

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014-2018

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Erika Kováčiková**

**Koučování v ziskovém a neziskovém sektoru**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Doc. Dr. Milan Beneš

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES

2014-2018

**DIPLOMA THESIS**

**Erika Kováčiková**

**Coaching in the profitable and nonprofit sector**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Doc. Dr. Milan Beneš

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. května 2018

Jméno autorka(y) .....

## **Poděkování**

Děkuji Doc. Dr. Milanu Benešovi za pomoc a konzultace při tvorbě této práce.

## **Anotace**

Tato práce se zabývá tematikou koučování. Jsou zde popisovány rozdíly mezi koučováním a jinými metodami, které s ním úzce souvisí nebo se prolínají. Dále jsou v práci zmiňovány organizace, které sdružují kouče a zajišťují dohled nad kvalitou koučování. Jsou popisovány možnosti vzdělávání v oblasti koučování, certifikační i akreditační programy. Samostatně jsou popsány i možnosti jeho využití v ziskových a neziskových organizacích. Formou dotazníkového šetření bylo ověřováno, zda je přínosem a vhodnou formou pro další rozvoj zaměstnanců. V praktické části byly dále vyhodnocovány možnosti a limity koučování jako jedné z metod rozvoje lidského potenciálu.

## **Klíčová slova**

akreditace, certifikace, klient, komunikace, koučování, motivace, odbornost, organizace, potenciál, profese

## **Annotation**

This thesis deals with the topic of coaching. There are described the differences between coaching and other methods that are closely related or intertwined. Furthermore, there are mentioned organizations which associate coaches and supervise the quality of their coaching. Coaching, certification and accreditation programs are also subjects of a description in this thesis. The possibilities of its use in profit and non-profit organizations are described separately. A questionnaire survey is the method which is used to verify whether it is an asset and a suitable form for the further development of employees. In practical part, the possibilities and limits of coaching were also evaluated as one of the methods of human potential development in the practical part.

## **Keywords**

accreditation, certification, client, communication, coaching, motivation, expertise, organization, potential, profession

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Definice a vymezení pojmu .....	11
1.2 Metody související s koučováním.....	14
1.3 Překážky v koučování.....	15
<b>2 ORGANIZACE SDRUŽUJÍCÍ KOUČE.....</b>	<b>16</b>
2.1 Světové organizace .....	16
2.2 Evropské organizace .....	21
2.3 Česká republika.....	21
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ V KOUČOVÁNÍ .....</b>	<b>24</b>
3.1 Certifikační programy .....	24
3.2 Akreditace.....	27
3.2.1 EMCC .....	27
3.2.2 Česká asociace koučinku (čako).....	28
<b>4 ETICKÝ KODEX.....</b>	<b>29</b>
4.1 Etický kodex icf.....	29
4.2 Globální etický kodex.....	31
4.3 Etický kodex ČAKO.....	31
<b>5 TYPY KOUČOVÁNÍ .....</b>	<b>33</b>
5.1 Individuální a týmové koučování .....	33
5.2 Profesní a životní koučování.....	36
5.3 Sebekoučování .....	36
5.4 Transakční a transformační koučink.....	37
<b>6 METODY A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ .....</b>	<b>38</b>
6.1 Metoda GROW .....	40
6.2 Metoda Cyklus učení .....	44
6.3 Zpětná vazba .....	46
6.4 Metoda podle Milтона Ericksona.....	47
6.5 Neurolingvistické programování .....	51

<b>7</b>	<b>KOMPETENCE V KOUČOVÁNÍ .....</b>	<b>52</b>
7.1	Obecné rozdělení .....	52
7.2	Klíčové kompetence podle ICF .....	52
7.3	Charakteristika kouče .....	55
7.4	Předpoklady a postoje kouče .....	55
<b>8</b>	<b>KOUČOVÁNÍ V ZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH .....</b>	<b>58</b>
<b>9</b>	<b>KOUČOVÁNÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....</b>	<b>61</b>
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>64</b>
<b>10</b>	<b>STANOVENÉ CÍLE A HYPOTÉZY .....</b>	<b>64</b>
10.1	Vyhodnocení dotazníků a hypotéz.....	64
10.1.1	Vyhodnocení Dotazníku A .....	65
10.1.2	Vyhodnocení hypotéz k dotazníku A.....	66
10.1.3	Vyhodnocení Dotazníku B.....	67
10.1.4	Vyhonocení Hypotézy k dotazníku B.....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>



## ÚVOD

Koučování můžeme nazvat novodobým trendem, který má své zastánce i odpůrce. V době neustále se zvyšujících nároků na pracovní tempo a touha po harmonickém sladění pracovního a profesního života nás nutí zamyslet se nad dostupnými možnostmi, jak vyhovět nárokům zaměstnavatele, přitom však nepodlehnout syndromu vyhoření nebo únavovému syndromu. Právě tyto neustále se zvyšující nároky nás nutí zamyslet se nad možnostmi, které nám umožní efektivní realizaci v profesním životě v souladu se soukromými potřebami i životem.

V minulém a tomto století lidstvo učinilo velký skok v oblasti IT technologií. V současné moderní době, ve které technologie začínají nahrazovat lidskou pracovní sílu je více než nutné zamyslet se nad tím, jak budeme dále lidský potenciál rozvíjet a kultivovat.

Motivací, k výběru tématu Koučování v ziskovém a neziskovém sektoru pro diplomovou práci, byla v mém případě skutečnost, že jsem v obou těchto oblastech pracovala v uplynulých letech. V ziskovém sektoru jsem vnímala direktivní řízení, které sice přinášelo výsledky, ale ani zvyšující se finanční odměny nezajišťovaly spokojenost zaměstnanců a dlouhodobý efekt. Naopak, při dlouhodobé psychické zátěži a tlaku ze strany vedení docházelo ke zvýšené fluktuaci a s tím spojenému zvyšování nákladů na nábor a adaptaci nových zaměstnanců.

V neziskové oblasti je situace výrazně lepší. Vzhledem k tomu, že primární motivací v tomto sektoru nejsou peníze, snaží se zaměstnavatelé a zřizovatelé udržet zaměstnance poskytováním větší péče o jejich duševní potřeby a zdraví. Jiná situace je ve zdravotnictví a školství, kde je teprve objevenována možnost benefitů formou péče o psyché svých zaměstnanců.

Zajímavou, i když v současné době téměř nevyužívanou oblastí, je koučování dětí a mládeže. Vzhledem k tomu, že aktivně sama koučování používám v praxi, vidím výsledky, které tato metoda přináší. Je třeba však podotknout, že ve větších městech či nadnárodních korporacích je povědomí o koučování mnohem vyšší než v menších

regiónech našej vlasti. Koučovani škodi i to, že termín je mnohdy zaměňován a zneužíván, a tím jsou kolem koučinku vytvářeny mýty, které této metodě mohou výrazně uškodit. Tato práce má ukázat, zda je vhodná doba pro vstup koučovacíh technik do organizací tak, aby se mohly stát vhodným nástrojem pro rozvoj lidského potenciálu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KOUČOVÁNÍ

Původem je slovo koučink (coaching) z anglického slova coach. Slovo Coach původně vyjadřuje kočár. Na začátku 17. století se navíc toto slovo začalo používat jako slovo označující činnost přepravování se kočárem. Vznikl tak kolem roku 1830 výraz pro kouče, instruktora studentů, který je měl přepravit přes zkoušky pohodlně, jako v kočáru.

Všeobecně známý je v oblasti sportu, kde je synonymní se slovem trénink a trénováním sportovců. V druhé polovině 20. století se začal používat také jako označení alternativního způsobu, k direktivnímu vedení lidí, obzvláště v oblasti firemního managementu. Dnes je koučování více či méně rozšířeno do všech oblastí, a to jak pracovních, tak i mezilidských, používá se také jako jedna z forem individuálního životního poradenství.

### 1.1 DEFINICE A VYMEZENÍ POJMU

Koučování je výraz označující druh práce s lidmi, jenž je zaměřen na jejich podporu a rozvoj, přemýšlení o řešeních a zvyšování sebejistoty a samostatnosti. Myšlenka současného koučinku vzešla ze spolupráce Timothy Gallweye (harvardského profesora) a Sira Johna Whitmorea, původně automobilového závodníka stáje Ford, později pedagoga a podnikatele a tenisového odborníka. V 70. letech 20. století se poprvé Gallwey začal zabývat výukou tenisu, lyžování a golfu. Vyvinul metodu Inner Game, při níž byla pozornost obrácena na vnitřní stav člověka, na procesy, které se odehrávají v jeho těle a mysli. Zjistil, že výkon a motivace hráčů se výrazně zlepší, pokud jim pomůže odstranit vnitřní bariéry, a to bez ohledu na rozvíjení technické stránky hry. Později spolu s Whitmorem přenesli tento koncept s úspěchem do podnikání.

Whitmore (2014) koučování definuje jako způsob řízení, zacházení s lidmi, myšlení a životního stylu, které přináší výsledky díky tvorbě vztahu mezi koučem a koučovaným. V tomto vztahu je kouč oporou a průvodcem, jenž používá prostředky a styl komunikace

tak, aby koučovaného přivedl k definovanému cíli. Koučovaný tak sám, s pomocí kouče, nachází řešení. Základním cílem koučování je tedy posilování víry koučovaného v sebe sama. Kouč se soustředí na rozvíjení potenciálu nikoliv výkonu.

Fischer-Epe (2006) vidí koučování jako složitý pojem, který zahrnuje kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se tedy řeší otázky, které se týkají, jak profesní úlohy a role, tak osobnosti klienta, což zahrnuje určení osobní pozice, vývoje, vize a formulování cílů. Soustředí se na rozvoj vhodných strategií řešení problému a jejich přenesení do praxe, dále analýzu a následný vývoj vlastního chování, ujasnění rolí a vymezení pozice v obtížných situacích, rozhodování a zvládání všedního pracovního dne. Kouč provází klienta jako partner v dialogu, pomáhá při hledání vhodných cílů a řešení, podporuje důvěru a osobní vývoj.

Daňková (2008) zachycuje koučování jako jeden ze způsobů vedení lidí, který je velmi individuální a při kterém je hlavním cílem zlepšení jejich výkonu. Kouč vede koučovaného otázkami k tomu, aby si lépe uvědomil realitu, možnosti řešení, rizika a přínosy daných řešení a přijal odpovědnost za svá rozhodnutí.

Atkinsonová (2009) představuje koučování jako přístup, který z lidí umí propracovaným systémem dostávat výsledek tak, aby své zkušenosti a dovednosti využívali, co nejlépe a tím dosahovali lepších výsledků. Těch je docíleno odstraňováním nejrůznějších vnitřních i vnějších bariér.

Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009) vymezují několik charakteristik koučování. Vidí koučovací proces jako nástroj vedoucího pro rozvoj lidí na pracovišti, iniciuje rozvoj osobnosti, který vede ke zlepšení pracovních výsledků. Je tedy důvěrným procesem mezi nadřízeným a pracovníkem. Základ tvoří partnerský vztah, který je podporou při řešení problémů a vyžaduje od vedoucího jak osobní, tak sociální kompetence. Tento proces končí pouze tehdy, když je dosaženo společného cíle pracovníka a nadřízeného.

Mezinárodní federace koučů (ICF) označuje koučování jako partnerství kouče a klienta v kreativním a myšlení stimulujícím procesu, který je inspiruje a tím naplňuje jeho osobní a profesionální potenciál. Koučování pomáhá klientovi definovat cíle a ty pak klient uplatňuje ve svém životě.

Podle těchto definic je zřejmé, že koučování se jeví jako univerzální prostředek, který lze využít v mnoha oblastech pracovního i osobního života. Koučováním však nemůžeme nahradit specializované obory jako je například psychoterapie, psychiatrie, speciální pedagogika.

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů koučování je v podstatně zvýšit výkon koučovaného, je více než vhodné si vysvětlit, co se z pohledu koučování rozumí pod pojmem výkon. Výkon je často definován jako provádění požadovaných funkcí, tedy udělat vše tak, jak bylo přikázáno a nadále se prací nezabývat. Koučování povznáší výkon výše, přes očekávané, na úroveň individuálního potenciálu člověka. Jedná se o plný vnější projev schopností, které jsou v jedinci hluboko zakořeněné. Aby člověk takového výkonu byl schopen dosáhnout, musí se ztotožnit s cíli výkonu a být motivován. Příkaz dokáže zajistit pracovní výkon, ale pokud se zaměstnanec nepodílí na výsledku a není motivován, nezajistí výkon dlouhodobý.

Nabízí se otázka, zda koučování může vést k takovému výsledku, který výrazně převyšuje představu toho, co se od zaměstnance očekává. Pokud se opět podíváme do oblasti sportu, kde je pomocí pravidel velmi snadné rozeznat úspěch a neúspěch zjistíme, že většina sportovců nemá problém motivovat sebe sama. Cílem, respektive odměnou sportovců, je často radost a sebeúcta z výkonu, z vítězství. Koučování rekonfiguruje myšlení člověka tak, aby poznal své maximální možnosti a dokázal je využít.

Kouč je člověk, který koučování využívá a aplikuje jako metodu, kterou pomáhá dosáhnout cíle cesty. Kouč klade otázky a napomáhá tím dosáhnout druhé osobě definovaného cíle. Koučovaný je v roli klienta, který využívající služeb kouče. Při profesionálním koučování může do tohoto vztahu vstoupit také sponzor, tedy osoba, která koučování zprostředkovává nebo finančně zajišťuje, například zaměstnavatel nebo manažer externího kouče. V tomto případě je nutné stanovit jasné téma, cíl, výsledek (ideálně měřitelný), kdy, kde a jak bude koučování probíhat.

## 1.2 METODY SOUVISEJÍCÍ S KOUČOVÁNÍM

Koučink se úspěšně řadí k dalším, příbuzným metodám. Můžeme uvést např. poradenství, mentoring, supervize a terapie, přičemž i přes vzájemné překrývání a ovlivňování těchto metod si uchovává koučování svou vlastní identitu a jedinečnost. Pro úplnost je třeba zmínit některé z metod, které se s koučováním mohou prolínat nebo doplňovat.

Poradenství se zakládá na odborných znalostech poradce, které je vedeno direktivním způsobem a podává svá vlastní řešení specifické pro situaci či problém. Poradce je odborníkem na danou problematiku, poskytuje rady, doporučení. Druhá strana pouze naslouchá a aplikuje podávané informace a rady, odpovědnost je ponechána na poradci. Koučování naproti tomu hledá zdroje řešení u klienta, a to formou správně pokládaných otázek. Řeší se tedy problém, ale současně se zvyšuje sebedůvěra a kompetence koučovaného. Podle Daňkové (2008) je velkou výhodou i nevýhodou koučování, motivace a dobrovolnost.

Mentoring a intervize jsou vhodné při vyhodnocování a posuzování pracovních výkonů, formou předávání odborných znalostí a zkušenosti, případně sdílením pracovních zkušeností. Mentoring je zpravidla neformální a bezplatný. Zkušenější kolega předává dovednosti méně zkušenému pracovníkovi. Koučink na rozdíl od mentoringu hledá zdroje v daném jedinci.

V psychoterapii, jak lze odvodit z jejího názvu, jde spíše o léčbu psyché pacienta. Na rozdíl od psychoterapie, která se zabývá hluboce zakořeněnými psychickými problémy a symptomy, je koučování zaměřeno více na vztahy a situace, kdy se místo do minulosti hledí směrem do budoucnosti. Koučování je vhodné pro psychicky zdravé osoby. Fischer-Epe (2006) tvrdí, že v psychoterapii je oproti koučování racionální kontrola výrazně redukována a dochází k autonomním tělesným reakcím, čímž se prohlubuje emocionální rovina. Odstranění chorobných syndromů však nemůže být cílem koučování.

S takto definovanými rozdíly se koučování kvalifikuje jako disciplína hodná vlastního jména a prostoru v odborných kruzích. Nachází využití při řešení problémů nejen na pracovišti, dále nabízí širokou škálu nových možností, jak se dostat k cíli. Poskytuje

novou perspektivu a pohled na společenské vztahy i samotnou podstatu řízení lidských zdrojů v organizacích. Koučování tak disponuje výrazným potenciálem s možností zasáhnout do řízení zaměstnanců v organizaci.

### **1.3 PŘEKÁŽKY V KOUČOVÁNÍ**

V koučování se mohou na začátku i v průběhu vyskytnout překážky. Z toho důvodu je nutné znát základní bariéry, které mohou koučování narušovat, ne-li úplně znemožnit.

Mezi základní bariéry patří:

- ✓ organizace není připravena na koučování a není ochotna věnovat čas a prostředky ke změně;
- ✓ kouč není kompetentní;
- ✓ koučovaný není motivován a nehodlá svůj názor měnit;
- ✓ v případě, že se překážky nepodaří eliminovat a odstranit, koučování v organizaci nepřinese požadované výsledky, naopak může situaci ještě zhoršit.

## 2 ORGANIZACE SDRUŽUJÍCÍ KOUČE

### 2.1 SVĚTOVÉ ORGANIZACE

V posledních letech se koučování zařadilo mezi činnosti, které lze vykonávat profesionálně. Kouče, kteří dovedli své umění až na úroveň plnohodnotné, samostatné a profesionální fáze, může sdružovat několik organizací, zformovaných především z důvodu garance kvality koučování.

