

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

SOUVISLOSTI MEZI COVIDOVOU
PANDEMIÍ A PROCESEM
KOUČOVÁNÍ

LINKS BETWEEN THE COVIDA PANDEMIC AND THE
COACHING PROCESS



Magisterská diplomová práce

Autor: **Ing. Bc. Hana Kučová**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Olomouc

2023

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce Doc. PhDr. Matúšovi Šuchovi, Ph.D. za odborné vedení, užitečné rady, trpělivost a veškerou pomoc při zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří i všem koučům, kteří byli tak ochotní a udělali si čas na rozhovor se mnou. Zejména však chci poděkovat svému muži a dětem za to, že mi poskytli podporu a prostor nejen pro psaní této práce.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Souvislosti mezi covidovou pandemií a procesem koučování“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 20.3.2023

Podpis

OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
OBSAH		3
ÚVOD		5
TEORETICKÁ ČÁST		6
1 Co je to koučování		7
1.1 Definice koučování.....		7
1.2 Koučovací proces a hlavní nástroje koučování.....		10
1.3 Typy koučování.....		13
1.4 Vybrané přístupy ke koučování.....		15
2 Základní informace o covidové pandemii a její dopady		18
3 Souvislosti mezi covidovou pandemií a koučováním		21
3.1 Poskytování psychosociálních služeb v době covidové pandemie.....		21
3.2 Vliv COVIDu-19 na koučovací praxi – globální výzkum koučů.....		24
3.3 Koučování v době krize.....		25
3.4 Koučování v náročných časech.....		27
3.5 Zkušenosti pracovních koučů během pandemie COVIDu-19.....		28
VÝZKUMNÁ ČÁST		30
4 Výzkumný problém, cíle výzkumu a výzkumné otázky		31
4.1 Výzkumný problém.....		31
4.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....		32
5 Metodologický rámec		33
5.1 Výzkumný design.....		33
5.2 Výzkumný soubor.....		34
5.3 Metody získání dat.....		35
5.4 Metody zpracování a analýzy dat.....		36
5.5 Etické hledisko a ochrana soukromí.....		37
6 Práce s daty a její výsledky		38
6.1 Pozorované změny koučování po nástupu covidové pandemie.....		38
6.1.1 Množství realizovaného koučování.....		38
6.1.2 Přejít na on-line formu koučování.....		39
6.1.3 Koučování v rouškách.....		40
6.1.4 Učení se koučování on-line.....		40
6.1.5 Změna témat koučování.....		41
6.1.6 Překračování hranic koučování.....		42
6.2 Používané koučovací techniky.....		43
6.2.1 Oblíbené koučovací techniky.....		43

6.2.2	Techniky a jejich použití v on-line prostředí.....	44
6.2.3	Techniky - negativní zkušenosti v on-line prostředí	46
6.3	Efektivita on-line koučování	47
6.3.1	Efektivita	47
6.3.2	Výhody on-line koučování	49
6.3.3	Nevýhody on-line koučování.....	50
6.3.4	Tipy pro on-line koučování	51
6.4	Pozorované změny současného koučování oproti období před nástupem covidové pandemie.....	53
6.4.1	Forma koučování v současné době.....	53
6.4.2	Současná koučovací témata	54
6.4.3	Co se koučové díky pandemii naučili.....	55
6.5	Náročnost profese kouče	56
6.5.1	Nároky covidové doby.....	56
6.5.2	Zvládání nároků covidové doby	56
6.6	Shrnutí výsledků z realizovaných rozhovorů	57
6.6.1	Pozorované změny koučování po nástupu covidové pandemie	57
6.6.2	Používané koučovací techniky	59
6.6.3	Efektivita on-line koučování	61
6.6.4	Pozorované změny současného koučování oproti období před nástupem covidové pandemie.....	63
6.6.5	Náročnost profese kouče	64
7	Diskuze.....	65
7.1	Reakce na výzkumné otázky	65
7.1.1	Jaké změny v procesu a formě koučování (např. oblasti koučování, řešená témata, způsob a podmínky setkávání, využívané techniky) pozorovali koučové po nástupu covidové pandemie?	65
7.1.2	Jaká byla podle koučů efektivita poskytovaných služeb během covidové pandemie?	68
7.1.3	Jaké změny pozorují koučové při své práci oproti období před nástupem covidové pandemie?	71
7.2	Popis limitů a doporučení pro další výzkumy	72
8	Závěr	73
9	Souhrn.....	75
	LITERATURA	79
	PŘÍLOHY	84

ÚVOD

Na jaře 2020 se nám změnil život. Stalo se to, co jsem si nikdy neuměla představit. Byly uzavřeny školy, obchody, omezen svobodný pohyb... Pracuji jako koučka, lektorka a HR konzultantka a moje práce je o potkávání se s druhými lidmi, to však nebylo v této době možné. Musela jsem hledat nové cesty, jak svoji profesi vykonávat. Přestože jsem zůstala s dětmi doma, naučila jsem se postupně pracovat v on-line prostředí a s několika klienty realizovala koučování v respirátorech. Uvědomovala jsem si, jak se koučování změnilo a napadlo mě, že by bylo zajímavé zjistit, jak to mají jiní koučové. Došlo i u nich k posunu témat? Co jim pomáhalo pracovat v on-line prostředí? Je práce v on-linu podle nich stejně efektivní? Využila jsem těchto svých otázek v hlavě jako téma své diplomové práce.

Navíc jsem zjistila, že v České republice se ještě nikdo souvislostmi covidové pandemie na koučování nezabýval. Dala jsem si tedy za cíl zmapovat, jak koučové v České republice popisují nástup covidové pandemie, jak se podle nich změnil proces koučování, řešená témata či formy jejich spolupráce s klienty. Co jim vlastně toto období přineslo?

První část práce je teoretická a slouží jako základna pro praktickou část. Obsahuje informace o tom, jakou službu si pod pojmem koučování můžeme představit, jak vypadá standardní koučovací proces. Najdeme zde také rozdělení koučování podle jeho typu a jednotlivých přístupů, které mohou koučové uplatňovat. V teoretické části jsou také základní informace o pandemii, a to pro dokreslení podmínek, ve kterých se koučové museli pohybovat. Významnou roli v teoretické části hrají i informace ze studií, které byly na toto téma ve světě realizovány.

Výzkumná část práce pak detailně představuje cíle výzkumu, jeho metodiku a detailně představuje výstupy získané v rámci kvalitativního šetření prostřednictvím polostrukturovaných interview s kouči.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CO JE TO KOUČOVÁNÍ

Tato kapitola poskytuje základní informace o koučování, tzn. co se skrývá za pojmem „koučování“ a jak proces koučování probíhá. Dále jsem se v této kapitole zaměřila na to, jaké jsou hlavní nástroje kouče a jak můžeme koučování členit.

1.1 Definice koučování

Praxe koučování v dnešní podobě započala v osmdesátých letech minulého století a existuje velká diverzita směrů a přístupů. Definic koučování nalezneme v literatuře mnoho. Pro tuto práci jsem jich několik vybrala a snažila jsem se tak vystihnout co největší šíři toho, co koučování představuje. Autory prvních definic jsou osoby, které jsou často označovány jako „otci koučování“, jedná se o Johna Whitmora a Timothy Gallweye.

Jeden z hlavních zakladatelů koučování John Whitmore uvádí, že koučování je „*způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení ... – a způsob bytí*“ (Whitmore, 2011, 19). Zdůrazňuje také, že na koučovaného je potřeba nahlížet z pohledu jeho potenciálu a ne podle jeho aktuálního výkonu. Koučování se nezaměřuje na chyby, které vznikly, ale na příležitosti, které přijdou. Dívá se na to, co koučovaný dělá a jak to dělá.

„Koučování je o pozorném naslouchání, kouč nastavuje zrcadlo koučovanému, který si díky němu může uvědomit, jak vlastně uvažuje, na co se soustředí a co v daném problému vidí jako klíčové. Kouč tedy neřeší obsah sdělení, ale myšlenkový pochod koučovaného“ (Gallwey, 2010, 211).

Podle Suchého & Náhlovského (2007) je koučování způsob pokládání otázek klientům a podpora jejich proaktivity. Cílem je pozitivní změna a růst osobnosti klienta. Mezi koučem a koučovaným je rovnocenný vztah založený na důvěře a upřímném a otevřeném jednání. Prostřednictvím položených otázek si koučovaný sám nalézá odpovědi prostřednictvím sebepoznání a prozkoumání prostředí, ve kterém se pohybuje.

Parma (2006) popisuje koučování jako nástroj pomoci koučovanému, jak se co nejrychleji a nejúčinněji rozvíjet v pracovních schopnostech a dovednostech,

v sebeorganizaci a sebereflexi. Kouč pracuje na rozvoji kompetentnosti koučovaného, který je zodpovědný za připravenost a ochotu na sobě pracovat.

Při koučování je klíčové uvědomění, že každý jedinec je za svůj život a jeho výsledky odpovědný sám. Kouč nemůže říkat, co má člověk dělat, ani to dělat místo něj, protože by svému klientovi odebíral odpovědnost i moc řešit své problémy (Crkalová & Riethof, 2011).

To Fisher-Epe (2006, 17) nevnímá koučování jen jako sled otázek, ale jako „*kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku.*“ Podle ní je hlavním cílem rozšířit škálu scénářů, podle kterých klient koučování jedná.

Podle Horské (2009) koučování představuje vztah a proces, v němž kouč pomáhá koučovanému naplňovat jeho vize, cíle a přání. Popisuje také hlavní rozdíly mezi koučováním a terapií. Rozdíl vidí v tom, na jaké klienty se dané služby primárně zaměřují. Koučování na zdravého jedince, který je schopen své problémy vyřešit sám a kouč mu pomáhá v tom, aby se mu to podařilo lépe a rychleji. Koučování totiž zefektivňuje proces myšlení a rozhodování a pouze vhodným nasměrováním usnadňuje klientovi nalézt optimální řešení jeho problému. Terapeut pracuje s jedinci, kteří se potýkají s takovým problémem, že je řešení situace nad jejich možnosti. Problém navíc negativně ovlivňuje jejich prožívání. Terapeut pracuje na tom, aby snížil negativní prožívání a omezil vliv negativních faktorů jako je životní krize, stres nebo přetížení.

Existuje také rozdíl mezi mentorováním a koučováním. Mentorování představuje přenos znalostí, zkušeností a dovedností někým starším a zkušenějším – často někým uvnitř dané organizace. Mentor „ví, jak na daný problém“. Kouč naopak nemusí mít znalosti a zkušenosti z daného oboru (Wood, 2012).

Plamínek (2014) vnímá rozdíl mezi koučováním a tréninkem dovedností. Trénink totiž představuje program připravený trenérem, který ví, co jeho účastníci potřebují znát a umět. A toto se neslučuje s principy koučování, kde si cíle určuje koučovaný.

Zřetelný je také rozdíl mezi konzultacemi a koučováním. Konzultant se zabývá určitým problémem, který se v organizaci nachází a pomáhá jej řešit. Je expertem na oblast, ve které působí, umí nabídnout vhodnou radu, ukazuje osvědčené metody a postupy. Kouč místo toho svého klienta aktivizuje, aby využil svůj vlastní potenciál a řešení našel sám (Horská, 2009).

V rámci koučování existují různé akreditační systémy, které dávají tomuto oboru standardy. V České republice jsou dvě hlavní profesní organizace koučů – Česká asociace koučů ČAKO a ICF Česká republika (Parma, 2006). V ICF najdeme definici koučování jako partnerství kouče a koučovaného v tvůrčím a podnětném procesu, který vede k maximalizaci osobního a profesního potenciálu. Přitom je to koučovaný, kdo je považován za odborníka na vlastní život, protože každý klient je nápavitý, tvořivý a osobnostně vyzrálý. ČAKO koučování označuje jako nedirektivní způsob vedení lidí. Je postaven na rozvoji aktivity, samostatnosti a tvořivosti jedince a vede k lepšímu využití jeho potenciálu.

Crkalová & Reithof (2012, 18) hezky popisují jednotící prvek různých definic koučování: *„Původně se sloveso ‚to coach‘ používalo ve spojitosti s přepravními službami a znamenalo přepravit někoho z místa na místo, a to mají společné i všechny definice, formy a druhy koučování – ukázat někomu určitý směr a pomoci mu dosáhnout cíle, do kterého se rozhodl dospět.“*

Podle Theebooma et al. (2013) ovlivňuje koučování pozitivně výkonnost a dovednosti lidí, jejich well-being, zvládání stresu, pracovní postoje a sebeřízení.

1.2 Koučovací proces a hlavní nástroje koučování

Fisher-Epe (2006) popisuje **obecný průběh (proces) koučování** ve třech základních fázích. Nejprve dochází k ujasnění zakázky, tzn. stanovení požadovaných cílů, následuje koučovací rozhovor a proces končí jeho vyhodnocením, tj. zjištěním, kolik cílů se podařilo dosáhnout. Koučovací rozhovor je přitom zaměřen na vytvoření vazby mezi koučem a koučovaným, na zorientování se v klientově situaci, rozpracování koučovacích cílů, práce na jejich řešení a podpora při realizaci vhodných řešení v praxi. Pro úspěch koučovacího procesu bývá rozhodující zejména část věnovaná převedení poznatků získaných v průběhu koučování do praxe.

Pro úspěšnost koučování je důležité vhodně **stanovit cíle**. Mohou to být cíle konečné – jejichž dosažení není pouze v rukou koučovaného, nebo výkonnostní – kde odpovědnost za jejich dosažení leží jen na koučovaném. Cíle by ideálně měly být SMART – specifické (konkrétní), měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované (Armstrong, 2007). Cíle koučům a koučovaným slouží k tomu, aby mohli zhodnotit efektivitu realizovaného koučovacího procesu. Podle Wasylyshyna (2003) bývají cíle koučovaných nejčastěji zaměřeny na zakázky spojené s osobní změnou chování (56 %) a týkají se schopnosti spolupracovat, naslouchat, přesvědčovat a snížit stres. Dále koučování cílí na zvýšení efektivitu vedení lidí (43 %), silnější podporu vztahů (40 %), osobní rozvoj (17 %) a integraci soukromého a pracovního života (7%).

Hlavní metodou koučování je **kladení otevřených otázek**, které pomáhají koučovanému přemýšlet jinak, podívat se na situaci z různých úhlů pohledu a umožní mu najít si vlastní řešení (Whitmore, 2011).

Správně položené otevřené otázky dokáží přimět koučovaného myslet, zkoušet, rozvíjet jeho jasný úsudek, zaměřují jeho pozornost na kritické oblasti, podněcují jej k odpovědím. Navíc může kouč otevřenými otázkami ověřovat porozumění, zvyšovat sebeuvědomování koučovaného a také jeho odpovědnost za využívání vlastních zdrojů (Dembkowski at al., 2009).

Podle Whitmora (2011) je vhodné používat na začátku koučování obecnější široké otázky a postupně se dostávat k podrobnostem. To umožňuje nahlédnout do hloubky problému a současně sledovat zájmy a směr uvažování koučovaného.

Existuje několik modelů, které využívají otevřené otázky k rozfázování koučovacího procesu. Jedním z nich je např. Whitmoreův model GROW - model kladení otevřených otázek. Nejprve jsou kladeny otázky směřující k cíli, kterého chce koučovaný dosáhnout (Goal = cíl). Poté následují otázky zaměřené na popis aktuálního stavu, ve kterém se koučovaný nachází (Reality = realita). Ve třetím kroku klade kouč otázky pro zjištění možností řešení a alternativ (Options). Poslední část patří otázkám směřujícím k volbě toho kdo, co a kdy udělá a jaká vůle koučovaného je toto udělat (Will = vůle) (Whitmore, 2011).

Dalším často používaným modelem je ADAPT. Autoři Paul Birch a Brian Clegg vnímají jako cíl koučování adaptování nebo přizpůsobení něčí výkonnosti. Tento model je podobný GROW, liší se ale v tom, kdy se stanovují cíle koučovaného. U Whitmoreova GROW se nejprve stanovují cíle a následně zkoumá realita. ADAPT se nejprve zaměřuje na posouzení současné výkonnosti a až následně zpracovává plán rozvoje. Birch (2005) se domnívá, že je nejprve potřeba zaměřit se na současný výkon a prozkoumat, jaké strategie a taktiky dovedly koučovaného s současnému stavu. Whitmore (20011) je zaměřen více na budoucnost a cíle směřuje k tomu, čeho lze dosáhnout a nechce limitovat koučovací proces úvahami o tom, čeho již bylo dosaženo.

Kouč dále využívá **aktivní naslouchání**. Jedná se o plnou pozornost a soustředění se na to, co a jak koučovaný říká. Je potřeba oprostít se od vytváření vlastních domněnek a závěrů a nahradit to za práci s informacemi, které koučovaný sděluje. Aktivnímu naslouchání pomáhá schopnost naladit se na koučovaného a vnímat jeho projevy bez jakéhokoliv hodnocení (Haberleitner at al., 2009).

Whitmore (2011) se dále domnívá, že pro úspěšné koučování je klíčové správné vnímání reality, které je založené na soustředění pozornosti, koncentraci a jasném pochopení situace.

Kouč používá také **zpětnou vazbu**, která pracuje s informacemi, které kouč zachytil během aktivního naslouchání koučovaného. Zpětná vazba při koučování slouží koučovanému jako nový vhled do jeho situace. Nejedná se o hodnocení, ale o reflektování jednání koučovaného. Cílem zpětné vazby je poskytnutí lepšího vhledu do oblastí, které koučovaný opomíjel nebo si jich nebyl plně vědom. Zpětná vazba poskytovaná koučem by měla být nehodnotící, konkrétní, popisná, zohledňující klientovy potřeby a zasazená do kontextu situace (Jones & Gorell, 2013).

Jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje účinnost koučování, je **kvalita vztahu mezi koučem a koučovaným**. Je proto potřeba se v rámci procesu koučování na budování vztahu s klientem zaměřit. Parma (2006) popsal zásady pro budování takového silného a důvěryhodného vztahu. Zásadní je podle něj první setkání kouče s klientem, které vytváří první dojem. Kouč by měl používat přátelská slova a zdůrazňovat partnerský aspekt vztahu s koučovaným. Je vhodné přizpůsobit používaný jazyk kouče klientovi, např. používáním podobných slov jako on. Na začátku spolupráce je vhodné oceňovat vše přínosné a užitečné. Kouč by měl pracovat tak, aby klient neměl potřebu se bránit, měl by odmítnout vstup do diskuze či hádky. Neměl by používat příkazování, vyžadování, varování, strašení, moralizování, dávání rad, kritiku či obviňování. Z komunikace kouče by měl být jasně zřetelný zájem o koučovaného. Měl by také umět pracovat s faktem, že v naší kultuře lidé často potřebují určitý čas k tomu, aby byli ochotni otevřít kouči i důvěrnější témata.

Kouč by měl pochopitelně umět rozeznat, co potřebuje jeho klient. Ten se totiž může nacházet v různých stádiích **přípravenosti ke změně**. Grant (2012) vytvořil k tomuto účelu tzv. Transteoretický model změny. Podle něj se koučovaný může nacházet v prekontemplační fázi, kdy ještě nemá plán něco měnit. Kouč by mu v takovém případě měl nabídnout různé informace a zpětnou vazbu. Pokud už je klient v přípravné fázi, tzn. že plánuje ve svém životě změnu, měl by ho kouč podpořit k přijetí závazku změny a pomoci mu definovat cíl, naplánovat dílčí kroky k jeho dosažení a podpořit ho na jeho cestě. V případě, že je klient již na cestě za změnou (ve fázi akce), vede jej kouč k uvědomění co již dokázal a dále jej podporuje na jeho cestě. V poslední, udržovací fázi je úlohou kouče povzbuzovat klienta, aby realizované změny udržel a byl schopen samostatného fungování.

1.3 Typy koučování

Koučování můžeme rozdělovat podle celé řady hledisek – podle zaměření, počtu osob, vztahu kouče k organizaci, jeho hloubky, přístupů ze kterých vychází atd. Popisu různých typů koučování se věnuje tato kapitola.

Koučování můžeme dělit **na byznys koučování a životní neboli osobní koučování**. Byznys koučování je zaměřeno na dosažení či udržení vysokého pracovního výkonu koučovaného. Oproti tomu životní koučování pracuje s oblastmi osobního života nebo se seberealizací koučovaného. Spočívá v ujasnění hodnot a naplnění životní vize koučovaného. Toto koučování často směřuje na práci se vztahy koučovaného, na práci s jeho dlouhodobými cíli jako je např. spokojenost s vlastním životem, zvládání klíčových životních situací (Wood, 2012). Z mé zkušenosti se tyto oblasti hodně prolínají. Často za mnou přichází klient s výkonovými cíli a v průběhu spolupráce zjistíme, že musíme pracovat na tématech z osobního života, aby ke svým cílům dospěl.

Dále rozlišujeme **transakční a transformační koučování**. Při transakčním koučování je nejprve zformulován cíl klienta, poté je během realizace procesu koučování realizovaná změna, která vede ke změně výkonu klienta. Naproti tomu transformační koučování se zaměřuje na práci se zkušeností klienta se snahou vytěžit informace pro možné odstranění bariér osobnostního růstu. Při transformačním koučování je nejprve mapovaná zkušenost, následuje změna postoje, změna očekávání, změna jednání, která vede ke změně dosahovaných výsledků (Horská, 2009).

Koučování může být **formálního i neformálního typu**. V případě formálního koučování se jedná o „*předem naplánovaný a strukturovaný rozhovor kouče a koučovaného, jehož cíl a role zúčastněných jsou předem jednoznačně vymezeny*“ (Whitmore, 2011, 65). Podle Whitmora (2011) však může mít koučování i podobu každodenní komunikace mezi manažerem a zaměstnanci, během které manažer uplatňuje koučovací principy. V tom případě se jedná o neformální koučování.

