřovat se stručně a názorně. Neměl by používat méně běžná cizí slova. Neměl by mluvit vulgárně, neměl by mluvit příliš od věci, měl by být schopen se rychle omluvit, pokud řekne něco, co se druhé osoby očividně dotklo. Do komunikace vnáší špetku humoru. Aby byla komunikace v rovnováze, měl by kouč mluvit 30% času a koučovaný 70% času. Kouč i koučovaný by spolu měli jednat jako dva dospělí, ne jako rodič a dítě. Kouč i koučovaný by se měli vzájemně respektovat, mít k sobě důvěru a chovat se k sobě navzájem jako rovnocenní partneři.

Zpětná vazba

Whitmore (2009, str. 135) uvádí, že nejhorší zpětná vazba je osobní, zaujatá a hodnotící. Efektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná. Proč je hodnotící zpětná vazba neefektivní popisuje Rosinski (2009, s. 166). Poskytnout zpětnou vazbu podle něj není stejné jako radit, posuzovat nebo interpretovat. Při poskytování zpětné vazby, neřekneme jejímu příjemci: „neměl bys mi celý den skákat do řeči.“ Místo toho mu řekneme: „Když mi skočíš do řeči, cítím se tak či onak – vidím, že na druhé to působí tak či onak.“ Možná na první pohled nevidíte žádný rozdíl, ale pravděpodobnost, že váš komunikační partner přejde do defensivního postoje, je v prvním případě o dost větší. Gallwey (2010, s. 228) tvrdí, že zpětná vazba je často považována za základní nástroj koučování. Za zpětnou vazbu je obvykle považováno hodnocení výkonu. Ačkoli může být hodnocení výkonu užitečné, do vztahu kouče a koučovaného může vnést prvky hodnocení. Gallwey proto uvádí dva typy zpětné vazby, které v sobě nemají typický prvek hodnocení. Prvním typem je zpětná vazba zrcadlová. Spočívá v tom, že vede klienta k většímu sebeuvědomění. Otázky kladené koučem umožňují koučovanému získat lepší zpětnou vazbu vycházející z jeho vlastní zkušenosti s určitou činností a jejími výsledky. Druhým typem nehodnotící zpětné vazby je objektivní popisování reality. Kouč otevřeně hovoří o tom, čeho si u klienta všiml. Snaží se tak vyprovokovat klienta k tomu, aby přemýšlel o svém jednání a zvýšil své vnímání reality. Pro lidi je jen těžko představitelné, že by komentář druhého člověka nebyl zároveň hodnocením. Je proto naprosto zásadní, aby kouč koučovanému dopředu sdělil, že se nejedná o hodnocení. Rosinski (2009, s. 166) přidává několik tipů pro poskytování zpětné vazby: popište kontext chování a jeho dopady, zaměřte se na to, co lze měnit.

Nerad'te, neposuzujte, neposkytujte psychologickou interpretaci. Buďte upřímní. Vyvažte negativní a pozitivní zpětnou vazbu. Uvádí taky několik tipů pro přijímání zpětné vazby. Považujte ji za dar. Snažte se jí porozumět, ne s ní souhlasit, ospravedlňovat se nebo se bránit. Naslouchejte, klad'te ověřující otázky, vyjádřete zpětnou vazbu vlastními slovy.

Dalším úskalím v komunikaci je vytváření si domněnek. Nikdy nic nepředpokládejme. Kopřiva (2006, s. 33) popisuje, že vnitřní svět druhého člověka můžeme poznat hlavně tak, že nám ho on sám popíše svými slovy. Slova na jedné straně dorozumívání velmi usnadňují, na druhé straně však mohou přispívat k nedorozumění. Například tak, že předpokládáme, že pro druhého má určité slovo stejný význam jako pro nás.

Aktivní naslouchání je podle Matouška (2016, s. 22) technika užívaná sociálními pracovníky k povzbuzení klientovy schopnosti vyjádřit se, k překonání zábran a studu a k navození pocitu důvěry. Klientovy zábrany můžeme překonat výzvou k volnému a svobodnému projevu, empatickým reflektování toho, co klient sděluje, nebo parafrázemi a shrnováním. Velký význam také hraje neverbální komunikace sociálního pracovníka. Dembkowski, Eldridge a Hunter. (2009, s. 35) uvádějí, že naslouchání během koučovacího procesu vyžaduje aktivní poslech toho, co někdo říká a způsobu, jakým to říká. Stejně tak vyžaduje schopnost všimnout si toho, co není řečeno. Gallwey (2010, s. 216) uvádí, že naslouchání je nezbytným předpokladem pro to, aby kouč dokázal klientovi klást otázky tak, aby klient poznal, co je pro něj podstatné. Podle Rocka (2009, s. 98) citlivá vůdčí osobnost dělá velmi důležitou věc. Naslouchá, aby odhalila lidský potenciál. Naslouchá lidem pozorně a naprosto v ně věří. Povzbuzuje a podporuje druhé, aby byly co nejlepší, aniž by řekla jediné slovo. Naslouchá lidem, aby mohla zkoumat jejich myšlenky a představy a měla tak všechny nástroje, které potřebuje k úspěchu. Můžeme tedy říci, že naslouchání je pro koučovací proces naprosto nezbytné. Díky naslouchání může kouč objevit opravdové motivy a potenciál koučovaného. Naslouchání je také nezbytné pro vytvoření důvěrného vztahu, který je pro koučovací proces naprosto zásadní.

Cipro (2015, s. 29) vysvětluje, že dialogos vychází z řeckých slov dia (skrze) a logos (slovo). Znamená to vést rozhovor směrem k porozumění významu sdělených

slov. Schopnost vést Sokratovský dialog je základem pro umění rétoriky. Pomocí dialogu můžeme jít do hloubky – dialog je metoda k odkrývání pravdy.

Gallwey (2010, s. 216) představuje komunikaci v koučování jako dialog. Při koučování Inner game se vyskytují tři typy dialogu: dialog týkající se vnímání reality, dialog týkající se volby a dialog týkající se sebe důvěry.

Dialog zaměřeny na vnímání reality – Cílem tohoto dialogu je podle Gallweye (2010, s. 216) pomoci koučované osobě nebo týmu lépe vnímat realitu, tj. významné aspekty současné situace. Pomocí vhodných otázek pomáhá kouč koučovat mému vidět situaci jasně a zřetelně. Snaží se zaměřit klientovu pozornost na kritické proměnné. Otázky musí být kladeny bez jakéhokoli náznaku hodnocení, jinak klient přijde do obranného postoje.

Dialog za měřený na volbu – Gallwey (2010, s. 218) říká, že základním účelem tohoto dialogu je připomenout koučovaným jejich mobilitu, tedy možnost zvolit z různých alternativ a možnost pohybovat se směrem k cílům, o jejichž dosažení usilují. Pokud se dialog na vnímání reality zabývá přítomností, dialog zaměřený na volbu se bude zabývat žádoucím stavem budoucnosti. Kouč pomocí vhodně zvolených otázek zjišťuje, co klient doopravdy chce. Otázky jsou kladeny tak, aby klient musel přemýšlet nejen o žádoucím cíli, ale také o smyslu svého chování. Postupně si klient vytváří nejrůznější představy o svých možných cílech, srovnává je, zvažuje důsledky a zavazuje se k jejich dosažení. Naprosto zásadní je otázka proč. Dialog za měřený na volbu je užitečný zejména proto, že je schopen odlišit tužby Druhého já od nejrůznějších agend reprezentujících ty druhé v nás, které nám neustále vnucuje naše První já.

Dialog zaměřeny na důvěru – Podle Gallweyho (2010, s 220) je pravděpodobně nejcennějším výsledkem jakéhokoliv dialogu při koučování je, když na konci koučovacího procesu klient odchází s pocitem, že jej ostatní respektují a váží si ho a on sám se dokáže vlastní silou posunout vpřed. Tato základní důvěra v sebe sama a ve vlastní schopnosti nám umožňuje uvěřit, že dosáhneme kýžené mobility. Kouč by nikdy neměl podkopávat klientovu autoritu tím, že za něj bude řešit problém, bude za něj odpovídat na otázky, nebo ho bude jakkoliv hodnotit. Koučování vychází z toho, že

každý klient má veškeré potřebné prostředky k tomu, aby dosáhl svého cíle. Úkolem kouče je vzbudit důvěru v klientovy vlastní schopnosti a nastartovat jeho mobilitu.

1.4 Typy koučování

Koučování máme dvojího typu – formální a neformální. Formální koučování je dopředu domluvený a strukturovaný rozhovor kouče a koučovaného. Neformální koučování může mít podobu úplně obyčejného rozhovoru. Za neformální koučování můžeme považovat každou situaci, kdy je řešen nějaký problém a jeden ze zúčastněných využívá koučovacích principů a otázek k tomu, aby vedl druhého k řešení daného problému. V této kapitole se podíváme na tři základní typy koučování. Koučování osobní, koučování ve firmách a koučování týmu.

O **osobní koučování** se jedná v případě, když si profesionálního kouče vyhledá a zaplatí člověk sám. (Rosinski 2009, s. 32). Výhodou individuálního přístupu je to, že respektuje specifické potřeby koučovaného a celý proces tak lze flexibilně modulovat. Přesto by se proces měl držet základní procesní linie struktury koučování. (Cipro 2015, s. 123)

Firemní koučování je formou koučování, pro níž platí, že koučovaný je řídicí pracovník. Organizace, která koučované zaměstnává, platí za služby kouče. Práce kouče přináší užitek jak koučovanému, tak celé firmě. Veškerá setkání kouče a koučovaného jsou zcela důvěrná, aby se docílilo maximální otevřenosti a upřímnosti, jež jsou pro koučování klíčové. (Rosinsky 2009, s. 32)

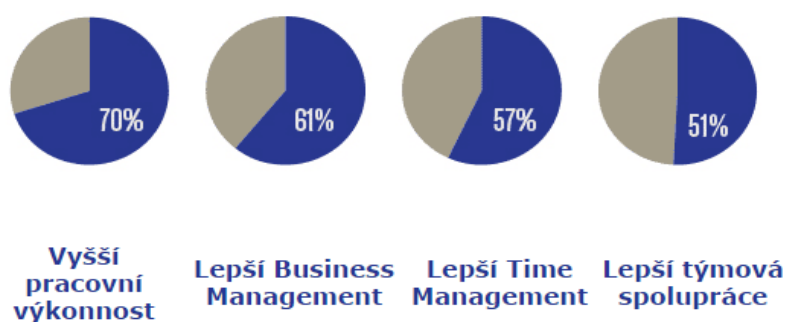
Cílem **koučování týmů** je, aby tým dosáhl vyšší výkonnosti a současně aby jeho členové žili životem, který je uspokojuje a přináší jim a jejich okolí radost. Rosický (2009, s. 34) říká, že koučování týmu vychází ze stejných principů jako koučování jednotlivců. Tedy čím vyšší je úroveň individuálního a kolektivního vědomí týmu, tím lepších výkonů dosahujeme. Whitmore (2009, s. 154) uvádí, že stejně jako u osobního koučování se i zde snažíme, aby si všichni koučovaní uvědomili reálnou situaci, nastavili si cíle, chápali jejich důležitost, znali své místo v tomto plánu a přijali za něj zodpovědnost.

1.5 Přínosy a využití koučování

Mezinárodní federace koučů vidí přínos koučinku zejména v tom, že klient objevuje, rozvíjí a posiluje svůj vlastní potenciál, získává větší důvěru ve své síly, větší jistotu ve svých rozhodnutích a odvalu přijmout zodpovědnost za svůj život. Je schopen si zvědomovat své motivy, potřeby a reálné chování. Rozvíjí svou schopnost autokorekce a dalšího vědomého rozvoje a směřování. Vede k vyšší pracovní výkonnosti a také k vyšší životní spokojenosti. (Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2017-02-18)

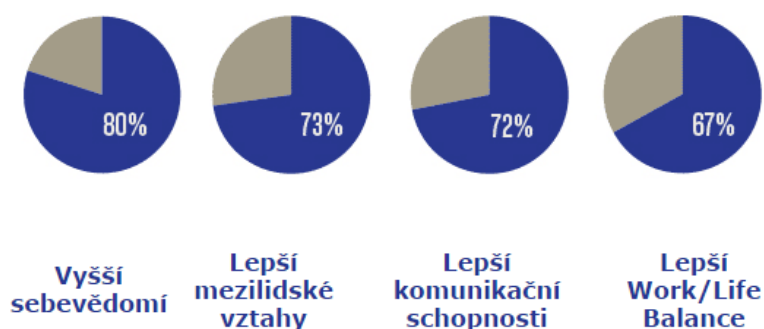
ICF na svých stránkách představuje výzkum, který uvádí, co mohou očekávat ti, kdo projdou koučováním.

Obrázek 1: Koučování zvyšuje produktivitu – Mezinárodní federace koučů



Zdroj: Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2017-02-18

Obrázek 2 - Koučování zvyšuje spokojenost - Mezinárodní federace koučů



Zdroj: Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2017-02-18

ICF také uvádí, že profesionální koučování umožňuje efektivnější učení a také pomáhá jasně definovat na budoucnost zaměřené cíle a vytvářet závazky s jasně definovanými výstupy. Podle výzkumů naprostá většina firem (86%), které investovaly do koučování, tvrdí, že jejich investice se jim vždy přinejmenším vrátila. (Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2017-02-18) Poslední část výzkumu uvádí, že 99 % zákazníků bylo „V podstatě“ nebo „Velmi spokojeno“ a 96% zákazníků by koučování podstoupilo rádo znovu.

Whitmore (2009, s. 26) uvádí několik způsobů využití koučování: Motivace zaměstnanců, delegování, řešení problémů, problémy ve vztazích, vytváření týmů, ocenění a hodnocení, realizace úkolů, plánování a kontrola, osobní růst zaměstnanců a řízení činnosti týmů.

Dále Whitmore (2009, s. 33) zdůrazňuje přínos koučování na učení a ukazuje, proč je koučování lepší, než dávat holé příkazy a instrukce. Rozdíl je ve schopnosti vybavení si. Jelikož koučování pracuje s názorností a akcí, je zde větší pravděpodobnost, že si klient bude schopen danou problematiku zpětně vybavit i po skončení koučování a dojde tak ke kýžené změně v jeho životě.

Obrázek 3: Tabulka učení - John Whitmore

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat A nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech se vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících se vybaví	10%	32%	65%

Zdroj: Whitmore 2009, s. 33

2 ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOUČOVÁNÍ

Stejně jako v každé jiné rozvojové metodě a pomáhající profesi i v koučování máme tři základní složky. Toho, kdo pomáhá – v našem případě je to kouč. Toho, kdo pomoc vyhledal – v našem případě je to koučovaný. A vzájemný vztah, který mezi koučem a koučovaným panuje.

2.1 Vztah

Jedním ze základních předpokladů úspěšného koučinku je zdravý a důvěrný vztah mezi koučem a koučovaným. Kopřiva (2006, s. 14) uvádí, že vztah ke klientovi je základní složkou všech pomáhajících profesí. A jelikož je koučování pomáhající profesí, platí pro něj toto pravidlo také. Matoušek (2016, s. 250) definuje vztah v pomáhající profesi jako profesionální vztah ke klientovi, přímou praxi. Pokud bychom měli koučovací vztah definovat jedním slovem, byla by to rovnost. Rovnost je základním a nutným předpokladem každého koučovacího vztahu, pokud má být koučování úspěšné. Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, s. 24) popisují vztah jako podstatu spolupráce v komunikaci mezi lidmi. Uvádějí, že vztah je často popisován jako pocit důvěry a vroucnosti, jež vytváří dojem sounáležitosti a propojení dvou jedinců. Vztah je vždy interaktivní jev, nemůže být tedy tvořen pouze jednou stranou, ale je zapotřebí aktivní účasti všech zúčastněných stran.

Jelikož je člověk tvor společenský, vytvářet vztahy je pro něj naprosto přirozené. Čím bližší se nám druhý člověk jeví, tím snazší pro nás je s ním navázat důvěrný vztah. Je snadné mít rád někoho, kdo je nám sympatický. Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, s. 24) uvádějí čtyři základní elementy, na které by kouč při budování vztahu měl brát zřetel.