Největší z těchto organizací je Mezinárodní federace koučů, International Coach Federation (ICF), založená v roce 1995 jako nezisková organizace profesionálním koučem Thomase Leonardem, za účelem podpory koučů a profesionalizace této profese. Během jednoho roku se organizace rozrostla na více než 60 poboček v rámci celého světa. V roce 2015 už tato organizace měla více než 26 000 členů ze 128 různých zemí.

Způsob vedení této organizace je příbuzný základním principům samotného koučování. International Coach Federation spoléhá na angažovanost svých členů a účast na vedení je tak zcela dobrovolná, jak na lokální, tak celosvětové úrovni. Na nejvyšším postu společnosti stojí Globální komise ředitelů, která řídí strategický směr společnosti, zdroje a majetek. Dále předkládá a kontroluje předpisy a nařízení, zároveň dohlíží na aktivity ostatních výborů společnosti a výsledky jejich publikací. Podle pravidel se komise musí skládat alespoň z devíti členů nominovaných komisí, přičemž tři z nich drží speciální pozice, těmi jsou předseda, vice předseda a pokladník. Každý z ředitelů je volen na dva roky, přičemž být zvolen je možné maximálně dvakrát. Předseda se volí ročně a stejně tak může sloužit pouze na dvě období. Nominující komise přezkoumává aplikace zájemců o místo v komisi ředitelů podle daných pravidel společnosti a pro každé volné místo předloží alespoň jednoho kandidáta, kterého již volí všichni členové organizace.

Páteří organizace jsou dobrovolné skupiny zajišťující efektivní a schopné rozhodování v práci podle strategického plánu společnosti. Tyto týmy vytváří komise ředitelů. Nezávislý revizní výbor, Independent Review Board (IRB), má v kompetenci dohled nad dodržováním etického kodexu v rámci celé společnosti, zároveň všem členům zajišťuje fórum určené pro případné stížnosti na domnělé neetické chování. Proces výběru



do tohoto týmu je čistě kompetitivní a zahrnuje nejen aplikaci, ale i pohovor. Nominující komise, Global Nominating Committee (GNC), která je složena ze členů, již mají výrazné zkušenosti v oblastech lidských zdrojů a rozvoje talentu. Zajišťuje již výše popsany proces volby do Global Nominating Committee, přičemž proces výběru do nominující komise je velmi podobný volbě do Nezávislého revizního výboru. Komise financí, Global Finance Committee (GFC), dohlíží na celkovou finanční pozici společnosti, slouží jako poradce Komisi ředitelů, která exkluzivně jmenuje její členy, jimiž jsou pokladník, výkonný ředitel, finanční ředitel a alespoň jeden další z ředitelů společnosti. Pracovní skupina pro certifikace, Credentialing Task Force (CTF), má za úkol udržovat hodnotu všech certifikátů na vysoké úrovni, případně nabízet doporučení, která toto zajistí. Její členové jsou vybíráni z expertů, již se tématu certifikací profesionálně věnují. Poradní komise pro rozvoj, Advance Advisory Committee (AAC), reviduje potenciální přednášející účastníci se rozvojových konferencí, a to z pohledu expertízy v tématu a zkušenosti v přednášení. Podobně jako u Credentialing Task Force (CTF), členové poradní komise jsou vybíráni výhradně z expertů v oboru. Mimo tyto hlavní skupiny stojí pracovní skupiny světových lídrů, jejichž účelem je zodpovídat otázky vyvstávající na každoročních sjezdech koučů, udržovat vztahy a podporu mezi jednotlivými pobočkami a celosvětovou komunitou koučů. Tyto skupiny se sestávají z dobrovolníků poboček pro danou skupinu.

International Coach Federation propaguje a rozšiřuje koučování v rámci celého světa, vypracovává strategický plán, každý rok podává aktuální zprávu o pokroku v jeho plnění a zároveň jedná o dalším postupu. Nástrojem pro naplnění vize je šest strategických cílů, detailněji rozpracovaných v rámci jednotlivých poboček.

Prvním cílem je zajistit, že každý člen International Coach Federation dosahuje nejvyšších kvalit profesionálního koučování, přičemž jsou zavedeny následující kroky:

- ✓ poskytování zdrojů a vedení všem členům k dodržování vysokého etického standardu;
- ✓ prozkoumání potenciálního dopadu na etiku a kvalitu při přijímání nových členů akreditovaných jinou společností;
- ✓ výzkum a pokyny vedoucí členy k budování úspěšných koučovacích praktik
- ✓ podněcování nových členů k získání akreditace/certifikátů;

- ✓ výzkum a pokyny zachovávající členy vhodné pro účely International Coach Federation.

V oblasti akreditací a certifikátů vedou ke zvýšení kvality tyto kroky:

- ✓ užívání přijatých psychometrických procesů a formální analýzy pracovního procesu k ověření či znovu ověření kompetencí kouče a identifikaci jeho zásadních znalostí, dovedností a schopností, což je následovně využito při vytváření obhájitelných stanovení pro podporu stupňovaného certifikačního systému;
- ✓ posuzování a posilování standardů a očekávání pro certifikaci;
- ✓ posuzování a posilování kvalifikací zájemců o certifikáty;
- ✓ posilování stanovujících procesů pro všechny certifikáty;
- ✓ průběžné revidování vzorce pro akreditaci;
- ✓ implementace řešení zjednodušujících certifikační proces v pracovním postupu a technologii.

Pro zlepšování kvality týkající se různých forem koučování se postupuje aplikací dostupného výzkumu, zacvičujících programů a aplikovaných kompetencí v týmovém koučování, virtuálním koučováním a v ostatních formách koučování za účelem podpory využívání koučovacích schopností v nových oblastech. Dále jsou nastavovány standardy manažerů a lídrů používajících koučování tím, že je veden kvalitativní a kvantitativní výzkum. Příkladem jsou obecně přijaté prošetření osnovy, detailní rozhovory nebo průzkumy interakce člověk a počítač.

Druhým cílem strategického plánu je udržení International Coach Federation na pozici nejvýznamnější profesionální koučovací organizace. Role v myšlenkovém vedení evoluce celosvětového koučování plyne především z efektivního posuzování vyvstávajících trendů v koučování (demografické údaje, příprava koučů, novinky v aplikaci koučování či koučovací teorii), prozkoumávání trendů v prioritních oblastech a rozbor jejich dopadů v koučovacích rozhovorech, přičemž International Coach Federation chce sjednotit tyto procesy pod hlavičkou Institutu pro myšlenkové vedení, Thought Leadership Institute (TLI). V pořadí je i rozvoj procesů pro přilákání koučů nové generace do organizace, a to výzkumem nejlepších strategií profesionálních asociací pro

tento účel, výzkumem zacvičujících programů atraktivních pro mladší kouče a prováděním studií o koučování, jejichž data pomohou k vývoji strategií za tímto účelem. Zároveň je důležité zvýšit angažovanost lídrů v komunitě zkušených koučů identifikací mezer v poptávce zkušených koučů mezi světovou a regionální úrovní a vytvářením příležitostí pro zkušené kouče.

Pro dosažení druhého cíle International Coach Federation rozšiřuje svoji hodnotu dodáváním věrohodného akademického výzkumu o koučování, čímž chce dosáhnout důvěryhodnosti pro koučování v akademické a vědecké komunitě a přilákat do koučování další investory.

Udržitelnost globálních koučovacích sítí je potřeba zajistit:

- ✓ posuzováním potenciálních mezer v globálním vedení a infrastruktuře organizace;
- ✓ vývojem strategií pro nově vyvstávající trhy s dlouhodobým dopadem, zhodnocením podpory, rolí a očekávání pracovních skupin na regionální úrovni;
- ✓ podporou udržitelného vývoje ve vedení a infrastruktuře individuálních poboček.

Posledním opatřením druhého cíle je přítomnost na světových konferencích, kde se projednávají úspěchy, rezervy, partnerství s vhodnými koučovacími i nekoučovacími organizacemi a posuzuje se aktuální strategie.

Jako třetí cíl si International Coach Federation určila vybudovat jednu z nejsilnějších světových značek a jako její ukazatel si zvolila své členy. Zkoumáním dat ze studií hodnotící členy určuje způsoby, jak mohou zkušení koučové přejímat odpovědnost za dobré jméno společnosti, poskytuje lídrům poboček cvičení týkající se značky a vzorce chování na sociálních médiích a podniká studie významných členů organizace, čímž dává všem členům možnost inzerovat sami sebe pomocí značky a rozšířit tak jejich vliv. Produkci a rozbořem značky vylepšujícího obsahu pro kouče a publikováním International Coach Federation, jako vůdce koučovací komunity se tak stává

preferovanou značkou pro kouče, kteří chtějí se posouvat dále. Komunikace s investory je obohacena systémy, které hledají certifikované kouče, a to systémem učení managementu, Learning Management Systém (LMS), a produkcí velké variace mobilních aplikací. Diversifikace od ostatních organizací probíhá distribucí informací o Thought Leadership Institute (TLI), prostřednictvím společenských událostí, zpráv a médií, kdy je propagováno povědomí o standardech společnosti a úsilí povznést profesi v očích obchodních organizací prostřednictvím osvojení těchto standardů. Produkty se značkou International Coach Federation, rozšiřují porozumění a znalosti zákazníků o koučování, se zaměřením na to, čím se ICF odlišuje. Dále se snaží zavést standard pro kouče a organizace využívající kouče vyhlášením ceny Prism. Tím chce dosáhnout zvýšení povědomí o procesu udělování ceny, poskytováním podpory nominovaným koučům, zlepšením hodnotících kritérií a procesu, nacházením nových příležitostí k oceňování organizací a koučů a ujasněním vztahu mezi lokálním a globálním programem ceny Prism. Celkové povědomí o značce je navyšováno také strategií pro světová média. Využívá se sjednaných partnerství s médii, vyhledávají se cílové skupiny v ziskových i neziskových organizacích, využívá se služeb sítě firem a umisťují se tisknuté, digitální i vysílané reklamy pro klíčové publikum.

Čtvrtým cílem je uvést koučování do povědomí jako profesi. Mimo výše uvedené druhy médií se tohoto snaží dosáhnout zvyšováním nabídek, rozvíjet svůj vliv na zákazníky nové generace, podporou růstu koučovací kultury v organizacích, pro které zároveň vytváří návody a pokyny, zaplněním trhu informacemi a zacvičujícími programy.

Pátým cílem je povzbuzovat využití koučování jako nástroj k sociální změně, kdy je tato role přidělena Nadaci a International Coach Federation. Tento cíl zatím ještě není detailně rozpracovaný, ale na začátek International Coach Federation plánuje rozproudit konverzaci mezi Nadací a Komisí ředitelů o možném zájmu a schopnosti investovat do sociální změny, nabídnout Nadaci finanční investice a případně nalézt i jiný druh podpory.

Závěrečným šestým cílem strategického plánu je vyvinout plány na rozšíření rámce a vlivu celé organizace nejen vytvořením TLI a budováním koučovacích kultur ve firmách, ale také obecným rozšířením všech aktivit Nadace a průzkumem rozdílů funkcí mezi akreditacemi a certifikacemi.

## **2.2 EVROPSKÉ ORGANIZACE**

V Evropě koučování zastupuje od roku 2002 nezisková organizace Evropská rada pro mentoring a koučování, European Mentoring & Coaching Council, (EMCC). Původně byla EMCC zaměřená na mentoring později rozšířila pole svojí působnosti i na koučování. Mezi zakladatele EMCC patří i hlavní představitel koučování, John Whitmore. Hlavní rada je složená z delegátů větví EMCC v těchto zemích: Belgie, Chorvatsko, Kypr, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Irsko, Itálie, Lucembursko, Maroko, Nizozemí, Norsko, Polsko, Rumunsko, Srbsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Ukrajina a Spojené království. EMCC se ovšem překvapivě neomezuje pouze na evropské země, jejich více jak 5000 členů se nachází ve více než 67 státech celého světa, což plyne z hodnot, které si organizace vybrala. Mezi ně patří kulturní diverzita, inovativní duch, sociální odpovědnost, profesionalita, podpora akademického výzkumu a dosažitelnost. EMCC a International Coach Federation jsou tedy partneři.

## **2.3 ČESKÁ REPUBLIKA**

V České republice se koučování zformovalo primárně pod hlavičkou České asociace koučů (ČAKO), nezávislé neziskové organizace, která ve svém členství spojuje nejen profesionální kouče, ale i aspirující kouče, koučované nebo ostatní profese se zájmem o koučování, např. učitelé a management. Podobně jako celosvětové organizace, jejím cílem je rozvíjet koučování, a to zvyšováním povědomí o koučování jako efektivní metodě personálního rozvoje, publikováním informací o koučích, zajišťování vzdělávání profesionálních koučů a neustálou revizí standardů a etiky koučování. Do roku 2017 měla asociace 42 řádných členů.

Nejvyšším orgánem ČAKO je Valná hromada, která zahrnuje všechny její členy. Valnou hromadu svolává Prezidium jedenkrát do roka do sídla asociace v Praze. Její pravomoci v rámci organizace zahrnují měnit stanovy asociace, volit a odvolávat členy Prezidia a Stavovské rady, rozhodovat o finančních a organizačních směrnících, schvalovat účetní závěrku, rozhodovat o využití financí, zřizovat fondy a jejich pravidla, rozhodovat o strategii asociace a partnerstvích. Je také jediným orgánem, který smí

rozhodovat o případném zrušení asociace. Valná hromada se koná pouze, pokud je přítomna více než polovina členů, zároveň musí být přítomna i více než polovina odborných členů. Většina rozhodnutí je prováděna prostřednictvím hlasování.

Dalším orgánem ČAKO je již zmíněné Prezidium, jenž má tři členy a řídí asociaci v záležitostech, na které asociace nemá směrnice. Její členové mezi sebou volí prezidenta asociace, ten je jejím zástupcem ve smyslu právních předpisů. Funkcí Prezidia je především vykonávat rozhodnutí valné hromady, schvalovat předpisy a pravidla pro činnosti asociace, vytvářet rozpočet pro následující hospodářský rok, napomáhat pracovním skupinám v jejich činnostech, organizovat akce pro členy i veřejnost, zastupovat organizaci z pohledu právních předpisů, zabezpečovat asociaci řádné vedení účetnictví, předkládat valné hromadě účetní závěrku a zprávu o stavu majetku, přicházet s návrhy na využití zisku asociace, vyhotovovat zprávu o výsledcích valné hromady, přijímat či poskytovat úvěry a schvalovat organizační řád, který se týká zejména pracovních míst, jejich práv a povinností a kompetencí vedoucích pracovníků. Prezidium je voleno minimálně na 2 roky a poté do doby, dokud není zvoleno Prezidium nové. Prezidium se musí scházet nejméně každé tři měsíce v termínech, které si stanovilo, a pro veškerá rozhodnutí musí mít hlasy alespoň dvou svých členů. Členové prezidia jsou vázáni slibem mlčenlivosti o informacích, jejichž zveřejnění by asociaci mohlo způsobit škodu.

Třetím hlavním orgánem je Stavovská rada. Ta řeší záležitosti týkající se odbornosti v oboru koučování, kvalifikací koučů a jejich akreditací. Stejně jako Prezidium, Stavovská rada je složena ze tří členů, kteří mezi sebou volí předsedu. Pravomoci Stavovské rady jsou vykonávat rozhodnutí valné hromady, schvalovat pravidla a předpisy týkající se akreditačního řádu, jmenovat a řídit práci akreditační komise a podporovat marketing koučování jako celku. Funkční období a povinnosti Stavovské rady jsou velmi podobné těm u Prezidia.

Řádné členství v ČAKO je podmíněno ročním členským, v případě čestného členství je příspěvek dobrovolný. Členem se může stát kdokoliv starší 18 let s nejméně středoškolským vzděláním ukončeného maturitou, přičemž jeho členství musí být schváleno Prezidiem asociace. Odborní členové jsou aktivní akreditovaní koučové, jež vybrala Stavovská rada, do níž mají výhradní právo volit a být voleni.

