

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

KOUČOVÁNÍ A JEHO EFEKT VE FIRMÁCH

COACHING AND ITS EFFECT IN COMPANIES

Bakalářská diplomová práce

Autor: Zdenka Kubínová

Vedoucí práce: Mgr. David Kryštof

Olomouc 2015

Obsah

Úvod	1
1 Koučování.....	3
1.1 Definice pojmu koučování	3
1.1.1. Definice koučování podle zakladatelů profesionálního koučování.....	3
1.1.2 Definice koučování podle profesních organizací koučů	4
1.1.3 Vymezení koučinku v odborné literatuře	4
1.2 Historický a etymologický kontext koučování	6
1.3 Základní principy koučování	8
1.4 Vymezení koučování vůči jiným metodám práce s lidmi	11
1.4.1 Koučování a terapie.....	11
1.4.2 Koučování a mentorování	12
1.4.3 Koučování, konzultování, poradenství.....	14
1.4.4 Koučování trénink a školení.....	15
2 Charakteristika kouče, koučovaného a koučovacího vztahu	16
2.1 Kouč	16
2.1.1 Nároky na osobnost kouče	17
2.1.2 Odbornost kouče	18
2.1.3 Kompetence kouče	19
2.1.4 Role kouče.....	19
2.2 Koučovaný.....	20
2.3 Vztah mezi koučem a koučovaným.....	21
3 Koučovací proces.....	22
3.1 Základní modely koučování	23
3.1.1 Model GROW	24
3.1.2 Model ACHIEVE.....	25
3.1.3 Model ADAPT	27

3.2 Nástroje koučování.....	28
3.2.1 Otázky	28
3.2.2 Aktivní naslouchání	30
3.2.3 Zpětná vazba	31
4 Koučování a možnosti jeho uplatnění ve firemní praxi	32
4.1 Oblasti specializace koučování.....	32
4.2 Formy koučování.....	34
4.2.1 Skupinový a týmový koučink.....	34
4.2.2 Individuální koučink a sebekoučování	35
5 Efekt koučování ve firmách	37
5.1 Efekt využití koučování ve firmách z pohledu integrální andragogiky.....	37
5.2 Efekt koučování na rozvoj a vedení pracovníků ve firmě	38
5.2.1 Řízení lidských zdrojů s využitím koučování	39
5.2.2 Efekt koučinku na rozvoj lidských zdrojů firmy	41
5.2.3 Efekt koučování na řízení pracovního výkonu.....	42
5.3 Přínosy koučování ve firmách	43
Závěr	2

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou bakalářkou práci vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Davida Kryštofa a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. března 2015

.....

Zdenka Kubínová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Davidu Kryštofovi za všechny cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování práce. Děkuji mu především za trpělivý přístup k vedení mé práce, který mi byl názornou ukázkou využití koučování v praxi.

Můj vděk bych na tomto místě ráda vyjádřila i své matce, která mi po celou dobu psaní poskytovala podporu a inspiraci.

Úvod

Koučování do České republiky přišlo v podobě mohutné módní vlny, která k nám dorazila na počátku devadesátých let minulého století z Ameriky a Velké Británie. Svoji popularitu si koučování získalo jako jedna z nejefektivnějších metod rozvoje a vedení lidí, která je univerzálně využitelná v jakékoliv oblasti lidského života. Vlna nadšení z koučování ani po více jak dvaceti letech stále neopadá, protože koučování přináší prokazatelné výsledky jednotlivcům i organizacím.

Popularita koučování v českém prostředí je však provázena poměrně dost ambivalentními postoji. Jedněmi je koučování oslavováno jako velmi prospěšná a efektivní metoda k dosažení změny a zvýšení výkonnosti. Druzí koučování zatracují a přistupují k němu velmi skepticky. Záleží především na osobních zkušenostech s koučováním, které mohou být velmi odlišné a odvíjí se od kvality kouče a absolvovaného koučinkového programu. Osobní zkušenosti s koučováním mohou lidé čerpat jak z oblasti sportovních aktivit, tak i z oblasti firemního vzdělávání. Povědomí o koučování dotváří informace z televize, internetu, novinových článků, filmů a populárních knih. Problémem je, že tyto informace jsou mnohdy velmi zavádějící.

Cílem první části mé bakalářské práce je poskytnout celistvější náhled na to, co je profesionální koučování, čím se zabývá a na jakých předpokladech je založeno. Tato výchozí část práce má podobu základní přehledové studie o profesionálním koučováním, která je zpracována na základě poznatků z odborné literatury.

Profesionální koučování a jeho základní principy vymezují za využití odborných názorů a definic, které zachycují jeho podstatu. Takové definice nacházím u autorů odborných publikací, kteří se věnují koučování v praxi a u profesních organizací koučů. Za klíčové definice pro vytvoření odpovídající představy o profesionálním koučováním považuji definice od samotných jeho zakladatelů - Timothyho Gallweye a Johna Whitmora, kteří vymezili základní principy koučování a udělili mu tak určitý výchozí rámeček.

Na zrod a vývoj profesionálního koučování se zaměřuji i s využitím historického a etymologického náhledu na koučování. Historický vývoj koučování je spojen se snahou vymezit se vůči ostatním způsobům vedení a rozvoje lidí. Z tohoto důvodu se zmiňuji o vztahu koučování s mentorováním, terapií, poradenstvím, konzultováním a tréninkem. Vysvětlím, v čem je koučování jiné a co má s těmito metodami společné.

Po vytvoření základního přehledu se blíže věnuji aktérům koučování a způsobům vedení koučovacího procesu. Aktéry koučování jsou kouč a koučovaný, kteří mezi sebou vytváří specifickým koučovací vztah. Tento vztah je vytvářen v průběhu koučovacího procesu, při kterém jsou využívány základní modely a nástroje koučování.

V druhé části mé bakalářské práce se věnuji aplikaci koučování ve firemním prostředí a jeho efektům. Cílem druhé části mé bakalářské práce je vytvořit přehled způsobů koučování, které lze využít ve firmách a přiblížit efekt, který může využití koučování firmám přinést.

Klíčovou otázkou je způsob využití koučování firmami, které v něm vnímají obrovský potenciál pro svůj růst. Zabývám se možnostmi uplatnění koučování při řízení a rozvíjení lidí, které přináší výhody jednotlivci i firmě. V rozvoji a řízení lidských zdrojů s využitím koučování spatřuji spojitost s integrální andragogikou.

1 Koučování

1.1 Definice pojmu koučování

V současné době neexistuje jednotná všeobecně uznávaná definice koučování, která by byla společná pro všechny přístupy a školy koučování. S menší nadsázkou by se dalo říci, že každý kouč i koučovaný chápe koučování mírně odlišně v závislosti na svých vlastních zkušenostech s koučováním. Různými pohledy na obsah definice pojmu se zabývám v následujících podkapitolách.

1.1.1. Definice koučování podle zakladatelů profesionálního koučování

Angličan Sir John Whitmore a Američan Timothy Gallwey jsou považováni za zakladatele profesionálního koučování. Jejich způsob nahlížení na koučování lze považovat za výchozí pojetí profesionálního koučování.

Whitmore na otázku, co je to koučování odpovídá: *„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, již by bylo možné přísně používat jen za určitých stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života“* (Whitmore 2011, str. 30).

Whitmorova definice je poněkud abstraktní, přesto velice výstižná. Zdůrazňuje potřebu osvojit si nový způsob nahlížení na svět a působení na lidi v něm.

Gallwey chápe koučování jako určitý druh životního umění, které umožňuje člověku dosahovat stanovených cílů. Tuto myšlenku blíže specifikuje následovně: *„Je to umění, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jež člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, který mu umožní těchto cílů dosáhnout, ale současně ho bude uspokojovat. Toto umění vyžaduje něco, co vás nemůže nikdo zaučit: zajímat se nejen o vnější výsledky, ale i o koučovanou osobu“* (Gallwey 2010, str. 206).

1.1.2 Definice koučování podle profesních organizací koučů

Určité obecné povědomí o profesionálním koučování, založené na odborném základě a zkušenostech, nám mohou poskytnout profesní sdružení koučů působící České republice. Mezi nejvýznamnější z nich patří ICF Czech Chapter (Česká divize Mezinárodní federace koučů), EMCC (Evropská rada pro mentorink a koučink) složená z reprezentantů zastupujících národní divize EMCC po celé Evropě a ČAKO (Česká asociace koučů) sjednocující české kouče především ze systemických směrů.

Tyto tři profesní organizace koučů společně vytvořily Etickou platformu profesních organizací koučů (EPPOK). EPPOK zaručuje, že všichni koučové sdružení v těchto profesionálních organizacích dodržují etický kodex a proces koučování vedou v souladu se stanovenými kompetencemi kouče a standardy profesionálního koučování. Etický kodex a kompetence kouče přijaté Etickou platformou profesních organizací vychází především z dokumentů ICF. ICF je největší mezinárodní asociací sdružující profesionální kouče po celém světě. ICF jednoznačně definuje, jak chápe koučování a stanovuje, jaké kompetence by měl profesionální certifikovaný kouč mít.

Definice koučování od ICF zachycuje všechny nejdůležitější dimenze koučování: *„Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho 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“* (ICF 2008, str. 1).

1.1.3 Vymezení koučinku v odborné literatuře

V odborné literatuře o řízení lidských zdrojů a koučování ve firemních podmínkách je možno nalézt různá vymezení koučinku, která více či méně rezonují s již zmíněnými definicemi koučování.

Odborník na vzdělávání dospělých Plamínek koučování definuje jako formu vzdělávání dospělých, která má za úkol naučit lidi přemýšlet tak, aby byli schopni samostatně hledat a nalézat řešení problémů. Kouč člověka směřuje k určitému cíli a zároveň o něj citlivě pečuje. Koučování člověka vede k pochopení principu zvládnutí situací určitého typu a k nalezení vlastního řešení situace, což u koučovaného budí motivaci nalezené řešení využívat v praxi (Plamínek 2010, str. 43).

Ve výkladovém slovníku lidských zdrojů od Palána, který koučování chápe jako určitou formu vzdělávání na pracovišti, nalezneme následující definici: „*Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě*“ (Palán 2002, str. 105).

Stejnou myšlenku jinými slovy vyjadřuje i Birch, který již v úvodu ke své knize Koučování připomíná, že koučování souvisí především se snahou pomoci někomu splnit jeho sny. Dále uvádí, že koučování je systematická snaha zlepšovat současnou výkonnost až k cílové úrovni za pomoci otázek a rad zaměřených na změny (Birch 2005).

Suchý a Náhlovský vymezují koučování na základě svých dlouholetých zkušeností s koučováním v manažerské praxi jako specifickou dlouhodobou péči o člověka, jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Koučování za pomoci základní metod - kladení otázek, přivádí koučovaného k lepšímu poznání sama sebe i svého okolí. Na základě lepšího poznání koučovaný stanovuje svoji vizi budoucnosti a odvozuje z ní své cíle, ke kterým chce směřovat. Autoři zdůrazňují i kvalitu vztahu mezi koučem a koučovaným, který má být vztahem mezi rovnocennými partnery, založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti (Suchý a Náhlovský 2007, str. 15).

Úspěšnost a růst člověka úzce souvisí s jeho výkonností. Koučování ve firemním prostředí, jehož účelem je především efektivní a neustálé zvyšování výkonů všech zaměstnanců definuje Parma: „*Koučování důsledně pracuje se všemi potřebami a cíli, jež se na konkrétní pracovníky vztahují a pracovníky k těmto cílům buď otevřeně vedou, nebo profesionálně rozvíjejí jejich*

pracovní kompetentnost tak, aby si své cíle v rámci cílů vyšších sami vytvářeli a co nejsamostatněji jich dosahovali“ (Parma 2006, str. 31-32).

