

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**

**Vzdělání v oblasti koučování a jeho efekt pro  
managerskou praxi**

Bakalářská práce

Autor: Adam Balihar

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Hradec Králové

Srpen 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690.

V Hradci Králové dne 15.8.2022

Adam Balihar

## **Poděkování**

Chtěl bych tímto poděkovat Mgr. Gabriele Slaninové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady, odborný dohled, ale hlavně trpělivost, obdivuhodnou ochotu a všestrannou pomoc, kterou mi v průběhu zpracovávání bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří mi poskytli rozhovory za účelem získávání údajů, pro výzkumnou část práce.

## **Anotace**

Cílem práce je popsat a analyzovat koučovací přístup v kontextu manažerské praxe a zjistit reflexi subjektivně vnímaného přínosu vzdělání v oblasti koučinku u managerů pro ně samotné a pro jejich práci.

S ohledem na cíl práce je zvolena kvalitativní výzkumná strategie, data jsou získávána za využití polostrukturovaného rozhovoru, analýza dat je inspirována zakotvenou teorií.

Analýza výsledků šetření přinesla informace o důrazu managerů na dlouhodobé a systematické vzdělávání v oblasti koučinku, snaze se dále v této oblasti vzdělávat pro konkrétní pozitivní přínosy v osobní i profesní/pracovní oblasti.

Klíčová slova: management, manager, koučovací přístup, vzdělání

## **Annotation**

The aim of the thesis is to describe and analyze the coaching approach in the context of managerial practice and to find out the reflection of the subjectively perceived benefits of coaching education for managers for themselves and for their work.

Given the aim of the thesis, a qualitative research strategy is chosen, data is collected using semi-structured interviews, and data analysis is inspired by grounded theory.

The analysis of the survey results yielded information about the managers' emphasis on long-term and systematic education in coaching, and their desire to further their education in this area for specific positive benefits in personal and professional/work domains.

**Keywords:** management, manager, coaching approach, education

## Obsah

1. Cíl .....	vi
2. Metodika.....	vii
3. Úvod .....	1
4. Management jako umění vedení a řízení lidí.....	3
4.1 Osobnost a profese manažera .....	5
5. Koučování jako nástroj vedení lidí.....	7
5.1 Kouč.....	8
5.1.1 Vzdělávání v koučování .....	9
5.2 Manager jako kouč.....	11
5.3 Koučovací přístupy efektivní v manažerské praxi .....	12
6. Výzkumné šetření.....	18
6.1 Cíl výzkumu a výzkumná strategie.....	18
6.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů .....	19
6.3 Průběh šetření a etika výzkumu .....	21
6.4 Analýza získaných dat .....	21
6.5 Diskuse výsledků .....	29
7. Závěr.....	32
8. Literatura a prameny.....	34
9. Přílohy .....	39
9.1 Koučovací nástroje .....	39
9.2 Scénář rozhovoru .....	43
9.3 Zpracovaný anonymizovaný rozhovor .....	44

## 1. Cíl

Cílem práce je popsat a analyzovat koučovací přístup v kontextu a manažerské praxe a zjistit reflexi subjektivně vnímaného přínosu vzdělání v oblasti koučinku u managerů pro ně samotné a pro jejich práci.

Pro splnění cíle výzkumného šetření jsou formulovány následující výzkumné otázky:

### **HVO: Jaká je zkušenost managerů se vzděláváním v oblasti koučinku?**

DVO1: S jakým typem vzdělávání v oblasti koučování mají respondenti zkušenost?

DVO2: Jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku osobně pro sebe?

DVO3: Jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku pro jejich práci?

## 2. Metodika

S ohledem na cíl práce je zvolena kvalitativní výzkumná strategie, data jsou získávána za využití polostrukturovaného rozhovoru, analýza dat je inspirována zakotvenou teorií.

Kvalitativní výzkumný design předpokládá práci s podrobnými daty, získanými od několika málo respondentů. V tomto případě jsou data generována z rozhovorů a podrobena otevřenému kódování dle následujícího postupu. Přepis rozhovorů je opatřen tzv. kódy (témata – slova, slovní spojení v textu, která se úzce vztahují k výzkumné otázce). Kódy jsou voleny vhodně tak, aby obsahovaly konkrétní jevy a dle vzájemné podobnosti a vztahů jsou zahrnuty do obecnějších kategorií a konceptů. Každá kategorie se vyznačuje určitými charakteristikami – vlastnostmi a tyto jsou zde obsaženy v rámci dimenzí.[39]

Výsledky analýzy jsou shrnuty v pasáži věnované diskusi výsledků a v mezích možností kvalitativního přístupu zobecněny v závěru práce.



### 3. Úvod

Koučování patří mezi metody rozvoje lidského potenciálu. Je založeno na filozofii, že lidé nejlépe rostou, když jim dáme prostor a povzbudíme jejich osobní aktivitu a úsilí. Koučování obsahuje několik prvků ze sportovního koučování, jako je týmová práce, vyhledávání a rozvoj potenciálu. Na rozdíl od sportovního koučování zde ovšem nejsou žádné dobré nebo špatné výsledky. Koučování je také postaveno na důsledném optimismu. V tomto ohledu hraje podstatnou roli nejen koučovací přístup jako takový, ale také kouč. Ten pomáhá koučovanému nejprve zformulovat cíl, na kterém budou pracovat, klade koučovanému otevřené, nenávodné otázky, které ho provázejí na cestě k danému cíli. Gallwey (2010) vystihl podstatu, když napsal, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.

Téma bakalářské práce jsem zvolil mj. z důvodu osobní motivace realizovat vlastní podnikatelskou činnost, případně se profesně uplatnit jako manager. V rámci osobních zkušeností s managery jsem shledal, že většina z nich „vede“ lidi negativní motivací, zastrahováním. Jsem si vědom, že zkušenosti jednotlivce nelze zobecnit na celkovou populaci. Nicméně mě mj. přivedly k tendenci vyhledávat informace o možných přijatelnějších způsobech vedení lidí a zabývat se, i vzhledem k oboru mého studia tím, jak vést zaměstnance za zachování vzájemného respektu, možnosti seberealizace, rozvoje potenciálu, dobré psychické pohody na pracovišti a patřičných pracovních výkonů, pokud možno všech zúčastněných. Za jednu z těchto cest lze považovat koučovací přístup, který se vykazuje partnerským komunikačním rámcem manažera a pracovníka a jeví se prospěšný pro oba – kouče i koučovaného.

V roce 2016 provedla největší světová organizace profesionálních koučů ICF (mezinárodní federace koučů) výzkum, který měl za cíl zjistit aktuální situaci koučinku ve světě mezi managery. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 137 zemí světa, zapojilo se 15 380 respondentů. Studii prováděla společnost PricewaterhouseCoopers LLP po dobu šesti měsíců. Na 16% zúčastněných uvedlo, že jsou manažeři/lídři, rozvojoví manažeři, nebo ředitelé a využívají koučovací dovednosti. Na 73% dotázaných absolvovalo schválený nebo akreditovaný výcvik specifický pro kouče. Celkem 54% managerů a vedoucích využívají koučovací znalosti, přístupy a dovednosti se svými týmy a skupinami. Zbývajících 46% uvedlo,

že používají koučovací přístupy v běžném životě, nebo na rozšíření svých manažerských dovedností. [27]

Z výše zmíněných důvodů a s ohledem na uvedené výsledky mě podrobněji zajímá, jaký význam má vzdělávání v koučovacím přístupu pro konkrétní managery ve dvou oblastech jejich života – osobní a profesní.

## 4. Management jako umění vedení a řízení lidí

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [12]*

Slovo management je složeno ze dvou původních latinských slov „manus“ (ruka) a „agere“ (činit) a poté převzato z anglického výrazu „to manage“. Jeho podstatu tedy můžeme sledovat v tendenci dosahovat, řídit a spravovat. Management lze chápat též jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat pro fungování a splnění všech cílů organizace. K tomuto se používají zpravidla čtyři základní funkce managementu: plánování, organizace, vedení lidí a kontrola. [12]

**Plánování** patří k jedním z hlavních činností manažera. Díky plánování si lze stanovit budoucí stav organizace a metody, pomocí nichž se dospěje k cílům organizace. Manager tvoří plán na daný časový úsek z důvodu, protože nelze řešit všechny problémy v průběhu práce, a díky plánu jim dokáže předejít. Též určuje koordinaci uvnitř organizace. Z pohledu času rozlišujeme plány strategické, též jako dlouhodobé (nad tři roky), taktické (v rozmezí jednoho až dvou let) a operativní, neboli krátkodobé (do jednoho roku). Každý správný plán musí dávat odpovědi na otázky kdo, co, kdy a jak. Pořadí plánů určuje především prioritizace pro organizaci. Postup při sestavování plánu se odvíjí především od záměrů organizace a je třeba si zvolit vhodné a reálné cíle. [32]

**Organizování** je další manažerská činnost, která se řadí mezi hlavní schopnosti. Organizování spočívá v systematickém uspořádání daných postupů a činností, aby bylo možné dosáhnout plánů a cílů organizace. Dále je úkolem organizování najít ideální specializaci zaměstnance na pracovišti. Díky tomu je pracovní výkon efektivnější, produktivnější a manager může mít větší kontrolu nad samotným zaměstnancem. [33]

**Vedení lidí** uplatňuje manager na své podřízené. Není jasně definováno, jak by mělo vedení probíhat, vše záleží na managerovi a jeho přístupu, zkušenostech, vlastnostech, postoji a případně konkrétní události, ve které se nachází (viz kapitola 4.1 Osobnost a profese manažera). [34]

**Kontrola** je další ze základních manažerských funkcí. Kontrola sleduje aktivity a prověřuje, zda dochází ke shodě u výsledku s prvotním zadáním. Díky kontrolám lze objevit poruchy a chyby, na které bychom jinak nepřišli a zřídit proti nim opatření. Hlavním cílem kontroly je především ujištění, že se věci ubírají správným směrem a

dochází tím pádem k bezproblémovému plnění cílů. Nejčastější typy kontrol bývají vnitřní, preventivní, průběžná a zpětná. Díky kontrole lze efektivně využívat plánování. [35]

K hlavním pilířům managementu patří též níže uvedené zdroje. Bez těchto zdrojů by management tak, jak ho známe, nemohl existovat, ať už se jedná o zdroje finanční, informační, časové, nebo lidské. Jak vidno z textu i z praxe, zdroje spolu velice těsně souvisí a navzájem se mohou ovlivňovat. Aby manager zdroje efektivně využil, musí správně používat jejich postupy, přístupy a principy.[12]

**Finanční zdroje** jsou v dnešní době jedny z hlavních. Při nedostatku finančních zdrojů výrazně klesá vývoj a rozvoj společnosti. Často za to může právě neschopnost managementu správně a efektivně těchto zdrojů využívat. Naopak při správném zacházení a dostatku finančních zdrojů může firma pokračovat ve svém vývoji a výrobě. Finanční zdroje by měly být prostředkem k dosažení daných cílů firmy a měly by být využívány ve prospěch vývoje a rozšiřování firmy, nikoli ovšem hlavním cílem. [12]

**Informační zdroje.** Všechny druhy systémů využívají informace ke své činnosti. Management potřebuje informace mj. proto, aby se mohlo správně rozhodovat, bez informací by nemohlo nic existovat. Informace jsou také potřeba ke komunikaci, jsou její nedílnou součástí. Znalost a praktická dovednost předávání informací patří k důležitým aspektům manažerské profese.

Manager má volit vhodný styl komunikace s ohledem na individualitu spolupracovníků a zaměstnanců, se zřetelem k typu úkolu a časovém rámci, v němž je nutno úkol splnit. [12]

**Časové zdroje.** Spousta věcí a procesů běží příliš rychle a některé naopak velice pomalu, navzdory požadavkům. Mnohé procesy vyžadují okamžité reakce, aby nedošlo ke ztrátám potřebných zdrojů. Na druhé straně existují procesy, které vyžadují pozvolný průběh, ze stejného důvodu – aby se eliminovaly ztráty zdrojů. Úkolem managementu je toto rozpoznat a vést, případně vhodně delegovat. Toto se v dnešní době může jevit jako náročné, vzhledm k tomu, že informací je stále více, ale čas zůstává stejný. [12]

**Lidské zdroje** jsou nejvíce cenné a využíváné. Lidé totiž zatím na rozdíl od systémů dokáží myslet a inovovat, což je pro management velice důležité. Lidé také určují a používají všechny zdroje. Lidé se také dokáží velice rychle adaptovat na měnící se podmínky.

Management dokáže pozitivně působit na lidi, aby mysleli, inovovali a rozvíjeli svůj potenciál. Obvykle lidé dokáží docílit značně lepších výsledků, než které doposud dělají, nebo je od nich očekáváno. Každá inovace je důsledek tvořivého myšlení, ovšem ne každý člověk dokáže mít tvořivé myšlení, ale existují způsoby, jak tvořivost rozvíjet. Zaměstnanci v tom může vypomoci prostředí, efektivní motivace, přístup manažera, školení od zaměstnavatele, nebo především koučovací přístupy, které se snaží v zaměstnancích rozvíjet vlastní myšlení, kreativitu, potenciál a právě zmíněnou inovaci.

#### 4.1 Osobnost a profese manažera

Manager v organizaci je člověk, který zodpovídá za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Lze ho chápat jako každého vedoucího pracovníka, který zodpovídá za zaměstnance a jejich práci. Úkolem manažera je řídit, plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. Zabývá se též odměňováním a zaměstnaneckými výhodami, dalším vzděláváním pracovníků a bezpečností práce.[13] Úkolem managerů je též včas identifikovat čeho má být dosaženo, a jak toho dosáhnout.[12] Whitmore (2014) znázorňuje různé styly řízení. Od příkazování po volné rozhodování. Průběh těchto stylů je rozepsán podrobněji níže.

