Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

ASPEKTY ÚSPĚŠNÉHO KOUČE

ASPECTS OF A SUCCESSFUL COACH

Bakalářská diplomová práce

Autor: **Klára Kratochvílová**

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

Olomouc

2022

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. PhDr. Matúšovi Šuchovi, PhD. za odborné vedení práce, jeho cenné rady, připomínky a vždy rychlou zpětnou vazbu. Poděkování patří také všem koučům, kteří obětovali svůj čas a ochotně se zúčastnili výzkumu. Nakonec bych také ráda vyjádřila vděk svému partnerovi a blízkým přátelům za trpělivost a nekončící podporu, se kterou mě v průběhu psaní práce provázeli.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Aspekty úspěšného kouče“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 27.11.2022 Podpis .....

OBSAH

OBSAH **3**

ÚVOD **5**

TEORETICKÁ ČÁST **6**

1 Obecné informace o koučinku **7**

1.1 Vymezení pojmu koučink 7

1.2 Historie koučinku 8

1.3 Typy koučování 9

1.3.1 Životní koučink 9

1.3.2 Kariérní koučink 10

1.3.3 Individuální koučink 10

1.3.4 Týmový koučink 10

1.4 Modely koučování 11

1.4.1 GROW model 11

1.4.2 SMARTER model 11

2 Kouč **13**

2.1 Vymezení a role kouče 13

2.2 Psychoterapie a koučování 14

2.3 Mentoring a koučování 15

2.4 Trénink a koučování 15

2.5 Supervize a koučování 16

2.6 Nástroje kouče 16

3 Kompetence kouče **18**

3.1 Osobnost a schopnosti kouče 18

3.2 Výzkumy zaměřené na osobnost a kompetence koučů 20

3.3 Vzdělání kouče 22

3.4 Aspekty efektivnosti koučinku 25

3.4.1 Nastavení cílů v koučování 26

3.4.2 Klient a efektivnost koučinku 27

3.4.3 Vztah mezi koučem a klientem 28

VÝZKUMNÁ ČÁST **29**

4 Výzkumný problém a cíle výzkumu **30**

4.1 Výzkumné otázky 31

5 Metodologický rámec výzkumu **32**

5.1 Strategie sběru dat 32

5.2 Charakteristika výběrového souboru 33

5.3 Metody zpracování a analýzy dat 35

5.4 Etické hledisko a ochrana soukromí 35

6 Výsledky výzkumu 36
6.1 Aspekty úspěšného kouče 36
6.2 Vlastnosti a vzdělání kouče 41
6.3 Reflexe vlastní kariéry koučů 47
7 Diskuze 50
8 Závěr 55
9 Souhrn 57
LITERATURA 60
PŘÍLOHY 65

ÚVOD

Koučink je relativně nová metoda orientovaná na maximální rozvoj potenciálu jedince. Nejdříve začala vznikat v oblasti sportu a trénování atletů, v dnešní době však nachází velice široké uplatnění i ve firmách nebo v osobní sféře jako životní koučink. Pro svou úspěšnost poslední dobou tato metoda nabývá stále více na popularitě a proniká do povědomí široké veřejnosti. S rostoucí poptávkou přirozeně také rychle přibývá nabídka koučovacích služeb, ale i koučovacích škol a kurzů. Narůstá také zájem o tuto profesi a jelikož podmínky stát se koučem nejsou žádným způsobem legislativně regulované, může docházet k rozdílům kvality nabízených služeb. Pro zájemce o koučování tak nemusí být vždy jednoduché rozeznat toho správného kouče, který by jim byl schopný pomoci. Tato myšlenka mě přivedla k tématu mé bakalářské práce, ve které se zabývám právě tím, jaké aspekty podle koučů zaručují úspěšnost kouče.

V rámci teoretické části bakalářské práce je cílem vymezení samotné metody koučování a jeho hlavních myšlenek, popsat jeho vznik a historický vývoj a představení typů a modelů, které koučink nabízí. Ve druhé kapitole se více věnujeme vymezení role kouče a jeho postavení v rámci koučovacího vztahu. Dále oddělíme činnost kouče od jiných pomáhajících metod jako je psychoterapie, mentoring, tréning nebo supervize a představíme si nástroje, které kouči ve své praxi nejčastěji používají. Třetí kapitola je věnovaná kompetencím kouče a aspektům jeho úspěšnosti. Zaměřujeme se na osobnost a vlastnosti kouče, jeho schopnosti, vzdělání a také samotné aspekty práce koučování.

Ve výzkumné části této práce se prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s kouči zabýváme tím, jaké faktory považují za podstatné k úspěšnosti v této profesi. Cílem je zjistit jejich pohled na to, jaké by měl mít kouč vlastnosti, jak důležité je vzdělání v rámci koučinku i to vysokoškolské, které vlivy hrají největší roli. Věnujeme se také konkrétním aktivitám a přístupu kouče v průběhu sezení, jeho vztahu ke klientovi a postoji k němu a jak může kouč přispět k tomu, aby bylo dané sezení úspěšné. Dále se ptáme, co je podle nich nejčastější příčinou neúspěchu koučů v jejich kariéře. Dalším cílem je zjistit, jak koučové reflektují vývoj své vlastní kariéry, zda jsou nějaké překážky, se kterými se typicky setkávají nebo naopak vlivy, které jim na cestě stát se koučem pomohli.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÉ INFORMACE O KOUČINKU

V této kapitole si vymezíme definici koučinku, přiblížíme si jeho princip fungování a také historii jeho vzniku. Dále se budeme věnovat různým druhům koučinku a metodám, které využívá.

1.1 Vymezení pojmu koučink

Pojem „koučink“ pochází z anglického slova *coaching* a neexistuje pro něj český ekvivalent. Významově se toto slovo blíží výrazům jako: kočár, vagón, instruktor a soukromý učitel. Případně také slovesům: školit, trénovat, vést družstvo a podobně. Všechna tato slova mají společnou pomyslnou cestu, kterou nás někdo provádí a pomáhá nám se zdokonalovat, vzdělávat (Cipro, 2015).

V odborné literatuře lze nalézt mnoho různých definic koučování. Na začátek bychom rádi uvedli vymezení Johna Witmora, který bývá společně s Timothym Gallweyem považován za zakladatele koučinku. Whitmore zdůrazňuje, že koučinkem není myšlena nějaká uměle vytvořený postup ani metoda, která by byla využitelná pouze za předem daných podmínek, ale především způsob vedení a řízení lidí a způsob myšlení a bytí. Za nejdůležitější cíle koučinku považuje zvyšování sebedůvěry koučovaného, posilování jeho odpovědnosti a zlepšování vnímání reality (Whitmore, 2019).

Další definici nabízí Mezinárodní organizace koučů IFC, která ve svém etickém kodexu definuje koučování jako *„partnerství s klientem v myšlenky podněcujícím a tvořivém procesu, který je inspiruje k maximalizaci jejich osobního a profesního potenciálu“* (ICF, 2019).

Birch (2005) považuje koučování za činnost, jejímž hlavním smyslem je pomoci koučovanému dosáhnout jeho předem vytyčeného cíle a zlepšovat jeho schopnosti a dovednosti. V tomto pojetí také věří, že všichni lidé mají v životě příležitost někoho koučovat. Není k tomu přitom potřeba ani odborných znalostí v dané oblasti a nejdůležitější nástroj je podle něj správné pokládání otázek.

Fischer-Epe (2006) vnímá koučování jako spojení individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a praktického tréninku. Kouč je expertem na vedení rozhovoru, lidí

a poradenství. Pomáhá klientovi dosáhnout jeho cílů, které si klient sám stanoví, aniž by za něj stanovoval jakékoliv rozhodnutí. Naopak poskytuje reflexi a náhled na situaci, aby mohl klient nalézt více alternativ a pomoci si sám.

1.2 Historie koučinku

Nejranější postupy, které se dotýkají dnešního koučinku, lze nalézt již v Antice u Sokrata. Při diskuzích se svými studenty jim neposkytoval hotová řešení ani odpovědi, jelikož si byl vědom své vlastní nevědomosti, ale pomocí správně pokládaných otázek je naváděl k tomu, aby na správné řešení přišli oni sami (Bobek & Peniška, 2008).

Také Sokratův žák Platon může být považován za předchůdce dnešních myšlenek koučování. V jeho podobenství o jeskyni mluví o otrocích, kteří jsou uvězněni v jeskyni a mohou vidět pouze stíny promítající se na její zeď, které považují za skutečnost. Když se jeden z otroků dostal ven a poznal opravdovou podobu světa a po návratu o něm vyprávěl ostatním, žádný z otroků mu nevěřil. Tímto podobenstvím nám Platon sděluje, že realita, jak ji vnímáme my, je pouze konstrukcí naší mysli, za kterou jsme sami odpovědni a je pouze na nás, s ní naložíme (Bobek & Peniška, 2008).

Kořeny moderního koučinku se nachází ve sportovních disciplínách. Jeho průkopníkem je profesor z Harvardu a tenisový odborník W. Timothy Gallwey. Je také autorem slavné knihy *The Inner Game of Tennis,* ve které klade důraz vnitřní stav člověka, především, co se odehrává v jeho mysli. Zmiňuje například, že výkony sportovců jsou lepší, pokud je jejich mysl klidná, než když se příliš soustředí na správné vykonávání dané činnosti. Úkolem kouče je odstranit překážky, které vznikají v mysli sportovců a negativně ovlivňují jejich výkon, aniž by jim dával konkrétní technické rady (Gallwey, 2010).

Vedle Gallweye je za zakladatele dnešního koučinku považován také John Whitmore, který byl velmi ovlivněn jeho dílem a pomohl rozšíření jeho myšlenek do Evropy. Začal zde organizovat kurzy *Inner Tennis* a *Inner Skiing* a po krátké době otevřel na žádost klientů také kurz zaměřený na koučování v podnikatelské sféře. Ten se setkal s velkým úspěchem a metoda koučování se rychle začala šířit i mezi manažery ve velkých společnostech. Dnes se koučování stává stále více populární metodou, zvyšuje se počet koučů i jejich sdružení, která dohlíží na dodržování standardů, etiky a kvalifikačních požadavků. Koučování se také velmi rychle šíří do dalších oblastí, jako je vzdělání

a výchova, zdravotnictví nebo také psychologicky zaměření kouči, kteří pomáhají lidem zvládat období životní krize (Whitmore, 2019).

I v České republice je oblast koučování na vzestupu. Přestože se situace za posledních deset let relativně ustálila, počet koučů i zájem o ně neustále roste. Existuje tady také několik organizací zastřešujících kouče, největšími z nich jsou ČAKO (Česká asociace koučů), ICF CZ (International Coach Federation) a EMCC (European Mentoring and Coaching Council). Spousta organizací zde také umožňuje získat vzdělání v koučinku, například Coaching systems, Koučink centrum, Koučink akademie a mimo jiné některé místní univerzity také nabízejí koučování jako nepovinný předmět (Passmore et al., 2018).

1.3 Typy koučování

Jak je již zmíněno, koučink se původně vyvinul ze sportu a postupně proniknul i do ostatních oblastí, podle kterých lze rozlišit jednotlivé typy koučování. Tato typologie není jednotná a liší se autor od autora. V této kapitole si nejčastěji zmiňované typy představíme.

1.3.1 Životní koučink

Životní koučink, nebo také life koučink, se zaměřuje na osobní život klienta mimo jeho práci. Cílem je najít a provést takové změny, které povedou ke zvýšení kvality života koučovaného. Častými tématy například bývá zvládání stresu, řešení vztahových problémů, seberozvoj obecně či pocit nenaplnění v životě. Někteří životní koučové se specializují i na konkrétnější problémy, například doprovázení lidí obrovskými životními změnami, hledání správného směru či smyslu života nebo rozvíjení se v nových kariérních oblastech. Životní koučové poskytují své služby spíše individuálním klientům než celým organizacím (Cox et al., 2014).

Hudson (1999, citováno v Jarosz, 2016) považuje životního kouče za osobu, která pomáhá člověku učit se ze svých zkušeností s cílem podpořit větší zaměření na budoucnost. Je to důvěrný vzor, rádce, moudrý přítel nebo také průvodce. Také je důležité, aby byl pro svou práci vyškolený k vedení druhých lidí k získání vyšších kompetencí, odhodlání a sebevědomí.

1.3.2 Kariérní koučink

Kariérní koučink se na rozdíl od životního zabývá všemi tématy, které souvisí s prací a kariérou. Nejvíce se tedy uplatňuje v organizacích, které služby kouče využívají především k rozvoji zaměstnanců, zvýšení pracovní výkonnosti, nastavování cílů a strategickému plánování (Wood, 2012).

V rámci organizace se také lze setkat s různými druhy koučinku podle toho, co je jejich hlavním cílem. Například *executive koučink,* který se zabývá koučováním manažerů a ostatních vedoucích, dále to může být leadership koučink nebo koučink výkonu zaměstnanců. Nejčastěji se však jedná o individuální koučink pro vyšší vedoucí pracovníky v organizaci, kteří chtějí zvýšit svou pracovní výkonnost a efektivitu, dosahovat vyšších výsledků či změnit způsob řízení dané organizace (Horská, 2009).

Kouče pracující pro organizaci lze rozlišit na externí a interní. Externí kouči jsou specialisti, které si organizace najímají zvenčí pro spolupráci s jejich pracovníky. U externího kouče je důležité, aby byl dobře vyškolený a perfektně zvládal metodu koučování. Naproti tomu interním koučem je vedoucí pracovník, který nemusí být profesionálním koučem, ale řídí se touto metodou při vedení ostatních zaměstnanců (Cipro, 2015).

1.3.3 Individuální koučink

Individuální koučink je takový, kdy je koučován pouze jednotlivec. Kouč tak může proces koučování na míru přizpůsobit klientovi a podle jeho potřeb jej případně i měnit. Výhodou je důvěrnější atmosféra a pocit většího partnerství a podpory (Cipro, 2015). Horská (2009) dodává, že při individuálním koučinku je velmi důležitá vlastní aktivita a iniciativa koučovaného.

1.3.4 Týmový koučink

Týmový koučink je koučování skupiny více lidí najednou, přičemž danou skupinu spojují nějaké podobné charakteristiky, v kontextu organizace například společný pracovní cíl. Využívá se, když je zapotřebí si vyjasnit názory v týmu nebo najít řešení, které by vyhovovalo všem členům. Důležitým předpokladem týmového koučinku je schopnost dobré týmové práce (Horská, 2009).

Mohauptová (2013) uvádí, že týmový koučink vede členy týmu k větší odpovědnosti, k samostatnému přemýšlení, co by mohli udělat pro dosažení daného cíle a schopnosti sdílet své nápady a poznatky se skupinou. Vede tým k efektivní komunikaci a vědomí pracovní závislosti. Jednotliví členové si pak také lépe uvědomují jak sami sebe, tak své postavení ve skupině i tým jako celek, a na základě toho jsou schopní určit vhodné kroky pro změnu a vývoj.

1.4 Modely koučování

Základním nástrojem, bez kterého se koučovací proces neobejde, je správné pokládání otázek (Daňková, 2008). Jasnější rámec postupu udávají nejrůznější modely koučování, mezi ty nejslavnější, které v této kapitole popíšeme, patří model GROW a SMARTER. Dalšími modely, se kterými je možné se setkat, jsou například….