Po vzoru ICF se v ČAKO vyskytuje několik pracovních skupin, jejichž smyslem je aktivně zapojit větší množství členů na dění v asociaci. První z nich je skupina pro odborný růst, která zajišťuje mnohé workshopy a semináře za účelem zvyšování odbornosti koučů v České republice. Skupina supervize pořádá setkání mezi méně zkušenými a akreditovanými kouči, kteří sdílí svoje zkušenosti a zvyšují tak odborné kompetence svých supervizovaných vrstevníků. Skupina marketing a profesionální prodej koučování má za úkol přispívat k povědomí koučování v oblasti vzdělávání, rozvoji jednotlivců a týmů v ČR. Jejím cílem je být dobrou reklamou pro ČAKO, a to z pohledu ostatních koučů i široké veřejnosti, pro něž pořádá workshopy a semináře. Propojuje práci ostatních skupin a veškeré akce asociace propaguje na sociálních sítích, kde i spravuje profily asociace. Skupina studentský koučovací klub se stará o růst studentů, kteří mají vážný zájem o koučování, zapojuje je do určitých činností ČAKO a napomáhá již existujícím studentským klubům o koučování. Skupina firemní dobrovolnictví existuje především jako šance pro začínající kouče získat potřebnou praxi, čehož dosahuje nabídkami dobrovolné práce těchto koučů v ostatních neziskových nezávislých organizacích. Vedlejší cílem je i rozšiřovat dobré jméno koučování v těchto organizacích. Smyslem skupiny klub interních koučů je kultivovat interní koučování napříč trhem v ČR. Jejím cílem je vytvořit komunitu profesionálních interních koučů, ve které by mohli rozvíjet své koučovací dovednosti a schopnosti v oborech. Pomocí setkání a diskuzí tak případné kouče připravují na akreditaci. Klub personalistů se zaměřuje na manažery, personalisty či interní kouče a zlepšuje jejich orientaci na trhu koučování. Poslední skupinou je mezinárodní spolupráce, ta se zabývá navazováním partnerských vztahů s ostatními koučovacími organizacemi, přičemž její priority nestojí na nadnárodních organizacích, ale na lokálních samostatných asociacích, které chce propojit a unifikovat v akreditacích, případně rozšířit jejich vliv do ostatních zemí.

## 3 VZDĚLÁVÁNÍ V KOUČOVÁNÍ

V koučování se lze vzdělávat v poměrně velkém množství komerčních organizací. Koučink se vyučuje také na univerzitách. Množství těchto programů je akreditováno níže uvedenými organizacemi, a tak vychází z jejich obecně uznávaného přístupu, pravidel a standardů koučování, kterými udávají směr koučování v dnešní době, ať už v jeho etice, či kultuře jeho komunity.

### 3.1 CERTIFIKAČNÍ PROGRAMY

Nadnárodní organizace jako International Coach Federation přišly s akreditacemi a certifikáty, aby zajistily vysokou kvalitu koučovacích služeb, případně zabránily provozování koučování různými podvodníky nebo nezkušenými osobami. Přesto že na univerzitách po celém světě se vyskytují přidružené koučovací kurzy, nejpropracovanější systémy vzdělávání poskytují právě koučovací organizace.

V tomto směru je International Coach Federation už přes 10 let vedoucí organizací v rozvoji profesionálního koučování. Více než 20 000 koučů prošlo jedním ze tří certifikačních programů, který jim umožňuje demonstrovat svoje rozsáhlé znalosti, schopnosti a vůli dodržovat standardy profesionála a silný etický kodex. Všichni individuálně certifikovaní koučové musí projít rigorózním vzděláním a praxí, aby dokázali svoji angažovanost se v koučování zlepšovat.

Certifikační program International Coach Federation má tak celkem tři cíle:

- ✓ chránit a pomáhat klientům koučování;
- ✓ měřit a hodnotit individuální kompetence;
- ✓ nabádat v pronásledování trvajících růstu.

Studie publikované International Coach Federation popisují, že na rozdíl od necertifikovaných koučů, ti s certifikací vykazovali nadprůměrný plat. Klienti spolupracující s certifikovaným koučem měli vyšší pravděpodobnost vyjít z koučovací zkušenosti spokojení, 84 % všech klientů považovalo certifikaci u kouče jako důležitou.



International Coach Federation nabízí certifikaci ve třech stupních, přičemž k získání prvních dvou z nich vedou tři cesty, akreditované programy.

První cestou je cvičný program akreditovaného kouče, Accredited Coach Training Program (ACTP), jenž je považován za program typu all-inclusive. Tento program poskytne koučovi základní až pokročilou úroveň výcviku v koučování, příležitost získat koučovací praxi, mentoring od profesionálního kouče International Coach Federation a ohodnocení koučovacích schopností od kvalifikovaného posuzovacího kouče. Jakmile kouč dokončí tento program v plném rozsahu, má dostatek zácviku a schopností, aby požádal o certifikát až druhého stupně. Samozřejmostí je i nabídka členství v International Coach Federation, revize trvá zhruba 4 týdny.

Druhá cesta se nazývá schválené hodiny zácviku pro specifické koučování, Approved Coach Specific Training Hours (ACSTH). Vzhledem k ACTP jde o volný výběr koučovacích hodin, ovšem stále dostatečných na to, aby poskytli základní až střední úroveň výcviku. Takových hodin musí být v tomto programu alespoň třicet, nepočítaje příležitosti k praxi. Hodiny ACSTH programů se sčítají a lze je aplikovat při žádosti o certifikaci nebo členství, kdy je doba revize delší než u ACTP (4-14 týdnů).

Třetí cesta Portfolio je specifická pro kouče, kteří využívají neakreditované programy nebo navazující vzdělávání v koučování. Původně je doplňkovým vzděláváním pro již certifikované kouče nebo kouče, kteří chtějí své certifikace obnovit. Při využívání hodin z neakreditovaných programů pro žádost o certifikaci je zapotřebí detailní dokumentace a často vyžaduje dodatečné hodiny zácviku, revize této cesty také trvá mnohem déle (14 až 18 týdnů).

Pro dosažení každého z certifikátů je nutné složit ohodnocení koučovacích znalostí, což je zkouška složená ze 155 otázek se čtyřmi možnostmi na výběr u každé z nich. Tuto zkoušku stačí složit pouze jednou, při získávání certifikátu vyššího stupně je tento krok přeskočen. Zkouška má původ ve studii provedené International Coach Federation, jejímž cílem bylo uchopit znalosti a dovednosti důležité při koučování. Ukázalo se, že koučové se silně opírají o definici koučování, klíčové kompetence a etický kodex od International Coach Federation proto přišlo ICF vhodné testovat porozumění koučů těmto znalostem.

Obsah zkoušky je ověřit znalosti v pěti oblastech koučování:

- ✓ položení základů vztahu kouč-koučovaný;
- ✓ spolupráce s koučovaným na rozvíjení vztahu;
- ✓ efektivní komunikace;
- ✓ usnadňování učení a výsledků, základy koučování a rozsah znalostí.

Otázky nejen ověřují porozumění konceptům či dovednosti, ale některé z nich i pokládají hypotetické situace, kterým je třeba porozumět hlouběji. Zkouška, která je mimo jiné jazyky nabízena i v češtině, se skládá až po naplnění předchozích požadavků a schválení žádosti o certifikát – je tedy až posledním krokem.

Kromě zkoušky je pro jakýkoliv stupeň nutné dosáhnout 10 hodin mentoringu od profesionálního kouče International Coach Federation. Associate Certified Coach (ACC) je nejnižší ze tří stupňů dosažitelných certifikátů. Vyžaduje 60 hodin koučovacího zácviku a 100 hodin koučovací praxe u alespoň osmi klientů, z nichž 75 hodin musí být placených a z nichž se jich 25 událo maximálně 18 měsíců od podání žádosti. Podle zvolené cesty pak poplatek činí od \$300 do \$600, zatímco pro členy ICF od \$100 do \$400.

Professional Certified Coach (PCC) je druhý stupeň. Vyžaduje 125 hodin zácviku, a to kompaktně dosažitelných v ACTP, 500 hodin praxe (450 placených) u alespoň 25 klientů, 50 z nich se musí udát maximálně 18 měsíců od podání žádosti. V případě ACSTH či portfolia je zapotřebí projít ohodnocením dvou koučovacích sezení, ve formě zvukových nahrávek a přepsaných do textu, zaslaných společně se žádostí. Cena se pohybuje od \$500 do \$875, pro členy jen od \$300 do \$675.

Master Certified Coach (MCC) je nejvyšší a nejobtížněji získatelný stupeň certifikátu. Cesta k jeho získání je pouze jedna a po uchazeči požaduje 200 hodin zácviku, 2 500 hodin praxe (2 250 placených) u alespoň 35 klientů, kde povinnost 18 měsíců odpadá a je zapotřebí projít ohodnocením dvou sezení. Cena je \$775 a pro členy \$575, doba revize trvá až 18 týdnů.

Certifikát končí po době tří let po jeho získání, obnovit ho je ovšem snadné. Obnovení vyžaduje alespoň 40 hodin strávených v programu CCE, přičemž 24 z nich musí být zaměřeno na jaderné kompetence kouče. Dále je nutné projít kurzem etiky ICF a pro

obnovení ACC je předepsaných dalších 10 hodin mentoringu. Cena obnovení je \$275, pro členy pouze \$175.

## **3.2 AKREDITACE**

### **3.2.1 EMCC**

EMCC zajišťuje individuální akreditace, tzv. European Individual Accreditation (EIA), ale také ocenění kvality akreditačních programů, European Quality Award (EQA) u ostatních koučovacích organizací, a to nejen pro koučování, ale také pro supervize. Tyto dva programy se ve svých cílech rozvoje dobrého jména koučování doplňují, jelikož kouč, který prošel oceněným programem, si může zažádat o individuální akreditaci a zároveň kouč s individuální akreditací může zažádat o ocenění svého programu při vzdělávání nových koučů. Akreditace i ocenění jsou nabízeny ve čtyřech úrovních: Foundation, Practitioner, Senior Practitioner, Master Practitioner.

U akreditací jsou minimální podmínky rozděleny do tří kategorií – praxe, profesionální rozvoj a důkaz kompetence. Pro Foundation je praxe alespoň jeden rok uplynulý od začátku koučování jako profese, 50 koučovaných hodin celkem u 5 klientů, přičemž od klientů musí docházet zpětná vazba alespoň 5x za rok, profesionální rozvoj zahrnuje 16 hodin rozvoje za rok, 1 hodinu mentoringu či supervize každého čtvrt roku, 5 psaných úvah o profesi za poslední rok a členství v profesionální organizaci. Jako důkaz kompetence se například předkládají studie odkazující na osobní kompetence kouče. Pro úroveň Practitioner platí všechny předchozí podmínky, navíc se ale musí v profesi pohybovat alespoň tři roky, mít min. 100 koučovaných hodin s minimálně 10 klienty. Senior Practitioner toto navyšuje na 5 let praxe, čítající alespoň 250 hodin s 20 klienty, zároveň se mu zvyšuje povinný počet hodin profesionálního rozvoje na 32 za rok a hodinu mentoringu či supervize nyní musí absolvovat každých 35 koučovaných hodin (minimálně však jednou za čtvrt roku). Master Practitioner toto posouvá ještě dál: musí praktikovat profesi 7 let, koučovat alespoň 500 hodin u 40 a více klientů, rozvoji se věnovat 48 hodin ročně a mimo členství v organizaci musí také viditelně přispívat

k rozvoji celého oboru. EIA lze budovat na základě akreditací od ICF a každému vážnému zájemci je přidělen akreditační manažer, který poskytuje instrukce pro celý proces.

### **3.2.2 ČESKÁ ASOCIACE KOUČINKU (ČAKO)**

ČAKO před standardizovaným koučováním více upřednostňuje individualitu českých koučů, přesto však nabízí akreditace založené na mezinárodních standardech, aby zvýšila možnosti uplatnění českých koučů a usnadnila jejich vstup do profesionální koučovací komunity. Jejich akreditace rozlišují tři stupně: akreditovaný kouč (AC), akreditovaný profesionální kouč (APC) a profesionální senior kouč (ASC). Před skládáním zkoušky na jakýkoliv stupeň se musí doložit odborné vzdělání (minimálně vysokoškolské) a koučovací zkušenosti, zároveň se musí podat písemný souhlas s etickým kodexem ČAKO.

Pro získání AC je nutné projít 80 hodinami vzdělávacího programu, 10 hodinami sebekoučování, 15 hodinami supervize, koučovat 150 hodin (135 placených), získat reference od 3 osob koučovaných za poslední rok a podat písemné potvrzení o činnosti v koučování za poslední rok, přičemž akreditace platí na 5 let. APC má povinných 200 hodin vzdělávacího programu, 15 hodin sebekoučování (5 z nich pod dohledem kouče alespoň APC stupně), 30 hodin supervize, 750 koučovaných hodin (675 placených), 5 referencí od osob koučovaných v posledních 3 letech a čestné prohlášení o počtu koučovaných hodin za poslední rok, doba akreditace je 7 let. Pro přípravu na ASC je zapotřebí 500 hodin ve výukovém programu, 50 hodin rozvojových činností, 50 hodin supervize, 2500 koučovaných hodin (2250 placených) u 35 klientů, předchozí akreditace nižšího stupně a obnovení 5 referencí/čestného prohlášení.

Po přihlášce je aspirujícímu koučovi přidělen hodnotitel zkoušky, který si s ním domluví schůzku. Hodnotí se dva hodinové videozáznamy koučování doplněné kazuistickým popisem. U aplikace na AC se hodnotí kvalita uzavírání dohody, schopnost navázat vztah, etické chování a kompetence. U APC je hodnoceno detailnější vnímání koučování a zásahy do rozhovoru a celková efektivita koučování. Hodnotitel aplikace ASC se zaměří spíše na práci se silnými a slabými stránkami kouče, vnímání kouče sebe sama a přenos/protipřenos.

## 4 ETICKÝ KODEX

Etický kodex můžeme najít téměř ve všech profesích a v mnoha organizacích. Vzhledem k tomu, že se koučování pohybuje na hranicích psychoterapie, mentoringu a poradenství, otázkou je, jak si zajistit kvalitu této placené služby. Koučování si tedy muselo zformulovat etické kodexy, které zabraňují poškozování dobrého jména koučování, starají se o dobro klientů a udávají směr koučování samotného.

### 4.1 ETICKÝ KODEX ICF

Etický kodex ICF je rozložen do čtyř částí: preambule, definic, standardů etického chování a přísahy o dodržování etického kodexu. Nejdůležitější je část třetí, rozdělená do pěti sekcí.

První sekce se zabývá profesionálním chováním obecně. Kouč ICF se zavazuje řídit se etickým kodexem během všech koučovacích činností, trénování, mentoring a supervize ostatních koučů nevyjímaje. Veškerá porušení etiky musí co nejdříve nahlásit federaci, ať už zahrnují jeho či ostatní. Všechny zaměstnance, sponzory a ostatní osoby, které takové informaci potřebují, by měl poučit o obsahu kodexu. Zakázána je protizákonná diskriminace v jeho aktivitách na základě věku, rasy, pohlaví, etnicity, sexuální orientace, náboženství, národnosti či postižení. Všechna tvrzení kouče o nabídce koučování, koučovací profesi či ICF, psaná či ústní, musí být přesná a pravdivá, stejně tak musí být popsány veškeré kvalifikace, zkušenosti, odbornost, akreditace a certifikáty kouče. Důležitým bodem je uznávat a ctít úsilí a přispívající podíl ostatních, vlastnictví vztahovat pouze na materiál, který kouč opravdu vlastní. Nadále musí kouč nepřetržitě identifikovat osobní problémy, jež by mohly poškodit či jinak negativně ovlivnit jeho výkon či koučovací vztahy a tyto problémy vhodně vyřešit či vhodně odstranit jejich vliv, ať už sám nebo s asistencí jiného profesionála, zvážit musí i možnost tyto koučovací vztahy ukončit, je-li to nezbytně nutné. Výzkum je zapotřebí provádět kompetentně a poctivě, v rámci uznávaných vědeckých standardů a doporučených pokynů k tématu, se souhlasem účastníků se stran, s přístupem chránícím účastníky od újmy a bez porušování zákonů daného státu. Způsob, jakým kouč uchovává záznamy koučovacích

aktivit, včetně elektronických souborů a komunikací, je veden s ohledem na bezpečí, diskrétnost a soukromí v souladu se souvisejícími zákony a dohodami.

Druhá sekce je zaměřena na konflikty zájmů, o nichž se musí kouč zpravovat, aby si jich byl vědom, průhledně je zveřejnit a případně se od činnosti distancovat, pokud takový konflikt nastane. Role interních koučů musí být pečlivě ujasněny, je nutné nastavit hranice mezi koučováním a ostatními rolemi ve firmě. Klienty a sponzory kouč informuje o jakékoliv očekávané kompenzaci od třetí strany, vznikající například z postoupení či doporučení klientů. Nehledě na formu vyrovnání, kouč musí s koučovaným ctít slušný a rovnocenný vztah.

Ve třetí sekci jsou vylíčeny standardy o profesionálním chování ve vztahu s klienty. Je zde uvedeno, že kouč o sobě a potenciální hodnotě koučování mluví s klienty a sponzory pouze pravdivě, podrobně vysvětlí povahu koučování a důvěrnosti vztahu a další podmínky koučovací dohody, dokud si není jistý, že jim klient rozumí. Koučovací dohoda pak musí být průhledná, s jasně vyhrazenými rolemi, povinnostmi a právy všech zúčastněných stran. Kouč se zavazuje převzít zodpovědnost při nastavování vhodných hranic komunikace či fyzického kontaktu s klientem, vyhýbat se sexuálním či romantickým vztahům s klienty, sponzory nebo studenty, předcházet takovým vztahům mezi jeho personálem, pokud by mohly poškodit bezpečné pracovní prostředí, ctít klientovo právo ukončit koučovací vztah kdykoliv podle podmínek dohody a doporučit klienta či sponzora jinému profesionálovi, pokud kouč věří, že se od nich klientovi/sponzorovi dostane lepší či vhodnější služby.