Sdělovat nebo **příkazovat** je nejenom rychlé a snadné, ale současně tento styl přináší pocit, že má manager věci pod kontrolou. Pokud se tým/jednotlivec ocitne v časovém presu, může manager dávat jasné pokyny, i ve formě příkazů o tom, co je potřeba udělat. Ovšem manager, který za každých okolností a bez ohledu na situaci příkazuje, demotivuje své podřízené a svým stylem jednání může vytvářet atmosféru strachu. V jeho přítomnosti se chovají jinak než, když se nedívá, což poté vede ke špatnému výkonu a lajdáctví, nebo dokonce k poškozování zařízení a jiných forem tiché sabotáže. Podřízení poté ani nedávají své pocity najevo, ani se nesnaží poskytnout managerovi zpětnou vazbu (o kterou v mnoha případech navíc manager tohoto typu nestojí). Takže dojem, že manager kontroluje situaci je velmi klamavý. S tímto problémem se pojí ještě další problém – schopnost zapamatovat si. Následující tabulka přináší část výsledků výzkumu realizovaného firmou IBM. Tyto výsledky později potvrdil další výzkum provedený v UK Post Office. [14]

Manager předloží svůj návrh a pokouší se zaměstnance **přesvědčit**, jak je daný návrh skvělý. Nutno podotknout, že návrh může být opravdu dobrý a poté, co ho zaměstnanci přijmou, a začnou jej realizovat, dosáhnou očekávaného výsledku. Ovšem problém nastane v případě, že návrh manažera může být vylepšen/uzpraven, i když sám manager si toho není vědom a přesvědčuje zaměstnance, že právě tento jeho návrh je ten nejlepší a nepřipustí si nic jiného. Zaměstnanci ho nechtějí zbytečně provokovat s tím, že by ho opravovali, a tak zdrženlivě plní jeho instrukce, aby sami neměli problém. I když tato situace může působit poněkud pokrytecky, může být příjemnější a též vyvolává dojem větší demokracie, než když manager pouze přikazuje. Ve druhém příkladu se ovšem ve skutečnosti téměř nic nezměnilo od přikazování.[14]

V tomto případě je dobrý vedoucí připraven, za předpokladu, že se věci ubírají správným směrem, vydat i jinou než vlastní cestou. Představa demokratické **diskuse** může působit velmi přitažlivě, ale může být časově velmi náročná. Je velmi zdlouhavé vyslechnout všechny názory a připomínky zaměstnanců a poté se společně dohodnout na výsledku, který však stále nemusí dospět ke zdárnému rozhodnutí. U toho musí manager dávat pozor i na diskusi se zaměstnanci, aby se nezvrhla v hádku. Musí také učinit výsledek rozhodnutí, jakou cestou se tedy vydají a dbát na splnění původního cíle.[14]

Manager nechává věcem volný průběh a co a jak budou dělat podřízení nechává na nich. Je to velmi riskantní pro obě strany. Manager se **zříká** své odpovědnosti, ačkoli odpovídá za konečné výsledky. Podřízení mohou podávat nevalné výkony, protože jim mohou aspekty úkolů unikát. Pokud podřízení mají pocit, že musí převzít odpovědnost a rozhodovat se, nevytvoří se u nich silný vnitřní vztah k vlastní práci a úkolům, ani sebemotivace, kterou chce manager rozvinout. Ovšem manager, kterému je vlastní koučovací přístup, se nezříká, ale zůstává blízko procesu, zajímá se a podporuje. Má za vlastní z koučovacího přístupu tzv. tupé prázdno, osvětlené jasno a poskytuje svým zaměstnancům svobodu možností.[14]

## 5. Koučování jako nástroj vedení lidí

Profesionální koučink je trvalý profesionální vztah mezi koučem a klientem, je založen na důvěře a je účinnou metodou osobního rozvoje, který klienty naplňuje v jejich osobním a profesionálním životě. V procesu koučování si klienti prohlubují schopnost učit se, zlepšují svůj výkon, hledají nové možné cesty, uvědomí si, co přesně chtějí a zlepšují kvalitu svého života.[16] Dále koučování umožňuje dívat se na současnou situaci z jiných úhlů pohledu, najít to nejlepší řešení a pozvednout zodpovědnost a důvěru klienta v sebe samotného.[17]

Hlavním principem koučování je vést rozhovor s danými pravidly. Rozhovor je veden pomocí otázek, které pouze podporují koučovaného v jeho aktuální situaci, napomáhají mu vyřešit současný problém a stanovit si cíle, které později plní. Otázky mají za účel objevit v koučovaném jeho vnitřní potenciál a tvořivé myšlení. Díky tomu dospěje koučovaný k novým možnostem a řešení, která mu pomohou najít to správné řešení.[47]

Důležitou součástí koučovacího procesu, jak je již zmíněno výše, je formulace cíle, ke kterému budou kouč a klient směřovat. V souladu s obecným cílem koučování jsou kritéria pro formulaci cíle následující. Cíl by měl být formulován pozitivně (pokud totiž definujeme negativně to, co bychom chtěli, orientujeme se automaticky na svoje strachy, obavy a pocity viny). Cíl v koučinku ale spěje do pozitivní budoucnosti. Dále musí být cíl klientův. To znamená, že kouč a koučovaný věnují pozornost tomu, aby identifikovali, nakolik se klient např. nechává ovlivnit ve svém směřování okolím (rodinou, přáteli, kolegy atd.) a poté formulují takový cíl, z kterého bude mít profit výhradně klient. Dobrý kouč tedy musí klienta nasměřovat po takové cestě, aby cíl odpovídal potřebám jenom samotného klienta. Je třeba, aby měl klient svůj cíl pod kontrolou. Cíl má kritéria SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, termínovaný). Tato kritéria se používají za účelem uvědomění, pojmenování a konkretizace cíle. Slovo SMART se skládá z 5 různých slov, z nichž „specifický“ znamená, že cíl musí být konkrétní a jasně definovaný. Poté co je cíl konkrétní, je i měřitelný, je to velmi důležité pro dokázání, čeho bylo dosaženo. Akceptovatelný cíl by měl být dosažitelný a přijatelný. „Reálný“ znamená, že cíl musí být realistický a relevantní vzhledem ke zdrojům. „Termínovaný“ znamená, že cíl by měl být časově daný neboli mít jasný termín a jeho plnění postupně sledovat. Zde se již spojuje cíl s reálnými předpoklady a možnostmi, jak vnějšími, tak vnitřními. [15]

Koučink jako nástroj vedení lidí zlepšuje výkonnost a produktivitu zaměstnanců, odkrývá jejich potenciál a rozvoj. Zlepšuje schopnost učit se a zvyšuje radost z práce. Díky komunikaci dochází ke zlepšení vztahů. Podporuje tvůrčí myšlení, nové nápady. Manager díky koučování dokáže lépe využít schopnosti svých zaměstnanců, protože lépe pozná jejich potenciál.

**Koučovací sezení** probíhá obvykle 60 až 90 minut, ale čas se může lišit podle závažnosti problému. Koučovací sezení neprobíhá déle, protože kouč musí být plně soustředěn po celou dobu sezení, aby se neztrácela efektivita a pomohl koučovanému se posunout dále. Koučovací sezení má též svoje uspořádání, které pomáhá, aby nápady a myšlenky, které jsou na sezení vysloveny, se začali realizovat bez zbytečných odkladností. Spousta koučů se chce prvně s novými klienty nezávazně sejit, tzv. „nulté koučovací sezení“, protože je velice důležité, aby si koučovaný vybudoval ke kouči důvěru a navzájem se více poznali. Také zde probíhá konzultace o přibližných cílech koučovaného. Po tomto sezení se koučovaný rozhodne, zda mu kouč vyhovuje a chce další spolupráci.[46]

**Koučovací série** má běžně 12 koučovacích sezení. Probíhají každých 7–14 dnů. Z dlouhodobého hlediska je to jeden z nejúčinnějších způsobů práce s lidmi. Během 12 sezení již lze pozorovat výsledky z prvotních nápadů a myšlenek, které koučovaný začal realizovat. Koučovaný si za tuto dobu dokáže vytvořit návyky. Díky této sérii se lze vyhnout efektu novoročních předsevzetí. Ty se zakládají na jasném cíli, ale účinek motivace obvykle brzy pomine. Proto koučovací série nejen cíle stanoví, ale efektivně je pomáhá dosahovat. Koučovací série má též „kontrolní body“, které slouží ke sledování plnění jednotlivých cílů v časovém horizontu a zamezuje ke zbytečnému odkládání a můžou také sloužit jako motivace pro koučovaného. [46]

## 5.1 Kouč

Kouč pomáhá klientovi k nalezení vlastní cesty, k udržení se na ní, případně k nalezení cesty nové. Pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně takto stanovených cílů i dosahovat. Dobrý kouč zjišťuje, jak velký dopad má klient na vlastní cíl, viz kritéria SMART. Společně pak vytyčí hranice, na co klient nemá vliv, jako je například jeho okolí a na to, s čím naopak může něco provést, což je například kde se zlepšit, co nového se naučit, v čem si rozšířit obzory.[15]



Proces stávání se koučem zahrnuje nejen teoretické vzdělání, ale také trénink koučovacích dovedností a sebe zkušenost. Aby kouč opravdu pomáhal, měl by znát sám sebe. Proto koučové procházejí v rámci výcviků sebezpoznáním, sebeuvědoměním, neustále se vzdělávají a dbají na svůj rozvoj.[18] Od kouče se očekává vysoká míra emoční inteligence, kreativita, schopnost všimnout si důležitých detailů, bohatá slovní zásoba, dále velké sebevědomí, respekt vůči klientům, intuice, představitost, otevřenost a schopnost empatického naslouchání. [19]

K teoretickým znalostem patří koučovací přístupy, dovednost vést správně koučovací rozhovor, základní management a andragogika. Dále se musí vyznat v psychologii osobnosti, v psychologii práce a organizace atd.).

V rámci sebe zkušenosti získává kouč povědomí a zážitek toho, jak je schopen naslouchat druhým, být vnímavý a pozorný, nakolik dovede vnímat realitu a být trpělivý, jak rozumí druhým lidem a jejich problémům a jak umí regulovat přísun informací o situaci a současně pracovat s pocity.

K praktickým dovednostem možno zařadit schopnost individuálně dle potřeb a kapacity konkrétních klientů využít principy a nástroje koučování. To jsou například Walt Disney model, metoda tří židlí, metoda tří rádců, kolo rovnováhy, strom životní stability, energetický kotel. Všechny tyto nástroje jsou popsány níže v příloze.

Také podporuje své klienty, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji pomocí předkládání možností a nástrojů. Kouč klade otázky na danou problematiku tak, aby klienta pouze nasměroval, nikoli aby předával informace, které má klient pouze následovat. Snaží se tak umožnit klientovi dostat do bodu, odkud bude schopen vidět, pojmenovat a postupně následovat smysluplný cíl. [20]

### **5.1.1 Vzdělávání v koučování**

V České republice je doposud vzdělávání v oblasti koučinku záležitostí zejména výcviků, kurzů a workshopů. Řadí se tedy ke vzdělávání praktickému, sebezkušenostnímu.

V celosvětovém měřítku existují různá sdružení koučů, kteří dohlíží na samotné kouče a jejich akreditace. Řada z nich, jak vidno níže, má asociace také u nás v Čechách. Jednotlivé organizace spolu navzájem komunikují a spolupracují, i přes to si zájemce musí pečlivě vybrat organizaci, kde chce působit, případně dělat

akreditaci, mj. proto, aby toto ladilo s jeho osobností. O dohlížení na dané organizace slouží EPPOK, která kontroluje etické chování profesionálních koučů.[37]

**ČAKO** (Česká asociace koučů), je nezávislá nezisková organizace starající se o své členy, kteří jsou profesionální koučové a zájemci o koučování. Usiluje o zvýšení kvality koučinku a dodržení všech standardů jak etických, tak profesních. Nabízí certifikace AC (Akreditovaný Kouč), ACP (Akreditovaný Kouč Profesionál) a ACS (Akreditovaný Kouč Supervizor).[36]

Další uskupení se nazývá **EMCC ČR** (Evropská rada pro mentoring a koučink). Opět nezávislá, nestranná a nezisková organizace. Tvoří ji země, kde jsou místní organizace, nebo jednotlivci, kde v zemi organizaci nemají. Na strategii a směr organizace dohlíží rada EMCC International, která je složená ze zemí Belgie, Chorvatska, Kypru, České republiky, Dánska, Finska, Francie, Německa, Řecka, Maďarska, Irska, Itálie, Lucemburska, Maroka, Turecka, Ukrajiny, Velké Británie, Srbska, Polska, Norska, Španělska, Švýcarska, Rumunska, Slovinka, Portugalska a Asia Pacific regionu. Sdružuje členy, který mají zájem o zvýšení profesní úrovně mentoringu, koučinku a supervize. EMCC zajišťuje akreditaci koučů v systému EIA (European Individual Accreditation). Akreditace se skládá z kompetenčního modelu a etického kodexu. EMCC se v roce 2017 přihlásilo ke Globálnímu etickému kodexu. Od roku 2022 se organizace přejmenovala na EMCC Czechia & Slovakia. [29]

Jako poslední je **ICF ČR** (International Coach Federation se zastoupením v ČR). Je to jedna z největších koučovacích organizací. K říjnu 2020 měla organizace přes 36 tisíc členů z více než 140 zemí a z toho 124 z ČR. Organizace nabízí profesní certifikace MCC, PCC a ACC (viz níže). ICF také akredituje vzdělávací programy pro koučovací instituce po celém světě. V ČR máme takové instituce, jsou jimi například koučink akademie, institut systemických studií, koučink centrum, QED Group, nebo ČNP Consulting. [30]

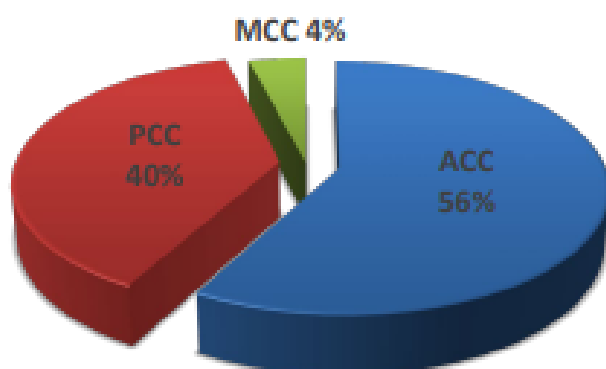
**ACC** (Associate Certified Coach) je první stupeň certifikace pro kouče. Aby kouč získal certifikace ACC, musí se nejdříve přihlásit do ACCT (Accredited Coach-Training Program), který když úspěšně splní, získá příslušnou certifikaci ACC. Ovšem k tomu musí mít ještě 100 hodin prokazatelné praxe, projít znalostním testem, který obsahuje koučovací kompetence, znalosti a dovednosti, mít reference od jiných koučů, 10 hodin s mentorem a zaplatit poplatek.[31]

**PCC** (Professional Certified Coach) je již pokročilou certifikací pro kouče. Zájemce se musí přihlásit opět do tréninkového programu který se nazývá PCC ACTP

(Professional Certified Coach Accredited Coach Training Program). Pro získání certifikace PCC musí mít absolvovanou certifikaci ACC, mít 125 vzdělávacích hodin, 10 hodin s mentorem, 500 odkoučovaných hodin, 2 nahrávky koučovacího rozhovoru, splnit zkoušku a zaplatit poplatek.[31]

**MCC** (Master Certified Coach) je nejvyšší stupeň certifikace pro kouče. Zájemce musí mít splněnou PCC certifikace, mít 2500 odkoučovaných hodin, 2 nahrávky rozhovoru, splnit zkoušku písemnou a ústní, reference od 3 jiných koučů, koučovat minimálně 35 klientů a splnit vzdělání v podobě 200 hodin. [30]

Procentuální výčet stupňů certifikací viz obrázek 1 níže.