Fyzický zevnějšek: Čím větší máme pocit, že se nám druhý fyzicky podobá, tím snazší pro nás je si ho pustit k tělu. Fyzická přitažlivost je uváděna jako jeden ze zásadních faktorů při výběru životního partnera. Pro kouče z těchto poznatků vyplývá, že by měl brát zřetel na svůj fyzický vzhled. Může se pokusit alespoň částečně sladit do

vkusu a stylu svého klienta, protože podle prvního dojmu na první schůzce se klient rozhoduje, zda s koučem bude chtít dále spolupracovat.

Řeč těla: Funkční a harmonický pár lze poměrně snadno poznat podle jeho pohybů a gest. Při pohledu na zamilovaný pár si nelze nevšimnout, jak se partneři vzájemně doplňují a odpovídají si. Jejich pohyby někdy působí na okolí jako tanec. Takovéto propojení je viditelné na první pohled, vztah ale může být vytvořen i mnohem nepatrnějším způsobem jako například sjednoceným tempem dechu či mrkání. Autoři zdůrazňují důležitost pozorovacích schopností kouče. Kouč by měl být schopen si všimnout jak těch viditelných, tak i těch méně viditelných signálů, které mu jeho klient vysílá a měl by být schopen je analyzovat a přizpůsobit se jim. Autoři však také zdůrazňují, abychom se vyvarovali přisuzování významů pohybům a gestům. Význam nemůžeme nikdy s jistotou určit, je totiž ovlivněn celou řadou faktorů včetně kulturních rozdílů. Zkušený kouč je schopen využít těchto znalostí a sladit se klientem a vytvořit mu tak příjemnější prostředí.

Povaha hlasu: Sladění hlasitosti, zabarvení a tónu hlasu přispívá k snadnějšímu navázání vztahu kouče a klienta. Kouč by se proto vždy měl snažit napojit se na klientovu vlnu. Například pokud přijde klient na sezení rozčílený a s vysokou energetickou hladinou, kouč by s klientem měl jednat na této vlně. Pokud bude kouč sedět v křesle a bude se snažit klienta uklidnit, bude mnohem obtížnější navázat vzájemný vztah.

Jazyk/slova: Slova údajně tvoří pouze 7% celkové lidské komunikace, přesto však slovům často dáváme absolutní hodnotu. Autoři zdůrazňují důležitost vzájemného pochopení. Kouč by se měl vždy ujistit, že chápe, co se mu klient snaží říct. Například věta „je mi pod psa“ může být vyložena několika způsoby (není mi dobře, jsem nemocný, jsem unavený, mám špatnou náladu atd.). Aby byla komunikace efektivní, je nezbytné, aby kouč chápal, o čem koučovaný mluví a jak se cítí. A na druhou stranu uměl používat vhodná slova, která koučovaný snad pochopí a ztotožní se s nimi.

Díky výše uvedeným elementům je kouč schopen se snáze přiblížit koučovanému a je pro něj tak snadnější s ním navázat vztah. Pochopení těchto elementů také může

pomáhat koučům budovat zdravější a hodnotnější vztahy v jejich osobním životě. Jak tyto znalosti u koučů ovlivňují budování vztahů bude zjišťovat v našem průzkumu.

2.2 Koučovaný

Koučovat se může nechat každý, kdo je otevřený změně. Otevřenost změnám a touha něco ve svém životě měnit je totiž základním předpokladem pro to, aby koučovaný dosáhl úspěchu. Koučovanému u nás v České republice říkáme nejčastěji klient. V zahraniční literatuře se někdy můžete setkat s pojmem „couchee“. Kopřiva (2006, s. 30) uvádí, že každý klient vnáší do koučovacího procesu svůj vlastní a originální pohled na svět. Dále také klient vnáší do procesu svou vnitřní bolest a svůj problém. Parma (2006, s. 216) uvádí několik podmínek, po jejichž splnění, je pracovník ideálně připraven na své první koučování. Pracovník je připraven, pokud je schopen si odpovědět na tyto otázky: „Proč mě firma na koučování posílá? Co si od toho slibuje? Jak na mém chování, až se vrátím z koučování, pozná, že jsem se někam posunul, že jsem se žádoucím způsobem změnil? Co od koučování očekávám já sám? V čem a jak se potřebuji změnit, abych byl výkonnější, spokojenější a profesionálně zdatnější? Jaké problémy potřebuji překonat? Jak jinak se musím po koučování chovat, aby to znamenalo, že jsem se změnil tak, jak potřebuji? Na čem to v běžném pracovním životě poznám? Na čem to na mně poznají moji podřízení, partneři i nadřízení? Pozná to na mně někdo doma? Jak?“ Suchý a Náhlovský (2007, s. 30) uvádějí, že proto, aby mohl být člověk úspěšně koučovaný, musí chtít poznat, uvolnit a využít svůj potenciál, musí mít důvěru v koučovací metodu jako takovou a musí mít důvěru v kouče, se kterým má spolupracovat. Není nezbytně nutné, aby koučovaný dopředu věděl, jaké oblasti chce zlepšovat. Od toho je tu kouč, aby mu pomohl tyto oblasti najít. Stačí, když má koučovaný zájem na sobě pracovat.

2.3 Osobnost kouče

Všeobecně panuje jak mezi kouči, tak v odborné literatuře názor, že kouče může dělat každý. Ano, koučovací dovednosti je schopen se naučit každý, aby však kouč přinesl svému klientovi maximální užitek, měl by podle Suchého a Náhlovského (2007, s. 25) mít zralou a silnou osobnost, měl by být vzorem, tedy žít tím o čem mluví, měl by mít dostatek zkušeností a životního optimismu, aby měl z čeho rozdávat, měl by na sobě neustále pracovat. Daňková (2015, s. 20) uvádí, že koučovat nás nemusí jen kouč nebo manažer. Koučovat nás může také kamarád, náš známý nebo úplně cizí člověk, který nás bude motivovat ke změně a k novému úhlu pohledu přemýšlení. Whitmore (2009, s. 52) uvádí, že kouč je partner k diskuzi, facilitátor, poradce, člověk, který pomáhá zlepšit vnímání reality. Úkolem kouče není řešit problémy, učit, ani radit. V rámci svých kurzů provedl Whitmore průzkum. Ptal se svých účastníků na to, jaké by podle jejich názoru měl mít ideální kouč vlastnosti. Mezi nejčastější odpovědi patřily tyto vlastnosti: trpělivý, objektivní, nezaujatý, nestranný, schopen podpořit druhé, zapálený pro věc, naslouchající, vnímavý, pozorný, měl by mít dobrou paměť, měl by znát sám sebe. Dále se objevovala další kritéria jako: kouč by měl mít odborné znalosti, vědomosti, zkušenosti, měl by být důvěryhodný a měl by mít autoritou. Rosinski (2009, s. 262) říká, že to nejdůležitější, co by měl úspěšný kouč umět je správně komunikovat. Schopnost kouče komunikovat, jeho vnímavost a starost o druhé mu umožňují aktivně naslouchat, klást účinné otázky a dávat rozumné a uvážlivé návrhy. Whitmore (2009, s. 25) dále uvádí, že aby mohl být kouč úspěšný, musí se na své klienty dívat z pohledu jejich možného nevyužitého potenciálu, a ne z pohledu jejich aktuálního výkonu. Zdůrazňuje, že tento pohled nelze pouze předstírat, protože si toho klient dříve nebo později všimne a přestane kouči důvěřovat. Jejich vztah se oslabí a s ním celý koučovací proces. Další rolí kouče je podle Rosinskiho (2009, s. 262) navrhovat postup. Tato role kouče na první pohled není viditelná. Kouč umí navrhnout klientovi postup šitý na míru, díky němuž klientovi výrazně zvýší šanci dosáhnout jeho vytyčených cílů. Kouč by také podle Rosinskiho měl být schopen zobecňovat poznatky o lidech. To znamená, že by měl disponovat základními znalostmi z oblasti psychologie lidského chování, rozumět problematice osobního růstu a učení dospělých, mít poznatky o skupinové dynamice, rozumět organizačním změnám atd. Suchý a Náhlovský (2007, s.

56) zmiňují základní role kouče: kouč klade otázky, vrba, vypravěč příběhů, oponent, partner, trenér, průzkumník, inspirátor, moderátor, mediátor.

Zvyšování důvěry ve vlastní schopnosti je jedním ze základních principů koučování. Pokud klient nebude dosahovat svých vytýčených cílů, dojde naopak ke snižování důvěry v sebe sama a koučování místo aby klientovi pomohlo, situaci může ještě zhoršit. Whitmore (2009, s. 29) zdůrazňuje, že si toto kouč musí neustále uvědomovat a musí mít jistotu, že koučovanému pomáhá ujasnit si, co chce dělat, vytváří u něj potřebné odhodlání a pocit vnitřního závazku a pomáhám mu preventivně se vypořádat se všemi překážkami. Koučové se často obávají „dotlačit“ koučovaného k úspěchu, protože nechtějí působit agresivně. Koučování, které však nepřináší viditelné úspěchy, pouze oslabí sebevědomí koučovaného a neruší tak primární cíl koučování. Gallwey (2010, s. 223) uvádí, že kouč při aplikaci metody Inner game pomáhá klientům: rozpoznat, čemu by se měli učit, získat mobilitu, rozpoznat kritické proměnné a pomoci soustředit se, udržovat rovnováhu mezi učením se, zkušenostmi a výkonnostními cíli, být geniálním ředitelem své vlastní korporace a držet všechny její akcie, rozpoznat zastaralé názory a formulace, udržovat rovnováhu mezi učením se, uvědomováním si prožitku a výkonnostními cíli, více si uvědomovat časový rámec a termíny splnění úkolu, nezapomínat na pocity, intuici a tvořivost, rozvíjet schopnost jednat s lidmi, zlepšovat dovednosti, využívat vnitřní a vnější zdroje, udržovat rovnováhu mezi pracovním zatížením, schopnostmi a časem, rozpoznat a překonat překážky bránící mobilitě. Suchý a Náhlovský (2007, s. 26) dále uvádějí že kouč nemusí nutně rozumět odborné problematice na kterou se koučování zaměřuje. Někteří další autoři dokonce tvrdí, že je-li kouč specialista oboru svého klienta, narušuje to průběh koučování. Kouč má potom totiž tendence dávat klientovi rady a chybí mu tak potřebný nadhled. Pokud kouč o dané problematice nic neví, je schopen se dívat na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu. Dále Suchý a Náhlovský zdůrazňují důležitost EQ – emoční inteligence. Rozděluje jí do pěti základních složek: sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti. Sebeovládání a empatie by měly být koučovy silné stránky.

Interní versus externí koučové

Cesta k úspěchu na svém webu uvádí, že interní koučové jsou stále více využívanější možností pro velké firmy. Jsou jimi nejčastěji zaměstnanci firem, kteří se koučování věnují buďto na plný úvazek, nebo pouze koučování provozují navíc ke své běžné práci. Firmy získávají interní kouče dvěma možnými způsoby. Buď firma přijme nového člověka na pozici interního kouče, v tomto případě firma většinou hledá člověka s dokončeným výcvikem a koučovací praxí, nebo firma vybere vhodného člověka ze svých vlastních řad a poskytne mu koučovací výcvik. (Cesta k úspěchu, online, cit. 2016-11-13)

Výhody interních koučů jsou dobrá znalost firemní kultury a porozumění firemním procesům, lepší dostupnost a nižší náklady. Nevýhodami jsou neschopnost nadhledu a pohledu zvenčí, vztah nadřazenosti a podřízenosti k dalším lidem ve firmě, nižší důvěra koučovaných k zachování důvěrnosti informací. Navíc interní zaměstnanec má i jiné povinnosti, proto koučování často nepřikládá vždy takovou prioritu. Kouč zaměstnanec má také často přístup k interním informacím, které ovlivňují jeho působení jako kouče.

Naproti tomu externí kouče si firmy najímají pro jejich nadhled, absenci emočního vtažení do problematiky a pro jejich nezájatost – externí kouč nezná souvislosti vztahů na pracovišti, což mu umožňuje vyvarovat se předsudků. Externí kouč má také odstup od odborné problematiky koučovaného. Nevýhodou je pak vysoká cena externího kouče, nižší počet pracovníků, kterým je koučování poskytnuto, kouč nemůže dlouhodobě budovat důvěrný vztah s koučováním a nezná tak dobře podnikatelský záměr dané firmy.

3 PROCES KOUČOVÁNÍ

Zde se opět dostáváme do oblasti, kde se většina autorů rozchází. Každý autor používá pro popsání procesu koučování jiné názvy, často je dokonce celý koučovací proces postavený trochu jinak, podle toho, z jaké koučovací školy kouč vychází. Pojdme si definovat alespoň základní neměnné etapy koučování.

Podle Fishera je na úplném začátku zapotřebí si s klientem vyjasnit podmínky zakázky. Pokud za externím koučem přijde klient sám z jeho vlastního rozhodnutí, není většinou potřeba nic řešit, pouze se rámcově domluví obsah prvního setkání. Pokud však do hry vstupuje třetí strana – nejčastěji v podobě zadavatele zakázky (firma, personální oddělení), potřebuje kouč pro přípravu určité informace, aby se rozhodl, zda takovou zakázku chce přijmout, nebo jí přeformulovat, nebo odmítnout. (Fischer – Epe, 2006, s. 148)

Na prvním setkání je zapotřebí aby se kouč a koučovaný poznali. Stacke (2005, s. 54) tvrdí, že cílem je, aby se koučovaný cítil příjemně a v bezpečí. Pro kouče je nejpodstatnější utvořit si představu o tom jaký jeho klient je, jaký je jeho potenciál a schopnosti, jaká je jeho osobnost a s jakým problémem se aktuálně setkává. Rosinski (2009, s. 30) uvádí, že kouč vede koučované k tomu, aby systematicky objevovali své touhy, respektovali je a řídili se jimi. Toto je důležité, protože naše touhy jsou zdrojem naší energie a vitality. Dalším krokem je podle Fishera stanovení cílů a tužeb klienta. Pokud má klient víc cílů a tužeb, je na místě stanovit si priority. (Fischer – Epe, 2006, s. 154) Dalším krokem je zmapování současné situace. Je potřeba důkladně projít celou situaci, zjistit, jaké jsou vzájemné proměnné, které v problému vystupují, kdo všechno je v problému zainteresován a jak klient vnímá konkrétní proměnné. Když máme vytyčený cíl a známe všechna fakta, máme vytvořené prostředí pro hledání řešení. Otázka, která určuje naše další jednání zní: „Co potřebujete na cestě k dosažení cíle?“ Nyní přichází prostor k tomu, abychom si prošli všechny naše zdroje a možnosti. Stanovili oblasti, ve kterých se potřebujeme zlepšit, abychom dosáhli cíle. Vytvoříme si akční plán a vyrazíme do akce. Po cestě je důležité neustálé posilování důvěry. Celý proces může trvat několik týdnů, měsíců, během kterých je potřeba klienta neustále povzbuzovat, podporovat a vyžít k další akci. Jako podpůrná jednotka nejčastěji vystupuje přímý nadřízený, nebo sám kouč. Ti koučovanému prostřednictvím neustálého kontaktu dodávají motivaci, podporu a odvalu. (Stacke, 2005, s. 64).

Poslední částí koučovacího procesu je vyhodnocení celého procesu. Stacke zmiňuje, že vyhodnocení je naprosto zásadní a až příliš často opomíjený prvek procesu koučování. (Stacke, 2005, s. 64). Analýza výsledků procesu už sice nemůže změnit nic

na dosažených výsledcích, ale je naprosto zásadní pro další rozvoj koučovaného. Pro to, aby tento proces proběhl efektivně, je zapotřebí, aby byla mezi koučem a koučovaným vybudovaná vzájemná důvěra. Pokud je důvěra nedostatečná, koučovaný bude své chyby a nedostatky ospravedlňovat a bude se schovávat za technické argumenty. Nakonec je vhodné výsledky koučování probrat s případnou třetí stranou – zadavatelem zakázky. Výsledkem koučování je totiž často také objevení vhodného stylu učení a doporučení pro další rozvoj koučovaného.