1.4.1 GROW model

Whitmore (2019) zmiňuje GROW model, který udává strukturu, jak by měl kouč postupovat při pokládání otázek. Nejprve se doporučuje zaměřit na určení cílů (Goal Setting) a to cíle daného setkání, i krátkodobé a dlouhodobější. Druhou oblastí je prozkoumání skutečného stavu situace (Reality). Poté přechází k možnostem (Options), kde se zaměřuje na nacházení co nejvíce řešení, které jsou v dané situaci dostupné. Poslední bod se týká toho, kdo, kdy a co udělá a také jaká je vůle (Will). Whitmore však zdůrazňuje, že celý proces není jednorázový a k jednotlivým bodům se je potřeba vracet a znovu je prozkoumávat.

1.4.2 SMARTER model

Model SMARTER je nápomocný ke stanovování efektivních cílů. Je velmi podobný modelu SMART, od kterého je rozšířen o vliv individuálních vlastností osobnosti klienta, více respektuje jeho jedinečnost, především individuální motivaci (Cipro, 2015).

Princip tohoto modelu spočívá v následujících bodech:

- **S** – **specific** – mělo by být jasně určeno, co je cílem koučování a podle čeho se pozná jeho dosažení
- **M** – **measurable** – v průběhu dosahování cíle by mělo být možné hodnotit pokroky
- **A** – **acceptable** – cíl musí být pro koučovaného motivační a dosažitelný

- **R** – **realistic** – cíl musí být realistický, ale zároveň ne příliš nízký
- **T** – **trackable** – cíl musí být časově ohraničený
- **E** – **exciting goals** – cíl musí být pro koučovaného emočně lákavý
- **R** – **recording** – cíl by měl být rozepsán v jednotlivých krocích a postupech, nejlépe na papíře nebo v elektronické podobě

2 KOUČ

V této kapitole se blíže zaměříme na to, kdo je kouč, co je náplní jeho práce a jak by měl přistupovat ke svým klientům. Poté se zaměříme na role kouče, se kterými se může setkat. Dále se seznámíme s některými příbuznými metodami koučinku, jako je psychoterapie, mentoring, trénink. Ačkoliv tyto disciplíny mají s koučinkem jisté spojitosti, často dochází k nejasnostem nebo záměnám. Proto je důležité si objasnit rozdíly v těchto profesích. Nakonec představíme nástroje, které by koučové měli ovládat a využívat ve své koučovací praxi.

2.1 Vymezení a role kouče

Vytvoření obecně platné definice profese kouče je obtížné, jelikož kouč může mít ke svému klientovi vztah v mnoha rozdílných rolích. Mendlíková (2013) uvádí, že kouč pomocí správně zvoleného způsobu komunikace a práce s lidmi pomáhá svým klientům nacházet potřebná řešení, překonávat kariérní překážky a pracovně se rozvíjet. Prostřednictvím cílených otázek navádí klienta k tomu, aby si sám dokázal svou situaci rozebrat nalézt řešení. Důležité je, že klientovi neposkytuje rady ani jej nepoučuje, pouze udává směr k požadovanému výsledku.

Kouč je osoba, která usiluje o úspěch druhého člověka, uvolnění i rozvíjení jeho potenciálu, pomáhá mu posouvat se v profesním i osobním životě. Vztah mezi koučem a koučovaným je dlouhodobý a je založený na důvěře, otevřenosti a rovnocennosti. Být koučem by nemělo být obyčejnou profesí, ale spíše životním posláním vycházejícího z vnitřní snahy pomáhat lidem (Suchý & Náhlovský, 2007).

Podle Hartla (2004, s. 118) je koučem: „*sportovní trenér; v psychologii práce trenér pracovních a podnikových týmů; stmeluje svěřenou skupinu, dostává na povrch skryté a dosud neobjevené schopnosti každého člena, které jsou využity ve prospěch celku i každého člena.*“

Zormanová (2017) dodává, že kouč není trenérem ani poradcem, ale provádí koučovaného ze strany rovnocenného partnera. Kouč nic neschvaluje a nesmí klientem žádným způsobem manipulovat. Naopak pomáhá klientovi dosáhnout vyšší sebereflexe, uvědomění, využití potenciálu a podporuje jeho motivaci.

Kouč se v procesu koučování setkává s různými situacemi a podle potřeby se jim musí přizpůsobit a vstupovat do různých rolí. Suchý a Náhlovský (2007) udávají několik z nich. Základní role, se kterou se kouč setká při každém setkání, spočívá v *pokládání otázek*. Otázky jsou základním nástrojem koučování, a tak se k nim kouč vždy vrací. Kouč se často také nachází v roli „*vrby*“, kdy pouze aktivně naslouchá koučovanému a snaží se porozumět jeho situaci. Pokud po něm klient vyžaduje názor na svůj záměr, vstupuje kouč do role *oponenta*. V této situaci je důležité si vyjasnit, zda klient stojí o skutečné kritické zhodnocení nebo chce pouze potvrdit, že jeho rozhodnutí je správné. Do role *partnera* se kouč dostává, když vede s klientem rovnocenný rozhovor za účelem rozšíření úhlu pohledu a většímu porozumění. Někdy klient také potřebuje pomoci si osvojit určitou dovednost a v takovém případě je kouč v roli *trenéra* a provádí nácvik potřebných schopností.

Rolí, se kterými se kouč může setkat, je ve skutečnosti mnohem více – například role inspirátora, moderátora, mediátora a tak dále. Zároveň je důležité, aby vzal v potaz, zda je pro danou roli kompetentní a zda je v souladu s etickým a správným jednáním (Suchý & Náhlovský, 2007).

2.2 Psychoterapie a koučování

Psychoterapie je teoretickým i aplikovaným oborem, který se zabývá duševním životem člověka, jeho chováním a projevy, přičemž psychoterapeut se na přání klienta snaží tyto oblasti změnit k lepšímu. Bývá využívaná při léčbě a rehabilitaci poruch zdraví, ale i jako prevence. Snaží se porozumět člověku jako celku a bere v potaz jak duševní, tak tělesné děje. Existuje mnoho přístupů, z nichž každý nabízí psychoterapii z jiného pohledu, stejně jako psychoterapeut může vystupovat jako dominantní odborník a v jiných případech i jako rovnocenný průvodce (Vymětal, 2010).

Psychoterapeut je, na rozdíl od kouče, kompetentní k léčení psychických poruch a nemocí. Musí být k výkonu dostatečně kvalifikovaný a absolvovat speciální výcvik. Naproti tomu kouč nepracuje s psychopatologickými klienty, ale snaží se rozvíjet jejich potenciál a zdravé prvky chování a osobnosti. Pokud kouč pozná, že by jeho klient potřeboval pomoc psychoterapeuta či jiného odborníka, je na něm, aby klienta k této spolupráci podnítil (Cipro, 2015).

Mezi některé společné prvky patří způsob komunikace. Ani kouč, ani psychoterapeut neříkají klientovi přímo co má dělat, ale spíše mu pomáhají, aby sám dokázal nalézt důvod

pro změnu a vlastní řešení. Oba toho docilují prostřednictvím empatického naslouchání a slov podpory (Jordan & Livingstone, 2013).

2.3 Mentoring a koučování

„Mentor je rádce, školitel, který pracuje společně se vzdělávaným na jednom pracovišti, kde předává školenému své zkušenosti, motivuje ho, usměrňuje, pomáhá mu řešit problémy, vede jej ke kariérnímu růstu a profesnímu rozvoji“ (Zormanová, 2017, s. 333).

Koučink a mentoring se do jisté míry překrývají a také se spolu často podle potřeby doplňují. Kouč může například vést zaměstnance k lepším komunikačním dovednostem a poskytovat mu za tímto cílem rady a vedení. Naopak mentor může pro svého „chráněnce“ fungovat jako vzor a pomoci mu zvládnout případnou kariérní změnu. I přes značnou podobnost jsou mezi těmito činnostmi významné rozdíly. Mentor bývá zpravidla zkušenější a obvykle starší osoba, která slouží jako vzor a poskytuje vedení méně zkušenému. Učí jej praktické dovednosti a poskytuje informace o daném oboru, případně společnosti, která je zaměstnává. Mentor také poskytuje rady a doporučení pro úspěšný kariérní vývoj a bývá většinou výše postavený (Pelan, 2012).

Koučink se od mentoringu asi nejvíce odlišuje v tom, že kouč nepotřebuje více znalostí v daném oboru a že vztah s koučovaným bývá rovnocenný. Neposkytuje koučovanému konkrétní rady a návody, pouze pomáhá udávat správný směr. Na rozdíl od mentora bývá kouč častěji externista, který jinak ve firmě nepůsobí. Co mají kouč i mentor společné, je, že oba mohou fungovat jako vzor. Rozdíl je v tom, že mentor je modelem díky svým zkušenostem v daném oboru a kouč spíše svým způsobem přemýšlení a schopností řešit problémy (Cipro, 2015).

2.4 Trénink a koučování

Tréninkové programy bývají navrženy tak, aby rozvíjeli určitou specifickou dovednost klienta. Bývají předem přesně dané a není možné je příliš upravovat. Obecně se ti, kteří podstupují trénink, musí celému procesu a jeho struktuře přizpůsobit, než aby tomu bylo naopak. Trénink je tedy mnohem více rigidní a determinovaný proces než koučování. Zároveň však platí, že i někteří trenéři mohou využívat koučovacích schopností, pokud je mají, a že jindy mohou i koučové vystupovat jako trenéři (Grant, 2001).

V oblasti sportu se obvykle mezi koučem a trenérem nedělají rozdíly, ale ve skutečnosti jsou odlišnosti mezi nimi dost významné. Trénink obvykle přináší změny relativně rychle, ale na druhou stranu přesně daná pravidla a struktura snižují vnitřní motivaci klienta a potlačují jeho svobodnou volbu. Změny, které jsou dosaženy pomocí koučinku, nebývají v porovnání s tréninkem natolik viditelné. Na druhou stranu se kouč soustředí na rozvíjení vnitřní motivace a podporuje svobodnou vůli (Cipro, 2015).

Rogersová (2012) dodává, že v případě mentoringu i tréninku bývají tyto metody mnohem účinnější, pokud se během jejich procesu vychází z principů koučování.

2.5 Supervize a koučování

„Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí příjemců supervize, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe profesní praxe i postgraduálního vzdělávání“ (Koláčková, 2003, citováno v Matoušek et al, 2003, s. 349).

Supervize se zabývá reflexí výkonu pracovní role. Uplatnění nachází především v pomáhajících profesích jako je zdravotnictví nebo sociální služby, nicméně své místo má kdekoliv, kde dochází ke kontaktu s klienty, například bankovnictví, obchod a jiné služby. Náplní supervize jsou zejména rozhovory o zátěžových situacích, které pracovníci zažívají, o jejich pocitech, ale také se probírají konflikty na pracovišti nebo nespokojenosti s vedením. Supervizor poskytuje objektivní náhled na situaci, rady, zkušenosti, podporu, může také nabídnout doporučení vhodného vzdělávání. (Venglářová, 2013).

Cipro (2015) uvádí, že přístup kouče ke klientovi je supervizi podobný. Kouč má však na rozdíl od supervizora s klientem více rovnocenné postavení a nemusí být ani odborníkem na obor svého klienta.

2.6 Nástroje kouče

Napříč všemi typy a přístupy koučinku, existuje několik nástrojů, které by měl kouč být schopný ovládat a využívat je v koučovacím procesu. Prvním z nich je aktivní naslouchání, které se skládá z ostatních nástrojů. Od běžného naslouchání se odlišuje tím, že je více řízené a ten, kdo naslouchá, se cíleně chová tak, aby od získal co nejvíce informací o

probíraném tématu. Posluchač se plně věnuje tomu druhému, vytváří důvěrnou atmosféru a nechává vypravěči dostatek prostoru pro vyjádření (Horská, 2009).

Kromě verbálního porozumění by si podle Whitemora (2019) měl kouč všímat také neverbálního sdělování například řeči těla, emočního stavu a podobně.

Základním nástrojem koučinku je pokládání otázek a kouč by s nimi měl umět správně zacházet, aby dosáhl požadovaných výsledků. Whitmore (2019) považuje vhodné otázky za mnohem efektivnější než pouhé předávání informací nebo příkazy, protože nechávají koučovanému vyšší zodpovědnost a nutí ho více se zamyslet nad situací. Doporučuje používat otázky vedoucí ke konkrétním odpovědím a nejlépe začínající slovy: CO, KDO, KDY, KOLIK. Naopak vyhýbat by se podle něj měli koučové otázkám začínající slovy PROČ, protože vzbuzují dojem kritiky a mohou v lidech vyvolávat tendenci k obraně, a slovem JAK, protože mohou v lidech navodit analytické myšlení, což může být během koučinku kontraproduktivní.

Gallway (2000) za primární nástroj kouče považuje tzv. transpozici. Tímto pojmem se myslí vcítění se do klienta, přičemž transpozice jde ještě za hranice pouhé empatie. Jde o naladění se na koučovaného včetně jeho pocitů a myšlenek. Tohoto pochopení klienta dosahuje kouč tak, že si představí, že se nachází v pozici koučovaného a položí si následující otázky: (1) *Co si myslím?* (2) *Co cítím?* (3) *Co chci?* Není přitom nutné souhlasit s postojem koučovaného, ale spíše o nesouzení druhé osoby bez náhledu na její situaci. Kromě lepšího chápání koučovaného vede transpozice také k efektivnější komunikaci, jelikož kouč může předpokládat, jak si jeho sdělení klient vyloží, a může tedy způsob komunikace přizpůsobit klientovu naladění.

3 KOMPETENCE KOUČE

Stejně jako je tomu u ostatních profesí, i kouč musí být vybaven určitými znalostmi, vzděláním a schopnostmi, aby mohl svou práci vykonávat dobře. Naopak díky charakteru své práce a kontaktu s lidmi jsou vlastnosti kouče obzvláště důležité. Přestože není pochyb o tom, že každému klientovi může sednout jiný kouč lépe, existují i určité klíčové kompetence, bez kterých by se neobešel žádný kouč. V této kapitole se tedy zaměříme na osobnost a vlastnosti kouče a zda jsou nějaké vlastnosti, které jsou pro výkon této profese výhodné. Dále se podíváme také na možnosti vzdělání v koučinku a nakolik je důležité vysokoškolské vzdělání.

3.1 Osobnost a schopnosti kouče

Pojem osobnost do psychologie vstoupil až počátkem 20. století a označuje souhrn vnitřních duševních dispozic k určitému prožívání a sklonů k psychickým a tím pádem i vnějším reakcím. Zahrnuje vnitřní psychickou organizaci a její dynamickou skladbu. Je složena z několika vnitřních sil, které na sebe vzájemně působí a spoluurčují duševní život. Osobnost je odpovědí na otázku, proč se různí lidé v identických situacích uchylují k naprosto odlišným reakcím (Nakonečný, 2009).