1.2 Historický a etymologický kontext koučování

V etymologickém výkladu slova koučování Crkalová a Riethof nachází jednotící prvek, který mají různé definice koučování společné: *„Původně se sloveso „to coach“ používalo ve spojitosti s přepravními službami a znamenalo přepravit někoho z místa na místo, a to mají společné i všechny definice, formy a druhy koučování – ukázat někomu určitý směr a pomoci mu dosáhnout cíle, do kterého se rozhodl dospět“ (Crkalová a Riethof 2012, str. 18).*

Podle etymologického slovníku anglického jazyka má sloveso „to coach“ tři možné významy (Harper 2014):

- 1) První a nejstarší pojetí vychází ze způsobu přepravování zásilek či osob v kočáře. Přičemž slovo coach (česky kočár) pochází z maďarštiny, přesněji z města Kocs, kde byl kočár poprvé vyroben.
- 2) Druhý význam tohoto slovesa spadá do oblasti vzdělávání a vyjadřuje přípravu (někoho) na zkoušku. Tento význam je odvozen ze slangového označení pocházejícího z Oxfordské Univerzity, kde podstatné jméno coach označovalo školitele, který studenta provede zkouškou a pomůže mu naučit se všechny důležité věci.
- 3) Nejnovější pojetí, užívané až od druhé poloviny 19. století, je spojeno s koučováním ve smyslu přípravy sportovců k dosahování lepších výkonů.

Samotné sloveso „to coach“ urazilo dlouhou cestu, když se jeho užívání z oblasti dopravy přesunulo na akademickou půdu v podobě způsobu přípravy studentů na zkoušku a následně i do sféry sportu ve smyslu přípravy sportovců k podávání stoprocentního výkonů. Z terminologie sportu si termín koučování vypůjčuje a přetváří podle svých potřeb i vzdělávání dospělých, management a řízení lidských zdrojů.

Přechod koučování ze sportu do oblasti vzdělávání dospělých a řízení lidských zdrojů lze nalézt u Gallweye. Gallwey na počátku 70. let opustil kariéru vzdělavatele a začal trénovat tenisty. Nová práce ho však vzápětí přivedla zpět ke vzdělávání, a to s úplně novým pohledem na způsoby učení a rozvíjení člověka (Gallwey 2010).

Gallwey uvádí, že práce trenéra mu přinesla mnoho zásadních poznatků o tom, jakým způsobem se lidé učí a jak je lze efektivně koučovat. Tyto poznatky popisuje v knize *The Inner game of Tennis*. Principy Inner Game jsou založeny na hluboké důvěře v přirozenou schopnost člověka učit se bezprostřední zkušeností (Gallwey 2010, str. 22). Gallweyova první kniha *Inner Game of Tennis* se brzy stala bestsellerem. Následovaly ji další knihy, které se věnovaly lyžování, golfu, muzice nebo problematice stresu.

O aplikaci metody Inner Game ve světě podnikání a managementu následně Gallwey napsal knihy *Inner game of Work* a *Inner game pro manažery - tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. V těchto knihách čerpá ze svých vlastních zkušeností s koučováním ve velkých společnostech jako je AT&T, IBM, Apple či CocaCola.

Gallwey zjistil, že jeho základní poznatek je natolik fundamentální, že jej lze aplikovat téměř v každém odvětví lidské činnosti. Gallwey přinesl světu zcela novou metodou učení se novým znalostem a dovednostem, kterou můžeme využít k neustálému rozvíjení potenciálu a zlepšování výkonu v jakékoliv oblasti života (Gallwey 2010).

Whitmore absolvoval společně s dalšími kouči Gallweyovy kurzy metody Inner Game. Gallweyovy myšlenky Whitmora velmi zaujaly. Aplikoval je při své praxi koučování a ve vlastních kurzech metody Inner Game. Whitmore Gallweyovu metodu více přizpůsobil sféře podnikání. Metodu Inner Game dále rozpracovával a vytvořil tak základní principy profesionálního koučování, které si přiblížíme v následující podkapitole. Whitmore a Gallwey společně založili vzdělávací agenturu Inner Game Ltd., která se dodnes věnuje rozvíjení koučování a dalších rozvojových nástrojů pro práci s lidmi (Whitmore 2011).

Whitmore je jedním z nejúspěšnějších světových koučů. Za jeho úspěchy v koučování mu byl udělen titul Sir. Proslavil koučovací model GROW, který je v Británii nejčastěji využívaným modelem koučování (Dembkowski, Eldrige, Hunter 2009, str. 89).

Poté, co byly stanoveny základní principy a způsoby práce s klienty, začalo koučování postupně pronikat do celého světa. Vznikaly národní i mezinárodní organizace zabývající se koučováním. Dnes je profesionální koučování vnímáno jako specifická svobodná profese, jejíž vykonávání se snaží řídit a vymezovat standardy a směrnice profesních sdružení koučů.

Po odborné stránce se koučování stále vyvíjí. Crkalová a Riethof uvádí, že v současnosti je koučování multidisciplinární obor, který čerpá z psychologie, teorie organizací, teorie systémů, neurověd, lingvistiky, spirituality a dalších. (Crkalová a Riethof, 2012, str. 22).

Koučování zároveň přestává být obecným přístupem k učení a rozvíjení člověka, ale stále více se specializuje na specifické oblasti lidského života. Postupně vznikala celá řada nových modelů a způsobů koučování, které vycházejí z poznatků různých psychologických směrů a z praxe dalších metod učení a rozvoje lidského kapitálu.

1.3 Základní principy koučování

Koučování se opírá o obecné základní principy Gallweyovy metody Inner game. Za pomoci kouče se na naše postoje můžeme podívat z odlišných úhlů pohledu a najít ten nejefektivnější způsob, jak náš výkon zlepšit. Pomocí metody Inner game můžeme překážky ve výkonu nalézat a postupně je odstranit (Gallwey 2010).

Gallweyova metoda je založena na třech principech:

Prvním z nich je **vnímání**, které je nehodnotící, a tím i prospěšné. Druhým principem je **důvěra**, kterou máme ve své vlastní schopnosti a zkušenosti. Třetím principem je možnost **volby**, která souvisí s volbou cíle koučování (Gallwey 2010, str. 30).

Tento poznatek shrnuje Gallwey vzorcem:

$$V = P - I$$

Písmeno V v rovnici zastupuje výkon, který podáváme, ať už se jedná o sportovní výkon nebo řešení složitého podnikatelského problému. Písmeno P vyjadřuje potenciál, jímž disponujeme, který je snížen o „I“ interferenční faktory neboli rušivé vlivy, kvůli kterým se výkon málokdy rovná potenciálu. Interferenční faktory výrazně snižují skutečný výkon. Interferenčními faktory mohou být například mírné pochyby o sobě samém, chybné předpoklady či obavy z neúspěchu (Gallwey 2010, str. 39).

Jinými slovy: „*Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon*“ (Whitmore 2011, str. 21).

Tento předpoklad, který je zároveň podstatou koučování Whitmore přejímá od Gallweye. Podle Whitmora je nejdůležitější na lidi nahlížet z hlediska jejich potenciálu. V každém člověku se skrývá obrovský potenciál, který je potřeba pouze uvolnit, aby člověk dosahoval vyšší výkonnosti (Whitmore, str. 24).

K uvolnění potenciálu dojde, pokud se koučováním podaří efektivně od bariéry, které leží v cestě za dosažením lepšího výkonu. Za hlavní vnitřní bariéru, na základě svých zkušeností s koučováním, Whitmore považuje nedostatečnou **důvěru** ve vlastní schopnosti. Základním cílem koučování je tudíž posílit víru koučovaného ve vlastní schopnosti. K tomu je zapotřebí docílit **lepšího vnímání reality** a zvýšit **odpovědnost** koučovaného (Whitmore 2011, str. 28-30).

„*Prvním klíčovým prvkem koučování je orientace koučovaného na vnímání reality, které je výsledkem soustředění pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace*“ (Whitmore 2011, str. 45).

Koučování umožňuje zlepšit vnímání reality, zvýšit soustředění a tak dosáhnout lepších výkonů. Lepší vnímání reality vyžaduje zaměřit pozornost jak na vnímání vnějšího světa, tak i na vnitřní prožívání člověka. Správné ukotvení v realitě pomáhá jedinci pochopit stávající situaci z různých úhlů pohledu. Umožňuje zjistit, na čem je potřeba zapracovat a nalézt způsoby, jak dosáhnout životních i profesních cílů.

Whitmore zdůrazňuje, že koučování vyzdvihuje jedinečnost každého člověka a rozvíjí jeho schopnosti a sebedůvěru, které jsou klíčové pro zdokonalování jedince. Rozvíjení sebedůvěry spěje k samostatnosti a soběstačnosti člověka. Vytvoření a posílení důvěry ve vlastní schopnosti umožňuje plně převzít a uvědomit si odpovědnost za své jednání (Whitmore, 2011, str. 46).

Crkalová a Riethof naznačují, jak princip odpovědnosti při koučování funguje: *„Koučování je založeno na principu, že jedinec je plně odpovědný za svůj život a za výsledky, jichž dosahuje. Kouč neříká, co konkrétně máte udělat, ani není od toho, aby to dělal za vás. Pokud by tak činil, odebíral by vám odpovědnost i vaši „moc“ věci řešit“* (Crkalová a Riethof, 2011, str. 24).

Převzetí odpovědnosti za své výsledky přináší změnu, kterou je zvýšení výkonu a motivace jedince. Převzít odpovědnost za své myšlenky, činy a rozhodnutí, znamená, že pochopíme, že můžeme udělat chybu, ale také že můžeme dosáhnout úspěchu. K úspěchu i neúspěchu nás vede cesta, pro kterou jsme se sami dobrovolně rozhodli.

Převzetí odpovědnosti souvisí s možností volby. Jak uvádí Whitmore: *„Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby“* (Whitmore 2011, str. 48). Možnost volby vychází z předpokladu, že neexistuje pouze jedna jediná cesta, jak problém vyřešit, existuje spousta různých cest a tu správnou, která vede k cíli, si musí každý sám vybrat. Koučování nabízí pohled na problém z různých stran a umožňuje koučovanému nalézat více možností, jak daný problém řešit. Záleží jen na koučovaném, kterou možnost zvolí a jakých výsledků na základě své volby dosáhne.

1.4 Vymezení koučování vůči jiným metodám práce s lidmi

Je důležité vymezit, v čem je koučování specifické, jak se odlišuje od dalších metod práce s lidmi nebo naopak, co má s nimi společného. V praxi bývá koučování často mylně zaměňováno s dalšími metodami vzdělávání dospělých, jako je především mentorování, konzultování, poradenství, terapie či trénink. Mezi těmito metodami a jejich přístupy ke klientovi existuje řada základních rozdílů.

Tyto základní rozdíly lze snadno ilustrovat metaforou o řízení auta, kterou koučové často využívají pro její názornost (Wilson 2005):

- **Terapeut** bude zkoumat, co vám brání v řízení auta.
- **Mentor** s vámi bude sdílet své tipy a zkušenosti s řízením auta.
- **Konzultant** bude naslouchat vašim obavám z auta.
- **Poradce** vám poradí, jak správně řídit auto.
- **Kouč** vás bude povzbuzovat a podporovat při řízení auta.

1.4.1 Koučování a terapie

Hlavní rozdíl mezi koučováním a terapií, lze spatřit v časovém zaměření. Koučování je orientováno na dosažení rozvojových cílů v budoucnosti, kdežto terapie řeší problémy, které vznikly v minulosti, projevují se až do současnosti a je třeba je odstranit. Terapie je určena pro klienty, u kterých se vyskytuje nějaký psychický problém, který vyžaduje léčení. Proto je důležité, aby kouč dokázal rozpoznat, kdy je osobní problém klienta natolik závažný, že už vyžaduje pomoc psychoterapeuta (Wilson 2005).

Woods ve své knize cituje Granta, který trefně vystihnul rozdíly mezi terapií a koučováním v přirovnání ze sportovního prostředí: „ *Terapie je jako pomáhat někomu se zlomenou nohou opět chodit. Koučink klientovi pomáhá uběhnout míli za čtyři minuty* „(Woods 2012, str. 11).

Hlavním rozdíly mezi koučováním a terapií přehledně shrnuje Horská (Horská 2009, str. 18):

- Koučování se zaměřuje na zdravého jedince, který je schopen se se svými problémy vypořádat sám, avšak s pomocí kouče mu to jde lépe a rychleji.
- Koučování zefektivňuje proces myšlení a rozhodování, usnadňuje tak koučovanému nalézt optimální řešení problému pouze vhodným nasměrováním.
- Terapie pracuje s jedinci, kteří čelí takovému problému, kdy je řešení situace nad jejich možnosti a tento problém negativně ovlivňuje jejich prožívání.
- Terapeut se v dlouhodobém procesu snaží negativní prožívání redukovat a zamezovat působení negativních faktorů jako je stres, osobní krize či přetížení.