Koučování můžeme také rozdělovat **podle počtu zúčastněných klientů** v daném čase. Jedná-li se o setkání jeden na jednoho, tzn. jeden kouč a jeden koučovaný, jedná se o individuální koučování. Délka sezení se pak pohybuje od 30 do 120 minut. Četnost koučovacích schůzek a obsah setkávání se odvíjí od potřeb klienta (Šimová at al., 2012).

Skupinové koučování používá podobné metody jako individuální koučování, ale pracuje se skupinou koučovaných. Skupina musí mít homogenní cíl, používá se například

pro manažery na stejných nebo podobných pozicích. Skupinové koučování trvá průměrně 120 min. Využívá se zejména kvůli snížení nákladů na kouče (Šímová at al., 2012).

Koučování může být i týmové. U týmového koučování je využívána oproti skupinovému koučování i dynamika mezi jednotlivými členy. Využívá se pro existující týmy, např. okruh manažerů, kteří společně předělávají vize, cíle společnosti nebo řeší nějaké další strategické otázky (Šímová at al., 2012).

Podle organizačního kontextu můžeme koučování rozdělovat **na interní a externí**. V koučovacím procesu může vystupovat profesionální kouč, tzn. člověk, který se koučování věnuje jako své profesi, dochází do prostředí dané organizace a má pro koučování potřebnou kvalifikaci – pak se jedná o externí koučování. Ve firemním prostředí však může koučovat i manažer nebo zaměstnanec dané firmy – pak se jedná o koučování interní. Také může dojít k aplikaci vybraných postupů a technik koučování na sebe sama, pak hovoříme o sebekoučování (Segers at al., 2011).

Whiterspoon a White (1996) rozlišují koučování na **koučování dovedností, výkonu a rozvojové koučování**. Při koučování dovedností se často modeluje žádoucí stav dovedností a chování, koučovací schůzky jsou pak zaměřeny i na nácvik dovedností a získávání zpětné vazby. Koučování výkonu je zaměřeno na zlepšení pracovní výkonnosti v průběhu stanoveného času. Koučovaný si nastavuje cíle, překonává obtíže a hodnotí svoji výkonnost v průběhu času. Rozvojové koučování se soustředí na efektivnější překonávání obtížných situací pomocí komplexního vhledu na sebe sama, na druhé systémy, do kterých jsou koučování zahrnuti.

1.4 Vybrané přístupy ke koučování

Existuje mnoho přístupů ke koučování, které se liší principy, modely a nástroji, které v procesu koučování používají. V této kapitole uvádím stručné informace o některých z nich: o neurolingvistickém programování, transakční analýze, systemickém přístupu v koučování, Inner Game, psychoanalytickém koučování, reteaminovém přístupu v koučování a o integrativním koučování.

„Neurolingvistické programování (NLP) je proces modelování jedinečných každému člověku vlastních, vědomých i nevědomých vzorců (myšlení, komunikace a chování), při němž nepřetržitě rozvíjíme a postihujeme svůj potenciál“ (Knight, 2011, 11). NLP vychází z myšlenky, že mozek a nervová soustava je naprogramovatelná, pokud používáme správná slova, vybíráme správné způsoby myšlení, které pak používáme v chování.

NLP koučování pomáhá koučovanému překonávat překážky – škodlivé strategie, podle kterých myslí a jedná, a které mu brání v plném využití jeho potenciálu. V rámci koučování je potřeba tyto škodlivé vzorce najít a nahradit je takovými vzorci, které umožní dosahovat takových cílů, jakých si koučovaný přeje dosahovat. NLP koučování pracuje s pohledem na vzpomínky, představy, myšlenky a cíle a vede nás k lepšímu sebepoznání (Knight, 2011).

Transakční analýza (TA) je *„teorie interpersonální komunikace, rozvoje, růstu a změny s filozofií vzájemné úcty, sebeúcty a přijímání. Vychází z přesvědčení, že každý člověk je schopen se učit a měnit“* (Napper & Newton, 2010, 12). Transakční analýza vysvětluje chování člověka a pomáhá ke změně prožívání a chování. Pracuje s postoji, pocity, vzorci chování koučovaného. TA se používá jako nástroj ke zlepšování profesní i osobní výkonnosti (Possehl & Kittel, 2008). Stavebními prvky TA jsou egostavy, transakce, hry a scénáře. Egostavy zahrnují myšlení, cítění a chování – toto vše tvoří ucelený tvar prožívání. Koncepty a principy TA napomáhají otevřené komunikaci, protože umožňují lépe porozumět vlastními reakcím i reakcím druhých. V rámci tohoto typu koučování klienti získávají sebereflexi, nové dovednosti a rozšiřují si potenciál ego stavu dospělého, který jim umožňuje reagovat přiměřeným způsobem (Lister-Ford, 2006).

Systemický přístup se podle Parmy (2006) snaží zjednodušovat a současně klást důraz na celistvost věcí. Vychází z toho, že prvky a vztahy mezi nimi se neustále ovlivňují. Hlavním principem koučování na systemickém základě je změna a kouč proto zkoumá,

jaké změny člověk potřebuje a jak jich co neefektivněji dosáhnout. Při systemickém koučování by měl kouč dbát na:

- zjištění všech potřeb koučovaného,
- pomoc koučovanému uvědomit si, co potřebuje, proč a jak,
- stanovení konkrétních a dosažitelných cílů koučovaného.

Mezi nástroje systemického koučování patří sebereflexe, reflektování a škálování. Sebereflexe pomáhá k poznání příčin a způsobů našeho jednání a ke zvážení jeho efektivnosti. Reflektování je schopnost komentovat pozorovaný jev vzhledem k vlastnímu subjektivnímu pocitu. Nejedná se však o hodnocení, se kterým může být zaměňováno. Hodnocení zahrnuje vztah k objektivní normě a do systemického koučování nepatří. Škály slouží jako posuzovací stupnice, na kterých kouč s koučovaným měří efektivitu své spolupráce. Škály mohou být číselné i příběhové (Parma, 2006).

Užitečnou systemickou metodou je také RAFAEL, která pracuje s následujícími otázkami: Co se stalo? Co byste příště udělal jinak? Tak jsem vás prožíval/a já. Na co máme rozdílný pohled? Co je potřeba udělat nejdřív? (Schlippe & Schweitzer, 2006)

Koučování pomocí **Inner Game** je metoda zvyšování výkonnosti, kterou W.T. Gallwey přenesl ze sportovního prostředí do pracovního světa. Spočívá ve změně mentálního nastavení. Kouč pomáhá odstranit vnitřní bariéry, které brání výkonu. Gallwey hovoří o interferenčních faktorech neboli rušivých vlivech. Jedná se například o mírné pochyby o sobě samém, chybné předpoklady nebo obavy z neúspěchu. Metoda Inner Game je postavena na nehodnotícím vnímání řešené situace, sebedůvěře a možnosti volby. Koučovaný se učí soustředit na vykonávanou činnost bez toho, aby se hodnotil a sám se učí z vlastní zkušenosti. Kouč je v tomto procesu zejména podporujícím prvkem v procesu učení koučovaného. Tím, že odpovědnost za učení zůstává na koučovaném se posiluje jeho sebedůvěra. I rozhodování je plně v rukou koučovaného, kouč je jen průvodcem, nikdy nehodnotí, zda je dané rozhodnutí správné nebo špatné (Gallwey, 2010).

Psychodynamický přístup využívá především poznatků z psychoanalytického pole. Koučovaný přichází s oblastmi, které jsou ve spolupráci s koučem dávány do souvislostí a jsou pojmenovávány. Kouč nabízí interpretace, které koučovaný může, ale také nemusí přijmout a integrovat do svého myšlení a prožívání (Cipro, 2015). V rámci koučování probíhá diskuze o obranných mechanismech, o tom, jak zkreslují klientovo

vnímání sebe i ostatních. Jsou využívány metody k přerušení bludných kruhů dysfunkčních vztahů a chování, přenosu a protipřenosu (Feldmen & Lankau, 2005).

Reteamingový přístup Bena Furmana a Tapani Aholy je označován jako koučování zaměřené na řešení. Je založený na tom, že kouč vede se svým klientem rozhovory o tom, co by chtěl ve svém životě zlepšit. Hovoří spolu o klientově snu, klient si stanoví cíl, kterého chce dosáhnout. Baví se spolu, co koučovanému dosažení cíle přinese, kde může pro dosažení cíle získat potřebnou podporu a jaké kroky musí koučovaný podniknout. Společně se připravují na možné překážky, sledují pokrok a nakonec slaví úspěch. Koučování zvyšuje klientovu důvěru pro dosažení stanoveného cíle (Furman & Ahola, 2007).

Integrativní koučování podle Navarové (n. d.) propojuje koučovací směry a vychází zejména ze systematického, Ericksonovského (NLP koučování), výkonového (Inner Game) a všímavého koučování. Hlavním východiskem integrativního koučování je, že každý klient i kouč je jiný a potřebuje proto něco jiného. Integrace jednotlivých přístupů umožňuje kouči využívat rozmanité přístupy a techniky podle potřeby koučovaného.

Existuje celá řada modelů a postupů využívaných při koučování. Birch (2005, 85) se k nim vyjadřuje takto: *„Podobné modely mi připadají jako přídatná kolečka na kola pro malé děti. Když začínáte jezdit na kole, kolečka vám poskytují určité bezpečí, ale až se jezdit naučíte, kolečka vás brzdí a v okamžiku, kdy udržíte rovnováhu i bez nich, se jich rádi zbavíte.“* Přesně takto vnímám různé modely a postupy používané při koučování i já. Na začátku své koučovací praxe jsem různé metody a techniky využívala výrazně více. Nyní je pro mě klíčové spíše empatické naslouchání klientovi a vhodné otázky a případné techniky přichází automaticky.

2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O COVIDOVÉ PANDEMII A JEJÍ DOPADY

Infekce způsobená koronavirem SARS-CoV-2 se nazývá COVID-19. Poprvé se COVID-19 objevil koncem roku 2019 v čínském městě Wu-chan, kdy byla popsána série zápalů plic neznámého původu. Krátce na to se toto onemocnění rozšířilo do celého světa. Nejprve Světová zdravotnická organizace (WHO) vyhlásila v na konci ledna 2020 globální stav nouze a poté dne 11.3.2020 prohlásila šíření koronaviru za pandemii. První případ onemocnění v ČR se oficiálně objevil 1. 3. 2020 (Státní zdravotní ústav & Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022).

SARS-CoV-2 je nový koronavirus a před koncem roku 2019 nebyl nikdy zachycen. Přestože existuje celá řada výzkumů, je mnoho okolností okolo něj nejasných (např. neexistuje důkaz o zimní sezónnosti, nevíme jakou roli při přenosu viru hrají předměty či povrchy apod. (Státní zdravotní ústav & Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022).

Virus SARS-CoV-2 se rozšiřuje zejména respiračními infekčními kapénkami a aerosolem. Ty se uvolňují při mluvení, kašli, kýchání i při dýchání infikované osoby. Virus se dostává do organismu nejčastěji přes sliznice nosu a úst, případně přes oční spojivku (Státní zdravotní ústav, 2022).

Coronavirus SARS-CoV-2 je nebezpečný z několika důvodů. V rané fázi infekce dokáže napadený organismus výborně zmást. Důsledkem toho je, že imunitní systém funguje nedostatečně. Množství viru kulminuje v těle v době, kdy ještě infikovaný člověk necítí žádné příznaky a neomezuje kontakty s druhými osobami. Virus byl v době jeho objevení nový a lidé na něj neměli žádné protilátky. Navíc COVID-19 sice začíná jako plicní onemocnění, ale může závažně postihnout prakticky celé tělo (BBC News, 2020).

V březnu 2020 byly odhaleny první případy COVIDu-19 v České republice. Během první vlny onemocnění vláda vyhlásila nouzový stav a zavedla řadu restrikcí - uzavřela školy, obchody, restaurace i další provozovny a zakázala kulturní, sportovní, společenské či náboženské akce nad 30 osob. Začalo platit omezení volného pohybu, uzavřely se hranice, lidé měli povinnost nosit roušky. K rozvolnění opatření došlo v květnu 2020. Další významná omezení týkající se setkávání osob proběhla od října 2020 do dubna 2021.

COVID-19 měl významné dopady na ekonomiku, neboť ovlivnil výrobu a snížil celkovou nabídku na trhu, omezil dodavatelské řetězce a změnil poptávku svými finančními dopady na firmy i domácnosti (Bachman, 2020).

COVID-19 měl vliv také na pracovní podmínky. Lidé museli ve velkém začít pracovat z domova, využívat nástroje pro vzdálenou komunikaci a spolupráci, které před tím většinou neznali. Došlo také k výraznému nárůstu stresu, narušení vazeb mezi spolupracovníky a work-life balance. Toto vše negativně ovlivnilo pracovní výkonnost zaměstnanců. Změny způsobené COVIDem-19 vyvolaly také potřebu učení nových dovedností. Některé firmy proto podpořily realizaci koučování svých zaměstnanců, protože to pozitivně ovlivňuje well-being i v dobách krize (Bienkowska et al., 2022). Výzkumy ukázaly, že zaměstnanci se nemohou koncentrovat na svoji práci, snížila se také jejich angažovanost (Snehashis et al., 2021).

Podle Ryšavého (2021) byla většina vzdělávacích aktivit kvůli pandemii v roce 2020 přesunuta do online světa. Začaly se využívat platformy jako Microsoft Teams, Zoom, Google Hangouts a další. Nárůst počtu uživatelů těchto platforem byl obrovský. Rosol (2021) uvádí, že platforma Microsoft Teams měla cca 75 milionů uživatelů na přelomu dubna a května, dříve jich Microsoft uváděl 44 milionu.

Organizace CIPD (2020) zkoumala vliv COVIDu-19 na pracovní život lidí v Anglii. Z výsledků vyplývá, že u 43 % zaměstnanců se po nástupu pandemie zhoršilo jejich psychické zdraví, 62 % s dobrým duševním zdravotním stavem mělo úzkosti při pomyšlení na návrat na pracoviště a 67 % zaměstnanců cítilo úzkost z toho, že má chodit do práce, když má smrtelně nemocného člena rodiny.

Výzkum Sahina at al. (2022) realizovaný na podzim 2021 v Turecku upozornil na to, že kvůli COVIDu-19 a souvisejícím restrikcím došlo ke zhoršení psychického zdraví zejména u žen a mladých lidí pracujících z domova.

I v České republice byl patrný zvýšený výskyt duševních poruch v období po nástupu covidové pandemie. Winkler et al. (2021) zjišťoval rozdíly v prevalenci symptomů duševních poruch – srovnával data před pandemií (listopad 2017), v květnu 2020 a v listopadu 2020. V roce 2017 byl patrný alespoň jeden symptom duševního onemocnění u 20 % dospělé populace, během pandemie se zvýšil na 30 %. Nejzřetelnější byl nárůst u afektivních poruch, kde se jejich celkový výskyt ztrojnásobil. Výskyt úzkostných poruch se oproti období před pandemií zdvojnásobil.

3 SOUVISLOSTI MEZI COVIDOVOU PANDEMIÍ A KOUČOVÁNÍM

Výzkumy zaměřené přímo na téma koučování v době po nástupu covidové pandemie jsem v České republice nenašla. Existují však šetření, která mapovala poskytování psychosociálních služeb v této době. Psychosociální služby zahrnují zejména sociálně terapeutické činnosti, poradenství, psychoterapie a psychologickou diagnostiku. Vzhledem k podobnosti daných služeb s koučováním jsem tyto informace zahrnula do první části této kapitoly.

V zahraničí pak bylo provedeno několik studií, které se souvislostmi mezi covidovou pandemií a koučováním zabývají – ty jsem v této kapitole popsala, neboť sloužily jako východiska pro moje šetření. Názvy jednotlivých podkapitol (3.2 – 3.5) nesou názvy realizovaných výzkumů.

3.1 Poskytování psychosociálních služeb v době covidové pandemie

Období omezeného kontaktu mezi lidmi významně ovlivnilo poskytování psychosociálních služeb. Vzhledem k psychické zátěži způsobené koronavirovou krizí došlo k nárůstu poptávky po těchto službách. Psychologové a pracovníci v těchto službách museli významně upravit způsoby poskytování i náplň své práce, neboť nebylo možné setkávání tváří v tvář. Bylo potřeba přistoupit k poskytování on-line služeb. Toto doporučila i Česká asociace pro psychoterapii, která 16. 3. 2020 doporučila, aby psychoterapeuti pozastavili osobní setkávání s klienty na svých pracovištích i u klientů. Navíc od března 2020 začaly zdravotní pojišťovny proplácet psychoterapeutům distanční formu psychoterapie, což před tím nebylo možné (Humer et al., 2020).

Velká část poskytovatelů psychosociálních služeb neměla s poskytováním on-line služeb zkušenosti. To ukazují podle Slukové et al. (2022) i výsledky studie provedené s 419 účastníky z České republiky, kde 43 % dotazovaných uvedlo, že před pandemií

nepoužívali distanční formy kontaktu s klienty. Dále pak 36 % používalo distanční formy, ale jen výjimečně. Naopak 6 % účastníků využívalo distanční formy kontaktu s klienty před koronavirovou krizí pravidelně a 15 % respondentů občas.

Výsledek šetření v ČR je podobný závěrům studie Pierce et al. (2020), které ukazují, že před vypuknutím pandemie na jaře 2020 jen 21 % amerických psychoterapeutů používalo on-line psychoterapii.

Před nástupem covidové pandemie existovaly předsudky a obavy spojené s on-line psychoterapií. Např. Sucala et al. (2013) zjistili, že terapeuti měli obavu, zda dokáží v on-line prostředí navázat stejně silný terapeutický vztah jako v při setkání tváří v tvář. Topooco et al. (2017) pak popisuje další obavy terapeutů spojené s neosobností on-line formy terapie, sníženou emotivitou či obavy z technických potíží. Navíc podle Békés et al. (2021) nebyli terapeuti na tuto formu spolupráce připraveni, jen necelých 18 % z dotazovaných terapeutů realizovalo výcvik zaměřený na vedení on-line terapie před začátkem kovidové krize.

Ernest (2020) do psychoterapie on-line zahrnuje terapie poskytované prostřednictvím internetu – pomocí e-mailů, chatu nebo formou videohovorů/videokonferencí. Přejít na tento způsob práce s klienty umožnil po zavedení restrikcí pokračovat v péči o stávající klienty a realizovat krizovou intervenci všem, kdo to v tomto období potřebovali. Navíc on-line forma snížila práh dostupnosti psychoterapie – byla dostupná i pro lidi v karanténě, se sníženou mobilitou, s velkou dojezdovou vzdáleností nebo i pro lidi, kteří měli zvláštní nároky na dobu, kdy mohli na terapii dorazit (např. zdravotníci v první linii). Tato forma psychoterapie umožnila zvládat sociální izolaci lidí a pomáhala snížit jejich pocit osamění. Také však dovolila terapeutům vykonávat dál jejich práci a vydělávat si na své živobytí.

V České republice se velká část zrušených „živých“ setkání přesunula do on-line terapií a terapií po telefonu. Psychoterapie po telefonu poskytovaly více ženy než muži, u on-line terapií nebyl nalezen rozdíl (Humer et al, 2020).

Možnostmi on-line psychosociální péče pro situace omezeného přímého kontaktu se zabýval i projekt řešený katedrou psychologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Hlavním výstupem tohoto projektu je metodika videokonferenčního kontaktu pro oblast sociálních služeb, ověřená na cvičných sezeních s klienty (Jochmannová, 2021).

Tato metodika byla schválena v červnu 2022 Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky a kromě teoretického vymezení problematiky obsahuje praktická doporučení a návody k zavedení distanční formy práce, např. v oblasti informačně-komunikačních technologií, nastavení kybernetické bezpečnosti, informovaného souhlasu, v oblasti práce s vybranými cílovými skupinami, práce s únavou a vyčerpáním či seznámení s procesem on-line supervizí. Z výsledku šetření, které metodice předcházelo vyplývá, že před koronavirovou krizí byly distanční formy práce používány v limitované míře, jednalo se zejména o telefonickou nebo chatovací formu v oblasti krizové intervence. Proto ucelená odborná doporučení pro tuto oblast v českém prostředí chyběla (Sluková et al., 2022).

V metodice Slukové et al. (2022) jsou popsány další výhody on-line kontaktu. Jedná se například o pocit bezpečí pro klienty, které se necítí příliš komfortně v přímém sociálním kontaktu, někteří klienti bývají v on-line prostředí otevřenější a sdílnější. Dále je možnost pořízení videozáznamu ze setkání, ke kterému se pracovník i klient mohou vracet. Videokonference přináší do spolupráce nové informace – jak vypadá domácí prostředí klienta, zda má domácí mazlíčky apod. Toto může být reflektováno a využito při naplňování cílů spolupráce.

Sluková et al. (2022) upozorňuje i na možné nevýhody on-line spolupráce. Hovoří zejména o omezení neverbální komunikace, kdy není při setkání vidět celé klientovo tělo. Chybí osobní kontakt, který je podle některých neuropsychologických teorií zásadní pro navázání kvalitního vztahu. Možnosti práce s pohybem a pomůckami jsou také v tomto prostředí omezeny. Dále existuje celá řada rizik spojená s technickým zabezpečením schůzky (technické znalosti pracovníka i klienta, ochrana dat, přerušení setkání z technických důvodů, ...). Tento způsob spolupráce je náročnější na pozornost a soustředění jak pracovníka, tak klienta, a to z důvodu vyrušování (různá upozornění na obrazovce, maily, přítomnost dalších členů domácnosti). Náročné je také udržení profesních hranic, neboť snadná dostupnost může vyvolávat dojem, že by služba měla být realizovatelná i mimo rámec standardních „úředních hodin“.