**Obrázek 1: Přehled rozdělení certifikací v ICF[30]**

Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělání v koučinku je zaštitěno odbornými organizacemi a asociacemi, dle jednotlivých úrovní je formalizováno penzum hodin nutné pro jejich splnění. Rozsah hodin je značný, zahrnuje zprostředkování teoretické znalostí, praktických, případně supervizních dovedností a absolvování či certifikace podléhá závěrečné zkoušce.

## **5.2 Manager jako kouč**

Manager musí mít následující schopnosti, aby dokázal být koučem, a ne vedoucím vyvíjejícím nátlak. Tyto schopnosti jsou jasná a vstřícná komunikace, motivace, týmová práce, vedení týmu, sebeřízení, řízení času a schopnost vnímat pocity a problémy druhých lidí, v tomto případě svých podřízených. Ovšem manager nemusí být dobrý kouč, i přes to že má tyto vlastnosti. Musí se umět vcítit do situace druhých, být objektivní a upřímný vůči sobě samému, být nestranný, ochotný jednat se svými lidmi úplně jinak než doposud, protože je těžké přestat být v rozhovoru jenom managerem, ale vcítit se do spolupracovníků jako kouč.[14]

Koučování na pracovišti lze používat opravdu dobře pouze tehdy, kdy vztah mezi koučem a koučovaným je vztahem dvou partnerů společně usilujícími o dosažení cíle. Musí to být vztah založený na vzájemné důvěře, na pocitu jistoty a bezpečí, a hlavně na minimálním nátlaku. Peníze na pracovišti jako odměna zvednou úsilí a motivaci pouze na krátkou dobu, postupně se bude vytrácet. Vidina povýšení zvedne úsilí na delší dobu než peněžní odměna, ale stále to nemusí odvrátit pocit vyhoření. Trestry nejsou součástí koučovacího postupu, protože poté se nic nezmění k lepšímu a zaměstnanec bude pracovat ve strachu a pod tlakem, čemuž se kouč snaží vyhnout.[14]

*„Koučování je chytré v tom, že nás vede k tomu, že se nechováme jako stroje, které jedou podle určité šablony, ale že si plně všímáme toho druhého. A tak se může stát, že původně naplánovaný čistě pracovní hovor o číslech může sklouznout i jinam.“*  
(Daňková, 2015, str. 163)

Diskutabilní může být vztah manažera, který přijímá ve vztahu ke svým podřízeným i roli kouče. Manažerovi, který koučuje svého podřízeného to komplikují faktory jako jsou vyvíjení nátlaku na manažera ze strany vedení, hierarchie vztahu atd. Je proto nutno věnovat péči tomu, aby rozhovor zůstal v rovině koučovací, vedl k motivaci, učení, rozvoji a posilování odpovědnosti.

### 5.3 Koučovací přístupy efektivní v manažerské praxi

V praxi využívají koučové různé koučovací přístupy, např. dle toho, v jakém přístupu jsou proškoleni, s jakým cílem a kde koučování poskytují, v rámci osobní motivace používají přístup, který nejvíce ladí s jejich osobností. K jednotlivým koučovacím přístupům a možnostem jejich využití s ohledem na námi sledovanou manažerskou praxi podrobněji níže.

Metodu **Inner game** vynalezl autor W. Timothy Gallwey. Metoda se soustředí především na odstraňování vnitřních bariér. Je založená na sportovním koučování.[41]

Gallwey vynalezl tuto metodu v době jeho profesního vyhoření, kdy odložil klasické tréninkové metody a začal porozumívat vnitřním procesům. Přišel na to, že mysl je rozdělená na dvě části, a to první já a druhé já. První já je autoritativní a všechno chápe. Druhé já bere člověka jako bytost s potenciálem a schopnostmi. První já usiluje o kontrolování chování druhého já. Proto se tato metoda nazývá inner game

neboli vnitřní hra, protože člověk svádí duel mezi těmito dvěma hlasy v jeho mysli. Dá se říct, že je to také souboj proti strachu z neúspěchu a změnám. Cílem této metody je tedy pustit z člověka jeho vnitřní potenciál, pomocí odstranění vnitřních bariér. Koučování touto metodou tudíž rozvíjí druhé já a tím pádem mu pomáhá vyhrát vnitřní souboj. Outer game představuje všechny vnější překážky, které brání potenciálu, změnit se na výkon.[41]

*„Začneme-li důvěřovat Druhému Já, na první pohled to vypadá, že vědomě rezignujeme na kontrolu toho, co se děje. Ve skutečnosti ale kontrolu získáváme, protože se zřekneme podřadných prostředků kontroly.“ [41]*

Metoda **GROW** se snaží zlepšit odpovědnost a vnímání reality u koučovaného. Autor této metody John Whitmore ji popisuje jako soubor otázek používaných při koučování. Metoda využívá čtyři různé oblasti, což jsou **cíle**, **aktuální stav**, **možnosti** a **vůle**. Vychází se z domněnky, že koučovaný má k dispozici vše, aby dokázal problém vyřešit.[14]



Obrázek 2: Model GROW [42]

**Cíl (GOAL)**, koučovaný si pomocí kouče stanoví cíle, které chce splnit. Často se u toho využívá škálování od 1 do 10, aby se zjistilo, v čem se potřebuje koučovaný zlepšit a metoda SMART, která je popsána v kapitole koučování jako nástroj vedení lidí. Kouč si poté s koučovaným cíle postupně projde, aby zjistil, jak si koučovaný důvěřuje v jejich plnění, případně zapracují na motivaci koučovaného.[44]

Otázky k definování cíle: *„Čeho chcete dosáhnout? Co chcete, aby se stalo? Co opravdu chcete? O co se snažíte? Co byste rád změnil? Proč je pro vás tento cíl důležitý? Co*

*z dosažení tohoto cíle budete mít? Jak si cíl stanovíte? Kolik času si dáte na splnění cíle?”[43]*

**Realita.** Je velice důležité, aby kouč zjistil, jaký je aktuální stav věcí u koučovaného, protože lidé se velmi často pokouší splnit cíl bez toho, že by posoudili svůj počáteční stav, nebo měli dostatek informací pro účinný splnění cíle. Představuje, co se momentálně děje s cíli, které si koučovaný stanovil a v jaké jsou fázi plnění. Zde je velmi důležitá zpětná vazba, aby kouč dokázal správně nasměrovat koučovaného.[44]

*Otázky ke zjištění aktuálního stavu věcí: „Co se teď děje a jaký je výsledek? Co jste už k dosažení cíle podnikl? Jak byste popsal, co jste zatím udělal? V jakém stavu jste ohledně plnění svého cíle? Jaké věci vám pomohly k úspěchu? Jaký je váš pokrok? Co podle vás dobře fungovalo? Proč jste ještě cíle nedosáhl? Co vám brání v dosažení cíle? Co jste už všechno vyzkoušel? Co byste mohl zlepšit?”[43]*

**Možnosti (Options).** Kouč s koučovaným prodiskutuje všechny jeho možnosti, ať už u řešení problému, nebo postupu při plnění cíle. Zde je velice důležité, aby koučovaný vynaložil velkou dávku kreativity a nezpochybňoval žádný z jeho nápadů. Kouč pouze pomáhá koučovanému rozvíjet jeho nápady a myšlenky, ale je pouze na koučovaném, jaký postup nebo možnost si on sám vybere.[44]

*Otázky pro návrh možností: „Jaký na to máte názor? Co je potřeba udělat jako další krok? Čím začnete? Co by podle vás pomohlo lepšímu výsledku? Kdo další by vám mohl pomoci? Co se stane, když neuděláte nic? Co z toho, co jste dosud udělal fungovalo dobře? Co by se stalo, kdybyste to udělal dříve? Co je pro vás nejtěžší a proč? Co je na této možnosti nejlepší a co nejhorší? Na čem můžete začít pracovat hned? Jak jste to řešil v minulosti?”[43]*

**Vůle (Will).** Zde je zkoumána vůle a motivace koučovaného udělat jednotlivé kroky ke splnění cíle. Je potřeba ověřit a naplánovat přesné kroky, které je potřeba v danou chvíli udělat. Důležité je, určit potenciální překážky, které mohou nastat při plnění cíle a jejich případné zamezení nebo vyřešení.[44]

*Otázky spojené s vůlí: „Jak se k tomu postavíte? Co si myslíte, že je právě teď potřeba udělat? Jak to uděláte? Jak poznáte, že jste to úspěšně splnil? Je něco dalšího, co můžete udělat? Jaká je pravděpodobnost že tento plán uspěje? Co vám brání v úspěchu? Jaké překážky očekáváte? Co potřebujete abyste plán úspěšně splnil? Co v plánu ještě chybí? Co uděláte jako první? Kdy začnete? Jak velkou máte motivaci plán dokončit?”[43]*

Jak je již popsáno výše, tato metoda je ideální na stanovení cílů a plánu na jejich splnění. Kouč pouze pokládá dobře položené otázky, aby si koučovaný stanovil vše sám. Díky tomu v sobě dokáže najít dostatečnou motivaci, aby cíle naplnil. Ne vždy je použití této metody vhodné, nebo ne vždy funguje. Když koučovaný nemá dosažitelný cíl, nebo kouč vycítí nedostatek energie a zájmu ze strany koučovaného, či koučovaný řeší problém, osobní nebo pracovní, který mu brání v dosažení daného cíle, je vhodné využití jiné koučovací metody.[45]

V **transformačním přístupu** kouč pomáhá koučovanému najít způsob, jak překonat strach a začít změnu ve svém životě. Pomáhá mu zjistit, zda je vhodná doba na novou změnu, nebo je lepší momentálně zůstat a hledat pouze jinou cestu rozvoje. Koučovaný zjišťuje, co je potřeba v jeho životě opustit a co naopak přinést nového do jeho života, co mu pomůže zlepšit osobní rozvoj. Kouč v tomto případě slouží koučovanému jako zrcadlo. [21]

Při koučování za využití tohoto přístupu se klade důraz na potřebu maximálního využití potencialit, seberozvoje a seberealizace koučovaného. Kouč pokládá otázky na taková témata, o kterých se koučovaný bojí nebo nechce mluvit, či si ani neuvědomuje jejich vážnost. Často si koučovaný neuvědomuje svou neinformovanost v souvislosti s životní událostí, ve které se právě nachází. Je zde pro něj velmi důležité, aby mu kouč poskytl takové informace, které mu pomohou rozšířit jeho pohled na věc. Metaforicky si takový rozhovor můžeme představit jako hru na dva hudební nástroje, kde kouč doprovází a obohacuje koučovaného melodii. [21]

Z výše zmíněného vyplývá významné zaměření transformačního koučinku na osobnostní rozvoj, a svým způsobem na orientaci více do hloubky či komplexity osobnostní změny, např. v oblasti seberozvoje a seberealizace. Patří k přístupům s vyšším časovým horizontem spolupráce a procesu změny. V manažerské praxi proto nebývá metodou první volby.