Podle Suchého a Náhlovského (2007) je nejdůležitějším znakem dobrého kouče jeho motivace a přístup ke své profesi. Ta by pro kouče neměla být pouhým povoláním, ale měl by ji chápat spíše jako své poslání vycházející z jeho vnitřního úsilí pomáhat lidem dosáhnout úspěchu. Měl by být dostatečně vyzrálý a připravený se stále vzdělávat i pracovat na svém seberozvoji, musí být pozitivně založený a charismatický. Neměl by mu chybět dostatek zkušeností a umění aktivního naslouchání druhým bez potřeby sám mluvit. Přistupuje ke svým klientům autenticky a upřímně, umí ovládat své emoce, je trpělivý a laskavý. Všechny nejdůležitější předpoklady zahrnuje emoční inteligence, která je v případě koučů důležitější než vysoké IQ. Naopak vlastnosti, které by kouč neměl mít, jsou takové, které souvisí s negativními emocemi. Strach, agresivita, domýšlivost, negativismus, mrzutost a další. Pokud se někdy kouč s takovými pocity setká, je důležité, aby s nimi uměl dobře pracovat a rychle se jich zbavit.

Folwarczná (2010) zmiňuje několik charakteristik, které odlišují úspěšné kouče. Patří mezi ně například víra v lidský potenciál a schopnost svých klientů dosáhnout vytyčených cílů. Důležitá je také celková schopnost komunikace, kam se řadí dovednost aktivního naslouchání, umění parafrázovat, shrnovat důležité poznatky a srozumitelně se vyjadřovat, ale především perfektně zvládnuté umění správného kladení otázek. Dále je podstatné, že ve své praxi nezapomínají na sebereflexi a všímají si, jak na ně samotné vyprávění koučovaného působí.

Gray (2010) poskytuje seznam vlastností, kterých by si měli všímat organizace při najímání exekutivního kouče. Mezi ty pozitivní patří například to, že kouč navazuje vztahy, vzbuzuje důvěru a respekt, motivuje a povzbuzuje k sebevědomí a sebepoznání, dodává přiměřenou kombinaci výzvy a podpory, jedná eticky a další. Zmiňuje také varovné signály, kterým se doporučuje vyhnout. Tím může být, když kouč příliš mnoho mluví a z velké části sám o sobě, poskytuje přímé rady a řešení jako při konzultaci, ptá se mnoho uzavřených otázek nebo se setkává s nepřátelskými odpověďmi a otázkami.

Podle Shermana a Freasové (2004) dovedou efektivní koučové pomoci svým klientům dosáhnout domluvených cílů, zároveň jim předávat znalosti a dovednosti potřebné k udržení neustálého rozvoje a přitom je směřovat k samostatnosti. Pomocí otázek by měli být schopni odhalovat skryté pravdy a objevovat podstatu, kterou by koučovaný v mnoha případech ani sám od sebe neřekl nebo si ji neuvědomil. Jelikož neexistují žádná obecně platná pravidla, která by odlišovala dobré kouče od špatných, a kouči různého vzdělání i s různými technikami mohou dosáhnout stejných výsledků, doporučují Sherman a Freasová posuzovat každého z koučů individuálně.

Bax (2011) udává, že kompetentní kouč by měl mít určité znalosti, schopnosti a být schopný určitého chování. Měl by být vzdělaný v tom, co koučovací proces obnáší, do jakých rolí se kouč může dostat, jak nastavit hranice, jak vést vztah s koučovaným a jak se lidé učí i jak se jednotlivým stylům učení přizpůsobit. Ze schopností zmiňuje například naslouchání, zvládání komunikace na více úrovních, umění citlivě podávat zpětnou vazbu, být sebevědomí a vzbuzovat sebevědomí i v klientovi, být empatický, soucitný a umět pomoci při nastavování cílů. Ohledně chování by kouč neměl soudit ostatní, má naopak vystupovat jako vzor, podporovat sebe poznání, být taktní a diplomatický a dávat najevo, že si váží rozlišností. Dále by měl s klienty vhodně používat humor a seznámit klienta s ostatními možnostmi podpory.

Grant (2012) klade především důraz na schopnost kouče správně nastavovat a udržovat cíle. Efektivní nastavování cílů je mnohem složitější, než jak se může jevit zjednodušená metoda SMART, jelikož koučovací rozhovor bývá značně nepředvídatelný a nelineární. Pochopením různých druhů cílů a jejich vztahu k procesu změny jsou koučové schopni se svými klienty pracovat efektivněji, pomáhat dosahovat cílených změn v chování, zvyšování pracovní výkonnosti, a především osobního blaha.

Schopnosti kouče se rozvíjejí také vlivem zkušeností s koučováním a poznáním různých druhů problémů a situací, které mohou nastat. Čím rozmanitější a hlubší má kouč zkušenosti, tím spíše narazí na klienty s problémy, se kterými se již setkal v minulosti u jiných klientů a bude si pamatovat, jakým způsobem účinně situaci řešil. Na druhou stranu je potřeba, aby kouč nedělal unáhlená přesvědčení na základě svých zkušeností, ale zůstal otevřený formování nových názorů a hledání nových řešení problémů v rámci jedinečného kontextu každého klienta (Bacon & Spear, 2003).

Fairley & Stout (2004) popisují postupy a schopnosti kouče z hlediska úspěšnosti na trhu. Je třeba podle nich klást důraz na sbírání kvalitních referencí klientů, k čemu je potřeba je však často navést a být iniciativní. Co se týče prodeje, je vhodné se zaměřit ne na propagaci koučinku samotného, ale na benefity, hodnoty a konkrétní výsledky, které jeho koučink přináší, například zvýšení produktivity práce, méně konfliktů na pracovišti nebo lepší komunikace mezi odděleními. Úspěšní koučové mívají strategicky promyšlený marketing, neustále hledají cesty, jak zlepšit kvalitu svých služeb a nebojí se najmout si profesionály tam, kde jim k tomu mohou pomoci. Spoustu výhod na trhu přináší také partnerství s ostatními kouči, jelikož se od sebe mohou navzájem učit a inspirovat, nabídnout širší spektrum služeb a mít tak více klientů. Přínosem také je, když o sobě koučové dávají vědět různými způsoby, což může být například publikační činnost, prodej tištěných a elektronických knih, manuálů, CD nahrávek a podobně.

3.2 Výzkumy zaměřené na osobnost a kompetence koučů

Graham et al. (1994) provedli studii, ve které 81 zaměstnanců hodnotilo koučovací schopnosti svých manažerů před a po implementaci tréninkového programu koučovacích dovedností pro manažery. Ukázalo se, že čím byli manažeři bystřejší, autentičtější a specifičtější, tím lépe byly hodnoceny jejich koučovací schopnosti. Obecně byli jako úspěšní koučové vnímáni ti s dobrými komunikačními dovednostmi, vnímaví, schopni

nastavit jasná očekávání od svých zaměstnanců, vidět situaci komplexně a náležitě zaměstnance odměňovat.

Zajímavé výsledky přinesla studie Predoiu et al. (2021), ve které bylo 16 úspěšných sportovních koučů z Rumunska dotazováno užitím NEO-FFI dotazníku. Dotazník měří složky modelu Big Five, mimo jiné ale také poskytuje informace o následujících vlastnostech: orientace na změnu, delegace, schopnost rozhodování a rozvíjení ostatních, dodržování organizačních postupů, schopnost vedení lidí, locus of control, přizpůsobivost, ochota riskovat, výkonnost a podnikavost. Kouči dominovali v následujících vlastnostech: 68,75 % bylo charismatických, 93,75 % se zaměřovalo na cíle, 81,25 % byli altruističtí a nesobečtí, 81,25 % vykazovalo optimismus a 75 % bylo odpouštějících. Nízce koučové skórovali na škále sebevědomí a emotivity (řadící se pod neurotismus), což autoři vysvětlují tak, že úspěšní koučové si jsou vědomi osobní kompetence, nebojí se čelit obtížím a jsou méně náchylní ke stresu.

Výzkum Jones et al. (2014) se zabývá souvislostí mezi osobností exekutivních koučů podle modelu Big Five a efektivnosti koučování. Jediný signifikantní vztah mezi vnímanou účinností koučinku a osobností charakteristiky byl nalezen u vysoké extraverze. Pozitivní vztahy však byly zjištěny také u shovívavosti, otevřenosti zkušenosti a emoční stability. Negativní, i když ne signifikantní vztah byl nalezen mezi vnímanou efektivností koučinku a svědomitostí.

Studii na podobné téma provedli Grover & Furnham (2021), které se zúčastnilo celkem 545 koučů. Participanti vyplnili sérii testů hodnotících jejich rysy temné triády, emoční inteligenci, sebepozorovací vlastnosti a také měřících vnímanou pracovní spokojenost a vnímanou efektivnost koučování. Mezi psychopatií i machiavellismem a efektivností koučinku byl objeven signifikantně negativní vztah. Překvapivé výsledky však přivedla signifikantně pozitivní korelace mezi narcismem a vnímanou efektivností koučování, což autoři navrhují, že by mohlo být způsobeno tím, jak se tito lidé sami na sebe dívají a že se považují za výjimečné.

Výzkum autorů Passmore et al. (2010) je věnován osobnosti koučů podle MBTI dotazníku také a rozdílem s výsledky poradců. Studie se zúčastnilo 261 koučů z Velké Británie a přinesla velmi zajímavé výsledky. Pouze 0,9 % zúčastněných koučů reprezentovalo osobnostní typ ISFJ oproti zastoupení 13 % v běžné anglické populaci, naopak vyšší zastoupení koučů bylo u ENFP – 19 % oproti pouhým 6 % zastoupení v ostatní

populaci. Výsledky dále naznačují, že koučové jsou signifikantně spíše intuitivní typ (N) než smyslový typ (S) v porovnání se širší populací. Signifikantně se koučové také odlišovali od poradců v poměru preference myšlení (T) a cítění (F), přičemž koučové byli spíše vedeni myšlením a poradci cítěním. Studie také zkoumala vztah typu osobnosti podle MBTI a preferovaným modelem koučování, zde však nebyly nalezeny žádné statisticky signifikantní rozdíly.

Lai & McDowall (2014) provedli rozsáhlou metaanalýzu, ve které se věnovali atributům úspěšného kouče. Zkoumané studie se zabývali perspektivami koučů i koučovaných a probíhali pomocí rozhovorů nebo dotazníků. Ve výsledku objevili pět nejčastěji se opakujících vlastností, které by měl kouč mít. Jsou jimi: (1) otevřenost/upřímnost/autenticita, (2) integrita/důvěrnost, (3) nehodnotící/objektivní, (4) entusiasmus/nadšení a (5) odhodlanost/motivace pomáhat.

3.3 Vzdělání kouče

V České republice vzdělání nutné k výkonu role kouče nijak regulováno, dalo by se tedy říci, že může tuto roli vykonávat kdokoliv bez ohledu na vzdělání. Existují zde ovšem dvě hlavní organizace, které poskytují akreditované kurzy koučinku a zaručují určitou kvalitu a uznání na mezinárodní úrovni. Jsou jimi **ICF CZ** (Mezinárodní federace koučů) a **EMCC** (Evropská rada pro mentoring a koučink)

ICF sdružuje více než 50 000 členů ve více než 140 zemích a v České republice funguje od roku 2005. Nabízí celkem tři úrovně celosvětově uznávaných akreditovaných kurzů (www.coachfederation.cz):

- **Associate Certified Coach** (ACC) – k získání je zapotřebí více než 100 odkoučovaných hodin, minimálně 60 hodin akreditovaného vzdělávání v koučinku, 10 mentorských hodin s ICF mentorem a úspěšně složená závěrečná zkouška
- **Professional Certified Coach** (PCC) – podmínkou k získání minimálně 500 odkoučovaných hodin, minimálně 128 hodin akreditovaného vzdělávání, 10 mentorských hodin, doložené dvě nahrávky dokazující požadované koučovací kompetence a úspěšně složená zkouška

- **Master Certified Coach** (MCC) – k získání je nutností mít odkoučováno přes 2500 hodin a absolvovaných alespoň 200 hodin akreditovaného vzdělávání

Kromě ICF CZ a EMCC existuje v ČR další řada škol, které poskytují vzdělání v koučinku, např. Koučink centrum, ČNP, Coaching systems, Koučink akademie a další.

Podle Dingmana (2006) je pro úspěšný výsledek koučování nezbytné, aby byl kouč vyškolen v následujících dovednostech: (1) mezilidské interpersonální dovednosti, které se týkají struktury koučovacího sezení, (2) rozdílné komunikační styly, jak správně využít komunikační a naslouchací dovednosti kouče tak, aby byl schopný klienty dovést k jednotlivým cílům, (3) instrumentální podpora, která určuje, jak efektivně vede kouč klienta v koučovacím procesu.

Jelikož se z hlediska legislativy může koučem nazývat každý, často dochází k velkým rozdílům mezi nabízenými službami. Je důležité vzít v potaz, jaký kurz kouč absolvoval a zda je dostatečně kompetentní. Grant (2007) provedl zajímavou studii, ve které porovnal koučovací dovednosti a emoční inteligenci u absolventů intenzivního dvoudenního a dlouhodobého 13týdenního koučovacího výcviku. Dlouhodobého programu se zúčastnilo 23 participantů a krátkodobého intenzivního 20 participantů. Emoční inteligence i koučovací dovednosti byly změřeny před začátkem i po dokončení tréninku. Ve výsledku participanti dlouhodobého kurzu vykazovali zlepšení koučovacích dovedností i vyšší emoční inteligenci, zatímco participanti krátkodobého kurzu měli lepší výsledky koučovacích dovedností, ale nikoliv emoční inteligence. Navíc participanti dlouhodobého programu vykazovali vyšší zlepšení koučovacích schopností než absolventi krátkodobého tréninku.

Maclean & Lorimer (2016) provedli kvalitativní studii, ve které se pomocí rozhovoru dotazovali osmi sportovních koučů na jejich hodnoty, roli v rozvoji sportovce, formy vzdělání, bariéry v rámci vzdělání v koučinku, roli řídících orgánů a cestu v kariéře. V rámci vzdělání identifikovali kouči dva typy vzdělání: formální a neformální. Pod formálním vzděláním se rozumí koučovací tréninky, kurzy, programy. Všichni koučové se shodli na nezbytnosti vzdělání v tomto směru, jelikož dodá potřebný základ, možnost vidět ostatní kouče v praxi a znalost co je dobré a co špatné. Naproti tomu neformální vzdělávání představují například YouTube videa, čtení knih a ptaní se ostatních na otázky. Zde koučové považovali za důležité být flexibilní a čerpat informace tam, kde je to možné. Tato forma

učení jde ruku v ruce s učením formálním a je podstatné, aby lidé nebrali pouze absolvování kurzů jako záruku kvality.