Také Ernest (2020) popisuje rizika, která jsou s on-line psychoterapií spojena. Píše zejména o složitějším zajištění bezpečí a důvěrnosti informací (zejména z důvodu přítomnosti dalších členů domácnosti v blízkosti osob účastnících se psychotrapeutického on-line sezení). On-line poskytování terapie je navíc spojeno s určitou technickou zdatností jak psychoterapeuta, tak klienta. Navíc existují některé

dovednosti, které je potřeba mít pro kvalitní on-line psychoterapii – např. rozhodování o indikaci on-line terapie, péče o bezpečí v on-line prostoru, využití psychoterapeutických technik v této podobě kontaktu apod.

Důležité je v této souvislosti zmínit, že studie ukazují, že poradenství a terapie realizované virtuálně jsou efektivním způsobem spolupráce (Backhaus et al., 2012; Batastini et al., 2021). Bell et al. (2021) však v souvislosti s touto formou spolupráce mluví o negativním vlivu na zdraví a well-being osob, které tyto virtuální služby poskytují. Je pravděpodobné, že tento negativní vliv mohou zažívat i koučové realizující služby ve virtuálním prostředí.

3.2 Vliv COVIDu-19 na koučovací praxi – globální výzkum koučů

Tématem vlivu COVIDu-19 na koučovací praxi se věnoval výzkum Passmora et al. (2022). Do kvantitativního výzkumu, který proběhl v červnu roku 2021, se zapojilo 1266 koučů z 79 zemí. Studie se zajímala, jaký měla pandemie vliv na poskytované koučovací služby.

Výsledky ukázaly, že lépe zvládali vzniklou situaci koučové, kteří měli z dřívějšíka zkušenost s on-line koučováním a byli členy digitálních koučovacích platforem. K on-line koučování po nástupu pandemie nakonec přistoupilo 98,3 % dotazovaných, i když s ním nemělo dřívější zkušenosti.

Zajímavé je, že stejný počet koučů během sledovaného období (2020 – červen 2021) snížil počet odkoučovaných hodin jako zvýšil počet odkoučovaných hodin (cca 18 %).

Z výzkumu také vyplynulo, že došlo ke změnám témat řešených během koučování. Celkem 19,11 % koučů uvedlo jako hlavní téma koučování work-life balance, 17,94 % uvedlo řešení vztahů v práci a 17,78 % pak zvládání stresu.

Výzkum zjišťoval také, jaké největší výzvy museli dotazovaní koučové v daném období zdolávat. Výzvou pro dotazované kouče byla izolace, práce v on-line prostředí a zvládání emocí.

Jako výhody on-line koučování uvedli respondenti větší pohodlí, bezpečnější osobní prostor a nižší náklady (odpadly náklady spojené s dopravou). Slabé stránky on-line koučování spatřovali ve snížení míry důvěrnosti způsobené prací v on-line prostředí, potřebě věnovat více úsilí do budování vztahu s klientem a také považovali on-line koučování za méně příjemné.

Autoři studie uvádí, že koučové nebyli připraveni na práci v on-line prostředí, ale díky COVIDu-19 získali s tímto více zkušeností a předpokládají, že budou v on-line prostředí pracovat více. Celkem 85 % koučů uvedlo, že preferují do budoucna on-line koučování.

Podle autorů studie by bylo proto vhodné, kdyby koučovací výcviky byly zaměřeny i na problematiku koučování v on-line prostředí, protože většina z nich je zatím orientovaná na face-to-face spolupráci. Dále by bylo vhodné převést tradiční koučovací techniky jako je například využívání koučovacích karet či flipchartu do digitálního prostředí. Podle Passmora et al. (2022) je dále potřeba zaměřit se ještě více na podporu koučů formou supervize. Důvodem jsou větší nároky, které jsou na kouče kladeny. Nejen, že se potřebují naučit práci v novém prostředí, ale jejich klienti jsou výrazněji zatíženi stresem než dříve.

3.3 Koučování v době krize

Terblanche (2022) realizoval kvalitativní výzkum zaměřený na adaptaci koučů v počátečních fázích pandemie COVID-19. Proběhlo celkem 26 rozhovorů v prostředí Zoom s kouči z organizací v USA, Velké Británii, Austrálii a JAR v období od 31. 3. 2020 do 19.4.2020 (během prvního lockdownu). Jednalo se o zkušené kouče, kteří profesi se věnovali v průměru 14 let.

Z provedené tematické analýzy realizovaných rozhovorů vyplynulo, že bylo důležité, aby koučové znali aktuální dění a byli stále v obraze, věděli, s čím se jejich klienti potýkají. Pomáhali totiž klientům zorientovat se v informacích, které se hodně měnily a často byly protichůdné. Dále museli koučové přizpůsobit používané metody, aby jejich klienti (leaderi) měli své výsledky rychleji vzhledem k naléhavosti situace. Dále se koučové shodli, že museli zahrnout do své práce kritické, holistické a komplexní přístupy, aby podpořili své klienty v počátcích pandemie.

Dotazovaní uvedli, že museli být flexibilní a přizpůsobovat se nárokům svých klientů. Někteří klienti požadovali odložení schůzek nebo jejich zkrácení. Klienti byli totiž tak vytížení řešením situací spojených s COVIDem-19, že neměli pro koučovací schůzky dostatečný prostor, přestože je považovali za důležité. Koučovací zakázky a cíle, které byly na začátku spolupráce nastaveny, byly také vlivem pandemie upravovány. Koučové museli být flexibilní i v tom, kde se se svými klienty scházeli. Lockdown přiměl kouče s koučovanými spolupracovat virtuálně. Někteří koučové byli v této oblasti již zkušení, někteří ne. Virtuální spolupráce nebyla podle výpovědí dotazovaných pro všechny zúčastněné příjemná a pohodlná.

Koučové ve výzkumu také sdíleli to, že vazby, které se vytvořily mezi nimi a jejich klienty byly více osobní a intimnější než dřív. Byli si totiž vzájemně ochotní více odkrývat vlastní zranitelnost a obavy.

Vzhledem k tomu, že koučové bývají lidé, kteří rádi pomáhají ostatním, měli potřebu pomáhat více než obvykle. Někteří dotazovaní koučové proto nabízeli svoje služby zdarma.

Někteří dotazovaní uvedli, že vzhledem k velké psychické zátěži klientů během sledované doby překračovali hranice koučování směrem k mentorské nebo poradenské roli. Pro všechny sledované kouče to byla další zátěž, která vedla k přehodnocování hranic jejich praxe.

Výzkum ukazuje, že se koučové dokázali přizpůsobit podmínkám krize způsobené pandemií a dosáhnout i tak pozitivní koučovací výsledky. Koučové přistoupili k řešení vzniklé situace pragmaticky a zaměřili se na aktuální cíle a potřeby svých klientů. Terblanche (2022) doporučil, aby se koučové rozvíjeli v různých koučovacích přístupech, které jim umožní přizpůsobovat se měnícím potřebám klientů.

3.4 Koučování v náročných časech

Kingston (2022) realizovala kvalitativní studii zaměřenou na vliv COVIDu-19 na koučování v Irsku. Bylo realizováno celkem 8 polostrukturovaných rozhovorů s kouči, většina z nich se specializovala na manažerské koučování. Cílem studie bylo zjistit, zda má na budování vztahů s koučovaným vliv to, jakým způsobem a kde je koučování realizováno.

Většina zapojených koučů před pandemií realizovala jen face-to-face koučování. Měli obavy nabízet svoje služby jinou formou. Dotazovaní uváděli, že je pro úspěch koučování důležité navázat s klientem dobrý vztah. Proto ještě před samotným koučováním obvykle realizovali telefonickou či osobní schůzku s potenciálním koučovaným.

Doba po nástupu pandemie byla pro dotazované náročná. Došlo velkému rušení domluvených koučovacích schůzek, koučové se museli potýkat se zvýšenou zátěží, jak u svých klientů (strach, úzkosti), ale i se svojí vlastní. Všichni zapojení koučové začali poskytovat svoje služby on-line. Dokázali přitom využít většinu nástrojů, které používali při koučování dříve. Došlo však k posunům témat, které klienti dotazovaných řešili směrem k work-life balance a životnímu směru. Klienti začali přehodnocovat svou kariéru a životní cestu a také se snažili vyrovnat s nejistotou způsobenou pandemií. Dotazovaní koučové uvedli, že jejich klienti dosáhli svých cílů ve stejné úrovni jako před začátkem pandemie.

Ze studie vyplývá, že koučování ukázalo, jakou hodnotu koučování má. Během pandemie došlo k nárůstu koučování v Irsku. Dotazovaní uvedli, že jsou na tom finančně lépe než byli před začátkem pandemie, mohou pracovat s klienty v zahraničí a zvládnout pracovat celkově s více klienty než dříve.

Zpětně koučové považují za nejnáročnější zvládnout stres svých klientů i svůj. Pozitivním důsledkem koučování během restrikcí je to, že si uvědomili, že je možné navázat silný vztah s koučovaným i virtuálně. Dále byli překvapeni, jak flexibilní dokázali být oni sami i jejich klienti v této nejisté době.

3.5 Zkušenosti pracovních koučů během pandemie COVIDu-19

Studii zaměřenou na koučování v době covidové pandemie realizovala i Irving (2021). Cílem studie bylo prozkoumat zkušenosti koučů se sídlem ve Velké Británii během prvního lockdownu. Studie se zúčastnilo 11 koučů s různou délkou zkušeností (od 1 do více než 20 let), pracující s různými cílovými skupinami (firemní zákazníci, vysokoškoláci, lidé z neziskových organizací) a využívající různé koučovací přístupy. Proběhly polostrukturované rozhovory a práce s fotografiemi, to vše v on-line prostředí.

Účastníci studie popsali život během pandemie jako výrazně složitější a nejistější, a to jak pro sebe, tak pro svoje klienty. Většina účastníků uvedla, že došlo ke snížení objemu jejich práce v důsledku snižování výdajů jejich klientů. Začali se proto vzdělávat a zkoušet nové přístupy a modely využitelné jejich klienty.

Nové pracovní podmínky způsobené restrikcemi způsobily narušení hranic mezi pracovním a osobním životem. Toto se projevilo jak u koučů, tak koučovaných. Z tohoto důvodu vynakládali koučové větší úsilí, aby se koučování cítili bezpečně. Vytvářeli pravidla pro koučování z domova, např. o nepřítomnosti druhých osob v místnosti nebo o nošení sluchátek, aby měli klienti jistotu, že nikdo další neslyší, co během schůzky říkají. Koučové měli také potřebu vymezit si svůj pracovní a osobní prostor, např. vymezením prostoru pro práci či volbou profesionálního oblečení během on-line schůzek. To, že se koučové potkávali se svými klienty „doma“ mohlo mít podle některých pozitivní vliv na budování jejich vzájemného vztahu.

Koučování bylo ve sledované době pro respondenty náročnější také proto, že klienti prožívali a vyjadřovali silné negativní emoce. Uvědomovali si, že se jejich práce dostává za hranice mezi koučováním a terapií.

Respondenti se cíleně zaměřovali na svůj vlastní well-being. Zaměřili se na různé způsoby psychohygieny, sdíleli své zkušenosti v komunitách či prostřednictvím supervizí. Tato sdílení a propojování sloužila jako prevence pocitu osamění, který jim mohla práce z domova přinášet. Zdrojem pro překonání náročného období pro zapojené kouče bylo uvědomění, že je jejich práce užitečná a smysluplná. Dále také to, že zvládli udržet svoji profesionalitu i během náročných podmínek.

Koučové museli být po nástupu covidové pandemie flexibilní. Přestože ne všichni zúčastnění měli s virtuálním koučováním zkušenosti, uvedli, že byli schopni tímto

způsobem realizovat koučování úspěšně. S virtuálním koučováním se jim pojily obavy, zda se jim podaří navázat vztah s klientem stejně dobře jako při face-to-face setkání. Zda pro ně bude v tomto prostředí složitější číst klientovu řeč těla nebo zda technické problémy naruší flow koučovacího rozhovoru. Tyto obavy se ukázaly jako neopodstatněné. Účastníci studie podle svých slov provedli jen drobné úpravy dříve používaných technik pro virtuální prostředí (využívali sdílení obrazovky, whiteboard v on-line aplikacích apod.). Někteří vyzkoušeli nové techniky, jen jeden zapojený kouč se vyjádřil, že nedokázal převést do virtuálního prostředí techniku, kde se pracuje s prostorem v místnosti.

Studie ukázala, že pro práci kouče je velmi důležitá kreativita a otevřenost k novým věcem.

Irving (2021) shrnula praktické přínosy virtuálního koučování i jeho případné výzvy. Mezi benefity takového koučování podle ní patří: snížení času a nákladů spojených s cestováním na koučovací schůzku, časová flexibilita mimo pracovní hodiny a potenciál pro vyšší neformálnost schůzek. Výzvou pro kouče naopak může být složitější budování důvěry na dálku, náročnější budování vztahu či omezení vizuálních podnětů během koučovací schůzky.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Tato kapitola obsahuje popis výzkumného problému a formulaci cílů výzkumu i jednotlivých výzkumných otázek.

4.1 Výzkumný problém

Covidová pandemie, která začala v březnu 2020, změnila řadu věcí, koučování nevyjímaje. Z výzkumů koučování, popsaných v teoretické části, vyplynula řada zajímavých věcí. Ani koučové v zahraničí, ani poskytovatelé psychosociálních služeb v České republice většinou neměli velké zkušenosti s distančním poskytováním svých služeb. Měli obavy, že si v on-line prostředí nedokáží vytvořit silný vztah, který je pro úspěšnost dané služby klíčový. Tyto obavy se však následně v jejich praxi nepotvrdily. Dále byly pozorovány změny témat řešených během koučování zejména směrem k work-life balance a zvládání stresu. Koučové také uváděli, že v období lockdownů překračovali hranice koučování směrem k mentorské, poradenské či terapeutické roli. Pandemie ukázala, jak moc je pro kouče důležitá schopnost flexibility a práce s vlastním well-beingem. Koučové ze zahraničních výzkumů se často přikláněli k názoru, že do budoucna budou poskytovat své služby on-line.

Výzkumy mapující koučování po nástupu covidové pandemie dosud v České republice nebyly realizovány. Nemáme tedy informace, zda výstupy realizovaných zahraničních výzkumů odpovídají situaci v České republice. U nás byly zkoumány jen psychosociální služby, které jsou ve svém charakteru podobné, ale nejsou identické. Předložená práce se proto tímto tématem zabývá.

4.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Tento výzkum si klade za cíl přispět k většímu náhledu na proces koučování v době po nástupu covidové pandemie v České republice.

Cílem práce je zjistit, jak popisují koučové v České republice nástup covidové pandemie, jak se podle nich změnil proces koučování, řešená témata či formy jejich spolupráce s klienty. Zjistit, jaké souvislosti koučové vidí mezi covidovou pandemií a současnou podobou koučování. Dále pak je ambicí výzkumu získat praktická doporučení pro realizaci koučování v době, kdy je kontakt lidí omezen.

Konkrétní cíle jsou specifikovány výzkumnými otázkami:

1. Jaké změny v procesu a formě koučování (např. oblasti koučování, řešená témata, způsob a podmínky setkávání, využívané techniky) pozorovali koučové po nástupu covidové pandemie?
2. Jaká byla podle koučů efektivita poskytovaných služeb během covidové pandemie?
3. Jaké změny pozorují koučové při své práci oproti období před nástupem covidové pandemie?

5 METODOLOGICKÝ RÁMEC

Tato kapitola je věnována popisu výzkumného designu a výzkumného souboru, se kterým bylo pracováno. Obsahuje také způsob získávání a zpracování dat. Poslední část je věnována etické stránce realizovaného výzkumu.

5.1 Výzkumný design

Vzhledem k výzkumnému cíli a výzkumným otázkám jsem použila kvalitativní přístup. Tento přístup umožňuje odhalení a porozumění podstatě neznámých a neprobádaných jevů. Dává možnost k získání detailních informací, které jsou obtížně zachytitelné kvantitativním přístupem (Strauss & Corbinová, 1999).

Podle Miovského (2006) navíc kvalitativní přístup umožňuje nižší strukturaci výzkumného plánu a možnost změn v jeho průběhu. Výzkumník při něm není omezen vybranými proměnnými a až v průběhu výzkumu zjišťuje, jaký význam proměnné mají a jak se ovlivňují.

Hendl (2016) pak mezi charakteristiky kvalitativního výzkumu uvádí delší a intenzivní kontakt se situací jedince, prostředím či skupinou, dále pak snahu o získání komplexního a hlubokého pohledu na předmět výzkumu a možnost využití méně standardizovaných metod k získávání dat, induktivní analýzy a interpretace dat.

5.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor jsem získala metodou záměrného výběru. Podle Miovského (2006) při záměrném výběru vyhledáváme cíleně účastníky tak, aby splňovali předem určené vlastnosti. Proto jsem si ve shodě s výzkumnými cíli stanovila kritéria a následně hledala takové jedince, kteří je splňovali.

Stanovená výběrová kritéria souboru jsem definovala takto:

- Absolvovaný akreditovaný kurz kouče
- Koučovací praxe min. 5 let
- Ochota zúčastnit se výzkumného šetření

Podle Pavely (2016) používalo v roce 2016 označení kouč při popisu práce cca 4000 osob. Požadavek na akreditovaný kurz kouče, jsem zvolila z toho důvodu, že se v České republice vyskytují i koučové bez kvalifikace, které jsem do svého výzkumu nechtěla zařadit. Požadavek na délku praxe vyplývá z potřeb výzkumu - aby mohli respondenti srovnávat proces koučování před pandemií a následujícím obdobím, musí mít dostatečně dlouhou praxi.

Pro výběr respondentů jsem použila metodu sněhové koule. V první fázi jsou osloveni lidé, se kterými měl již výzkumník předchozí osobní kontakt. Díky nim získá výzkumník kontakty na další osoby, které by se mohly výzkumu zúčastnit a od těch pak další kontakty (Mioviský, 2006).

Pomocí metody sněhové koule jsem oslovila 21 koučů, celkem 17 z nich splňovalo výběrová kritéria. S účastí pak souhlasilo 9 z nich. Většina z těch, kdo mě odmítli, byly ženy-koučky, které během covidových restrikcí neposkytovaly svoje služby, protože se musely věnovat svým dětem. Ty zůstaly doma z důvodu uzavření škol.

Jak už bylo zmíněno, výběrový soubor čítal 9 respondentů, z toho bylo 8 žen a 1 muž. Jedná se o zkušené kouče – s klienty pracují 5 -15 let. Z následující tabulky je patrné, že velká část koučů absolvovala integrativní koučovací výcvik. Větší část, tj. 5 koučů se primárně věnuje životnímu koučování.

Dotazování koučové působí v různých oblastech. Jedna koučka je současně i psychoterapeutka, jedna pracuje primárně v sociálních službách, tři koučové spolupracují

mimo jiné s vysokými školami. Pouze tři osoby měly zkušenost s koučováním v on-line prostředí před nástupem pandemie.

Tab. 1: Popis respondentů podle pohlaví, délky praxe, výcviku, převažujícího typu koučování, nejčastějšího klienta a předchozí zkušenosti s on-line koučováním (jména dotazovaných jsou pozměněna kvůli anonymitě výzkumu)

Jméno	délka praxe	výcvik	typ koučování	nejčastější klient	dřívější zkušenost s on-line	poznámka
Anna	6	integrativní	životní	student	ano	VŠ
Barbora	5	integrativní	životní	žena na MD	ne	
Cecilie	5	integrativní	byznys	manažer	ne	
Dana	12	systemický, NLP, integrativní	životní	rodič handicapovaného dítěte	ano	sociální služby
Eva	5	byznys, systemický	životní	v rámci outplacementu	ne	personální agentura
František	13	byznys	byznys, životní	nelze specifikovat	ne	VŠ, konzultant
Gita	10	integrativní	životní	s problémy se zvládním stresu	ne	VŠ, terapeutka
Helena	15	systemický, Inner Game, NLP	byznys	ředitel	ne	
Ivana	9	integrativní	byznys	manažer	ano	

5.3 Metody získání dat

Pro získání potřebných dat jsem použila metodu polostrukturovaných rozhovorů. Podle Miovského (2006) jsou polostrukturované rozhovory nejrozšířenější formou rozhovoru a zároveň vyžadují nejvyšší aktivitu výzkumníka. Polostrukturované rozhovory mi vyhovují pro svoji flexibilitu. Je při nich potřeba popsat závazná podtémata, ale pořadí a znění otázek k tématům lze měnit, aby respondentovi co nejvíce vyhovovala. Respondent tak má možnost volně mluvit o daném tématu. Tato metoda umožňuje témata rozebírat do hloubky a přitom nesvazuje ani jednoho účastníka rozhovoru do vymezených struktur.

Pět rozhovorů probíhalo formou osobních rozhovorů v koučovních respondentů, čtyři v on-line prostředí v aplikaci ZOOM. Rozhovory trvaly v průměru 30 minut. Sběr dat proběhl v lednu 2023.

Vytvořené otázky pro strukturované rozhovory byly konzultovány před realizací výzkumu s vedoucím práce a následně ověřeny na prvním pilotním rozhovoru, který byl také zařazen do výzkumu. Cílem bylo ověřit srozumitelnost otázek a dobu potřebnou pro jeden rozhovor. Také jsem tím ověřovala, jestli otázky rozhovoru správně odpovídají zvoleným výzkumným otázkám.