**Transakční přístup** je oproti výše uvedenému jeden z nejběžnějších přístupů využíváný ve firmách. Zabývá se zvýšením výkonu zaměstnance (koučovaného) pomocí čtyř bodů. První je očekávání/cíle, druhý je vyvolání akce, třetí je změna výkonu a čtvrtý je výsledek. Tento přístup však neusiluje o dlouhodobou změnu osobnosti jako je tomu u transformačního koučování. [22]

**Systemický přístup** je založen na principu systému. Všechny trvalé vztahy koučovaného jsou zahrnuty do systému. Systemický přístup ustupuje od expertního postoje a směřuje k partnerské spolupráci. [23]

Kouč musí brát koučovaného jako komplexní celek, a proto pozoruje všechny sociální i osobní vztahy jak ve firemním prostředí, tak i v rodině. Kouč usiluje vhodně kombinovat klasické přístupy koučování, jako jsou například innergame, existenciální koučink a podobně, se systemickým přístupem, aby koučovaný snáze a v co nejbližší době dosáhl svých cílů. [23]

**Osobní (životní) přístup** se používá, pakliže se koučovaný cítí uvíznutý ve své životní situaci. Obvykle tito lidé nemají svůj život pod kontrolou, ať už se jedná o práci, vztahy, nebo finanční situaci. Nemohou se posunout dál, opakují stejné chyby a nevědí jak z toho ven, ale rádi by našli klíč, posunuli se dále a rozšířili si své obzory. [24]

I když se tento přístup nevztahuje přímo k managementu, je pro managery velmi důležitý. Když zaměstnanec trápí finanční situace, vztahy, nebo nějaká jiná osobní překážka, nebudou pracovat efektivně, může se u nich objevovat depresivní symptomatologie, nebo dokonce přestanou chodit do práce. [24]

**Profesní přístup** se využívá v oblasti pracovních problémů. Jak tomu je u životního přístupu, profesní přístup se neodehrává pouze v přítomnosti kouče a koučovaného, ale často je zde i třetí osoba, což obvykle bývá šéf koučovaného. Tento přístup je tedy zaměřen na problémy uvnitř firmy, jako jsou například špatné vztahy, změna pozice, změna chování koučovaného, nebo špatné vztahy s jinými kolegy. Ovšem koučovaný jako u všech zmíněných přístupů musí souhlasit a spolupracovat s koučem, aby bylo možno dosáhnout požadovaného výsledku. [25]

Koučink lze realizovat individuálně a týmově. Dle různých faktorů, či potřeb jednotlivců a organizace je volen individuální nebo týmový koučink. Výhodou individuálního koučování je privátní prostor setkání, tedy maximální komfort a bezpečí pro koučovaného, zahrnující plný fokus na jednotlivce, jeho téma a jeho změnu. Bonusem koučinku týmového je včasné a efektivní řešení pracovních cílů, na kterých participuje tým nebo pracovní skupina.

**Individuální koučink** vede kouč pouze s koučovaným. Rozhovor může probíhat ve formální i neformální podobě. Formální koučování znamená, že je rozhovor předem naplánován a jeho cíle jsou jasně vytyčeny. Neformální koučink se praktikuje například jako rozhovor mezi managerem a zaměstnancem. Kouč v neformálním



přístupu jasně vymezuje koučovanému cíle a snaží se jej k nim motivovat. Neformální přístup je daleko frekventovanější a mnohdy se vede v každodenní komunikaci mezi managerem a zaměstnancem, aniž by si toto oba zúčastnění uvědomovali. [22]

**Týmový koučink** se vede především neformálním přístupem a jedná se hlavně o pracovní cíle. Daňková (2008) stanovila maximální hranici osob na 6, aby bylo sezení efektivní, stejně tak i je vymezen formální cíl celého sezení. [22]

Jak vyplývá z textu výše, v manažerské praxi nachází nejvíce uplatnění transakční přístup, systemický přístup a profesní přístup, dle aktuálních potřeb ve formě individuální a týmové. V posledních letech, zejména s ohledem na péči o psychohygienu a osobnostní a sociální rozvoj zaměstnanců ve firmách, nabízí některé organizace možnost využívání osobního a transakčního přístupu.

## 6. Výzkumné šetření

### 6.1 Cíl výzkumu a výzkumná strategie

Cílem výzkumného šetření je zjistit reflexi subjektivně vnímaného přínosu vzdělání v oblasti koučinku u managerů pro ně samotné a pro jejich práci.

Pro dosažení cíle je využito kvalitativní výzkumné strategie, data jsou získávána za využití polostrukturovaného rozhovoru a analýza dat je inspirována zakotvenou teorií.

Kvalitativní výzkum je zvolen proto, že se zaměřuje na hlubší zkoumání sociálních jevů. Obvykle se sbírá velké množství informací od malého počtu jedinců. Nemá žádná striktní pravidla, takže si nelze dopředu naplánovat pevný a nezměnitelný plán postupu. Proto výzkumníci musí být připraveni na měnící se plán výzkumu, který se neustále vyvíjí. Též klade větší důraz na zprostředkování reality interpretací, což znamená nacházet ve sledovaném jevu nějaké souvislosti, vazby, pravidelnost. Podstatou je induktivní postup; tj. od konkrétních věcí po obecné. [28]

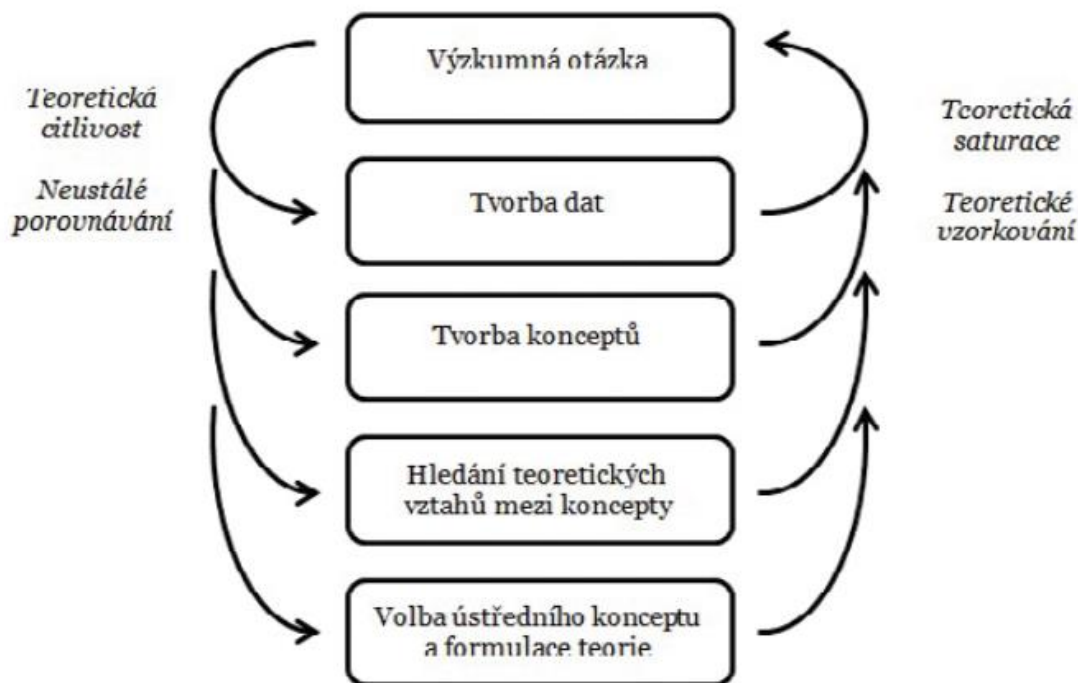
Jak bylo zmíněno, data jsou získávána pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Tento typ interview stojí mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Na rozhovor jsou předem připravené otázky a připravený návod, jak rozhovor vést. Výhoda polostrukturovaného rozhovoru je, že se může libovolně v průběhu měnit a improvizovat. Je zde větší prostor pro respondenta sdělit své osobní zkušenosti. [38]

Analýza dat je inspirována metodou zakotvené teorie z následujících důvodů. Jedná se o jeden z nejvíce využívaných přístupů v kvalitativním výzkumu.

Z této metody je v práci využito otevřeného kódování. Otevřené kódování vznikne následujícím způsobem. Přepis rozhovorů je opatřen tzv. kódy (témata – slova, slovní spojení v textu, která se úzce vztahují k výzkumné otázce). Kódy volí výzkumník vhodně tak, aby obsahovaly konkrétní jevy a dle vzájemné podobnosti a vztahů je zahrne do obecnějších kategorií a konceptů. Každá kategorie se vyznačuje určitými charakteristikami – vlastnostmi a tyto jsou zde obsaženy v rámci dimenzí. [39]

Svá specifika má ve využití metodě analýzy dat také hlavní výzkumná otázka, respektive její zacílení a formulace. Úkolem hlavní výzkumné otázky v zakotvené teorii je rozpoznat zkoumaný jev. Otázkou se sděluje, co se potřebuje zkoumat a co přesně je třeba o daném tématu vědět, a naopak co již ne. Otázka nesmí být příliš otevřená, protože by výsledky byly příliš povrchní. Obvykle na začátku otázka bývá

otevřená, ale čím více je daný jev zkoumán, tím více se otázka zužuje. Postup analýzy u metody zakotvené teorie je popsán v diagramu (viz obrázek 2). [26]



Obrázek 3: Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie [26]

Na základě výše uvedeného byla v souladu s cílem výzkumného šetření formulována hlavní výzkumná otázka (dále HVO) a k ní přináležející výzkumné otázky dílčí (dále DVO).

**HVO: Jaká je zkušenost managerů se vzděláváním v oblasti koučinku?**

DVO1: S jakým typem vzdělávání v oblasti koučování mají respondenti zkušenost?

DVO2: Jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku osobně pro sebe?

DVO3: Jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku pro jejich práci?

## 6.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů

Výzkumný soubor počítal s managery, kteří mají vzdělání v koučování a uplatňují jej ve své manažerské praxi. Postupně byli osloveni dle dostupnosti a posléze byl

záměrným výběrem sestaven výzkumný vzorek. Respondenti byli vybíráni podle dvou hlavních kritérií. Zaprvé se očekávalo, že budou mít dostatek zkušeností s uplatňováním koučování ve své profesi a dále bylo podmínkou vzdělání v oblasti koučinku, obojí v délce minimálně jeden rok. Výzkumný vzorek činí 4 respondenti. Původní záměr získat pěti respondentů se sice zprvu zdařil, ovšem pátý respondent nesplňoval kritérium minimálně ročního vzdělání v oblasti koučování. Některé jeho výpovědi jsou součástí závěru této práce – jsou totiž oponenturou zásadní esence výzkumného cíle – významu formálního vzdělávání v koučování pro managery.

Specifika výzkumného vzorku znázorňuje tabulka 1.

<b>Respondent</b>	<b>Pozice</b>	<b>Praxe</b>	<b>Vzdělání v koučování</b>
R1	Managerka/Koučka/ Učitelka	10 let	2 roční integrativní výcviky od ČNP
R2	Managerka/marketing	1 rok	Kurz úvod do manažerského koučování
R3	HR Manager	2roky	Kurz specializovaný pro managery  Kurz První spirála kouče (ACSTH)
R4	Projektový manager	5 let	Roční výcvik od ČNP Consulting

### 6.3 Průběh šetření a etika výzkumu

Sběr dat v terénu probíhal následujícím způsobem. Na začátku každého rozhovoru zaznělo krátké představení badatele, cíle výzkumného šetření a byl získán souhlas s využitím anonymizovaných výpovědí respondentů. Etika výzkumu také nárokovala upozornit respondenty na to, že mohou kdykoli z výzkumu odstoupit. Ve výsledku nikdo z dotazovaných této možnosti nevyužil. Dále byli participanti seznámeni s průběhem rozhovoru, obdrželi informaci o tom, že bude trvat cca 45 minut a že bude následně doslovně přepsán. Když respondenti byli připraveni, začali postupně odpovídat na otázky (scénář rozhovoru viz přílohy). V průběhu interview se mohli případně doptávat na nejasnosti a dodat co jim jako managerům a koučům přijde důležité. Na konci rozhovoru obvykle proběhla volná diskuse, ve které respondenti popisovali zajímavosti koučinku. Některé z jejich postřehů jsou využity v závěru práce.

### 6.4 Analýza získaných dat

Dílčí výzkumnou otázkou, která zjišťuje, s jakým typem vzdělávání v oblasti koučování mají respondenti zkušenost, sytí kategorie 1 a 2.

#### Kategorie 1: Především certifikované vzdělávání

##### Vlastnosti

úroveň

trvání

spokojenost

přístup lektorů

##### Dimenze

vysoká – nízká

dlouhodobé – krátkodobé

velká – malá

erudovaný – neerudovaný

Z výpovědí respondentů vyplývá spíše vysoká úroveň vzdělání, co do stupně certifikace. Absolvovali ponejvíce dlouhodobé vzdělávání v koučinku, a to různého typu, zahrnujícího různé přístupy, jak vidno níže v přímých výpovědích respondentů. Veskrze také komentují spokojenost s absolvovanými kurzy, nejen co do obsahu, ale také se jako zásadní vlastnost kategorie 1 objevuje přístup lektorů – respondenti si pochvalovali lektory a je předpoklad, že právě pro erudici, která zahrnuje příjemné vystupování, znalosti a schopnost předávat vědomosti a dovednosti.

Významné výpovědi, které respondenti poskytli k vlastnostem úroveň a trvání jejich vzdělávání v koučinku jsou následující:

R1: „*Já jsem absolvovala 2 roční výcviky od ČNP od Ivy Pondělkové a byl to integrativní zaměřený výcvik.*“

R2: „*Absolvovala jsem kurz úvod do manažerského koučování v koučink centru*“

R3: „*Absolvoval jsem celkem dvě školení. První specializované pro managery, který mě natolik zaujal, že jsem si poté udělal kurz První spirála kouče a vlastním certifikaci ACSTH.*“

R4: „*Absolvoval jsem roční výcvik od ČNP Consulting.*“

Z výše uvedeného vyplývá, že dva respondenti absolvovali akreditované výcviky od ČNP Consulting. Tato organizace nabízí dva výcviky, které trvají přibližně 7 měsíců. V prvním výcviku učí pouze koučové s životními zkušenostmi, aby nabídli své osobní styly a „rukopis“. Program přináší filozofii a praxi různých koučovacích škol a vytváří z nich synergii. V tomto výcviku se koučové věnují i tématu on-line koučování. V druhém nadstavbovém výcviku se rozvíjí umění užitečného rozhovoru s jednotlivcem či ve skupině a schopnost se věnovat tomu, co není na první pohled zřejmé. Učí se zde také ovládání emocí a rozvíjení schopnosti najít v sobě sílu v situacích, které jsou velmi náročné. Tento výcvik je postaven na principech Non-Violent Communication (nenásilná komunikace). R2 absolvoval kurz úvod do manažerského koučování v koučink centru, který je pouze jednodenní a je popsán následovně. „*Setkáváme se nejčastěji s tím, že manažeři neznají pravou hodnotu koučovacího přístupu a jeho využití v manažerské práci. Workshop jim pomáhá uvědomit si rezervy při řízení lidí a přístupu sama k sobě. Nejčastější chyby nastávají v nesprávném zadání cíle a špatném nebo žádném poskytnutí včasné zpětné vazby. Tyto kompetence jsou v dnešní době v manažerské práci nejpodstatnější. Workshop na ně zaměřuje pozornost. Učí nehodnotící přístup k lidem a zároveň velmi přesné hodnocení výsledků. Což jsou dvě odlišné věci. Vyvážit je, je umění manažerské práce. Celý workshop je vedený na základě diskuzí s účastníky, sdílení obtížných situací při vedení lidí a hledání nejrychlejší možné změny těchto nefunkčních stereotypů. Metodické postupy a cvičení, která si účastníci vyzkoušejí při workshopu mohou hned uplatit ve své práci.*“ [40] R3 vlastní certifikaci ACSTH, která je akreditovaná International Coach Federation (ICF). Tento kurz je nazýván První spirála kouče, je dlouhý 9 dnů a jeho náplň je učení základních předpokladů kouče, koučovacích procesů,

koučovací pozice, práce s otázkami, práce s rozdílnými klienty, práce s bariérami, koučovací techniky, rozvoj kompetencí kouče a rozvoj osobnosti kouče.