Wasylyshyn (2003) se ve své studii zabývá faktory, které ovlivňují výběr kouče. Jako dominantní se umístila tři následující kritéria: (1) ukončené psychologické vzdělání – 83 %, (2) zkušenosti a porozumění dané oblasti byznysu – 78 % a (3) vybudovaná reputace jako kouč – 25 %. Že by úspěšní koučové měli mít vzdělání a pozadí i v psychologii potvrzuje i VanFleet (1999; in Wasylyshyn, 2003). Co se týče dobré reputace, považuje Wasylyshyn za důležité doložení referencí, přičemž ty nejhodnotnější jsou přímo od koučovaných klientů. Dále se výzkum zabýval tím, podle čeho klienti hodnotili koučování jako úspěšné. Tři nejčastější zmiňovaná kritéria byla: (1) dlouhodobá změna v chování – 63 %, (2) zvýšené pochopení sebe samého, svých pocitů a motivací – 48 % a (3) efektivnější vedení. Naproti tomu Medlíková (2010) zastává názor, že na vysokoškolském vzdělání u kouče nezáleží, ale pouze na kvalitním výcviku koučovacích dovedností.

Názory se různí v tom, zda je výhodné, když koučové mají vzdělání v psychologii. Svůj pohled nabízí Berglas (2002), podle kterého mohou kouči bez znalostí z psychologie v některých případech spíše uškodit. Kouči z jiných, než psychologických prostředí mohou mít tendence hledat jednoduché odpovědí a rychlá řešení. Nemusí rozpoznat hlouběji zakořeněné psychické problémy nebo poruchy, k jejichž řešení je zapotřebí psycholog nebo terapeut. Mohou mít sklony zaměřovat se na odstranění symptomů spíše než na objevení příčiny a předání klienta příslušnému odborníkovi. S tímto souhlasí i Sherman & Freas (2004), kteří upozorňují na to, že koučové nemohou řešit všechny psychické problémy, jako je například chronická deprese, a je důležité, aby věděli, kde končí jejich kompetence. Studii na toto téma provedli Bozer et al. (2014), ve které objevili pozitivní korelaci mezi kouči s psychologickým vzděláním a efektivností koučinku provázenou zvýšeným sebeuvědoměním a pracovní výkonností koučovaného.

Významným způsobem, kterým se kouč posouvá a rozvíjí po profesní stránce během celé jeho kariéry, je také supervize. Může probíhat buď pouze se zkušenějším koučem nebo ve skupině. Kouč během supervize obvykle popíše konkrétní případ s určitým klientem a jeho nejistoty ohledně tohoto případu. Záměrem těchto reflexí je lepší pochopení složitých situací a získání jasnějšího náhledu na případy klientů. Je to také příležitost pro kouče získat podporu, a to jak praktickou ve formě nápadů a návrhů řešení, i emocionální ve formě sdílení problémů a případné útěchy. Nakonec je to také místo, kde se mohou koučové dále vzdělávat a profesně růst i po dokončení koučovacího tréninku (Bluckert, 2006).

Passmore & McGoldrick (2009) provedli kvalitativní studii, ve které se koučů dotazovali na jejich pociťované přínosy supervize. Koučové uváděli, že jim umožňuje se kontinuálně profesně rozvíjet a zvyšovat efektivitu koučování. Oceňovali zpětnou vazbu na jejich způsob koučování, protože jim pomohla získat lepší náhled a uvědomění. Dále zmiňovali zvýšené sebevědomí v jejich koučovací schopnosti a vyšší vůli vytrvat, když v praxi nastaly nějaké překážky. Jak koučové, tak i supervizoři jako další benefit uváděli podporu, kterou jim skupinová supervize dává a pocit, že jsou součástí koučovací komunity.

3.4 Aspekty efektivnosti koučinku

O úspěšnosti koučovacího procesu rozhoduje řada faktorů jak na straně kouče, tak na straně klienta, ale i v rámci jejich vzájemného vztahu. Na straně kouče to jsou i vlivy, které se jistým způsobem dají naučit, jako dodržování správného koučovacího postupu, správné pokládání otázek a efektivní vymezení cíle a zakázky, ale i hůře ovlivnitelné vlivy, jako osobnostní rysy nebo souznění s konkrétním klientem.

První podmínkou správného kouče je, aby se držel koučovacích technik a postupů a nepřecházel do jiných metod, dávání rad a podobně. Dingman (2006) obecně pro metodu koučování udává šest kroků, které jsou pro koučování typické, ale mohou nastat v různém pořadí. Jsou jimi:

1. Vytvoření formální dohody mezi koučem a koučovaným, popřípadě i organizací.
2. Utváření vztahu, jak může nejlépe kouč s daným klientem interagovat a budování vzájemné důvěry a respektu.
3. Zhodnocení a posouzení aktuálního stavu koučovaného koučem, jeho silných a slabých stránek včetně celkových potřeb k vývoji.
4. Zpětná vazba ze strany kouče a následná vzájemná reflexe, která je nezbytná k nastavení cílů.
5. Determinace cílů a výsledků, kterých chce klient v průběhu koučinku docílit a vytvoření plánu k jejich splnění.
6. Implementace a zhodnocení, které zahrnuje jak začátek koučovacích sezení, tak průběžné plnění plánu, a nakonec i zhodnocení koučovacího procesu jako celku.

Natale & Diamanate (2005) naproti tomu rozdělují vývoj koučovacího vztahu do pěti následujících fází:

1. **Kontrola koučovacího svazku**: na začátku stojí konverzace, co je důvodem ke koučování a jaké jsou další okolnosti. Pokud koučovaného na sezení poslala organizace, musí kouč objasnit, co k tom vedlo. Kouč by měl říkat pouze fakta měly by být prodiskutovány obavy o důvěrnosti, metodologii a celkových cílech.
2. **Ověřování důvěryhodnosti:** cílem druhé fáze je, aby koučovaný pochopil benefity, které mu koučink může přinést. Kouč je zkoušen a dotazován na zkušenosti, úspěšná koučovací sezení v minulosti, vzdělání a podobně.
3. **Líbivost:** ve třetím stádiu koučovaný porovnává jeho preferovaný styl se stylem konkrétního kouče. Koučovaný hodnotí znalosti, sebevědomí, zaměření a podobně.
4. **Dialog a získávání dovedností**: v této fázi se kouč více soustředí na situaci koučovaného, jeho fyzické a emoční odpovědi. Koučovaný si více uvědomí tyto reakce a získá příležitost je vzhledem k jeho situaci změnit na vhodnější.
5. **Plánování akce:** v konečném stádiu se sestaví plán akcí ke změně, specificky vymezené činnosti, které koučovaný musí provést a kdy.

Také studie, kterou provedli Freedman & Perry (2010) ukázala, že pokud kouč podá klientovi všechny důležité informace před začátkem koučovacího procesu a ten ví, co ho čeká, lze očekávat mnohem lepší a důvěrnější vztah mezi koučem a koučovaným. Mezi informace, které by měly být sděleny, patří vysvětlení koučovacího procesu, jaká je odpovědnost obou stran, metody hodnocení a otázky důvěrnosti. To samé potvrdil i výzkum Gyllensten & Palmer (2007), kde objevili pozitivní vliv transparentnosti o procesu na vztah s klientem.

3.4.1 Nastavení cílů v koučování

Před zahájením samotného koučovacího rozhovoru, je stěžejní si s klientem jasně vymezit, co je vlastně cílem sezení i cílem celého koučinku. Správné nastavení cílů má vliv na koučovací proces i jeho výsledky. V případě, že koučink je z iniciativy klienta samotného, je pouze na něm, aby si určil, čeho chce dosáhnout. Pokud však například nastane situace, že zadavatelem koučinku je nadřízený v dané firmě, musí se na cíli shodnout všechny zúčastněné strany. Vždy by se však měla koučovanému položit otázka, zda by rád v rámci koučinku vyřešil ještě něco jiného. Cíle musí být legální, etické a formulované v pozitivním smyslu aneb co je cílem dosáhnout, nikoliv čemu je cílem se vyhnout. Koučovaný si cíl definuje sám, kouč jej k tomu pouze dovede správně položenými otázkami (Whitmore, 2019).

Locke & Latham (2002) zdůrazňují několik faktorů, které musí být při nastavování cílů dodrženy, aby byly efektivní. Musí být specifické a to tak, aby byly pozorovatelné i měřitelné. Další kritický činitel je o tom, jak koučovaný vnímá obtížnost cíle. Tu by měl kouč nastavit ideálně tak, aby pro klienta představovala výzvu a podporovala jeho self-efficacy, ale zároveň musí být splnitelné. Zatřetí záleží na tom, nakolik je koučovaný zavázán danému cíli. Zde je úkolem kouče pomocí vhodných technik podporovat klientovu motivaci. Nakonec je pro efektivnost cílů zmiňován vliv zpětné vazby, kterou musí kouč vhodným způsobem a kontinuálně podávat.

Důležitost vymezení cílů v koučování potvrzují i další autoři. Carmel & Paul (2015) píší, že jasné definování cílů je nezbytnou podmínkou k úspěchu koučinku. Měly by být také časově vymezené, ale zároveň ponechávající koučovanému jistou flexibilitu. Proces většinou začíná vizí a zamyšlením koučovaného následovanou zpětnou vazbou kouče, poté reflexí obou a vede k nastavení společně zkonzultovaných cílů. Ve studii Moen & Federici (2012) byl navíc objeven pozitivní dopad koučinku na strategii nastavování a dosahování cílů u koučované skupiny, naproti tomu u kontrolní skupiny nebyly zaznamenány žádné změny.

3.4.2 Klient a efektivnost koučinku

Na straně klienta je několik věcí, které musí před koučinkem vůbec zvážit. Zaprvé by se měl informovat o všech možnostech pomoci a poté usoudit, že koučink je pro jeho situaci tou nejlepší. Měl by mít představu o tom, jaká osobnost by mu u kouče nejlépe vyhovovala. Klient by měl mít před koučinkem realistická očekávání a uvědomovat si, že cílem koučinku není vyřešit problém místo něj, ale pomůže mu objevit jeho vlastní potenciál k řešení. Koučink může fungovat pouze, když je klient proaktivní, svědomitě se připravuje na koučovací sezení, reflektuje již uběhnutá sezení a postupným učením nových schopností a vzorců myšlení se stane svým vlastním koučem (Connor & Pokora, 2007).

Další význam na straně koučovaného má jeho self-efficacy. De Haan et al. (2016) zjistili, že klientovo self-efficacy pozitivně koreluje s koučovou vnímanou efektivností koučinku. Zároveň však dodávají, že podoba pracovní smlouvy v rámci koučování má přímý vliv na self-efficacy koučovaného. Pokud například vztah mezi koučem a koučovaným není ideální, bude to mít negativní vliv na jeho sebevědomí a víru v jeho schopnosti. Také kladou důraz na správné nastavení cílů, jelikož efektivně nastavené cíle mohou částečně kompenzovat klientovo nízké self-efficacy.

Bozer et al. (2013) se zabývali vztahem mezi některými charakteristiky koučovaného a efektivností koučinku. Vlastnosti, které pozitivně korelovali s efektivností koučovacího procesu byly například, jak se koučovaný učil být orientován na cíle, motivace klienta před zahájením sezení, vnímavost zpětné vazby a self-efficacy.

3.4.3 Vztah mezi koučem a klientem

Bluckert (2005) považuje vztah mezi koučem a koučovaným za jeden z nejdůležitějších vlivů k úspěšnosti koučinku. Každý z klientů je jiný a jedním z nejtěžších úkolů kouče je rozeznat, jakou formu podpory potřebuje. Někteří klienti nejsou příliš otevření a spíše ocení praktické a hmatatelné výsledky. V těchto případech by měl kouč respektovat jejich preference a komunikační styl. Ostatní naopak kromě praktických výsledků potřebují i silnější náznaky podpory a emočního pochopení.

Významným aspektem vztahu mezi koučem a koučovaným je také důvěra. Kouč musí být diskrétní a dávat si pozor, jaké informace komu podává. Mimoto by měl u klienta vybudovat i důvěru v jeho schopnosti a kompetence. Měl by znát své silné stránky i slabá místa a v rámci nich uzpůsobit způsob jeho koučování (Bluckert, 2005).

Důležitost důvěry objevili ve své studii také Gyllensten & Palmer (2007). V rámci studie zjistili, že koučující považují vztah s koučem za jeden z nejdůležitějších faktorů. Z výzkumu také vyplynulo, že vztah byl nejvíce ovlivňován právě důvěrou a transparentností. Na vztah působilo pozitivně, když koučovaní měli pocit, že je kouč důvěrný a mohou se mu svěřit i s diskrétními informacemi. Kladný vliv měla také transparentnost v průběhu celého procesu a vysvětlení například jednotlivých technik před jejich zavedením, díky čemu se koučovaní cítili více zahrnutí.

De Haan et al. (2013) ve studii s 156 páry kouč – klient zkoumali prediktory úspěšnosti koučinku na základě následujících faktorů: pracovní smlouva mezi koučem a klientem, self-efficacy klienta, osobnost klienta a shoda osobnosti mezi klientem a koučem. Jako klíčový se ukázal být opět vztah mezi koučem a koučovaný, jelikož ovlivňoval dopad self-efficacy a rozsahu technik na výsledky koučování. Klientova vnímaná efektivita koučinku také signifikantně korelovala s tím, jak vnímali pracovní smlouvu, s klientovým self-efficacy a s tím, jak klient vnímal rozsah technik použitých koučem.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU

Pro svou narůstající popularitu se také zvyšuje počet koučů na trhu, kteří se však často velmi odlišují kvalitou nabízených služeb. V teoretické části této bakalářské práce jsme definovali metodu koučinku, vymezili roli kouče a popsali aspekty, kterými kouč přispívá k efektivnosti koučování. Faktorů, kterými kouč ovlivňuje úspěšnost procesu je velmi mnoho a také platí, že pro každého klienta může být vhodné něco jiného. V praktické části si za cíl klademe zjistit, co koučové považují za nejdůležitější aspekty, které dělají kouče úspěšnými. Snažíme se najít spojitosti mezi jednotlivými výpovědi a ty dát následně srovnat s již realizovanými výzkumu zaměřenými na toto téma. Zaměřujeme se na oblast vzdělání kouče, jeho osobnost, vlastnosti, dovednosti a na jeho přístup a chování ke klientovi. Také se snažíme zjistit, jaké konkrétní vlastnosti, popřípadě formu vzdělání by měl ideální kouč mít a co bývá nejčastější příčinou neúspěchu jejich praxe. Zajímalo nás, jakým způsobem mohou koučové přispět ke svému profesnímu rozvoji a do jaké míry je jejich úspěch ovlivnitelný vlastním úsilím. Dalším cílem bylo zjištění, jak koučové reflektují vývoj své vlastní kariéry, jak vnímají překážky, které je na této cestě potkali a co naopak považují za pomocné vlivy.

4.1 Výzkumné otázky

Po vymezení cílů práce jsme na základě nich formulovali následující výzkumné otázky:

1. **Co kouče dělá úspěšnými z pohledu koučů a co může naopak být příčinou neúspěchu v kariéře?**

   Zajímalo nás, jaké faktory hrají podle koučů největší roli v tom, aby byli ve své profesi úspěšní, a které mohou naopak působit negativně.

2. **Jaké by měl mít kouč vlastnosti a vzdělání?**

   Naším cílem bylo zjistit, jaké vzdělání považují koučové za ideální, co se týče vzdělání v koučinku i vysokoškolského a zda je pro kouče důležité mít nějaké konkrétní osobní vlastnosti a případně jaké.