Před samotným rozhovorem měli respondenti možnost obdržet strukturu otázek s předstihem. Příklad pokládaných otázek uvádím jako přílohu č. 3.

5.4 Metody zpracování a analýzy dat

Pro zpracování dat z polostrukturovaných rozhovorů jsem použila doslovnou transkripci. Poté jsem text stylisticky upravila a převedla do obecné češtiny (Hendl, 2008). K přepisu textu jsem využila aplikaci Noota. Už během přepisu jsem změnila všechna jména, která v nahrávce zazněla. Ukázka z rozhovoru s Cecilíí je k dispozici jako příloha č. 4.

Redukovaný text jsem kódovala podle jednotlivých významových kategorií a tato upravená data jsem analyzovala pomocí metody vytváření trsů. Princip této metody spočívá ve srovnávání a seskupení dat. Jedná se o způsob třídění informací na základě podobností. Společným znakem obecného trsu mohou být například podobné pasáže týkající se jednoho ohraničeného tématu či prostorový, časový nebo personální překryv (Mioviský, 2006). Poté jsem použila metodu zachycení vzorců, kdy jsem hledala opakující se postojové vzorce.

Používala jsem otevřené kódování dat, které pomáhá odhalit v datech témata a vede k vytvoření seznamu témat, který je postupně tříděn, organizován, kombinován. Toto kódování si klade za cíl tématické rozkrytí textu (Hendl, 2016).

Během analýzy jsem se soustředila na jednotlivé výzkumné otázky uvedené v kapitole 4.2. Z kódů byly vytvořeny tyto kategorie:

1. Pozorované změny koučování po nástupu covidové pandemie
2. Používané koučovací techniky
3. Efektivita on-line koučování
4. Pozorované změny současného koučování oproti období před nástupem covidové pandemie
5. Náročnost profese kouče

5.5 Etické hledisko a ochrana soukromí

Účastníci výzkumu byli před jeho zahájením plně informováni o podstatě a záměru výzkumu. Před zahájením každého rozhovoru jsem respondentům vysvětlila, o jaký výzkum se jedná, co je jeho účelem a cílem. Respondenti věděli, že mohou z výzkumu kdykoliv odstoupit, i to, že bude zachována jejich anonymita.

Dále jsem se seznámila s tím, že budu nakládat s daty v souladu s pravidly ochrany osobních údajů. Respondenti mi udělili informovaný souhlas s nahráváním rozhovoru a jeho přepisem v úvodu rozhovoru, který je součástí audionahrávky. Byli ujištěni, že data budou pouze v mém držení po nezbytně nutnou dobu.

Při přepisu polostrukturovaných rozhovorů došlo k anonymizaci všech údajů, které by mohly vést k jakékoliv identifikaci účastníků. Jména respondentů byla pozměněna. Respondentům bylo nabídnuto, že po skončení výzkumu budou obeznámeni s výsledky a závěry.

6 PRÁCE S DATY A JEJÍ VÝSLEDKY

Tato kapitola je věnována výsledkům realizovaného výzkumu. Podkapitoly jsou vytvořeny na základě jednotlivých kategorií a podkategorií. Součástí jsou také citace respondentů pro dokreslení. Závěr kapitoly patří shrnutí výsledků realizovaných polostrukturovaných rozhovorů.

6.1 Pozorované změny koučování po nástupu covidové pandemie

Během polostrukturovaných rozhovorů jsem respondentům kladla otázky na to, co se změnilo poté, co byla v České republice vyhlášena covidová pandemie. Jaké viděli souvislosti s jejich prací a jak toto období popisovali z pohledu množství realizovaného koučování? Zda pracovali v on-line prostředí či koučovali s rouškami? Dotazovaní také popisovali, jak se učili pracovat v on-line prostředí.

6.1.1 Množství realizovaného koučování

Množství realizovaných koučovacích schůzek se po nástupu pandemie u čtyř dotazovaných zvětšilo (Barbora, Eva, Dana a František). Bylo to hlavně typem klientů, se kterými respondenti pracovali – outplacement, sociální služby, začátek projektu.

„Po lockdownu se mi schůzky zvýšily. Firmy, které propouštěly dali svým zaměstnancům jako firemní benefit outplacement program, v rámci kterého měli nárok i na koučování.“ (Eva)

„V době lockdownu se nám hodně zintenzivnila práce s klienty, protože tím, jak máme i takovou skupinu – rodiny, které pečují o těžce nemocné děti, tak vlastně potřebovali takovou intenzivnější podporu.“ (Dana)

„Zaznamenal jsem, když lidé měli víc času, tak jsme se potkávali častěji.“ (František)

Naopak u Cecílie a Gity se počet koučovacích schůzek snížil. Důvodem byly obavy z on-line formy koučování a obtížné kloubení pracovního a osobního života.

„Nejprve jsem se koučinku úplně za COVIDu tolik nevěnovala, strašně dlouhou jsem si nedokázala představit on-line, ani mě to nenapadlo nabízet něco podobného.“
(Cecílie)

„Dělala jsem v daleko omezenější míře,... potřebovala jsem volné ruce doma, neměla jsem tolik prostoru. Kolegové jsou schopni pracovat odpoledne, večer, o víkendech. To si s rodinou moc neumím představit.“ (Gita)

Anna, která pracuje s vysokoškolskými studenty uvedla, že počet schůzek nakonec zůstal víceméně stejný. Počet schůzek se nezměnil ani u Ivany, která stejně jako Anna už používala on-line i před pandemií. K poklesu nedošlo ani u Heleny, která se nejprve on-line koučování obávala, ale poté se jí podařilo přejít plně do on-line koučování.

6.1.2 Přejít na on-line formu koučování

Přestože jen tři koučové (Anna, Dana, Ivana) měli předchozí zkušenost s on-line koučováním, tak tuto formu začali všichni využívat.

„Přešla jsem do on-linu, byl to prubířský kámen, protože já strašně ráda používám nějaké interakce.“ (Anna)

„Já bych řekl, že v době restrikcí jsem pracoval úplně normálně, akorát to bylo on-line.“ (František)

„Bylo to přes ZOOM. Potom ke konci, když se uvolňovaly opatření, jsem dávala šanci, potkat se osobně s rouškami. Bylo to asi půl na půl. Chtěl se potkat hlavně střední a vyšší management – lidé, kteří na sobě chtějí pracovat a vidí v koučování větší přidanou hodnotu.“ (Eva)

6.1.3 Koučování v rouškách

Šest respondentů (dotazovaní s výjimkou Evy, Františka a Heleny) začali po uvolnění restrikcí využívat i možnost živého setkání za daných bezpečnostních opatřeních (roušky, vzdálenosti, desinfekce). Tuto formu někteří klienti i kouči (zejména Anna a Gita) upřednostňovali. Popisovali však úskalí s nejistotou, jestli budou či nebudou na schůzce roušku mít. Rozhovory v rouškách přinášely větší únavu koučů i koučovaných.

„Jakmile to bylo povoleno, ..., tak jsem samozřejmě pracovala offline. Mi ani nevadilo, že mají zadělaný obličej, spíš si myslím, že pro klienty to nebylo komfortní. Opravdu do toho respirátoru mluvit...“ (Gita)

„Měli jsme koučovací schůzky v rouškách, a to byli přesně ti klienti, kteří řekli, ale já už chci přijet. A ty roušky byly vždycky spíše takový ostych, jestli si to můžu sundat. Kolega to připodobnil k prvnímu rande... Takových setkání, kdy jsme v těch rouškách pokračovali celou dobu, tak to jsem nezažila žádné.“ (Cecílie)

Anna, která realizovala celé koučovací schůzky v rouškách zmiňovala, že byl proces koučování komplikován odstupem, který s klienty měla, a zakrytým obličejem, který znemožňoval číst mimiku koučovaných.

„Potkávali jsme se v rouškách s tím, že jsem je připravila na to, že bude otevřené okno, že se mají pořádně oblíknout... Narušilo to trošičku práci, je to odsup a mi se samozřejmě strašně četlo, já opravdu velmi vnímám mimiku a celkovou atmosféru a hůř se mi ti lidi četli. Ale i tak byli zarouškovaní lepší než on-line.“ (Anna)

6.1.4 Učení se koučování on-line

Většina koučů neměla zkušenosti s koučováním on-line a musela se to naučit sama. Nikdo z dotazovaných neobjevil nějaké ucelené tipy, metodiky či školení, které by jim v tom pomohly. K lepšímu zvládnutí této situace pomáhaly Františkovi jeho IT zkušenosti a tři dotazovaní mluvili o velkém odhodlání se této formě spolupráce naučit (František, Helena, Ivana).

„Na všechno jsem musela přijít sama, žádné kurzy se nekonaly. Hledali jsme, co nám vyhovuje.“ (Dana)

„Já nemám s on-line problém, protože jsem dříve měl v oblasti IT firmu, tak k tomu mám celkem blízko.... vzdělával jsem na jedné univerzitě ostatní kolegy, kteří tápali.“ (František)

„Protože jsem chtěla přežít, tak jsem se to musela naučit... Nejdříve jsem si myslela, že to nikdy nezvládnou, že je to šílené, protože mi to opravdu nikdo neukázal, nikdo nenaučil. Tak jsem nejdříve lustrovala, která platforma je dobrá, pak jsem sáhla po Zoomu a sjela všechny tutoriály.“ (Helena)

6.1.5 Změna témat koučování

Koučové zaregistrovali, že došlo k posunu řešených témat oproti době před nástupem pandemie. Barbora, Dana, Eva a Gita mluvily o nárůstu úzkosti a strachů svých klientů.

„To nejzásadnější, co to ovlivnilo, tak byla ta témata. Že najednou ti lidi měli strach vůbec plánovat co dál. Spousta měla strach o práci, takže to nebyl takový ten uvolněný koučing... vlastně tam ani ten potenciál zahledět se do budoucnosti nebyl. Spíš takový to přežití a spíš se udržet, než rozvíjet svůj potenciál.“ (Barbora)

„Během covidu bylo více úzkosti jako tématu, více strachu ze změny, strachu, že lidé můžou přijít o práci nebo přišli o práci, že se více báli o členy domácnosti, ... že přišli o možnost sportování a potkávání se s lidmi a byli nuceni hledat nové cesty, jak být spokojený.“ (Eva)

Koučování podle Dany, Cecílie, Ivany a Anny řešili hlavně to, jak vzniklou krizovou situaci zvládat, jak skloubit svůj osobní život s tím pracovním, jak najít rovnováhu v životě.

„Ti, se kterými jsem se potkávala, řešili jak kombinovat to, že se starám o děti a dělám školu a k tomu mám pracovat a tak dále. Takže se to hodně posunulo k rovnováze.“ (Cecílie)

„V COVIDu to bylo hlavně téma změny, krizový management, změny, jak mám tu svoji roli zvládnout, jak mám zvládnout sebe a zároveň ošéřovat své lidi, kteří jsou taky v pasti.“ (Ivana)

„Lidi řešili stejná témata, ale změnil se ten pohled, že předtím to bylo: řeším, co bude dál, protože mám strašně moc možností a nevím, co dřív si vybrat a chci vědět, co dál. A teď to bylo v podstatě, kdo vůbec jsem. Hodně toho kariérního skončilo, skočilo to do toho životního a řešili partnerské vztahy taky.“ (Anna)

Podle Barbory bylo pro klienty složité se v této době zaměřovat se na rozvoj svého potenciálu.

Na druhou stranu Františkovi klienti toto období vnímali jako prostor ke svému růstu.

„Lidé se začali zajímat o to, tím jak byli doma, tak bylo více času, takže je začaly zajímat jejich nové možnosti.“ (František)

Helena změnu témat u svých klientů nezaznamenala, ale uvedla, že pracovala před pandemií s jinou cílovou skupinou než po ní.

6.1.6 Překračování hranic koučování

Všichni koučové s výjimkou Františka mluvili během rozhovoru o tom, že jejich klienti potřebovali po nástupu pandemie i jiné typy služeb než je koučování, zejména poradenství, krizovou intervenci či terapii a oni se snažili jejich potřeby uspokojit.

„Pracovala jsem se strachem tak, že jsem je nechala hodně vymluvit. Vypustit ze sebe ty emoce.“ (Barbora)

„Koučovali jsme třeba i doktory, sestřičky... ale byla to spíše taková, já nevím, jak to nazvat, nějaká psychologická intervence. Už to nebyl ani koučink, byť my na psychoterapii a na tyhle věci nemáme kulaté razítko, ale v tu chvíli to bylo opravdu potřeba, aby to lidem pomohlo.“ (Cecilie)

„Často volaly rodiny, které věděly, že je někdo nemocný, aby ošetřili sami sebe a taky se doptávali na nějaké informace, jak si mají nastavit některé věci doma.“ (Dana)

„Nabídla jsem jim, že nemusíme dělat koučování, že když jim to bude užitečné, tak je připravím na pohovor. Někteří si vysloveně říkali o mentorské rady. Tak jsem jim řekla, že to rozdělím a můžeme si dát půl hodiny koučování a půl hodiny mentoringu.“ (Eva)

6.2 Používané koučovací techniky

Každý kouč je jiný a má jiné oblíbené koučovací techniky. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že přechod do on-line prostředí ovlivnil to, jaké dotazování koučové používali techniky.

6.2.1 Oblíbené koučovací techniky

Mezi oblíbené techniky dotazovaných koučů patří zejména práce s kartami, vizualizace, práce s tělem či prostorem, imaginativní techniky, a také ty klasické jako je kolo rovnováhy, práce se škálou či zdroji. Techniky respondenti přizpůsobují tomu, co klient potřebuje a jaký je.

„V úvodu vždycky nabídnu klientovi, jaké jsou možnosti.... Často říkám, všechno, co vám teď straší v hlavě, pojd'me dát tady na ten stůl. A buď píší, kreslí, vybarvují důležité – dostanou to z hlavy a vidí to před sebou... Taký ráda používám karty, vyrábím si je taky sama a míchám je podle toho, kdo mi přijde.... mám taky takový koučovací kufřík se záznamovými archy.“ (Anna)

„Mám ráda vizualizace, takže vždycky chystám nějaké papíry, pastelky, fixy, aby to ten člověk mohl vidět a odnést si to sebou... mám i karty, někdy pracujeme v prostoru.“ (Barbora)

„Nedokážu si představit koučování bez škály. To je prostě základ ke všemu a funguje. To, co moc ráda používám, tak jsou karty.“ (Cecilie)

„Já mám hrozně ráda imaginativní techniky, práci s tělem v prostoru a karty. Ráda používám techniku tří židlí a pyramidu, nebo ještě kolo rovnováhy. (Dana)

„Používám od těch základních nástrojů jako je kolo rovnováhy, škála a tak dále po systemiku – mám k tomu figurky. Pak velmi ráda dělám imaginativní techniky a práci s tělem.“ (Eva)

„Technik je strašně moc. Jinak pracuji se strojaři, jinak to vypadá ve zdravotnictví... nedokážu říct, jakou techniku a kdy využiju, napojím se na klienta a uvidím.“ (František)

„Používám dost hodně techniky zaměřené na práci s myšlenkami, techniky zaměřené na tělo... taky ráda používám techniky zaměřené na emoce.... každému sedí něco jiného.“ (Gita)

„Dlouhodobě jsem používala model GROW, který jsem si trošičku upravila, mám ráda kolo rovnováhy, mentorský stůl... ,ted' používám hodně škálu, pracuji se zdroji, mám ráda karty, práci s pískovištěm.“ (Helena)

„Já se snažím, aby to bylo takové tvořivé.“ (Ivana)

6.2.2 Techniky a jejich použití v on-line prostředí

Po přechodu do on-line prostředí používali koučové ve větší míře čistě dotazovací techniky. Toto uvedlo celkem 5 koučů, které je však dokázali doplnit i jinými technikami jako jsou myšlenkové mapy, meditace či kolo rovnováhy.

„...jeli jsme prostě jenom slovem... používala jsem čistě dotazovací techniky.“ (Anna)

„Člověk nevyužije tolik těch technik, je to prostě jenom o tom rozhovoru, což mi třeba nevadí.“ (Barbora)

„...taková ta klasika GROW, protože to se dá namalovat všude. Potom jsem hodně používala myšlenkové mapy. Klient si to nakreslil pro sebe a v podstatě to nebylo špatné, jak ted' nad tím přemýšlím, protože on musel vysvětlovat ty svoje souvislosti a to malování, protože já jsem mu na ten papír neviděla a on musel vysvětlovat a říkat mi, co tam má. A takhle nad tím přemýšlet, tak to bylo fajn... a hodně jsem používala „představ si, když.“ (Cecilie)

„... používala jsem více techniky, kde si lidé mapují, jak se mají. Používala jsem techniku kruh rovnováhy, kde si lidé reflektují, jaké mají životní oblasti a jak se v nich mají a jak by se chtěli mít... Bylo to ale dáno i tím, že to byli klienti outplacementu.“ (Eva)

„Používala jsem takové techniky, které byly jednoduché tím, že se dají vyplnit u sebe. Bylo to více o rozhovoru, než o nějakých dalších technikách... Dělali jsme ale třeba i zakotvení ve smyslech – dá se provést meditací i přes on-line a je to taky úplně v pohodě funkční věc.“ (Dana)

František, Ivana a Helena uvedli, že pro to, aby bylo koučování v on-linu úspěšné, je důležité nastavení a flexibilita kouče. Pokud toto funguje, najde svoji cestu, jak to udělat. František když je potřeba, tak v on-line prostředí věnuje aktivitě více času než při setkání naživo. Ivana v on-line koučování ráda improvizuje a hraje si.

„Já si vůbec neuvědomuju, že bych dělal něco jinak. Když se něco kreslí, tak je to v on-line komplikovanější. Funguje na to to, že nehledíme s klientem na čas. Prostě kreslíme a vymýšlíme tak dlouho, až se dostaneme k něčemu, co je pro člověka výsledek.“
(František)

„Není to o tom, že bych vyvinula nějaký on-line způsob, jenom se trošičku změnila ta forma. Je pár technik, které se prostě nedají udělat jinak než naživo, ale 85 % z těch, které používám já, se dá. Já jsem takový kreativní člověk a ráda improvizuji. Hledám jak by to šlo a tak jsem se už přistihla, že i hraju se dvěma plyšákama scénku před kamerou, používám koulení kostek na živo...“ (Ivana)

„Doporučila bych, aby se koučové nebáli tvořivých věcí, třeba to nepůjde úplně stejně na 100 %. Dokonce tam fakt jdou dělat i imaginativní techniky, i relaxační techniky...“ (Helena)

Dále je potřeba se dobře připravit na jiné podmínky práce – promyslet způsob práce, připravit podklady pro koučovaného vhodné do on-line prostředí, požádat klienta o součinnost při přípravě na koučování, vybrat vhodnou aplikaci pro tvorbu podkladů a připravit v nich materiály pro klienty apod. V tomto byli aktivní zejména Dana, František, Helena a Ivana, kteří si vytvořili speciální pomůcky či si našli vhodné aplikace pro on-line práci.

„Myslím, že žádnou techniku jsem nemusela vypustit. Není žádná technika, kterou bych nedokázala v on-line aplikovat. Ale někdy to chce trošku přípravu, promyslet si to předem, jak budu pracovat, jestli to udělám přes nějakou aplikaci.“ (Helena)

„V rámci on-line sezení jde spousta věcí přes chat nebo řešíme na mailu. Mám v rámci technik připravené pracovní listy. Je to takové interaktivní, za pochodu řešíme, co by se dalo a jak by se dalo.“ (František)

„Většinu jsem fungovala tak, že pokud jsem koučovala, tak jsem jim třeba dopředu poslala materiály, aby měli k dispozici třeba kolo rovnováhy.“ (Dana)

„Je to pak taky samozřejmě o tom, že by ten člověk měl vědět, co si má předem připravit, a že tam má mít psací potřeby. Aby si vytiskl nějaké pracovní listy dopředu.“
(Ivana)

„Mám dobrou zkušenost s projektivními technikami. I když nemůžeš klientovi rozdat karty přes on-line, tak jsem zkoušela, že jsem připravila pro slečnu, co jsem koučovala, veselé obrázky zvířat, různé typy a normálně jsme je promítali na obrazovku. Fakt hezky to fungovalo, a pak si ten obrázek stáhla.“ (Dana)

„Mám u počítače všechny karty fyzicky a mám je také v aplikaci, kterou pošlu klientovi, a on je tam všechny uvidí. Vždycky jim zpřístupním příslušný druh karet, se kterými budeme pracovat.“ (Helena)

6.2.3 Techniky - negativní zkušenosti v on-line prostředí

Respondenti při hledání způsobu vhodné práce v on-line prostředí zkoušeli různé nástroje a techniky. Měli i negativní zkušenosti, ty nejčastěji zaznívaly v souvislosti se sdílením obrazovky, které kouče rušilo při napojení se na klienta. Od sdílení obrazovky proto nakonec ustoupila Anna, Barbora i Cecilie.

„Mě to docela ruší u práce, protože se potřebuju na toho člověka koncentrovat. A jakmile začnou proklikávat různými okénky, tak mám pocit, že se přetrhávají ty nitě. Nebo že nemusí to až tak narušovat ten proces, ale začne se trošku vytrácet energie, kterou musím potom zpátky získávat.“ (Barbora)

„Říkala jsem si, že na škálu a tak by to bylo fajn načrtnout to na whiteboard a tak. Ale klienti říkali, že na to nevidí, že to mají rozmazané. Zjistila jsem, že je to spíš kontraproduktivní... Měla jsem k dispozici i karty v on-line prostředí, ale po první zkoušce, kdy si myslím, že to spíš zdržovalo, a nikam neposunovalo, tak jsem to odsunula.“ (Anna)

Gita neměla dobrou zkušenost s on-linem při realizaci technik zaměřených na tělo, vadilo jí, že klienty dobře nevidí.