1.4.2 Koučování a mentorování

Rozdíl mezi koučováním a mentorováním popisuje Woods: „*Mentorování je předávání znalostí, zkušeností a dovedností obvykle někým uvnitř organizace, kdo je starší a zkušenější. Obvykle se jedná o specifické kariéře orientované informace. Mentor obvykle dosáhl cílů osobně, zatímco kouč nemusí mít žádné zkušenosti z daného oboru*“ (Woods 2012, str. 10).

V nárocích na vlastní zkušenosti kouče a mentora lze nalézt zásadní rozdíl mezi mentorováním a koučováním. Mentor by měl být zkušeným odborníkem na daný problém, vycházet z vlastních bohatých zkušeností a umět je předat vhodným způsobem tak, aby příjemce mentorování dokázal sdílené zkušenosti implementovat ve své praxi.

Podstatnou odlišnost mezi koučováním a mentorováním lze podle Langerové spatřit v délce intervence a zaměřenosti dané metody. Koučování je podle jejího názoru relativně rychlou intervencí, která závisí na konkrétním tématu, cíli a oblasti (Langerová 2008).

Mentorování je déle trvající spolupráce, která využívá podobnosti rolí jedinců či situací, se kterými se mentor v minulosti potýkal a nyní se s nimi musí vypořádat mentorovaný (Langerová 2008).

Mentor provádí svého svěřence všemi možnými úskalími dané profese či přímo pozice. Kouč na sebe nebere podobnou průvodcovskou roli, koučovaného spíše jen doprovází na cestě k vytyčenému cíli.

I samotné cíle a výsledky těchto dvou metod jsou podle Langerové odlišné: Při koučování je cílem změna chování jedince, která pozitivně ovlivní výkon a dosahování cílů. Výsledná změna chování se může projevat i mimo pracovní oblast, protože se odehrává na úrovni osobnosti jedince.

Při mentorování je cílem budování kariéry v konkrétní profesní či sektorové oblasti a využití procesu učení se skrze zkušenosti druhého. Jedná se o změny, které se vztahují k jedinci v konkrétní roli, profesi či organizaci. Dopad výsledků ovlivňuje převážně pracovní nastavení jedince (Langerová 2008).

Popsané rozdíly Langerová přehledně shrnuje v tabulce:

Tabulka 1: Srovnání koučování a mentorování

	KRITÉRIA	KOUCOVÁNÍ	MENTOROVÁNÍ
1	Míra formálnosti procesu	více formální	méně formální
2	Délka spolupráce	Kratší	Delší
3	Zacílení procesu	na výkon	na kariéru
4	Úroveň sektorové/profesní znalosti	Obecnější	specifičtější
5	Profesní pozadí	psychologické, HR	manažerské
6	Zaměření	na jedince a organizaci	na jedince

Zdroj: Langerová, 2008

1.4.3 Koučování, konzultování, poradenství

Konzultování a poradenství bývají často považovány za jedno a totéž, ve skutečnosti se i mezi nimi najdou odlišnosti. Především zahraniční zdroje tyto dvě metody oddělují, v českém prostředí většinou splývají pod označení poradenství (viz např. Horská 2009).

Langerová konzultování v kontextu organizace popisuje jako rozvojový nástroj, který je součástí firemní manažerské kultury. Má za úkol fungovat jako nezávislý hodnotící proces výkonu zaměstnanců a nástroj pro poskytování zpětné vazby. Konzultant pravidelně vyhodnocuje výkon jednotlivce podle předem stanovených kritérií, která jsou předem dána kompetenčním modelem pozice. Konzultant následně poskytne jedinci zpětnou vazbu a pomůže jej nasměrovat k dalšímu rozvoji (Langerová 2008).

Hlavní rozdíl mezi koučováním a konzultováním lze spatřit v hodnocení výkonu jedince. Koučování je nehodnotícím přístupem k rozvoji potenciálu koučovaného. Kouč koučovanému nastavuje svou zpětnou vazbou pomyslné zrcadlo, kritéria hodnocení a výsledek si poté koučovaný určuje sám pro sebe.

Nehodnotící postoj zdůrazňuje i Horská: „*Koučování se od poradenství a jiných forem práce s klienty odlišuje především v tom, že kouč neposkytuje odborné rady a nehodnotí, ale pouze facilituje (usnadňuje) a strukturuje proces myšlení koučovaného*“ (Horská 2009, str. 17).

Kouč nenavrhuje klientovi svá řešení problémů, ale pomáhá mu nalézt jeho vlastní cestu k nejlepšímu možnému řešení. Poradenství má zcela opačný úkol. Úkolem poradenství je umožnit klientům prodiskutovat jejich problém s odborníkem na danou oblast a udílet jim konkrétní rady, které vedou k řešení daného problému.

Udílení rad v procesu koučování, které mohou i nemusí být podloženy vlastními zkušenostmi kouče, je považováno za hrubé porušování zásad koučování. Žádná rada nemůže být natolik dobrá, jako vlastní řešení koučovaného, protože jen jeho vlastní řešení zohledňuje všechny aspekty problému (Whitmore, 2011).

Crkalová a Riethof společnou charakteristiku koučování a poradenství vidí v zaměření na efektivitu práce a výkonnost jednotlivce. Odlišnost podle nich spočívá v tom, že poradenství je zaměřeno více direktivně a říká klientům, co mají dělat, zatímco koučování se snaží probouzet v druhém člověku jeho vlastní potenciál (Crkalová a Riethof 2011, str. 23).

1.4.4 Koučování trénink a školení

V neposlední řadě je potřeba odlišovat koučování od tréninku a školení. Ačkoliv lze při koučování některé prvky školení a tréninku využít, není to totéž. Koučování jde více do hloubky a více se přizpůsobuje potřebám klienta. Školení nebo trénink má pevně stanovený program a cíle. V předem stanoveném čase se snaží klienty naučit konkrétním znalostem a dovednostem.

Horská definuje práci trenéra a vymezuje ji oproti práci kouče následujícím způsobem: *„Trenér se při své práci zaměřuje na rozvíjení konkrétních dovedností klienta (motorických, kognitivních, sociálních aj.). Navrhuje klientovi tréninkový plán a dohlíží na jeho plnění. Klient se učí nápodobou, prostřednictvím vlastní zkušenosti a práce s chybou. Svůj výkon zlepšuje neustálým opakováním, revidováním a korigováním. Při odhalování chyb a nedostatků mu pomáhá trenér. Klient tak získává novou zkušenost, která se dále upevňuje aplikací nabytých dovedností v konkrétních situacích. Kouč naproti tomu pomáhá klientovi využívat dosavadní vědomosti, dovednosti a zkušenosti pro volbu a dosažení cíle“* (Horská, 2009, str. 17).

Plamínek uvádí, že školení se zaměřuje na předávání teoretických znalostí a trénink na získávání praktických dovedností. Při školení a tréninku lektor či trenér využívají modelových situací a obecných informací a postupů. Účastník školení a tréninku musí ze získané obecné znalosti a dovednosti dokázat aktivně přizpůsobit na míru své praxi a konkrétním problémům. Postupuje tedy deduktivní cestou. Koučování postupuje induktivní cestou, kdy klient hledá nejvhodnější řešení konkrétního problému. Svoje originální řešení problému může klient následně uplatnit v praxi ve všech obdobných situacích (Plamínek 2010, str. 42).

2 Charakteristika kouče, koučovaného a koučovacího vztahu

2.1 Kouč

Pokud nahlédneme do katalogu Národní soustavy povolání od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, nalezneme definici povolání kouče:

„Kouč prostřednictvím specifických psychologických a koučovacích technik a koučovacích otázek podporuje jednotlivce nebo pracovní týmy při nalézání optimálních postupů, strategií, plánů a řešení v oblasti řízení a rozvoje managementu“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR 2012).

Údaje na kartě povolání popisují především náplň práce kouče. Dále je zmíněno, že při koučování jsou požadovány teoretické znalosti z managementu, andragogiky a psychologie. Mezi odborné znalosti, které kouč musí ovládat, patří: kladení otázek, vedení koučovacího rozhovoru, metodické stanovování cílů, využívání dostupných zdrojů k docílení klientova vytyčeného výsledku, aktivní naslouchání v průběhu koučovacího rozhovoru, udržování koučovací pozice v procesu a využívání koučovacích nástrojů obecně (tamtéž).

Podle Horské musí mít kouč kromě odborných znalostí a dovedností specifické schopnosti, návyky, postoje a hodnoty, aby mohl kvalifikovaně pracovat s klienty (Horská 2009, str. 22).

Koučové jsou jenom lidé a jako takoví se v mnohých vlastnostech liší. Proto je možné stanovit pouze orientačně, jaký by měl profesionální kouč ideálně být. Ať už se jedná o kouče profesionála nebo o manažera, který uplatňuje koučovací přístup (základní principy koučování) ve své praxi, všichni by měli splňovat určité předpoklady. Těmito předpoklady jsou specifické vlastnosti, znalosti a dovednosti, které by měl mít kouč ve svých kompetencích. Ovšem u koučujícího manažera jsou kompetence týkající se koučování jen určitou výsečí kompetenčního modelu, který je ve výsledku mnohem komplexnější. Pro lepší přehlednost se budu v dalším textu zabývat kompetencemi a rolemi, které jsou předpokládány u profesionálního kouče.

2.1.1 Nároky na osobnost kouče

Podle Bircha je kouč člověkem, který dokáže pokládat správné otázky, správným lidem ve správnou dobu. Měl by to být člověk, který má rád lidi a dokáže nechat vyniknout úspěchy druhých. Měl by to být člověk, kterého baví učit druhé lidi a usnadňovat jim jejich vlastní proces učení. Kouč by měl být skvělým tazatelem a pozorovatelem. Měl by se dokázat vyptávat natolik dobře a efektivně, aby nám umožnil nalézt v sobě svoje vlastní rady, které si můžeme udělit a následně se jimi řídit. Kouč by měl vynikat v komunikaci, protože ta je klíčovým prvkem koučování. Kouč by měl být ochoten obětovat svůj čas, úsilí a schopnosti k tomu, aby jiným pomohl k jejich zdokonalení. Kouč investuje své znalosti a schopnosti ke zlepšení výkonnosti koučovaných (Birch 2005, str. 3).

Suchý a Náhlovský zdůrazňují požadavek na osobní zralost kouče a pozitivní orientaci. *„Musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu, aby měl z čeho rozdávat. Kouč musí žít tím, o čem mluví. Koučování zdaleka nejsou jen slova nebo naslouchání. Chce-li kouč opravdu uspět, musí působit také neverbálně, charismaticky, tj. pozitivním bytostným vyzařováním“* (Suchý a Náhlovský 2007, str. 25).

Kouč by měl působit takovým dojmem, aby se s ním člověk cítil dobře a chtěl setkání s ním opakovat. Jednou ze základních schopností kouče je umění navázat rovný a upřímný vztah s druhou osobou, což od kouče vyžaduje vysokou míru sociálních dovedností a empatie.

Sociální dovednosti a empatii Suchý a Náhlovský uvádějí jako složky emoční inteligence, bez které se kouč ve své praxi neobejde. Dalšími složkami takzvané EQ je sebeuvědomění, sebeovládání a motivace (Suchý a Náhlovský 2007).

Na základě zkušenosti z praxe sestavují seznam vlastností, které by měl kouč mít: *„sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem; silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu; dostatek životních a pracovních zkušeností; schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat;*

připravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví; schopnost sebeovládání; vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných; odhodlání měnit sám sebe k lepšímu; připravenost pozitivně vnímat kritiku; přizpůsobivost; ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované; určitá pokora; laskavost; trpělivost; tolerance; vyrovnanost; optimista každým coulem“ (Suchý a Náhlovský, 2007, str. 25-26).

Nevhodné osobnostní charakteristiky kouče jsou shrnuty v následující citaci „*Autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, neangažovaný, vznětlivý, netrpělivý, sobecký a sebestředný, namyšlený, přezíravý, pesimistický“ (Suchý a Náhlovský 2007, str. 26-27).*

2.1.2 Odbornost kouče

Názory na to, zda by měl být kouč zároveň odborníkem na témata, která koučuje a prostředí ve kterém se pohybuje, se liší. Například Kabátek v úvodu českého překladu knihy Vedení lidí a koučování v každodenní praxi uvádí, že Kouč je člověk, který „zná a umí“, představa, že by kouč byl absolutním neznalcem problematiky, který jen prošel nějakým kurzem koučování a umí pokládat koučovací otázky je podle něj nesmysl. Kouč musí umět formulovat otázky a vést koučovaného na základě univerzálních modelů řešení situací. (Kabátek in: Haberleintner, Deistler, Ungvari 2009, str. 16)

Oproti tomu se mnozí odborníci na koučování (např. Whitmore 2011, Gallwey 2010, Suchý a Náhlovský 2007) domnívají, že kouč nemusí mít znalosti z oboru, ale musí mít znalosti a zkušenosti z procesu koučování. Pokud kouč zná problematiku oboru, může mít sklony udílet rady.