3. **Jak kouči reflektují vývoj své vlastní kariéry?**

   Jak kouči vnímají svůj vlastní vývoj v této profesi, co jim pomohlo a zda naopak museli překonat nějaké překážky.

5 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

V následující kapitole se zaměřujeme na metodologii a podrobný postup realizace výzkumu. Popisujeme strategii sběru dat a uvádíme charakteristiku výběrového souboru, se kterým jsme pracovali. Dále udáváme postup při zpracování a analýze získaných dat a zmiňujeme také etické zohlednění výzkumu. Vzhledem k povaze výzkumu a cíli získat podrobnější a hlubší náhled na to, co koučové považují za důležité pro svůj úspěch, jsme zvolili kvalitativní přístup.

Jak uvádí Miovský (2006), kvalitativní přístup nám umožňuje popsat jedinečné jevy z hlubšího hlediska. Dává nám možnost uchopit zkoumané jevy v širším kontextu a zohlednit tak více faktorů, které mohou ovlivňovat odpovědi jednotlivých účastníků. V průběhu výzkumu je možné podle potřeby reagovat na jeho vývoj a není třeba dodržovat přísnou strukturu. Výsledkem tak jsou bohatá data s jedinečnými informacemi zachycenými v konkrétním kontextu.

5.1 Strategie sběru dat

Pro získání dat v tomto výzkumu jsme zvolili metodu polostrukturovaného rozhovoru neboli interview. Rozhovor je základní metodou, pokud je našim cílem porozumět určité situace z pohledu jiného člověka a pochopit jeho názory, postoje apod. Výzkumník je aktivní součástí rozhovoru a jeho přítomnost a vystupování do jisté míry ovlivňuje odpovědi účastníků, což tento proces činí značně interaktivní a zprostředkovaný. Interaktivita je ještě vyšší v rozhovoru polostrukturovaném, kde má dotazující vyšší volnost ve vedení rozhovoru (Ferjenčík, 2010).

Jak udává Miovský (2006), základem polostrukturovaného rozhovoru je tzv. jádro interview, které tvoří otázky, které nemohou být vynechány. Způsob jejich položení, formulace a pořadí si však může výzkumník přizpůsobit konkrétním účastníkům a vývoji rozhovoru. Kromě jádra rozhovoru se tazatel může doptávat na doplňující otázky a reagovat na odpovědi respondentů tak, aby získal co nejvíce informací a dosáhl co největšího pochopení.

Otázky byly pro tento výzkum rozděleny do 3 následujících okruhů:

1. Základní informace – vzdělání, doba koučovací praxe atd.
2. Otázky na aspekty, které podle koučů ovlivňují úspěšnost kouče a jejich důležitost
3. Konkrétní vlastnosti a formy vzdělání, které by měl ideálně kouč mít
4. Otázky na vlastní vývoj kariéry kouče

Průměrná délka rozhovoru byla 30 minut. S 9 respondenty proběhl rozhovor formou videohovoru prostřednictvím platformy Google Meets a Zoom a s 1 respondentem proběhl rozhovor osobně v kavárně. Všechna interview proběhla v období květen až srpen 2022.

5.2 Charakteristika výběrového souboru

Výzkumu se celkem zúčastnilo 10 koučů, z toho 3 muži a 7 žen. Všichni respondenti byli vybráni metodou záměrného výběru na internetu. Oslovovali jsme je buď přes jejich osobní webové stránky a některé jsme nalezli např. na registru koučů ICF.

Metoda záměrného neboli účelového výběru se řadí k nepravděpodobnostním metodám. Účastníci tedy bývají pro účast ve výzkumu vybíráni na základě předem stanovených kritérií, které musí pro účely výzkumu splňovat (Miovský, 2006). I my jsme tedy nejdříve stanovili charakteristiky pro účastníky výzkumu této bakalářské práce a po posouzení, zda tato kritéria splňují, jsme je oslovovali.

Kritéria pro výběr probandů do našeho výzkumu jsme stanovili následovně:

1. Aktivně pracují jako kouči, tzn. minimálně 1 koučovací sezení za poslední měsíc
2. Aktivní koučovací praxe minimálně po dobu 3 let
3. Respondenti jsou ochotní zúčastnit se výzkumu

Dále jsme si stanovili, že ve výzkumném souboru budou zastoupení jak koučové mužského, tak i ženského pohlaví, koučové s psychologickým vzděláním i bez.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny základní informace o zúčastněných respondentech. Z důvodu zaručení anonymity probandů jsou vynechána jména, zachováno je VŠ vzdělání a vzdělání v koučinku a délka koučovací praxe.

RESPONDENT	POHLAVÍ	VŠ VZDĚLÁNÍ	VZDĚLÁNÍ V KOUČINKU	KOUČOVACÍ PRAXE
R1	žena	filologie	ICF výcvik základních koučovacích dovedností	3 roky
R2	žena	ekonomika	Koučink akademie Libchavy	10 let
R3	žena	Mgr. psychologie	ICF, ACC	5 let
R4	žena	matematika, deskriptivní geometrie	ICF, PCC	11 let
R5	muž	ČVUT	ICF, PCC	7 let
R6	žena	Mgr. psychologie	Výcvik Radvana Bahbouha	13 let
R7	muž	PhD. psychologie	Brief coaching	10 let
R8	žena	ČVUT, Mgr. psychologie	Mindset Coaching, NLP koučink	10 let
R9	žena	-	Akreditovaný externí profesionální kouč, Koučink Centrum s.r.o.	6 let
R10	muž	ekonomika a management	Certifikovaný kurz AKOR	3 roky

Tabulka č. 1: *Základní údaje o respondentech*

5.3 Metody zpracování a analýzy dat

Vzhledem k charakteristice a cílům našeho výzkumu jsme se při analýze dat rozhodli postupovat metodou interpretativní fenomenologické analýzy. Tato metoda přistupuje ke zkušenostem jedince z jejich jedinečného pohledu a jejím cílem je porozumět těmto zkušenostem co nejvíce a nejhlouběji, zahrnující možné kontextuální či historické vlivy každého účastníka zvlášť. Výzkumník se snaží co nejpřesněji porozumět a interpretovat zkušenosti respondentů, ale zároveň ponechává možnost jiných způsobů interpretace (Řiháček et al., 2013).

Všechna data byla se souhlasem účastníků fixována na audionahrávku. Následovala transkripce dat do textu v elektronické podobě, v rámci které jsme také odstranili slovní vatu a provedli redukci prvního řádu pro lepší práci s textem. Takto zpracované rozhovory jsme vložili do programu Atlas.ti. Pro lepší orientaci a seznámení s daty jsme je ještě opakovaně pročítali. Následně jsme začali vytvářet počáteční kódy, které jsme připojovali k daným úryvkům. Poté jsme mezi opakujícími se tématy začali hledat vztahy a souvislosti. Tento proces jsme zopakovali u každého kouče a následně jsme začali srovnávat odpovědi napříč všemi respondenty a hledat souvislosti a odlišnosti mezi nimi navzájem. V průběhu celého procesu analýzy docházelo k přepracování kódů a kategorií tak, aby nám výsledky přinesly co nejlepší a nejbohatší odpovědi na naše výzkumné otázky.

5.4 Etické hledisko a ochrana soukromí

Před zahájením rozhovorů byli všichni účastníci seznámeni s účely, záměrem studie a způsobu nakládání se získanými daty. Všichni respondenti do výzkumu vstoupili zcela dobrovolně a byli informováni o možnosti kdykoliv odstoupit, a to i bez udání důvodu. Byli obeznámeni s ochranou osobních údajů a s tím, že audionahrávky budou po transkripci smazány. Po poskytnutí těchto informací každý z participantů souhlasil s účastí i nahráním rozhovoru na audionahrávku, v rámci které také poskytli informovaný souhlas. Jeden z respondentů si zažádal o podání informace, až bude nahrávka smazána, a tak jsme také učinili. Pro zachování plné anonymity jsou pozměněna jména účastníků.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této kapitole se budeme soustředit na popis výsledků, které přinesla analýza rozhovorů s kouči. Výsledky jsme zpracovávali v souladu s výzkumnými otázkami, které jsme si stanovili. V rámci jednotlivých výzkumných otázek vždy uvádíme nejčastější podtémata, která kouči v rozhovorech zmiňovali. Pro lepší demonstraci doplňujeme každé téma také přímými citacemi odpovědí koučů. Jedná se pouze o úryvky a nemusí být uvedené plné znění odpovědí. Nezobrazujeme všechny obdržené odpovědi koučů, ale rozhodli jsme se znázornit ty, které nejlépe vystihují daná témata.

6.1 Aspekty úspěšného kouče

V první otázce se zabýváme tím, jaké faktory považují koučové za důležité a činí kouče způsobilým. Zabývá se koučováním z hlediska procesu a jak kouč samotný různými vlivy ovlivňuje úspěšnost koučování a tím, jak může přispět ke zvýšení svých kompetencí.

Dodržování koučovacího procesu:

Mezi nejčastější faktory, které koučové zmiňovali jako stěžejní pro úspěšnost koučování, patří dodržování koučovacího procesu a neodbíhání od něj do jiných metod. Tento faktor uvedlo celkem 6 participantů. Konkrétně je tím myšleno udržování struktury a neposkytovat klientovi vlastní hodnocení, názory a rady, ale snažit se ho k cíli dovést skutečně pouze pomocí správně pokládaných otázek. Dalším důležitým bodem v tomto podtématu je stanovení kontraktu a vymezení cíle. V průběhu koučovacích sezení se může stát, že buď klienti začnou od původního cíle odbíhat nebo koučink začne směřovat jinam, než bylo původně určeno. Ze strany kouče je důležité, aby neustále hlídal, že se původní cíl nevytratil a stále k němu klienta směřuje, jinak mizí smysl samotného koučinku.

R3: *„Když to vezmu ze školy, tak si myslím, že nejdůležitější je to, co nám tam vlastně celou dobu říkali, hlídat proces, držet se koučovacích kompetencí a bodů.“*

R6: *„Struktura, jedna z nejdůležitějších věcí v koučovacím procesu, aby mohl být úspěšný. To znamená, že kouč potřebuje s klientem dobře vyjednat, stanovit kontrakt, zakázku nebo ten cíl koučování a vlastně se ho neustále přidržovat a neustále sledovat, jestli k tomu cíli jdeme. Jestli vlastně klient má pocit, že to, co děláme, tak směřuje k tomu cíli.“*

R8: *„…a když dobře nedefinuje ty cíle, jo, to znamená, že vlastně je to takový rozplizlý, takže vlastně po několika sezeních vlastně není moc co vyhodnocovat. Že tam není vlastně řečený, nebo není jasně stanovenej ten cíl a jak ten klient pozná, že je v tom cíli.“*

R9: *„No já si myslím, že hlavně respektovat proces koučinku. To znamená mít sebekázeň ve smyslu nevstupovat tam s návodnými otázkami, s nějakým hodnocením, ať už jako i pozitivním, a důvěřovat tomu procesu, že si ten klient dojde sám k těm svým výsledkům, protože je to vlastně velmi osobní hledání řešení, že jo. Takže aby ten kouč toto respektoval a vždycky se kontroloval, zda neporušuje tenhle základní princip koučinku, zda třeba neposkytuje nějaké přímé rady, nebo tak, nebo návodné nebo "výborně, výborně" i v tomhle vlastně byste měla být opatrná, protože to už jako konejšíte. Samozřejmě, někdy je třeba projevit soucit nebo účast, dát klid, že vlastně na koučinku se nehodnotí. Ale opravdu nevstupovat do toho nějakými radami, protože já to cítím tak, že se jakoby ten proces tím jako naruší nebo pokřiví, že podstata toho koučovacího procesu jsou ty otázky.“*

Respondent 8 vysvětluje, že podstata toho dovést klienta k řešení tak, aby si na něj přišel sám, tkví právě v tom, aby skutečně vycházelo z něho samého. Pokud bude koučovaný pouze následovat rady, které mu kouč předložil, nejedná tak z vlastního přesvědčení a z dlouhodobého hlediska to tedy není efektivní.

R8: *„Že jste pevná, protože klienti strašně rádi mají nějaký cíl, ale oni od něj moc rádi odcházejí. Jo, takže když pořád držíte ten rozhovor v nějakých těch mezích, takže to si myslím. A samozřejmě kladení otázek, jo, ono se to strašně dobře čte, jako klást otázky a hrozně dobře se to říká, nedávat rady a neříkat názory, ale skutečně se udržet a nedělat to a prostě udržet třeba ty pauzy ticha nebo to čekání. A i když v podstatě jakoby víte, nebo tušíte, jak by to mělo být, nebo že ten klient se podle vás řítí někam, kam by se ani nemusel řítit, tak prostě mu to neříct. Protože to pak všecko jde z úrovně myšlení, a když jde něco jenom z úrovně myšlení, tak to nejde přes to tělo a přes to jeho přesvědčení a pak to prostě nefunguje.“*

Být plně přítomný a zvědavý:

Za další důležitý faktor považovali koučové to, jakým způsobem kouč přistupuje ke klientovi. V otázce na vlastnosti kouče byla zvědavost jednou z nejčastěji zmiňovaných charakteristik a souvisí to i s přístupem ke klientovi. Kouč by si sám neměl dělat žádné závěry a už vůbec je neprosazovat, ale naopak by měl zůstat otevřený všem možnostem ohledně situace klienta a být zvědavý a snažit se o ní zjistit co nejvíce informací. V momentu

sezení by měl být kouč plně přítomný pouze pro klienta a na to, co sděluje a oprostit se od vlastních názorů i problémů.

R2: *„A vlastně dovolit si nevědět? Jo, je to je to vlastně možná to vypadá, že to je v kontrastu s tím, co jsem říkala předtím, že asi jako pořád jako vzdělávám abych jako věděla víc, ale ve chvíli, kdy jsem na place s tím klientem, tak vlastně si dovolit vypnout ten mozek a že celé to vlastně může být úplně jakkoliv jinak. A to si myslím, že nám není totiž moc přirozené. A hlavně když jako víme a máme ty zkušenosti, tak ono to těm lidem máme tendenci to říct. Takže to si myslím vypnout tady ten pohled a být přirozeně zvědavý, ale ne zvědavý ve smyslům takové ty staré klišé jako prostě potřebuju nasbírat ty drby, ale ve smyslu hele, tak pojďme prozkoumat ještě tady tohle a vlastně to může dopadnout úplně jakkoliv.“*

R5: *„Nepotřebuji se prosazovat, prosazovat své názory. A nepotřebuji zjistit nějaké informace. Nemám potřebu nějakým způsobem sám od sebe nebo zjišťovat nějaké informace od toho koučovaného pro sebe. A v podstatě v tu chvíli tam může být pro něj a ptát se naprosto zvědavě a jako partner prostě jenom být vedle něj. A to být vedle toho koučovaného je podle mě ten základ.“*

R6: *„A z druhé strany k tomu je potřeba mít vztah s tím klientem tak, aby vlastně pro něj to směřování k tomu cíli bylo přijatelné, aby se mohl otevírat, aby mohl sdílet svoje starosti a překážky na cestě k tomu k tomu cíli. Takže jednak vlastně dostatečná zběhlost v té struktuře, jednak schopnost navázat, vytvořit, podpořit vztah s tím klientem, být otevřený tomu, co říká v tom sezení a nějaký pocit jako takový tý pracovní aliance, jako že jsme v tom spolu nějakým způsobem.“*

Individuální přístup ke klientům:

Každý člověk je jiný a není žádným překvapením, že se koučové ve své praxi setkají s mnoha různými typy lidí. Z rozhovorů vyplynulo, že respondenti považují za důležité, aby kouč měl schopnost přizpůsobit se různým lidem a jejím potřebám tak, aby je mohli dovést k cíli. Měli by mít schopnost emočního cítění a odhadnout daného člověka a také to, jaký postup bude na určité jednotlivce fungovat.