„U těch technik zaměřených na tělo je to složitější... tady můžu člověka při relaxaci sledovat. Vidím, jestli se tělo uvolnilo, jestli dýchá klidněji.. to nevidíte, když je tam černá obrazovka, když si ten člověk jde lehnout. Tyhle techniky jsem musela vyřadit úplně.“ (Gita)

Helena a Anna zmínily komplikace při používání pracovních listů, které mají vytvořené pro osobní spolupráci. Helena však spíše v kontextu nedostatku času přizpůsobit je do on-line prostředí.

„Trošku jsem vypustila kolo rovnováhy, protože se mi nepodařilo úplně vyrobit šablonu. Ale to spíše časově, že se mi to nechtělo připravovat. Jinak s pískovištěm se nedá v on-line pracovat, ale to není úplně čistý koučink.“ (Helena)

„Pracovní listy jsem v on-line moc nepoužívala. Jednou jsem poslala list na zpětnou vazbu od okolí a oni sami si řekli, že to chtějí vyhodnotit osobně. (Anna)

Gita a Eva zmínily i to, že limitem byla nižší zdatnost v počítačových aplikacích.

„Toto je spíš můj problém než obecně. Nejsem úplně technicky zdatná, takže některé věci, které vím, že třeba by byl někdo schopný dělat - si to nějak nahrát a mít po ruce, já neumím.“ (Gita)

6.3 Efektivita on-line koučování

V rámci rozhovorů jsme s kouči probírali to, jak vnímají efektivitu on-line koučování a jaké spatřují výhody a nevýhody této formy spolupráce. Dotazovaní se také podělili se svými tipy a sdíleli, co jim při on-line koučování dobře funguje.

6.3.1 Efektivita

Pohled na efektivitu koučování v on-line prostředí byl u jednotlivých respondentů odlišný. Anna byla plná rozporů. V jedné části rozhovoru uvedla, že on-line neměl na kvalitu jejího koučování vliv, v jiné části mluvila o tom, že to bylo jenom povídání, které nikam nevede.

„V on-line jsem používala dotazovací techniky, ale nemělo to vliv na kvalitu mých služeb.“ (Anna)

„Měla jsem dojem, že to nikam nevede, což může být můj soukromý problém, protože já mám ráda ty techniky, když z toho něco hmatatelného vyleze. A tady jsme si povídali.“ (Anna)

Helena, Cecilie a Dana popisovaly, že on-line koučování je velmi efektivní, ale z jejich vyjádření byla cítit určitá nejistota, případně překvapení, že to vlastně fungovalo i distančně.

„On-line není úplně taková bariéra... může fungovat nějaké to napojení na klienta a pak může být fakt stejně dobře efektivní i on-line. Ale nevím, malinko je asi víc to prezenční, ale je to za větší energii toho kouče. Při živém setkání můžu více sledovat neverbálku a riziko je ta technika.“ (Helena)

„Vždycky jsem do toho šla přes ten pocit, že mě to není příjemné, tak ten efekt určitě nebude a nemůže být... ale jak jsem právě vzpomínala na ty talenty, tak si myslím, že nakonec fakt tam ta efektivita může být, takže je to něco, co si můžu přidat do porfólia, i když je to teda není něco, co mě úplně naplňuje.“ (Cecilie)

„Fungovalo to a nebyl to až takový problém. To mě překvapilo. Vlastně to funguje i po telefonu, aniž se vidíte.“ (Dana)

Eva a Barbora jednoznačně připisují on-line spolupráci nižší efektivitu. Eva jako důvody tohoto snížení uvedla to, že při on-linu pracuje klient jen na samotné schůzce, kdežto při setkání naživo pracuje i před a po setkání. Navíc si podle Evy živého koučování klienti více vážší. Kouč navíc může pracovat s informacemi, které má k dispozici díky osobnímu setkání před samotným rozhovorem zejména z neverbálních projevů klienta. Barbora popisovala, že podle ní byly schůzky v on-line prostředí více formální.

„On-liny mají tak 80 % efektivitu. Je to tím, že si člověk uklidí v hlavě už cestou tam a pak cestou ode mě. On-line je bez námahy a člověk si toho potom méně vážší. Toto je myslím to nejdůležitější. Jako kouč přes on-line nenavnímáš atmosféru tak jako naživo. Jsou to takové malé odstíny – vidíš malé změny v chování už když člověk přichází na schůzku, jakým způsobem zazvoní, jak vejde do místnosti, jak si pověsí kabát. Jsou to drobnosti, ale strašně moc to ukáže o klientovi. A to úplně chybí.“ (Eva)

To František vůbec nerozlišuje, jestli své služby poskytuje on-line nebo ne.

„Já myslím, že je to úplně jedno. Mám teď pár klientů, kteří cestují po světě. Oni se ozvou jednou za 14 dní z Holandska, pak se ozvou z Německa, pak se ozvou někde z druhé strany zeměkoule a potřebují se posunout v nějaké konkrétní věci.“ (František)

Ivana a Gita popisovaly, že na to, aby bylo koučování efektivní mají velký vliv i jiné faktory, a to motivace klienta a téma, které do koučování přináší. Je-li klient motivovaný, požadovanou efektivitu si dokáže zajistit. Řešení témat spojených se silnými emocemi bylo podle Gity v on-line prostředí náročné.

„Z pohledu efektivity je lepší naživo, má to větší dopad. Další určující prvek je, jak je ten člověk nastavený. Jestli fakt chce, potřebuje a je otevřený tomu poctivě na sobě pracovat, tak si zařídí srovnatelný výsledek i na on-linu. Pokud to tak úplně vyhraněné nemá, tak pak už to procento jde dolů.“ (Ivana)

„Když uvažuji nad efektivitou živě a on-line, tak záleželo na tom, co klient řeší. Když jsme dělali rozvojové problémy, tak tam on-line nevadil. Když se bavíme o emočně silných věcech a ti lidi u toho pláčou, tak to bylo horší... Jako kdyby mezi námi byla nějaká zed'... proto ta efektivita byla nižší.“ (Gita)

Cecilie se domnívá, že na efektivitu koučování má vliv i věk koučovaných. Měla zkušenost, že mladým lidem on-line spolupráce vyhovovala, byli schopni se jí rychle otevřít.

„S mladými se na on-linu cítím dobře, protože oni jsou tam více v pohodě, že je to víc komfortní prostředí. Kdyby sem přijeli, tak se možná tak rychle neotevřou.“ (Cecilie)

Jak už bylo uvedeno v předchozí kapitole, Helena a František vztahovali efektivitu on-line koučování s aktivním přístupem kouče. František vypichoval také autenticitu kouče a investování energie do procesu koučování.

„Nejdůležitější je přístup. My jako kouči bychom měli být proaktivní a pracovat na sobě a vytvářet to prostředí. Je potřeba být autentický... a hlavně je to o obrovském množství energie.“ (František)

6.3.2 Výhody on-line koučování

Všichni dotazovaní koučové spatřují výhody on-line koučování v tom, že je možné pracovat s lidmi, kteří nemají možnost na prezenční schůzku dojet a koučové mohou pracovat i s klienty z větší dálky.

„Pro mě to byla rozhodně fajn úspora času, že člověk nemusí nikam dojíždět.“ (Barbora)

„Dostávali jsme se vlastně ke klientům, ke kterým bychom se normálně nedostali.“ (Cecilie)

Dále distanční přístup podle Cecilie umožňuje řešit věci hned, je více flexibilní.

„... je to v té aktuální chvíli, kdy to ten člověk potřebuje, tak se to dá řešit.“ (Cecilie)

Helena a Barbora popisovaly on-line koučování jako méně náročné z pohledu výdeje energie – nemusím připravovat prostory, chystat občerstvení. Helena mluvila také o tom, že v on-line prostředí tolik nenese zodpovědnost za prostředí, ve kterém se klient nachází a může být více v procesu koučování.

„On-line mi bere méně energie, protože si nemusíš chystat pracovnu, chystat pohoštění, nachystat pomůcky, nesnažíš se, aby měl ten člověk prožitek mimo to, proč tam třeba přišel.“ (Barbora)

Helena si na on-line koučování cení i toho, že má jednodušeji k dispozici některé nástroje, např. koučovací karty, které jí práci s klientem usnadňují.

„Někdy je on-line i podpůrný, protože si můžu ty koučovací karty, co tam mám, přečíst a inspirovat se i během schůzky. Vůbec nepřekáží, nijak mě to neomezuje.. mám tam různé pomůcky, které mě inspirují.“ (Helena)

6.3.3 Nevýhody on-line koučování

Jak už bylo uvedeno i v kapitole 6.3.1 je pro kouče během on-line setkání složitější pracovat s neverbální komunikací klienta. O zhoršení komunikace mluvilo, ať té neverbální – obrazovka zachycuje jen část člověka, či verbální způsobené například kvůli technickým problémům, celkem 5 dotazovaných.

„Zvuk je opožděný, takže se mi hůř naciťovalo na klienta.“ (Cecilie)

„Ten přenos emocí není takový, jaký je při tom osobním setkání. Mám pocit, že tam chybí ta intimita, která je potřebná k tomu, aby se člověk opravdu otevřel.“ (Gita)

Kouč navíc podle Barbory a Evy přichází on-line formou o kontakt s klientem mimo koučovací rozhovor.

„Nevznikaly ta okénka, kdy bychom se poznali ještě i trochu jinak, bylo to takové trošku možná studené.“ (Barbora)

„Člověk se tomu věnuje jenom tu hodinu. Rychle dělá svoji práci, rychle se připojí na koučing a nemá šanci se přeladit.“ (Eva)

Při on-linu hrozí větší míra vyrušování různého typu, jak na straně klienta (rodinní příslušníci, kolegové) a i na straně kouče (rodinní příslušníci a jeho myšlenky na ně).

„Neustále je rušily nějaké externí vlivy. Ať už to byly děti doma, ať už to byli kolegové, ... bylo to takové nesoustředěné.“ (Cecilie)

„Člověk neví, jestli tam není vedle dítě, jestli už třeba nespěchá k něčemu, nemám tak úplně přehled o téhle osobě, jak dalece si můžu dovolit s ní rozvíjet třeba i nějaká osobní témata.“ (Barbora)

„Támhle ti prala pračka, támhle děti dělaly úkoly. Co vlastně ty děti dělají? Takže to nebylo to, že hlídáš jenom klienta, ale plno dalších věcí kolem.“ (Anna)

Mezi další nevýhody on-line formy uvádějí někteří koučové větší únavu spojenou s tímto typem práce.

„Já jsem byla z toho daleko více unavená. Dalo mi to více práce, než jsem z toho dostala to, co potřebuju.“ (Anna)

„Je náročnější udržet pozornost nebo navázat kontakt v on-line. Klade to na mě větší nároky, abych si všimla i těla více, ještě více poslouchám, je to náročnější pro mě.“ (Dana)

Celkově výše uvedené nevýhody on-line koučování propojovali koučové se složitějším procesem navázání vztahu s klientem. Barbora si dokonce myslí, že kvůli on-line formě přišla o budoucí klienty.

„Jakoby se nevytvořily ty vazby pro budoucí spolupráci. Svým způsobem jsem přicházela o klienty do budoucna. Bylo to takové formální v tom on-linu.“ (Barbora)

6.3.4 Tipy pro on-line koučování

Dotazovaní koučové mluvili i o tom, co jim v prostředí on-linu fungovalo a funguje. Anna, Eva, Gita a Ivana mluvily o větší strukturovanosti setkání a informovanosti klienta na začátku schůzky, případně ještě před ní např. formou zaslané pozvánky.

„Osvědčilo se mi mít strukturovanost, říct přesně lidem jakým způsobem, kdy to bude probíhat, dát klientovi jasně najevo, jaký bude proces, aby se v tom cítil příjemně, aby tomu rozuměl. (Eva)

„Na začátek jsem více řešila to, co mají očekávat... upozornění, jak dlouho bude trvat naše setkání. Protože když jsme tady, tak je to jednodušší v tom, že zazvoní zvonek přijde další klient a je konec... u on-linu bylo potřeba na začátek říct, jak dlouho to bude trvat, upozornit, že se blíží konec naší hodiny, aby to mělo větší strukturu.“ (Gita)

„Bylo důležité poslat předem pozvánku, kde jsem některé věci dovysvětlila.“ (Eva)

Helena předem hodně řešila i technické podmínky on-line koučování.

„Musela jsem se naučit v té aplikaci pracovat a zajistit a i s těmi klienty nastavit technické prostředí, abychom na sebe mohli vidět, aby bylo všechno v pořádku se zvukem.“ (Helena)

Podle Evy je důležitý i čas před a po koučovací schůzce, který klienti mohou využít také pro práci na sobě. Tento čas je však podle ní důležitý i pro kouče, aby se dobře na schůzku naladil a připravil.

„Dávám jim doporučení, že je podle mě fajn, hned si něco naplánovat. Ne hned telefonovat s někým, ale nechat si ty věci usadit v hlavě.“ (Eva)

„Nebyla jsem na on-line připojená těsně před tím, abych si dala čas, abych se připravila na toho člověka, abych byla plně přítomná... usebrala se.“ (Eva)

František při organizaci koučovacích schůzek zohledňuje hlavně potřeby svých koučovaných – dobu, kdy jsou pro práci s ním nejlépe disponovaní.

„Já po klientech hlavně chci, aby se před setkáním na nic nepřipravovali..., aby se dobře vyspali a aby si stanovili ten čas, kdy oni jsou řekněme na vrcholu sil.“ (František)

Helena a Gita mluvily o tipech k potížím, které jsou spojené s negativním vlivem vyrušování během on-line schůzek. Helena má signál pro rodinné příslušníky, aby věděli, že ji nemají rušit. Gita raději chodí i on-line schůzky realizovat do koučovny, kde má klid a je plně nastavená do pracovního módu.

„Říkám manželovi, já budu mít ještě koučink a mám zavřené dveře. Tak on pozná, že tam nemá chodit.“ (Helena)

„Nebylo dobře, když jsem pracovala z domu. Hodně mi pomáhalo normálně chodit do práce, takové to přepnutí, že jsem tady fakt pro toho klienta, když jsem v práci, tak to mi více pomáhalo.“ (Gita)

Všichni dotazovaní mluvili o důležitosti napojení se na klienta. Podle Cecilie, Evy, Dany, Františka, Heleny a Ivany je to možné i v on-line komunikaci, je však potřeba tuto dovednost mít.

„Živě vidíš lépe jeho mimiku, gestikulaci, ale myslím si, že když se umíš pěkně naladit na člověka, funguje to i přes on-line.“ (Eva)

„Funguje mi dobře napojení se na klienta v on-line. Komunikace se střídá, neskáčíme si do řeči. Když se vidíme živě, tak přes neverbálku poznáme, že už se nenadechuje..., ale mě se to děje i na tom on-linu.“ (Helena)

„Když klient odchází, když jde ode mě naživo, tak vím, že bude v pohodě. V on-line, i když řekne, že je v pohodě, tak už to není úplně stejné... ale zase se člověk naučí to zachytávat v tom hlase, ta pozornost se soustředí na ten tón a tak. Je to náročnější, že se člověk musel naučit poznat ty nuance.“ (Dana)

6.4 Pozorované změny současného koučování oproti období před nástupem covidové pandemie

Dotazovaní popisovali, co jim covidová pandemie přinesla do současného koučování. Většina z nich on-line formu stále používá, i když třeba jen doplňkově. Došlo také podle nich ke změně témat koučování oproti době před pandemií. Tato náročná doba byla pro dotazované i přínosem a právě tomu je věnovaná poslední podkapitola této části.

6.4.1 Forma koučování v současné době

František, Helena a Ivana v současnosti ve velké míře realizují koučování distančně (on-line, telefonicky) a vyhovuje jim to. Dana při individuální práci sice preferuje živé schůzky, ale s řadou klientů zůstala v on-line.

„Živých setkání je omezeně, většina zůstala on-line.“ (František)

„Jdu primárně do živé schůzky, protože je mi příjemnější s tím člověkem být... S celou řadou klientů jsme zůstali on-line z důvodu úspor času, rozšířili jsme tím okruh služeb.“ (Dana)

Anna, Eva, Cecilie a Gita v současné době používají on-line formu koučování jako doplněk jejich práce, když je to potřeba (nemoci, dovolené, stáže), ale preferují osobní setkávání.

„Přešla jsem částečně do on-linu, využívám to ve chvílích, kdy někdo z klientů, kteří ke mě chodí, nemůžou nebo jsou na dovolené, odjedou na stáž apod.“ (Gita)

Barbora momentálně dělá pouze koučování naživo.

„Já se setkávám se všemi klienty zásadně osobně, ani se na to teď nezaměřuju.“ (Barbora)

6.4.2 Současná koučovací témata

Anna, Cecilie, Ivana, Gita a Dana mluvily o velkém nárůstu témat spojených se stresem.

„Před COVIDem to byly ty manažerské, výkonové věci, ... po COVIDu je to hodně jiné. Ti před vyhořením, opravdu takoví vyflusnutí klienti, tak to dříve vůbec nebývalo. Ne proto, že by asi nebyli, ale protože ty firmy to nepovažovaly za důležité. Teď je to více wellbeing, takové to posbírání priorit, hodnot atd.“ (Cecilie)

„Já mám absolutně obrovský nárůst lidí s problémy se zvládnutím stresu obecně a to jak u zaměstnanců, tak třeba u lidí, kteří podnikají.“ (Gita)

„Myslím si, že témata jsou teď úzkosti, deprese, zvlášť třeba u mladých, dětí nebo sourozenců. Často řešíme zvládnutí zátěže ve škole a tyhle věci, to dříve tolik nebylo.“ (Dana)

Tři z dotazovaných koučů (Anna, Cecilie, Ivana) vidí spíše utlumení výkonového koučování a příklon k osobním tématům (životní rovnováha, identita).

„Hodně se to posunulo k té rovnováze – jak mám zvládnout všechno dohromady, jak mám řešit práci a rodinu a podobně. To se v podstatě drží i po COVIDu.“ (Cecilie)

„Teď je to v podstatě vůbec zjistit, kdo jsem, co chci, než vůbec někam vystartuju. Není to ten výkonový koučink... Hodně se řeší identita.“ (Anna)

Podle Evy a Heleny se klienti vrátili ke stejným koučovacím tématům, jaké měli před pandemií.

„Lidé už nemají to vnější omezení a tak mají svoje témata a ne témata, které vyplývají z toho, že je tolik změn. Už se to vrátilo do těch témat.“ (Eva)

Anna, Dana a Gita také zmínily to, že vidí velkou stresovou zátěž a změny u dětí a mladých lidí.

„Studenti jsou více uzavření, méně spolu komunikují... pochybují o smyslu.“ (Anna)

6.4.3 Co se koučové díky pandemii naučili

Omezení po zahájení covidové pandemie přinesl dotazovaným zejména technický rozvoj spojený s on-line koučováním a sebejistotu při poskytování služeb v on-line prostředí. O tomto v nějaké míře hovořili všichni zapojení koučové.

„Ted' po COVIDu jsem mnohem více technicky zdatná.“ (Dana)

„Že se to opravdu dá dělat on-line. Před tím bych tomu nevěřila až tak. Ted' jsem tomu otevřenější a mnohem zručnější.“ (Eva)

Barbora u sebe vnímá v souvislosti s koučováním v COVIDu osobní růst.

„Obohatilo mě to v tom, že jsem se možná naučila trpělivě s těmi lidmi se dostat do uvolněnějšího stavu... podpořit je v tom, že to bude dobré, neztrácet důvěru.“ (Barbora)

Helena se po nástupu pandemie přesunula z živých setkávání do světa on-linu. Podle ní je to jednodušší.

„Dotlačilo mě to, že to musím zkusit jinak..., že je velmi snadné si nastřádat klientelu na on-line.“ (Helena)

Cecilie má zkušenost, že jsi ona sama i její klienti-firmy uvědomily, jak smysluplná je práce kouče. To podpořila i Ivana, která byla vděčná za svoje koučovací dovednosti v době po nástupu pandemie.

„Naučilo mě to, že koučink má fakt smysl a firmy najednou zjišťují, co to těm lidem dává. A že když lidé neřeší pracovní témata, tak je to obrovsky posouvá i v té práci.“ (Cecilie)

„Byl to takový testík. Ta výbava, kterou jsme dostali se fakt neskutečně hodila nejenom nám, ale i našim nejbližším – umět poskytnout takovou tu podporu dialogu svým kolegům a dělat to v podstatě v běžné komunikaci.“ (Ivana)

6.5 Náročnost profese kouče

Náročnost profese kouče v době COVIDu se zvýšila, a proto jsem u respondentů zjišťovala, jak s tímto pracovali.

6.5.1 Nároky covidové doby

Doba covidové pandemie přinesla zvýšené nároky na dotazované kouče. Podle Barbory, Evy, Dany a Gity patřil k největší zátěži strach ve společnosti.

„Bylo to náročné, protože lidi byli ve velkém strachu.“ (Barbora)

O náročnosti kloubení osobního a pracovního života mluvily Anna, Eva a Gita.

„Ten vlastní strach o rodinu byl nejtěžší. Taky kloubení práce a dvou malých dětí doma.“ (Eva)

Pro Danu pak bylo náročné udržet si pracovní hranice. Díky flexibilitě on-line spolupráce měli její klienti potřebu ji kontaktovat v podstatě nepřetržitě bez ohledu na pracovní dobu.