Čtvrtá sekce udává standardy týkající se důvěrnosti a soukromí. Kouč musí zachovávat přísnou úroveň diskrétnosti u všech informací klienta i sponzora, výjimkou smí být pouze zveřejnění podmíněné zákonem. Kouč, klient a sponzor mezi sebou vyrozumí detaily o výměně informací o koučovacím procesu, stejně se dohodnou na podmínkách, při kterých důvěrnost zachována zůstat nemusí (např. ilegální aktivity, ohrožení zdraví účastníků) a ujistí se, že s takovou dohodou všechny strany souhlasí. Toto platí i pro vztahy kouče a jeho mentorovaných či supervizovaných studentů, zároveň i pro jakýkoliv personál či zaměstnance kouče. Druhá část etického kodexu je zakončena sekcí pátou, ve které se kouč zavazuje k neustálému rozvoji a vylepšování svých

profesionálních koučovacích dovedností. Všechna ohlášená porušení kodexu ICF prošetřuje a reviduje sama.

## **4.2 GLOBÁLNÍ ETICKÝ KODEX**

EMCC spolu s Asociací pro koučování pro všechny organizace zabývající se koučováním vytvořila Globální etický kodex. Ten poskytuje základní pravidla pro všechny kouče, mentory, osoby používající koučování či mentoring při práci a jejich rozvoj. Svoji podstatou je velmi podobný tomu, který má ICF, je však více přizpůsobený evropským zákonům a směrnicím. Je rozdělen na čtyři části, v každé jsou popsána pravidla v duchu rozšiřování dobrého jména koučování.

První částí je terminologii, další je práci s klienty, kde jsou popsána pravidla pro kontext, dohody, integritu, důvěrnost, popsané jsou nevhodné interakce s klienty, střety zájmů a ukončování vztahů a následné odpovědnosti. Ve třetí části je definováno profesionální chování, pozornost je věnována zachování reputace koučování a mentoringu, uznávání rovnosti a kulturní diverzity, narušením profesionálního chování a jak se jim vyvarovat, zakončena je shrnutím legálních a zákonných povinností. Poslední část popisuje dosažení profesionálního koučování a mentoringu na vysoké úrovni, zmíněna je schopnost provozování, supervize od vrstevníků, nepřetržitý rozvoj a úvahy o profesi.

## **4.3 ETICKÝ KODEX ČAKO**

V etickém kodexu ČAKO jsou kromě terminologie a slibu o dodržování kodexu pravidla týkající se kompetencí, diskrétnosti, profesionality a členů ČAKO ve výjimečném postavení. V části o kompetencích se kouč zavazuje přijímat pouze zakázky úměrné jeho zkušenostem a referovat klientovi vhodnějšího odborníka, pokud pro danou zakázku není kompetentní, zároveň je povinen své kompetence nadále zlepšovat účastí na rozvojových aktivitách. Část o diskrétnosti ošetřuje mlčenlivost po ukončení koučování, bezpečnost dat a jejich případné zveřejnění se souhlasem klienta, stejně tak mlčenlivost o informacích ze supervizí. Část o profesionalitě pokrývá jednání v souladu

se zákonem, respekt vůči klientům a jejich potřebám, respekt vůči ostatním koučům a jejich individualitě v koučování, zavazuje kouče k přesnému a pravdivému informování klienta, k dodržování dohody či jejímu případnému rozšíření podle potřeb klienta, k řešení střetu zájmů finanční i emocionální povahy a zakazuje zneužívání důvěry vztahu, či vydávání cizí práce a názorů za své vlastní. Členové ve výjimečném postavení navíc nesmějí zneužívat tohoto postavení ve svůj či cizí prospěch a musí zachovat mlčenlivost o faktech získaných v souvislosti s tímto postavením.



## 5 TYPY KOUČOVÁNÍ

Koučování můžeme dělit podle typu spolupráce na externí a interní, podle počtu osob na individuální a týmové, podle životní oblasti na profesní a životní. Podle hloubky a cílů transakční a transformační koučování.

V organizacích se můžeme setkat s interním, případně externím koučováním. Interním koučem se rozumí zaměstnanec, který podléhá pracovní hierarchii v organizaci. Interní kouč je pro firmu finančně výhodnější, toto koučování je dlouhodobé a tedy efektivnější, navíc se kouč snadno orientuje v pracovních vztazích a dané situaci na pracovišti. Výhodou je znalost odborných postupů a zkušenost v pracovních procesech v organizaci. Nevýhodou je, že zaměstnanci zároveň mohou zpochybnit jeho nestrannost, což snižuje jejich ochotu ke koučování a jeho celkovou efektivitu.

Externí kouč je nezávislá třetí strana, kterou si organizace najímá většinou dočasně. Zaměstnanci mohou mít, po dohodě s vedením, volnost ve výběru kouče a organizaci koučovacího procesu si mohou zaměstnanci dohodnout také individuálně. Prostředí, kde se koučuje je důležitým faktorem, je lépe, pokud si jej může klient zvolit. Pokud jsou setkání s koučem mimo organizaci, jsou více uvolněná a snadněji se navozuje důvěra. Koučova neprovázanost s organizací tak přispívá k nalézání nových a nevyzkoušených řešení.

### 5.1 INDIVIDUÁLNÍ A TÝMOVÉ KOUČOVÁNÍ

Individuální koučování je v organizacích využíváno především vedoucími pracovníky, manažery a řediteli. Hlavním důvodem, proč se individuálně nekoučují řadoví zaměstnanci bývají vysoké finanční náklady. V osobním nebo životním koučování je pak na rozhodnutí jedince, kolik finančních prostředků a jakou formou bude realizován jeho osobní rozvoj.

Týmové koučování se využívá např. v oblasti projektového managementu, kde je potřeba spolupráce k dosažení společného cíle. Pro koučování týmů se vyvinuly specifické techniky. Účelem sestavení týmu je vytvořit spolupráci různých lidí a jejich

schopností, již by samostatně nikdy nedosáhli. Pokud chceme tým koučovat, musíme nejdříve porozumět jeho dynamice. Nejsnadněji ji lze pochopit z modelu vytváření týmů s názvem Firo B, se kterým na základech humanistické psychologie přišel v roce 1958 terapeut William Schutz. Tento model rozděluje formování týmu do tří po sobě jdoucích etap. Těmito etapami jsou integrace, soutěž a spolupráce, kde spolupráce je ideální, konečný stav.

V první fázi integrace se členové týmu starají zejména o své vlastní pocity a potřeby, teprve zkusí, zdali do týmu opravdu patří. Kvůli probíhajícím obavám, seznamování se situací a identifikaci potřebných rolí je výkonnost týmu velmi nízká. Pokud se objeví lídr týmu, ostatní členové v něm budou hledat podporu. Tento proces je jev z hlediska jeho vývoje velmi důležitý, lídr tímto nastavuje celkové chování a atmosféru daného celku. Z toho důvodu musí lídr předvést svoje pozitivní vlastnosti, mezi které patří otevřenost ve svých emocích, upřímnost ve svých nedostacích, čestnost a férovost při jednání s ostatními. Takto se tým nejrychleji posune do druhé fáze. Tento přesun většinou netrvá příliš dlouho, ovšem dochází-li k prodlení trvajícím týdny až měsíce, je vhodné, aby ostatní integrovaní členové nabídli svým kolegům podporu.

Ve chvíli soutěže se vnitřní pohyb a vztahy v týmu výrazně mění. Všichni členové týmu začnou prosazovat své individuální přednosti, budou se snažit zaujmout co největší vliv, bojuje se o vymezené role a funkce. Produktivita začíná růst, jelikož soutěživost v členech podpoří jejich jednotlivé výkony, někdy ovšem i na úkor ostatních. Lídr by se neměl ani tak stáhnout zpět, ale spíše dát věcem volnější průběh, při němž bude otestován, jelikož členové začnou přirozeně zpochybňovat jeho pozici. Bude pro něj těžké balancovat v prosazování vlastních názorů a uspokojení soutěživosti přijmutím názorů ostatních členů, případně uvažovat nad různými kompromisy. Lídři se většinou spíše snaží zachovat kontrolu nad situací a výkon plynoucí ze soutěživosti zajišťuje dostatečnou produktivitu, proto se většina týmů již nepřesune do fáze třetí.

Spolupráci lze však celkem snadno iniciovat koučováním. Snaha udržet skupinu pohromadě a celistvě funkční je sice důvodem, proč odpadá zájem prosazovat svůj individuální nesouhlas či jiný pohled na věc. Na druhou stranu v porovnání se soutěživostí nabízí několik nesporných výhod. Jednou z nich je vzájemná podpora v týmu, která je velkým plusem v případě, že se některému ze členů týmu v daný den

nedaří. Tým pak tuto ztrátu kompenzuje či naprosto zahladí vzájemnou pomocí. Při soutěži či integraci by na ostatní členy nikdo nebral takový ohled. Stejně tak velmi úspěšní členové se stanou zdrojem inspirace a motivace, ne závisti a obav jako při předchozích fázích.

Etapy vývoje v modelu Firo B na sebe musí navazovat, nelze první dvě přeskočit. V dnešní době, kdy se týmy formují stále na kratší a kratší dobu, jejich charakter se často mění výměnou členů, kdy kontakt členů není kvůli vzájemné vzdálenosti jednoduchý, obsah řešených problémů se zvětšuje a je kladen důraz na individuální práci, je však nutné proces přecházení do poslední fáze nějakým způsobem urychlit. Koučování, které předchází konfliktům a vytváří přátelské vztahy, vede člověka k seberealizaci a zařazení do kontextu týmu, je k tomuto ideální.

Podstata koučování týmů je stejná jako koučování jednotlivců. Lídr, který koučuje, má však více možností, jak zefektivnit hledání cílů, reality, možnosti nebo volby, či je přinejmenším alespoň udělat více zajímavé. Více osob najednou může totiž o koučovacích otázkách vést diskuzi, přičemž je lze ještě přerozdělit do skupin či libovolně vybrat a přiřadit k sobě osoby odlišného charakteru a získat tak kombinace, kde není nouze o nové nápady. Lídr se takové diskuze navíc může sám účastnit, i když koučovat a přicházet s myšlenkami najednou může být velmi náročné.

Koučování týmů tedy povedeme analogicky k modelu GROW, ovšem s úpravami. Ať už jsou cíle týmu stanoveny předem nebo ne, prvním krokem by mělo být prodiskutovat cíle, kterých chce tým společně dosáhnout. Je dobré členy týmu obeznámit s možností kdykoliv cíle upravit, mít šanci se vyjádřit a dostat prostor k určení vlastních cílů seberealizace musí každý člen, samozřejmě pouze pokud nekolidují s cílem celkovým.

Další dohodou by měla být pravidla a principy práce v týmu. Souhlasit s dohodnutými pravidly musí všichni v týmu, aby se zamezilo vnitřním konfliktům založeným na obviňování a tým tak převzal společnou odpovědnost. Ideálním stavem jsou schůzky mimo čas vykonávání v práci, Cílem setkání je rozvíjení a posouvání skupiny směrem k vytyčeným cílům. Může docházet k revizím pravidel, jednotlivci můžou podle svého názoru popsat pozitiva i negativa skupiny či poskytovat zpětnou vazbu výkonu ostatních. Takto vymezený čas buduje důvěru a osobní motivaci členů. Účast na těchto schůzkách

nemá být vynucená, proto je tak důležitá osobní motivace každého člena týmu. Ve větších týmech je možné umožnit tvorbu menších skupinek lidí, kteří se budou mimo pracovní výkon celého týmu vzájemně podporovat.

Jednou z klasických, častěji používaných metod rozvoje týmu, jsou mimopracovní aktivity. Společně sdílený čas, od sportu ke společným večírkům nebo firemní výuce cizích jazyků, může také upevňovat soudržnost týmu.

## **5.2 PROFESNÍ A ŽIVOTNÍ KOUČOVÁNÍ**

Profesní koučování, jak název napovídá, souvisí s rozvojem zaměstnance či pracovníka na pracovišti. Koučování se využívá převážně ve vedoucích pozicích. Díky nedirektivnímu způsobu řízení dochází k uvolňování atmosféry na pracovišti a převzetí zodpovědnosti za svěřený úkol jednotlivými zaměstnanci.

Životní koučování umožňuje využití plného potenciálu, který je danému jedinci dán geneticky, prostředím i výchovou. Osobní koučování může pomoci v obtížných životních situacích, jako je např. rozvod, narození dítěte atp.

## **5.3 SEBEKOUČOVÁNÍ**

Je metoda, při které je využit model GROW, což je anglická zkratka čtyř oblastí, na které by se mělo koučování zaměřit:

G = Cíl (Goal setting);

R = Realita (Reality);

O = Možnosti (Options);

W = Vůle (Will);

Tento model vyvinul Whitmore (2014), a to za účelem zvyšování vnímání reality a odpovědnosti. Výhodou je nulová finanční náročnost. Je však potřeba si uvědomit, že tato technika není samonosná a je potřeba určité praxe a zkušeností.

## **5.4 TRANSAKČNÍ A TRANSFORMAČNÍ KOUČINK**

Transakční koučování je zaměřeno na zvýšení výkonnosti. To jej předurčuje jako jednu z nejčastěji užívaných koučovacích metod ve firmách. Je vhodná pro vedoucí, kteří potřebují zvýšit např. obrat u jednotlivců, ale i celého týmu. Kouč vede a posiluje koučovaného ke zvýšení výkonnosti, která je hlavním cílem.

Cílem transformačního koučování je dlouhodobá, nejlépe trvalá změna myšlení a vědomého konání u klienta. Nejprve se mění postoj, následuje očekávání a nakonec změna chování jednotlivce. Tento typ koučování se nejčastěji používá v životním koučinku. Takto můžeme pomocí koučování zlepšovat a přetvářet klientovu sebeúctu, sebedůvěru, zlepšení vztahů k sobě samému, zvýšení kompetencí.

## 6 METODY A TECHNIKY KOUČOVÁNÍ

Koučování využívá množství specifických metod a technik. Cílem a zadáním v organizacích bývá zvýšení efektivity koučovaného. Podmínkou profesionálního hovoru je etická a morální integrita, což je u kreditovaných koučů je samozřejmostí.

Základní a nejjednodušší metodou koučování je kladení specifických otevřených otázek, které požadují aktivní kritické myšlení a jejich odpovědi poskytují co největší množství informací. Na rozdíl od klasických uzavřených otázek mají dát zaměstnanci prostor být samostatnému myšlení a možnost z uvedených odpovědí vyvozovat vlastní závěry, upřesnit si informace o situaci a usnadnit následné hledání řešení, k čemuž dochází postupným upevňováním dovedností a kompetencí pracovníka, který se tak učí sám a osvojuje si tyto zkušenosti daleko lépe, než kdyby byl pouze jednostranně veden. Jde tedy o nepřímé učení zaměstnance, který tak přebírá za své výroky i rozhodnutí vlastní odpovědnost.

Whitmore (2014), jenž je představitel transpersonálního přístupu ke koučování, považuje za hlavní cíl koučování prohlubování následujících dvou faktorů, vnímání reality a odpovědnosti. Vnímání reality označuje schopnost, kterou lze trénovat a v centru její podstaty, kde stojí větší kontrola nad množstvím informací, jež nám smysly v každodenním životě poskytují. Jasnější a průhlednější vnímání reality lze získat soustředěním a rozřazováním informací podle jejich důležitosti, rozpoznáváním toho, kdy a jak naše emoce a pocity ovlivňují vnímaná fakta. Dochází k uvědomění si tělesných a duševních hodnot člověka, což se neobejde bez znalostí o vztazích věcí, lidí, systémů a dynamiky a částečně i psychologie. Vnímání reality je možné zjednodušit na příčinnou řadu vstup, zpracování, výstup. Mysl dokážeme cvičit v určité rovině vstupů ke zdokonalení vnímání až do úrovně, kdy je tento proces plynulý a nevědomý. Takovým příkladem je řízení např. auta, kdy větší zkušenost umožňuje kvalitnější vnímání více vstupů najednou a následné automatické reakce na ně. Vnímání reality by se dalo jinak označit i jako zpětná vazba prostředí, opačná ke zpětné vazbě ostatních lidí.

Koučování musí být spojeno s vnímáním reality i odpovědnosti. Prává odpovědnost je klíčem odemykajícím odhodlanost, rozhodnost, motivaci podávat vyšší výkony a z vlastní podstaty implikuje možnost volby a svobody postupovat dle svých

představ. Odpovědnost odstraňuje možnost přemísťování viny na ostatní, následně konflikty a také negativní emoce ústící k sabotáži vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Pocit plné odpovědnosti dodává pracovníkovi smysl sebeúcty a sebedůvěry.

Otázky mířené na rozvoj odpovědnosti a vnímání reality vedou k pozitivní změně myšlení a posilování vůle. Kouč zjišťuje, zda má koučovaný dostatek informací, přičemž pozorně naslouchá odpovědím, které mu napovídají, kam zaměřit další otázky, a zároveň se snaží zabránit odklonu od tématu.