3.1 Bariéry v koučování

Whitmore (2009, s. 162) považuje za největší bariéru odpor koučovaného. Otázky, které kouč klade, mohou vyvolávat v koučovaném podvědomé obavy. Proto se kouč musí snažit docílit toho, aby koučovaný neměl zbytečné obavy. Kouč si musí získat důvěru koučovaného a v žádném případě nesmí hodnotit jeho odpovědi. Někdy pomůže, když koučovanému vysvětlíte, že cílem otázek není koučovaného zkoušet, nýbrž mu pomoci lépe vnímat realitu. Na otázky neexistují správné nebo špatné odpovědi, protože odpovědi mohou být pouze upřímné a otevřené. Pokud přes toto všechno odpor ke koučování přetrvává, je to nejspíš proto, že se koučovaný nechce zajímat o realitu kolem sebe, nebo nechce být konfrontován s odpovědností, protože se bojí, že to naruší jeho pohodlný život. Může se bát, že otázky v něm odhalí a probudí nepříjemné vzpomínky a pocity, které se snažil skrývat.

Suchý a Náhlovský (2007, s. 62) popisují jako hlavní možné bariéry v koučování: sklon kouče dávat rady, nedostatek času na straně koučovaných, odpor ke změnám. Také představa že si kouč ví se vším rady, je naprosto mylná. Naopak sklon dávat rady je velkým rizikem koučování. Cílem koučování není, aby kouč dával klientovi rady a řešil tak za něj jeho problém, nýbrž aby si koučovaný dokázal s každým úkolem poradit sám. Rizika, která mohou nastat, když bude kouč radit: Kouč poskytne radu, klient ji uskuteční a dostaví se úspěch. Tím pádem se kouč staví do pozice neomylného a může si začít myslet, že má patent na rozum, to však není pravda. Nebo může kouč dát radu, kterou koučovaný není schopen uskutečnit. Anebo dá kouč radu a dopadne to špatně. Klient potom viní kouče. Kouč často nezná všechna fakta. Některé informace také

mohou být subjektivně zkreslené. Dalším častým problémem a bariérou je nedostatek času na straně koučovaného. To je však ale pouze signál toho, že koučovaný nemá o koučování zájem. Každý je schopen si vyhradit chvíli času na soustředěné koučování. Posledním faktorem je odpor ke změnám. Suchý a Náhlovský (2007, s. 64) udávají, že „V každém prostředí jsou síly podporující změnu a síly působící proti.“ Kouč si proto musí odpovědět na následující otázky: má člověk vstupující do cyklu koučování dostatečně silnou motivaci měnit sám sebe a své jednání k lepšímu? Jak silné jsou v okolí koučovaného síly působící proti změně? Do jaké míry odměňuje a podporuje prostředí, ve kterém koučovaný působí, osobní růst? Whitmore (2009, s. 163) uvádí možné vnější a vnitřní bariéry. Vnější bariéry jsou: kultura společnosti není v souladu s tímto přístupem, lidé jsou vůči novým přístupům nedůvěřiví, nepochopí, co dělám, a nebudou mi důvěřovat, budou si uvědomovat, že se snažím něco změnit, a dají mi několik týdnů na to, začít všechno dělat znova „normálně po starém“, budou si myslet, že jde o nový manažerský trik, koučování vyžaduje příliš mnoho času, kterého nemám nazbyt, lidé očekávají, že jim řeknu, co mají dělat, chtějí, abych jim říkal, co mají dělat – nechtějí nést odpovědnost, budou si myslet, že jsem se zbláznil, ztratím autoritu, jsem odborník a moji lidé mě oceňují a očekávají, že své znalosti využiji. Vnitřní bariéry: není to nic nového – dělám to už mnoho let, obávám se, že to nebudu dělat dobře, dostanu se do slepé uličky – nebudu vědět, na co se mám ptát, nedosáhnu takových výsledků, jakých jsem dosahoval dosavadním stylem řízení, nevěřím těmto novým, příliš měkkým postupům, jediné, co motivuje lidi, jsou peníze.

3.2 Otázka jako základní nástroj koučování

Otázka je základním nástrojem koučování. Pomocí otázek se kouč snaží nasměrovat koučovaného k tomu, aby přemýšlel nahlas. Snaží se zvyšovat jeho vnímání reality, důvěru v sebe sama a přijetí zodpovědnosti. Snaží se koučovaného mobilizovat a zvýšit úroveň jeho samostatnosti. Všechny otázky by měly být otevřené, aby nutily koučovaného přemýšlet. Cílem otázky je zjistit, zda má koučovaný všechny potřebné informace k řešení jeho problému. Otázky by měly respektovat zájmy a cíle koučovaného.

Pro potřeby koučování je vytvořená typologie otázek. Parma (2006, s. 80) však uvádí, že tato typologie slouží pouze pro začínající kouče. Zkušení koučové už s ní nepracují. Zkušený kouč by neměl vkládat mezi sebe a klienta jakékoli techniky, které mají způsobit něco konkrétního. Zkušený kouč nestaví na technikách, nýbrž na tom, jak o klientovi přemýšlí, jak ho vnímá a jak se orientuje v jeho potřebách a cílech.

Otázky instruktivní jsou podle Parmy (2006, s. 81) nejčastěji využívaný typ otázek. Často si ani neuvědomujeme, že je využíváme. Kdybychom si však nahrávali to, co říkáme, nejspíš bychom se nestačili divit. Instruktivní otázky nejsou nic víc než převlečené instrukce. Jejich cílem není něco zjišťovat, ale k něčemu partnera dovést, někdy i dotlačit. Parma (2006, s. 81) vysvětluje, že nejčastěji to děláme tak, že v otázce přímo nabízíme možné řešení („Vyzkoušel jsi už...?“), nebo dáváme na výběr více možností, které jsou však pro nás všechny výhodné. Instruktivní otázky nejčastěji klademe v případě, že sami známe odpověď, nebo se domníváme, že jí partner nezná. Samým vrcholem instruktivních otázek jsou otázky manipulativní. Rádi bychom se tomuto typu otázek chvíli věnovali, neboť se s nimi můžeme setkat denně. Většinou si ani neuvědomujeme, že manipulujeme. Manipulujeme však téměř pořád a všude. Rodiče manipulují své děti, ty jen co se to od nich naučí manipulují zpět své rodiče, následně pak učitele ve škole, své kamarády, kolegy v práci. Princip manipulativních otázek je jednoduchý. Buď to uděláš to, co chci, nebo se budeš cítit špatně. Druhého těmito otázkami ovládáme pomocí negativních emocí, strachu, úzkosti a pocitu viny.

Otázky konstruktivní jsou nejužitečnější a nejobjevnější typ otázek. Konstruktivní otázky klademe podle Parmy (2006, s. 84) tehdy, pokud na ně neznáme odpověď a domníváme se, že ji nezná ani partner. Nemůžeme ho tedy nikam vést. Naopak mu umožňujeme a snažíme se ho postrčit k tomu, aby odpověď na danou otázku vymyslel sám. Ptáme se například: „Jak bys to mohl zvládnout? Co k tomu potřebuješ?“ Největší síla konstruktivních otázek je v tom, že nutí partnera vymýšlet nová a dosud neobjevená řešení. Tento typ otázek bychom měli používat pouze u lidí, kteří mají aspoň nějakou základní kompetentnost, základní schopnost být samostatní, sebe řídící a zodpovědní sami za sebe. Lidé, kteří v životě ještě kompetentnosti nenabyli, pravděpodobně nebudou schopni vymyslet nová řešení, otázky jim tak ještě více ublíží, protože pouze prohloubí jejich pocit neschopnosti.

Třetím typem jsou **otázky zjišťovací**. Tyto otázky klademe v případě, že se chceme dozvědět něco, co ještě nevíme. Když máme potřebu se v něčem zorientovat, něco pochopit apod. Otázky klademe v případě, že neznáme odpověď na danou otázku a domníváme se, že partner ano. (Parma 2006, s. 86) Mohou to být otázky jako například: „Jak jsi to zvládnul? Jak jsi splnil svůj předchozí úkol? Je ti ještě něco nejasné?“. Otázky zjišťovací jsou neutrální, negativní nebo pozitivní. Neutrální jsou obecné zjišťovací otázky, když se snažíme něco zjistit a nic dalšího otázkou nesledujeme. Negativní zjišťovací otázky se zaměřují na to, co se partnerovi nedaří, v čem má problém, čeho je potřeba se vyvarovat a zbavit. Pozitivní zjišťovací otázky se zaměřují na možnosti a příležitosti a vyvolávají tak pozitivní emoce a naději.

Dembkowski, Eldridge a Hunter. (2009, s. 46) uvádějí, že dobré koučovací otázky můžeme charakterizovat třemi body: 1) Jsou jednoduché – otázky, které jsou zamotané nebo obsahují podotázky, mohou klienta zmást a celý proces zkomplikovat. 2) Jsou pokládány za určitým účelem. 3) Jsou vytvořeny tak, aby měly na klienta pozitivní dopad a nesnažily se ho ovládat. Za nejefektivnější považují autoři otázky začínající slovy: „co, kdy, kdo, kde.“ Otázky začínající na „proč“ a „jak“ nejsou uvedeny záměrně. „Proč“ a „jak“ v sobě nesou vloženou kritiku a mohou tak u klienta vyvolat obranný postoj (Dembkowski, Eldridge a Hunter 2009, s. 47). „Jak“ navíc v tázaných vyvolává potřebu analyzovat, což je pro potřeby koučování kontraproduktivní. Vždy se snažíme pokládat otevřené otázky. Uzavřené otázky mohou být zodpovězeny pomocí „ano“ nebo „ne“. Na druhou stranu otevřené otázky vyžadují od tázaného náročnější a promyšlenější odpovědi.

Whitmorův (2009, s. 66) koučovací rozhovor pracuje s modelem GROW. Ten prezentuje čtyři základní oblasti, na které se zaměřujeme při kladení otázek. G (goals = cíl) vyjadřuje jak cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé i dlouhodobé. O tom, jak vhodně nastavovat tyto cíle si povíme v další kapitole. Otázky zaměřené na oblast R (reality = skutečnost) napomáhají zjistit, jaký je skutečný stav věcí. Díky těmto otázkám si můžeme udělat dobrý obrázek o tom, co všechno se potřebuje koučovaný ještě naučit, aby dosáhl svých cílů. Oblast O (options = možnosti) se zabývá zkoumáním alternativ, které máme k dispozici. W (what, when, who, will = co je potřeba udělat, když se to

udělá, kdo to udělá a jaká je vůle a odhodlání to udělat) pomáhá kouči si udělat obrázek o tom, jaká je vůle koučovaného zahájit akci.

3.3 Stanovování cílů

Výsledkem koučovacího sezení měla být mobilizace koučovaného a stanovené cíle, které budou určovat naše další jednání. Pro úspěšné dosažení našich cílů je nesmírně důležité si cíle správně nastavit. Každý den kolem sebe vidíme spoustu selhání a nesplnění cílů. Spousta těchto cílů není splněna právě kvůli tomu, že byla na začátku špatně zadaná. Správně nastavený cíl je prvním správným předpokladem pro dosažení změny. A touha po změně je přeci důvod, proč se necháváme koučovat.

Whitmore (2009, str. 70) říká, že u cílů, které se váží k nějakému problému, rozlišujeme cíle konečné a cíle výkonnostní. Dosažení konečného cíle (což může být například: vyhrát zlatou medaili, být jmenován obchodním ředitelem) jen zřídka závisí pouze na nás samotných. Nemůžeme vědět ani ovlivnit to, co udělají naši konkurenti. Naproti tomu výkonnostní cíle jsou cíle, které určují, jakého výkonu musíme dosáhnout, abychom mohli dosáhnout konečného cíle. Dosažení stanoveného výkonu už závisí ve velké míře na nás. Daňková (2015, s. 24) uvádí, že konečný cíl koučování je, aby si koučovaný dokázal v budoucnu poradit sám – bez svého kouče. Cílem koučinku je osamostatnění koučovaného a dosažení jeho cílů a spokojenosti.

U všech cílů je nesmírně důležité, aby klient přijal cíl za svůj. Pokud jsme nuceni vykonávat cíl, který jsme vnitřně nepřijali, nebudeme mít dostatečnou motivaci a sílu tento cíl vykonat. S tímto problémem se můžeme setkat nejčastěji v pracovním prostředí, kde jsme nuceni vykonávat cíle, které nám zadal náš nadřízený. Nadřízený by se proto vždy měl snažit cíle vytvářet spolu s pracovníky a pokud o cíli není možné diskutovat, měl by se vždy alespoň snažit nechat pracovníkům co největší možnost volby v tom, kdy a jak danou práci udělají.

Rosinski (2009, s. 258) zmiňuje akronym GLOBAL. Ten představuje šest důležitých principů, na které by se mělo brát ohled při stanovování cílů. Princip Genuine nám říká, že bychom si měli volit pouze ty cíle, která chceme realizovat. Cíle,

kteří si stanovujeme, musí rezonovat s našimi tužbami. Druhým principem je Leverage. Ten nám říká, že se máme snažit hledat takové cíle, kde zabijeme takzvaně dvě mouchy jednou ranou. Snažíme se tedy hledat takové cíle, abychom byli užiteční hned několika zainteresovaným stranám. Princip Outcomes nám říká, že bychom si měli v hlavě udělat jasnou představu toho, jak vypadá výsledek dosažení vašeho cíle. V tomto obraze bychom měli být maximálně spokojeni s výsledkem našeho cíle. V představě bychom se měli zaměřit na co nejvíce detailů. Na to, co vidíme, co cítíme, jak se u toho cítíme atd. Vždy se snažíme v představě zapojit co nejvíce smyslů. O důležitosti vizualizace cíle pojednávají i Jones a Gorell (2013, s. 103). Výzkumy dokázaly, že při vizualizaci se aktivuje část mozku, která nám dává pocit, že jsme věc, kterou si vizualizujeme, už zažili. Tento pocit nám následně pomáhá udržet si motivaci v těžkých chvílích. Tato metoda je nejúčinnější, pokud má klient jasně stanovený cíl, kterého chce dosáhnout, a potřebuje jen získat jistotu pro jeho uskutečnění. Bílý (2007, s. 74) při koučování využívá konstelací. Pomocí vizualizace řešení problému se snaží odklonit klientovu pozornost od problému k jeho řešení. Díky tomu má klient větší chuť a více energie problém vyřešit. Říká, že samotným problémem by se klient měl zabývat jen minimálně. Problém by měl sloužit jako klíč k otevření dveří pro řešení. Rosinski (2009, s. 259) zmiňuje další principy stanovování cílů. Princip Balance (princip rovnováhy). Ten nás učí, že ne vždy lze využít principu páky – dosahovat více cílů zároveň. Někdy se dostaneme do situace, kdy si zkrátka musíme vybrat. Princip rovnováhy nás učí, jak dosahovat vhodných kompromisů při stanovování našich cílů. Dalším principem je princip Assessment (posouzení). Když identifikujeme ukazatele úspěchu, musíme posoudit současnou hodnotu těchto ukazatelů. Například pokud bude naším cílem zvýšit prodej produktu o 15 %, musíme nejprve zjistit, kolik daného produktu prodáváme nyní. Posledním principem je princip Limited (omezený počet). Tento princip zdůrazňuje důležitost omezeného počtu hlavních cílů. Určit si priority a koncentrovat na ně svou vědomou pozornost je klíčovým faktorem úspěchu. Hlavních cílů by nemělo být více než tři.

Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, s. 62) uvádějí pravděpodobně nejznámější a nejvyužívanější akronym pro určování cílů - SMART. Cíle podle SMART by měly být konkrétní, tedy jasně definované. Jasně definovaných cílů se dosahuje mnohem snadněji, protože je mnohem snazší zaměřit svou pozornost na konkrétní a specifický

záměr. Pro definici konkrétního cíle využívá kouč otázek jako například: Co, kdo, kde... Viz kapitola: Otázka jako základní nástroj koučování. Dále by cíle podle SMART měly být měřitelné, aby byl klient schopen sledovat a měřit jeho pokrok v dosahování cíle. Pro nastavení měřitelnosti cíle často používáme otázky jako: V kolik? Jak budete vědět že jste dosáhli cíle, co uvidíte, uslyšíte a ucítíte? Cíle musí být dosažitelné, to znamená, že musí být definovány tak, aby bylo jasné, jaké další kroky jsou potřeba učinit k tomu, abychom cílů dosáhli. Cíl musí být reálný, musí reprezentovat něco, čeho je klient schopen dosáhnout. Cíl by měl být co nejvyšší, jak vysoký cíl bude, určuje sám klient. Nakonec musí být cíl časově ohraničený. Je mnohem snazší dosáhnout cíle, který máme časově rozplánovaný a víme, kdy provést jaké kroky k jeho dosažení. Whitmore (2009, s. 73) kromě akronymu SMART zdůrazňuje, že by cíle měly být také pozitivně formulované, dobře pochopené, relevantní, etické a také náročné, legální, ekologicky přijatelné, přiměřené a zaznamenané. Cíl by měl být realistický, abychom byli schopni ho dosáhnout a zároveň náročný, abychom byli motivováni ho dosáhnout. Nesmírně důležité je také pozitivní formulování cílů. Proč je to tak důležité si uvedeme na jednoduchém příkladu. Když vám řekneme: „Nemyslete na červený balónek“, co bude první, na co pomyslíte? Nebo když řeknete dítěti: „Dávej pozor, ať nerozliješ tu vodu“. Jak to asi dopadne? Naše pozornost se bude vždy soustředit na formulaci cíle. Je proto naprosto zásadní, abychom cíle formulovali pozitivně.

4 KOUČOVÁNÍ VERSUS DALŠÍ ROZVOJOVÉ METODY

Koučování je stále širokou veřejností nepochopené a neustále zaměňované za jiné metody rozvoje a terapeutickou činnost. Daňková (2015, s. 23) zdůrazňuje, že je nutné si uvědomit, že koučování není terapeutická činnost, kterou provádíme jen tak, nýbrž se jedná o vysoce efektivní nástroj, který klienta vede k jeho cíli. Suchý a Náhlovský (2007, s. 19) tvrdí, že tradiční formy vzdělávání se orientují především na znalosti a dovednosti, kdežto koučování staví prioritně na třetím klíčovém fakturu úspěchu – na postojích. Jsou to totiž právě postoje, kde nejčastěji ztroskotává převod znalostí do praxe a do výsledků.

Možná díky tomu, že se pojem kouč využívá ve sportu, si spousta lidí myslí, že kouč je trenér. Tedy někdo, kdo nám dává návod a říká nám, co a jak máme dělat, abychom uspěli. Další častou mylnou představou je ta, že kouč je odborný poradce. Tedy opět někdo, za kým jdeme, abychom si vyslechli jeho rady a on nám vyřešil náš problém. Třetím nejčastějším omylem je záměna kouče za mentora. Pojdme se podívat na to, jak odborná literatura rozlišuje tyto pojmy.

Mentoring versus koučování. Mentorem je nejčastěji starší kolega, náš nadřízený s mnohaletými zkušenostmi a znalostmi z daného oboru. Za mentora je považován ten „chytřejší“, od kterého se jeho svěřenec učí a přebírá jeho rady a postupy. Mentor je pro svého svěřence vzorem a získává od něj respekt, úctu a obdiv. Učí ho se orientovat v makro politice firmy. Postupem času opouští mentor roli formální a posouvá se do pozice více přátelské a kolegiální. Hlavní úskalí mentoringu spočívá v utváření vztahu závislosti svěřence na mentorovi. (Cipro 2015, s. 21). Oproti tomu kouč nemusí být starší, zkušenější ani nemusí mít znalosti v daném oboru. Kouč neradí, nedává návody, ale jen podněcuje ke kritickému uvažování. Vede klienta k vytváření vlastních postojů a řešení. Koučování je od začátku postaveno na vztahu partnerství. Kouč pomáhá klientovi nález autoritu v sobě samém. Daňková (2015, s. 32) uvádí, že mentorování je dobré, když je zapotřebí udělat rychlé a dobré rozhodnutí. Zdůrazňuje také, že rada, která může fungovat jednomu člověku, nemusí fungovat druhému. Proto je zapotřebí, aby se člověk i u mentoringu zdržel svého vlastního rozumu.

Psychologické poradenství versus koučování. Poradce se zabývá především minulostí a tím, co aktuální problém způsobilo. Snaží se problém rozebrat tak, aby ho klient pochopil a mohl na základě toho změnit své současné i budoucí jednání. Poradenství se zabývá pouze překonáním aktuálního problému, nikoli rozvojem potenciálu klienta, kdyžto kouč se zajímá o budoucí rozvoj klienta. (Cipro 2015, s. 22) Počáteční bod koučování je tady a teď. Cílem je zlepšit současný stav podle klientových představ. Kouč neřeší, jak se klient stal tím, kým je, ale co je potřeba udělat proto, aby se stal tím, kým chce být.

Trénink versus koučování. Trenér nutí klienta neustálým opakováním dovednosti ke zvyšování výkonu. Trénink je ve své podstatě neustálé opakování činnosti za účelem její automatizace. Cílem je, aby klient v krizových situacích dokázal automaticky

reagovat podle naučeného schématu. Pomocí tréninku jsme schopni dosáhnout viditelných výsledků ve velice krátkém čase, ovšem za cenu potlačení klientovy svobody a možnosti volby. Kouč není trenér. Cipro (2015, s. 23) uvádí, že kouč vede klienta k méně viditelným a krátkodobým cílům, jako jsou sebeúcta, seberealizace, prožitek z dobrého výkonu a etické hodnoty klienta, které se právě neustálým opakováním (tréninkem) tak snadno oslabují.

Psychoterapie versus koučování. Psychoterapeut se zabývá léčením psychických nemocí, poruch či abnormalit. Hlavním cílem psychoterapie je zmírnit obtíže a podle možností odstranit jejich příčiny. Psychoterapeut je vždy kvalifikovaná osoba, většinou lékař či psycholog se speciálním výcvikem. Kouč v žádném případě nikdy nenahrazuje psychoterapeuta. V případě jakékoliv psychopatologické dekompenzace doporučí klientovi specializovanou psychologickou či psychiatrickou péči. V takovém případě kouč podněcuje klienta, aby sám pochopil, že vlastními silami danou situaci nezvládne. (Cipro 2015, s. 23) Kouč se primárně zaměřuje na posilování zdravých a silných stránek osobnosti a chování klienta.

Lektorství versus koučování. Lektor je ve své podstatě vysokoškolský učitel - přednášející. Když se řekne lektor, většina z nás si nejspíš vybaví učitele s přísným projevem, káráním a výtkami. Ve firmách se s lektory nejčastěji setkáme ve vzdělávacích kurzech. Lektor často používá učebnicově fráze, formule, poučky a očekává, že se je naučíme také. (Cipro 2015, s. 24) Kouč se naopak snaží učení spojit s pozitivním prožitkem. Roli učitele kouč odmítá. Kouč většinou není odborníkem na oblast zájmu klienta. Kouč se snaží propojit proces učení s pozitivní emocí využití potenciálu klienta, překonání dosavadní hranic a pocitu vítězství.

5 ETIKA V KOUČOVÁNÍ

Vztah kouče a koučovaného vzniká ve chvíli, kdy je vytvořená smlouva nebo dohoda mezi koučem a koučovaným nebo sponzorem a jsou definovány veškeré odpovědnosti obou stran. Sponzor je třetí strana, která financuje koučování. Nejčastěji se jedná o firmu, která financuje koučování pro své zaměstnance.

Podle ICF¹ by se měl kouč chovat tak, aby pozitivně zrcadlil koučovací profesi jako takovou. Kouč by měl neustále informovat svého klienta o tom, jaké služby je mu schopen poskytnout. Vždy by ho měl pravdivě a přesně informovat o svojí kvalifikaci, zkušenostech a dosaženém vzdělání a odstoupit od smlouvy, pokud by koučova osobní témata měla narušit průběh koučování. Kouč by měl vždy vědomě předcházet střetu zájmů. Otevřeně o takovémto konfliktu informovat klienta a nabídnout mu svoje odstoupení od smlouvy. Kouč se zavazuje vyhnout se jakékoliv protiprávní diskriminaci v pracovních činnostech, včetně věku, rasy, pohlaví, národnosti, sexuální orientace, náboženství, národnostního původu či zdravotního postižení. Každý kouč respektuje a oceňuje příspěvky svých kolegů a vyvarovává se plagiátorství. Veškeré informace, se kterými kouč přijde během koučování do styku, považuje za přísně důvěrné a podle toho s nimi i nakládá. Na začátku každého procesu kouč pravdivě informuje klienta a zadavatele o hodnotě a možnostech, které koučink přináší. Kouč plně respektuje klientovo právo kdykoliv bez udání důvodu koučovací vztah ukončit. Kouč si vždy dává pozor, aby se vyhnul jakémukoliv sexuálnímu nebo romantickému vztahu s klientem, objednavatelem, studentem, mentorovanými či supervidovanými osobami. Pokud je kouč přesvědčen o tom, že by klientovi nebo zadavateli byl více prospěšný jiný kouč nebo jiný způsob, doporučí klientovi jiného kouče, nebo jiné odborné služby. Každý kouč certifikovaný v ICF skládá slib, ve kterém se zavazuje dodržovat etický kodex ICF. (Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2017-02-11)

V odborné literatuře se toho o etice koučování příliš mnoho nedozvíme. Stacke (2005, s. 82) uvádí čtyři pravidla, kterými by se měla řídit dohoda mezi koučem a koučovaným. Prvním pravidlem je ujistit se, zda koučovaná osoba vstupuje do předloženého postupu svobodně a ze svého vlastního rozhodnutí. Druhé pravidlo říká, že koučovaná osoba může kdykoliv bez udání důvodu proces přerušit, pokud se například setká s takovou životní oblastí, které není připravena čelit nebo jí nevyhovují metody kouče či okolní podmínky. Třetí pravidlo spočívá v tom, že dohoda musí od začátku obsahovat cíle, do kterých se kouč a koučovaný pouštějí, počet a způsob rozhovorů, nějaké informace o používaných metodách a finančních podmínkách.

¹ International Coach Federation – Mezinárodní federace koučů

Poslední čtvrté pravidlo se týká zachování důvěrnosti informací. Pokud je například kouč externista a koučování je financováno firmou, může firma vyžadovat hodnocení uskutečněných pokroků. Vždy je dobré toto uskutečnit ve shodě s koučovanou osobou. Kouč by měl poskytnout pouze informace o výsledném pokroku, nikoli důvěrné informace o průběhu koučování.

PRAKTICKÁ ČÁST

Stav koučování v ČR

Koučování je v ČR od roku 2004 uznávanou profesí. Dříve bylo koučování pouze výsadní dovedností některých manažerů, dnes je to uznávaná a oficiálně registrovaná profese s profesními komorami a standardy. Profesi kouče můžete nalézt v oficiální kartotéce typových pozic. (Whitmore 2009, s. 7)

Koučování je v Česku registrovanou profesí už 13 let. Nicméně zatím stále neexistuje způsob, jak hlídat standardy koučování a zajistit tak kvalitní služby pro všechny klienty. Podle NSP² koučování není regulovanou profesí a dokonce doposud nemá zpracované odborné kompetence. NSP pouze uvádí, že magisterské studijní programy v oboru humanitních studií jsou vhodnou přípravou pro tuto pozici. (Národní soustava povolání, online, cit. 2017-03-02) Chybějící jasné požadavky pro profesi kouče znemožňují organizacím, které v tuzemsku sdružují profesionální kouče, jakkoliv kontrolovat trh a zabránit samozvaným koučům vykonávat tuto profesi. Navíc se koučové v ČR nemusí nikde registrovat, to znamená, že nad nimi není vůbec žádný kontrolní orgán, který by mohl kontrolovat, zda práci vykonávají pod etickým kodexem a v souladu se zásadami koučování. Jak už jsme zmínili dříve, na našem trhu působí velké množství lidí, kteří pouze využívají moderního názvu „kouč“, ale přitom s koučováním nemají nic společného. Podle posledních výzkumů ČAKO³ u nás používá

² NSP – národní soustava povolání

³ ČAKO – Česká asociace koučů

označení kouč přes 4 000 Čechů. Členem některé profesní organizace koučů je však jen několik desítek z nich. (Zpravodajství 24, online, cit. 2017-03-02) Stejně jako ve většině případů je i zde český konzument – klient, povětšinou nevzdělaný a neinformovaný a kupuje si levné, ale často i velmi drahé a spíše nefunkční náhražky koučinku. Navíc tyto rádoby koučové mohou, ač často nechtěně, klientovi uškodit. Lidé si na základě této většinové negativní zkušenosti škatulkují tuto metodu i samotné kouče a vytvářejí si k nim odpor. Není pochyb o tom, že se situace zlepšuje, proces je však velmi pomalý. Lidé si potřebují spojit koučování s opačným pozitivním prožitkem a ten si kvůli vysoké ceně, jak často říkají, nemohou dovolit. Nezávislé organizace sdružující kouče s tímto problémem aktivně bojují. Snaží se pomocí svých aktivit vzdělat potenciální klienty a obecnou veřejnost o tom, co je to koučování, jak funguje a co nám přináší. Náš průzkum podnikneme i proto, abychom pomohli této osvětě koučinku faktickými údaji o tom, jak koučování, doufejme pozitivně, ovlivňuje samotné kouče.

Organizace sdružující kouče

Na území české republiky působí International Coach Federation (ICF) – Mezinárodní federace koučů, European Mentoring and Coaching Council (EMCC) a Česká asociace koučů (ČAKO).

ICF

Mezinárodní federace koučů se na svém webu prezentuje jako celosvětová organizace, která se stará o neustálé zvyšování úrovně koučování. Nastavuje této profesi velice vysoké standardy, poskytuje nezávislý certifikační systém a buduje celosvětovou síť profesionálních koučů. (International Coach Federation, online, cit. 2017-02-11)

Česká odnož ICF byla založena roku 2005 skupinkou nadšenců proto, aby v ČR vznikl prostor pro sdružování profesionálních a mezinárodně certifikovaných koučů a koučové se tak mohli opírat o největší a nejsilnější profesní organizaci koučů na světě a uplatňovat její standardy, etické normy a akreditace. (Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2017-02-16) ICF poskytuje klientům informace o tom, co je to koučink a co jim přinese. Jasně také vymezuje, jaké kompetence má ICF kouč. Zveřejňuje také etický

kodeks, pod kterým koučují všichni členové ICF a jednou ročně organizuje International Coach Week (ICW) – Mezinárodní týden koučování. Jde o týden zaměřený na propagaci profesionálního koučování. V tomto týdnu nabízejí všichni koučové své služby zdarma a objasňují klientům rozdíl mezi profesionálním koučováním a tím, co se za koučování často vydává. Koučům ICF nabízí aktuality z jejich oboru, propracovaný systém certifikací a možnost sdružovat se s ostatními profesionálními kouči. Už jen členství v ICF koučům přidává obrovskou kredibilitu.

ČAKO

Česká asociace koučů je nezávislá nezisková organizace, sdružující členy, kteří se koučováním zabývají profesionálně nebo jsou v procesu přípravy na roli profesionálního kouče (externího či interního). Posláním ČAKO je péče o rozvoj koučování. ČAKO propaguje koučování jako efektivní nástroj pro organizační a osobní rozvoj, shromažďuje informace o poskytovatelích koučovacích služeb, podporuje profesionální vzdělávání koučů, vzájemné supervize a výměny zkušeností, vytváří standardy umožňující akreditace přípravných kurzů a certifikací koučů. To vede ke zvyšování kvality a kultivaci trhu. Prosazuje profesionální etické standardy mezi svými členy a v celé koučovací komunitě. (Česká asociace koučů, online, cit. 2017-03-01) ČAKO má vlastní etický kodeks, který je možné najít na jejich webových stránkách. ČAKO má aktuálně devět pracovních skupin. Jejich cílem je mj. usnadnit zapojení většího počtu členů do dění v asociaci a umožnit tak rozsáhlejší naplňování vize ČAKO. Pořádá také pravidelné workshopy jak pro své členy, tak pro širokou veřejnost. ČAKO má svůj vlastní třístupňový systém akreditací. Každý stupeň vyžaduje jinou míru vzdělání a zkušeností.