R7: *„...pokud máte kvalitní alianci, pokud se vám podaří vzbudit očekávání toho klienta, že se to někam posune a nějak přiměřeně aplikovat nějakou strukturu do toho rozhovoru, tak cajk. Takže na to ale i potřebujete být trochu flexibilní, protože každý člověk je jiný a potřebujete si k němu najít tu cestu, připojit se k němu, takže tak.“*

R10: *„Já bych to vzal tak, že jako kouč, aby mohl být úspěšný, tak musí mít dobrou emoční inteligenci, musí dobře umět naslouchat těm lidem a rychle se orientovat vlastně v těch jeho myšlenkách, pochopit, jak přemýšlí a najít vlastně tu cestu a takové ty otázky, aby mu to pomohlo si uvědomit, kam dál se může posunout.“*

V některých případech také může nastat situace, kdy si kouč a klient vůbec nesednou a společný koučink tak není možný nebo například, kdy klient o koučink ani nemá takový zájem, případně je úplně nekoučovatelný. Tuto možnost zmínili celkem 3 respondenti.

R6: *„Jo, kde mu to třeba bylo nařízeno, jako v práci šéf, nějaká nespokojenost a ten klient na to jakoby přitakal, protože musí, ale vlastně ve skutečnosti nechce být koučován a vůbec o ten proces nestojí. Není na to třeba připravenej. Jo, některý klienti jsou nekoučovatelní.“*

Oprostit se od svých problémů:

Další důležitý faktor, který uvedla konkrétně trojice koučů, je schopnost oprostit se od nějakých vlastních problémů. Koučové se stejně jako všichni ostatní potýkají s osobními problémy, které musí řešit nebo na kterých musí pracovat. Podstatné ovšem je, aby tyto problémy neovlivňovali průběh sezení a aby je nevědomě nepřenášeli na klienty. K tomu je potřeba, aby si nejdříve byl kouč těchto problémů vědom a poté na nich podle potřeby pracoval a nevnášel je do procesu koučování, protože by to mohlo negativně ovlivnit jeho výsledek. Souvisí s tím také schopnost sebereflexe, která byla často zmiňována a supervize, které se budeme věnovat později.

R3: *„Měl by být plně přítomný, to je asi to nejdůležitější. Myslím si, že by tam měla být obrovská empatie. A zároveň by tam mělo být potlačení ega. Já vám to říkám jako psycholog, ale opravdu ten klient by měl být na prvním místě a všechny jakoby naše potřeby, zájmy a tak dále, pokud to není něco jako zdravotního, tak by měl být schopný v tu danou chvíli, kdy koučuje, umět s tím pracovat.“*

R3: *„Myslím si, že dobrým koučem se člověk může stát, že se to může naučit, ale je tam velmi důležitá ta sebereflexe a práce na sobě, protože když to člověk v sobě má, asi má jednodušší cestu.“*

R5: *„…to znamená, že koučové mají stejné problémy jako všichni ostatní, že rozhodně nejsou úplně vzory, jak by se dalo předpokládat občas, ale umí je upozadit, umí je v podstatě vytěsnit, umí zapomenout a vlastně být tam jako na neutrální pozici, rovině, která je prospěšná pro to koučování.“*

R6: *„Měl by mít určitou formu pokory a sebekritiky a měl by mít schopnost sebereflexe, vlastně reflektovat, co já prožívám v tom procesu koučování, co patří k tomu procesu, co je moje, co se mi do toho míchá. Měl by mít schopnost jakoby odlišit vlastně svoje problémy a jakoby netahat je do toho koučování toho klienta, což není tak jednoduchý.“*

Supervize:

Supervizi participanti často považovali za nezbytnou k tomu, aby se kouč rozvíjel a zvyšoval své kompetence a v některých organizacích je dokonce podmínkou k získání certifikace. Zmínilo ji celkem 7 účastníků. Podle respondentů je pro úspěch kouče klíčová zpětná vazba, kterou získává právě prostřednictvím supervize. Je důležitá k tomu, aby kouč získal nezávislý náhled na to, jak se mu v koučování daří a na kterých oblastech by naopak potřeboval zapracovat.

R2: *„ …Takže je to vždycky o tom vyvažování a říct si: ,,No, já v tomhle nejsem úplně dobrá, ale vlastně slouží mi to tady a tady bych potřebovala přidat,” a vlastně pochopit se, poznat se a kultivovat to ve vztahu k té profesi. A k tomu vlastně pak slouží i ty supervize, o kterých jsem se zmiňovala.“*

R6: *„Aby něco hlavně dělal, no, ale myslím si, co je důležité, aby tam byla nějaká zpětná vazba, aby tam byla možnost nějaký zpětný vazby, aby ten člověk jako mohl nějak zjišťovat, jak si vlastně vede.“*

Celkem 5 respondentů se také zmínilo o dalším přínosu supervize, konkrétně je to náležitost k určité komunitě a vzdělávání se a inspirace od sebe navzájem. Participanti vnímají, že supervize jim pomáhají získat nový náhled a nové možnosti řešení problémů, na které by sami jinak nepřišli.

R1: *„Pomáháme si navzájem, ale zároveň třeba u nás tam probíhá i nějaká supervize, co znamená nějaké zpětné vazby. To je to je to, čeho jsme se dotkli té předchozí otázce, nějaké vzdělávání, ale formou té komunity. Takže myslím si, že to je velký přínos být součástí nějaké větší komunity profesně, kde, kde prostě nám jde o ty stejné věci a učíme se od sebe vzájemně.“*

R3: *„Ale i nějaké třeba už jenom být v komunitě koučů, kde se jeden kouč od druhého něco dozví a něco naučí, to si myslím, že taky může být hodně dobré. Jo, my taky máme nějaké setkávání i mezi interních koučů a myslím si, že to je hodně dobrá forma, kdy ten člověk má pak pocit, že není na to sám, ale že sdílí ty zkušenosti.“*

R4: *„…Právě tím, že se setkáváte s těmi kouči. Rozhodovat se sice budete sám, co a jak v daný moment, to třeba poznáte, ale nikdy nemáte tu zpětnou vazbu. A ještě bych to teda doplnila o pojem supervize… ty znalosti mám z toho koučování, ale ti koučové mě inspirují.“*

R9: *„Přesně k takovému oživení prostě, vytržení z letargie. Teď si vemte, že já si udělám koučovací výcvik 7 let, pořád jedu, už tam zabíhám dejme tomu do nějakých svých kolejí a vy přijedete na supervizi setkat s nějakou prostě nějakýma lidmi. Vždy někdo, kdo teda chce řešit, kde se zastavil, kde je, nevěděl v koučinku, jak dál, tak vyjeví tu situaci a vlastně my můžeme se k tomu vyjadřovat, jak my to vidíme a jakou máme fantazii, že co se tam děje a vlastně supervizor to potom shrne. Takže vám to strašně oživuje ten pohled na věci, setkáte se tam s lidmi, který dělají stejnou práci a jakoby zbystříte zase ten rozum, nejedete prostě v nějakým módu jakoby jednovrstvým, no.“*

6.2 Vlastnosti a vzdělání kouče

V této otázce se věnujeme tomu, jaké ideální vlastnosti a vzdělání by měl ideální kouč mít. V oblasti vzdělání se zabýváme jak vzděláním v koučinku, tak vysokoškolským vzděláním, ale i vzděláváním v průběhu kariéry.

Vlastnosti

Od koučů jsme zjišťovali, zda by podle nich měl ideální kouč mít určité charakterové vlastnosti, které by jej činili dobrým koučem a případně jaké to jsou. Všichni účastníci uvedli aspoň nějaké základní vlastnosti, které jsou pro kouče důležité, aby svou práci dělal dobře. K nejčastěji zmiňovaným vlastnostem se řadí:

- empatie
- zájem o lidi
- schopnost přijímat zpětnou vazbu
- citlivost
- přirozená zvědavost
- důvěryhodnost.

R1: *„Jsou tam takové obecné pro kouče, které platí jo, empatie, citlivost, schopnost navázat důvěru, nebo sebevědomí, sebedůvěra, komunikativnost. Orientace na výsledek ve smyslu toho pomoct, jo, touha po potom rozvíjet toho člověka, že na 1. místě je ten člověk samotný, ne nějaký úkol nebo cíl. Zároveň schopnost nějaké kreativity a intuice, zvídavost, jo, taky schopnost učit se a otevřenost k nějakým novým věcem, protože o to taky jde v koučování.“*

R4: *„Být důvěryhodný, to je to první. Bez důvěry to nejde. Držet slovo, být zodpovědný, prostě všechno je to navázané na tu důvěru.“*

R6: *„Měl by mít rád lidi a měl by být ochoten vlastně věnovat svůj profesní část podpoře druhých. Měl by mít lásku ke vzdělávání a v tom se rozvíjet ve svém oboru. Měl by mít určitou formu pokory a sebekritiky a měl by mít schopnost sebereflexe.“*

Valná většina participantů považuje za nezbytné nebo přinejmenším za velmi nápomocné, když má kouč už vrozené určité předpoklady. Vždy je prostor ke zlepšování svých schopností a některé věci se dají naučit (např. naslouchání, jak níže zmiňuje R4), ale nějaký základ by jim neměl chybět. Mezi vlastnosti, které by měl kouč už přirozeně mít, uváděli participanti sebereflexi, zvědavost, zájem o lidi, komunikaci nebo empatii.

R3: *„Samozřejmě, pokud na to má vlohy, je to skvělé, ale myslím si, že se to dá samozřejmě i odpracovat, odedřít, jak jste říkala mít tu píli a odhodlanost. Myslím si, že dobrým koučem se člověk může stát, že se to může naučit, ale je tam velmi důležitá ta sebereflexe a práce na sobě, protože když to člověk v sobě má, asi má jednodušší cestu.“*

R4: *„Pokud nemá třeba vyvinuté naslouchání, to se dá naučit samozřejmě, ale primárně tam musí mít aspoň nějaký základ. Musí klást otázky, to znamená být zvídavý. Jo, tam musí být ta zvědavost.“*

R8: *„Myslím si, že se s tím musíte narodit, aspoň částečně, a potom vlastně tím vzděláním a tím ostatním to rozvíjíte a dopilováváte. A když se chce a někdo narodí jako zahradník a nemá rád lidi, tak se těžko stane koučem.“*

R10: *„Samozřejmě, když bude člověk, který nemá takový ten základ, ty silný stránky, tak dokáže se to naučit tak, jako ve škole se naučíte na nějakou úroveň, ale myslím si, že ten člověk potom bude spíše průměr v tom koučování, protože se v tom nebude cítit komfortně. Protože pokud ten člověk ten potenciál nebude mít tady v těch vlastnostech jako je ta komunikace, empatie, nějaký to napojení na ty lidi, tak by neměl tu práci dělat, protože se v tom bude třeba spíš trápit. Takže si myslím, že dá se to naučit to koučování, i když ten člověk nebude mít žádnej základ, ale bude ho to víc bolet, nebo se bude trápit a časem spíš bude průměrnej kouč, než aby šel někam ještě výš a byl třeba úplně ten top kouč.“*

Mezi kouči lze přirozeně nalézt různé typy lidí s širokou škálou vlastností. Celkem 3 respondenti zdůraznili, že nelze předepsat výpis konkrétních vlastností nebo typ osobnosti, které kouči zaručí úspěšnost. Naopak vyzdvihují pestrost a podporují to, aby kouč byl sám sebou a pracoval s tím, co má. Různí klienti také mají různé potřeby a každému sedne lépe

jiný kouč. Někdo ocení spíše direktivnější, ráznější a rychlejší přístup, zatímco jiní budou vyhledávat například vřelejší atmosféru. Ideální proto je, aby si byl kouč vědomý toho, co mu jde, a tyto vlastnosti ještě více rozvíjel.

R2: *„Já si myslím, že nejsou úplně nějaké optimální vlastnosti pro kouče, že ona jako čím víc bude barevnost mezi těma koučema, tak tím víc jako mají klienti možnost si vybrat, jo, já prostě na některé klienty jsem příliš rychlá, příliš dopředná, příliš direktivní. Mám třeba kamarádku, která je taková máma, taková vlídná, klidná, no a jasně, že k nám přijdou jako různí klienti, protože ty její klienty bych já úplně rozsekala. Jo, jako že by neustáli tu moji energii a naopak, ona by moje klienty unudila k smrti, takže tím nechci říkat, že je špatný kouč, jako obě dvě jsme skvělé, ale prostě si přitahujeme různé lidi.“*

R5: *„Já si můžu odpustit jako nějakou jako vřelost, měkkost a tak. A protože ji po mně nikdo moc nevyžaduje, ale když si představím moji kolegyni, tak ta naopak musí oplývat tímhle, nebo musí jakoby dávat tyhle ty projevy, aby vlastně přilákala své klienty a aby se s ní cítili dobře. Moji klienti tohle to nevyžadují. Vyžadují prostě něco jiného.“*

R7: *„Myslím si, že dále je moc důležitý, když se vám vlastně podaří zjistit co vám jde, v čem máte nějaký talent nebo co umíte, nebo co se dokážete rychle naučit a pak tyhle věci dobře využít vlastně v té koučovací práci. Jo, protože já třeba tím že máme ty koučovací a supervizní výcvik dohromady a potom vlastně tam jedou, jak koučové, tak supervizoři a tam jako vidím ty lidi, tak jako každý má svůj styl. A nejlíp funguje, když ten styl je hodně opřenej o to, co tomu člověku fakt jde. Ne že třeba vidí mě, jak pracuju a snaží se mě napodobovat, ale když najde svůj styl podle toho, že jemu jde třeba zrovna to. Já třeba vím, že v tom mém stylu hraje nějakou roli prostě občas nějaký humor, ulehčení, takže prostě i neformálnější přístup, jo jako taková ta tvořivost, hraní si s tím, a to mi fakt jako vyhovuje a funguje to dobře. A někteří lidi tady tu lehkost při práci nemají, ale mají zase jiné dary, které jsou super. Jsou třeba mnohem víc systematičtí, organizovaní prostě, jo a když s tímhle propracovat, tak super, když se budou snažit o to druhý, tak si myslím, že nebudou mít tak blízko tomu úspěchu.“*

Vzdělání:

Co se týče vysokoškolského vzdělání, výpovědi všech participantů se shodovaly v tom, že není k výkonu role kouče nezbytně nutné. Celkově jej vnímali jako prospěšné, ale spíš než podmínku k tomu, aby člověk mohl koučovat, v něm viděli jiné přínosy. Mezi ty

patří například záruka cílevědomosti, určitý rozhled a kompetence, naučí člověka samostatnosti a organizaci a podobně. Valná většina respondentů se také shodovala v tom, že ačkoliv je vysokoškolské vzdělání určitým bonusem, nezáleží na oboru ani dokonce na tom, zda je technického nebo humanitního zaměření. 4 účastníci přímo zmínili, že znají úspěšné kouče se vzděláním zaměření zcela jiného směru. 2 z respondentů uvedli, že nápomocné může být psychologické vzdělání, k čemu se ještě dostaneme později.