Úvodní otázky by měli pokrýt co nejširší faktickou oblast, postupem času se posléze probíráme k otázkám směřující k detailům. Tato spirála vede koučovaného k plynulému ponoření se do rozhovoru a stupňuje tak jeho zájem a pozornost. Doporučuje se začít se systematickou kvantifikací pomocí otázek CO, KDY, KDO, KOLIK, PROČ, JAK, které je vhodné přeměnit na „Jaké důvody...“ a „Které kroky...“, jelikož nejen obsahují skrytou kritiku, ale také vyvolávají analytické myšlení, které ze začátku odvádí pozornost od přesnosti fakt a znesnadňuje tak jejich určení.

Kouč bez odborných poznatků o problematice, v níž se koučovaný pohybuje, bude mít jednoznačnou výhodu v uplatňování základních principů koučování, a to je respektování zájmů a směru uvažování koučovaného, což opět nevědomě posiluje jeho odpovědnost. Takže i když koučovaný řídí rozhovor a odklání se od tématu, brzy si tuto slepou uličku uvědomí sám a odejde z ní na vlastní záměr. Dobré otázky vedou koučovaného směrem, jež si určil sám. Slova volíme tak, aby byla co nejméně zabarvená naším vlastním názorem či souzením, v žádném případě by neměla obsahovat kritiku.

Pro zvolení správných otázek je nejdůležitější velmi pozorné naslouchání. Je lepší vést konverzaci a spontánně reagovat, než narušovat plynulost hovoru připravenými otázkami, které mohou vést k pochybnostem koučovaného o jeho vyslyšení a nabourávat tak vzájemný respekt a důvěru. K naslouchání se váží i další činitelé v rozhovoru, jako jsou tón hlasu a řeč těla. Při naslouchání kouč musí pečlivě rozhodovat, kdy promluvit, neskákat do řeči a udržovat oční kontakt. Sledováním tónu hlasu zachytíme nejen pocity koučovaného, ale i další okolnosti, například pomalý, monotónní projev poukazuje na opětovné probírání myšlenek, z čehož se dá usoudit, že koučovaný už podobným

rozhovorem dříve prošel. Řeč těla doplňuje barvu a význam slov, z postoje a pozice rukou rozpoznáme otevřenost, nadšení, či neochotu a nejistotu.

Všechny tyto faktory nám pomohou lépe porozumět koučovanému, tudíž i k volbě efektivnějších otázek. Kouč si může zaznamenávat průběh koučování a nesmí zapomínat na rekapitulaci a shrnutí. Tím koučovanému dá najevo, že skutečně naslouchá, že mu rozumí, případně tak dává šanci věc dále vyjasnit, dále tímto způsobem ověřuje konzistenci a věrohodnost všeho, o čem byl rozhovor veden. Kouč si musí dávat pozor na projekci a přenos, efekty známé z psychologie a minimalizovat jejich vliv na rozhovor. Projekcí se myslí promítání vlastností sebe sama na ostatní, přenosem uplatňování zažitých hierarchických vztahů a autority z dětství v dospělosti.

Doplňující otázky při koučování zahrnují otázky na hlubší obsah problému, představy o možných odpovědích, důsledky na koučované a jejich okolí, hypotetické situace. Dále je potřeba vnímat kritéria, která koučovaný používá a umět je rozšířit. Součástí hovoru jsou i nepřímé otázky zaměřené na odpovědnost, kdy se koučovaného ptáme, jak by se v dané situaci zachovali jeho přátelé či jak by jim pomohl.

## **6.1 METODA GROW**

Tento model je se využívána zejména v individuálním koučování. Dá se ovšem využít také v týmovém koučování či sebekoučování. Model GROW je efektivní zejména při řešení nového problému nebo situace. Na problémy v minulosti už probrané, nebo takové, které se zrovna řeší, je možné vybrat a aplikovat pouze jednu specifickou oblast samostatně.

Tuto metodu je nutné doplnit o pravidlo SMART, které specifikuje vlastnosti stanoveného cíle:

S = Specific (specifický, konkrétní);

M = Measurable (jasně změřitelný);

A = Agreed (akceptovatelný, ztotožnění se s cílem);

R = Realistic (reálný);

T = Timed (termínově ohraničený).



První oblast je o nastavování cílů krátkodobých i dlouhodobých. V tomto modelu předchází popisu reality, protože se tak lze vyhnout cílům, které jsou pouze reakcí na existující problémy, a učinit je tak více inspirativní, originální a motivující. Při hledání cílů koučovaný specifikuje, co si chce ze setkání odnést. Kouč ho otázkami vede k rámcové představě o budoucí činnosti, ke specifickým krokům a zajištění jejich dodržování. Cíle rozdělujeme na konečné a výkonnostní. Konečný cíl nezávisí pouze na koučovaném, ale i na množství dalších, vnějších okolnostech, jako je např. prostředí. Naproti tomu je výkonnostní cíl poněkud lépe definovaný, jelikož se zaměřuje na skutečnou a měřitelnou představu o výkonu a záleží pouze na vlastní odpovědnosti. Pro dosažení cílů je důležité si vymezit i dílčí cíle, které nám usnadní dosáhnout hlavního cíle. U cílů je potřeba udržovat rovnováhu mezi tím, jak realistické a náročné jsou. U ideálního cíle by měl člověk vědět, kolik úsilí je ochoten za něj vynaložit, a zároveň definovat cíl dostatečně náročný, aby zůstal motivován jej dosáhnout. Cíle musí koučovaný přijmout za své, proto je v týmech potřeba dlouhé diskuse a ztotožnění všech stran s vytyčeným cílem.

Po vytyčení našich cílů následuje specifikace reality, průzkum a ujasňování současného stavu. Hlavním měřítkem pro posuzování reality musí být objektivita. I když žádná absolutní objektivita neexistuje, je žádoucí se tomto ideálu co nejvíce přiblížit. Pokud si uvědomíme naše předsudky, očekávání a další vnitřní faktory, výrazně si usnadníme práci při odstraňování jejich vlivu na vnímání reality.

Pro zachování co největší objektivity volíme otázky, které vynutí specifický popis reality, např. „Co všechno vás k tomu vedlo?“ oproti „Proč jste to udělal?“ Otázka druhého typu spíše evokuje defenzivní přístup koučovaného, nebo i podmiňuje sebekritiku. Stejně jako otázky by se měly změnit i slova, která kouč užívá, a to od hodnotících k popisným. Projev konkretizujících výrazů a obrátů závisí na zkušenosti, ovšem čím častěji jej využíváme, tím efektivněji dokážeme koučovat. Popis totiž dokáže osvětlit cestu k řešení, neuvádíme tedy hodnotící slova jako špatný či správný, neupozorňujeme koučovaného na to, že udělal chybu, popisem zanecháme hodnocení na koučovaném. Vynutíme tak hlubší přemýšlení, kdy koučovaný přenesse potřebná fakta a informace do vědomé části svojí mysli a dostane je tak pod svou kontrolu. Vyřešit

problém trvale však vyžaduje hlubší pochopení, které je často rozdílné od toho, jak se nám problém původně jevil.

V pracovním světě jsou tedy důležitá fakta, v případě koučování ve sportu se však zaměřujeme ve větší míře i na smysly a tělesné pocity. Pokud zaměříme své vědomí na určitou část svého těla, vyvstane z podvědomí její skutečný stav, zvláště pokud je napjatá či jinak vytížená. Zároveň dojde k takzvané autokorekci, která tuto část těla uvolní. Toho se dá využít ke zvýšení efektivity technik a pohybů, jelikož snadněji získáme zpětnou vazbu o tom, co děláme špatně. Toto vnitřní vnímání reality, jež si koučovaný musí osvojit sám, závisí pouze na jeho odpovědnosti a posiluje jeho individualitu. Výkon pak přirozeně vyplyne z toho, že je koučovanému daná technika vlastní a nepůsobí napětí z příkazovaných způsobů praktikování technik, při kterých je člověk na pochybách, zda je opravdu dělá správně.

Ostatně tuto metodu lze přenést do koučování v jiných sektorech jako metodu na uvolňování emocí a napětí na pracovišti. Otázkami typu „Jaký pocit máte, když se máte sejit se svým nadřizeným?“ a „Co přesně si myslíte, že vás nejvíce brzdí v dosažení maxima svého potenciálu?“ lze dopomoci koučovanému začít lépe vnímat sám sebe, což vede koučovaného k objektivnějšímu vnímání reality tím, že začne v mysli vědomě zachycovat svá hluboko zakořeněná přesvědčení a názory a kompenzovat jejich efekt, pokud by realitu deformovaly. S tím se spojuje i závislost mezi tělem a myslí, kdy odstranění jednoho negativního efektu výrazně pomůže s odstraněním dalších. Vnitřní stres lze redukovat uvolněním tělesného napětí, negativní vliv emocí na myšlenky zase likvidací jejich příčiny.

Poté, co jsme si ustanovili realitu, přecházíme do fáze možností. Hlavním cílem není nalezení nejlepší odpovědi, ale sestavení seznamu, co největšího počtu možností a variant. Jelikož v tomto případě kvantita převažuje důležitostí nad kvalitou, zdržíme se předčasného hodnocení, odpoutáme se od jakýchkoli omezení a necháme koučovaného rozvíjet kreativitu. V případě koučování týmu je potřeba, aby kouč zajistil atmosféru, ve které není místo pro posměšky a negativní hodnocení mezi spolupracovníky. Všechny návrhy pečlivě zaznamenává, neboť původní i zdánlivě nedůležitý návrh je možné v budoucnu rozvinout v zajímavou myšlenku.

Prvním krokem by mělo být odvést pozornost od podvědomých předpokladů, že je něco nemožné, nedá se řešit určitým způsobem, není na to čas či že dané řešení je už vyzkoušené a nefunkční, směrem k situaci, ve které řešení opravdu funguje. Toho kouč může dosáhnout otázkami tuto situaci implikujícími, ať už jde o dostatek času, lidí, peněz nebo odstranění překážek. Tímto postupem omezíme omezení a dosud neřešitelný problém se rozplyne pod synergií kombinace návrhů všech členů týmu. Kouč je tedy v této situaci zaměřen na identifikaci nesprávných předpokladů, které se snaží eliminovat pomocí vhodných otázek.

U každé možnosti si následně detailně kouč s koučovaným vyjasní přínos, rizika a náklady, případně jejich kontext v dané situaci. Koučováním lze dojít k řešení i kombinací několika návrhů v návrh jeden. Rozebírání návrhů lze zjednodušit použitím metody škálování, tzn. stupnice od jedné do desíti, kdy koučovaný přiřazuje hodnoty návrhům podle toho, jak se mu líbí. Pokud má kouč odborné znalosti ve zvolené oblasti a koučovaný již viditelně vyčerpal své vlastní možnosti, může mu kouč výjimečně nabídnout předložit možnosti vlastní, samozřejmě na úrovni rovné s návrhy koučovaného. Rovnost důležitosti návrhů všeobecně zajišťuje mapování, nezapisujeme tedy návrhy za sebou či pod sebe, vhodnější je náhodné zapsání po celé ploše papíru.

Závěrečná fáze je volba možnosti a ustanovení vůle potřebné k naplnění této volby. Koučovaný zahrne všechny možnosti do rozhodování a sestaví si z nich akční plán, uvede specifické kroky, jak jej realizovat. V této fázi by měl mít každý kouč připravené upřesňující otázky, při jejichž kladení může být v této fázi neústupnější, protože nevnučuje koučovanému svoje názory, ale nutí ho rozhodovat o jeho vlastních. Základem jsou vždy následující otázky, první z nich je „Co uděláte?“ Tato otázka umožní koučovanému se pevně rozhodnout pro jeden návrh (či jednu kombinaci), který bude realizovat. Následuje otázka „Kdy to uděláte?“, při které se realita řešení opravdu konsoliduje. Přesným časovým zarámováním, při němž je zapotřebí určit počáteční i konečné datum a hodinu, se stanoví rozvrh a omezí se možnosti úniku. Nyní je zapotřebí si ověřit, zda je činnost, pro kterou se koučovaný rozhodl, opravdu prospěšná pro dosažení krátkodobého i dlouhodobého cíle. Toho dosáhneme otázkou: „Bude tato činnost v souladu s vaším cílem?“ Zabráníme tak budoucímu zklamání a zároveň dostaneme šanci cíl modifikovat v případě, že se během koučování posunuly priority.

Dále se posuneme k otázce „S jakými překážkami se můžete setkat?“ Vyjmenuje-li koučovaný potenciální vnější i vnitřní rušivé elementy, dokáže se na ně připravit a formovat scénáře, jak se s nimi vypořádat, čímž lze předejít situacím, kdy koučovaný pouze vyčkává na první překážku proto, aby ji mohl zneužít jako výmluvu.

Doplňkově je možné se dotazovat na okolnosti, kdo musí být informován, aby se předešlo narušení vztahů se zaskočenými spolupracovníky. Důležité je také zjistit, jestli koučovaný potřebuje podporu, případně kde a jak ji získá, což zahrnuje i pozornost ostatních lidí, zda se plán opravdu dodržuje. Na konec si ponecháme otázky, které se týkají dalších věcí, o nichž koučovaný uvažuje, a stejně tak povzbudíme koučovaného, aby ohodnotil (nejlépe opět na stupnici jedna až deset) své odhodlání tímto plánem projít. Je-li jeho hodnocení méně než osm, bylo by vhodné popřemýšlet o tom, jak modifikovat jednotlivé parametry plánu, jako například náročnost či cíl, takovým způsobem, který by skóre zvýšil, přičemž se nemusíme stydět některé činnosti úplně vypustit, obzvláště pokud nám už v minulosti jejich dokončení působilo problémy.

Z pohledu metody GROW je koučování v tomto bodě ukončeno. Kouč předá koučovanému záznam všech otázek a odpovědí ze sezení, aby si ho prošel a potvrdil si vůli potřebnou k realizaci plánu. Kouč už jen může nabídnout svojí vlastní podporu, další realizaci však musí zanechat na vlastní odpovědnosti koučovaného. V praxi bude tento proces spíše neformální a koučovaný si ani nemusí uvědomit, že koučování probíhá, bude ho vnímat tak, že někdo poslouchá, co má koučovaný k dané věci říct, a neostýchá se nabídnout pomoc.

## **6.2 METODA CYKLUS UČENÍ**

Další metoda, o které se Whitmore (2014) zmiňuje, je cyklus učení. Koučování si má klást za cíl mimo jiné i rozvíjení nových dovedností, učení je tedy nesmírně důležité, pro vyšší výkon však musí znalosti zachovat dlouhodobě oproti instruovanému učení ve školách, jehož cíle se většinou vztahují na kratší dobu, například naučit se na test. Tato metoda má dopomoci ke správnému pochopení podstaty procesu učení, jelikož toto pochopení pak přirozeně vede k opuštění nekorektního stylu učení a k uvědomělé logické posloupnosti pro učení efektivnější. Základ je rozdělit cyklus učení do čtyř úrovní

dosažené znalosti a schopnosti, seřazených za sebou takto: nevědomá nekompetentnost, vědomá nekompetentnost, vědomá kompetentnost a nevědomá kompetentnost.

Proces začíná na úrovni nevědomé nekompetentnosti. V tuto chvíli nemá člověk ponětí o tom, jak rozlišit svoje chyby či slabá místa, jelikož schopnost nezná, jeho výkon bude malý. Při klasické instruktáži se po určitém čase dostává na úroveň vědomé nekompetentnosti, dokáže se soustředit celou myslí na činnost, vyhledávat v ní chyby. Neustálým opakováním a soustředěním na učení se poté stává vědomě kompetentním, podává výkon, směřuje svoje vědomí na činnost. Transformací této činnosti na zvyk je cyklus dovršen, tzn. nevědomá kompetence umožňuje činnost správně provádět automaticky, s myšlenkami zaměřenými kamkoliv jinam a pomalu se v ní zlepšovat nevědomým nabíráním nových zkušeností.

Učení pak lze výrazně zrychlit dvěma způsoby. První z nich je cíleně absolvovat nový cyklus, kdy znalosti v daném tématu prohlubujeme jeho detailnějším či pokročilejším studiem. Tato možnost je vhodná, pokud máme potíže jasně rozlišovat chyby a změny pro jejich odstranění, ztrácíme tím však odpovědnost a vztah k obsahu, který se chceme naučit, bude slabší. Urychlit tento proces však jde i jiným způsobem, a to zavedením určitého stupně sebekoučování, k tomuto ovšem potřeba přistupovat s poctivostí, bez předsudků a přehnané sebekritiky. V tomto případě by byl normální postup analogický k instruktáži. Poté, co se dostaneme na druhou úroveň cyklu, musíme na vlastní odpovědnost vědomě procházet všechny kroky činnosti a snažit se u každého z nich napravovat chyby, což by mohlo být stresující. Zde se ale naskýtá příležitost zvýšit efektivitu natolik, že je možné úroveň vědomé kompetence naprosto přeskočit a zkrátit si tak cestu k úrovni poslední bez většího úsilí. Pořadí na druhé úrovni úplně obrátíme, ze všeho nejdřív si přesně vybereme, kterou část činnosti chceme zlepšit. Při soustředění se na tuto část však přestaneme přemýšlet o nápravě případných chyb, místo toho si zavedeme jednoduchou zpětnou vazbu v podobě hodnocení od 1 do 10. Po každém opakování této části jí pak přiřadíme hodnotu a pokračujeme, aniž bychom vědomě cokoliv měnili. Při tomto postupu se vrátí již zmíněná autokorekce, a tak se hodnoty průběžně samy navyšují k desítce. Za nějakou dobu potřeba hodnocení opadne a my zjistíme, že jsme se bez jakéhokoliv donucení dostali až k nevědomé kompetenci.