1. stupeň: Akreditovaný kouč (AC)
2. stupeň: Akreditovaný profesionální kouč (APC)
3. stupeň: Akreditovaný profesionální seniorní kouč (ASC)

EMCC

EMCC je nezávislá, nestranná a nezisková organizace. sdružuje všechny, jejichž společným cílem je zvyšování profesní úrovně koučování a mentorování: kouče a mentory, poskytovatele služeb v oblasti koučování a mentorování, poskytovatele školení a odborného rozvoje a supervize v koučování a mentorování, odborníky, kteří se teoreticky zabývají problematikou koučování a mentorování, studenty příbuzných oborů (psychologie, andagogika, pedagogika, management) a všechny, kteří služeb koučování a mentorování využívají. EMCC pořádá pravidelné klubové večery, kde prezentují příklady dobré praxe koučování a mentorování. Setkávají se zde zájemci o koučování a mentorování z řad poskytovatelů i uživatelů, kteří si vyměňují zkušenosti a navzájem rozvíjejí své dovednosti a znalosti. EMCC také pořádá workshopy a konference se zahraničními odborníky. Zaštiťuje akreditaci koučů v rámci systému European Individual Accreditation (EIA). Akreditace vycházejí z kompetenční matice a etického kodexu EMCC. Cílem EMCC je propojit nejen svět profesionálních koučů, jejich klientů, koučovaných a mentorovaných, ale také svět poskytovatelů vzdělání, akademiků a výzkumníků. (European Mentoring & Coaching Council, online, cit. 2017-03-02)

6 PRŮZKUM – VLIV KOUČOVÁNÍ NA KOUČE

Cíl průzkumu

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jak profese koučování ovlivňuje v průběhu jejího vykonávání samotné kouče. Pojem „koučování“ je v praktické části myšlen jako provozování činnosti kouče. Kdykoliv se tedy setkáte například s větou: „*Respondenta 4 koučování ovlivnilo...*“, je tím myšleno, že to, že respondent 4 poskytuje koučování, ho nějak ovlivnilo. Odborná literatura se věnuje především dopadu koučování na klienta. To, jaký má koučování dopad do samotného kouče, je zatím neprobádaná oblast. Rádi bychom v této oblasti udělali první pilotní průzkum a vytvořili tak základy pro možné další bádání. Dalším cílem výzkumu je potvrdit nebo vyvrátit častou představu dnešní populace v naší zemi o tom, že všichni kouči, tedy i profesionální

koučové, jsou šarlatáni, kteří si berou od klientů velké částky pouze za to, že se vezou na vlně popularity koučování – tudíž tuto práci dělají převážně pro dobré finanční ohodnocení a nemusejí pro její vykonávání mít žádné vzdělání ani zvláštní schopnosti. S tímto názorem jsme se osobně setkali už několikrát. Ačkoli dochází k postupné „osvětě“ (touto činností se ČR zabývá hned několik institucí), povědomí o tom, co je to koučování, k čemu slouží a jak funguje, je pro veřejnost stále velkou neznámou. Samozřejmě názor veřejnosti je do jisté míry ovlivněn negativní zkušeností, kterou lidé mají se samozvanými kouči. V této práci bychom se chtěli podívat na to, jací jsou ve skutečnosti profesionální koučové a jaká je jejich motivace koučovat. Jak koučování ovlivňuje základní životní oblasti koučů? A ovlivňuje je vůbec nějak? Jaký je osobní přístup koučů k této profesi? Jaké je jejich motivace tuto práci vykonávat?

Výzkumný vzorek

Jako cílovou skupinu našeho zkoumání jsme si vybrali kouče, kteří mají odborný certifikovaný výcvik a akreditaci v rámci ČAKO. Akreditace v ČAKO je znakem zkušenosti a profesionality koučů. Na stránkách ČAKO je uvedeno, že pro získání této akreditace je potřeba mít stovky až tisíce odkoučovaných hodin, podle výše akreditace. Akreditace také poukazuje na odvalu kouče předvést to, co umí a nechat se ohodnotit. (Česká asociace koučů, online, cit. 2017-02-11) Tento výzkumný vzorek jsme si vybrali z toho důvodu, že se chceme zabývat pouze profesionálními kouči, u kterých lze předpokládat, že pokud vynaložili nemalé úsilí na to, aby si obstarali certifikaci, berou svou profesi vážně. Snažili jsme se vyhnout všem „rádoby koučům“, kteří by mohli zkreslit a negativně ovlivnit výsledek tohoto výzkumu. Během prvních rozhovorů jsme se v souladu s pravidlem graduální konstrukce vzorku rozhodli pomocí metody sněhové koule rozšířit výzkumný vzorek o kouče, kteří mají certifikovaný výcvik v ICF nebo působí v EMCC. Všichni tito koučové byli na doporučení od profesionálních koučů z ČAKO. Důvodem tohoto rozšíření byla větší diverzifikace výzkumného vzorku. Pokud bychom zkoumali pouze kouče z ČAKO, hrozilo by riziko, že budou tito koučové ovlivněni působením ve stejné organizaci a jejich odpovědi tak budou velmi podobné. To by mohlo nepřesně vykreslit výsledek průzkumu. Na začátku jsme pomocí newsletteru oslovili všechny kouče působící v ČAKO, kouče působící v ICF a EMCC jsme oslovovali osobně. Zájem o účast ve výzkumu projevilo celkem osm koučů.

Výzkumné metody

Vzhledem k cíli výzkumu jsme zvolili kvalitativní přístup. Pro získání dat od respondentů jsme použili strukturovaný rozhovor. Setkání s kouči probíhalo nejčastěji v jejich přirozeném pracovním prostředí, tedy u nich na pracovišti, nebo na neutrální půdě – v kavárně. Rozhovor s kouči trval v průměru 40 minut. Na začátku byli koučové požádáni o souhlas s nahráním rozhovoru na diktafon, dostali informace o probíhajícím průzkumu a domluvili jsme si s nimi podmínky toho, jak budou v průzkumu prezentováni. Koučové byli také ujištěni, že všechny získané informace budou použity pouze pro účely tohoto průzkumu a nebudou nikam dále bez jejich vědomí šířeny. V průběhu průzkumu jsme nasbírali velké množství informací o tom, jak koučování ovlivňovalo dané životní oblasti koučů. Tyto odpovědi byly samozřejmě velmi subjektivní. Proto jsme se rozhodli vypracovat krátký dotazník. Účelem dotazníku bylo změřit, jak moc daná oblast byla a je pro kouče podstatná a jaký vliv mělo koučování na tento vývoj. Dotazník neslouží jako statistický důkaz, který by šel vztáhnout na všechny kouče, nýbrž je to pouze doplněk našeho kvalitativního výzkumu. Cílem dotazníku bylo vytvořit stručnou představu o tom, jak jsou pro naše respondenty tyto oblasti podstatné a jakou měrou koučování ovlivnilo změnu v těchto životních oblastech. Výsledkem všech použitých metod jsou informace o tom, jak moc a jakým způsobem práce kouče ovlivňuje změny v základních oblastech života koučů.

Okruhy otázek

Rozhovory byly rozděleny do tří základních okruhů.

První okruh byl zaměřený na získání osobních dat, abychom si mohli udělat představu o tom, s kým se setkáváme. Ptali jsme se na věk, působení kouče – interní/externí kouč, rodinný stav a pět slov, kterými by respondent popsal sebe jako kouče.

Druhý okruh otázek se týkal vztahu kouče ke koučování. Ptali jsme se na jejich cestu ke koučování, na to, kdy se s koučováním poprvé setkali, jaká byla jejich prvotní motivace koučovat a jaká je jejich motivace dnes. Co pro ně osobně koučování znamená a co jim přináší do života.

Třetí oblast otázek zjišťovala, jaký mělo koučování v životě respondentů vliv na některé základní oblasti jejich života. Ptali jsme se na to, jak koučování ovlivnilo jejich osobní a morální hodnoty, na trávení volného času, mezilidské vztahy a jejich budování, přístup ke vzdělání a proces vzdělávání, vztah k jejich tělu a zdraví a s tím související otázky vztahující se k pohybu a stravování, na jejich pohled na finance a vnímání hojnosti a na vnímání hodnoty jejich času.

V dotazníku jsem se ptal na to, jakou hodnotu pro ně měla daná oblast před tím, než začali koučovat, jakou hodnotu pro ně má dnes a jaký vliv mělo na tuto změnu koučování.

Zpracování dat

Rozhovory jsme nejprve zpracovali do psané podoby a odstranili jsme veškeré zbytečné informace. Pro analýzu dat jsme použili metodu otevřeného kódování. Otevřené kódování představuje operaci, pomocí níž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a znovu složeny novým způsobem. Text je rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena čísla a s těmito nově označenými úseky výzkumník dál pracuje. (Švaříček 2007, s. 211) Z tohoto procesu jsme získali základní kategorie.

1. Obecná data
2. Cesta ke koučování a motivace koučovat
3. Oblasti ovlivněné koučováním (ty jsme pak rozdělili každou zvlášť)

6.1 Představení respondentů

Všichni respondenti jsou uváděni pod jiným jménem.

Respondent 1: Pro Aleše je koučování pouze jedna z vykonávaných profesí. Koučování považuje spíše za koníček. Má asi 500 hodin výcviků a přes 1000 odkoučovaných hodin. Je ženatý, má rodinu a řadí se do věkové kategorie je 35-40 let. Působí jako interní i externí kouč. Jako kouč chce vidět užitek, výsledky, lidskost, příjemnost a komplexitu. Prvotní motivace koučovat byla pro Aleše přesah koučování do psychologie. Hledal něco, čím by se mohl živit celý život, mohl se při tom neustále

učit něco nového a byl za to dobře zaplacen. Dnes vidí, že to funguje a že je lidem užitečný. O práci nemá nouzi, hledá se mu, jak sám říká, „Takřka sama“. Koučování mu přináší poznání, že se má neustále co učit, inspiraci, peníze, uspokojení pocitem užitečnosti a smysluplnosti. Koučování je pro něj neustálý osobnostní rozvoj. Stále více si uvědomuje, jaký je, co mu funguje, co ne a jak vidí svět. Objektivně si myslí, že něco ví a má nějaké své pravdy a podle těch svět filtruje. Subjektivně ví, jaký je, tuší, jak svět funguje a snaží se mu moc nepřekážet, respektovat ostatní a pomáhat, když to někdo potřebuje, ne když si myslí, že to někdo potřebuje.

Respondent 2: Petrovi je 41 let a má dvě děti. Ještě do nedávna působil jako top manažer ve středně velkých firmách. Na těchto pozicích se neustále potřeboval něco učit, postupem časem dospěl k tomu, že si sám pořídil svého kouče. Posléze se začal o koučování více zajímat, aby mohl koučovat lidi ve své firmě. Krátce na to se v jeho rodině stalo něco, co mu zásadně změnilo jeho hodnoty. Petr prodal svůj podíl ve firmě a nyní se plně věnuje koučování. Jako kouč na sobě Petr tvrdě pracuje. Působí pouze jako externí kouč. Koučování je pro něj možnost k neustálému kontinuálnímu růstu na sobě. S koučováním se poprvé setkal zhruba před 20 lety na semináři, kde získal obecné znalosti o tom, co je koučování a deset let na to si zaplatil svého prvního kouče. Prvotní motivace začít koučovat byla potřeba být lepším manažerem. Dnes ho motivuje být součástí změny. Baví ho být součástí toho, když lidé nalézají svůj potenciál. Motivuje ho také neustále narůstající závazek pracovat na sobě. Jak sám říká, je to pro něj motorem se koučování dále věnovat. Práce kouče mu přináší obrovskou volnost, víc prostoru pro vlastní rozvoj a naplnění z toho, že může být u něčího růstu.

Respondent 3: Aleně je 47 let, má jednoho syna z předchozího manželství a nyní je opět šťastně zadaná. Pracuje jako externí kouč. Je jedním ze služebně nejstarších koučů v ČR. Jako kouč pracuje s klienty hodně na podvědomé úrovni, její koučování se dost blíží psychoterapii. Pět slov, které vystihují její koučování, jsou hloubka, zkušenost, příjemně přísná, nenápadná a ladnost. Koučování je pro ni způsob života a poslání. I ve volném čase se zajímá o příbuzné obory a o to, jak fungují lidé a společnosti. Dříve působila jako lektor měkkých dovedností, ale moc jí to neuspokojovalo. Měla pocit, že lidi učí a nebyla spokojená s výsledky. Investovala do toho hodně času a výsledky u klientů nebyly dostatečné. Poté se potkala s koučem a v tom se našla. Její motivace byla

vždy pomáhat a být užitečná. Dřív v její motivaci bylo hodně ega a chtěla zažívat úspěch. Dnes je tam víc skutečné potřeby pomáhat. Koučování jí přináší uspokojení ze smysluplné práce. Konečně vidí výsledky a změnu u klientů a je to také velice dobrý business.

Respondent 4: Anetě je 28 let, považuje se spíše za introverta, rodinu zatím nemá, má přítele a zatím pracuje pouze jako externí kouč. Jako kouč je hodně naslouchající, optimistická, velmi upřímná, lidumilovná, velmi přemýšlivá a dává klientům hodně prostoru. Pro Anetu je koučování zásadní rozhovor, který může klientovi změnit život. S koučováním se poprvé setkala v době, kdy v životě nevěděla co dál. Na internetu našla koučování a hned věděla, že je to to, co potřebuje. Nechala se koučovat a z toho také vznikla první motivace stát se koučem. Říká, že s praxí roste chuť. Její motivace koučovat vzniká z toho, že koučuje. Od koučování očekávala, že bude pomáhat lidem a něco jí to přinese. To se, jak sama říká, vyplnilo. Koučování jí přináší neustálý osobní růst. S každým klientem se učí něco nového.

Respondent 5: Karlovi je 60 let, má rodinu a tři syny. Dříve se živil počítači. Vadilo mu, že když se dělá s počítači, vždy se hledají jen chyby a nic se nepochválí. Chtěl dělat něco víc lidského. Pracuje pouze jako externí kouč. Dokáže být introvert i extravert podle toho, jak si to situace vyžaduje. Koučování je pro něj cesta k sobě. Říká, že to, co neumíme, se chceme učit a to, co se učíme, máme tendence učit druhé. Karel jako kouč je hledající, nacházející a realizující. Koučink je pro Karla jen vedlejší práce, stále ho živí počítače – vytváření IT systémů. Jeho hlavní motivací koučovat je láska k lidem. Práce kouče mu přináší radost ze života a setkání s člověkem. Díky koučování našel sám sebe.

Respondent 6: Lucii je 35 let, má rodinu a působí jako externí kouč. Říká o sobě, že je extravertka. Jako kouč je etická, chytrá, zvědavá, v pohodě a oblíbená. Kromě koučování Lucie také řídí vlastní firmu. Koučování je pro ni přesouvání myšlenek z bodu A do bodu B. Pomáhá lidem se přesunout z místa, kde jsou, do místa, kde chtějí být, nebo najít v myšlenkách něco, co chtějí najít. S koučováním se poprvé setkala na zahraniční konferenci. Tam se poprvé potkala asi s 2 000 kouči a zároveň, jak Lucie zdůrazňuje, s velmi příjemným, otevřeným a pomáhajícím přístupem lidí mezi sebou. Chtěla tento přístup přinést do Česka, proto založila Koučink Centrum. Její prvotní

motivace začít koučovat byla novost tohoto oboru v ČR. Lákal široký záběr koučování. Líbí se jí, že koučování lze efektivně využít v mnoha oblastech života jako například partnerské vztahy, strategické řízení firmy, sport, zaměstnanecký poměr, nebo třeba při výchově dětí. Baví jí také to, že klient, pokud je kouč profesionál a dělá svou práci dobře, neodchází nikdy nespokojený. Práce kouče ji přináší poznání mnoha oborů, originalitu každého klienta a setkání s ním a neustále učení se něčemu novému.