R1: *„Co se týče vysokoškolského vzdělání, myslím si, že tam může záruka toho, že ten člověk je nějaký cílevědomý, že dokázal něco, že dokáže prostě zvládnout nějaké věci. Zároveň, že už má kvalifikaci v nějakém oboru. Ve smyslu toho že se něco už naučil. Ale zároveň si nemyslím, že to musí být nutně podmínka k tomu, aby se člověk stal koučem.“*

R5: *„To vzdělání přináší nějaký jakoby rozhled a s rozhledem podle mě přichází nějaká rozvážnost nějaký nadhled, uzemnění a klid. Takže jakoby tohle to je podle mě tohle role vzdělání. Je asi jedno, jestli je takové nebo makové, jestli nějaký humanitní směr nebo technický. Já mám třeba technický směr a řekl bych, že dokážu velmi dobře pracovat jako s humanitně zaměřenými lidmi a s technicky zaměřenými lidmi úplně v pohodě. A znám spoustu lidí, kteří nemají vysokoškolské vzdělání a jsou dobrými kouči.“*

R7: *„Já bych řekl, že každé vzdělání je užitečné. Já bych u koučů netrval na vzdělání v psychologii, dokonce bych netrval ani nevzdělaní v humanitních oborech, na čem se teda taky ani netrvá. Protože, jak já to chápu, tak to koučování většinou je styl práce, ve kterém nepracujete s lidma, který jsou na tom hodně špatně. Většinou tam máte nějakou hranici, a prostě jako ve chvíli, kdy nám to přelízá do nějaký psychopatologie nebo do nějakých závažnějších problémů, tak tohleto už je pro specialistu, tohle už dělá psycholog nebo někdo jiný, ale abych se mohl s tím člověkem normálně pobavit, tak to můžu udělat v rámci koučování. A znám vynikající kouče, kteří by byli vynikající jako psychoterapeuti, kteří nemají tu kvalifikaci v psychologii a mají třeba technické vzdělání.“*

Rozdílné názory jsme zaznamenali na studium psychologie. Podle 2 respondentů se u vystudovaných psychologů zvyšuje riziko, že neudrží hranice koučování, budou zacházet příliš do minulosti a příliš rozebírat a rozkládat určité problémy. Na druhou stranu 2 participanti uvedli, že jim studium psychologie do jisté míry pomohlo stát se úspěšným koučem.

R3: *„Zažila jsem případy, kdy kolegyňka do koučování s prominutím tahala příliš psychologii, tu klinickou část a už šlo vidět, že zachází za hranice koučování, respektive bylo*

pro ni těžké jakoby ty hranice oddělit. Ale na druhou stranu zažila jsem kouče, kteří nejsou psychologové a díky tomu jako neměli tu tendenci se tolik jakoby pitvat v těch věcech jako psychologové. A tím, že byli třeba, já nevím strojírenského zaměření, tak dokázaly striktněji oddělit ten svět psychologie a koučinku.“

R4: *„Psychologové mají tendenci chodit do minulosti, ale já chodím do minulosti jenom pro zdroje a pro to, co bylo pozitivní. Spolupracuju s terapeuty, kteří jsou zhruba mého věku a třeba o 10, 15 let mladší. A oni furt mají tendenci se v něčem jakoby nimrat a vědět, proč to tak je. Já to nepotřebuju v rámci koučinku.“*

R8: *„…Tak psychologii, protože vlastně koučingový metody vycházejí z psychologie a měl by mít nějakej výcvik, jo. Prostě přeci jenom je to nějakých 5 let, kdy jste v nějaké skupině lidí, jo, kdy vlastně se tak nějak pozorujete. Takže si myslím, že by když by měl psychologii, nějakej třeba ten výcvik a potom ještě možná ideálně kdyby měl ještě nějakou tu jinou školu a pracoval v nějaké firmě, jo, tak to je pak jako fakt skvělá kombinace.“*

Co se týče vzdělání v koučinku, to je podstatné podle všech respondentů. Za nejdůležitější faktor považují, aby se jednalo o nějaký akreditovaný kurz/výcvik, což uvedlo dohromady 6 koučů. Důvodem k tomu je zaručení jisté kvality a dodržování etického kodexu, což nemusí být zárukou u všech dostupných kurzů nebo seminářů.

R2: *„Na druhou stranu si myslím, že vzdělávání v tom koučinku, respektive ve všem, co s tím souvisí, že je důležité. Ale nemyslím jen to formalizované prostě takhle, jak mám ten diplom, ale může to být jakékoliv jiné. Jako ideální je, když je to trošku aspoň podle ICF, nebo jestli nebo různých světových organizací, které jsou určitým garantem, že to prostě má nějakou štábní kulturu, že se dodržuje nějaký etický kodex a tak.“*

R3: *„A já jsem teda zastáncem, že určitě by měl mít kouč kvalitní certifikovanou školu, a to takovou, která je hlídaná, třeba mezinárodní, třeba EMCC si myslím, že to taky hlídá, u ICF, protože tam jsem členem, tak tam se to stoprocentně hlídá.“*

R7: *„Já si myslím, že dobrý, když má nějakou certifikaci. Připadne mi moc fajn ty iniciativy jako je třeba ICF nebo to EMCC nebo i tady to český. Jako že jo, přijde mi to dobrý, protože máte šanci pak aspoň trošičku pohlídat, že ti lidi něčím prošli a nedělá vám to už někdo, kdo byl na nějakým víkendovým semináři.“*

Jeden z respondentů, konkrétně R10, klade větší důraz na správné osvojení technik a schopnost efektivně pracovat s klienty než na školu, ze které kouč získal výcvik.

R10: *„U toho výcviku to vidím tak, že v podstatě je jedno jakou školu si udělá, protože my to u nás taky stavíme ve firmě tak, že nehledíme na to, jestli je certifikát ICF, nebo to je prostě od jiných společností. Ale důležité je pro nás, jak ten člověk umí pracovat s tím klientem. Takže jaký má certifikát, na tom v podstatě nezáleží, ale spíš to, co se naučí na tom výcviku dokáže to aplikovat potom na toho klienta. Takže aby vlastně ty techniky a vlastně ty zkušenosti dokázal použít a pak tomu člověk pomohl, tohle bych viděl jako důležitý, jaký je certifikát, tak to bych vůbec neřešil.“*

Vzdělávání kouče dokončením kurzu nekončí, ale spíše začíná. Všichni respondenti se shodli, že kouč by se měl vzdělávat v průběhu celé své kariéry a přirozeně by měl sám od sebe další vzdělání vyhledávat. Role kouče spočívá v rozvíjení druhých lidí a klade v tomto smyslu nárok na to, aby se také samotný kouč neustále rozvíjel, posouval a zlepšoval své koučovací dovednosti. Co se týče formy, většinou účastníci podporovali ti, aby se kouč sám vzdělával dále v tom, co ho zajímá, a hlavně byl proaktivní, samotný způsob vzdělávání je až druhořadý. Často však zmiňovali doplňování dalších kurzů a seminářů, vzdělávání prostřednictvím zkušenějšího kouče nebo mentora, již zmiňovaná supervize, ale i například četba knih.

R1: *„Já si myslím, že pokud jakoby koučování je o rozvoji. Celkově tak samotný kouč musí mít vysokou touhu po rozvoji. Prostě to je základ k tomu, aby mohl rozvíjet další, protože vy taky musíte být, nebo chcete být nejlepším příkladem pro ty klienty a ostatní lidi.“*

R6: *„Takže já bych spíš volila 1 výcvik a každej další jakoby dostupnej kurz, který mě zaujme anebo práce s nějakým zkušenějším koučem nebo mentorem, ale zase je to v podstatě jedno. V momentě, kdy se snažím se rozvíjet a vzdělávat, tak víceméně i četba knížek. Prostě není to vlastně úplně tak strašně podstatný, jakou cestou.“*

R8: *„Myslím si, že cokoli, co toho člověka zajímá, jo, cokoli toho člověka zajímá, tak ať jde, protože vy se můžete od každého inspirovat, od každého lektora, na jakémkoli kurzu jo, buď přímo z těch informací nebo vůbec z toho, že co tam ty lidi seděj, co vlastně oni říkají, jak oni reagují, jak vy reagujete. Myslím, že to je naprosto zásadní, takzvaný celoživotní vzdělávání a je úplně jedno, kam půjdete. Jo, podle toho, co toho člověka zajímá, no, tak prostě to ať si vezme. A on pak samozřejmě vždycky nějaký ty prvky do toho svýho koučinku toho přinese.“*

6.3 Reflexe vlastní kariéry koučů

V této otázce se zabýváme tím, jak koučové reflektují vývoj své vlastní kariéry. Zajímalo nás především, zda museli v průběhu překonávat nějaké překážky, co jim přišlo na cestě stát se koučem nejobtížnější a zda jim naopak něco pomohlo.

Vytrvalost:

Nejčastěji zmiňovaným faktorem, který participantům pomohl se stát úspěšným koučem, je jejich vlastní vytrvalost a úsilí. Po dokončení kurzu je stále potřeba na sobě hodně pracovat, zlepšovat se, a hlavně dát o sobě vědět a získat si klienty. Začátky kariéry kouče

bývají nejtěžší a účastníci často uváděli, že to byla mnohem obtížnější cesta, než si původně představovali. Proto je potřeba mít schopnost vytrvat, nevzdávat se a usilovně pracovat.

R1: *„No a myslím si, že jakoby já zrovna, když jsem se rozhodovala tak 1 z mých vlastností velice vysokých je vytrvalost, takže prostě, i když na ty překážky nějak narážím, tak tak mi to nebrání k tomu, abych prostě to vzdala. Já patřím k těm lidem, kteří když se rozhodnou, tak to chtějí dělat a zároveň na vysoké úrovni.“*

R3: *„Píle, odhodlání, hodiny cvičení a samozřejmě to, že i když třeba došlo k nějakému selhání nebo k těm překážkám, tak že ten člověk to nevzdal a šel dál. Jako ty začátky byly opravdu těžké, takže asi vydržet.“*

R6: *„Co mi pomohlo, no tak jako moje vlastní úsilí a vytrvalost a vlastně ochota jít a dělat ty věci a jít s kůží na trh a mluvit o sobě veřejně, tak to bylo jako něco, co mě velmi bych řekla, tak jako zocelilo.“*

R10: *„Ale to udržet si to nadšení a přidat k tomu tu vytrvalost, takovou tu odvahu a vydržet v tom, co vás baví, i když ty začátky jsou těžší. Tak nějak si pomoct, vždycky to nějak zvládnu, aby ten člověk dokázal si nějaký ty životní náklady, mít neustále tu chuť se posouvat a ono se to potom po čase změní. Takže určitě toto bych řekl, ta vytrvalost je to nejdůležitější.“*

Kontakty:

Dalším významným faktorem, který uvedli celkem 4 respondenti, jsou kontakty na lidi a známosti. Pokud má člověk vazby na lidi z koučovacího prostředí, může mu to dosti ulehčit cestu, a to nejen získat pracovní místo. Přestože se jedná o jistou výhodu, určitě to není podmínka k tomu, aby se kouč dokázal prosadit.

R1: *„Myslím nějaké předchozí zkušenosti, kontakty, které mám jakoby z předchozích zkušeností pracovních a podobně a zároveň jsem členem takové komunity koučů, kde se navzájem podporujeme.“*

R7: *„Myslím si, že je velká výhoda, pokud kouč sám pochází z toho prostředí, kde ty lidi zná. Můj případ je třeba, že jsem přišel úplně z jiného prostředí, takže jsem do toho koučovacího prostředí nevstupoval na základě toho, že bych tam někoho znal. Takže tohle si myslím, že v tom je trochu o štěstí.“*

Jeden z respondentů také zmínil výhodu mít vazby na lidi z různých oblastí, nejen té koučovací. Vysvětluje, že mu tak mohou pomoci s čímkoliv, co může být potřeba.

R10: *„Tam bych řekl, že co mi pomohlo v kariéře, tak když to vezmu takhle obecně tak určitě lidi kolem mě, že jsem měl docela dobrý vazby, třeba i z té vysoké školy vazby na ty spolužáky, protože po čase zjistíte, že někdo se pohybuje v tomhle oboru, tak vám může pomoct třeba s webem. Tenhle se pohybuje v tomhle oboru, tak účetnictvím, tak to propojíte a máte kolem sebe takový ten virtuální tým lidí, na který se můžete obrátit.“*

Překážky:

Na otázku o tom, zda kouči bojovali s nějakou překážkou v průběhu budování kariéry, se odpovědi účastníků různily. Dvojice respondentů uvedla, že pro ně bylo složitější uvědomění na začátku co se týče získávání klientů, a že to nešlo tak jednoduše, jak si představovali. Museli se k tomu naučit nové dovednosti například ohledně propagace a podobně. Zároveň to pro ně však nepředstavovalo překážku v tom smyslu, že by se chtěli vzdát, ale spíše to vnímalo jako příležitost naučit se něčemu novému.

R1: *„Jakoby já jsem věděla, že je třeba udělat výcvik a koučovat a podobně, ale já osobně nemám, jsem neměla velké zkušenosti z nějakého obchodování a tak. Takže to bylo na začátku podle mě takhle drsné si tohle uvědomit. Ale zároveň, jak jsem říkala ve jakoby nemíním se toho vzdát jenom proto, že něco ještě neumím, nebo nemám v tom takové zkušenosti.“*

R10: *„Takový trošku zklamání z toho, že ty klienti nechodí tak, jak si člověk představoval. Protože ze začátku je každý nadšený a těší se, že bude koučovat, tak budou chodit lidi sami a je to ve skvělé, když slyší od těch kolegů, jak chodí klienti na doporučení a je nadšenej. A teďka vlastně otevře jakoby tu praxi a teďka najednou ty lidi tak nechodí, že by mu klepali na dveře a tak já chci, abyste mě koučoval. Tak to byl takový ten prvotní šok a potřeba se nějak adaptovat. Takže naučit se marketing, potom vytvořit si web a nějaký další dovednosti, což zas beru tak, že to bylo fajn, že jsem si rozšířil jakoby nějaké ty dovednosti.“*

Dále respondenti zmiňovali určitou nervozitu a pochybnosti, zda dělají koučink správným způsobem.

R3: *„Hlavně asi na začátku, na začátku je taková ta nejistota, jestli to vůbec dělám dobře. Občas je tam taková ta obava je to je to ještě koučink, je to manipulace, jo jakoby tohleto se tam děje často je to, myslím si, že nejčastěji. Možná mluvím i za jiné kolegy, kdy je to moje téma, kdy to téma toho druhého, jo, takové to uvědomění si, že nemám radit, ale mám vlastně poslouchat a toho člověka někam skrze otázky vést.“*

7 DISKUZE

V diskuzi se budeme zabývat interpretací výsledků našeho výzkumu a budeme hledat odpovědi na výzkumné otázky. Zjištění výzkumu dáme do souvislosti s poznatky z teoretické části práce a porovnáme je s ostatními relevantními studiemi. Podíváme se také na limity práce a její možný přínos.