Tato metoda se dále zabývá propojením učení a pozitivních prožitků, které k jeho efektivitě výrazně přispějí. Člověk má možností k pozitivním prožitkům nesčítelně mnoho, proto je důležité zajistit, aby jich minul co možná nejméně. Vnímáním reality je možné rozvíjet svoje smysly a jejich souhru na takovou citlivost, že i menší změny v obyčejných podmínkách dodají silnější a intenzivnější prožitek, není nutné se tak hnát k činnostem extrémním. Jednoduše toho můžeme dosáhnout ohraničením času – ač se tak nemusí hned zdát, vzpomínání na určitý prožitek z minulosti není identické jako prožitek samotný, stejně tak uvažování o něm či jeho plánování v budoucnu. Lidská mysl je na toto nevědomě citlivá, proto je důležité se plně soustředit na prožívání přítomnosti. Zvýšit takto vnímání reality lze mnoha způsoby, od meditace po drogy. Tentýž efekt má i sebekoučování, kdy se neustále sami sebe dotazujeme na svoje pocity, vstupy všech smyslů a metakriticky i na svoje myšlenky. Obzvláště na pracovišti, kde trávíme velkou část našich životů, by ideálně mělo koučování zabezpečit, že učení, výkon a pozitivní prožitky splynou v jeden celek.

### **6.3 ZPĚTNÁ VAZBA**

Na mnoha pracovištích je pro učení považována jako nejdůležitější faktor zpětná vazba. I do ní je možné promítnout koučování, zcela z ní tak odstranit její součásti, které tak mohou snižovat sebevědomí a výkon. Pozitivní je zabezpečení dlouhodobého a pozitivního efektu, jenž na výkon a učení má. Při nevhodné aplikaci zpětné vazby je osobně zaměřená kritika. Ta nemá na učení absolutně žádný efekt – místo toho ničí motivaci a sebeúctu a tím i zhoršuje výkon, jde tak přímo proti duchu koučování. Nevhodné jsou také hodnotící výroky o výsledku práce zaměstnance, ty totiž pouze přivolávají defenzivní postoj, který může skrze nemístné výmluvy vést ke zkreslení reality. Podat podrobnější popis bez hodnocení dobrý či špatný je sice pro zlepšení práce krokem vpřed, ale nepovzbuzuje žádnou odpovědnost, zaměstnanec tak úkol nepřijme za svůj vlastní. Na druhou stranu ptát se zaměstnance, jaký pocit ze své práce má, umožní převzetí odpovědnosti, chybí však onen popis k tématu, jelikož zaměstnanec často spadne do pasti hodnocení sebe sama. Tento problém snadno řeší koučovací otázky: „Co je cílem této práce a jakým způsobem k tomuto cíli vede váš postup? Co byste ještě neměl opomenout, jaký vliv na práci má její kontext?“. Zaměstnanec si tak daruje detailní věcný

popis a k tomu také odpovědnost za průběh a výsledek. V takové zpětné vazbě jsou vidět důležité procesy koučování. Zaměstnanec se do problému musí položit, přemýšlet o něm sám, přerovnat si v hlavě myšlenky a uvědomit si realitu. Tím je také učení převedeno na efektivní míru. Zaměstnanec neposlouchá příkazy z vnějšku, ale plní úkol na vlastní odpovědnost ze svého přesvědčení.

Zpětná vazba provedená koučováním má ještě další zajímavý vedlejší efekt, jenž lze i iniciovat přímo otázkou typu „Příště se Vás zeptám na...“ Říká se mu dopředná vazba. Zaměstnanec, který je zvyklý na otázky nebo dopředu jednu očekává, zbystří na všechno, co se děje kolem i uvnitř něj. Už předem si připraví odpovědi týkající se např. popisu a odpovědnosti. Přesto, že jde nyní o budoucnost a příští kroky, platí zde stejné principy jako u zpětné vazby.

Abychom koučování dovedli k opravdu kvalitní zpětné vazbě, musíme pochopit potřeby pracujícího z jeho pohledu. Pro manažery to znamená opustit snahu ovládat či předvádět své vlastní dovednosti, což je zažitý způsob pohledu na věc. Otázky je třeba směřovat k cíli, kterého má být dosaženo. Nejedná se tedy o příkazy, nýbrž podněty, které ze své podstaty navedou koučovaného k větší pozornosti. Přesto, že odpovědi na naše otázky nemusí být důležité, jejich efekt soustředit se na cíl důležitý je, odstraňujeme totiž příčiny problému, ne jeho následky.

## **6.4 METODA PODLE MILTONA ERICKSONA**

Alternativní přístup nabízí metoda podle Ericksona. Ta je založena na práci amerického psychologa Miltona Ericksona, tento styl se zaměřuje na řešení. Její nejnámější představitelkou je Marilyn Atkinson, která pro správné pochopení metod a přístupu popisuje pět základních ericksonovských principů. (Koučink – věda i umění, Vnitřní dynamika, 2007). Základem je účinný způsob naslouchání a komunikace s ostatními, jehož metody se zakládají na vzájemné cyklické reakci osob. Pokud se na lidi díváme s důvěrou a vidíme potenciál jejich transformace, budou takový přístup opětovat.

Prvním principem je přijmout pracovníky v nejširším slova smyslu. Potenciál osobního rozvoje a změny má každý, lidé jsou nepřetržitou linií transformace a

vzdělávání, která pokračuje i do budoucna. Podle tohoto principu ve skutečnosti neexistují pozitivní a negativní zkušenosti, pouze pozitivní a negativní pohledy na ně. Veškeré zkušenosti se tedy dají využít k osobnímu posunu a zlepšení. V podstatě lze tento princip přirovnat k nutnosti rovnováhy ve vesmíru, která ke své existenci požaduje velké množství pravidel a rozdílných událostí. Přijímáme tedy všechny možnosti bez rozdílu.

Druhý princip uvádí, že lidé nepotřebují být naplňováni z vnějšku, ale veškeré zdroje vědění mají již od začátku uvnitř, v sobě samém. V tomto principu je popisováno, do jaké míry je počet informací, které ze smyslů získáváme omezený, a to při pouhém soustředění a nakolik mnohonásobný počet těchto informací lze získat z tzv. předvědomí, čímž se myslí soubor všech detailů z minulých vzpomínek, smyslových podnětů v přítomnosti i budoucích plánů, rovněž i ty, na které nejsme zaměřeni. Ty vyvstanou na povrch až poté, co si je nuceně uvědomíme, pochází tedy z oblasti před vědomím. Předvědomí je právě tímto vnitřním zdrojem a koučovací otázky ericksonovské metody jsou uzpůsobeny tak, aby přenášeli informace z předvědomí do vědomí.

Třetí princip počítá s tím, že lidé se vždy rozhodují pro tu volbu, která jim v daném momentě přišla nejlepší. Tím, že si toto koučovaný uvědomí, přijde na to, že není potřeba se neustále obviňovat za každé špatné rozhodnutí, které v životě učinil. Je tak je motivován k neustálému osobnímu rozvoji ve svých schopnostech a dovednostech.

Čtvrtý princip konstatuje záměr veškerého chování jako pozitivní. Ukazuje, že všechna rozhodnutí si člověk volí za dosažením nějakého pozitivního efektu, ať už vědomě či nevědomě, i přes to, že jdou často proti našim vytyčeným cílům a přáním. S přijutím toho principu může člověk rozpoznat, jaké změny v jeho chování jsou žádoucí anebo prozkoumávat cesty, jak se k těmto záměrům dopracovat lepším a zdravějším způsobem.

Poslední z pěti principů této metody říká, že změna je nevyhnutelná. Každou informací pocházející ze smyslů člověk mění následně v reakci směrem ke světu. Jedná se tedy o kruh nepřetržité zpětné vazby, která umožňuje kontrolu nad transformací samotnou. Přijutím těchto principů zvýší koučovaný organizaci sebe sama, naučí se využívat vnitřní zdroje a tím pomáhá sobě samému.



Hlavní metodou této metody koučování, kterou Atkinsonová uvádí, je sladění tří oblastí lidského mozku: retikulární, emoční a cerebrální části. Abychom došli k tomu, jak správně propojit tyto tři části za účelem jejich rekrutování pro jeden společný cíl, je nutné si popsat jejich funkce a vlivy na naše chování. První část, mozek retikulární (někdy označován jako plazí), je z těchto mozků nejstarší a nachází hluboko pod zbylými dvěma, přesně na samotné špičce páteře. Už přes 100 milionů let se stará o naše bezpečí a pomáhá nám udržet se naživu. Využívá k tomu emoci strachu, a to při aplikaci zapracovaného vzorce řešení pro každou situaci: uteč – bojuj - strň. Největší moc nad námi drží v přítomnosti, reaguje okamžitě, dříve než ostatní mozky. Z toho také vyvstává jeho největší slabina. Retikulární mozek totiž není schopen rozeznat opravdové nebezpečí a nebezpečí, které si jenom představujeme. Proto je jeho činnosti při transformaci a osobním rozvoji nežádoucí. Zabránit se tomu dá vytvořením bezpečného prostředí a užíváním mozku jako efektivního celku.

Emoční mozek neboli limbický systém, je zodpovědný za náš emoční život, na němž závisí velká část učení a rozvoje. S retikulárním mozkem začal spolupracovat před 50 miliony lety, aby umožnil propojení smyslového vědomí retikulárního mozku s emocionální částí limbického systému a dokázal tak zkušenosti promítnout do paměti. Z emočního mozku tedy pramení zvyk, aplikace a projekce událostí minulých do přítomnosti. Silné pouto mezi emocí a událostí pak vytváří detailní, asociované vzpomínky. Jeho důležitou a pro koučování celkem nepříjemnou vlastností je, že udržuje status quo. Tvorbou zvyklostí a vzorců stabilizuje emoční prožitky do komfortní zóny a brání tak jakékoliv změně, rozvoji. Emoční mozek je z velké části zodpovědný komunikaci pomocí zvuků, proto je také možné vyčíst emoce právě z tónu hlasu. Funkcí tohoto mozku je především přežití ostatních jedinců, kteří se vyskytují v naší sociální skupině a má mysl udržovat ve stavu, kdy si je jistá, že skupině nehrozí žádné nebezpečí a postupuje přitom čistě dichotomicky. Věci jsou rozřazeny do přihrádek špatné či dobré, přičemž pro šedou oblast zde není prostor. Emoční mozek je tedy potřeba na transformační změny správně připravit, na což je při koučování dobré pamatovat. Silnou kontrolu retikulárního a emočního mozku dokáže překonat pouze jedna věc, a to velmi dobře vytrénovaný neokortex.

Právě levá a pravá hemisféra cerebrálního mozku nám dodává vizualizační sílu potřebnou k vytyčení všech našich plánů a cílů do budoucnosti. Tuto schopnost projektování časů příštích získal po 2,5 milionu let evoluce a vydal se cestou opačnou k emočnímu mozku. Jeho návykový charakter zanechal daleko za sebou a zaměřil se na rozvoj rychlosti logicky a flexibilně zpracovat co největší množství informací. Jeho složitá struktura mu umožňuje události a věci rozřazovat do libovolného počtu rámců, kombinovat je či z nich vytvářet věci nové, takové, s jakými se předtím neseťkal, tedy promítat obrazy možné budoucnosti. Na rozdíl od emočního mozku funguje disociativně, čímž si od informací udržuje určitý odstup. Tím získává výhodu v kvantitě a variabilitě řešení či plánů, nevýhodou ovšem je, že takové informace pro mozek nikdy nebudou zdaleka tak důležité a zapamatovatelné, jako ty emoční. Pokud vizualizační sílu využíváme pro rozbor událostí z minulosti, retikulární a emoční mozek se do tohoto procesu zapojí automaticky. Emoční mozek například při dostatečné kvalitě promítání události k disociativním myšlenkám přidělí svoje asociované obrazy, čímž vyvolá pocity. Technika mentálního přehrávání, kdy si určitou aktivitu pouze snažíme silně představit, buduje nové neuronové spoje stejným způsobem, jako kdybychom tuto aktivitu opravdu prováděli, čímž lze ušetřit spoustu času. Evolučně mladší neokortex však s jeho dvěma předešlými vrstevníky není ještě ideálně sladěn. Jeho vizualizační síla však umožňuje tuto překážku částečně odstranit. K tomu se využívá vizualizační cvičení, při kterém se využívá afinity neokortexu k jazyku a slovům, za které je i evolučně zodpovědný. Při tomto meditativním cvičení se simulují situace, kdy má kontrolu nad myslí pouze jedna část mozku – umožní to hlubší vhled do jejího celkového fungování.

K jazykové povaze neokortexu se váže ještě jedna technika, a to neurolingvistické programování. Slovům, o kterých přemýšlíme nebo je vyslovujeme, předchází již zmíněné neuronové cesty. Ty mohou mít při negativním myšlení efekt i na vizualizaci a vyvolávat v nevhodné chvíli obavy či strach. Tomu se dá předejít přebudováním těchto cest z druhé strany, slovy. Přeformulováním některých myšlenek na pozitivní nádech, například přesmyknutím negativního. Výroky typu: „Nerozbij vázu“ (přičemž je tato myšlenka zároveň abstraktní a těžce představitelná, obrázek o nerozbití neokortex vytvoří jen těžce) na pozitivní. Výrok „Drž vázu opatrně“, budujeme právě ty cesty, jež nám do budoucna automaticky zajistí motivaci bez obav.

## **6.5 NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ**

Je psychoterapeutická metoda, která byla vyvinuta v 70. letech 20. století, matematikem, psychologem a programátorem Richardem Bandlerem a lingvistou Johnem Griderem, na kalifornské univerzitě v Santa Cruz. Autoři vychází z kybernetiky, jazykovědy, systematické (eriksonovské terapie). Principy této metody jsou aplikovány do koučování, jejíž podstatou jsou tzv. neuromapy, ze kterých se pak tvoří slovo. Koučování pak tyto mapy vyhledává a přetváří tak, aby klienta jejich dopad co nejvíce eliminoval.

## **7 KOMPETENCE V KOUČOVÁNÍ**

### **7.1 OBECNÉ ROZDĚLENÍ**

1. Základní rámec. Zde patří dodržování etického kodexu a standardů. Dále pak stanovení spolupráce mezi koučem a klientem.
2. Společné vytvoření vztahu. Pod tímto pojmem rozumíme navození důvěry mezi koučem a klientem.
3. Efektivní komunikace. Patří zde aktivní naslouchání a otázky. Kouč využívá komunikační techniky, zejména rekapitulace, zrcadlení, shrnutí.
4. Kouč podporuje učení a vede klienta k cíli. Patří zde plánování akčních kroků, stanovení cílů a klientovo převzetí zodpovědnosti za výsledky.

### **7.2 KLÍČOVÉ KOMPETENCE PODLE ICF**

Abychom tyto dovednosti lépe konkretizovali, uvedeme si klíčové kompetence kouče, na kterých ICF zakládá své programy a akreditace. Ty jsou rozčleněné do čtyř skupin podle svých vzájemných souvislostí a jsou si rovny.

V první části je věnována pozornost vybudováním základů pro koučovací vztah. Zde jsou pro ICF důležité dvě kompetence. První z nich je dodržování všech etických a profesionálních standardů, které musí kouč pochopit natolik, aby byl schopný je vhodně aplikovat ve všech situacích. Součástí je i detailně znát rozdíly mezi koučováním a ostatními přidruženými profesemi jako například poradenství, psychoterapie a mentoring, důvodem je schopnost odkázat klienta odkázat k jinému odborníkovi, uzná-li koučování pro jeho účely nevhodné. Druhou kompetencí je koučova schopnost navrhnout dohodu, kdy musí pochopit potřeby klienta a efektivně s ním diskutovat o parametrech koučovacího vztahu, jako například poplatky a časový rozvrh.

Další část se zabývá společným budováním vztahu samotného. Kompetentní musí být ve zřízení vzájemné důvěry a intimity, tedy ve schopnosti vytvořit bezpečné prostředí, které je prostoupeno respektem a důvěrou. Toho dosáhne upřímným zájmem o blaho a budoucnost koučovaného, dodržováním slibů a osobní integrity, úctou ke

klientovu pohledu na věc, tempu učení, poskytováním podpory a podněcováním nových přístupů a chování. Druhou kompetencí v této oblasti je zachovat si koučovací rozměr. Tím se myslí schopnost budovat vztah spontánně, způsobem, který je otevřený, snadno přizpůsobitelný a sebejistý. Závisí tedy na jeho schopnosti vlastní intuice a otevřenosti riskovat. Kouč musí v daném momentě vidět mnoho způsobů, jak s koučovaným pracovat a vybrat ten, který je v kontextu nejvíce účinný, tomu výrazně napomáhá dovednost sebejistě měnit úhel pohledu a myšlení mimo rámec. Kouč by měl nadále při sezeních zachovat lehkost a pozitivní energii, což je možné například humorem. Nemůže se však vyhýbat silným emocím ze strany koučovaného, se kterými musí pracovat zodpovědně a nenechat se jimi přemoci a umět udržovat kontrolu nad emocemi vlastními.