Gallwey odpovídá na otázku, proč důkladnou znalost tématu při koučování nepovažuje za nutnou: „*Koučování není ani tak o tom, sdělit klientovi, co víte vy, ale spíše o tom, pomoci mu objevit, co ví on sám nebo co si může sám zjistit. Koučování můžeme chápat spíše jako proces odstranění nebo odnaučení čehokoli, co stojí v cestě k žádoucímu cíli, než jako proces přidávání něčeho dalšího“ (Gallwey, 2010, str. 238).*

2.1.3 Kompetence kouče

Mezinárodní federace koučů mezi kompetence kouče ICF řadí tyto základní schopnosti a dovednosti (ICF 2009, str. 1):

- **Vytvoření základu pro práci s klientem**- dodržování etického kodexu a profesionálních standardů, definice dohody (kontraktu) pro koučink
- **Definice dohody** – vytvoření vzájemného vztahu, vytvoření důvěry a blízkosti s klientem, koučovací proces (přítomnost kouče)
- **Efektivní komunikace** – aktivní naslouchání, užívání silných otázek, přímá komunikace
- **Podpora učení a dosažení výsledku** – rozvoj sebeuvědomění (umožnit klientovi uvědomit si svou situaci, navrhování akcí, plánování a stanovení cílů, řízení rozvoje a odpovědnosti

2.1.4 Role kouče

Suchý a Náhlovský sestavili seznam rolí, do kterých kouč v průběhu koučování vstupuje a flexibilně mezi nimi přechází na základě aktuální situace (Suchý a Náhlovský, 2007):

- Primární rolí kouče je role zvědavého tazatele, který svými otázkami logicky strukturuje proces myšlení koučovaného a pomáhá mu k lepšímu uvědomění reality.
- Další základní rolí je role partnera. Partnerství jak ve vztahu kouč koučovaný, kde nikdo není nadřazený, tak i partnerství v smysluplném dialogu, který má za úkol rozšiřovat úhel pohledu na situaci a možnosti řešení.
- Kouč musí umět zaujmout roli důvěrníka, který vyslechne potřebné informace a nepustí je nikam dál. V procesu koučování se kouč stává vypravěčem podnětných příběhů, kterými působí na myšlení a jednání koučovaného.
- Kouč musí umět vystoupit jako nezaujatý oponent, pokud je požádán o svůj vlastní názor. Svým vysloveným názorem či dokonce kritikou může pomoci koučovanému v utřídění jeho vlastního úsudku.

- Pokud je potřeba osvojit si v průběhu koučování nějakou specifickou dovednost, kouč na sebe dočasně může převzít i roli trenéra a zajistit nácvik potřebné dovednosti.
- Kouč přináší nový pohled na situaci a stává se cenným zdrojem inspirace pro koučovaného.
- Kouč se stává moderátorem, pokud vede skupinu koučovaných a umožňuje tak organizovanou diskusi a sdílení nápadů, jak řešit problémy.
- Měl by umět vystupovat i jako mediátor, pokud dojde ke konfliktu mezi dvěma stranami, které si nerozumí.

2.2 Koučovaný

Člověk, který chce dosáhnout svého rozvoje za pomoci koučování, si musí umět přiznat, že není dokonalý a vždy existuje možnost, jak se v něčem zlepšit nebo se něco nového naučit. Takový člověk na sobě musí chtít intenzivně pracovat. Nemusí dopředu přesně vědět, co chce změnit, i na to lze koučováním přijít. Musí pouze chtít hledat možnosti a příležitosti, jak se zlepšit.

Koučovaný je tím, kdo rozhoduje o svém rozvoji. *„Koučování nemůže probíhat ve vzduchoprázdnu. Pokud se koučovaný nechce učit, nezáleží na tom, jak vynikajícího má kouče. Koučování je jako tanec, v němž nevede kouč, ale koučovaný“* (Gallwey 2010).

Podle Paula Bircha je důležité u koučovaného hledat energii a odhodlání splnit úkol a vynakládat potřebný čas a úsilí k dosažení stanovených cílů koučování. Koučovaný dále musí pochopit, jak má spolupráce při koučování vypadat a chápat roli kouče a akceptovat ji. Koučovaný by si měl ujasnit svoji úlohu v procesu koučování, kterou je plnit dohodnuté cíle (Birch 2005, str. 5).

Kouč by měl trvat na tom, aby každý účastník podstupoval koučování dobrovolně a se zájmem. Ve firemní praxi může nastat problém, pokud někdo dostane koučování příkazem od vedení. Buď se mu koučování zalíbí, i když k němu měl původně negativní postoj a může se nechat strhnout procesem nebo skupinou (Suchý a Náhlovský, 2007).

Další možností je, že bude dále zatvrzele nespolupracovat. Jediným řešením je pak ukončení spolupráce. Nejhorší variantou je, že koučovanému zůstane negativní postoj, ale koučování se rozhodne formálně plnit, aby se zavděčil nadřízenému. Narušuje tím průběh koučování a atmosféru schůzek. (Suchý a Náhlovský, 2007)

2.3 Vztah mezi koučem a koučovaným

Každý vztah mezi koučem a koučovaným je jedinečným vztahem, který se zaměřuje na konkrétní téma koučování a doprovází koučovaného na cestě k společně vytyčenému cíli. Jedná se o vztah vzájemné podpory a důvěry. Bez vzájemné důvěry by koučovací vztah nemohl vzniknout.

Koučovací vztah pracuje se sympatiemi a osobnostní kompatibilitou, bez které by koučování nefungovalo. Kouč a koučovaný k sobě musí přistupovat jen s těmi nejlepšími úmysly a přesvědčeními o schopnostech toho druhého. Kouč musí věřit v potenciál koučovaného, který je potřeba pouze uvolnit. Koučovaný musí věřit v přínosnost koučování jako metody.

„Koučovaná osoba musí věřit, že kouč jedná v tom nejlepším úmyslu a musí mít zároveň důvěru v jeho schopnosti. Kouč zase musí věřit, že koučovaná osoba udělá to, na čem se domluví, a že výsledky nebude zkreslovat“ (Pojkarová 2013, str. 18).

Gallwey ve vztahu kouč koučovaný zdůrazňuje vzájemný respekt, úctu a pozitivní smýšlení o druhém (Gallwey 2010, str. 237).

Navázat koučovací vztah ve firemním prostředí, když se manažer rozhodne uplatnit koučovací přístup, vyžaduje od manažera ustoupit od direktivního řízení a vztah podřízenosti a nadřízenosti změnit ve vztah partnerství. Pro koučovaného může být určitým benefitem už samotný koučovací vztah s manažerem, který mu více naslouchá a dává mu příležitost k rozvoji.

Pokud chce být manažer dobrým koučem, musí podle Whitmora dokázat s koučovaným navázat *„vztah založený na vzájemné důvěře, na pocitu jistoty a bezpečí a na minimálním nátlaku. Peníze, postup a tresty sem nepatří, protože mohou takovýto vztah pouze narušit“* (Whitmore 2011, str. 31).

3 Koučovací proces

Koučování nabízí celou řadu různých modelů a širokou škálu nástrojů, které se při něm využívají. Každý koučovací směr má své specifické know-how a využívá při koučovacím procesu různé postupy a nástroje.

Koučovací proces se velmi liší na základě toho, v jakém prostředí probíhá, jaké problémy řeší, s jakým typem klientů pracuje a co je cílem celého procesu. Vždy je důležité zachovat podstatu koučovacího procesu jako postupné změny zachovávající posloupnost. Proces je určen i časem, který dává individuální prostor k vývoji koučovaného.

Obecný průběh procesu koučování probíhá podle Fischer-Epe ve třech základních fázích, kterými jsou:

- 1) **Ujasnění zakázky v rámci přípravy** - stanovení požadovaných cílů koučování
- 2) **Rozhovory s koučem**
- 3) **Vyhodnocení procesu** - zkoumá, nakolik se podařilo vytyčených cílů dosáhnout. (Fischer-Epe, 2006, str. 23)

Vlastní fáze koučovacích rozhovorů se skládá ze čtyř kroků, kterými jsou nalezení kontaktu a tvoření orientace, rozpracování klientovy situace a cílů, práce na řešeních a zabezpečení realizace vhodných řešení v praxi (Fischer-Epe, 2006, str. 147-167).



Obrázek 1: Čtyři fáze rozhovorů s koučem (Zdroj: Fischer-Epe, 2009, str. 147)

Pokud má být koučování efektivní, musí projít všemi zmíněnými fázemi a kroky. Pozornost by měla být věnována především realizaci zvoleného řešení situace, protože na převedení poznatků získaných v průběhu koučování do praxe záleží úspěšnost koučovacího procesu. Všechny uvedené fáze by měl v různé podobě obsahovat každý model koučování.

3.1 Základní modely koučování

Modely koučování slouží k rozfázování koučovacího procesu do jednotlivých etap, které jsou seřazeny v logicky návazných krocích. Některé modely lze využít jak pro rozfázování koučovacího procesu, tak i k strukturování každého koučovacího sezení.

Názvy modelů užívaných v koučovacím procesu jsou převážně akronymy složené z prvních písmen jednotlivých kroků, kterými koučovací proces prochází. Slouží jako mnemotechnické pomůcky a zároveň většinou vyjadřují cíle koučovacího procesu vedeného podle zvoleného modelu. Můžeme se tak setkat například s modely GROW, ACHIEVE, ADAPT, WHAT, DALET, RESENI apod. Popis všech uvedených modelů by byl nad rámec této práce, proto přiblížím pouze základní modely, za které považuji model ADAPT, model GROW a model ACHIEVE, který z modelu GROW vychází. Tyto a obdobné pomocné modely slouží k rozfázování koučovacího procesu do jednotlivých etap, které jsou seřazeny v logicky návazných krocích.

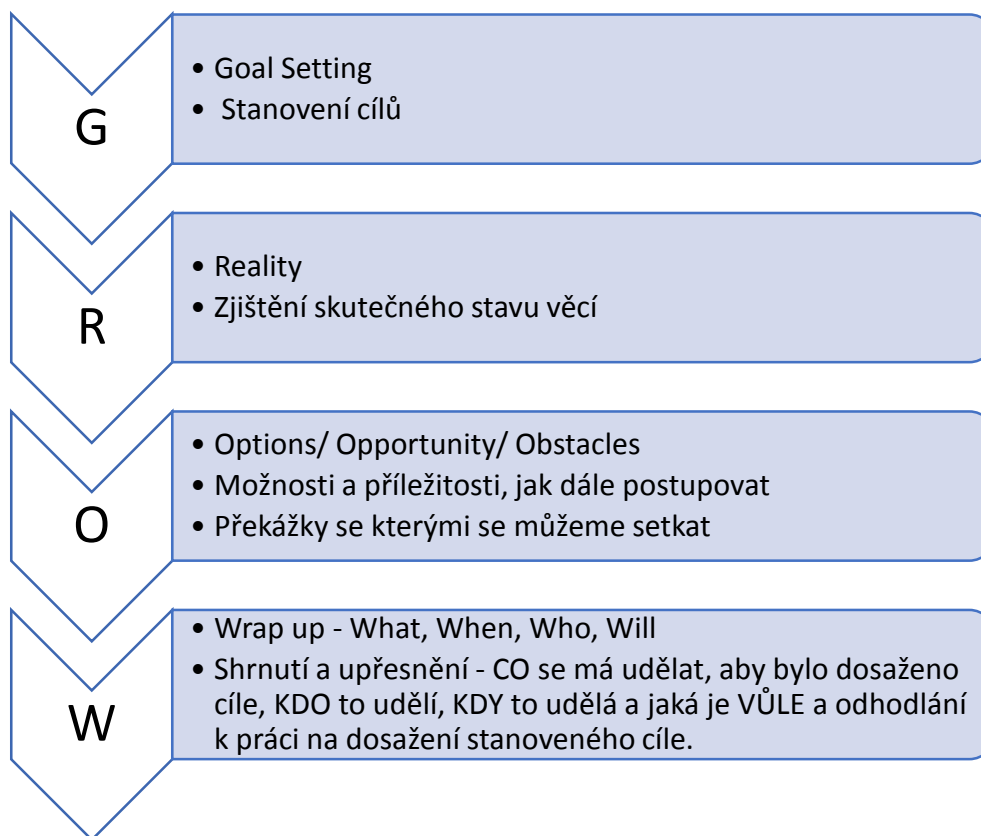
Birch metaforicky popisuje, jak chápe využívání modelů při koučování: *„Podobné modely mi připadají jako přídavná kolečka na kola pro malé děti. Když začínáte jezdit na kole, kolečka vám poskytují určité bezpečí a oporu, ale až se jezdit naučíte, kolečka vás brzdí a v okamžiku, kdy udržíte rovnováhu i bez nich, se jich rádi zbavíte „(Birch 2005, str. 85).*

Tuto metaforu chápu tak, že každý kouč může ze začátku své praxe využívat již v minulosti vytvořené a osvědčené modely a jemu odpovídající nástroje koučování. Nicméně až načerpá dostatek vlastních zkušeností při práci s klienty a osvojí si nezbytné kompetence ke koučování, vytváří si vlastní koučovací model, který lépe odpovídá jeho potřebám a především potřebám jeho klientů.