Posoudíme-li individuální zkušenosti participantů nejen z hlediska trvání, ale také dle intenzity, jeví se některé krátkodobější kurzy, probíhající jako krátká série intenzivních setkání, jako velmi efektivní.

K vlastnosti spokojenost uvedli dotazovaní toto:

R1: *„Těžko se to hodnotí s odstupem, ale člověk, když se to učí tak přesně neví, co bude v té praxi potřebovat a zároveň není schopen si to z jeho výcviku vzít, když neví, co bude přesně potřebovat. Já jsem byla spokojená a dál výcvik doporučuji.“*

R2: *„Upřímně jsem vůbec nečekala něco takového a mile mě to překvapilo. Byla jsem seznámena s teorií, co koučink doopravdy je, ale hlavně byl kurz zaměřen na praxi.“*

R3: *„Jak jsem již říkal, první kurz pro managery mě natolik zaujal, že jsem si udělal kurz pro budoucí kouče. Organizace byla skvělá, neměl bych co vytknout.“*

R4: *„Jelikož to nebylo pouze jednodenní školení, ale opravdu výcvik, čerpal jsem každou minutu výcviku, protože jsem věděl že mě to může hrozně posunout a vlastně i díky tomuto výcviku jsem nyní tam kde jsem.“*

Jak vidno, absolventi vzdělání v koučování jsou nadměru a nad očekávání spokojeni, první zkušenost byla motivací pro další rozšíření obzorů v oblasti koučování a rovněž toto vzdělání doporučují svému okolí. Někteří také reflektují předem uvědomovaný význam vzdělání v koučinku pro posun, patrně osobnostní a profesní, a s tímto spojenou zaujatost či ochotu být angažován a vytěžit z výcviku v tomto ohledu maximum.

Přístup lektora byl okomentován těmito výroky participantů:

R1: *„Určitě bez problému, přístup byl naprosto profesionální.“*

R2: *„Byla jsem nadšená, s jakým stylem k nám bylo přistupováno a že paní Zelingrová opravdu ví o čem mluví.“*

R3: *„Byli to profesionálové ve svém oboru a od toho se vše odráželo.“*

R4: *„Jiný kurz jsem doposud neabsolvoval, takže nemůžu porovnávat, jak to chodí jinde, ale já jsem byl naprosto spokojený.“*

Jak bylo zmíněno výše, významným motivačním faktorem byla pro respondenty erudice, profesionalita a zkušenosti lektora. Dle individuální zkušenosti participantů nacházíme vyjádření na škále od – bez problémů – po nadšení.

## Kategorie 2: **Naladění na zvyšování kvalifikace**

### Vlastnosti

míra

vědomí možností postupu

### Dimenze

velká – malá

vysoké – nízké

Respondenti v rámci této kategorie sdělili, že rozhodně hodlají pokračovat ve vzdělávání v koučinku. Lze poukázat na to, že mají v tomto ohledu vysokou schopnost sebereflexe v souvislosti s uvědomováním a vizemi svých reálných možností. Dle stupně akreditace tak rozšiřují své obzory například supervizní úrovni koučování.

K vlastnostem míra a vědomí možností postupu uvádím tyto výroky respondentů:

R1: *„Já mám poměrně vysokou akreditaci a je pro mě určitě výzva udělat si Master practitioner a teď dokonce začínám supervizi v koučování, takže to je určitě výzva a směr.“*

R2: *„Určitě ráda bych si prošla opět nějaký kurz. Časem bych si chtěla udělat první certifikát, teď si nemůžu vybavit, jak se jmenuje (ACC), a stát se koučem, ale momentálně jen nějaký další kurz.“*

R3: *„Určitě bych si chtěl jednou udělat kurz na certifikaci ACC a stát se profesionálním koučem, ale bohužel je to časově náročné a člověk musí být i finančně zajištěn. Takže to je moje výzva do budoucna“*

R4: *„Momentálně to neplánuji, ale budoucnu si opět nějaký kurz udělám, protože mě to velmi posunulo po psychické stránce.“*

Z výpovědí a jedinečných zkušeností respondentů vyplývá, že část absolventů vzdělání v koučinku v tomto cíleně, velkou měrou a intenzivně pokračuje. Tito respondenti mají také jasné představy o tom, kam by chtěli své vzdělání v koučování směřovat. Na druhé straně lze spatřovat u některých respondentů spatřovat poněkud vágní představy o dalším vzdělání v koučinku. Některé důvody zde zazněly – jako např. finanční náročnost. O dalších možno polemizovat – byli absolventi



dostatečně zaujati? Oslovil je koučovací přístup natolik, komplexně – osobně i profesně – aby si kladli v tomto kontextu další, kontinuální cíle? Výpověď R4 svědčí o tom, že v daném okamžiku od koučování dostal, co potřeboval především pro sebe a ačkoli ne aktuálně, tak pro subjektivně vnímaný pozitivní efekt co do psychické stránky zůstává otevřený dalším kurzům. Patrné jsou také rozdíly v tendencích projít vzděláním v koučování systematicky a spíše „výcvikově“ vs. dopřát si příležitostně další kurz v koučování.

K dílčí výzkumné otázce 2, která se ptá na to, jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku osobně pro sebe patří kategorie 3 a 4.

### Kategorie 3: **Rozvoj vlastní originality a potenciálu**

#### Vlastnosti

#### Dimenze

Intenzita

vysoká – nízká

míra

velká – malá

Respondenti se shodují v tom, že si více intenzivně díky vzdělávání v koučování uvědomili svoji jedinečnost a svůj vlastní potenciál. Větší měrou se také snaží svoji originalitu a potenciál rozvíjet, vzdělávají se.

K vlastnostem kategorie, intenzitě a míře, uvedli respondenti tyto stěžejní informace:

R1: *„Je to o tom, že si uvědomíte sám nějaké věci, zpracujete a uvědomíte si věci a najdete nový pohled. Každý správný výcvik ve vás probudí vlastní originalitu a potenciál“*

R2: *„...určitě jsem ale přišla na to, že každý člověk je originální a má víc potenciálu, než si myslí, jen ho musí sám v sobě najít.“*

R3: *„K sobě nyní přistupuji úplně jinak, lépe se o sebe starám, vzdělávám se a obecně jsem začal myslet i na sebe. Především začínám nacházet svůj potenciál a originalitu, každý jsme jiný a každý musí najít sám sebe a o to se já nyní pokouším.“*

R4: *„Ale jak jste zmínil potenciál, tak ten si člověk taky určitě uvědomí, najde v sobě svoje silné stránky, o kterých do teď například nevěděl.“*

### Kategorie 4: **Internalizace koučovacího „přístupu“**

#### Vlastnosti

#### Dimenze

styl přemýšlení	otevřený – uzavřený
způsob komunikace	lepší – horší
rozsah změny	zásadní – částečný

Respondenti uvádějí, že po absolvování koučovacího výcviku/kurzu přemýšlí více koučovacím způsobem, vzdělávání v koučování shledávají prospěšné v rovině zlepšení komunikace (směrem k sobě – pochvaly, odměny aj., i směrem k okolí – cítí se nyní lépe ve vedoucí pozici). Shledávají, že dovedou řešit „věci“ více v klidu a cítí se v situacích obratnější. Internalizace koučovacího přístupu pro ně ovšem není výhradní a rozsáhlou změnou, reflektují své přirozené předchozí nastavení jako blízké koučovacímu přístupu.

Styl přemýšlení je v citacích respondentů obsažen takto:

R1: *„Koučovací přístup Vám hodně pomáhá, více Vám otvírá dveře, víc Vám hlavně pomůže reflektovat to co děláte a proč to děláte. Dokonce i klást koučovací otázky sám sobě a potom se podle toho řídit. Člověk více přemýšlí, než se do něčeho pustí to je asi moje zkušenost a zároveň dokáže z lidí dostat co vlastně potřebují a s některými situacemi líp naložit.“*

R4: *„Ono úplně nejde popsat co vám tento výcvik dá podrobněji, ale hodně je to o myšlení a přistupování k situacím. Na každého to může mít jiný vliv.“*

Z individuálních zkušeností respondentů vyplývá, že v rámci vzdělání v koučování obohatili svůj způsob přemýšlení o určitou rozvážnost a zacílenost, která souvisí s nabytím většího klidu v osobní rovině a při manažerské práci, nikoli na úkor pracovního výkonu a efektivitu jich samotných, anebo zaměstnanců. Dle těchto referencí respondenti integrovali koučovací způsob přemýšlení a sami sebe vnímají jako kouče.

K vlastnosti způsob komunikace připojují tato významná sdělení respondentů:

R1: *„Určitě mnohem více věcí řeším koučovacím způsobem, více se ptám.“*

R2: *„... mně osobně to například zlepšilo komunikační dovednosti, našla nové cesty a další komunikační dovednosti, jak vést lidi.“*

R3: „*Určitě nyní řeším problémy s větším klidem...*“

R4: „*Nyní přistupuji k řešení témat a problémů jako kouč s pomocí koučovacích otázek a všeho co mi výcvik dal.*“

I zde se objevuje pozitivní vliv vzdělání v koučování pro dotazované managery. Zdá se, že respondenti těží z koučovacích otázek, které jsou zpravidla otevřené, rozvíjející. Znovu vyznívá koučovací přístup jako efektivní pro klidnější řešení problémů. Interpretovat by se daly výpovědi ve vztahu k efektu koučovacího přístupu na větší otevřenost v rámci komunikace managerů se zaměstnanci. Potvrzuje se to, co je zmíněno v teoretické části práce – manager nemusí nutně být ten, jehož názor a navrhované řešení je jediné možné, naopak dává prostor pro efektivní řešení, zajímá se, zachovává klid a chce slyšet své kolegy. Podrobnější vyjádření k tomuto tématu v kontextu manažerské profese viz níže u kategorie 5.

K vlastnosti rozsah změny patří následující výpovědi respondentů:

R1: „*Jako pro jednotlivce obrovský. Myslím si, že koučování je metoda, když ji člověk dělá dobře, tak pomáhá k rozvoji, uvědomování, k posunu lidí i k větší akceschopnosti. Ale na druhou stranu je to nějakým svým nastavením. Když jde člověk do koučovacího výcviku nezmění se od základu, takže už tam jde s nějakou predispozicí a ta se tam více projeví. Ale určitě teď řeším plno věcí koučovacím přístupem.*“

R2: „*...snažím se nyní problémy řešit více jako kouč a myslím že to má o dost větší efektivitu. Tak výsledky se hodně odráží v řešení problému, čím efektivněji vyřešíte daný problém, tím rychleji a v některých případech i efektivněji dosáhnete výsledku...*“

R3: „*Je toho určitě více, ale co bych chtěl vyzdvihnout je, že člověk díky koučování najde sám sebe. Já osobně nacházím svůj vnitřní klid a díky tomu se v životě posouvám dále. Určitě nyní řeším problémy s větším klidem a v některých situacích se snažím přemýšlet jako kouč. A co se týče výsledků, dokážu je více ocenit, a i díky koučování jsem se například začal i odměňovat*“

R4: „*Myslím, že v tomhle kontextu mě ta zkušenost hodně obohatila a změnila.*“

Ve výpovědích respondentů se objevují pozitivní vlivy koučování jako např. větší akceschopnost, nalezení sebe sama, svého vnitřního klidu a zvyšování schopnosti řešit problémy v klidu. Tyto vlivy lze spatřovat v prolínání osobní a pracovní sféry.

Z výpovědí lze také vyčíst, jak na každého respondenta má koučovací výcvik jiný vliv a každý si z této zkušenosti odnesl jiné znalosti. Manageři si také volí další vzdělávání, v případě R1 koučování, v souladu se svým vnitřním nastavením a vědomím či znalostí sebe sama. R2 se chce naopak vzdělávat více v tomto směru, aby dokázal efektivněji pomáhat svým zaměstnancům řešit problémy a více si zorganizoval jeho práci. Vzdělávání v koučinku R3 posunulo především po osobní stránce, kde našel sám sebe a za splnění každého cíle, se začal odměňovat.

Kategorie 5 se vztahuje k dílčí výzkumné otázce 3, která se dotazuje, jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku pro jejich práci.

### Kategorie 5: Efektivní nástroj vedení lidí

#### Vlastnosti

míra

perspektiva

#### Dimenze

velká – malá

značná – zanedbatelná

Respondenti vnímají přínos vzdělávání v oblasti koučování obecně a velkou měrou jako efektivní nástroj vedení/řízení lidí. Poukazují na jednotlivé principy a prvky koučování, jako jsou např. koučovací otázky, koučovací nástroje, které považují za nosné pro jejich managerskou a koučovací praxi. V zařazování koučovacího přístupu do managerské praxe v budoucnosti vidí značnou perspektivu – někteří respondenti téměř nevyhnutelnou.