Třetí část popisuje kompetence v oblasti efektivní komunikace. Aktivní naslouchání je kompetence značená schopností plně soustředit svou pozornost na slova koučovaného, vymežit jejich význam v kontextu přání koučovaného a podpořit sebevyjádření klienta. Kouč se tak přednostně musí ve vztahu starat o zájmy koučovaného, vyslechnout si obavy, cíle a hodnoty koučovaného, správně rozeznávat význam slov, tónu hlasu a řeči těla, zajišťovat vzájemné pochopení souvislostí například shrnutím, případně dát koučovanému prostor věc dovysvětlit. Umět podněcovat a upevňovat koučovaného ve vyjadřování vlastních pocitů a pohledů na věc, integrovat a stavět na nápadech a návrzích koučovaného a zbytečně nezdržovat koučovaného od vyjádření podstaty svého projevu přílišným zasahováním. Následující kompetence, dovednost pokládat účinné otázky, vyžaduje od kouče přicházet s takovými otázkami, jež otevrou cestu k odhalení informací potřebných k dosažení co největšího přínosu koučovanému. Takové otázky musí záviset na aktivním naslouchání a odrážet koučovo pochopení koučovanému, vyvolávat v koučovaném nové myšlenky, vůli, vhléd a činnost, přičemž koučovaného zároveň vyzývají ke zpochybnění vlastních předpokladů, vytváří v něm nové možnosti učení a posouvají ho k jeho cílům, touhám a dále od ospravedlňování či ohlížení na minulost. Poslední důležitou kompetencí je přímá komunikace. Ta je vylíčena jako schopnost komunikovat účinně a volit při tom jazyk, který má na koučovaného lepší pozitivní dopad, zároveň je vhodný a zdvořilý. Komunikace má být jasná, průhledná a zřetelná při poskytování zpětné vazby, pomáhá koučovanému přehodnotit a přeformulovat znění jeho vlastních slov za účelem odstranění nejasností, musí přesně zasadit cíle, smysl cvičení a

metod koučovacího vztahu, přesto však pomocí metafor a analogií pomáhá koučovanému vytvořit si o situaci obrázek a pochopit kontext.

Čtvrtá skupina kompetencí se nese v duchu usnadňování cesty k učení a výsledkům. Zvyšování povědomí závisí na koučově zručnosti posuzovat několik zdrojů informací najednou a integrovat je způsobem, ze kterého dvojice vyvede závěry ke zvýšení povědomí o faktech potřebných k dosažení dohodnutých cílů. Určeno je koučovou kapacitou nespoléhat čistě na popis situace od koučovaného, ale vést klienta k hlubšímu porozumění, vyložit koučovanému jeho vnitřní obavy, navyklé způsoby pohlížení na sebe a svět, rozdíly mezi fakty a jejich interpretací a rozdíly mezi myšlenkami, pocity a činnostmi. Při konfrontaci s těmito fakty má kouč napomáhat koučovanému objevovat pro sebe nové myšlenky, názory a emoce, které posílí jejich vůli podniknout kroky k dosažení výsledků. Má být inspirován k závazkům pro rozšiřování svého pohledu na věc, poznávat a rozřazovat činitele v situaci a jejich souvislosti, určovat jeho síly a oblasti k potenciálnímu vzdělávání a růstu, rozeznávat důležité a nedůležité problémy, situační a opakující se chování, rozdíly mezi vysloveným a provedeným, a to způsobem, který je pro koučovaného užitečný a smysluplný. Plánovat jednání je další kompetencí, která vytváří společně s koučovaným příležitosti pro nepřetržité vzdělávání, jak během, tak mimo koučování, a podnikat nové skutky vedoucí k nejúčinnějšímu dosažení dohodnutých výsledků. Toto jednání je charakterizováno brainstormingem, systematickým průzkumem specifických zájmů a příležitostí, posuzováním alternativních řešení, možností a následných rozhodnutí, aktivním experimentováním, sebepoznáváním, prohlubováním nově nabytých znalostí jejich praktickou aplikací, motivací pramenící z již dříve dosažených úspěchů, bezprostřední podporou, pokud se koučovaný rozhodne zavést změny ihned, a vyvažováním uspokojivých výzev a pohodlného tempa k učení. Na řadu tak přichází nastavování cílů, schopnost vyvinout a udržovat efektivní koučovací plán. Úkol kouče je zde shrnout získané informace, z nichž s koučovaným vyvodí cíle rozvoje a oblasti ke vzdělávání, vytvořit plán s výsledky, které jsou dosažitelné, jasně vymezené, měřitelné a mají stanovené cílové datum. Tento plán pak rozšiřovat či měnit v důsledku změn v situaci a poskytnout klientovi zdroje potřebné ke vzdělávání, například doporučit knihy, semináře, workshopy. Poslední důležitou kompetencí kouče je dovednost směřovat k pokroku a odpovědnosti v koučovacím procesu, tím se myslí schopnost udržet pozornost svojí i koučovaného na záležitostech, jež jsou důležité, a

ponechat zdravou míru zodpovědnosti na koučovaném. Kouč na koučovaném požaduje splnění úkolů a činností, které ho posunou směrem k vytyčeným cílům, následně zjišťuje progres v plnění během dalších sezení, kdy s klientem diskutuje o tom, v čem co se povedlo a kde je naopak rezerva, vyvozuje z toho poznatky a další postup v koučování. Informace z minulých sezení pečlivě organizuje a připravuje k revizi, tak aby udržel koučovaného v rytmu dohodnutého plánu. Kouč musí při koučování vidět celkový obraz toho, kam koučovaný směřuje, uvědomovat si kontext a cíl ke kterému klient směřuje. V koučovaném buduje takovou sebedisciplinu, jež mu umožní udržet odpovědnost za činnosti slíbené do budoucna, jejich následky a jejich časový rámec plnění. Také rozvíjí schopnost koučovaného činit rozhodnutí, zabývat se klíčovými obavami a činit zpětnou vazbu sám k sobě, čímž mu usnadní určovat si vlastní priority, tempo učení a reflex. V neposlední řadě je důležitou součástí také konfrontace klienta se skutečností, pokud některé z dohodnutých činností či úkolů nesplnil.

### **7.3 CHARAKTERISTIKA KOUČE**

Jak můžeme charakterizovat ideálního kouče? Mezi základní vlastnosti kouče patří trpělivost, sebedůvěra, objektivita, schopnost pomáhat druhým, proaktivita, umět naslouchat, empatie, zdravý a vyrovnaný vztah k sobě samému i k druhým, přizpůsobivost, pokora, vyrovnanost. Co kouč naopak nepotřebuje? Odborná znalost profese klienta, autorita, prosazovat se. Kouč jedná s ostatními jako sobě rovnými, věnuje pozornost a respekt k názorům druhých, má důvěru ve schopnosti člověka. Přesně tyto vlastnosti pak koučovaným dodávají pocit sebejistoty, sebedůvěry a pocitu vlastní hodnoty.

### **7.4 PŘEDPOKLADY A POSTOJE KOUČE**

Těchto šest postojů tvoří podle Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009), předpoklady ke koučování:

Prvním předpokladem je důvěra ve schopnosti a vnitřní zdroje lidí. Vycházíme z toho, že každý člověk se během života setkává s celou řadou problémů, které s většími či menšími úspěchy řeší. Koučování vychází z toho, že člověk má přirozenou schopnost nacházet ze svých vnitřních zdrojů cesty ke svým cílům a k řešení problémů.

Druhým předpokladem je respekt ke klientovi. Opět vycházíme z koučovacích technik, že největším odborníkem na svůj život je každý sám člověk. Rozdílně vnímáme, dva lidé nevidí situaci úplně stejně, máme různé cíle, kritéria pro hodnocení, rozdílné schopnosti i chování, žijeme v různých prostředích.

Třetím předpokladem je schopnost neposuzovat a nechat zodpovědnost za klientovi. Tento předpoklad se týká kompetencí klienta. Kouč jej provází a povzbuzuje tak, aby klient dosahoval vytýčených cílů.

Čtvrtým předpokladem je důvěra v sebe jako kouče. Základním předpokladem je kvalitní příprava kouče. Vždy činíme ty nejlepší volby, které jsou nám v danou chvíli dostupné.

Pátým předpokladem je flexibilita ke změně svých postojů a úhlů pohledu. Porovnáním minimálně tří zdrojů dostáváme relevantní výsledek, o který se můžeme opřít. Zpětnou vazbou je reakce na komunikaci.

Šestým předpokladem je ochota a schopnost profesionálního partnerského vztahu s klientem. Tento předpoklad souvisí s klientovým cílem, naplňováním potřeb. K tomu je potřeba aktivního naslouchání a empatie.

Kouč se během koučovacího procesu může dostat do těchto situací:

1. Koučování se dostane do fáze, kdy klienta napadá několik možností. Tato situace umožňuje tvořivou cestu k cíli a je pro kouče nejméně náročná.
2. Koučování je v situaci, kdy klienta napadá jen jedno reálné a uskutečnitelné řešení. V tomto případě je však potřeba zpětné vazby a dalšího koučovacího setkání v případě, že nedojde k naplnění cílů.
3. Koučování nepřináší řešení, které klient požaduje. Tato situace je nejméně pohodlná, a to jak pro klienta, tak pro kouče. Důvodem může být např.



nenaladění se na sebe, kouč není kompetentní, klient neví, co chce a nespolupracuje.

Vzhledem k tomu, že kouč je klíčovým a současně nejrizikovějším faktorem v procesu koučování je zřejmé, že jsou kladeny vysoké nároky na jeho kompetentnost a profesionalitu.

## 8 KOUČOVÁNÍ V ZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Již od 80. let, kdy koučink do oblasti velkých firem a korporací přivedli Gallwey a Whitmore, se koučování úspěšně šíří a propaguje v komerčním sektoru. Koučování svádí nelehkou bitvu. Zažitá zvyklosti direktivního řízení, neochota dávat věcem volnější průběh a zadostiučinění z rozkazování brání zavedení koučování tam, kde by v dnešní době mělo být samozřejmostí. Vzhledem k tomu, že ekonomika dnešního i budoucího trhu vyžaduje stále větší konkurenceschopnost, obraty a výkon, má koučování nezastupitelnou roli ve stylu řízení zaměstnanců.

V dnešním světě, ve kterém už nemůžeme zastavit globalizaci, je téměř nemožné řídit společnost zastrašujícím, direktivním způsobem. Jednou z cest je naučit se nedirektivním způsobem řídit menší celky a přecházet k řízení větších organizačních jednotek.

Koučování přináší pragmatické výhody všem zúčastněným stranám. Pracovní síla, která pracuje vědomě pro sebe, zůstane motivována bez jakýchkoli dalších zásahů nejen pracovat s výkonem, jenž by jinak nebyl možný. Současně se neustále zdokonaluje a rozvíjí své schopnosti, čímž navyšuje svou potenciální hodnotu na maximální úroveň. Zaměstnanec, tak může své životní potřeby uspokojovat v práci, což je výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele. Práce v týmech může být více o spolupráci a vzájemném respektu, než o konfliktech a nespokojenosti. Vyšší sebevědomí zaměstnanců umožní potřebnou flexibilitu a schopnost adaptovat se v nejrůznějších zátěžových situacích, v dobách velkých tržních krizí je tak zajištěna výraznější stabilita.

Vedoucí v organizacích mohou být tímto nedirektivním způsobem vedení také spokojenější. Mohlo by se zdát, že koučování je oproti direktivnímu způsobu řízení časově náročnější a nepřináší manažerům výhod mnoho. Pravdou ovšem je, že neustálé přebíhání mezi pracovníky, kontrola jejich práce, poskytování rad a řešení konfliktů je důsledek ztráty takového množství času, že čas vyhrazený na koučování je oproti tomu kapkou v moři. Manažerovi, který koučuje, tak víceméně odpadne jedna z jeho základních pracovních povinností a může se tak zabývat úkolem důležitějším, a to plánováním a rozvojem svých podřízených a motivovat a vést je tak k úspěchům.

Koneckonců úspěchy podřízených jsou úspěchem manažera. Navíc tvorbou partnerského vztahu s podřízenými se předchází mnoha dalším nesouladům. Společně s pocity izolace, závisti a skryté nenávisti vymizí z pracoviště i velká část stresu. Koučováním manažer neučí jenom své podřízené, ale také sám sebe. Často si při koučování ostatních sám uvědomí, co potřebuje k dosažení vlastních cílů.

Celkově si organizace může užívat dobrý pocit ze zvýšeného výkonu a produktivity ve všech oblastech. Kultura vedení zaměstnanců k využívání co největší části svého potenciálu a jeho rozšiřování rozhodně v konkurenci s ostatními organizacemi nepřinese pokles, naopak přináší růst. Ostatně cíle organizace nemusí pokrývat pouze zisk. Jasně nastavit firemní hodnoty a cíle koučováním usnadní všem zaměstnancům, v určitých případech i zákazníkům, angažovat se a firmu v jejích cílech podpořit. Na trhu nezdědka kdy čeká zdánlivě neřešitelný problém. O to větší je překvapení, když je vyřešen zaměstnanci, kteří se dokázali oprostit od konvenčních vzorců myšlení. Organizace starající se o dobro svých zaměstnanců v pracovním, ale i soukromém životě nebude mít nouzi ani o zájem osoby hlásících se uvolněné pracovní pozice, ani o loajalitu svých stávajících zaměstnanců. Přátelská atmosféra v pracovním kolektivu se odrazí v sociálním jednání jeho členů a přináší také zainteresované klienty, jejichž specifické obchodní potřeby lze koučovacím přístupem také uspokojit rychle a efektivně.

Jakým způsobem koučování ve firmě uspěje, záleží na několika podmínkách. V organizaci jej budou ovlivňovat předsudky zaměstnanců o tom, jak vypadají úkoly a fungují role všech ostatních. Hodnoty firmy zde budou hrát také svou roli, zvláště oceňování zaměstnanců podle jejich dovedností, dosazování odborníků na klíčová místa. Nejdůležitější však bude vzdělání a kompetentnost vedoucích v koučování. Koučování nedosáhne vysněné efektivity, pokud je podáváno nezkušeně, bez jasných cílů a postupů a předchozího plánování, naopak může vést k nepochopení ze strany zaměstnanců a ztrátě autority vedoucích a nedůvěru v koučovacím proces.

Největší uplatnění v komerčním sektoru tedy bude koučování nacházet u manažerů, odkud se koučovacím kultura primárně šíří. Direktivní způsoby, dlouhou dobu zakořeněné ve společnosti a v organizacích, často založené na strachu, vedou k demotivaci a sabotážím výkonů. Koučování posiluje schopnosti lidí se učit, a tím nabývat potřebné zkušenosti, které získali díky zodpovědnosti za svá rozhodnutí. Největší překážkou pro

manažery je tedy nalézt pro koučování čas, mnohdy zahlceni úkoly a konflikty svých vlastních zaměstnanců se jen těžko vzdělávají a přechod na koučování jim tak může trvat delší dobu. Jakmile však takto učiní, zajistí si nejen tak drahocenný čas pro případné krizové situace, ale také kvalitu veškeré vykonané práce na odpovědnost zaměstnanců a jejich další rozvoj v podobě nepřetržitého učení.

## 9 KOUČOVÁNÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Zatímco ve sportu a firmách již dosáhlo koučování úspěchů v celosvětovém měřítku, široká veřejnost většinou stále nemá ponětí, co přesně tato metoda přináší. Koučování je přitom univerzální forma rozvíjení osobnosti a není nijak omezena na určité povolání či výkony. Je to způsob hledání sebevědomí a vzdělávání v oblasti, pro kterou se daný člověk rozhodl. Mezi ziskovými a neziskovými organizací nejsou fundamentální rozdíly ve formě práce a v pohledu na to, jak dobře odvedená práce a kvalitní výkon vypadají, ale především v cílech těchto organizací. Využití koučování spočívá především na vylepšení života koučovaného skrze nalezení jeho vnitřních hodnot a cílů. To se dá samozřejmě uplatnit nejenom ve sportu a zaměstnání, ale také v osobním životě a rozvoji. V nekomerčním sektoru, kde finanční motivace není na prvním místě, se takovýchto příležitostí naskýtá nespočet.

Výrazné množství koučů, kteří se zajímají o rozšiřování a rozvoj koučování nejen jako profese, se snaží o uplatnění koučování ve školách a univerzitách. Koučování by se tak skutečně stalo součástí lidské společnosti na nové úrovni. Je zde možnost vybudovat kvalitní základnu nejen v učitelích, ale i ve studentech a žácích, v nichž by už od dětství podporovala samostatnost, sebedůvěru, odpovědnost a výrazné zlepšení kvality učení a jeho procesů. Pro vyučující je přínos koučování lehce viditelný, pokud by se však přešlo ke koučování studentů, muselo by se do prostředí adaptovat týmové koučování takovým způsobem, který by byl rychlý a zapojil každého studenta.