„Tím, že se to přeneslo do on-linu, tak klienti přestali sledovat, jestli je odpoledne nebo sedm večer a měli potřebu volat. Takže jsem měla pocit, že pracuju dvacet čtyři sedm.“ (Dana)

Gita zmiňovala i nároky spojené se sledováním stále se měnících nařízení.

„Náročné bylo, jak se neustále měnily ty nařízení.“ (Gita)

6.5.2 Zvládání nároků covidové doby

Dotazovaní koučové mají své techniky, které jim pomáhají zvládat jejich práci – různé rituály, to, že vnímají svoji práci jako smysluplnou, návštěvy terapeuta. Pět z devíti koučů hovořilo o tom, že má pravidelné supervizní setkávání, které vnímají jako velmi užitečný nástroj pro úspěšné zvládání jejich práce. Naproti tomu Helena uvedla, že zatím supervize nevyužívá a chybí jí to.

„Mám své předkoučovací a pokoučovací rituály, abych to zvládla. Máme taky tady ve firmě třikrát ročně setkání koučů a sdílíme věci, co se dařilo, co se nedařilo, jak to třeba uchopit jinak.“ (Cecilie)

6.6 Shrnutí výsledků z realizovaných rozhovorů

Během analýzy devíti polostrukturovaných rozhovorů s kouči bylo vytvořeno pět kategorií, které jsou ve shodě se stanovenými výzkumnými otázkami:

1. Pozorované změny koučování po nástupu covidové pandemie
2. Používané koučovací techniky
3. Efektivita on-line koučování
4. Pozorované změny současného koučování oproti období před nástupem covidové pandemie
5. Náročnost profese kouče

Tato kapitola osahuje shrnutí výsledků v rámci výše uvedených kategorií.

6.6.1 Pozorované změny koučování po nástupu covidové pandemie

V úvodu polostrukturovaných rozhovorů jsem se všech respondentů ptala, jaké registrovali změny po nástupu covidové pandemie.

První pozorovanou změnou, o které koučové mluvili, byl **počet realizovaných koučovacích schůzek**.

Čtyři koučové uvedli, že došlo ke zvýšení realizovaného koučování. K navýšení počtu realizovaných schůzek došlo díky tomu s jakými cílovými skupinami tito koučové pracovali. V jednom případě se jednalo o klienty sociální péče, kteří cítili v této době větší potřebu podpory. Ve druhém o klienty, kteří kvůli covidu přišli o práci a byli zařazeni do outplacementového programu. Třetí skupinou byli účastníci projektu, který začal krátce před začátkem pandemie a dotazovaná koučka se do projektu zapojila. Poslední skupinu, která realizovala více koučování než před pandemií, tvořili klienti kouče Františka, který uvedl, že jeho koučování měli díky tomu, že zůstali nuceně doma více času, a tak mohli na sobě více pracovat.

Dvě koučky oproti tomu hovořily o omezení svých služeb. Důvodem bylo jednak obtížné kloubení práce s péčí o dítě, které najednou zůstalo doma a mělo distanční školní výuku a jednak obava z poskytování koučování distanční formou.

Koučky, které pracovaly v on-linu i před pandemií změnu v počtu schůzek nezaznamenaly.

Jinak to měla i koučka, která se kromě koučování živí lektorováním. Ta měla z práce v on-line prostředí velké obavy, ale protože na tom záleželo její živobytí, tak nakonec koučování začala provozovat ještě ve větší míře než před pandemií.

Jak už bylo zmíněno, velkou změnou pro dotazované byl **přechod koučování do on-line prostředí**. Pouze tři dotazovaní měli předchozí zkušenosti s prací v on-line, ale i tito zde pracovali spíše výjimečně. Přesto nakonec všichni respondenti začali pracovat distančně, tzn. pomocí telefonu či on-line aplikací, přestože to pro mnohé z nich bylo nejdříve nepředstavitelné.

Šest z devíti koučů realizovalo osobní koučování v období, kdy bylo **povinné nošení roušek** či respirátorů a povinné rozestupy. Někteří klienti tuto formu preferovali. Dotazovaní v této souvislosti mluvili o středním a vyšším managementu, neboli o lidech, kteří vidí v koučování vyšší přidanou hodnotu. Dále pak některých studentech, kteří čekali na to, až se uvolní opatření, aby se mohli potkat živě. A pak také o klientech, kteří byli na osobní formu zvyklí z dřívějších koučovacích schůzek. Dvě koučky v rozhovorech uvedly, že koučování v rouškách preferovaly před on-line setkáváním.

Nošení roušek či respirátorů přineslo několik nepříjemností. Čtyři koučky umožňovaly realizovat koučování i bez nich, což způsobovalo určitý ostych a nejistotu mezi kouči a koučovanými. Tyto koučky řešily, jaký má postoj k rouškám druhá strana, jak se na ně dívají, když nedodržují vládní nařízení apod.

V případě, že roušky na koučovacích schůzkách klienti i koučové měli, hovořili o snížení komfortu a zvýšené únavě. Koučka, která realizovala všechny osobní schůzky s respirátorem uvedla, že proces koučování byl komplikován odstupem, který s klienty měla, a sníženou možností číst mimiku klienta.

Jak už bylo uvedeno, všech devět koučů začalo realizovat koučování distančně, přestože s tímto většina neměla zkušenosti. V době, kdy toto řešili, nikdo z nich neměl k **dispozici metodiku či školení**, která by mu s přechodem na distanční spolupráci pomohla. Museli si proto všechno najít a vyzkoušet sami, pomáhalo jim v tom velké odhodlání a schopnost flexibility.

Osm do výzkumu zapojených koučů si všimlo **změn koučovacích témat**, ke kterém došlo po nástupu pandemie. Jedna koučka uvedla, že si žádné změny nevšimla, což mohlo být způsobené jinými cílovými skupinami, se kterými pracovala před nástupem

pandemie a po ní. Nejčastěji koučové mluvili o tématech strachu a úzkosti, zvládání změn a sladění osobního života s tím pracovním. Více je patrné z následující tabulky.

Tab. 2: Četnost popisovaných změn tématu po nástupu covidové pandemie

Téma	Počet koučů, kteří změnu popisovali
Strach a úzkost	4
Změna a jak jí zvládnout	4
Sladění osobního a pracovního života	4
Hledání nových možností	2
Partnerské vztahy	1
Vlastní identita	1

Se změnou témat souvisí i to, že osm koučů uvedlo, že klienti po nástupu pandemie potřebovali **jiné formy podpory než koučování**. Popisovali, že v rámci koučovacích schůzek realizovali poradenství, krizovou intervenci či uplatňovali terapeutické techniky. Koučové mluvili o tom, že si byli vědomi, že nedělají koučování, ale akceptovali potřeby svých klientů.

6.6.2 Používané koučovací techniky

Během rozhovorů jsem zjišťovala, jaké koučovací techniky respondenti používají a jak se jim dařilo je uplatnit v on-line prostředí. Z tabulky je patrné, že zapojení koučové standardně rádi pracují s kartami, vizualizací, prací s tělem či prostorem, imaginativními technikami, kolem rovnováhy, škálou a zdroji.

Tab. 3: Oblíbené koučovací techniky

Koučovací technika	Počet koučů, kteří ji rádi používají
Koučovací karty	6
Vizualizace	5
Práce s tělem nebo prostorem	5
Imaginativní techniky	4
Škála	4
Kolo rovnováhy	3
Práce se zdroji	3
Práce s figurkami	2
Pískoviště	1
Práce s myšlenkami	1
Techniky zaměřené na emoce	1
GROW	1
Mentorský stůl	1

Přesunem koučovací spolupráce do on-line prostředí došlo u některých koučů ke změně používaných technik. Pět koučů mluvilo o tom, že začali používat hlavně čistě dotazovací techniky. V tabulce 4 jsou uvedeny další techniky, o kterých koučové mluvili ve spojení s prací v on-line.

Tab. 4: Koučovací techniky realizované v on-line prostředí

Koučovací technika	Počet koučů, kteří ji použili v on-line
Myšlenkové mapy	6
Meditace, relaxační techniky	4
Kolo rovnováhy	3
Koučovací karty	3
GROW	2
Práce s figurkami	2
Představ si, když	1

Koučové kromě kladení otázek nejčastěji používali myšlenkovou mapu, kdy klienti kreslili na papír u sebe doma a popisovali přitom své myšlenkové pochody.

Různé formy vizualizace bylo možné realizovat také prostřednictvím sdílení obrazovky, ale konkrétně toto tři koučové vnímali jako složité, neboť to rušilo jejich nacítění se na klienta.

O tomto (složité nacítění se na klienta) mluvila i koučka, které při realizaci technik zaměřených na tělo vadilo, že na klienty dobře nevidí.

Tři koučové při diskuzi o používaných technikách v on-line prostředí mluvili o tom, že nejdůležitější je nastavení a flexibilita kouče. Skoro všechno je možné nějak vymyslet, pokud se na to kouč zaměří. Je potřeba vyhledat vhodnou aplikaci, připravit podklady pro koučované vhodné do on-line prostředí a požádat klienta o součinnost při přípravě na koučování.

Dva koučové si byli vědomi, že nepoužívají některé techniky proto, že jsou méně zdatní v používání počítačových aplikací.

6.6.3 Efektivita on-line koučování

Pohled na efektivitu on-line koučování se u jednotlivých respondentů lišil. Jeden kouč z pohledu efektivity vůbec nerozlišuje to, jestli koučuje osobně nebo distančně. Naopak dva koučové jednoznačně připisují on-line koučování o něco nižší efektivitu.

U ostatních koučů je viditelná rozpolcenost, která je zřejmě způsobená tím, že pět z nich se cítí lépe při osobním setkání s klientem než při distanční formě. Takže na jednu stranu sice mluvili o nevýhodách on-line koučování, ale také o tom, že přesun do distanční formy neměl vliv na kvalitu jejich služeb. U jedné koučky je rozpolcenost jiného charakteru. Má naopak on-line koučování ráda, ale při přemýšlení o rizicích on-linu si nebyla jistá, jestli je stejně efektivní jako osobní setkání, které momentálně provozuje v malém rozsahu.

Tři koučové při přemýšlení o efektivitě on-line koučování zohledňovali také jiné faktory než jen formu spolupráce. Zaznělo, že na efektivitu má velký vliv motivace klienta. Když je motivovaný, je si schopný požadovanou efektivitu zajistit i v on-line prostředí. Dále je důležité koučovací téma - jedná-li se o rozvojové koučovací téma, je efektivita stejná, pokud o téma spojené s velkými emocemi, je efektivita v on-linu nižší. Objevil se i

názor, že efektivitu ovlivňuje věk koučovaných. Jedna koučka popisovala, že v on-line prostředí byli mladí lidé více v pohodě a rychleji se jí otevírali.

Tři koučové spatřovali souvislost efektivitu on-line koučování s aktivním přístupem kouče. Ten by měl být dostatečně kreativní, autentický a měl by do procesu koučování investovat velké množství energie.

K **plusům on-line formy koučování** patří beze sporu možnost pracovat s lidmi, kteří nemohou na prezenční schůzku dojet z důvodu velké vzdálenosti, nemoci, časové zaneprázdněnosti apod. Na tomto se shodli všichni dotazovaní. Zaznělo také to, že tato forma umožňuje také rychlejší reakci, umožňuje řešit věci hned, když je to potřeba.

Dva koučové vnímají on-line koučování jako energeticky méně náročné, protože není potřeba připravovat pro klienta prostory, občerstvení apod. Je také možné jednodušeji využít různé pomůcky, na kterých jsou například vhodné otázky pro klienta či popis dané techniky.

Náročnost on-line koučování vnímají odlišně další dva do výzkumu zapojení koučové. Ti jej naopak spojují s větší únavou, protože podle nich klade tato forma spolupráce větší nároky na sledování verbálních i neverbálních projevů klienta.

Koučové mluvili také o **nevýhodách a rizicích**, které on-line forma koučování přináší. Zaznívalo, že koučování „pracují“ jen na samotné schůzce a nemají prostor nad svým tématem přemýšlet i na cestě k a od kouče. Tím, že je dostupnost on-line koučování tak velká, neváží si ho koučování tak jako osobní schůzky. Schůzky v on-line prostředí mohou být vnímány jako formálnější, protože není tolik prostoru na „small talk“. Kouč má omezení týkající se neverbálních projevů klienta – obrazovka ho nezachycuje celého, chybí projevy klienta při příchodu na koučování (jak se tváří po příchodu do koučovny, jak si větší kabát...). Hrozí technické problémy, které zhoršují jak verbální tak neverbální komunikaci. Nejčastější zmiňovanou komplikací on-line spolupráce bylo vyrušování, které může být na straně klienta i kouče. Koučové měli obavy řešit některá témata proto, že si nebyli jisti, jestli jejich rozhovor neslyší někdo v klientově okolí. Uváděné nevýhody on-line koučování se ve velké míře týkaly procesu navázání vztahu s klientem. Jedna koučka dokonce uvedla, že kvůli tomu přišla o navazující spolupráci s klienty.

Koučové hovořili o tom, co jim při koučování v on-line prostředí pomáhá. Nejvíce zaznívalo, že je pro tuto formu koučování potřeba mít specifické dovednosti, které

umožňují potřebné navázání vztahu s koučovaným. Dále koučům fungovala větší strukturovanost schůzek a větší informování klientů před schůzkou.

Tab. 5: Doporučení pro koučování v on-line prostředí

Doporučení	Četnost
Trénovat dovednosti spojené s napojením se na klienta v on-line prostředí (vnímání mimiky, gest, tónu hlasu, ...)	6
Větší strukturovanost setkání	3
Poslat informace/instrukce před setkáním	3
Věnovat se technickému nastavení před koučováním	1
Dát si prostor k přemýšlení před a po koučování (kouč i koučovaný)	1
Mít on-line ve své kanceláři, ne doma	1
Domluvit se, jak doma poznají, že mě nemají rušit	1
Klient se má před schůzkou dobře vyspat	1
Mít schůzku v době, kdy jsou klienti energeticky vysoko	1

6.6.4 Pozorované změny současného koučování oproti období před nástupem covidové pandemie

První změnou je **frekvence využívání on-line formy** koučování. Sedm koučů jí používá častěji než před začátkem pandemie. Čtyři jí používají pravidelně (jeden to dělal i před pandemií) a čtyři v případě potřeby (klient je na nemocný, na dovolené apod.).

Následující tabulka zachycuje **témata**, které koučování s respondenty častěji řeší v současnosti. Sedm koučů hovořilo o tom, že pozorují změnu koučovacích témat oproti období před pandemií.

Tab. 6: V současnosti řeší koučování více tato témata než době před pandemií

Téma	Počet koučů, kteří změnu popisovali
Stres, vyhoření, úzkosti	5
Odklon od výkonového koučování k osobním tématům	3
Nedošlo ke změně témat	2

Díky covidové pandemii došlo u všech respondentů k rozvoji technických dovedností spojených s on-line koučováním a nárůstu sebejistoty v této oblasti. Z úst koučů zaznělo, že pozorovali i další svůj osobní růst a uvědomili si, jak užitečná práce kouče je. Navíc si toto začali více uvědomovat i jejich klienti.

6.6.5 Náročnost profese kouče

Koučové zažívali po nástupu pandemie mimořádně náročné období. Sami měli **strach**, a to jak ze samotné nemoci, tak z toho, aby se užívali. Dále jejich práci ztěžovala atmosféra ve společnosti, která byla plná strachu. O této atmosféře mluvili čtyři dotazovaní. Někteří klienti potřebovali kvůli tomu častější péči, na schůzkách bylo téma strachu řešeno častěji, koučové kvůli tomu přecházeli i do krizové intervence, poradenství či používali terapeutické techniky.

Dále bylo pro kouče náročné **kloubit svůj osobní a pracovní život** (na rozhovorech toto zaznělo 3x). Koučové mluvili i o tom, že začaly komplikace s udržením pracovních hranic (byli klientům k dispozici 24/7) a navíc se stále měnila nařízení, která museli dodržovat.

K tomu, aby situaci zvládali, využívali koučové své osvědčené techniky zvládnutí zátěže, ke kterým patří různé rituály, spatřování smyslu v jejich práci či návštěvy terapeuta. Pět koučů zmínilo, že využívá supervizní setkání, které jim pomáhá zvládat nároky této profese.

7 DISKUZE

Tato kapitola je věnována vyjádření se k výzkumnému problému a otázkám z pohledu zjištění z realizovaných polostrukturovaných rozhovorů. Dále je porovnání výsledků této práce s výsledky jiných studií uvedených v teoretické části. Součástí je i popis limitů této práce a doporučení pro případné další výzkumy spojené s touto tematikou.

7.1 Reakce na výzkumné otázky

V realizovaném výzkumu jsem se zabývala pohledem koučů na proces koučování po nástupu covidové pandemie v České republice. Mezi hlavní cíle výzkumu patřilo zjistit, jak se podle koučů změnil proces koučování, řešená témata či formy jejich spolupráce s klienty. Dále pak jaké souvislosti vidí koučové mezi covidovou pandemií a současnou podobou koučování.

Vzhledem k cílům výzkumu a tomu, že v České republice dosud nebyl realizován výzkum zaměřený na souvislosti covidové pandemie a procesu koučování, byl zvolen kvalitativní design výzkumu s využitím polostrukturovaného rozhovoru. Na základě provedené analýzy realizovaných rozhovorů se v následujících podkapitolách mohu vyjádřit k jednotlivým výzkumným otázkám.

7.1.1 Jaké změny v procesu a formě koučování (např. oblasti koučování, řešená témata, způsob a podmínky setkávání, využívané techniky) pozorovali koučové po nástupu covidové pandemie?

Respondenti výzkumu hovořili o následujících změnách:

- počet realizovaných koučovacích schůzek,
- přechod koučování do on-line prostředí při nedostatku metodik či školení jak tímto způsobem pracovat,
- povinnost používat roušky při osobních schůzkách,
- témata koučování,

- používané koučovací techniky,
- realizace jiných forem spolupráce místo koučování,
- zvýšení náročnosti profese kouče.

Dotazovaní koučové popisovali, že po nástupu pandemie došlo ke změně odkoučovaných hodin. U pěti došlo ke zvýšení, u dvou pak ke snížení koučovacích schůzek. Snížení bylo spojeno zejména s problémy, jak skloubit pracovní povinnosti s péčí o děti, které v té době nechodily do školy. Toto zjištění odpovídá výsledku studie v psychosociálních službách realizované mezi českými, slovenskými a německými terapeuty, kde byl zjevný nárůst poptávky (Humer et al., 2020). Změnu počtu schůzek v obou směrech (nárůst i pokles) zaznamenal i výzkum Passmora et al. (2022) realizovaný s kouči z 79 zemí, kde cca 18 % koučů mělo větší počet koučovacích schůzek a současně 18 % koučů mělo menší počet koučovacích schůzek. Oproti tomu výzkumy Irving (2021) realizovaný ve Velké Británii a Kingston (2022) ve výzkumu z Irska popisují pokles schůzek koučů. Je otázkou, zda toto není způsobeno tím, že se uvedené zahraniční výzkumy zaměřují pouze na období první vlny lockdownů.

Všichni respondenti výzkumu přešli na distanční formu koučování (telefon, on-line aplikace), přestože jen tři z nich měli s touto formou předchozí zkušenosti. Okolnosti způsobené pandemií je k tomuto v podstatě donutily. Aby mohli pokračovat ve své práci, bylo nutné tuto změnu realizovat. Situaci jim komplikoval fakt, že neměli k dispozici žádné metodiky, návody či školení, jak tímto způsobem své služby poskytovat. Ve shodě s výsledky studie Passmorra et al. (2022) lépe zvládli vzniklou situaci koučové, kteří měli dřívější zkušenost s on-line koučováním. Ti nezaznamenali rozdíl v množství realizovaných schůzek po nástupu pandemie, případně popisovali jejich nárůst. Výzkum potvrzuje zjištění, že před pandemií nebylo zvykem poskytování služeb distanční formou. Podle Slukové et al. (2022) jen 43 % poskytovatelů psychosociálních služeb v České republice realizovalo své služby distančně. Pierce et al. (2020) uvádí, že jen 21 % amerických psychoterapeutů používalo před pandemií on-line psychoterapii. I většina respondentů studie Kingston (2022) využívala pouze face-to-face koučování.

Od určité doby bylo možné v České republice pracovat s koučovanými i na osobních schůzkách za podmínky, že obě strany budou mít roušky, příp. respirátory. Zkušenost s takovým koučováním mělo šest respondentů výzkumu. Tento způsob práce preferovali jak někteří koučové, tak koučovaní. V této souvislosti respondenti mluvili o středním a vyšším managementu, některých studentech a klientech, kteří byli na osobní

formu zvyklí z dřívějšíka. Většina koučů přiznala, že nedodržovala stanovené opatření a koučovala i bez roušky, jen zvětšila rozestup s koučovaným. Schůzky pak byly zatíženy nejistotou, jak to s nošením roušky bude a vzájemný vztah mohl být narušen různými postoji k potřebnosti roušky. Nošení roušky během koučování navíc ztěžovalo vnímání neverbálních projevů klientů. Komunikace s rouškou byla náročná a unavující jak pro kouče, tak pro koučované. Nenalezla jsem žádné výzkumy, které se otázkou používání roušek během koučování zabývají. Mám však osobní zkušenost a mohu potvrdit to, co uváděli respondenti výzkumu. Po realizaci několika schůzek s respirátory a realizaci schůzek v on-line prostředí bych si osobně zvolila raději distanční formu spolupráce. Je pro mě méně omezující a náročná.