K vlastnostem kategorie 5 uvedli účastníci výzkumu tato hodnocení významu vzdělávání v koučování:

R1: *„Chtěla jsem získat další nástroj práce s lidmi a zvažovala jsem svoje fungování jako kouče, což se z velké části naplnilo za těch 10 let. Podařilo se mi získat víc, než jsem si na začátku myslela. Nevěnuji se koučování sice naplno, ale 1/3 času ano a pomohlo mi to hlavně s prací s lidmi/podřízenými. „... mně dalo koučování nástroj, jak dělat některé věci efektivněji, líp, jak líp rozvíjet lidi a líp s nimi komunikovat“*

R2: *„Konkrétně nyní apeluji více na zpětnou vazbu, protože jsem z kurzu zjistila, jak je důležitá. “*

R3: *„Doplnil bych, že je dokážu nyní vyslechnout a případně jim pomoci o dost snáze než předtím. A začíná to mít i výsledky v podobě většího klidu a pohody na pracovišti.“*

R4: „Rozhodně jsem získal další nástroj vedení zaměstnanců, a to koučovací přístupy, koučovací myšlení. To jsou asi hlavní dvě věci, které bych chtěl vyzdvihnout, určitě jich je více, ale v mé práci používám především tyto dvě vlastnosti.“

Za zajímavou paralelu lze považovat jeden z výsledků efektu vzdělání v koučování pro profesní sféru respondentů (uvedený také v předchozí kategorii) – jedná se o větší klid a pohodu na pracovišti. Témata klidu a pohody na pracovišti je navíc v současné době poměrně „živé“, odborníci (např. psycholog – Tomáš Vašák, psychiatři – Karel Nešpor, Petr Winkler, psychoterapeut – Adam Suchý, zakladatel firmy – Jiří Jemelka, ...) diskutují v rámci duševní pohody ve sféře práce.

Konkrétně poukazují zkušenosti R1 na to, že podstoupil výcvik s cílem získat pouze další nástroj vedení lidí, ale kromě lepší a efektivnější komunikace se zaměstnanci, ho koučování natolik ovlivnilo, že se mu začal věnovat profesně. R2 nyní u svých zaměstnanců více apeluje na zpětnou vazbu, protože tím předchází nespokojenosti zaměstnanců a dokáže předejít chybám, které by se mohli stát. Našel i jiné cesty, jako je osobní rozhovor s koučovacími prvky, jak s nimi řešit problémy. R3 své zaměstnance nyní dokáže vyslechnou jako kouč a díky koučovacím otázkám položených ve správný čas, jim dokáže lépe pomoci a udržet si klid na pracovišti bez zbytečných konfliktů. R4 vyzdvihl získání koučovacího myšlení a koučovacích přístupů, které na pracovišti nejvíce využívá, díky čemuž dokáže ze zaměstnanců využít všechnen jejich potenciál a pomáhá jim rozvíjet jejich nápady.

## **6.5 Diskuse výsledků**

Jak bylo uvedeno, data byla sbírána za využití polostrukturovaného interview a analyzována za inspirace zakotvenou teorií, konkrétně otevřeným kódováním. V jejím průběhu bylo z textu získáno celkem 5 kategorií, které zobecňují význam konkrétních analyzovaných jevů. Každý z těchto pojmů spadá pod některou z dílčích výzkumných otázek.

Z odpovědí na DVO 1, která zjišťuje, s jakým vzděláváním v oblasti koučování mají respondenti zkušenost vyplývá, že respondenti mají podstatné a vcelku pestré zkušenosti se vzděláváním v oblasti koučování. Mezi dotazovanými jsou absolventi dlouhodobých hierarchicky uspořádaných výcviků – doplňte názvy výcviků, ale i absolventi kurzů krátkodobých, u různých koučovacích škol. Z odpovědí respondentů lze dále vyčíst, že každý z nich byl s výcvikem nebo školením nadmíru spokojen a někteří ho dále doporučují. V častých případech vyzdvihovali respondenti hlavně instruktory, konkrétně jejich přístup, odbornost a úroveň

komunikace. Také se všichni respondenti shodli na tom, že se chtějí dál v této oblasti vzdělávat a v jednom případě se dokonce stát koučem. Také bylo upozorněno na to, že v dnešní době je plno školení, které ovšem vedou lidé bez příslušné akreditace a výcviku, díky čemuž je koučink neprávem odsuzován. Existují ovšem organizace, viz podkap. 5.1.1, které tuto problematiku řeší, a mírní tak dopad na veřejnost.

Ad DVO2, která se ptá, jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku osobně pro sebe zaznělo, že respondenti si ze školení vzali za své především koučovací přístupy, přijali myšlení kouče, oceňují, že se zlepšili v komunikaci a našli díky vzdělání v koučování sebe sama. Zde se autor domnívá, že spíše, než aby koučování mohlo nabídnout tak zásadní efekt, umožňuje jedinci lépe poznat některé aspekty své osobnosti, porozumět jim a naučit je efektivně uplatňovat v sociálním prostoru. Častá odpověď též byla, že po absolvování koučovacího výcviku objeví člověk vlastní originalitu a uvědomí si svůj potenciál, který předtím tolik neviděl. Po absolvování výcviku začali respondenti využívat mnohem více koučovací postoje a způsoby při přístupu k lidem v jejich běžném životě a řešení každodenních situací a problémů. Respondenti též vypověděli, že nyní více přemýšlí nad věcmi, než je udělají, přičemž s nimi díky tomu dokážou lépe naložit a že si sami sobě kladou koučovací otázky, aby lépe dosahovali výsledků.

DVO3 se dotazovala na to, jak reflektují respondenti přínos vzdělávání v koučinku pro jejich práci.

Z výpovědí respondentů lze shrnout následující přínosy vzdělání v koučování pro jejich managerskou praxi. Důvodem absolvování výcviku v koučování bylo získat další nástroj práce s lidmi, nebo jej absolvovali na doporučení z okolí. Lze tedy usuzovat, že si respondenti chtěli rozšířit profesní kompetence. Všichni respondenti odpověděli, že jim to pomohlo snáze pracovat s lidmi a podřízenými na pracovišti. Vedou nyní své zaměstnance pomocí koučovacích přístupů a otázek. Ve většině případů se ukázalo, že respondenti nyní přistupují jinak ke své práci, snad, jak se autor domnívá, více otevřeně, s ohledem na individualitu svých zaměstnanců v rovině možností dosahovat cílů a motivovat k pracovnímu výkonu. Uvedli také, že tak předchází pocitu vyhoření. Průzkum dále ukázal, že všichni respondenti vidí v koučování velký potenciál do budoucna. Uvádějí, že uplatňování koučovacího přístupu pomáhá k rozvoji osobnosti, sociálních a pracovních dovedností, k uvědomování sebe sama vzhledem k silným a slabým stránkám, k posunu lidí k větší akceschopnosti. Jsou rovněž názoru, že by se koučovací přístup měl stát

v rámci managementu organizací a zaměstnanců větší samozřejmostí, než aktuálně je.

## 7. Závěr

V této bakalářské práci byly sepsány, na základě odborných zdrojů, informace o vzdělávání v oblasti koučování se zaměřením na koučování v manažerské praxi. Pozornost tedy byla věnována také odvětví managementu, včetně profese manažera a kouče v jedné osobě. Ve výzkumném šetření bylo zjišťováno, jakou zkušenost mají manažeři se vzděláváním v oblasti koučování se zvláštním zřetelem k reflexi osobního a profesního přínosu.

Ve výzkumném šetření byla formulována HVO: Jaká je zkušenost managerů se vzděláváním v oblasti koučinku?

Na základě provedené analýzy lze hlavní výzkumnou otázku zodpovědět následovně. Zkušenosti všech respondentů se vzděláváním v koučinku jsou velmi kladné a často se opakovala odpověď, že koučovací přístupy by měly být nedílnou součástí znalostí všech managerů. Sami respondenti jsou odhodláni ve vzdělávání v této oblasti pokračovat. Kladně reflektují osobní přínos v uvědomění své originality a vlastního potenciálu, v zařazení koučovacího způsobu přemýšlení a jednání do běžného života i mimo svoji práci. Manažeři také spatřují ve znalostech koučovacího přístupu přínos v oblasti profesní, zejména pak v usnadnění práce s možnostmi, které mají jejich pracovníci momentálně k dispozici (dovedou tyto možnosti identifikovat), lépe zvládat aktuální pracovní situace a snáze dosahovat cílů. V koučovacím způsobu práce spatřují efektivní nástroj vedení lidí v organizaci.

Jak bylo zmíněno, z výzkumného vzorku byl pro výslednou analýzu vyřazen respondent, který nesplnil kritérium absolvování konkrétního vzdělání v koučování akreditovaného v ČR. Dále z jeho výpovědí nebylo možné získat informaci k DVO, na otázky z rozhovoru odpovídal především ve vztahu ke své praxi. Ovšem tento respondent má již třiatřicetiletou praxi a z toho důvodu neuvažuje o žádné akreditaci. Koučuje i v zahraničí a stále se vzdělává v oblasti tzv. mindsetu. Podle jeho zkušeností a názoru je právě tato oblast nejvíce důležitá. Jakmile si člověk správně určí směr a nastaví hlavu, dosáhne podle něho všech svých cílů.

Přes výpověď tohoto respondenta se v souladu se získanými daty z řad zbylých čtyř účastníků výzkumu domnívám, že vzdělávání v oblasti koučinku má smysl, absolvování akreditovaného vzdělávání navíc saturuje koučinku relevanci. Je také názoru, ve shodě s dotazovanými, že koučování má v manažerské praxi opodstatněnou budoucnost.



Na tomto místě nutno upozornit na limity této práce a provedeného šetření. Prvním z nich je samo využití kvalitativního přístupu. Takto získaná data nelze zobecnit na celkovou populaci. Dále nebylo možné zajistit pouze nezkreslené výpovědi respondentů, data sice byla anonymizována, ale v rámci osobního setkání výzkumníka a participanta mohlo k tomuto dojít. Také vzorek respondentů byl poměrně malý, bylo by do budoucna zajímavé získat více účastníků pro výzkum. V neposlední řadě je limitem první zkušenost autora s psaním takto rozsáhlého textu a také s kvalitativní metodologií.

Přes uvedené limity si dovoluji tvrdit, že cíl práce byl splněn.

## 8. Literatura a prameny

- [1] Šárka Jurečková. Kreativní Disney metoda v koučování. In: [koucinkportal.cz](http://koucinkportal.cz) [online], 2016. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/kreativni-disney-metoda-v-koucovani/>
- [2] Jindřiška Chaloupková. Tři rádcové. In: [jchaloupkova.cz](http://jchaloupkova.cz) [online], 2015. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://jchaloupkova.cz/2015/12/04/tri-radcove/>
- [3] Brain Tools Group, s.r.o. Tři úhly pohledu dle Walta Disneye. In: [braintools.cz](http://braintools.cz) [online], [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/koucink/3-uhly-pohledu-dle-walta-disneye.htm>
- [4] Everesta. Aspekty a techniky koučovacího rozhovoru: Technika tří židlí. In: [elearning.everesta.cz](http://elearning.everesta.cz) [online], 2022. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: [elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=916&chapterid=401](http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=916&chapterid=401)
- [5] Šárka Jurečková. Využití techniky Balance Wheel v koučinku. In: [koucinkportal.cz](http://koucinkportal.cz) [online], 2015. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/vyuziti-techniky-balance-wheel-v-koucinku/>
- [6] Ivana Mariánková. Kolo rovnováhy – teorie. In [mariankova.cz](http://mariankova.cz) [online], 2015. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mariankova.cz/news/vyuziti-techniky-balance-wheel-v-koucinku-2-cast/>
- [7] HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2450-8
- [8] PODANÁ, Radoslava. Koučování pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4519-0
- [9] Everesta. Aspekty a techniky koučovacího rozhovoru: Energetický hrnec. In: [elearning.everesta.cz](http://elearning.everesta.cz) [online], 2022. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: [www.elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=916&chapterid=394](http://www.elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=916&chapterid=394)
- [10] Alena Ptáčková. Jak dosáhnout vnitřní stability. In: [ptacek-coach.cz](http://ptacek-coach.cz) [online], 2022. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: [http://www.ptacek-coach.cz/index.php?obsah=blog\\_10](http://www.ptacek-coach.cz/index.php?obsah=blog_10)
- [11] Šárka Jurečková. Odhalte své vnitřní zdroje. In: [koucinkportal.cz](http://koucinkportal.cz) [online], 2015. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/odhalte-sve-vnitрни-zdroje/>

- [12] PRUKNER, Vítězslav. NOVÁK, Jaromír. Základy managementu. Olomouc: Univerzita Palackého, 2019. ISBN 978-80-244-4182-5
- [13] RYXOO UNIVERSAL s.r.o. Jak být dobrým manažerem? In: inwork.cz [online], 2013 [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://www.inwork.cz/clanky/rady-a-tipy/27-jak-byt-dobrym-manazerem/>
- [14] WHITMORE, John. Koučování. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-559-9
- [15] Miroslava Bartošová. Cíl v koučinku. In: dobry-koucink.cz [online], 2022. [cit. 09.03.2022]. Dostupné z: <http://www.dobry-koucink.cz/cil-v-koucinku/>
- [16] NeuroLeadership s.r.o. Co je koučink? In: neuroleadership.cz [online], 2022 [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: <https://www.neuroleadership.cz/co-je-koucink-clanek/>
- [17] Šárka Jurečková. Co je vlastně koučink. In: koucinkportal.cz [online], 2022. [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/co-je-koucink/>
- [18] NeuroLeadership s.r.o. Kdo je Kouč? In: neuroleadership.cz [online] 2022. [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: <https://www.neuroleadership.cz/kouc-mistr-rozvoje-dospelych/>
- [19] Erickson Coaching CZ. Vlastnosti kouče – poznáte se mezi nimi? In: ericksoncoaching.cz [online], 2022. [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: <https://ericksoncoaching.cz/vlastnosti-kouce-poznate-se-mezi-nimi/>
- [20] Jiří Čapovec. Koučink jako cesta k úspěchu (krok za krokem). In: cestarelace.cz [online], 2020. [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: <https://cestarelace.cz/koucink/>
- [21] Ladislav Dvořák. Transformační koučink v praxi. In: koucinkportal.cz [online], 2020. [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/transformacni-koucink-v-praxi/>
- [22] BLAŽEJ, Adam. *Psychologie koučování pro trenéry a manažery*. 1., elektronické vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9404-8.
- [23] Paventia z.s. Systematické koučování. In: neurofeedbackck.cz [online], 2021. [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.neurofeedbackck.cz/kopie-z-gestaldt-koucing/>