Crkalová považuje za důležité, aby si kouč vytvořil svůj osobní koučovací model, který nejlépe odpovídá vlastnímu zaměření kouče, jeho zkušenostem, typu koučování, který nabízí a hlavně osobnostnímu typu kouče (Crkalová 2012, str. 51).

3.1.1 Model GROW

Model GROW vytvořený Alexandrem a zpopularizovaný Whitmorem je pravděpodobně nejznámějším modelem vůbec. Anglické slovo „grow“ v překladu znamená růst, což souvisí s cílem koučování, kterým je především růst a změna člověka.



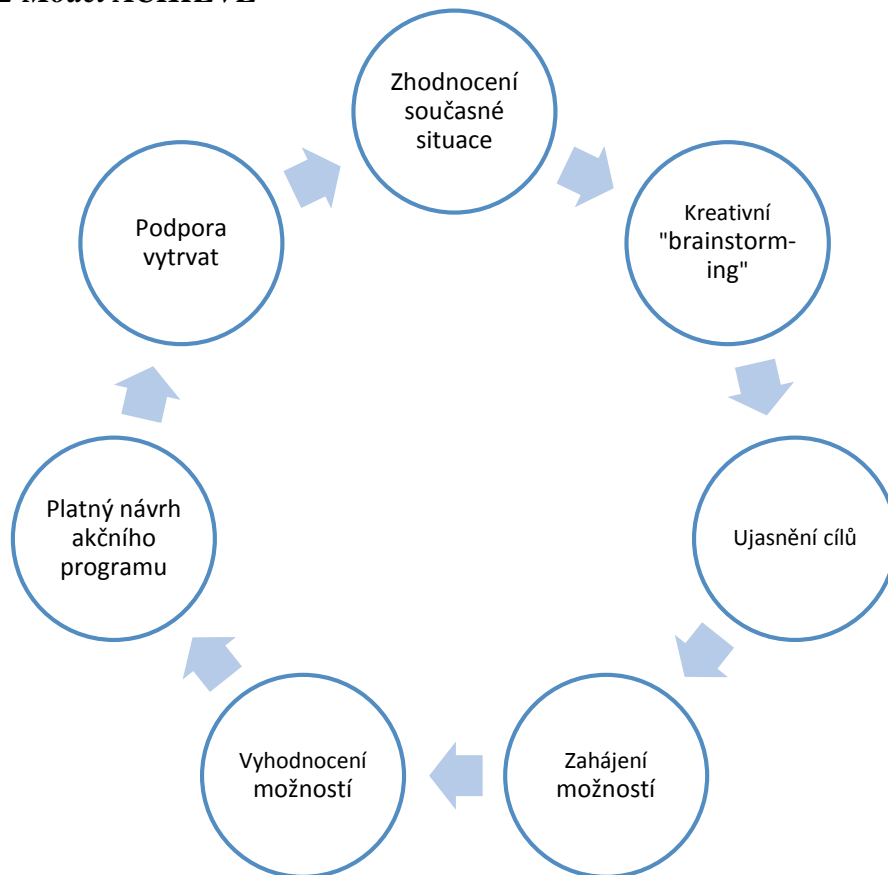
Obrázek 2: GROW model (Zpracováno podle: Whitmore, 2009, str. 66)

GROW model poskytuje koučinkovému sezení rámec. První tři fáze posilují klientovo sebeuvědomění, poslední fáze v klientovi podněcuje odpovědnost za provedení činnosti (Dembkowski, Eldrige, Hunter, 2009, str. 89-90).

- 1) Na začátku je důležité stanovit cíle a očekávané výsledky koučovacího procesu.
- 2) Další fáze je zaměřena na posouzení současné situace a využívá se při ní různých technik sebereflexe, pokládání podnětných a konkrétních otázek. Koučovanému je poskytována zpětná vazba.

- 3) Ve třetí fázi klient produkuje a vybírá možnosti pro akci, která jej posune blíže k cíli.
- 4) V poslední etapě se klient zavazuje k činnosti, vypracuje se definice akčního plánu a určí se potencionální překážky a způsoby, jak je překonat. Poslední fáze může být označena i jako Will/ Wrap up/ What next – vůle/ shrnutí/ další postup (Dembkowski, Eldrige, Hunter, 2009, str. 89-90).

3.1.2 Model ACHIEVE



Obrázek 3: Model ACHIEVE (Zdroj: Dembkowski, Eldrige, Hunter, 2009, str. 92)

Model ACHIEVE vychází z původního modelu GROW, který je upraven a obohacen na základě poznatků z mezinárodní studie exekutivního koučinku, kterou provedly autorky modelu Dembkowski a Eldrige.

Výsledky výzkumu ukázaly, že postupy, které koučové využívají k dosažení trvalých a měřitelných výsledků v praxi, hranice modelu GROW přesahují. Poznátka z výzkumu a vlastní zkušenosti z mezinárodních koučinkových úloh vedly autorky k vytvoření nového koučovacího modelu ACHIEVE,

který zachycuje koučovací proces v sedmi krocích. (Dembkowski, Eldrige, Hunter 2009, str. 91).

Model ACHIEVE je určen pro exekutivní koučování manažerů a pracovníků na postech vedoucích. Tento model systematicky popisuje koučinkový proces a činí jej tak lépe využitelný a pochopitelný pro organizace, které od koučování očekávají především výsledky a návratnost investic. Je přehledně uspořádaný tak, aby byl snadno pochopitelný a využitelný pro kouče i pro řídicí pracovníky. (Dembkowski, Eldrige, Hunter, 2009, str. 91).

Anglické slovo „achieve“ lze přeložit jako „dosáhnout“. Všechny sedm stupňů modelu ACHIEVE je uspořádáno tak, aby směřovaly k dosažení výsledků.

1) **Assess current situation** - Zhodnocení současné situace

Cílem první fáze je vytvořit koučinkový vztah založený na důvěře a porozumění. Kouč musí získat náležitý vhled do situace klienta a zároveň pochopit způsob, jakým na situaci nahlíží klient. Následně společně určí oblast potřeby rozvoje (tamtéž, str. 98).

2) **Creative brainstorming of alternatives to current situation** - Kreativní „brainstorming“ různých možností

V druhé fázi se kouč snaží klientovo myšlení rozšířit o různé perspektivy, jak lze nahlížet na současnou situaci a vytyčuje mantinely pro takový způsob přemýšlení, který povede k plánu řešení situace. (Dembkowski, Eldrige, Hunter, 2009, str. 108).

3) **Hone goals** - Ujasnění cílů

Během třetí fáze je plán řešení situace přetaven v konkrétní cíle. Úkolem kouče je asistovat klientovi při rozvíjení cílů a dohlížet na to, aby stanovené cíle splňovaly zásady pro vytváření cílů (např. SMART) a aby byly pro klienta osobně důležité. (tamtéž, str. 115).

4) **Initiate options** - Iniciování možností

5) **Evaluate options** - Vyhodnocení možností

Čtvrtá a pátá fáze procesu spočívá ve vytváření co nejširšího spektra způsobů, jak dosáhnout stanoveného cíle. Kouč stimuluje proces takovým způsobem, aby klient vytvořil co nejvíce vlastních alternativních cest k cíli. Tyto alternativní cesty následně zhodnotí podle stanovených kritérií a priorit (tamtéž, str.123 – 138).

6) **Valid action programme design** - Platný postup v akčním plánu

Kouč společně s klientem vytvoří specifický a pragmatický akční plán postupu činností, které vedou k vytyčenému cíli. Klient je k těmto naplánovaným činnostem zavázán a realizuje je v praxi. (tamtéž, str. 141).

7) **Encourage momentum** - Výzva k činu / Moment povzbuzení

Posledním krokem v procesu koučování je povzbuzení a motivace klientovy změny chování pro efektivnímu postup k cíli. Jsou sledovány činnosti, které klient podnikl a jejich výsledky. Zjišťuje se, jakých pokroků bylo dosaženo a zda byl splněn cíl koučinkového programu (tamtéž, str. 152).

3.1.3 Model ADAPT

Paul Birch a Brian Clegg jako cíl koučování vnímají adaptování či přizpůsobení něčí výkonnosti. Společně vytvořily model ADAPT, který zahrnuje následujících pět fází koučovacího procesu (Birch, 2005, str. 9):

A- (Assess current performance) Analyzovat současnou výkonnost

D- (Develop a plan) Dát dohromady a rozvinout plán

A- (Act on the plan) Aktivizovat plán / Jednat podle plánu

P – (Progress check) Pravidelně kontrolovat pokrok

T- (Tell and ask) Tázat se

Model GROW a ADAPT jsou si v mnohém podobné, zásadní odlišnost spatřuji ve fázi, kdy kouč s koučovaným společně stanovuje cíl koučování a rozvíjí plán, jak cíle dosáhnout. Z uvedených modelů vyplývá, že při koučování po vzoru modelu GROW si nejprve stanovujeme cíle a až následně

zjišťujeme, jaká je realita. U Modelu ADAPT je prvním krokem posouzení současné výkonnosti a až následně se rozvíjí plán.

Důvodem opačného postupu je, že Birch považuje za důležité změřit současný výkon a zjistit, jaké strategie a taktiky k němu koučovaného dovedly (Birch, 2005, str. 9).

Whitmore se dívá spíše do budoucnosti a chce, aby cíle koučování byly stanoveny na základě uvažování o tom, čeho lze dosáhnout a nebyly limitovány úvahami nad tím, čeho již bylo dosaženo. Cíle, které jsou stanoveny na základě posouzení výchozí situace, považuje za reakci na problém, která je formulována negativně, bez tvůrčího náboje, málo ambiciózní a někdy dokonce i kontraproduktivní. Cíle stanovené hned na úvodu koučovacího procesu považuje za inspirativnější, zajímavější, tvořivější a motivující (Whitmore 2011, str. 66-67).

3.2 Nástroje koučování

Koučování je kreativní proces, který musí reagovat na potřeby koučovaného a na situaci, ve které se nachází. Není možné pouze zvolit určitý model koučování a aplikovat nástroje, které jsou v jednotlivých krocích běžně využívány.

Kouč musí umět nástroje využívat flexibilně a přizpůsobit si je takovým způsobem, aby byly co nejefektivnější. Neefektivnější jsou takové nástroje, které přispívají k úspěšné spolupráci a komunikaci kouče s klientem. Každý klient je specifický a práce s ním vyžaduje originální přístup a způsoby práce. Z tohoto důvodů neustále vznikají nové nástroje. Jejich rozsáhlejší výčet nalezneme například v publikacích 90 skvělých aktivit od 90 světových koučů (Biech 2011) a v knize 50 nejlepších rad pro úspěšné. (Jones a Gorel, 2013) V této práci krátce zmíním pouze tři základní nástroje koučování, které považuji za zcela stěžejní a pro koučovací proces zcela nezbytné.

3.2.1 Otázky

Za hlavní nástroj koučování je považováno kladení otázek. Metoda dotazování prostupuje celým koučováním a zajišťuje dynamiku procesu.

Prvotním účelem pokládání otázek je získání informací, nicméně správně zvolené a zacílené otázky vybízejí koučovaného k aktivitě. Cílené otázky umožňují koučovanému hlubší vhled do situace a ujasnění si cíle. Za pomoci správně zvolených otázek ve správnou chvíli kouč koučovaného směřuje ke změně a k dosažení stanovených cílů.