Patrný je také posun koučovacích témat směrem ke zvládnání strachu a úzkostí, zvládnání vzniklých změn a sladění osobního a pracovního života. Realizovaný výzkum potvrdil závěry Passmora et al. (2022), kde 19,11 % koučů také uvedlo jako hlavní téma koučování work-life balance a 17,78 % zvládnání stresu. Téma řešení vztahů v práci (17,94 %) naopak mými respondenty zmíněno nebylo. I Kingston (2022) mezi kouči z Irska zaznamenala posun témat směrem k work-life balance a životnímu směru a potřebě vyrovnat se změnami a nejistotami způsobené pandemií.

Přesun koučování do on-line prostředí přinesl problém, jak používat techniky, které koučové rádi používají. Podíváme-li se na hlavní nástroje koučování (viz. kapitola 1.2), jako je stanovování cílů, kladení otevřených otázek, aktivní naslouchání či poskytování zpětné vazby, tak tyto přechodem do on-line nebyly ohroženy. Jenže koučové v běžném životě rádi používají i další techniky. Mezi dotazovanými kouči vítězí koučovací karty, různé formy vizualizace, práce s tělem nebo prostorem či imaginativní techniky. Většina dotazovaných uvedla, že se v on-line přiklonila k čistě dotazovacím technikám, neboť nevěděla, jak s jinými technikami pracovat. Postupně zkoušeli i další techniky, někdy s rozdílnými výsledky. Jako nejjednodušší pro převod do on-line prostředí se ukázalo kreslení myšlenkové mapy. Ti, kteří využívali hojně i jiné techniky než čistě dotazovací se shodli na tom, že nejdůležitější je nastavení a flexibilita kouče. To zajistí, že najde způsob, jak oblíbenou techniku realizovat v on-line prostředí (např. vytvoří potřebné podklady, najde vhodnou aplikaci, požádá klienta o součinnost, ...). Jako důležitá se také jeví technická zdatnost kouče pro práci s počítačem a on-line aplikacemi. O potřebě flexibility hovořili respondenti i z dalších výzkumů (Terblanche, 2022; Kingston, 2022; Irving, 2021). Také koučové zapojení do studií v Irsku a ve Velké Británii podle svých slov

zvládli používat své oblíbené techniky ve virtuálním prostředí (Kingston, 2022; Irving, 2021).

Na základě potřeb klientů došlo k posunu charakteru poskytovaných služeb. Koučové realizovali v rámci koučovacích schůzek i poradenství, krizovou intervenci a zapojovali do procesu některé terapeutické techniky. Výsledky jsou ve shodě s výstupy výzkumu Irving (2021), kde koučové hovořili o tom, že jejich klienti vyjadřovali silné negativní emoce, a proto se v práci dostávali za hranice koučování a terapie. Ke stejným závěrům dospěl i Terblanche (2022), který upozornil na to, že toto byla další zátěž, kterou museli koučové v této náročné době zvládat.

Náročnost práce kouče v době po nástupu pandemie se zvýšila. Koučové zapojení do výzkumu museli bojovat se strachem o zdraví své i svých blízkých, ale i se strachem o to, jak se uживí, jak zvládnou pracovat v on-line prostředí. Tyto výsledky odpovídají závěrům studie Kingston (2022), kde irští koučové považovali za nejnáročnější zvládnout stres svých klientů i svůj. Dále čeští koučové řešili otázku skloubení osobního a pracovního života, stejně jako koučové ve Velké Británii (Irving, 2021). V neposlední řadě jim práci ztěžovala atmosféra strachu ve společnosti a stále se měnící vládní nařízení. Podle výzkumu Passmora et al. (2021) byly nejtěžšími výzvami pro kouče izolace, práce v on-line prostředí a zvládání emocí. O problémech s izolací či se zvládáním emocí respondenti v mém výzkumu nemluvili. Respondenti zapojení do mého výzkumu se věnovali různým technikám zvládání zátěže a většina z nich využívala supervize, aby toto náročné období zvládli. I ve Velké Británii mluvili koučové o tom, že bylo potřeba se cíleně zaměřit na vlastní well-being. Společné supervize jim pomáhaly překonávat pocity osamění (Irving, 2021).

7.1.2 Jaká byla podle koučů efektivita poskytovaných služeb během covidové pandemie?

Během covidové pandemie koučové realizovali svoje služby v omezené míře prezenčně s rouškami či respirátory, telefonicky nebo v on-line formě. Koučování s rouškami bylo v podstatě stejné jako koučování před omezeními, jen jak už bylo uvedeno výše, bylo spojené s určitými nevýhodami. Koučování po telefonu probíhalo u zapojených koučů pouze ve velmi omezené míře, a proto není možné v rámci tohoto výzkumu učinit jakékoliv závěry. Můžeme se však podívat na efektivitu on-line koučování, kterou pozorovali respondenti výzkumu.

Efektivitu on-line koučování popisovali koučové nejednotně. Dva se domnívali, že efektivita v on-line formě je nižší. Jeden nepochyboval o tom, že je efektivita on-line koučování stejná. Ostatní hovořili na jednu stranu o tom, že jejich práce byla efektivní a koučování dosahovali svých cílů, na druhou stranu vyjadřovali i určitě pochybnosti, spojené s nejistotou koučů v on-line prostředí a tím, že jim tento kontakt s klientem není příjemný.

Koučové hovořili i o dalších faktorech, které mohou efektivitu ovlivnit. Jednalo se o motivaci klienta, která může zajistit, že koučování bude efektivní i v on-line prostředí. Podle mě se však jedná o klíčový faktor efektivity, ať už v on-line či off-line spolupráci. Pokud má klient malou motivaci, snižuje se významně to, že svých cílů dosáhne. Forma spolupráce na motivaci klienta podle mě nemusí mít zásadní vliv, pokud se kouči daří dobře navázat a budovat vztah i v on-line prostředí.

Dále podle některých koučů ovlivňuje efektivitu koučovací téma, konkrétně témata spojená s velkými emocemi vidí jedna koučka jako pro on-line prostředí nevhodná. I zde je podle mě důležité to, jaký vztah si kouč dokáže vytvořit v on-line spolupráci.

Souvislost s efektivitou viděla jedna koučovaná i s věkem koučovaných. Jedna z kouček měla s mladými klienty výbornou zkušenost, dařilo se jí s nimi v jejich domácím prostředí dobře navázat vztah. Na druhou stranu jiná koučka, která pracuje se studenty uvedla, že její klienti preferují osobní setkání.

Dále zaznělo, že efektivita má souvislost s aktivním přístupem, kreativitou a autenticitou kouče. K podobným závěrům dospěly i další výzkumy (Terblanche, 2022; Irving, 2021)

Další nevýhody on-line koučování, o kterých respondenti hovořili, a mají souvislost s tím, jak kvalitní vztah kouč dokáže navázat se svým klientem, jsou tyto:

- schůzky jsou formálnější (chybí small talk a rozhovor před a po koučovací schůzce),
- omezené neverbální projevy klienta,
- technické problémy zhoršující verbální i neverbální komunikaci,
- vyrušování a obavy, že rozhovor uslyší ještě někdo další.

Podle Parmy (2006) i výsledků studie Kingston (2022) je kvalita vztahu mezi koučem a koučovaným jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje účinnost koučování. Je

tedy pro úspěšnost práce v on-line prostředí zásadní, jak koučové dokáží s výše uvedenými faktory pracovat, aby negativně neovlivnily kvalitu jejich vztahu s klientem. Ve shodě s tímto, zapojení koučové hovořili o tom, že je potřeba mít specifické dovednosti, které jim umožňují navázat dobrý vztah s koučovaným v on-line prostředí, např. vnímání mimiky, gest, tónu hlasu přes obrazovku. Důležité je ale i vytvoření si dobrých podmínek pro distanční koučovací setkání – je vhodné setkání více strukturovat, více klienta před setkáním informovat, co nejvíce předejít technickým komplikacím na straně kouče i na straně klienta. Patří sem i domluva o tom jak zajistit, že bude co nejvíce eliminováno vyrušování během schůzky či o tom jak vytvořit bezpečný prostor, kde kouče ani koučovaného neslyší někdo další. Koučové vlastně v rozhovorech popisovali jakým způsobem v době omezení pracovali, a že se jim dařilo mít se svými klienty vztah, který je potřebný k dosažení efektivity jejich práce.

Závěry této práce jsou v souladu s výzkumem Terblanche (2022), kde koučové uvedli, že dosahovali požadovaných výsledků a dokonce, že vazby, které si vytvořili se svými klienty byly ještě více osobní a intimnější než dřív, přestože schůzky proběhly v on-line prostředí. O tom, že i v on-line prostředí je možné vytvořit žádoucí vztah mezi koučovaným a koučem, hovoří i výsledky studií Kingston (2022) a Irving (2021).

Někteří koučové považují on-line koučování za energeticky náročnější, protože jsou na ně kladeny větší nároky na sledování verbálních i neverbálních projevů klienta. Domnívám se, že toto je dobré ošetřit dobrým plánováním pracovních a odpočinkových aktivit. Zajímavé je, že ani toto nemají všichni stejné. Pro některé dotazované je on-line koučování méně náročné. Uváděli, že jim díky tomu odpadá práce s chystáním prostoru a občerstvení pro klienta.

Podíváme-li se na efektivitu on-line spolupráce z pohledu již dříve realizovaných studií, zjistíme, že i podle Backhaus et al. (2012) a Batastini et al. (2021) je virtuálně realizované poradenství a terapie efektivní.

7.1.3 Jaké změny pozorují koučové při své práci oproti období před nástupem covidové pandemie?

Koučové zapojení do výzkumu v současné době v mnohem větší míře používají on-line formu koučování. Sedm z devíti pracuje v tomto prostředí častěji než před začátkem pandemie (z toho čtyři pravidelně). Všichni mluvili o tom, že jsou si prací v tomto prostředí jistější a zlepšili své technické dovednosti. Využívají zejména toho, že takto mohou pracovat s lidmi, kteří nemohou na schůzku dojet kvůli velké vzdálenosti, nemoci, dovolené či jiné časové zaneprázdněnosti. Zapojení koučové nebyli on-line formě koučování nakloněni tak silně jako ti, kteří se zapojili do studie Passmora et al. (2022), kde 85 % koučů uvedlo, že preferují do budoucna on-line koučování.

Další pozorovanou změnou v současnosti je odklon od výkonového koučování směrem k osobním tématům. Koučové v současnosti řeší více než dříve témata zvládnání stresu, vyhoření či úzkostí. Zaznívalo také to, že i klienti, zejména firmy, si uvědomili, jak důležitý nástroj rozvoje koučování je.

On-line koučování se postupně stalo jednou z běžných forem spolupráce kouče s klientem. Je však otázkou, jak toto zohlednily výcvikové koučovací programy, které jsou v současné době realizovány. Jak vyplynulo z výzkumu, pro práci v on-line prostředí potřebují koučové trochu jiné dovednosti, aby se jim dařilo dobře navázat vztah s klientem. A ty by mohly být ideálně rozvíjeny už během výcviku koučů. Vzhledem k náročnosti on-line koučování je také potřeba podporovat well-being koučů. I na toto by měl být ideálně zaměřen jejich výcvik a následná supervizní setkání.

V rámci výzkumu koučové hovořili o tom, jak modifikovali své postupy v on-line prostředí, jak upravili koučovací techniky, aby je mohli dále využívat. Je škoda, že neexistuje platforma, kde by v současné době mohli koučové sdílet tyto své „best practices“ a vzájemně se inspirovat. Pro on-line psychosociální péči byla katedrou Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci zpracována metodika videokonferenčního kontaktu pro oblast sociálních služeb s praktickými doporučeními a návody k zavedení distanční formy práce (Jochmannová, 2021). Tyto jsou určitě využitelné i pro práci koučů. Domnívám se však, že koučování by si podobný metodický nástroj zasloužilo také.

7.2 Popis limitů a doporučení pro další výzkumy

Výzkum může být zkreslen tím, na koho byl zacílen. Do výzkumu se zapojili jen ti koučové, kteří během pandemie pracovali. Většina těch, kteří se do výzkumu nechtěli zapojit a odmítli, byli lidé, kteří v uvedeném období pozastavili svoji činnost kouče. Toto mohlo být způsobeno tím, že se starali o děti, ale i tím, že nebyli ochotni přejít do on-line koučování. Pohled této skupiny koučů na sledovanou problematiku tedy chybí.

Interpretace dat může být také zkreslená také mým vnímáním a postoji. To, že jsem koučka, která ve sledované době koučovala, může ovlivnit interpretaci dat získaných v rámci výzkumu, neboť není možné plně eliminovat vliv mých názorů a postojů na sledovanou problematiku.

Je možné, že uváděné změny koučovacích témat v současné době (stres, vyhoření, úzkosti) mohou být ovlivněny také jinými souvislostmi jako je například začátek válečného konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou.

Tato práce se zaměřila na sledování souvislostí covidové pandemie a procesu koučování pouze z pohledu koučů. Mohlo by být zajímavé znát i pohled koučovaných, zejména co se týče efektivity koučování v on-line prostředí. Nabízí se například sledovat efektivitu on-line koučování z pohledu mladých lidí, manažerů či jiných skupin.

Práce zaměřená na souvislosti covidové pandemie a procesu koučování dosud nebyla realizována, a proto se domnívám, že může být prvním vstupem do hlubšího poznání těchto souvislostí.

8 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřuje na to, jak koučové v České republice popisují nástup covidové pandemie, jak se podle nich změnil proces koučování, řešená témata či formy jejich spolupráce s klienty. Tento výzkum si klade za cíl přispět k většímu náhledu na proces koučování v době po nástupu covidové pandemie v České republice. Dále pak prozkoumat souvislosti, které vidí koučové mezi covidovou pandemií a současnou podobou koučování.

Cíle byly specifikovány výzkumnými otázkami:

1. Jaké změny v procesu a formě koučování (např. oblasti koučování, řešená témata, způsob a podmínky setkávání, využívané techniky) pozorovali koučové po nástupu covidové pandemie?
2. Jaká byla podle koučů efektivita poskytovaných služeb během covidové pandemie?
3. Jaké změny pozorují koučové při své práci oproti období před nástupem covidové pandemie?

Odpovědi na výzkumné otázky byly obsaženy v tématech zpracovaných analýzou výsledků rozhovorů s devíti kouči. Zde předkládám přehled nejvýznamnějších zjištění:

- Dotazovaní koučové popisovali, že po nástupu pandemie u nich došlo ke změně odkoučovaných hodin. U pěti došlo ke zvýšení, u dvou pak ke snížení koučovacích schůzek (snížení bylo způsobeno péčí o děti, které zůstaly doma a obavou z on-line setkávání s klienty).
- Všichni respondenti výzkumu přešli na distanční formu koučování, přestože jen tři z nich měli s touto formou předchozí zkušenosti.
- Šest respondentů realizovalo koučování s rouškami nebo respirátory, tento způsob práce preferovali jak někteří koučové, tak koučovaní. Většina těchto koučů přiznala, že nedodržovala stanovené opatření a koučovala i bez roušky.
- Došlo k posunu koučovacích témat směrem ke zvládnutí strachu a úzkostí, zvládnutí vzniklých změn a sladění osobního a pracovního života.

- Přesun do on-line prostředí přinesl problém, jak používat techniky, které koučové rádi používají. Většina dotazovaných uvedla, že se přiklonila k čistě dotazovacím metodám. Koučové však používali i další techniky, nejčastěji myšlenkové mapy. Ti, kteří často využívali i jiné než čistě dotazovací techniky se shodli na tom, že nejdůležitější je nastavení a flexibilita kouče.
- Na základě potřeb klientů realizovali po nástupu covidové pandemie koučové v rámci koučovacích schůzek i poradenství, krizovou intervenci a využívali terapeutické techniky.
- Podle respondentů se náročnost na práci kouče v době po nástupu pandemie zvýšila.
- Efektivitu on-line koučování popisovali koučové nejednotně. Dva uvádí, že je efektivita nižší, jeden, že je stejná. Ostatní mluvili o tom, že jejich práce byla efektivní, koučování dosahovali svých cílů, ale vyjadřovali i pochybnosti, které vyplývaly z jejich nejistoty z práce v on-line prostředí, případně z toho, že jim není kontakt s klientem v on-line prostředí příjemný.
- Zaznělo, že efektivita koučování má souvislost s aktivním přístupem, kreativitou a autenticitou kouče.
- Popisované nevýhody on-line koučování (chybí small talk při příchodu, omezené neverbální projevy klienta, technické problémy, vyrušování) mohou mít vliv na schopnost kouče navázat vztah s klientem. Je tedy zásadní, jak koučové dokáží s riziky on-line koučování pracovat. Pro práci v on-line prostředí je tedy potřeba mít specifické dovednosti, aby koučové byli schopni navázat kvalitní vztah s koučovaným, např. vnímání mimiky, gest, tónu hlasu přes obrazovku.
- Při on-line koučování je podle respondentů potřeba více strukturovat setkání, více jej před setkáním informovat a pracovat na vytvoření dobrých technických podmínek spolupráce.
- Koučové v současné době v mnohem větší míře používají on-line formu koučování, přestože většina z nich stále preferuje osobní setkání s klientem.
- Koučové pozorují v současné době odklon od výkonového koučování směrem k osobním tématům. Řeší více témata zvládání stresu, vyhoření a úzkostí.

9 SOUHRN

Magisterská diplomová práce se zabývá tím, jak koučové v České republice popisují souvislosti covidové pandemie s jejich prací. Je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část.

První kapitola teoretické části přináší základní informace o koučování. Jsou zde uvedeny různé definice koučování i jeho vymezení vůči terapii, mentorování, tréninku dovedností a konzultacím. Jednotlivé prvky různých definic koučování uvádí Crkalová & Reithof (2012, 18): „*Původně se sloveso ‚to coach‘ používalo ve spojitosti se přepravními službami a znamenalo přepravit někoho z místa na místo, a to mají společné i všechny definice, formy a druhy koučování – ukázat někomu určitý směr a pomoci mu dosáhnout cíle, do které se rozhodl dospět.*“ V této kapitole nalezneme také popis koučovacího procesu a hlavních nástrojů koučování, např. stanovování cílů, kladení otevřených otázek, aktivní naslouchání, poskytování zpětné vazby apod. Koučování můžeme rozdělovat podle celé řady hledisek – podle zaměření, počtu osob, vztahu kouče k organizaci, jeho hloubky či přístupů, ze kterých vychází. I tomuto se věnuje první kapitola teoretické části.

Druhá kapitola teoretické části se věnuje základním informacím o covidové pandemii, aby dokreslila podmínky, ve kterých museli koučové pracovat.

Třetí kapitola nabízí výsledky zahraničních výzkumů, které se zabývaly souvislostmi mezi covidovou pandemií a koučováním. Tyto pak sloužily jako východiska pro moje šetření. Výzkum na toto téma jsem v České republice nenašla, proto jsem do této kapitoly zahrnula i informace z výzkumu, který mapoval poskytování psychosociálních služeb v této době na území České republiky.

Ve čtvrté kapitole obsahuje popis výzkumného problému a formulací cílů výzkumu i výzkumných otázek. Cílem práce bylo zjistit, jak popisují koučové v České republice nástup covidové pandemie, jak se podle nich změnil proces koučování, řešená témata či formy jejich spolupráce s klienty. Zjistit, jaké souvislosti vidí koučové mezi covidovou pandemií a současnou podobou koučování. Ambicí výzkumu bylo získat praktické doporučení pro realizaci koučování v době, kdy je kontakt lidí omezen.

Pátá kapitola popisuje výzkumný design a výzkumný soubor, obsahuje také způsob získávání a zpracování dat. Vzhledem k výzkumnému cíli a výzkumným otázkám byl zvolen kvalitativní přístup, konkrétně postup metody vytváření trsů s cílem seskupit výstupy do společných kategorií. Výzkumný soubor tvořilo 9 koučů, z toho 8 žen a 1 muž. Byli získáni formou záměrného výběru na základě těchto výběrových kritérií: absolvovaný akreditovaný kurz kouče, min. 5 let koučovací praxe, ochota zúčastnit se výzkumného šetření. Data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů realizovaných jak na osobních schůzkách, tak v prostředí aplikace ZOOM. Sběr dat proběhl v lednu 2023.

V kapitole Práce s daty a jejími výsledky je věnován prostor jejich podrobnému popisu včetně výroků respondentů. K prezentaci výsledků byla zvolena struktura textu dle vytvořených kategorií a podkategorií, které mají vazbu na položené výzkumné otázky. Jednalo se o těchto pět kategorií: pozorované změny koučování po nástupu covidové pandemie, používané koučovací techniky, efektivita on-line koučování, pozorované změny současného koučování oproti období před nástupem covidové pandemie, náročnost profese kouče. V závěru této kapitoly jsou výsledky z realizovaných rozhovorů shrnuty.

Výsledky výzkumu ukázaly, že respondenti po nástupu covidové pandemie pozorovali řadu změn. V první řadě dotazovaní popisovali, že po nástupu pandemie došlo ke změně odkoučovaných hodin. U pěti došlo ke zvýšení, u dvou pak ke snížení koučovacích schůzek. Snížení bylo spojeno zejména s problémy jak skloubit pracovní povinnosti s péčí o děti, které v té době nechodily do školy.

Všichni respondenti výzkumu přešli na distanční formu koučování (telefon, on-line aplikace), přestože jen tři z nich měli s touto formou předchozí zkušenosti. Situaci jim komplikoval fakt, že neexistovaly žádné metodiky, návody či školení, jak tímto způsobem koučovací služby poskytovat. Lépe tuto situaci zvládali ti koučové, kteří měli dřívější zkušenost s on-line koučování. Ti nezaznamenali rozdíl v množství realizovaných schůzek, případně popisovali jejich nárůst.