- [24] Miroslava Bastošová. Životní koučink (life coaching). In: dobry-koucink.cz [online], 2022. [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.dobry-koucink.cz/zivotni-koucink-life-coaching/>
- [25] Jitka Slánská. Profesní koučování. In: profeskoucink.cz [online], 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <http://www.profskoucink.cz/profesni-koucovani.php>
- [26] ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 190 s. ISBN 978-80-210-6382-2
- [27] Axia Management Academy z. ú. Globální výzkum koučinku, ICF. In: axiamanagement.cz [online], 2016. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.axiamanagement.cz/globalni-vyzkum-koucinku-icf-2016/>
- [28] WikiSofia. Kvalitativní a kvantitativní výzkum, vzájemné porovnání. In: wikisifoa.cz [online], 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/3. Kvalitativn%C3%AD a kvantitativn%C3%AD v%C3%BDzkum, vz%C3%A1jemn%C3%A9 porovn%C3%A1n%C3%AD>
- [29] EMCC Czech Republic, z.s. O EMCC. In: emccczech.cz [online], 2020. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.emccczech.cz/o-emcc/>
- [30] International Coaching Federation Czech Republic, z. s. proč s námi? In: coachfederation.cz [online], 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/>
- [31] Koučink Centrum, s.r.o. Příprava na akreditaci ICF. In: koucinkcentrum.cz [online], 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkcentrum.cz/priprava-na-akreditaci-icf>
- [32] Miras. Management – Plánování. In: miras.cz [online], 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-planovani.php>
- [33] Miras. Management – Organizování. In: miras.cz [online], 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>
- [34] Miras. Management – Vedení. In: miras.cz [online]. 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php>

- [35] Kontrola (Control). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 05.09.2018 [cit. 29.04.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>
- [36] Šárka Jurečková. ČAKO – Klub interních koučů. In: koucinkportal.cz [online], 2015. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/kurzy/cako-klub-internich-koucu/>
- [37] Šárka Jurečková. Etika a systémové myšlení, seminář EPPOK. In: koucinkportal.cz [online], 2016. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/kurzy/etika-systemove-mysleni-seminar-eppok/>
- [38] Ondřej Kadlec. Polostrukturovaný rozhovor. In: wiki.knihovna.cz [online], 2012. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Kvalitativn%C3%AD%20rozhovory%20polostrukturovan%C3%A9%20a%20nestrukturovan%C3%A9#Polostrukturovan%C3%BD%20rozhovor>
- [39] Hendl, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 444 s. ISBN 978-80-262-0928-9
- [40] Koučink Centrum, s.r.o. Úvod do manažerského koučování – online. In: koucinkcentrum.cz [online], 2022. [cit. 25.4.2022]. Dostupné z: <https://www.koucinkcentrum.cz/events/uvod-do-manazerskeho-koucovani-online>
- [41] W. Timothy Gallwey. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1
- [42] Luca Polito. Have you ever heard of the grow model? In: fyooturecoaching.com [online], 2020. [cit. 12.8.2022]. Dostupné z: <https://www.fyooturecoaching.com/en/senza-categoria-it/have-you-ever-heard-of-the-grow-model/#>
- [43] Vladimír Tučník. Grow model, co je to grow model? In: agilepro.cz [online], 2021. [cit. 15.8.2022]. Dostupné z: <https://www.agilepro.cz/grow-model/>
- [44] Brain tools group. Model Grow. In: braintools.cz [online], 2022. [cit. 15.8.2022]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/koucink/model-grow.htm>

- [45] Performance Consultants. The Grow model. In: performanceconsultants.com [online], 2022 [cit. 15.8.2022]. Dostupné z: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>
- [46] 333 coaching s.r.o. Jak probíhá koučování? In: 333coaching.com [online], 2022 [cit. 15.8.2022]. Dostupné z: <https://333coaching.com/index.php?page=6>
- [47] IPSAK – institut psychoanalytického koučování. Základní principy koučování. In: iapsak.webnode.cz [online], 2022 [cit. 15.8.2022]. Dostupné z: <https://iapsak.webnode.cz/koucovani-obecne/zakladni-principy/>

## 9. Přílohy

### 9.1 Koučovací nástroje

#### *Walt Disney model*

Tato metoda byla převzata od velmi úspěšného podnikatele Waltera Eliase Disneyho. Metoda spočívá v tom, že člověk má v sobě snílka, realistu a kritika. Každá z těchto rolí zahrnuje určitý typ myšlení a jednání. Díky tomuto přístupu dokážou být lidé maximálně tvořiví, vidět věci v realitě, ale přitom hledat určitá nová řešení problému.[1]

Snílek odpovídá na otázku „co“, například: „co chcete, proč to chcete, co vám to přinese“.[3] Díky tomuto snílek dokáže podchytit nezvyklé a nové projekty. Pro snílka je každý nápad uskutečnitelný. Disney v tomto vynikal ponořit se do své představivosti. [1]

Po tom, co je sen hotový, přichází na řadu realista, ten odpovídá na otázku „jak“, což je například: „jak to zrealizovat, jak poznat tu správnou cestu, kdy se vše zrealizuje“.[3] Úkol realisty je tedy to, aby ten celý sen/plán byl realizovatelný. Realista musí překonat i nemožné věci a udělat vše tak, aby vše šlo udělat. Hledá konkrétní kroky k splnění plánu i metriky. Ovšem po dostatek informací musí realista a snílek komunikovat, kde snílek upřesňuje určité body blíže realitě.[1]

Nakonec přijde na řadu kritik, který odpovídá na „proč“. Proč je důležité udělat všechny kroky? Vejdeme se do rozpočtu? Koho plán ovlivní? Co kdo kolem toho potřebuje?[3] Kritik poskytuje velmi důležitou a cennou zpětnou vazbu v tvůrčím procesu. Snaží se najít všechny reálná rizika, co by mohla plán ohrozit. Kritik pracuje s Realistou, neposuzuje tudíž prvotní nápad, ale plán realizace. [1]

*„jedná se o strategii vedoucí k úspěchu v jakékoliv tvůrčí činnosti. Přičemž, každý tvůrčí projekt musí obsahovat všechny tři aspekty: tvůrčí fantazii, praktické činnosti a kritické upřesnění.“ [1]*

#### *Metoda tří židlí*

Tato metoda rozvíjí kreativitu a pomáhá hledat nápady na řešení, tím že kouč pomůže koučovanému zúžit vědomí a podpořit koncentraci na dané téma. Způsobem, že se koučovaný vžije do role svých komunikačních partnerů. Probíhá tak, že kouč připraví tři židle. Následně se kouč a koučovaný dohodnou na určitém

tématu. Poté si koučovaný představí svého komunikačního partnera, se kterým komunikuje na dané téma. Sedne si na první židli a sděluje názory a pocity, potom si sedne na druhou židli, kde vyjádří názory a pocity partnera, ale jak to cítí on. Nakonec si sedne na třetí židli a vysvětlí, co vidí jako pozorovatel rozhovoru.[4]

#### *Metoda tří rádců*

Kouč tuto metodu použije, pokud koučovaný chce něco změnit, ale neví jak nebo má více řešení a nedokáže se rozhodnout. Kouč se pomůže koučovanému spojit se s jeho nevědomou myslí. Koučovaný si zvolí 3 osoby které za ním přijdou, kohokoliv si vybere, ať je to reálná nebo fiktivní postava. Rady rádců poté mohou přijít v různých podobách jako jsou obrazy, konání, zvuky. Kouč u tohoto musí být plně vnímavý a soustředěný, aby vše dokázal zachytit. Pro hlubší uvědomění je velmi důležité parafrázování jeho vjemů, tak koučovaný dokáže snáze hledat nové možnosti řešení.[2]

#### *Kolo rovnováhy*

*„Kolo rovnováhy je určitou formou použití škály“.*[7] Škály jsou skládány do kruhu, kde lze jednoduše sledovat, jak jeden faktor ovlivní další sféry. Tento přístup se používá převážně v situacích, kdy je koučovaný demotivovaný, nemá žádné téma, chce si vyzkoušet sezení s koučem a může si tím definovat své cíle. Koučovaný si díky tomu ujasní priority, hodnoty, rozhodování a spokojenosti v určitých oblastech života. Při práci s kolem rovnováhy se nejdříve tvoří, definuje, pojmenovává, a až poté se prochází současný stav.[6] *„Jeho hlavní výhodou je názornost, přehlednost, vizualizace oblastí, které tvoří celek“.*[8] Základem je soubor os, od 4 do 15, které představují nejdůležitější oblasti současného života. Kouč povzbuzuje koučovaného (klienta) k pojmenování těchto oblastí, ovšem nenabízí své pojmenování. Kouč nakreslí kruh a doplní k jednotlivým osám pojmenování oblastí. Poté kouč u jednotlivých os nastaví škálu (obvykle desetibodovou), kde jedna znamená naprostou nespokojenost a deset úplnou spokojenost. Kouč poté zaznamenává do grafu hodnocení současného stavu jednotlivých oblastí. [6]

*Dále povzbudí klienta, aby podrobně popsal danou situaci, např. Kde v současnosti jste? Jak poznáváte, že jste na tomto bodě? Jak to poznává vaše okolí? Jak jste se dokázal/a na tento bod dostat? V další části koučovaný hledá cestu ke zvyšování*



*vlastní efektivitu. Kouč nechá na koučovaného působit vyplněné kolo rovnováhy. Jak to na vás působí? Co cítíte? Co jste se o sobě dozvěděl? Podívejte se na jednotlivé oblasti a stupnice spokojenosti, co říkají o Vašem životě? Která oblast ovlivňuje nejvíce všechny ostatní? Jak vypadá bod 10 v každé z těchto oblastí?[5]*

Kouč nadále zjišťuje, jak by se chtěl koučovaný (klient) posunout v jednotlivých oblastech, které zaznamená do kola. Není záměr ke změně tlačit ve všech oblastech. Dále se kouč zeptá na budoucí žádoucí situaci. [6]

*Jak která oblast ovlivňuje ty další? Jakou nejmenší změnu, v které oblasti byste chtěl udělat? V jaké oblasti jste připraven udělat změnu? Jaké oblasti byste se chtěl věnovat dále? Na jaký stupeň bodové škály budete chtít tuto oblast posunout (do příštího setkání, do půl roku, za 5 let)? Co vám brání dostat se na vyšší hodnotu?[5]*

Kouč tímto způsobem zjistí, která oblast je prioritní a nastává čas k definování dalšího postupu s touto oblastí.

*Kterou oblastí z tohoto kola jste schopen zvýšit potenciál i v ostatních oblastech? Jak poznáte, že už tam jste, co se změní? Jak to pozná vaše okolí? Co vše jste pro ten posun musel udělat? Jak to uděláte? Čím a kdy začnete? Jaký je nejmenší krok, který v této oblasti můžete udělat, abyste ji posílil o jeden stupeň?[5]*

Výhodou tohoto přístupu je, že koučovaný vidí všechny životní oblasti najednou a může zvážit své priority. V průběhu tohoto přístupu má prostor se zamyslet na tím, co jeho životu dává smysl a co je pro něj skutečně důležité a kolik času jednotlivým oblastem věnuje.[6]

### *Strom životní stability*

Tak jako strom má své kořeny, které mu umožňují vzdorovat špatnému prostředí, tak i každý člověk má své „kořeny“ – své zásoby stability. Čím větší, hlubší a pevnější má strom kořeny, tím je stabilnější. Čím pružnější a ohebnější má strom kmen a větve, tím lépe se může aklimatizovat změně počasí. Podobně to platí i pro člověka. Čím větší je jeho vnitřní stabilita a pružnost při rozhodování, tím lépe může čelit životním zvratům a nelehkým situacím.[10]

Zdroje stability se mohou rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější zdroje stability jsou například širší rodina, partnerské a přátelské vztahy, zdraví, zaměstnání, bydlení. Jsou to věci, které jsou pro nás velice důležité, ovšem mohou se okolnostmi měnit. Vnitřní zdroje stability jsou v každém člověku. Je to součást osobnosti člověka.