Dembkowski, Eldrige a Hunter uvádí, že kouč může dokázat pomocí obrátně položené otázky přinutit koučovaného myslet, zkoušet, dívat se, cítit a zapojit se. Otázky vyvolávají schopnost jasného úsudku, zaměřují pozornost koučovaného na kritické oblasti, podněcuje odpovědi, které jsou popisné odsuzující nebo kritické či sebekritické. Otázkami si kouč může ověřovat porozumění, zvyšovat klientovo sebeuvědomění, podněcovat klientovu odpovědnost za využívání vlastních zdrojů a nacházení řešení. Otázky pomáhají kouči získat klientovo odhodlání a kvalitní zpětnou vazbu, která je nezbytná pro to, aby se koučinkový vztah vyvíjel dopředu. (Dembkowski, Eldrige, Hunter, 2009, str. 46)

Otázky jsou velmi stimulujícím prvkem konverzace. Umožňují usměrňovat pocity, postoje i akci. Z tohoto důvodu je důležité, aby kouč pokládal otázky velmi opatrně a přemýšlel nad jejich účelem a možnými dopady na klienta, tak aby otázky nebyly manipulující.

Dembkowski, Eldrige a Hunter upozorňují, že téměř jakákoliv otázka může mít značný vliv na klientovo myšlení, proto je důležité, aby koučovy otázky nenutily klienta do jakéhokoliv výběru a neomezovaly tak jeho možnosti volby nebo neobsahovaly skrytou kritiku. (tamtéž, str. 48)

Nejvhodnější typem otázek pro koučování jsou otevřené otázky. Otevřené otázky nutí koučovaného vyvinout intelektuální námahu a zlepšují vnímání reality. Odpovědi na otevřené otázky jsou deskriptivní a umožňují získat podrobnější informace. Na začátku koučování je vhodné využívat obecnější široké otázky a až postupně se začít vyptávat na podrobnosti. Takový postup umožňuje nahlédnout do hloubky problému a přitom sledovat zájmy a směr uvažování koučovaného (Whitmore, 2011, str. 58-59).

Za nejefektivnější otázky jsou kouči (např. Whitemore 2011, Dembkowski, Eldrige, Hunter 2009) shodně považovány otázky, které začínají **kdo, co, kdy, kde, jaký, který, čím** a podobně. Na druhou stranu není vhodné používat otázky **proč a jak**, protože obsahují negativní konotace a spouštějí obranný mechanismus člověka. Podporují spíše analýzu a soudy než otevřené nehodnotící myšlení. Lze je vždy vhodněji přeformulovat. (Dembkowski, Eldrige, Hunter, 2009, str. 47).

Uzavřené otázky lze využít pouze ve specifických situacích, kdy je od koučovaného například vyžadován souhlas s dalším postupem, či si ujasňujeme, zda jsme správně porozuměli již řečenému.

Účinné otázky lze pokládat, jen pokud vychází z kontextu koučování, jsou zaměřeny správným směrem a plní určitý účel. K tomu aby takové otázky byly, je zapotřebí aktivně naslouchat.

3.2.2 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání se velmi liší od prostého poslouchání. Vyžaduje plnou pozornost, soustředění a trpělivost posluchače. Kouč musí umět držet své myšlenky u koučovaného a vyměnit vytváření vlastních domněnek a závěrů za práci s informacemi, které mu klient sděluje. Kouč se musí dokázat naladit na klienta, naslouchat mu a vnímat jeho projevy bez jakéhokoliv hodnocení. (Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009, str. 102)

Klíčovými ukazateli schopnosti pozorného naslouchání jsou:

- dobrý oční kontakt
- naprosté soustředění na klienta
- poskytování dostatku prostoru pro klientovo vyjádření bez přerušování
- podněcování klienta k rozvinutí jeho sdělení
- snaha porozumět situaci z pohledu klienta
- reflektování obsahu řeči klienta, která prokazuje, že mu nasloucháme,
- shrnout obsah pro prokázání a ověření vzájemného porozumění

(Dembkowski, Eldrige, Hunter 2009, str. 36).

Aktivní naslouchání vyžaduje kromě schopnosti intenzivně vnímat verbální stránku projevu klienta i umění pozorovat a interpretovat řeč těla, gestikulaci a mimiku klienta, která jeho verbální projev vždy doprovází.

3.2.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba pracuje s informacemi, které kouč zaznamenal při aktivním nasloucháním klientovi. Kouč při zpětné vazbě nabízí klientovi nový vhled do situace. Zpětná vazba není hodnocením, jedná se o reflektování klientova jednání a výpovědí o situaci.

Zpětná vazbou se kouč snaží klientovi poskytnout lepší vhled do oblastí, které klient opomíjel nebo si jich nebyl plně vědom. Poskytuje mu informace o jeho silných stránkách a oblastech, které je potřeba rozvíjet. Pomáhá překonávat výzvy, kterým koučovaný čelí. Nastavuje koučovanému zrcadlo, které mu umožňuje objektivněji vnímat sama sebe a své pokroky, kterých v průběhu koučování dosáhnul. (Jones a Gorell 2013, str. 63-64)

Konstruktivní zpětná vazba by měla být konkrétní, nehodnotící, popisná, vztažená k potřebám klienta, vyžádaná, včasná a zasazená do kontextu situace. Zpětná vazba by měla být především užitečná a využitelná pro řešení situace. (tamtéž, str. 67)

4 Koučování a možnosti jeho uplatnění ve firemní praxi

Koučování můžeme využít při rozvoji a učení se v jakékoliv oblasti našeho života. Tato práce je zaměřena na koučování ve firmách, kde se nachází bezkonkurenčně nejvíce možností uplatnění koučování. Následující přehled specializací a forem koučování je zaměřen specificky na sféru firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků.

4.1 Oblasti specializace koučování

Příklady hlavních oblastí specializace koučování uvádí Woods (Woods, 2009, str. 14):

- **Životní koučink**, který spočívá v ujasnění hodnot a naplnění životní vize klienta. Životní koučové se při své práci zaměřují na lidi a vztahy. Pracují s komplexními a dlouhodobými cíli. Klienty jsou jednotlivci, páry nebo malé skupiny. Témata životního koučování jsou tak pestrá, jako život sám a může jimi být například spokojenost s vlastním životem, mezilidské vztahy, koučování klíčových životních situací.
- **Kariérní koučink** je zaměřen na rozvoj kariérní dráhy jedince. Kariérní kouč má přehled o trhu práce a dokáže klientovi pomoci s nasměrováním kariéry nebo se změnou kariéry na základě jeho preferencí a kompetencí.
- **Business koučink (podnikatelský koučink)** lze uplatnit k rozvoji lidských zdrojů jak v malých, tak velkých podnicích působících v jakémkoliv odvětví. Jako business koučink je nejčastěji označováno koučování managementu a majitelů malých a středních firem. Business koučové pomáhají klientům, kterými jsou především podnikatelé a živnostníci, ujasnit si, zda chtějí podnikat a jak podnikat úspěšně. Témata podnikatelského koučinku se týkají především koučováním strategických změn za účelem vylepšení stávajícího podnikání.
- Koučování zaměstnanců nebo managementu korporace se nazývá **korporátním koučinkem**. Jedná se o koučink zaměřený na výkonnost jedince či týmu. Kouč pracuje s motivací a potenciálem klientů takovým

způsobem, aby docházelo k rozvoji kompetencí a efektivnímu využívání zdrojů k dosažení lepší výkonnosti.

- Názvem **executive koučink** je nejčastěji označována práce s řediteli společností a s top manažery. Jedná se o rozvíjení klíčových dovedností pro efektivní řízení, vedení a strategii.

Ve specializacích koučování lze spatřit dělení na dva základní směry koučování, kterými je orientace na oblast osobního života jedince a na oblast pracovního života.

Rozdíl mezi koučováním pracovní oblasti života a koučováním osobní oblasti života spatřuji především v odlišném způsobu práce s cíli. Životní koučování a kariérní koučování se věnují spíše jedinci a jeho vlastním rozvojovým cílům. Business koučování a jeho podoblasti se věnují výkonu jedinců, týmů a organizace jako celku. Cíle koučování jsou stanoveny vždy v souladu s cíli organizace a odpovídají požadavkům vedení firmy.

Na první pohled by se mohlo zdát, že zaměření na osobní život jedince nesouvisí s koučováním ve firemní praxi. Tato představa je však mylná. V koučovacím procesu ve firmách, který je předmětem zkoumání bakalářské práce, se jedná o vzájemné prolínání obou oblastí. Do pracovního výkonu každého jedince se velmi často promítá i jeho osobní život. Při snaze o efektivní řešení problémů za pomoci koučování tudíž není možné oddělovat čistě pracovní stránku problému a osobní stránku, protože tvoří úzce provázaný celek.

Suchý a Náhlovský provázanost oblastí života člověka předkládají jako argument pro využití životního koučování jako benefitu pro zaměstnance firmy. Propojenost pracovního a mimopracovního života má podobu dvou spojených nádob, které fungují na takovém principu, že zlepšení nebo zhoršení v jedné oblasti, vyvolá stejný efekt v druhé oblasti. Investováním do životního koučování se může projevit v pracovním životě jedince, kde může docházet k zvýšení pracovní výkonnosti a angažovanosti. Celková životní spokojenost spojená s osobním rozvojem jedince může vést k stabilizaci lidí ve firmě a zvýšení jejich loajality (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 35).

4.2 Formy koučování

Koučování můžeme dělit z mnoha různých hledisek. Jedním z nich je forma, ve které koučování probíhá a s kolika jedinci pracuje. Suchý a Náhlovský dělí koučování na 2+2 modely, přičemž dva první modely využívají služeb externího kouče a jedná se o individuální koučování a skupinové koučování. V prvním případě pracuje kouč s jednotlivcem, v druhém případě kouč pracuje s vhodně sestavenou skupinou a střídá individuální koučink se skupinovým. Za méně využívané, ale perspektivní považují tito autoři koučování jako součást stylu vedení vedoucího a sebekoučování při vlastním rozvoji (Suchý, Náhlovský 2007, str. 43).

4.2.1 Skupinový a týmový koučink

Skupinový koučink pracuje se skupinou lidí, kteří mají podobné problémy, podobnou pozici či jiné charakteristiky. Suchý a Náhlovský uvádí, že skupinové koučování využívají zejména při práci s nižším managementem. Skupinové koučování je tedy vhodné pro mistry, koordinátory výrobních a jiných týmů, koordinátory výroby nad úrovní mistrů a pro vedoucí útvarů. Skupinové koučování by mělo probíhat pod vedením jednoho kouče, který flexibilně dojíždí přímo do firem, aby koučování probíhalo v blízkosti pracoviště koučovaných. Skupinový koučink by měl probíhat po dobu zpravidla jednoho a půl roku, při frekvenci schůzek jednou měsíčně v délce 3-4 hodiny. Pro firmu je využití skupinového koučování finančně výhodné. Náklady na zaplacení kouče se rozdělí mezi více osob, které z koučování čerpají užitek. (Suchý a Náhlovský 2007)

Pokud je skupinový koučink uplatňován při řízení projektu, jedná se o týmové koučování. Rozdíl lze tedy spatřit v tom, že při skupinovém koučování se vhodně sestavená skupina jednotlivců zabývá různými problémy, kdežto týmový koučink se zabývá tím, jak z průměrné skupiny vytvořit skvěle fungující tým. V takovém týmu funguje synergie a dochází k významnému vzrůstu výkonosti (Mohauptová 2013).

Týmový koučink může sloužit k sladění nově vzniklého týmu, k odstranění problémů v komunikaci týmu, ke konstruktivnímu řešení konfliktů a náročných situací, k zvýšení výkonnosti týmu a k maximálnímu využití jednotlivých členů a celého týmu (Bartoňková 2010, str. 17-18).

4.2.2 Individuální koučink a sebekoučování

Individuální koučování je autory (např. Suchý a Náhlovský 2007, Horská 2009) shodně považován za základní model koučování, ze kterého vycházejí všechny ostatní modely.

Individuální koučování lze považovat za neúčinnější způsob práce s potenciálem klienta, protože umožňuje plně se soustředit na cíle klienta a vychází z klientovy vlastní aktivity a iniciativy. Tento model je finančně i časově náročný, proto si firmy pečlivě rozmýšlí, pro koho jej využijí. Nejčastěji je individuální koučink nabízen vedoucím pracovníkům ve vyšších manažerských pozicích, členům top managementu firem, manažerským talentům s potenciálem dalšího růstu nebo manažerům, kteří se potýkají s nějakým problémem (Horská 2009, str. 18).