Šest respondentů realizovalo koučování s rouškami nebo respirátory, tento způsob práce preferovali jak někteří koučové, tak koučovaní. Většina těchto koučů přiznala, že nedodržovala stanovené opatření a koučovala i bez roušky. Schůzky byly ztíženy nejistotou, jak to s nošením roušky bude a vzájemný vztah mohl být narušen různými postoji k potřebnosti roušky. Rouška ztěžovala vnímání neverbálních projevů klienta a mluvení s ní bylo unavující jak pro kouče, tak koučované.

Patrný je posun koučovacích témat směrem ke zvládnání strachu a úzkostí, zvládnání vzniklých změn a sladění osobního a pracovního života. Problémem bylo také používání technik, které koučové rádi používají, v on-line prostředí. Dotazovaní koučové rádi pracují s koučovacími kartami, vizualizací, prací s tělem či prostorem, imaginativními technikami. Většina dotazovaných uvedla, že se v on-lineu přiklonila k čistě dotazovacím technikám, neboť nevěděla, jak s jinými technikami pracovat. Postupně zkoušeli i další techniky, někdy s rozdílnými výsledky. Ti, kteří často využívali i jiné než čistě dotazovací techniky se shodli na tom, že nejdůležitější je nastavení a flexibilita kouče. Jako důležitá se také jeví technická zdatnost kouče pro práci s počítačem a on-line aplikacemi. Na základě potřeb klientů realizovali po nástupu covidové pandemie koučové v rámci koučovacích schůzek i poradenství, krizovou intervenci a využívali terapeutické techniky.

Podle respondentů se náročnost na práci kouče v době po nástupu pandemie zvýšila. Koučové museli bojovat se strachem o zdraví své i svých blízkých, i se strachem o to, jak se uживí. Práci jim ztěžovala atmosféra strachu ve společnosti a neustále se měnící vládní nařízení. Respondenti zapojení do výzkumu se věnovali různým technikám zvládnání zátěže a většina z nich využívala supervize, aby toto náročné období zvládli.

Efektivitu on-line koučování popisovali koučové nejednotně. Dva uvádí, že je efektivita nižší, jeden, že je stejná. Ostatní mluvili o tom, že jejich práce byla efektivní, koučování dosahovali svých cílů, ale vyjadřovali i pochybnosti, které vyplývaly z jejich nejistoty z práce v on-line prostředí, případně z toho, že jim není kontakt s klientem v on-line prostředí příjemný. Zaznělo, že efektivita koučování má souvislost s aktivním přístupem, kreativitou a autenticitou kouče. Popisované nevýhody on-line koučování (chybí small talk při příchodu, omezené neverbální projevy klienta, technické problémy, vyrušování) mohou mít vliv na schopnost kouče navázat vztah s klientem. Ta je pro efektivitu spolupráce klíčová. Je tedy zásadní, jak koučové dokáží s riziky on-line koučování pracovat. Pro práci v on-line prostředí je také potřeba mít specifické dovednosti, aby koučové byli schopni navázat kvalitní vztah s koučovaným, např. vnímání mimiky, gest, tónu hlasu přes obrazovku. Při on-line koučování je podle respondentů potřeba více strukturovat setkání, více před setkáním informovat klienta a pracovat na vytvoření dobrých technických podmínek spolupráce.

Koučové v současné době v mnohem větší míře používají on-line formu koučování, přestože většina z nich stále preferuje osobní setkání s klientem. Další pozorovanou

změnou je odklon do výkonového koučování směrem k osobním tématům. Koučové řeší více než dříve témata zvládnání stresu, vyhoření či úzkosti.

Realizovaný výzkum má také svá omezení. Může být zkreslen tím, na koho byl zacílen. Do výzkumu se zapojili jen ti, kteří během pandemie pracovali. Řada koučů zůstala doma a nepracovala, a to z toho důvodu, že se musela věnovat dětem, které nechodily do škol, nebo proto, že nebyli ochotni přejít do on-line koučování. Další zkreslení může být způsobeno mou osobou – mým vnímáním a postoji, neboť jsem ve sledované době také koučovala. Je také možné, že uváděné změny koučovacích témat v současné době (stres, vyhoření, úzkosti) jsou ovlivněny i jinými souvislostmi, jako je například začátek válečného konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou.

Práce zaměřená na souvislosti covidové pandemie a procesu koučování dosud nebyla realizována, a proto se domnívám, že může být prvním vstupem do hlubšího poznání těchto souvislostí.

LITERATURA

- Aafjes-van Doorn, K., Békés, V., & Prout, T. A. (2020). Grappling with our therapeutic relationship and professional self-doubt during COVID-19: will we use video therapy again? *Counselling Psychology Quarterly*, 1-12.
<https://doi.org/10.1080/09515070.2020.1773404>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Grada.
- Backhaus, A., Agha, Z., Maglione, M. L., Repp, A., Ross, B., Zuest, D., & Rice-Thorp, N. M. (2012). Videoconferencing psychotherapy: a systematic review. *Psychological Services*, 9(2), 111-131. <https://doi.org/10.1037/a0027924>
- Batastini, A. B., Paprzycki, P., Jones, A. C. T., & MacLean, N. (2021). Are videoconferenced mental and behavioral health services just as good as in-person? A meta-analysis of a fast-growing practice. *Clinical Psychology Review*, 83.
<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2020.101944>
- BBC News. (2020). Covid: Why is coronavirus so deadly? *www.bbc.com*. Staženo z <https://www.bbc.com/news/health-54648684>
- Bachman, D. (2020). The economic impact of COVID-19. *www2.deloitte.com*. Staženo z <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/economic-impact-covid-19.html>
- Békés, V., Aafjes-van Doorn, K., Luo, X., Prout, T. A., & Hoffman, L. (2021). Psychotherapists' challenges with online therapy during COVID-19: concerns about connectedness predict therapists' negative view of online therapy and its perceived efficacy over time. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.705699>
- Bienkowska, A., Koszela, A., Salanacha, A., & Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS ONE* 17(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364>
- Birch. P. (2005). *Koučování*. CP Books.

- CIPD. (2020). CIPD Coronavirus webinar series: Research insight into the impact of COVID-19 on employees' working lives. Staženo z <https://www.cipd.co.uk/knowledge/coronavirus/webinars/research-insight-working-lives-26-may-2020#gref>
- Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Grada.
- Crkalová, A., & Riethof, N. (2012). *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Management Press.
- Ernest, B. (2020). Jak na psychoterapii online: Praktický průvodce pro psychoterapeuty. *Psychoterapie: praxe-inspirace-konfrontace, 1*, 55-62. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=895337>
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management, 31*, 829-848.
- Fisher-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Portál.
- Furman, B., & Ahola, T. (2007). *Change through cooperation: Handbook of Reteaming, the art of motivating people to change what they want to change*. Helsinki brief therapy institute.
- Gallwey, P. (2010). *Inner game pro manažery*. Management Press.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Grada.
- Irving, J. (2021). How have workplace coaches experienced coaching during the Covid-19 pandemic? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15*(2), 37-54. <https://doi.org/10.24384/6JAB-TV65>
- Jochmannová, L. (2021). Možnosti on-line psychosociální péče pro situace omezeného přímého kontaktu – zpráva o projektu. *E-psychologie, 15*(2), 72-74. <https://doi.org/10.29364/epsy.404>
- Jones, G., & Gorell, R. (2013). *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče. Komplexní poradenství k obohacování lidí*. Pragma.
- Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Grada.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Grada.

- Humer, E., Stippl, P., Pieh, Ch., Pryss, R., & Probst, T. (2020). Provision of psychotherapy during the COVID-19 pandemic among Czech, German and Slovak psychotherapists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph17134811>
- Kingston, N. (2022). *Coaching during Challenging Times: An Exploratory study into the impact of the COVID-19 Pandemic on Coaching in Ireland*. National College of Ireland. <https://norma.ncirl.ie/5883/1/nicolakingston.pdf>
- Knight, S. (2011). *NLP v praxi: Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti*. Management Press.
- Lister-Ford, Ch. (2006). *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. Portál.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada.
- Napper, R., & Newton, T. (2010). *Taktika transakční analýzy*. Grada.
- Navarová, S., Mynářová, J., & Zouharová, J. (n. d.). Integrace v koučování. www.sylvienavarova-cz.webnode.cz. Staženo z <https://sylvienavarova-cz.webnode.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>
- Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Alfa Publishing.
- Passmora, J., Liu, Q., Tee, D. & Tewald, S. (2022). The impact of COVID-19 on coaching practice: results from a global coach survey. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. <https://doi.org/10.1080/17521882.2022.2161923>
- Pavela, L. (2016). Koučů jsou u nás 4000. Jak poznat kvalitního? *E15*, 15.9.2016 Staženo z <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/koucu-jsou-u-nas-4000-jak-poznat-kvalitniho-1321214>
- Pierce, B. S., Perrin, P. B., & McDonald, S. D. (2020). Demographic, organizational, and clinical practice predictors of U.S. psychologists' use of telepsychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 51(2), 184-193. <http://doi.org/10.1037/pro0000267>
- Possehl, G., & Kittel, F. (2008). *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní*. Grada.
- Rosol, P. (2021). Efektivní používání Microsoft Teams v době postpandemické. *Softwareone.com*. Staženo z <https://www.softwareone.com/cs-cz/blog/articles/2021/01/12/fw-efektivni-pouzivani-microsoft-teams-v-dobe-post-pandemicke>

- Ryšavý, J. (2021). Trendy v online vzdělávání, reakce na COVID-19 a distanční výuka: M-Learning. *Medium.com*. Staženo z <https://medium.com/edtech-kisk/trendy-v-online-vzděláván%C3%AD-reakce-na-covid-19-a-distančn%C3%AD-výuka-m-learning-a79bd9288270>
- Sahin, D. R., Aslan, M., Demirkaya, H., & Atesoglu, H. (2022). The effect of COVID-19 on employees' mental health. *Scientific Reports*. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-18692-w>
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 204–221. <https://www.jstor.org/stable/41318046>
- Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2006). *Systemická terapie a poradenství*. Cesta.
- Státní zdravotní ústav, & Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR (2022). COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění. Staženo z: <https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace>
- Státní zdravotní ústav (2022). COVID-19: cesty přenosu. Staženo z: <https://www.nzip.cz/clanek/1062-covid-19-cesty-prenosu>
- Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky zakotvené teorie*. Albert.
- Sucala, M., Schnur, J. B., Brackman, E., Constatino, M. J., & Montgomery, G. H. (2013). Clinicians' attitudes toward therapeutic alliance in etherapy. *Journal of General Psychology*, 140(4), 282-293. <https://doi.org/10.1080/00221309.2013.830590>
- Suchý, J., & Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi*. Grada.
- Šimová, B., Černý, J., & Šustrová, M. (2012). *Kariérové poradenství na středních školách*. Tribun EU.
- Sluková, P., Jochmannová, L., Gergely, O., Palová, K., Petrová, E., Rumlerová, T., Charvát, M., & Valentová, I. (2022). *Metodika videokonferenčního kontaktu pro oblast sociálních služeb*. Univerzita Palackého v Olomouci. <https://doi.org/10.5507/uff.22.24461359>

- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology, 9*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Terblanche, N. H. D. (2022). Coaching during a crisis: Organizational coaches' praxis adaptation during the initial stages of the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development Quarterly, 1-20*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21490>
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching. An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55* (2), 94. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.2.94>
- Whitmore, J. (2011). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Management Press.
- Winkler, P., Mohrová, Z., Mladá, K., Kuklová, M., Kagstrom, A., Mohr, P., & Formánek, T. (2021). Prevalence of current mental disorders before and during the second wave of COVID-19 pandemic: An analysis of repeated nationwide cross-sectional surveys. *Journal of Psychiatric Research, 2021, 139*, 167–171. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2021.05.032>.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 124-133. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.124>
- Wood, D. (2012). *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. L. Pejchal.

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Abstrakt v českém jazyce
2. Abstrakt v anglickém jazyce
3. Příklad pokládaných otázek
4. Ukázka z rozhovoru s Cecilíí

Příloha 1: ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Souvislosti mezi covidovou pandemií a procesem koučování

Autor práce: Ing. Bc. Hana Kučová

Vedoucí práce: Doc. Matúš Šucha, Ph.D.

Počet stran a znaků: 78 stran, 136 525 znaků

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 54

Abstrakt (800–1200 zn.):

Cílem práce je zjistit, jak popisují koučové v České republice nástup covidové pandemie, jak se podle nich změnil proces koučování, řešená témata či formy jejich spolupráce s klienty. Zjistit, jaké souvislosti vidí koučové mezi covidovou pandemií a současnou podobou koučování. Výzkum je kvalitativní, konkrétně je zvolena metoda vytváření trsů s cílem seskupit výstupy do společných kategorií. Výzkumný soubor tvoří 9 koučů, z toho 8 žen a 1 muž, kteří byli vybráni formou záměrného výběru. Data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky ukázaly, že koučové po nástupu covidové pandemie pozorovali řadu změn (počet odkoučovaných hodin, přechod na distanční formu spolupráce, koučování s rouškami, posun koučovacích témat, úprava koučovacích technik, realizace jiných forem spolupráce, zvýšení náročnosti profese). V rámci výzkumu se dotazovaní vyjadřovali k efektivitě on-line koučování, tuto však popisovali nejednotně. Zaznívalo, že klíčové je mít specifické dovednosti potřebné pro práci v on-line prostředí. V současné době koučové používají on-line formu v mnohem větší míře než před pandemií. Patrný je také odklon od výkonového koučování směrem k osobním tématům.

Klíčová slova: koučování, on-line, COVID

Příloha 2: ABSTRACT OF THESIS

Title: Links between the covid pandemic and the coaching process

Author: Ing. Bc. Hana Kučová

Supervisor: Doc. Matúš Šucha, Ph.D.

Number of pages and characters: 76 stran, 136 525 znaků

Number of appendices: 4

Number of references: 54

Abstract (800–1200 characters):

The aim of the work is to find out how coaches in the Czech Republic describe the onset of the covid pandemic, how, according to them, the coaching process has changed, the topics addressed or the forms of their cooperation with clients. To find out what connections coaches see between the covid pandemic and the current form of coaching. The research is qualitative, specifically, the method of creating clusters is chosen with the aim of grouping outputs into common categories. The research group consists of 9 coaches, of which 8 are women and 1 is a man, who were selected through purposive sampling. Data were obtained through semi-structured interviews. The results showed that coaches observed a number of changes after the onset of the covid pandemic (number of coaching hours, transition to a distance form of cooperation, coaching with masks, shifting of coaching topics, adjustment of coaching techniques, implementation of other forms of cooperation, increase in the demands of the profession). As part of the research, the interviewees commented on the effectiveness of online coaching, but described it inconsistently. It was said that the key is to have the specific skills needed to work in an online environment. Currently, coaches are using the online format to a much greater extent than before the pandemic. There is also a noticeable shift away from performance coaching towards personal topics.

Key words: coaching, on-line, COVID

Příloha 3: PŘÍKLAD POKLÁDANÝCH OTÁZEK

- Jaké je vaše vzdělání v oboru? Jak dlouho práci kouče vykonáváte? Jaký máte výcvik?
- Kdo jsou vaši nejčastější klienti? Na jakou oblast koučování se zaměřujete?
- Jaké jsou vaše oblíbené koučovací techniky?
- Jak probíhalo koučování v době lockdownů a restrikcí?
- Jak vás ovlivnila covidová pandemie při poskytování koučovacích služeb? *Došlo k nárůstu či poklesu poptávky? Co jste musel/a zohlednit či přizpůsobit?*
- Jak se změnilo koučování během pandemie z pohledu oblastí koučování, řešených témat, motivace klienta, počtu schůzek, způsobů a podmínek setkávání, využívaných koučovacích technik atd.?
- Co se vám osvědčilo při realizaci koučování v době, kdy bylo omezeno osobní setkávání lidí? Co vám nejvíce pomohlo?
- Jaký vliv měla covidová pandemie na výsledky vašich klientů?
- Jak probíhá koučování v současné době, kdy už nejsou žádné restriktce?
- Jak se koučování změnilo v současné době, tzn. v období kdy už nejsou žádné restriktce.
- Čím vás „doba covidová“ obohatila? Co jste se díky ní naučil/a? Co využijete ve své další praxi?

Příloha 4: UKÁZKA Z ROZHOVORU S CECÍLIÍ

A do on-linu jsi nakonec šla nebo nešla?

Do on-linu jsem nakonec šla a mám spoustu kolegů, kteří říkají koučink online, to je to nejlepší, protože nemusím jezdit, protože klient nemusí jezdit a tak něco jsem si tam našla, že je OK. Ale není mi to blízké právě proto, že mám ráda ty karty. Mám ráda to, že si kreslíme, že koukáme na jeden papír, tak to mě tam chybí a nedokázala jsem to tam dostat. Tak když jsem ucítila příležitost, že se můžeme vrátit do offlinu, tak jsem to rychle využila.

A jak si pracovala v on-linu? Co jsi využívala?

Co jsem používala? Tak u těch manažerských věcí je taková klasika GROW, protože to se dá namalovat všude. To se dá využít plošně, takže to je fajn. A to, co jsem potom využívala, tak jsou hodně myšlenkové mapy. Opravdu ten klient si kreslil pro sebe, v podstatě to nebylo špatné, teď jak nad tím přemýšlím, protože on musel vysvětlovat ty svoje souvislosti a to malování, protože já jsem mu na ten papír neviděla, takže on musel vysvětlovat a říkat mi to, co tam má. A vlastně takhle nad tím přemýšlet. Tak to bylo fajn a teď jsem chtěla říct ještě jednu věc a ta mě vypadla. A to byla nějaká ta interaktivní, ale teď si nevzpomenu.. to GROW, určitě myšlenkové mapy ano a hodně se používala to “představ si když” - toto bylo fajn i v tom online. Nabízela jsem při tom klientům i sdílení obrazovky, ale v devadesáti procentech opravdu řekli, že je to brzdí a já jsem měla jakoby stejný pocit. Jo, že když jestli mám malovat na papír a nebo jestli mám malovat na sdílenou obrazovku a nebo vůbec, tak si radši vyberu, že vůbec. Fakt jsme přišli na to, že teda i já jsem si pořád dělala poznámky ručně z toho koučování, takže to bylo takové jako opravdu z nouze ctnost, prostě tím, že to byl ten online.

Jaké jsou podle tebe výhody on-line koučování?

Tak určitě obrovskou výhodou on-line je ta časová efektivita. To si myslím, že platí o všech online setkáních. A i to, že je to v té aktuální chvíli, kdy to ten člověk potřebuje, tak se to dá řešit. A v podstatě to je asi tak jako jediná výhoda, protože na druhou stranu je to i to, že třeba v rámci jednoho projektu jsem koučovala studenty a ty jsme koučovali online, protože to byly třeba Pražáci, Brňáci a tak dále. Tak v tom to bylo fajn, že jsme se dostávali vlastně ke klientům, ke kterým bychom se normálně nedostali.

A proč ti to nevyhovovalo?

Proč mi to nevyhovovalo..., tak je určitě taková nějaká řeč těla, to, že do toho ta technika pořád vstupuje, že je ten zvuk opožděný, takže se mi jako hůř nacíťovalo na toho klienta. To je jedna věc, druhá věc je, že často ti lidé, kteří byli koučováni, tak byli v kanceláři, to znamená, byli nebyli jakoby v openu. Protože tam nebylo to nacíťování na klienta a taky to, že vlastně oni byli třeba v těch kancelářích, takže nebyli přepnutí - když člověk jede někam, tak má možnost se jako odpoutat do té reality, připravit se na to setkání. Takhle oni skončili jeden meeting a přešli na koučink, takže to bylo ne vždycky vhodné. A taky to, že vlastně je neustále rušily nějaké externí vlivy. Ať už to byly děti doma, ať už to byli kolegové, ať už vám někdo jako zatukal na dveře, takže to bylo vlastně takové nesoustředěné, že když přijíždí třeba klienti sem za mnou, tak prostě vědí, že budou tady, že na to máme klid, že po nich nikdo nic nechce, že telefon odloží u dveří a můžou se mnohem více soustředit na to téma.

A když by si měla poměřit efektivitu koučování v onlinu a normálně, jak ji vnímáš?

Těžko říct, nikdy jsem nepřemýšlela nad tím, jak to změřit. Vždycky jsem do toho šla přes ten pocit, že mě to není příjemné, tak ten efekt určitě nebude a nemůže být. Na druhou stranu, já si myslím, že je to hodně dáno věkem a tím, jestli ten člověk naskočí do toho online z té pozice, že už byl koučovaný fyzicky, to znamená, už jsme se setkávali offline a nebo je to pro něho nová zkušenost to koučování a začíná rovnou v online, protože měla jsem skupinu talentů z jedné firmy, kterou jsme koučovali a tím, že oni byli Plzeňáci, Ostraváci a tak dále, tak vlastně oni sami si vybrali tu formu, že chtějí být koučováni online. V rámci té efektivitu tam to celkem šlapalo, protože oni neznali tu variantu jakoby fyzického nebo fyzicky jsme se samozřejmě potkali, ale vlastně neměli tu zkušenost s koučováním žádnou a ten online byl první a tam třeba zpětné vazby na to byly velmi dobré.

Čím myslíš, že to je?

Protože prostě nemají tu zkušenost, protože a jednak taky to byli hodně mladší lidé. To znamená, že si myslím, že generačně jim je ten online daleko bližší než těm lidem starším. Takže když jsem měla nějaké manažery, kterým bylo kolem padesáti, tak ti řekli, ale už můžu přijet za váma, že jo, a už se vyloženě těšili na to, až si tady jako dají kafe, až si spočnou a tak dál. Takže si myslím, že jednak je to tou zkušeností a jednak je to i tím věkem.