Vnitřní stabilita je něco, co člověku, pokud je dostatečně silný, nemůže nikdy a kdo vzít.[10]

Tento přístup probíhá tak, že kouč dá koučovanému tužku a papír a dá mu za úkol namalovat pomyslný strom vnitřní stability, s tím že už je jenom na něm, jak bude vypadat. Dále dostane za úkol, ke každému kořenu napsat jednu vlastnost nebo stránku života, která přispívá právě ke stabilitě. Může to být osoba, partner, děti, práce, přátelé, koníčky. Obvykle u toho kouč řekne koučovanému, ať si položí otázku: „Byla by moje vnitřní stabilita menší, kdybych postrádal?“ Dále kmen symbolizuje samotný život. Jaký bude opět záleží na koučovanému. Dále koučovaný dostane za úkol, nad korunou stromu si představit silnou bouři, která představuje možné faktory, které ovlivňují nebo ohrožují sebe samého. Jaké stresují situace útočí právě na vnitřní stabilitu a jak se staví právě k těm, které trvají.[11]

Poté se podívá na svůj strom a kouč se ptá na pár otázek: „Jak je váš strom silný?“ „Jak hluboké a pevné má kořeny?“ „Jak ho všechny negativní vlivy ohrožují?“.[11]

### *Energetický kotel*

Koučovací přístup, který má podobu nádoby – hrnce. Kouč hrnec nakreslí na papír a v hrnci zvýrazní hladinu. Hladina představuje například energii, nebo míru nadšení koučovaného k určitému úkolu. Kouč poté nakreslí šipky směřující od shora směrem do hrnce a požádá koučovaného, co vše tu hladinu nadšení a energie zvyšuje, třeba v práci. Kouč ke každé šipce napíše jednu věc.[9]

Poté, co koučovaný vyčerpá všechny možnosti, které ho napadli ke zvýšení hladiny energie, nakreslí kouč šipky směřující z hrnce dolů ven. Požádá koučovaného, aby uvedl všechny faktory, které mu naopak jeho energii ubírají a snižují tím tu hladinu v hrnci. Může to být například nejistota, nedostatečná komunikace nebo měnící se pravidla ve firmě.[9]

Tento přístup se používá proto, aby si koučovaný uvědomil důležitost šipek, tudíž věcí, které směřují do hrnce, ale naopak i z hrnce. Ukazuje tím kouč realitu ohledně jeho tématu. Lidé jsou nespokojení s tím, co mají, protože je například trápí určitá věc. Poté pocit trápení přebije vše ty kladné pocity. Koučovaný by měl po dokončení tohoto přístupu vidět, že ne vše je špatné a jeho trápení a pocit beznaděje se snižuje.[9]

## 9.2 Scénář rozhovoru

Ad DVO1:

1. Jaký koučovací výcvik, školení atd. jste absolvoval/a?
2. Jak jste byl/a spokojen/a s jeho organizací?
3. Jak jste byl/a spokojen/a s lektorským týmem?
4. Jak jste byl/a spokojena/a s obsahem a zaměřením kurzu?
5. Co Vás nejvíce na kurzu zaujalo?
6. Hodláte se v této oblasti vzdělávat dál? Kam směřujete? Co je pro Vás do budoucna v koučování výzvou? Na co se těšíte?
7. Pokud jste v rámci této Vaší zkušenosti shledal/a nějaké nevýhody či rizika, tak jaké?
8. Chcete ještě něco dodat? Napadá Vás něco, co byste chtěl/a, nebo považoval/a za důležité v této souvislosti sdělit a já jsem se na to nezeptal?

Ad DVO2:

9. Co jste jako absolvent vzdělávání v oblasti koučování získal/a Vy jako (jméno respondenta) pro sebe?
10. V čem shledáváte, že Vás koučování osobnostně obohatilo? Např. v pohledu na sebe sama a svoji perspektivu atd.
11. Jak se Vaše vzdělání v koučovacím přístupu odráží na Vašem přístupu k lidem ve Vašem běžném životě (mimo Vaši práci)?
12. Jak se Vaše zkušenost s koučováním podílí na Vašem přístupu k řešení témat, situací a problémů, s kterými se v životě setkáváte? Jak dosahujete výsledků a jak jste v tomto kontextu s výsledky spokojen/a?
13. Chcete ještě něco dodat? Napadá Vás něco, co byste chtěl/a, nebo považoval/a za důležité v této souvislosti sdělit a já jsem se na to nezeptal?

Ad DVO3:

14. Jaká jste měla/a očekávání ohledně toho, kam Vás koučink posune ve Vaší profesi a práci manažera? A co jste v tomto ohledu ve výsledku profesně a pracovně získal/a?
15. Co jste vzděláním v koučování získal/a v rámci možnosti působení na koučované/zaměstnance?

16. Jak jste nahlížel/a na Vaše možnosti dosahovat pracovních cílů a ochotu k akčním krokům před a jak na toto nahlížíte po absolvování vzdělávání v koučování?
17. Jaký spatřujete potenciál koučování pro Vaši práci? Čím Vám je koučování v manažerské sféře užitečné?
18. Změnila Vám zkušenost koučinkem pohled na Vaši práci? Pokud ano, jak a v čem?
19. Chcete ještě něco dodat? Napadá Vás něco, co byste chtěl/a, nebo považoval/a za důležité v této souvislosti sdělit a já jsem se na to nezeptal?

### **9.3 Zpracovaný anonymizovaný rozhovor**

#### **1. Jaký koučovací výcvik, školení atd. jste absolvoval/a?**

Já jsem absolvovala 2 roční výcviky od ČNP od Ivy Pondělkové a byl to integrativní zaměřený výcvik.

#### **2. Jak jste byl/a spokojen/a s jeho organizací?**

Ano byla.

#### **3. Jak jste byl/a spokojen/a s lektorským týmem?**

Určitě bez problému.

#### **4. Jak jste byl/a spokojena/a s obsahem a zaměřením kurzu?**

Už je to delší doba, ale myslím si že ne. Těžko se to hodnotí s odstupem, ale člověk, když se to učí tak přesně neví, co bude v té praxi potřebovat a zároveň není schopen si to z hoho výcviku vzít, když neví, co bude přesně potřebovat. Já jsem byla spokojená a dál výcvik doporučuji.

#### **5. Co Vás nejvíce na kurzu zaujalo?**

Úplně to nedokážu říct, určitě školitelka, ale vlastně vše, co jsem se naučila a používala.

#### **6. Hodláte se v této oblasti vzdělávat dál? Kam směřujete? Co je pro Vás do budoucna v koučování výzvou? Na co se těšíte?**

Já mám poměrně vysokou akreditaci a je pro mě určitě výzva udělat si Master practitioner a teď dokonce začínám supervizi v koučování, takže to je určitě výzva a směr.

**7. Pokud jste v rámci této Vaší zkušenosti shledal/a nějaké nevýhody či rizika, tak jaké?**

Já se hodně snažím o profesionalitu a edukaci vlastně veřejnosti. Koučování má problém. Že není kouč jako kouč a je hrozně lidí bez výcviku, akreditace a poté si otvírají různé kurzy a je těžké tyto lidi oddělit. Jinak přímo na koučování žádné nevýhody nevidím. Ale od toho tu jsou organizace jako DMCC a ACF aby se starali o tu profesionalitu.

**8. Chcete ještě něco dodat? Napadá Vás něco, co byste chtěl/a, nebo považoval/a za důležité v této souvislosti sdělit a já jsem se na to nezeptal?**

Myslím, že jsem k tomuto už řekla vše, co mě momentálně napadá.

**9. Co jste jako absolvent vzdělávání v oblasti koučování získal/a Vy jako (jméno respondenta) pro sebe?**

Tak ono, když člověk projde takovýmto výcvikem, tak si hodně věcí uvědomí a byl by to špatný výcvik, kdyby ho výcvik nijak neovlivnil v názorech, přemýšlení, není to jen o tom, že se naučíte nějaké vědomosti, grow model a tak, ale je to o tom, že si uvědomíte sám nějaké věci, zpracujete a uvědomíte si věci a najdete nový pohled. Ale je rozdíl mezi 3denním výcvikem a dlouhodobým akreditovaným výcvikem.

**10. V čem shledáváte, že Vás koučování osobnostně obohatilo? Např. v pohledu na sebe sama a svoji perspektivu atd**

Myslím, že na tuhle otázku už jsem vlastně odpověděla v minulé otázce. Každý správný výcvik ve vás probudí vlastní originalitu a potenciál.

**11. Jak se Vaše vzdělání v koučovacím přístupu odráží na Vašem přístupu k lidem ve Vašem běžném životě (mimo Vaši práci)?**

Určitě mnohem více věcí řeším koučovacím způsobem, více se ptám. Ale na druhou stranu je to nějakým mým nastavením. Když jde člověk do koučovacího výcviku nezmění se od základu, takže už tam jde s nějakou predispozicí a ta se tam více projeví. Ale určitě teď řeším plno věcí koučovacím přístupem.

**12. Jak se Vaše zkušenost s koučováním podílí na Vašem přístupu k řešení témat, situací a problémů, s kterými se v životě setkáváte? Jak dosahujete výsledků a jak jste v tomto kontextu s výsledky spokojen/a?**

Tady moc nevím, co říct, je to hrozně široká otázka. Koučovací přístup Vám hodně pomáhá, více Vám otvírá dveře, víc Vám hlavně pomůže reflektovat to co děláte a proč to děláte. Dokonce i klást koučovací otázky sám sobě a potom se podle toho řídit. Člověk více přemýšlí, než se do něčeho pustí to je asi moje zkušenost a zároveň dokáže z lidí dostat co vlastně potřebují a s některými situacemi líp naložit.

**13. Chcete ještě něco dodat? Napadá Vás něco, co byste chtěl/a, nebo považoval/a za důležité v této souvislosti sdělit a já jsem se na to nezeptal?**

Nyní mě nic nenapadá.

**14. Jaká jste měla/a očekávání ohledně toho, kam Vás koučink posune ve Vaší profesi a práci manažera? A co jste v tomto ohledu ve výsledku profesně a pracovní ziskal/a?**

Chtěla jsem získat další nástroj práce s lidmi a zvažovala jsem svoje fungování jako kouče, což se z velké části naplnilo za těch 10 let. Podařilo se mi získat víc, než jsem si na začátku myslela. Nevěnuji se koučování sice naplno, ale 1/3 času ano a pomohlo mi to hlavně s prací s lidmi/podřízenými.

**15. Co jste vzděláním v koučování získal/a v rámci možnosti působení na koučované/zaměstnance?**

Určitě koučovací přístup, koučovací otázky a jak jsem již jednou říkala nástroj práce s lidmi/podřízenými.

**16. Jak jste nahlížel/a na Vaše možnosti dosahovat pracovních cílů a ochotu k akčním krokům před a jak na toto nahlížíte po absolvování vzdělávání v koučování?**

Můj přístup se v tomto nějak nezměnil, tam ten efekt u sebe zrovna nevidím.

**17. Jaký spatřujete potenciál koučování pro Vaši práci? Čím Vám je koučování v manažerské sféře užitečné?**

Jako pro jednotlivce obrovský. Myslím si, že koučování je metoda, když ji člověk dělá dobře, tak pomáhá k rozvoji, uvědomování, k posunu lidí i k větší akceschopnosti.

Co se týče koučování jako profese, tak má potenciál. Stále roste, na druhou stranu se objevují různé pohledy na placení koučování, ale rozhodně ten zájem u firem a jednotlivců narůstá.

Ještě tu je jedna rovina, že část lidí potřebuje psychoterapii, ale je jim to hloupé, tak osloví kouče, takže ten potenciál je i v tomhle, i když malinko rizikový

Jinak si myslím že budoucnost koučování je velmi dobrá, je to věc, která by se měla stát více samozřejmostí, než je, i ve školách, firmách, koučovací přístup k vedení.

**18. Změnila Vám zkušenost koučinkem pohled na Vaši práci? Pokud ano, jak a v čem?**

Tak já jsem hodně změnila práci, takže se těžko dá říct, že mi to změnilo pohled. Já si to úplně nemyslím, mě dalo koučování nástroj, jak dělat některé věci efektivněji, líp, jak líp rozvíjet lidi a líp s nimi komunikovat, ale že by to změnilo zásadně můj náhled na práci to asi ne.

**19. Chcete ještě něco dodat? Napadá Vás něco, co byste chtěl/a, nebo považoval/a za důležité v této souvislosti sdělit a já jsem se na to nezeptal?**

Já už na to můžu kouknout malinko z nadhledu, moje zkušenost s mým vzděláním v koučinku je velmi dobrá a je dobrá, protože si vybírám. Hodně mi pomohl akreditovaný kurz. Vybírám si u koho. Žádný kurzy na způsob onemanshow, bez akreditace apod. Na trhu je plno lidí, kteří předávají nějaký svůj úzký pohled na koučink, který je manipulativní, velmi zavádějící, ale pokud si člověk vybere dobrý výcvik, určitě poté bude dělat svoji práci dobře. Určitě by si měli všichni manažeři podstoupit min. tří denním kurzem.

## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Adam Balihar

**Studium:** I1900559

**Studijní program:** B0688A140001 Informační management

**Studijní obor:** Informační management

**Název bakalářské práce:** **Vzdělání v oblasti koučování a jeho efekt pro managerskou praxi**

**Název bakalářské práce AJ:** Education in the field of coaching and its effect on management practices

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem práce je popsat a analyzovat koučovací přístup v kontextu managerské praxe a zjistit reflexi subjektivně vnímaného přínosu vzdělání v oblasti koučinku u managerů pro ně samotné a pro jejich práci. Metodika výzkumu: S ohledem na cíl práce je zvolena kvalitativní výzkumná strategie, data jsou získávána za využití polostrukturovaného rozhovoru, analýza dat je inspirována zakotvenou teorií. Obsah: 1 Cíl práce 2 Metodika 3 Úvod 4 Management jako umění vedení a řízení lidí 4.1 Osobnost a profese managera 5 Koučování jako nástroj vedení lidí 5.1 Kouč 5.1.1 Vzdělání v koučování 5.2 Manager jako kouč 5.3 Koučovací přístupy efektivní v managerské praxi 6 Výzkumné šetření 6.1 Cíl výzkumu a výzkumná strategie 6.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů 6.3 Průběh šetření a etika výzkumu 6.4 Analýza získaných dat 6.5 Diskuze výsledků 7 Závěr 8 Literatura a prameny

ADAIR, John a Jitka VEJMĚLKOVÁ. *100 tipů jak řídit a vést lidi: nápady a triky, které pomohou vám i vaší organizaci dostat se na vrchol*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. Vydání 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.

WHITMORE, John a Aleš LISA. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.

**Zadávací pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

**Oponent:** Mgr. Markéta Levínská, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 24.5.2022