Bělohlávek považuje individuální koučování za mimořádně účinný nástroj osobního rozvoje, protože pracuje s motivací a rozvojovými potřebami jedince a je založeno na intenzivní spolupráci jednotlivce s osobním koučem. Při takovém koučování se řeší konkrétní individuální problémy, které se mohou týkat například komunikace, rozhodování nebo organizace práce. Osobním koučem může být nadřízený, spolupracovník nebo profesionální kouč (Bělohlávek 2012, str. 19).

Pokud zvážíme možnost zapojení nadřízeného nebo spolupracovníka jako individuálního kouče jedná se o finančně méně náročný způsob koučování, který lze uplatnit na různých úrovních hierarchie dané organizace. Koučem však může být jen takový pracovník, který absolvoval náležité proškolení koučovacích dovedností a osvojil si základní principy koučování

Sebekoučování je po finanční stránce zcela nenáročnou aktivitou. Sebekoučování vyžaduje jako vstupní investici čas a ochotu vyvíjet

intelektuální úsilí při řešení svých vlastních problémů. Sebekoučování vyžaduje vysokou míru sebereflexe a odhodlání na sobě pracovat, měnit své návyky, chování a postoje.

Suchý a Náhlovský pro své klienty sestavili tříložkový model sebekoučování, které se stává klíčovým prvkem životního stylu jedince (Suchý a Náhlovský 2012, str. 33):

1. **Sebepoznávání** – celoživotní proces, z kterého člověk čerpá užitek po celý svůj život
2. **Sebekázeň, sebeovládání** – schopnost usměrňovat svoje jednání a myšlení takovým způsobem, aby nebylo impulzivní, vznětlivé či prchlivé
3. **Sebezlepšování** – celoživotní proces, který člověku přináší životní uspokojení

Sebekoučování lze uplatnit při snaze o prevenci problémů, při řešení méně závažných problémů a jako cestu k sebezdokonalování (tamtéž, str. 32).

Poslední zmiňovanou formou koučování je koučování jako součást stylu vedení. Koučování je v tomto případě nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí na pracovišti a řízení jejich výkonu.

Cílem koučování ze strany vedoucího je dosáhnout trvalého zlepšení pracovních výsledků jeho podřízených za pomoci otevřeného partnerského koučovacího vztahu. Vedoucí v roli kouče musí dokázat sladit požadavky pracovníka se svými požadavky na něj a s požadavky organizace. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, str 32-33)

5 Efekt koučování ve firmách

Pokud se ptáme, jaký efekt by koučování mělo firmám přinášet, odpověď je zcela nasnadě: koučování by firmám mělo přinášet úspěch v podobě vyšších zisků. Nejedná se však o zisky, které by se daly vyčíslit pouze ekonomickými ukazateli, které jsou běžně sledovány ve firmách. Jedná se o zisky spojené se změnou chování, postojů či dokonce celé firemní kultury.

Úspěch každé organizace začíná u zaměstnanců, kteří jsou motivováni podávat ten nejlepší výkon a rozvíjet svůj potenciál., k tomu jim dopomáhá koučování.

Koučování dokáže vyvolat efekt změn v celé organizaci, který postupuje od jednotlivců, přes týmy až k firemní kultuře. Zisk ze změny způsobu myšlení nelze jednoduše převést na čísla. Zaměřím se na efekty využití koučování při rozvoji a řízení lidských zdrojů, které mají výslednou podobu přínosů pro jednotlivce i pro celou organizaci.

5.1 Efekt využití koučování ve firmách z pohledu integrální andragogiky

Integrální andragogika pokrývá široké spektrum vzdělávacích a rozvojových potřeb dospělého člověka. Z pohledu integrální andragogiky lze koučování ve firmách nejefektivněji využít v oblasti profesionalizace jedince.

Integrální andragogika profesionalizaci jedince řadí do oblasti managementu lidských zdrojů, který se věnuje mobilizaci lidských zdrojů v prostředí sociální změny a personálnímu řízení (Šimek 2013, str. 7).

Koučování můžeme chápat jako jeden ze způsobů andragogické intervence. Při koučování ve firemním prostředí se jedná rovněž o mobilizaci lidských zdrojů.

Lidské zdroje ve firmě mají podobu vlastností, schopností a postojů, které tvoří předpoklady k výkonu a naplňování firemních cílů. Lidské schopnosti lze rozvíjet, kdežto postoje a vlastnosti se musí změnit nebo přizpůsobit nároky na ně kladené. (Plamínek 2008)

Koučování působí na všechny složky lidských zdrojů a umožňuje efektivně uskutečňovat jejich změny i rozvoj. Požadovaným efektem mobilizace lidských zdrojů a personálního řízení, s využitím koučování a jeho principů, je efektivní uvolnění potenciálu lidských zdrojů, který je v nich ukryt.

Poznatky integrální andragogiky jako technologie tvorby a optimalizace lidského kapitálu lze využít ve firmách při řízení lidských zdrojů, řízení kariérového rozvoje pracovníků ve firmách, při tvorbě motivačních programů v organizacích apod. (Šimek 2013, str. 5)

Integrální andragogika shromažďuje a vyvíjí poznatky o řízení lidských zdrojů, rozvoje lidských zdrojů ve firmách a optimalizaci lidského kapitálu ve firmách. Koučování z poznatků integrální andragogiky vychází a využívá je v praxi, ať už vědomě nebo nevědomě.

Koučování reaguje na současné trendy a potřeby dalšího odborného vzdělávání. Těmito trendy jsou podle Beneše například zaměření na rozvoj kompetencí, důraz na přípravu, vyhodnocení a transfer získaných kompetencí do pracovní činnosti, zohlednění eficeince vynaložených prostředků, rozvoj lidských zdrojů jako explicitní úloha vedení, odpovědnost nadřízených (Beneš 2008, str 123).

Podniková andragogika zahrnuje oblast podnikové péče o lidi a práce s lidmi v podniku v podobě personálního managementu (Šimek 2013, str. 33).

Koučování je jedním z nejefektivnějších způsobů jak pečovat o lidi v podniku. Využití koučování při řízení lidských zdrojů vyžaduje osvojení si koučovského přístupu. Tento přístup k práci s lidmi vyžaduje upustit od potřeby druhého plně kontrolovat a naučit se využívat techniky kladení otázek a tvorby cílů. (Parma 2006)

5.2 Efekt koučování na rozvoj a vedení pracovníků ve firmě

Fischer-Epe popisuje, jak se původní využití koučování ve firmách mění: *„Zatímco v pionýrské fázi šlo především o další rozvoj sociálních kompetencí jednotlivých vedoucích pracovníků, v posledních deseti letech se krajina uplatnění koučování zřetelně rozšířila: v rámci restrukturalizace,*

strategických změn zaměření a fúzí se koučování v mnoha podnicích zavedlo také jako koncept systematického rozvoje klíčových osob a celých vedoucích týmů“ (Fischer-Epe 2006, str. 17).

Rozvoj klíčových osob a vedoucích týmů za pomoci koučování dokáže ve firmě spustit lavinový efekt, který směřuje ke změně firemní kultury, jenž se vlivem koučování stává konkurenceschopnou a flexibilní.

Flexibilní a konkurenceschopná firemní kultura je tvořena flexibilními pracovníky. Flexibilita je v tomto případě kompetentnost k výkonu, větší odpovědnost, větší efektivnost (Palán 2007. str. 37).

Změna firemní kultury se může uskutečnit jedině za předpokladu, že bude koučování důsledně uplatňováno při vedení pracovníků. Vedení utváří firemní kulturu uplatňováním nenátlakového vlivu při tvorbě cílů firmy a motivování lidí k chování, které vede k dosažení těchto cílů (Vysušil 1996, str. 49).

V rámci podniku je rozvoj lidských zdrojů základním úkolem manažerů. Je předpokladem k dosažení dlouhodobého a stabilního rozvoje podniku, jenž je v současných podmínkách neustálých změn uskutečnitelný pouze prostřednictvím lidí.

5.2.1 Řízení lidských zdrojů s využitím koučování

Efekt koučování má potenciál promítnout se do fungování celé firmy při využití koučování jako stylu řízení lidí. Manažer, který správně pochopí základní principy koučování a rozhodne se je uplatňovat v praxi, umožňuje svým podřízeným rozvoj.

Využití koučování jako způsobu řízení lidských zdrojů vyžaduje od vedoucích ustoupit od direktivních metod řízení a vydat se novou cestou řízení, která vyžaduje změnu vztahů a postojů ve firmě (Horská 2009).

Horská rozděluje řízení lidí podle vývoje vztahu zaměstnavatele a zaměstnance do 4 stádií: Od nástupu zaměstnance, kdy se uplatní vedení mentorováním, přes delegování, k participaci až ke koučinku. Tato stadia

mají vzrůstající podíl samostatnosti v rozhodování zaměstnance a samostatnosti ve stanovování cílů a způsobu řešení problémů. Horská vyzdvihuje koučink jako nejrozvinutější stadium. Koučování je podle jejího názoru nejefektivnějším způsobem vedení lidí. Efektivita koučování jako způsobu vedení lidí spočívá ve vysoké míře autonomie a osobní odpovědnosti, kterou koučování ponechává pracovníkům při plnění cílů organizace a umožňuje ji tak plně rozvinout jejich potenciál (Horská 2009, str 14-15).

Stacke zdůrazňuje úlohu vedení při nastavování změn vztahů, myšlení a fungování firmy. *„Je to právě vedení, které zajišťuje nastolení stavu myslí, způsobu fungování, kde se spojí výkony, týmový duch, rozvoj a neustálé hledání pokroku. Ale firmy také konstatují, že jejich pracovníci nejsou dostatečně připraveni klasickými postupy školení na stimulující přístup do svých povolání. Je tedy třeba jim najít nové formy učení a nové cesty, aby dosáhli pokroku v oblasti chování. Obracejí se na koučování, které se jim zdá dnes jako nejúčinnější metoda ke zlepšení lidského potenciálu a pro stanovení nových vztahů a nové organizace ve firmě, ať se to aplikuje na jednotlivce, týmy nebo celou firmu“* (Stacke 2000, str. 22).

Možnosti využití koučování při řízení lidských zdrojů, mohou manažery motivovat k uplatňování a osvojení si koučinku pro řízení lidských zdrojů. Příklady využití koučování při řízení Whitmore uvádí: Motivace zaměstnanců, delegování, řešení problémů, řešení vztahových problémy, vytváření týmů, ocenění a hodnocení pracovníků, realizace úkolů, plánování a kontrola, osobní růst zaměstnanců, činnost týmů. (Whitmore 2007, str 26)

Landsberg koučování popisuje jako formu dynamické interakce, která nespoleská na jednosměrný tok instrukcí a příkazů. Hlavním cílem je zlepšení výkonnosti a schopnosti se učit. Zodpovědnost za výkon přebírá sám koučovaný (Landsberg 1996, str. xii)

Využívání koučování a méně direktivnějších a spíše neformálních metod řízení lidských zdrojů reaguje na potřebu rozvíjet kompetence zaměstnanců a umožnit jim efektivně se učit ze zkušeností. Manažer při koučování spojuje

péči o profesionální růst podřízených a řízení lidí takovým způsobem, aby dělali to, co mají (Whitmore 2011).

5.2.2 Efekt koučinku na rozvoj lidských zdrojů firmy

Firma, která je úspěšná na trhu a konkurenceschopná, musí umět využívat zodpovědně všechny své dostupné zdroje. Mezi autory zabývajícími se řízením lidských zdrojů (např. Armstrong 2007, Koubek 2006, Brož 2002) panuje přesvědčení, že největší potenciál se ukrývá v lidských zdrojích a efektivních způsobech jejich využívání. Firma musí umět s lidmi pracovat takovým způsobem, aby umožňovala neustálý rozvoj kompetencí a dokázala uvolňovat potenciál lidských zdrojů.

Armstrong uvádí teorii Hamela a Prahaladema, která tvrdí, že firma dosahuje strategické konkurenční výhody, pokud dokáže získávat a rozvíjet takové lidské zdroje, které jí umožní efektivně a rychle se učit a využívat výsledky učení lépe než její soupeři. (Armstrong 2007, str. 118).