Respondent 7: Pavlovi je 43 let a má rodinu. Převažuje u něj spíš introverze. Působí převážně jako externí kouč, má už ale i zkušenost s interním koučováním. Jako kouč je Pavel lidský, pravdivý, reflektující a má nadhled. Kromě koučování se zabývá ještě školeními, konzultacemi, působí jako lektor v koučovací akademii a má na starost vedení firmy. Koučování je pro něj dialog, rozhovor dvou lidí, v rámci kterého dochází k lepšímu uvědomění si situace na straně koučovaného. Dochází v něm k aha efektům a novým úhlům pohledu na sebe sama. Je to dialog zaměřený na situaci, téma, osobu a akci rozhodnutí klienta. S koučováním se poprvé setkal v roce 1998. Tehdy se účastnil kurzu, který byl zaměřený na využití koučinku jako followupu po nějakém rozvojovém kurzu nebo wokshopu. Ihned ho to velmi zaujalo. Vnímal velký potenciál této metody. Líbilo se mu, že je velmi individualizovaná. Koučování začal používat jako rozvojovou metodu pro lidi, kteří přicházeli s nějakou osobní otázkou, které se chtěli více věnovat. První motivace koučovat byla pro Pavla poskytnout lepší službu klientům, kteří prošli vzdělávacím programem. Chtěl, aby když nějaký manažer projde manažerským kurzem, měl někoho, kdo se mu bude věnovat a pomůže mu aplikovat naučené poznatky do praxe. Dnes ho motivuje to, že koučování je dnes dominující rozvojová metoda a je tedy poptávaná. Nejvíce ho zajímají klienti, kteří se zabývají otázkami smyslu a podstaty. Motivuje ho sledovat, co nás jako lidi spojuje a zároveň to, co nás činí výjimečnými. Baví ho sledovat, kde má koučování jako metoda svoje hranice.

Respondent 8: Renata je od přírody extravert. Má rodinu, je jí 52 let, působí jako externí kouč a také působí jako lektorka výcviků pro kouče. Říká o sobě, že jako kouč je pracovitá, lidská, zkušená, profesionální a má velký zájem o klienty. Koučování je pro ni cesta k hledání vlastních zdrojů a užitečný způsob pomoci druhému. Učí ji respektu k odlišnosti a dává jí profesionální dovednost s ní zacházet. Dává jí také možnost stát se aktérem svého života. S koučováním se setkala poprvé před 25 lety,

tehdy to pro ni bylo zajímavé doplnění k terapiím, které aktivně prováděla. Její motivace koučovat se od začátku jejího působení nezměnila. Renata chce dělat smysluplnou práci a být lidem užitečná. Koučování jí přináší důkaz toho, že člověk může spojit to, co chce dělat s tím, co dělá.

Každý respondent je jiný a jeho životní cesta je originální. Každý vnímá koučování trochu jinak, každý má své vlastní pohnutky, proč koučovat, každý od této práce očekává trochu něco jiného a každému tato práce přináší do života něco jiného. Většina výpovědí se však velmi často střetává na společných bodech. Pokud bychom měli uvést některé společné jmenovatele, určitě bychom zmínili slova jako služba, užitek, rozvoj, radost, cesta k sobě a k ostatním lidem. Motivace koučovat byla u respondentů nejčastěji touha pomáhat druhým lidem, touha po poznání sebe sama, touha po sebe rozvoji, přesah do oboru, kterému se dříve věnovali, a tedy zvědavost a s tím spojený chtíč se dál vzdělávat a rozvíjet a mít více nástrojů a možností pro pomoc ostatním lidem, klientům, zaměstnancům a kolegům. Někteří koučové také zmiňují, že je koučování velice dobrý business a přináší jim „jistotu uplatnění“. Je však potřeba si uvědomit, že dostat se do bodu, kdy se kouči hledá práce „sama“ je vykoupeno roky praxe, každodenní dřiny na sobě, stovkami a tisíci hodin praxe a vzdělávání se. 7 z 8 respondentů potvrzuje, že se koučování věnuje více než 10 let a cesta k úspěchu je v této profesi velmi náročná, pokud chcete koučovat pořádně. Zároveň ale dodávají, že je krásná a smysluplná a jsou rádi, že se na ni vydali.

6.2 Vyhodnocení průzkumu

Jako techniku pro vyhodnocení oblastí jsme použili techniku „vyložení karet“. Princip techniky spočívá v tom, že výzkumník: *„kategorie vzniklé skrze otevřené kódování uspořádá do nějakého obrazce či linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že je vlastně převyprávěním obsahu jednotlivých kategorií.“* (Švaříček 2007, s. 226)

Oblast osobních a morálních hodnot

Oblast osobních hodnot byla ze začátku pro 5 z 8 koučů méně důležitá. Dnes má pro 7/8 koučů nejvyšší hodnotu. Respondent 1 uvedl: „*Koučování jako řemeslo má fatální vliv na můj hodnotový systém. Předtím jsem žil v pocitovce, dnes si umím hodnoty uvědomit a řídit se jimi.*“ Respondentka 8 byla koučováním také velmi ovlivněna, uvedla, že díky koučování: „*Jsem si vybudovala mnohem větší úctu k člověku jako takovému. Získala jsem mnohem větší úctu k sobě samé. Začala jsem se o sebe více starat a pečovat.*“ Respondent 2 také pociťuje obrovský vliv koučování na jeho hodnotový systém. Sdělil nám: „*Pociťuji radikální změnu. Dříve si člověk uvědomoval svoje hodnoty, jen když je měl někde překročit. Dnes jsou pro mě alfa a omega toho, jak žít. Je to jedna z věcí, na kterých, když pracuji s lidmi, stavím. Na firemních hodnotách a firemní kultuře. Nyní mám svoje hodnoty zvědomělé a vyjasněné, máme je vyjasněné i v rodině.*“ Respondentka 6 také uvádí, že změna jejích hodnot byla silně ovlivněna koučováním. Dodává, že: „*Svoje hodnoty jsem vždycky vnímala, vnímám je i dnes. Mění se s věkem a zkušeností, jsou ale pořád stejně důležité. Dávají vám zásady, podle kterých se v životě řídíte.*“ Ne všichni však dávají koučování změně v této oblasti takovou váhu. Respondentka 4 uvedla: „*Víc jsem si začala vážit života, není to jen věc koučování, ale koučování na to mělo taky velký vliv.*“ Respondentka 3 se přidává se slovy: „*Změna určitě proběhla, ale nespojuje ani tolik s koučováním, ale spíš s tím, že na sobě pracuji a za to může spíš moje zvědavost.*“ Respondent 7 měl problém identifikovat, jakou měrou jeho oblast hodnot ovlivnilo koučování a do jaké míry to byly jiné okolnosti. Uvedl: „*Těžko se to hodnotí za takhle dlouhou dobu. Nějaký vliv to určitě mělo. Je pro mě těžké odlišit vliv dalších věcí. Určitě se mi posílily některé oblasti, spojené s koučováním. Třeba zodpovědnost, samostatnost, všímavost, síla postavit se za vlastní názor...*“ Respondent 5 naopak uvedl, že: „*Koučování nezměnilo moje hodnoty, ale spíš přístup k mým hodnotám. Díky koučování jsem se na ně začal dívat trochu z jiného úhlu pohledu. Staly se pro mě důležitějšími.*“ V oblasti morálních hodnot většina koučů uvádí, že je koučování velmi ovlivnilo. Například Respondentka 3 uvedla: „*Stále více vnímám důležitost etiky. Každé naše rozhodnutí je o etice.*“ Respondentka 6 zdůraznila důležitost morálních a etických hodnot v jejím životě: „*Etické hodnoty jsou pro mě naprosto zásadní, bez férovosti bych nemohla fungovat. Ano, etický kodex mám připevněný ke každé smlouvě, ale primárně to vychází ze mě.*“

Respondent 7 vnímá vliv koučování na jeho morální hodnoty primárně v pracovní oblasti. Sdělil nám, že: „*Eticky mě to určitě ovlivnilo, člověk víc zvažuje svoje působení na trhu, mezi ostatními kolegy.*“ Respondentovi 2 koučování odstartovalo práci s etikou a morálkou. „*Když jsem začal pracovat jako kouč, začal jsem pracovat se svojí etikou a morálkou. Uvědomil jsem si, že objektivní realita neexistuje, že je vždy ovlivněna subjektem, který ji pozoruje. Vznikl tím větší závazek vůči sobě. Když potom pracujete s klientem a on vám otvírá svoje etická dilemata, nesmíte se nechat ovlivnit těmi vašemi. Práce s morálkou a etikou pro mě stále více nabývá na důležitosti.*“ Respondent 1 si díky etickému kodexu začal uvědomovat morální normy. Etický kodex mu paradoxně dává svobodu. „*To, že koučování dělám, mě donutilo uvědomovat si morální hodnoty. To že jsem vázán etickým kodexem kouče, je pro mě do jisté míry osvobozující, protože se mám na co odvolat. Nemusím řešit, co smím a co nesmím. V obchodní a manažerské praxi je pro mě dobré mít etické hodnoty srovnané a jasné.*“ Poukazuje taky na možné riziko toho, že by kouč mohl své schopnosti a dovednosti, které nabyl díky širokému vzdělání v oblasti psychologie a práci s lidmi, využít nečistě a ve svůj prospěch. Říká: „*Když se kouč dostane do určité úrovně znalostí různých technik, tak si musí hlídat, jestli je používá čistě nebo nečistě.*“ Respondentovi 5 se morální hodnoty v průběhu koučování nijak nezměnily. Vysvětluje: „*Moje morální hodnoty se moc nezměnily, protože moje křesťanské hodnoty jsou nad vším.*“ Respondentce 8 ovlivnilo koučování její morální hodnoty jen v oblasti práce. „*V profesionální rovině určitě ano, ale osobně se snažím o jejich naplnění od začátku.*“

Oblast trávení volného času

Oblast trávení volného času byla pro většinu respondentů z počátku poměrně nedůležitá. Tato oblast však prošla u respondentů druhým největším nárůstem na důležitosti. Podle většiny respondentů to ale nebylo jen díky koučování. Jak konkrétně tedy koučování u našich respondentů ovlivnilo vývoj důležitosti a trávení volného času? Respondentka 4 nám sdělila, že: „*Koučování naprosto změnilo moje trávení času. Začala jsem přemýšlet nad tím, jak trávit volný čas tak, abych byla stoprocentně spokojená. Vyjasnila jsem si, co budu dělat a co mi to přinese.*“ Respondenta 7 naučilo koučování žít tady a teď. „*Možná mě to ovlivnilo v nějakém větším důrazu na prožívání*

ted' a tady. Schopnosti se zaměřit na současný prožitek. Tam mi určitě některé koučovací techniky pomohly. Hodně se mi zlepšila vnímavost. Koučink vás hodně učí vnímat, kde jste, proč tam jste, co se s vámi děje.“ Respondent 2 popisuje, že koučování mu pomohlo přijmout zodpovědnost a za to, jak svůj čas stráví. Říká: *„Více jsem přijal zodpovědnost za svůj čas a potenciál. Vědoměji využívám svůj čas. Rozšířil se mi záběr, v čem se chci realizovat. Mám větší sebereflexi ve věcech, do kterých se pustím.*“ Respondent 1 nám řekl, že koučování mu pomohlo: *„Abych čas trávil produktivně a abych se něco dalšího učil. Do nějaké míry je pro mě také koučování koníček, takže i tím trávím svůj volný čas. Potom je tam také aspekt rodiny, která tomu všemu dává takové korektivní vidle. V jednu chvíli jsem si uvědomil, že všechno, co jsem se naučil, bych měl nechat běžet a měl bych se jít věnovat rodině. Dříve jsem měl také pocit, že bych se měl neustále vzdělávat a číst rozvojové knihy. Poslední rok a půl už čtu i romány, jsem už přerozvojován.*“ I respondent 5 zmiňuje důležitost rodiny ve své změně trávení volného času. Sdělil nám: *„O dost víc času věnuji své ženě a víc si vážím času stráveného se svými kluky. Není to ale jen díky koučování, ale také díky psychoterapii a dalším věcem, o které se zajímám.*“ Respondentka 8 také zmiňuje svou rodinu a přidává další oblasti, kterým se díky koučování začala věnovat. *„Díky koučování jsem si uvědomila důležitost rodiny a začala jsem s ní trávit více času. Trávím dnes také více času se svými vnuky. Uvědomuji si důležitost relaxu a odpočinku. Pravidelně chodím se psem na procházky a cvičím jógu. Neustále se vzdělávám a čtu knížky a také jsem začala hrát v ochotnickém divadle.* Respondentka 3 oponuje. Podle ní tuto oblast koučování neovlivňuje. Řekla nám: *„Tuto oblast koučování neovlivňuje. Spíš je to o nastavení mojí osobnosti a o tom, jak se měním v průběhu mého života.*“ I respondentka 6 popírá vliv koučování na změnu trávení jejího volného času. Říká: *„To ani tak nesouvisí s koučováním jako spíš s věkem, časem a s rodinou. Když je člověk mladý, tak se zaměřuje spíš na sebe, když je starší, tak víc na lidi, které má rád. Koučování mi spíše pomohlo najít si volný čas na věci, které chci dělat. Jak plyne čas, rozhodujeme se, kam chceme zaměřit naši pozornost.*“ Ptali jsme se respondentů také na to, jak a jestli jim koučování pomohlo bojovat s některými zlovyky a zabijáky času. Respondent 1 potvrzuje, že mu koučování pomohlo: *„Koučování mi dopomohlo identifikovat některé zlovyky a zbavit se jich.*“ Respondentovi 2 to, že koučuje, nepomohlo, říká: *„To, že koučuji, mi od zlovyků nepomohlo, určitě mi ale pomohlo to,*

že mám kouče.“ Respondentka 4 přiznává, že jí koučování nepomohlo se zlovyků zbavit, ale: „*Díky koučování mám nástroj, se kterým mohu pracovat. Koučování mi spíše pomohlo s přijetím mých nedokonalostí.*“ Respondent 5 nepřisuzuje koučování v boji se zlovyky žádné zásluhy. „*Spíš než díky koučinku, tak díky tomu, že mám jiné časové možnosti, se mi otevřely nové možnosti a koníčky.*“

Oblast mezilidských vztahů

Oblast mezilidských vztahů byla pro všechny respondenty jednou z nejvýznamnějších oblastí v jejich životě. Nyní je pro ně druhá nejvýznamnější. Respondenti uvádějí, že koučování je naučilo dívat se na vztahy jinak a vnímat více jejich hloubku. Často také uvádějí, že díky koučování si i mezi kolegy kouči našli nové přátele. Například respondent 5 nám sdělil: „*Více si vztahů vážím a otevírají se mi hlubší vztahy, které jsem dříve neměl.*“ Respondentka 3 uvádí, že koučování jí v této oblasti hodně naučilo. „*Koučování mě hodně učí o lidech a o životě. Vidím, že i velice úspěšní lidé mají své trable a problémy. Učí mě to větší ohleduplnosti a lásce k lidem. A posiluje také mou víru v lidi.*“ Respondent 2 uvádí, že mu koučování zásadně změnilo vztah s jeho ženou. „*Koučování se radikálně podepsalo na mém vztahu s manželkou, na schopnosti na sobě jako pár pracovat a rozvíjet se.*“ I respondentka 7 nám uvedla, že koučování má zásadní vliv na formování partnerských vztahů. „*Koučování vás naučí nahlížet na lidi jinak, pod jiným sklíčkem. Vztahy řešíte jinak a odprostité se od konfliktů. Často, když se lidi naučí koučovat, pošlou pak svého partnera také na výcvik, často jim to pak naprosto změní vztah ... samozřejmě pozitivně.*“ Respondent 2 dále uvádí: „*Díky koučování jsem si začal uvědomovat dvě věci. Ta první je, že mám přátele, s kterými rád trávím volný čas s čistou hlavou a druhá je, že víc a víc potřebuji rozšiřovat kategorii přátel, s kterými se vzájemně pozitivně ovlivňujeme.*“ Respondent 1 popisuje něco podobného. „*Čím déle koučuji, tím více jdu do hloubky a do sebe a to ovlivňuje i má přátelství. Kvalifikovaně si už mohu poplkat jen s určitým množstvím lidí. Moji kolegové v týmu jsou také koučové, takže si spolu máme co říct. Kolegové z ČAKO jsou pro mě taková srdcová parta. Známe svoje příběhy.*“ Respondentka 4 také uvedla, že si v oblasti koučů našla nové přátele. „*Koučování velmi ovlivnilo moje vztahy. V oblasti koučů jsem si našla velký okruh přátel.*“ Respondent 1 uvádí, že koučování:

„Výrazně ovlivnilo všechny moje vztahy. A to jak profesní, tak i rodinné a kamarádské. Ovlivnilo mi to vnímání druhých lidí ve vztazích.“ Respondent 7 uvedl, že koučování u něj způsobilo: *„Zvědomování toho, že vztah je něco, co se buduje v čase a o co je potřeba pečovat. A to se následně přenáší do dalších oblastí života.“* Respondentka 8 nám sdělila, že díky koučování: *„Více sleduji svoje potřeby a to, co potřebují lidé kolem mě a zda to jde dohromady“* Respondent 1 ještě upozornil na možnou hrozbu, která koučům hrozí. *„Moje běžné životní fungování bylo velmi ovlivněno koučováním. Velmi to ovlivnilo můj styl komunikace s lidmi. Postupně jsem ztrácel svoji autentičnost. Je těžké naučit se přepínat mezi rolí kouče a přítele.“*

Oblast vzdělání a vzdělávání se

Vzdělání bylo vždycky pro naše respondenty důležité. Dnes je to jedna z nejdůležitějších oblastí jejich života. Co je pro nás však nejvíce zajímavé je to, že respondenti uvedli, že právě oblast vzdělání a vzdělávání byla ze všech oblastí koučováním ovlivněna nejvíce. Respondent 5 uvedl: *„Koučinkem to začalo, dnes studuju dvě vysoké školy najednou. A jen díky koučinku jsem schopen to zvládat. Koučink mě naučil se vzdělávat se systematictěji.“* Respondentka 8 také uvedla, že díky koučinku: *„Vzdělávám se stále, poslední výcvik jsem skončila na jaře.“* Respondent 7 vysvětluje, proč ho koučování motivuje se neustále vzdělávat. *„Koučink mi ukazuje, že cesta nikdy nekončí. Toto prostředí mě neustále a opakovaně motivuje se dál vzdělávat a růst. Beru to už jako přirozenou součást sebe sama. Neberu to tak, že bych si udělal pár vzdělávacích programů a měl hotovo. Koučink mě neustále učí další sebereflexi a dalším úhlům pohledu.“* Respondentka 4 vysvětluje, jak jí koučování otevřelo oči v pohledu na vzdělání. Sdělila nám: *„Koučování mi hodně otevřelo oči v tom, jak se na vzdělání dívat. Pochopila jsem, že vzdělávání se není jen trápení, ale když si ho člověk sám vybere, tak je to úplně o něčem jiném. Dřív pro mě bylo vzdělání nutnost a teď bych ráda studovala dál. Dnes je tam velká chuť a touha se vzdělávat.“* Respondenta 1 vede koučování k neustálému vzdělávání se a práci na sobě. Svě sdílení započal respondent 1 Sokratovou slavnou větou: *„Čím víc vím, tím víc vím, že nevím. Čím déle koučuji, tím víc vidím, že jsem schopen se naučit víc, dělat víc, reflektovat víc a být jiný. Od té doby, co dělám koučování, na sobě vidím, že se stále vzdělávám a cítím, že se stále musím*

vzdělávat, nebo si udržovat alespoň zdravou hladinu obnovování svého vzdělání.“ Zdůrazňuje také, že: „*Jak někdo vstoupí na tuto dráhu, musí počítat s tím, že se bude muset stále vzdělávat a pracovat na sobě, bez toho to nejde.*“ Respondent 2 popisuje, jak mu koučování ukázalo, jak moc ho vzdělávání baví a naplňuje. Popsal nám: „*Vzdělání se stalo součástí mojí práce. Nesouvisí to jen s koučinkem, musím se vzdělávat i v části business koučinku a v tom, co dělám s firmami. Našel jsem ale konečně prostor pro to, co mě baví, a to je permanentní a neustále studium. A to je jedna z nutností pro to, abych dokázal neustále růst. Vzdělávám se neustále. Jezdím na summity po celém světě. Neustále čtu.*“ Respondentka 3 nám řekla: „*Neřekla bych, že se přímo vzdělávám, protože to není učení se něčemu. Jsou to ale spíš sebezážitkové aktivity a to jsem pořád v něčem.*“ Respondentce 6 koučování úplně změnilo pohled na učení se. „*Už od základní školy jsem nesnášela učení se. Koučování mi na něj úplně změnilo pohled.*“ Ptali jsme se respondentů také na to, jaká je jejich hlavní motivace se vzdělávat. Respondentka 3 nám uvedla, že se vzdělává proto: „*Protože na sobě chci pracovat. Každý profesionál se potřebuje také sytit, aby mohl rozdávat.*“ Respondentka 4 také považuje vzdělání jako ingredienci k tomu, aby mohla dávat. Říká: „*Hlavní motivace se vzdělávat je pro mě chtít vědět víc, abych mohla dále pomáhat ostatním.*“ Respondent 2 nám sdělil: „*Vzdělávání se mě nutí vylézat z komfortní zóny.*“ Respondent 1 zmínil ve vztahu k motivaci vzdělávat se také aspekt trhu. „*Vzdělávám se, protože chci i protože musím. Navíc je tu aspekt trhu, který tlačí na to, aby se kouč vzdělával, aby měl certifikace a ukázal, že je opravdu dobrý a maká na sobě.*“

Oblast Zdraví

Zdraví a vitalitu vnímá většina lidí, jak roky běží, stále víc a víc. I naši respondenti většinou přisuzovali změnu v této oblasti spíše osobnímu nastavení a času. Mělo tedy koučování u našich respondentů nějaký vliv na vývoj v této oblasti? Respondent 1 uvedl: „*Bezpochyby ano. Profese kouče je spíše sedavá a nezdravá a i to na mě tlačí, abych se sebou něco dělal, abych se úplně nerozpadl.* Na otázku vnímání psychického zdraví a pohody nám respondent 1 řekl: „*Čím více se do sebe ponořuji, tím více se někdy cítím v pohodě a odkrývám si věci, které mi dochází, že mi vadí a že neumím. To někdy člověka shodí. Určitě je tam ale stoupací tendence.*“ Respondentka 4 nám sdělila,

že: „Částečně v tom bylo namočené i koučování. Jednu dobu jsem měla tendenci směřovat ke všemu zdravému, strava, bytí ...všechno.“ Díky několika sezením s klienty si ale uvědomila, že: „je lepší spíš poslouchat svoje tělo a nepřehánět to.“ Pro respondenta 7 to byla velmi náročná otázka. Řekl nám, že: „Záleží, o jakém koučinku se bavíme. Třeba gestalt přístupy v koučinku, kterým jsem se hodně věnoval, vám dají poměrně dost. Dají vám uvědomění toho, že musíte být v kondici, abyste mohli tuto práci vůbec dělat.“ Respondent 2 nejen díky koučování pochopil, že „Práce na sobě není se jen vzdělávat, ale i se poslouchat a vnímat. Dnes dvakrát týdně pravidelně cvičím jógu. Není to ale jen věc koučování, jde to ruku v ruce se vším, co se mi v životě stalo.“ Respondentka 8 nám na otázku změny psychického zdraví a vnitřní pohody řekla: „Jsem od přírody šťastná povaha, díky koučování je to už jen lepší.“ Respondent 5 vnímá změnu spíše v přístupu péče o zdraví: „Ke zdraví u mě koučink nepřispěl. Pomohl mi ale k tomu, jak pečovat o zdraví systematictěji. Nepřispěl nejspíš proto, že už nebylo k čemu přispět. O své zdraví jsem vždy velmi pečoval.“ Respondent 6 uvedl, že koučování nijak neovlivnilo jeho přístup ke zdraví. „Koučování neovlivňuje můj pohled na zdraví, je to spíše věc mého osobního přístupu. Zdraví je pro mě nesmírně důležité. Změna spíš přichází s věkem.“ Zdraví respondentky 3 také nebylo koučováním nijak ovlivněno. Říká: „Ne práce kouče, ale můj životní styl velmi ovlivnil mou péči o zdraví a tělo.“

Oblast stravování

Oblast stravování přímo navazuje na oblast péče o zdraví. Většina respondentů se shoduje na tom, že změny v této oblasti jsou spíše důsledkem zvyšujícího se věku. Respondentka 8 přiznává, že koučování nějaký vliv na její stravování mělo, ale: „Ano nějaký vliv tam byl, ale hlavně je to díky věku.“ Respondentka 4 byla ze všech respondentů v této oblasti ovlivněna asi nejvíce. Sdělila nám: „Na tohle mělo koučování velký vliv. U jednoho klienta jsem přišla na to, že je podstatné, aby byl člověk v pohodě. Je jedno, co člověk jí.“ Respondent 2 nám řekl, že změna v této oblasti je přímý následek toho, když se člověk zaměřuje na svoje tělo a duši. „Prošel jsem si změnu v mnoha ohledech i v oblasti stravování a konzumace alkoholu, nealkoholu. Když se člověk zaměří víc na sebe, na tělo a duši, tak ho to přirozeně vede ke změně.“

Respondent jedna s úsměvem dodal: „*Neřekl bych, že na to mělo vliv koučování, spíše moje žena.*“ Respondentka 3 to vnímá tak, že: „*S věkem se hodně mění stravovací návyky.*“ Stejně tak respondentka 6 přisuzuje tuto změnu času. „*Opět je to spojené s časem. Jídlo je důležité, ale nechci říkat, že jsem na tom nějak dobře. Jím ve spěchu. Mohlo by to být o dost lepší.*“ Respondentka 5 říká, že: „*Z hlediska koučování se nic nezměnilo.*“ Stejná je odpověď respondenta 7: „*Nevidím tu žádný zvláštní dopad.*“

Oblast pohybu a sportu

Oblast sportování je další oblastí, která přímo navazuje a doplňuje oblast péče o zdraví. Má koučování nějakou přímou souvislost s tím, jak naši respondenti vnímají potřebu pohybu? Respondent 1 nám řekl: „*Když koučuji, tak sedím a nic nedělám, proto se musím hýbat, aby tělo nechřadlo.*“ Respondentka 6 se díky koučování dívá na sport trochu jinak. „*Jedna oblast koučování vychází ze sportu a to mi hodně změnilo pohled a přístup ke sportu.*“ Respondent 5 nepocítuje žádnou změnu. Řekl nám: „*Vždycky jsem se hodně hýbal a i dnes sportuji. Koučování můj přístup nezměnilo.*“ I respondent 7 říká: „*Taky tu nevidím žádný dopad.*“ Respondentka 8 nám naopak sdělila, že díky koučování pochopila důležitost pohybu. Říká: „*Dnes už znám důležitost pohybu. Pravidelně chodím plavat, chodím na procházky se psem a začala jsem cvičit jógu.*“ Respondenti 2 a 4 díky koučování pochopili, že podstatné dělat to, co chtějí a co si jejich tělo aktuálně žádá. Respondent 2 nám sdělil: „*V jeden moment jsem začal víc sportovat a pak jsem zjistil, že to asi není to, že to potřebuju. Koučování mě pomáhá zjišťovat, co chci víc dělat. Díky koučování si uvědomuji souvislost mezi psychickou a fyzickou energií.*“ Respondentka 4 nám pověděla svou zkušenost: „*Jednu dobu jsem hodně sportovala, pak jsem úplně přestala a přišly výčitky. A pak přišlo uvědomění toho, že stačí dělat to, co chci dělat a to, co potřebuji.*“

Oblast financí

Oblast financí byla pro respondenty vždy důležitá. Důležitá je pro ně i dnes. Tato oblast prošla druhým nejmenším nárůstem na důležitosti. Podle odpovědí respondentů je to však koučováním třetí nejvíce ovlivněná oblast. Jak tedy koučování ovlivnilo oblast financí v životech našich respondentů? U většiny respondentů se naprosto zásadně změnil pohled na finance. Respondentka 4 uvádí: *„Začala jsem se na peníze dívat úplně jinak. Dříve pro mě byly peníze něco, co potřebuji a myslela jsem si, že mít peníze je špatné. Dnes mám peněz víc a vím, že je potřebuji. Zároveň je tam pohled toho, že mě peníze štvou. Štve mě, že je potřeba všechno platit.“* Respondentovi 5 pomohlo koučování si uvědomit dopad peněz. *„Koučování mi pomohlo v tom, že jsem realističtější v tom, co chci realizovat, aby to mělo nějaký ekonomický dopad. Víc si uvědomuji, jaký mají peníze dopad.“* Respondent 2 popisuje, jak mu skrze změnu hodnot koučování pomohlo vnímat úplně z nového úhlu pohledu. Sdělil nám: *„Souvisí to se změnou mých hodnot. Dříve jsem byl ten mačo, který byl zaměřený na pozici, moc, drahý auto a velký příjem a byl to můj cíl. Ted' vím, že je podstatnější to za tím. Nedělám tu práci pro peníze, dělám jí proto, že mě baví a vím, že mi ty peníze přinese. Peníze jsou pro mě dnes hlavně prostředek ke svobodě.“* I respondent 1 popisuje vztah mezi financemi a jeho hodnotami. *„Dnes mám reflektovanější vztah k penězům. Vím, jaký k nim mám vztah, jaký mají vztah k mým hodnotám.“* Stejně jako respondentovi 2 i respondentovi 1 dávají peníze svobodu. *„Peníze mi dávají klid a svobodu. Pocit, že je umím vydělat poctivě a ještě někomu pomoci je skvělý. Dalším důležitým aspektem v této oblasti bylo uvědomění si svojí hodnoty na trhu práce. Uvědomění, že si mohu říct hodně peněz a že pro klienta to má tu hodnotu.“* Respondentka 3 také popisuje zásadní změnu v návaznosti na koučování a stejně jako u předchozích respondentů i pro ni jsou dnes peníze cesta ke svobodě. *„Dříve jsem byla hodně šetrivá a byla jsem skrblick. Dnes jsem podstatně velkorysejší. Vůbec netrpím strachem, že bych měla nouzi. Peníze jsou pro mě hlavně svoboda. Když mám chuť se někam jet podívat, tak jedu, nemusím počítat, jestli na něco mám nebo nemám.“* Zároveň ji však množství peněz neovládlo. Sdělila nám, že: *„I když na něco mám a mám na větší luxus, tak si ho nedovolím, protože si myslím, že je lepší ty peníze dát třeba na charitu.“* Stejně tak respondentka 6 zmiňuje důležitost využívání peněz k pomoci a službě druhým. *„Peníze jsou a vždycky byly důležité, bez nich si nekoupíte jídlo, zdraví, nic. Spíše se u mě změnil pohled na to,*

proč je vydělávat. Dříve to bylo proto, že jsme potřebovali přežít. Dneska je to, protože chci, abych mohla investovat do neziskových projektů. Osobně nemám hodnotu k penězům, protože je potřebuju pro svůj životní styl, ale baví mě je vydělávat, abych je mohla smysluplně použít.“ Respondentka 8 nám sdělila, že díky koučování vnímá ve svém životě: „*Všeobecnou hojnost.*“ Respondent 7 nevnímá vliv koučování na změnu vnímání oblasti financí. „*Tady si myslím, že jsem ovlivněn jinými věcmi, spíš více duchovníma.*“