Perspektivní je také koučování ve zdravotnictví. V této oblasti, kdy se často rozhoduje o životech a zdraví lidí, je zapotřebí velké osobní odpovědnosti a přesné, bezchybné zručnosti, která by se koučováním mohla účinně zapracovat, a to především u budoucích, ale i současných lékařů. I v nemocničních zařízeních však nalezneme určitou hierarchii typickou pro firmy a s ní spojené porady, schůzky a řízení podřízených. Koučovat by tak mohla kupříkladu vrchní sestra své podřízené zdravotní sestry. Koučování by mohlo usměrňovat emocionální vypětí samotného zdravotnického personálu, který ke své práci potřebuje čistou hlavu nehledě na následky jejich rozhodnutí, ale i pacientů, zvláště těch,

kteří tráví delší dobu v nemocničních zařízeních. Výsledkem může být výrazné zlepšení komunikace a snížení napětí.

V oblasti sociálních služeb může koučování ideálně vest ke snížení stresu spojeného s náročnou pomáhající činností. Posilováním motivace, která je většinou jedním z hlavních důvodů práce v sociálních službách a odbouráváním bariér mezi pracovníky a jejich klienty by výrazně přispělo ke komunikaci, jež je pro tuto práci klíčová, a to jak z pohledu usnadnění činnosti těchto pracovníků, tak pro spokojenost klientů, kteří tyto služby využívají.

Další zajímavou oblastí, kde je možno koučování využít, jsou státní instituce. Jedná se například o policisty, zaměstnance veřejné správy, ministerstev a soudů. Koučování by tak do státní správy mohlo pomoci navrátit tolik chybějící humanistický přístup, kterého se v dnešní době často nedostává. Při komunikaci se svými klienty by pak mohli úředníci zaměnit direktivní přístup a samolibý pocit moci za profesionální komunikaci, posílenou odpovědností, která se při byrokratickém procesu řízení ztrácí společně s lidským kontaktem s klienty.

Oblast, kam koučování zatím neproniklo, je školství. Vzhledem k tomu, že ve školách často převládají direktivní způsoby výuky i chování ve vztahu žák – učitel, není pochyb, že právě školství by mohlo prospět zavedení této metody rozvoje učitelů i žáků. Učitelé by zde mohli uplatnit ve třídách týmový koučink, který je založen na vzájemné spolupráci. Individuální koučování může hrát zajímavou úlohu v rámci osobního rozvoje učitelů.

Zastáncem realizace koučování v šíři celé lidské společnosti je i Whitmore (2009). Věřící, že koučování dokáže odlákat od přehnaného materialismu, vnést do sociálních podmínek naději, vrátit se k vnitřním hodnotám, oprostít společnost od starostí a obav a místo nich nastolit univerzální důvěru. Tvrdí, že koučování by mohlo vychovat novou generaci politických světových lídrů, kteří by nesli vlastní odpovědnost a zároveň ji požadovali i po nás. Uznává však, že předvídat budoucnost takto čistě idealisticky nelze, proto koučování vidí jako jednu z možností. Přesto pojednává o potenciálním vlivu koučování na kulturu a psychologický vývoj člověka, jelikož přesně to koučování splňuje,

a to uspokojování nejvyšších potřeb člověk skrze hledání identity, smyslu a cíle vlastní existence.

Úspěšní političtí lídři budoucnosti by tak neměli potřebu vychytralého, mnohdy manipulativního rozkazování. Vyzrálost není udávána jen znalostmi, technikou či vnějšími dovednostmi, ale také vnitřní moudrostí pramenící z poznání sebe sama, sebedůvěry a vlastních hodnot, oproštěné od falešných předsudků ze zastaralé sociální výchovy a strachu. Koučování přesně takové lidi produkuje a tito lidé pak mohou měnit k celé společnosti k lepšímu.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 10 STANOVENÉ CÍLE A HYPOTÉZY

V první části práce jsou popsány cíle, jejichž vyhodnocení je uvedeno v závěrečné části této práce. Dotazníkovou formou jsou potvrzeny či vyvráceny hypotézy týkající se tématu koučování.

Stanovené cíle:

1. Zhodnocení možností a limitů koučování jako jedné z metod rozvoje lidí.
2. Vyhodnocení, zda koučování je přínosem a vhodnou formou pro další rozvoj zaměstnanců.

Hypotézy k dotazníku A:

1. Hypotéza: Zaměstnanci nezáleží na tom, zda jej bude koučovat muž nebo žena.
2. Hypotéza: Zaměstnanci si zvolí raději pracovní než osobní téma.
3. Hypotéza: Zaměstnanci si volí jako metodu svého rozvoje koučování přednostně před jinou metodou.

Hypotézy k dotazníku B:

1. Hypotéza: Koučování v organizacích je upřednostňováno před ostatními formami rozvoje zaměstnanců.

### 10.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ A HYPOTÉZ

Dotazník A + dotazník B byly zaslány elektronicky v během měsíce března 2018 do 20 ziskových a 20 neziskových organizací. Byly adresovány personálnímu oddělení s žádostí o vyplnění dotazníku typu A (zaměstnanci) a dotazníku typu B (vedoucímu odboru, který zodpovídá za rozvoj zaměstnanců). Dále bylo uvedeno, že zaměstnanec (dotazník A) musel být alespoň 1x koučován a dotazník je anonymní. Zpět se vrátilo celkem 72 vyplněných dotazníků zaměstnanci (dotazník A) a 17 vyplněných dotazníků



vedoucími (dotazník B). Dotazník A obsahoval 9 otázek, dotazník B obsahoval 7 otázek, na které byly možné odpovědi ANO/NE, případně krátká odpověď.

### 10.1.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A

1. Jste muž nebo žena?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty muž nebo žena.

Muž – odpovědělo ANO - 30 osob

Žena – odpovědělo ANO - 42 osob

2. Váš věk?

Dotazovaní doplnili věk na škále možností.

20-30 let– 19 osob

31-40 let– 24 osob

41-50 let – 29 osob

51-60 let - 0 osob

Více než 61 let – 0 osob

3. Byl/a jste někdy v organizaci, ve které pracujete, koučován/á?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 72 osob

NE – odpovědělo - 0 osob

4. Jaké téma jste si volil/a pro koučování?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty PRACOVNÍ nebo OSOBNÍ. Obě varianty mohly platit také současně.

PRACOVNÍ – odpovědělo - 52 osob

OSOBNÍ – odpovědělo - 38 osob

5. Jaké konkrétní téma jste si pro koučování zvolil/a? (tato otázka byla nepovinná)

Dotazovaní odpovídali svými slovy. Celkem odpověděli 21 osob. V odpovědích zněli následující témata:

Neshoda ve sdílené kanceláři – 4 odpovědi.

Žádost o zvýšení mzdy – 5 odpovědí.

Sladění pracovního a rodinného života – 12 odpovědí.

6. Přineslo Vám koučování požadovaný výsledek?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 48 osob

NE – odpovědělo - 24 osob

7. Vyhovuje Vám metoda koučování?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 53 osob

NE – odpovědělo - 19 osob

8. Je pro Vás důležité, zda Vás koučuje muž nebo žena?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE nebo NE, nezáleží mi na pohlaví.

ANO, preferuji ženy – odpovědělo - 18 osob

ANO, preferuji muže – odpovědělo - 7 osob

NE, nezáleží mi na pohlaví – odpovědělo – 47

9. Zvolil/a byste si koučování za nejvhodnější formu svého rozvoje?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 22 osob

NE – odpovědělo - 50 osob

### **10.1.2 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ K DOTAZNÍKU A**

1. Hypotéza: Zaměstnanci nezáleží na tom, zda jej bude koučovat muž nebo žena.

Hypotéza přímo souvisela s otázkou č. 8 – Je pro Vás důležité, zda Vás koučuje muž nebo žena? V dotazníku vyplývá, že 18 dotazovaných by si zvolili ženu, 7 dotazovaných muže a u 47 dotazovaných nezáleží na pohlaví. Hypotéza, že koučovaným nezáleží na tom, zda je bude koučovat muž nebo žena, se potvrdila.

2. Hypotéza: Zaměstnanci si zvolí raději pracovní než osobní témata.

Hypotéza přímo souvisela s otázkou č. 4 – Jaké téma jste si volil/a pro koučování? V dotazníku vyplývá, že 52 dotazovaných by si zvolili téma z pracovní oblasti, 38 dotazovaných by si zvolili téma osobní. Můžeme tedy říci, že dotazovaní si volili raději pracovní téma než osobní. Hypotéza se tedy potvrdila

3. Hypotéza: Zaměstnanci si volí jako metodu svého rozvoje koučování přednostně před jinou metodou.

Hypotéza přímo souvisela s otázkou č. 9 Zvolil/a byste si koučování za nejvhodnější formu svého rozvoje? V dotazníku vyplývá, že 22 dotazovaných by si zvolili koučování jako metodu svého osobního rozvoje, 50 dotazovaných by si koučování jako metodu svého osobního rozvoje nezvolili. Můžeme tedy konstatovat, že hypotéza se nepotvrdila.

Dále z dotazníku vyplynuly poznatky o tom, že ze 72 dotazovaných přineslo koučování požadovaný výsledek 53 osobám (Dotazník A, otázka č. 7). Zároveň 48 osobám ze 72, metoda koučování vyhovuje (Dotazník A, otázka č.6). Dotazovaní si zvolili témata: Obtížná komunikace, neshoda ve sdílené kanceláři, žádost o zvýšení mzdy, sladění pracovního a rodinného života (Dotazník A, otázka č. 5, odpověď byla nepovinná).

### **10.1.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU B**

1. Jste muž nebo žena?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty muž nebo žena.

Muž – odpovědělo ANO - 5 osob

Žena – odpovědělo ANO - 12 osob

2. Váš věk?

Dotazovaní doplnili věk na škále možností.

20-30 let– 0 osob

31-40 let– 8 osob

41-50 let – 9 osob

51-60 let - 0 osob

Více než 61 let – 0 osob

3. Máte v organizaci interní kouče?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 5 osob

NE – odpovědělo - 12 osob

4. Využíváte externí koučování?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 13 osob

NE – odpovědělo - 4 osob

5. Považujete koučování za nejvhodnější formu rozvoje zaměstnanců ve vaší organizaci?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 10 osob

NE – odpovědělo - 7 osob

6. Volíte také jinou formu rozvoje zaměstnanců než koučování?

Dotazovaní mohli vybírat z varianty ANO nebo NE.

ANO – odpovědělo - 17 osob

NE – odpovědělo - 0 osob

7. Má pro Vaší organizaci koučování podle Vás přínos?

ANO – odpovědělo - 12 osob

NE – odpovědělo - 5 osob

#### **10.1.4 VYHONOCENÍ HYPOTÉZY K DOTAZNÍKU B**

1. Hypotéza: Koučování v organizacích je upřednostňováno před ostatními formami rozvoje zaměstnanců.

Hypotéza přímo souvisela s otázkou č. 5 - Považujete koučování za nejvhodnější formu rozvoje zaměstnanců ve vaší organizaci? V dotazníku vyplývá, že 10 dotazovaných považuje koučování za nejvhodnější formu rozvoje zaměstnanců, u 7 dotazovaných tomu tak není. Můžeme tedy konstatovat, že hypotéza se potvrdila.

Dále z dotazníku vyplynuly poznatky o tom že, vedoucí pracovníci ve všech 17 organizacích využívají i jiné formy rozvoje zaměstnanců než koučování (Dotazník B, otázka č. 6). Dvanáct dotazovaných ze sedmnácti odpovědělo, že koučování má přínos pro organizaci (Dotazník B, otázka č. 7).

## ZÁVĚR

Podnikat radikální změny ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizacích, které nejsou připraveny na tuto novou metodu, může být riskantní a vést k nechuti zaměstnanců koučování využít v celém jeho rozsahu. Připravenost organizace, motivace zaměstnanců i vedoucích pracovníků a rozpoznání smyslu koučování je klíčovým faktorem pro úspěšné zavedení této metody do organizací.

Koučování může pozitivně ovlivnit pracovní prostředí a rozvíjet zaměstnanecký potenciál. U zaměstnanců může pomoci s rozvojem a seberealizací, zvyšováním nezávislosti a připravenosti na různé nečekané události a situace. Vedoucím pracovníkům uvolňuje čas pro řízení, svůj vlastní rozvoj i rozvoj celého týmu. Tato metoda tak může přispět ke zlepšení celkové výkonnosti. Má potenciál umožnit kvalitnější a efektivnější propojení pracovního a soukromého života.

Komerční organizace mají za cíl vytvářet zisk. Neziskové organizace primárně zisk nevytváří a pokud ano, tak za účelem vložení zpět do své činnosti. Pro koučování je podstatná cesta, jakou se k těmto cílům dostaneme. Spokojený a motivovaný zaměstnanec v konečném důsledku přináší organizaci požadovaný výkon. Koučování je jedna z cest, jak této spokojenosti může zaměstnavatel dosáhnout. Vzhledem k tomu, že tato metoda si teprve tvoří místo mezi tradičními metodami rozvoje lidského potenciálu, není třeba spěchat v nekoordinovaném zavádění koučování do organizací. Tato metoda je vhodná pro připravenou organizaci a motivované zaměstnance, teprve pak má naději na úspěch při rozvoji zaměstnaneckého potenciálu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ATKINSON, M. *Koučink - věda i umění*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BELZ, H., SIEGRIST M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.80-7367-140-9.

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování*. Praha: Portál, s.r.o., 2006. ISBN 80-7367-140-9.

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

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-929-7.

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

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Etický kodex* [online]. 2018. [Praha: Česká asociace koučů], 2018 [cit. 8. února 2018]. Dostupné na internetu: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>

*Etický kodex* [online]. 2018. [Praha: Coachfederation], 2018 [cit. 8. února 2018]. Dostupné na internetu: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>



## SEZNAM ZKRATEK

- ACC - Associate Certified Coach – 1. certifinační stupeň
- ACSTH - Approved Coach Specific Training Hours - schválené hodiny zácviku pro specifické koučování
- ACTP - Accredited Coach Training Program – schválený koučovací tréninkový program
- AVTP - Approved Coach Specific Training Hours – schválené koučovací specifické tréninkové hodiny
- CKA - Coach Knowledge Assessment – koučovací centrum
- CTF - Credentialing Task Force - pracovní skupina pro certifikace
- ČAKO - Česká asociace koučů
- EIA - European Individual Accreditation – Evropská individuální akreditace
- EQA - European Quality Award – Evropská akreditační kvalita
- EMCC - European Mentoring & Coaching Council - Evropská rada pro mentoring a koučování
- GNC - Global Nonitating Committee - Nominující komise
- GFC - Global Finance Committee – Komise financí
- ICF - International Coach Federation - Mezinárodní federace koučů
- IRB - Independent Review Board - Nezávislý revizní výbor
- LMS - Learning Management System – Výukový manažerský systém
- MCC - Master Certified Coach - 3. certifinační stupeň
- PCC - Professional Certified Coach - 2. certifinační stupeň
- TLI - Thought Leadership Institute - Institut pro myšlenkové vedení

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník A .....I

Příloha B - Dotazník B .....II

Příloha A – Dotazník A

**1. Jste muž nebo žena?**

- a) Muž
- b) Žena

**2. Váš věk?**

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51-60 let
- e) Více než 61 let

**3. Byl/a jste někdy v organizaci, ve které pracujete, koučován/á?**

- a) ANO
- b) NE

**4. Jaké téma jste si volil/a pro koučování? (Možno více odpovědí)**

- a) PRACOVNÍ
- b) OSOBNÍ

**5. Jaké konkrétní téma jste si pro koučování zvolil/a? (vlastními slovy, tato otázka byla nepovinná).**

**6. Přineslo Vám koučování požadovaný výsledek?**

- a) ANO
- b) NE

**7. Vyhovuje Vám metoda koučování?**

- a) ANO
- b) NE

**8. Je pro Vás důležité, zda Vás koučuje muž nebo žena?**

- a) ANO, preferuji ženy
- b) ANO, preferuji muže
- c) NE, nezáleží mi na pohlaví

**9. Zvolil/a byste si koučování za nejvhodnější formu svého rozvoje?**

- a) ANO
- b) NE

## Příloha B – Dotazník B

### **1. Jste muž nebo žena?**

- c) Muž
- d) Žena

### **2. Váš věk?**

- f) 20-30 let
- g) 31-40 let
- h) 41-50 let
- i) 51-60 let
- j) Více než 61 let

### **3. Máte v organizaci interní kouče?**

- a) ANO
- b) NE

### **4. Využíváte externí koučování?**

- a) ANO
- b) NE

### **5. Považujete koučování za nejvhodnější formu rozvoje zaměstnanců ve vaší organizaci?**

- a) ANO
- b) NE

### **6. Volíte také jinou formu rozvoje zaměstnanců než koučování?**

- a) ANO
- b) NE

### **7. Má pro Vaší organizaci koučování podle Vás přínos?**

- a) ANO
- b) NE

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Erika Kováčiková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Koučování v ziskovém a neziskovém sektoru**

**Rok: 2018**

**Počet stran textu bez příloh: 61**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 12**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Doc. Dr. Milan Beneš**