Koučování vytváří prostředí, které motivuje jedince k aktivnímu učení se z vlastních zkušeností a k neustálému zlepšování svých znalostí, dovedností a chování. Koučování jedince směřuje k tomu, co se má učit a poskytuje mu zpětnou vazbu, jak se mu to daří (Koubek 2004 str. 118).

Urban považuje rozvoj zaměstnanců za jeden z nejdůležitějších faktorů produktivity. Praktickými důvody pro rozvoj zaměstnanců spatřuje ve větších možnostech uplatnění zaměstnanců. Firma, která investuje do rozvoje svých lidí, přitahuje motivované a kvalitní zaměstnance. Motivovaní zaměstnanci mají zájem se dále rozvíjet, přebírat zodpovědnost a plnit i složitější úkoly, které na ně deleguje vedení. Schopní zaměstnanci jsou výkonnější, a tím pádem v porovnání s pracovními náklady a výnosy se firmě vyplatí (Urban 2008, str. 173).

V současné době každá firma čelí nutnosti neustálého rozvoje svých pracovníků, která je spojena s myšlenkou celoživotního učení. Mnoho firem se však zdráhá investovat do rozvoje lidských zdrojů. Ve firmách, kde je

kladen důraz na učení a efektivní využití poznatků v praxi se nachází prostor pro využití koučinku.

Firmy si uvědomují, že se musí stát učícími se organizacemi, které stimulují a motivují své zaměstnance k učení se a rozvoji, aby dokázaly reagovat na přicházející změny. Cílem koučování je umožnit lepší vnímání reality, které umožní pracovníkům změny předjímat a reagovat na ně (Whitmore 2011, str. 111).

5.2.3 Efekt koučování na řízení pracovního výkonu

Rozvoj odborných znalostí a dovedností jedince je motivován snahou o zvyšování výkonu a efektivity práce. Rozvoj pracovníků by měl být úzce spojen s řízením pracovního výkonu na základě stanovování výkonnostních cílů, které jsou vázány na cíle firmy.

Primárním efektem, který by mělo koučování vyvolat je zvýšení výkonnosti koučovaných jedinců za pomoci plného využití potenciálu jedince. Zvýšení výkonnosti by mělo vést k větší produktivitě práce a tím i k větším ziskům firmy

Dosahování lepších výkonů, ať už vlastních, druhých lidí nebo týmů, není nijak složité a směřuje, za předpokladu, že se důsledně uplatňují jeho principy, přímo k cíli, Prvním krokem, směrem k potřebným změnám je začít uplatňovat koučování při řízení. Dokonce i manažeři, kteří koučování široce využívají, mohou ale neuspět, pokud se zaměří pouze na dosahování lepších výkonů.

Podle Koubka koučink představuje jednu z cest, jak lze pomoci pracovníkovi při zlepšování pracovního výkonu. Koučování pomáhá pracovníkovi uvědomit si, jak vykonává svou práci a nutí jej nad svou prací přemýšlet a hledat příležitosti pro zlepšování. Koučování vytváří u pracovníka závazek plnit dohodnuté úkoly, pochopit, co se od něj očekává a jaké znalosti a dovednosti potřebuje, aby úkol splnil. Koučování pracovníkovi poskytuje příležitost učit se na základě zkušeností a podněcuje jej zamýšlet se nad problémy a hledat vlastní řešení (Koubek, 2004, str. 117,118).

Whitmore uvádí, že plné využití potenciálu člověka závisí na převzetí naprosté odpovědnosti a ztotožnění se s cíli. V opačném případě se do požadovaného výkonu bude alikvotně promítat potenciál někoho jiného. Koučování je proto nedílnou součástí řízení nebo nástrojem optimalizace potenciálu a výkonu lidí „(Whitmore, 2007, str. 107)

5.3 Přínosy koučování ve firmách

Tato kapitola slouží k závěrečnému shrnutí a zdůraznění přínosů koučování, které jsem implicitně popisovala v průběhu celé bakalářské práce. Přínosy jsou shrnuty z hlediska firmy a člověka.

Whitmore popisuje přínosy, které koučování přináší organizaci, pokud si osvojí kulturu koučování:

- Vyšší výkonnost a produktivita jedince i týmu
- Rozvoj lidí – Koučování je způsob řízení, který přispívá k rozvoji lidí.
- Lepší schopnost učit se – Koučování je efektivní způsob učení, který umožňuje rychlé osvojení nových poznatků a jejich využití v praxi.
- Lepší vztahy – Koučování vyjadřuje zájem o druhé a umožňuje oboustrannou komunikaci a výměnu názorů.
- Vyšší kvalita života - Lepší vztahy na pracovišti a respekt k jednotlivci, který je základním předpokladem koučování umožňují dosahovat lepších výsledků.
- Více času pro manažera – Pokud manažeři využívají koučování k řízení svých podřízených, umožňují jim převzít odpovědnost za jejich činnosti. Člověk, který nese zodpovědnost za svou činnost, nevyžaduje od manažera dohled a manažerovi tak zbývá čas na vlastní práci.
- Tvůrčí myšlení – Koučování vytváří nehodnotící prostředí pro sdílení myšlenek a podněcuje tvořivé myšlení jednotlivců i týmů.
- Lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů – Koučování umožňuje manažerům přistupovat k lidem takovým způsobem, aby měli zájem dát firmě k dispozici své schopnosti, dovednosti a zdroje.

- Rychlejší a efektivnější odezva v případě ohrožení – Koučování v lidech probouzí iniciativu a motivuje je dělat více, než jen to, co musí.
- Větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám – Koučování je o změně a o schopnosti změnu vnímat a přistupovat k ní zodpovědně a flexibilně.
- Motivovanější zaměstnanci – Koučování pracuje s vnitřní motivací člověka, která působí mnohem spolehlivěji než motivace v podobě vnějšího nátlaku.
- Změna kultury – Principy koučování podporují vytváření kultury vysoké výkonnosti ve firmách. Koučování usnadňuje změny podnikové kultury.
- Široce využitelná, životně důležitá schopnost – Osvojení si principů koučování pozitivně ovlivňuje náš životní postoj a způsoby chování (Whitmore, 2011, str. 168- 170).

Suchý a Náhlovský spatřují přínosy koučování v posilování užitečných vlastností člověka, ze kterých sestavili následující desatero (Suchý, Náhlovský 2007, str. 66-67):

1. Odpovědnost
2. Otevřenost a upřímnost
3. Pozitivní postoj
4. Radost z práce, životní optimismus
5. Respekt, tolerance a citlivost k druhým lidem
6. Odstup a nadhled
7. Soustředění na cíle a priority
8. Férovost
9. Sebeovládání
10. Sebedůvěra

Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit přehledovou studii o profesionálním koučování a jeho efektech ve firmách. V první části mé bakalářské práce jsem vysvětlila, co je to profesionální koučování, jaké jsou jeho základní principy a jakými způsoby pracuje. K vysvětlení profesionálního koučování jsem přistoupila z hlediska názorů autorit v oboru a z hlediska historického vývoje koučování, který je spojen s vymezováním se vůči jiným metodám práce s lidmi. Pozornost jsem věnovala zejména základním principům koučování. Základní přehled o koučování jsem doplnila o podrobnější popis koučovacího vztahu, který je základem úspěšného koučovacího procesu. Zmínila jsem vybrané modely a nástroje běžně využívané při koučování.

V druhé části práce jsem zkoumala efekt, které koučování vyvolává ve firemním prostředí. Efekty koučování ve firmách jsou popsány z pohledu možností využití koučování a jeho přínosů. Jako nejpřínosnější jsem stanovila efekt, který koučování přináší při využití k rozvoji a řízení lidských zdrojů firmy. K teoretickému bádání jsem přistoupila po pečlivém zvážení nároků na výzkum dané oblasti, který by byl nad rámec obsahu bakalářské. Ve zkoumání efektů, které koučování přináší firmám v praxi, spatřuji potenciál pro realizaci výzkumu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Zdenka Kubínová

Název katedry: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název fakulty: Filozofická fakulta, Univerzita Palackého

Název diplomové práce: Koučování a jeho efekt ve firmách

Vedoucí diplomové práce: Mgr. David Kryštof

Počet znaků: 78419

Počet titulů použité literatury: 33

Klíčová slova: profesionální koučování, kouč, nástroje koučování, modely koučování, potenciál, výkon, efekt, andragogika řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů

Abstrakt:

Práce se věnuje tématu koučování a jeho efektu ve firmách. Cílem práce je vytvořit přehledovou studii o profesionálním koučování, která je zpracována na základě práce s odbornou literaturou. Profesionální koučování je v práci vymezeno z různých úhlů pohledu s důrazem na vystižení podstaty koučování. Podrobněji jsou popsány i nejdůležitější dimenze koučování, kterými jsou koučovací vztah a proces.

V návaznosti na vytvořený přehled se práce zabývá možnostmi uplatnění koučování ve firmách a přínosům, které z využití plynou. Využití základních principů koučování při řízení a rozvíjení lidských zdrojů vede k optimalizaci zisků ve firmách.

Abstrakt v anglickém jazyce:

This thesis is devoted to the topic of coaching and the effects of it in companies. The goal of the thesis is to create an overview study of professional coaching. It is based on work with specialized literature. Professional coaching is defined from different points of view in this thesis emphasising capturing of the essence of coaching. The most important dimensions of coaching, as coaching relationship and the process itself are described more in detail.

As a consecution to the created survey, the work deals with the opportunities how to use coaching in companies and resulting benefits. The use of basic principles of coaching in managing and developing human resources leads to optimization of profits in companies.

Seznam použitých zdrojů:

Literatura:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Překlad Koubek J. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.

BIECH, E. (eds.). *90 skvělých aktivit od 90 světových koučů*. Překlad: Mohelská, L. a Zouňková, D. Brno: Computer Press, 2011, 390 s. ISBN 978-80-251-2017-0.

BIRCH, P. *Koučování*. Překlad Sušilová H. Brno: CP Books, 2005, 97 s. ISBN 978-1-84.

BROŽ, I. *Lidé ve firmě: jak to dělají ti nejúspěšnější*. Praha: Linde, 2004, 103 s. ISBN 80-861-3151-3.

CRKALOVÁ, A. a RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s., 2009, xv, 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 187 s. ISBN 80-736-7140-9.

GALLWEY, W. *Inner Game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Překlad Lisa A. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E. a UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508.

JONES, G. a GORELL, R. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: Kompletní poradenství k obohacování lidí*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2013, 231 s. ISBN 978-80-7349-357-8.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANDSBERG, M. *The tao of coaching boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*. 2.vydání. London: Profile Books, 2003. ISBN 978-184-7651-457.

MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 2013, 236 s. ISBN 978-80-262-0350-6.

PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 72 s. ISBN 978-808-6723-310.

PARMA, P. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 222 s. Management praxe. ISBN 80-868-5134-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1..

POJKAROVÁ, K. *Koučování a teambuilding: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, 148 s. ISBN 978-80-7395-606-6.

SUCHÝ, J. a NÁHLOVSKÝ, P. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012, 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4010-2.

ŠIMEK, D. *Texty k integrální andragogice I.: Andragogika*. Olomouc, 2013, 56 s.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.

VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. Praha: HZ Praha, 1996, 296 s. ISBN 80-860-0900-9.

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

WOODS, D. *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal, 2012, 97 s. Koučovací praxe. ISBN 978-80-260-1672-4.

Elektronické zdroje:

CRKALOVÁ, A. Hodně se mluví o koučování...Co to vlastně je?.

Komora.cz: Společník ve světě podnikání a průmyslu [online]. 2012, roč. 13, č. 12 [cit. 2014-10-30]. ISSN 1802-1247. Dostupné z:

<http://www.cotmedia.cz/ecasopisy/komora/2012/1212/#/51/zoomed>

DOUGLAS, H. Heslo Coach. In: *Online Etymology Dictionary* [online].

2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:

http://www.etymonline.com/index.php?term=coach&allowed_in_frame=0

LANGEROVÁ, V. Srovnání metod koučování, mentorování, konzultantství. *Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty* [online]. 2008 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.thecoaches.cz/reference/media-a-thecoaches/stranka1/srovnani-metod-koucovani-mentorovani-konzultantstvi>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Heslo Kouč: Národní soustava povolání* [online]. 2012 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101573&kod_sm1=11

WILSON, C. Coaching, counselling, therapy and mentoring. In: *Http://www.associationforcoaching.com/* [online]. 2005 [cit. 2015-02-07].