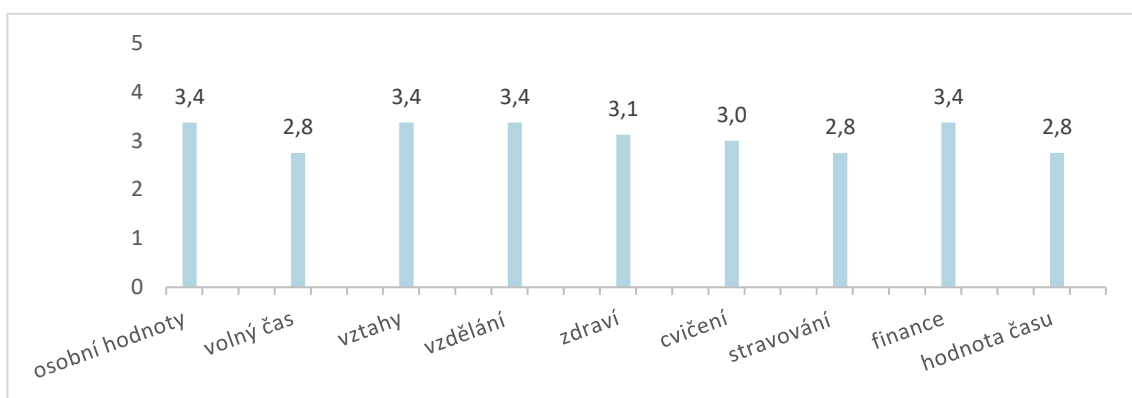
Oblast vnímání hodnoty času

Oblast vnímání hodnoty času byla respondenty, než začali koučovat, nejméně důležitá. Dnes ji radí mezi nejdůležitější oblasti. Tato oblast prošla vůbec největší změnou na důležitosti a podle našich respondentů je to po oblasti vzdělání druhá koučováním nejvíce ovlivněná oblast. Respondent 1 uvedl: „*Vážím si mnohem víc času a vybírám si, čím ho strávím. Vybírám si zakázky, do kterých chci jít. Mohu si vybrat, čím strávím svůj čas.*“ Respondentka 3 nám řekla: „*Můj čas byl a je velmi vzácný. Díky koučování už umím věci lépe prožívat.*“ Respondentka 6 nám sdělila: „*Času mám míň, než bych potřebovala. Vím ale, že si za to můžu sama, jako každý. Čas pro mě má velkou hodnotu, protože ho chci trávit s rodinou a lidmi, které miluji. Koučování mělo na tuto změnu velký vliv, protože když čas nemám, tak hledám kouče.*“ Respondentka 4 uvedla: „*Vnímám vděčnost za každou věc.*“ Respondent 2 se díky koučování naučil soustředit na to, aby si více užíval to, co dělá. „*Více se zaměřuji na to, aby kdykoliv něco dělám, jsem tam měl tu vášeň, ten enjoy.*“ Respondentka 8 popisuje hodnotu svého času z pohledu práce: „*Moje hodnota času je poměrně vysoká, mám vysokou odbornost.*“ I respondent 7 přiznává nějaký dopad koučování na vnímání hodnoty času. Řekl nám: „*Má to nějaký dopad na hodnotu vlastního času a služby jako takový. Člověk více chápe rozdíl mezi profesionálně vedeným rozhovorem a rozhovorem.*“ Respondent 5 nepřisuzuje koučování žádný vliv na změnu v této oblasti. „*S věkem se mi hodnota času neustále zvedá. Koučování na to vliv nemá.*“

Doplňující grafy

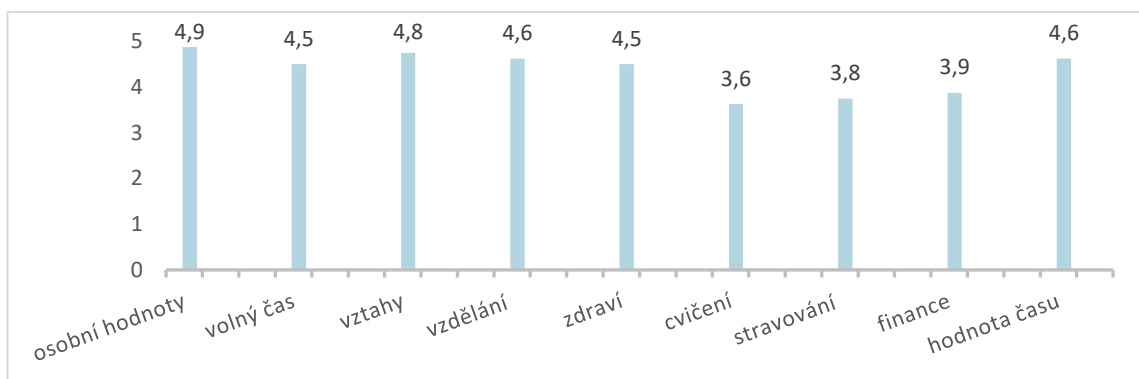
Níže uvedené grafy nám ukazují, jak důležité byly pro kouče zkoumané oblasti před tím, než začali koučovat, jak jsou důležité dnes a jaký vliv mělo koučování na tuto změnu. Metrické údaje z dotazníku doplňují informace z rozhovorů, abychom si byli schopni udělat představu nejen o tom, jakým způsobem koučování ovlivnilo dané oblasti, ale i o tom, jak moc je ovlivnilo.

Graf 1: Důležitost oblastí před začátkem koučování



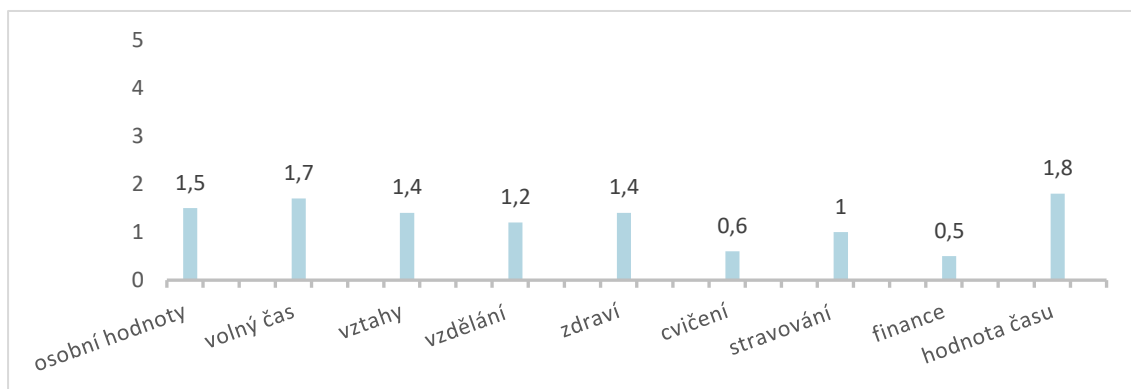
Zdroj: Autor, 2017

Graf 2: Důležitost oblastí dnes



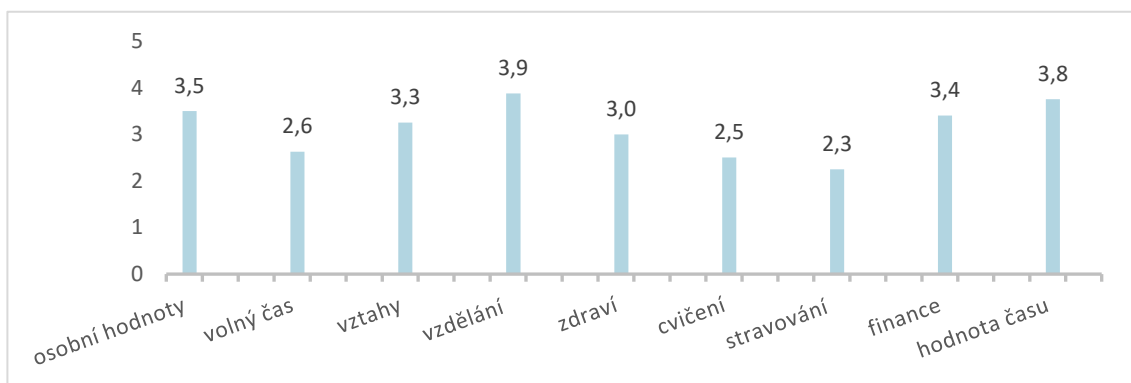
Zdroj: Autor, 2017

Graf 3: Změna důležitosti oblastí



Zdroj: Autor, 2017

Graf 4: Vliv koučování na změny v oblastech



Zdroj: Autor, 2017

Jaký by měl být ideální kouč?

Jelikož je český trh plný „řádoby koučů“, je pro klienty často obtížné vybrat si správného kouče. Proto doporučujeme vždy sledovat odbornou kvalifikaci kouče, počet hodin výcviku a počet odkoučovaných hodin, není také od věci si na kouče najít reference. Silně také doporučujeme při výběru kouče dávat váhu tomu, zda kouč působí v některé organizaci sdružující kouče. Je to totiž jediná „záruka“ toho, že bude kouč profesionál a bude postupovat v souladu s etickým kodexem. Zajímalo nás, jaký by podle profesionálních koučů měl kouč být. Co kromě odbornosti od kouče vyžadovat? Ptali jsme se proto našich respondentů na to, jaký by podle nich ideální kouč měl být. Na tuto otázku jsme se ptali na samém závěru rozhovoru. Na začátku rozhovoru jsme se

respondentů ptali na to, jací jsou oni, jako koučové. Tyto dvě otázky jsme záměrně umístili daleko od sebe, abychom snížili šanci, že budou koučové záměrně odpovídat stejně. U této otázky respondenti ani na chvíli neváhali. Kouč by podle nich měl být: *„Pokorný, měl by být schopný sebereflexe, měl by mít rád lidi, měl by být hladový po této práci, užitečný, pokorný, akreditovaný, lidský, profesionální, sebevědomý, respektuplný, otevřený, zvědavý, měl by mít víru v lidi, měl by mít klienta na prvním místě, vnímavý, měl by dát klientovi prostor, empatický a měl by rozumět tomu, co dělá.“* U těchto odpovědí si můžeme všimnout, že se některé shodují s odpověďmi na otázku, „Jaký jsem já, jako kouč?“. Jen ve dvou případech však respondent uvedl stejnou odpověď na obě otázky a vždy pouze u 1 z 5 vlastností. Kromě odborných dovedností doporučujeme kouče vybírat i podle jeho osobnosti. Nemusíte nutně dělat složitý rozbor jeho charakteru. Vždy se ale držte zlatého pravidla – s koučem se musíte cítit dobře a musíte spolu být „na stejné vlně“.

ZÁVĚR

V teoretické části jsme shrnuli základní poznatky o koučování, které tuzemská odborná literatura nabízí. Čtenář by nyní měl být schopen si udělat reálný obrázek o tom, co je koučování, jak funguje a co mu může přinést. Podařilo se nám vyvrátit domněnku, že koučové vykonávají tuto profesi jen kvůli vysokému finančnímu ohodnocení. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že mezi hlavní motivační faktory patří láska k lidem, služba, touha po poznání a rozvoji a chuť v tom pomáhat ostatním. Motivace finančního ohodnocení samozřejmě zastoupena byla, koučové sami přiznávají, že peníze jsou v dnešní době nezbytné a samozřejmě se jim líbí, že jsou dobře finančně ohodnoceni, zdaleka to však není jejich hlavní motivace. Drtivá většina z nich se ani neživí čistě koučováním. Další důležitý fakt, který většina lidí neví je, že částka, kterou si koučové účtují za jedno sezení, zdaleka není jejich čistý příjem. Z této částky si koučové platí své výcviky, přičemž jeden výcvik se pohybuje řádově v desetitisících. Zahraniční výcviky, které většina z nich má, jsou pak ještě dražší. K tomu si každý kouč působící v některé z organizací sdružující kouče platí povinné supervize a většinou svého vlastního kouče, aby se dál rozvíjel a mohl tak přinášet klientům co nejkvalitnější služby.

Zjistili jsme, že koučování má obrovský dopad na většinu oblastí života kouče. Nejvíce koučování ovlivnilo oblasti vzdělávání, osobních hodnot, hodnoty času a oblast financí. Koučování naučilo kouče se neustále vzdělávat. Koučové si vybudovali pozitivní přístup ke vzdělání a berou ho jako přirozenou součást svého života. Všichni naši respondenti se denně a systematicky vzdělávají. Naprosto zásadní jsou pro kouče také jejich osobní hodnoty. Díky koučování jsou koučové schopni si své hodnoty plně uvědomovat a pracovat s nimi. Díky koučování má také většina našich respondentů zdravější a vědomější vztah k penězům. Berou peníze jako prostředek a nejsou jimi svazováni. Naučili se také vnímat vztahy kolem sebe, být v nich vědomější a budovat je na zdravých základech úcty a porozumění. Menší vliv mělo koučování v oblastech stravování, pohybu a trávení volného času. Většina koučů přisuzuje změny v těchto oblastech přirozenému plynutí času.

Naše doporučení pro další šetření v této oblasti je udělat plošnější výzkum o více respondentech, abychom byli schopni ověřit nebo vyvrátit, že koučování takto ovlivňuje všechny profesionální kouče nebo alespoň většinu z nich. Musíme brát v úvahu, že naši respondenti se průzkumu účastnili dobrovolně, protože je pro ně koučování významné a chtěli se tak podílet na něčem novém a pro ně zajímavém. Zajímavé by také bylo srovnání vlivu koučování a jiných rozvojových metod. Například zjistit, jak mentoring ovlivňuje mentory nebo profese učitele vyučující kantory a porovnat tyto výsledky s těmi našimi. Uvědomujeme si také, že koučování samo o sobě z nikoho lepšího člověka neudělá. Je velmi pravděpodobné, že například účetní může mít stejně zvědomělé vztahy a hodnoty a bude se také denně a ráda vzdělávat. S našimi výsledky však můžeme konstatovat, že koučování tento rozvoj aktivně podporuje a kouče k němu vybízí.

Zabere to nejspíš ještě několik let, než bude koučování širokou veřejností pochopeno ve svém pravém slova smyslu. Možným krokem pro zlepšení této situace by byl důraz na jasné doplnění a definování kompetencí této profese. Tím by měly organizace sdružující kouče, podobně jako je tomu u jiných regulovaných profesí, možnost hlídat kouče působící na Českém trhu. Další možností, která nás napadla, je vyučovat koučování jako obor na vysokých školách a systematicky tak vzdělávat nové generace. V zahraničí je toto již běžné. V ČR některé VŠ nabízejí placené workshopy koučování. Další možností je udělat plošné výzkumy o tom, co koučování přináší klientům v ČR. V zahraničí už tyto výzkumy proběhly, jejich výsledky však nemůžeme vztáhnout na Českou populaci. Rádi bychom tak využili našeho členství v ČAKO a v rámci naší magisterské práce navázali spolupráci se všemi kouči ze všech organizací sdružující kouče a udělali výzkum na všech jejich klientech. Získaná data bychom pak mohli publikovat a opřít efektivnost koučinku o jasná fakta.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BÍLÝ, Jan. *Úžasná síla celku: organizační, podnikové a experimentální konstelace*. Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-049-2.
- CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.
- DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.
- DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1897-9.
- FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
- GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.
- JONES, Gillian a Ro GORELL. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: kompletní poradenství k obohacování lidí*. Praha: Pragma, 2013. ISBN 978-80-7349-357-8.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: [psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese]*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 3.vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1154-9.
- ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7349-206-9.

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

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

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

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

CESTA K ÚSPĚCHU. *Výhody a nevýhody interního koučinku* [online]. ©2014 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/vyhody-a-nevyhody-interniho-koucinku/>

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ. *O asociaci* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ. *Akreditace* [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/akreditace/>

EMCC CZECH REPUBLIC. *O EMCC* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://emcc-czech.cz/o-nas/>

INTERNATION COACH FEDERATION ČR. *Co je ICF koučink* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

INTERNATION COACH FEDERATION ČR. *Etický kodex* [online]. ©2015 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>

INTERNATION COACH FEDERATION. *About* [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.org/about/?navItemNumber=557>

INTERNATION COACH FEDERATION ČR. *Výhody plynoucí z koučování* [online]. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/proc-koucink/vysledky-pruzkumu.html>

INTERNATION COACH FEDERATION ČR. *O nás* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/o-nas.html>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kouč* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101573&kod_sm1=11

ZPRAVODAJSTVÍ 24. *Za kouče se v České republice označuje 4000 lidí, členem profesní organizace je ale jen zlomek z nich* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://zpravodajstvi24.cz/za-kouce-se-v-ceske-republice-oznacuje-na-4-000-lidi-clenem-profesni-organizace-je-ale-jen-zlomek-z-nich/>

SEZNAM ZKRATEK

- ČAKO - Česká asociace koučů
- EMCC - European Mentoring & Coaching Council
- ICF - International Coach Federation (Mezinárodní federace koučů)
- NSP - Národní soustava povolání

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Koučování zvyšuje produktivitu – Mezinárodní federace koučů.....	18
Obrázek 2: Koučování zvyšuje produktivitu – Mezinárodní federace koučů.....	18
Obrázek 3: Tabulka učení - John Whitmore.....	19
Graf 1: Důležitost oblastí před začátkem koučování.....	58
Graf 2: Důležitost oblastí dnes.....	58
Graf 3: Vliv koučování na změny v oblastech.....	59
Graf 4: Změna důležitosti oblastí.....	59

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martin Marušák

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: prezenční

Název práce: Vliv koučování na rozvoj a další vzdělávání kouče

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.