V této bakalářské práci byly stanoveny celkem 3 výzkumné otázky, které se týkají toho, jaké aspekty činí kouče úspěšným a přispívají k dobrým výsledkům jeho práce. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů jsme zjišťovali pohled koučů na to, jaké faktory hrají v úspěšnosti koučovacího procesu a kariéře největší roli. Dále nás zajímalo, zda jsou nějaké konkrétní vlastnosti a forma vzdělání pro kouče nápomocné a jaké to případně jsou. Nakonec jsme se také ptali na vlastní vývoj kariéry koučů a jak vnímají případné překážky nebo pomocné vlivy.

Co kouče dělá úspěšnými z pohledu koučů a co může naopak být příčinou neúspěchu v kariéře?

Kouč způsobem své práce a používanými postupy odlišuje od ostatních pomáhajících profesí, jako je například psycholog, poradce, trenér a podobně. Jeho cílem je pomoci klientům překonávat překážky v osobním i pracovním životě a náležitě se rozvíjet. Důležité je, že k tomu klienty směřuje prostřednictvím vhodně pokládaných otázek, nikoliv podáváním rad či rovnou předložením hotového řešení (Mendlíková, 2013). Z analýzy rozhovorů kvalitativní části práce vyplynulo, že dodržování koučovacích metod a nezacházení za hranice koučinku, vnímala většina respondentů jako stěžejní bod. Ze způsobu, jakým koučové tento bod zdůrazňovali, se zdá, že ačkoliv se může jevit jako samozřejmost, nemusí být tak jednoduché jej skutečně udržet. Respondenti také upozorňovali na nesprávně pokládané **návodné otázky** nebo na navádění klienta například **pochvalami** a **nevyžádaným hodnocením**.

S dodržováním koučovacích metod a struktury souvisí také efektivní stanovení cílů a pracovní aliance, což stojí hned na začátku samotného procesu. Jak se ukázalo z výpovědí koučů, jejich vliv se také ukázal jako velmi podstatný. Důležitá je jak efektivní formulace a nastavení cílů tak, aby klienta dokázaly motivovat, tak i jejich sledování v průběhu celého procesu, zda k nim koučink stále směřuje. Význam správné definice cílů potvrzuje také

studie de Haan et al. (2016), ze které vyplynulo, že podoba kontraktu a nastavení cílů může zvýšit klientovo self-efficacy a tím tedy i jeho motivaci a snahu a zvětšit tak i šanci na úspěch koučovacího procesu.

Za důležitý faktor naši respondenti považovali dále **aktivní naslouchání**. O jeho významu se zmiňuje Horská (2009) a udává, že koučové by měli nechat klientům dostatek prostoru pro vyjádření a soustředit se pouze na ně s cílem obdržet co nejvíce informací a pochopit klienta. Téměř všichni účastníci z našeho výzkumného souboru se alespoň zmínili o podstatě naslouchání a k tomu také přidávali to, že i kdyby si na jejich situaci vytvářeli vlastní názor nebo domněnky, je zásadní zůstat otevřený všem možnostem, nedělat závěry a už vůbec je nevnucovat klientovi.

Velmi pozitivně se účastníci vyjadřovali k supervizi. Přestože nebylo toto téma součástí jádra rozhovoru, zmínilo ho celkem 7 respondentů. Proto by mohlo být vhodné toto téma v jádru interview příště zahrnout a zjistit na něj pohled koučů více do hloubky. Hlavní vnímané přínosy, které koučové vnímaly, by se daly shrnout do následujících bodů:

- zpětná vazba, zjistit co by mohli dělat lépe
- být součástí komunity koučů, pomáhat si a učit se od sebe navzájem
- nalezení nových řešení

Výroky koučů korespondují se zjištěním studie Passmore & McGoldrick (2009), ve které se objevené přínosy týkaly příležitosti profesního rozvoje a tím zvyšování kvality koučinku, lepšího náhledu, sebevědomí a vůli vytrvat a v případě skupinové supervize také pocit náležitosti komunitě. Bluckert (2006) k těmto zmíněným výhodám supervize přidává i praktickou stránku, kdy koučové právě mohou získat nové nápady na řešení různých situací s klienty.

Jako významnou schopnost pro úspěšné výsledky koučinku vnímali naši respondenti dále schopnost individuálně se přizpůsobit různým klientům, navázat se na ně a zjistit, co potřebují. K tomu je zapotřebí určitá dávka emoční inteligence. Tvrzení Bluckerta (2005) potvrzuje, že každý klient má jiné potřeby a mohou vyžadovat rozličné formy komunikace, míru podpory nebo naopak důraznější styl a kouč by to měl respektovat. Ve studii de Haan et al. (2013) byl jako hlavní vliv úspěšnosti koučinku na straně klienta objeveno jeho self-efficacy, ke kterému se však žádný z našich participantů nevyjádřil.

Jaké by měl mít kouč vlastnosti a vzdělání?

Většina koučů se shodla v tom, že jsou některé vlastnosti, které jsou pro kouče nezbytné k dobrému výkonu jejich práce. K těm nejdůležitějším se řadí empatie, zájem o lidi, přirozená zvídavost a důvěryhodnost, což je v souladu se zkoumanou literaturou v teoretické části. Jak vyplynulo z výzkumu Jones et al. (2014), existuje signifikantně pozitivní vztah mezi extraverzí v rámci Big Five a efektivností koučinku. Koučové sice extraverzi jako takovou nezmiňovali, zato ale většina z nich uvedla, že by měl mít kouč rád lidi, z čeho by se dalo usoudit, že se bude jednat o extravertní jedince. Z rozhovorů dále vyplynulo, že by kouč měl přirozeně mít motivaci pomáhat lidem a posouvat je. Stejně tak Folwarczná (2010) udává, že kouč by měl především věřit v lidský potenciál a schopnosti svých klientů. Lai & McDowall (2014) ve své metaanalýze objevili pětici nejzásadnějších vlastností, které kouče mohou dělat úspěšným: (1) otevřenost/upřímnost/autenticita, (2) integrita/důvěrnost, (3) nehodnotící/objektivní, (4) entusiasmus/nadšení a (5) odhodlanost/motivace pomáhat. Všechny z nich byly v nějaké podobě zmíněny, přičemž koučové v našem výběrovém souboru kladli největší důraz právě na otevřenost, nehodnotit situace a být objektivní (neprosazovat své názory) a odhodlanost a chtíč pomáhat. Trojice koučů v našem výzkumu uvedla, že by si měl kouč být vědom svých vlastností, nesnažit se být někým jiným, a soustředit se na své silné stránky, které by měl ještě více rozvíjet a stavět na nich úspěšnost svého koučinku. Bluckert (2005) toto potvrzuje svým výrokem, že by koučování mělo být uzpůsobeno podle toho, jaké jsou slabé a silné stránky konkrétního kouče.

Jak bylo zjištěno ve studii Gyllensten & Palmer (2007), velkou roli také hraje důvěra a navození pocitu u klienta, že se může svému kouči svěřit. Důvěryhodnost jako důležitou vlastnost uvedli pouze 2 respondenti, proto by bylo vhodné se na její vliv zaměřit v příštím výzkumu více.

Co se týče vysokoškolského vzdělání, tak se naši respondenti shodli, že není nezbytné a už vůbec nezáleží na oboru. S tím souhlasí i Medlíková (2010), podle které je stěžejní pouze správné osvojení koučovacích dovedností. Ke vzdělání v oboru psychologie se vyjádřila trojice respondentů, přičemž 1 ho vnímal spíše negativně kvůli tomu, že koučové pak mají tendenci příliš zacházet do minulosti, 1 pozitivně a poslední uvedl, že může být jistou výhodou, ale zároveň nese určitá rizika, že kouč bude překračovat hranice koučinku. Z pohledu Berglase (2002) je psychologické vzdělání užitečné v tom, že kouč spíše rozpozná psychické problémy, které už vyžadují pomoc psychologa. Ve studii Bozer et al. (2014) byla

dokonce objevena u koučinku a koučů s psychologickým vzděláním. Ve veškeré pročtené literatuře jsme tak objevili pouze kladné názory na psychologicky vzdělané kouče, nicméně zkušenosti našich respondentů mluví i o druhém pohledu a možných rizicích.

K tématu vzdělání v koučinku z rozhovorů vyplynulo, že pozitivně kouči vnímají hlavně akreditované kurzy pod záštitou velkých organizací, jako je například ICF nebo EMCC. Důvodem k tomu je to, že profese kouče u nás není nijak regulována a může ji tak vykonávat kdokoliv i například po krátkém víkendovém semináři, ale zdaleka pak nenabízí tak kvalitní služby. I ve studii Grant (2007) bylo potvrzeno, že dlouhodobé programy mají lepší dopady na emoční inteligenci a koučovací dovednosti než krátkodobé intenzivní tréninky.

Po analýze rozhovorů jsme došli k závěru, že jako největší vliv, který pomohl participantům se profesně vypracovat, vnímali právě své vlastní nastavení. Myšleno je tím jejich odhodlání, píle a především vytrvalost, jelikož požadované výsledky přicházejí teprve s časem. Ve studii Predoiu et al. (2021), která se zabývala vlastnostmi úspěšných koučů podle dotazníku NEO-FFI, 93,75 % účastníků vysoce skórovalo v zaměření na cíle. Navrhujeme tedy, že všichni úspěšní koučové jsou cílevědomí, s čímž se pojí i již zmiňovaná vytrvalost.

Další pomocné vlivy, které zazněly v rozhovorech, byla výhoda kontaktů mezi kouči a být součástí jejich komunity. O tom se zmiňují i Fairley & Stout (2004), kteří popisují vhodné postupy pro kouče hlavně z hlediska úspěšnosti na trhu. Mimo jiné píšou o důležitosti promyšlené marketingové strategie, kterou zmiňovali i naši respondenti v tom smyslu, že museli být ochotni se naučit nové dovednosti v této oblasti, aby získali první klienty.

Limity studie:

Hlavní nedostatek studie se ukázal být v nejednoznačnosti formulace některých otázek. Například otázka „Co je podle Vás to nejdůležitější, co dělá kouče úspěšným?“ je příliš obecná, což se v průběhu rozhovorů ukázalo tak, že se někteří účastníci doptávali, jak konkrétně je myšlená. V jiném případě odlišní kouči pochopili otázku po svém a odpovídali z odlišných úhlů pohledů. V příštím výzkumu bychom se pokusili otázky formulovat lépe tak, abychom získali jednoznačnější odpovědi a data. Dalším limitem může být také počet respondentů v našem výzkumném souboru, který tvořilo celkem 10 koučů. Domníváme se,

že rozsáhlejší soubor by mohl přinést reprezentativnější výsledky. Nakonec vidíme úskalí také v nezkušenosti autora práce s vedením rozhovoru a pokládáním otázek.

Přínosy studie:

Přínos studie vidíme v tom, že na základě výpovědí koučů a zpracovaných dat může pomoci odlišit kvalitní kouče. Může být také přínosem nejen pro začínající kouče, jelikož poukazuje na důležité aspekty jako je význam kvalitního vzdělání, supervize, dodržování koučovacích postupů a podobně.

8 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat, které aspekty koučové vnímají jako nejdůležitější pro úspěch v této profesi. Zajímalo nás, jak kouč vlastním vlivem přispívá k efektivitě koučovacího profesu, jaké by měl mít kompetence, vlastnosti, vzdělání. Dále nás zajímalo, se kterými překážky koučové bojovali, než se vypracovali a které vlivy jim naopak byly nápomocné. V této kapitole si shrneme hlavní zjištění.

Z analýzy rozhovorů vyplynulo, že za základ koučové považují správné dodržování koučovacího procesu a postupů, vyvarování se udávání přímých rad a hodnocení. Pojí se s tím i efektivní nastavení pracovní aliance a stanovení cílů, které je potřeba sledovat po celou dobu všech sezení. Velký důraz kladli respondenti na zvídavost kouče a otevřenost všem možnostem čili nedělat si závěry ohledně situace klienta, ale být v průběhu koučinku plně přítomný a pouze pro něj a nenechat se ovlivnit svými názory a už vůbec je nevnucovat koučovanému. Dalším bodem byl individuální přístup, jelikož odlišní klienti mají odlišné potřeby a každému mohou pomoci dostat se do cíle rozdílné metody a přístupy. Za důležité také respondenti považovali to, že kouč by měl mít schopnost sebereflexe a měl by si být vědom svých vlastních vnitřních problémů tak, aby mu nevstupovaly do koučovacího procesu a neovlivňovaly ho. K tomu je nápomocná mimo jiné supervize, která byla také velkým tématem. Podle koučů hraje velkou roli v tom, aby si uvědomili, co by mohli v koučinku dělat lépe, ale také jim poskytuje pocit podpory a v některých případech i inspiraci pro nová řešení situací, ve kterých se s klienty setkávají.

Co se týče vlastností, je podle koučů vhodné mít alespoň nějaké předpoklady do základu, které může následně dále rozvíjet a na slabých místech pracovat. Mezi užitečné zmiňované vlastnosti se řadí schopnost empatie, zájem o lidi, citlivost, schopnost přijímat zpětnou vazbu, přirozená zvědavost a důvěryhodnost. Zároveň však někteří respondenti udávali, že je dobré, když je mezi kouči jistá rozmanitost, jelikož každý z nich si sedne s jinými typy klientů. Přitom by si také měl být kouč vědomý svých silných stránek a s nimi pracovat a ještě více je rozvíjet, nikoliv se snažit někoho napodobovat, aby byl úspěšným koučem.

Z hlediska vzdělání koučové vysokoškolský titul nepovažují vůbec za podmínku k tomu, aby kouč mohl být úspěšný. Může být jistou výhodou v jiných směrech jako je

záruka cílevědomosti a jistého rozhledu, ale ne z hlediska koučovacích dovedností, takže ani na oboru a zaměření nezáleží. Psychologické vzdělání může být jistou výhodou, jelikož se také jedná o práci s lidmi, ale zároveň s sebou nese riziko, že kouč bude zacházet za hranice koučinku a bude věnovat až moc pozornosti minulosti koučovaného. Naopak vzdělání v koučinku bylo podle respondentů velmi důležité, přičemž většina z nich za ideální považovalo akreditovaný kurz u větších organizací jako je například ICF nebo EMCC, jelikož poskytují záruku kvality a dodržování etického kodexu. Jako samozřejmost koučové vnímali vzdělávání dále i po ukončení kurzu, ať už formou seminářů, četbou knih, doplňování kurzů podle toho, co konkrétního kouče zajímá a podobně.

Za hlavní faktor, který koučům pomohl stát se úspěšnými, považovali naši respondenti vlastní vytrvalost, píli a cílevědomost. Dále zmiňovali vazby a kontakty na lidi z koučovacího prostředí, což je spíše o štěstí, ale může jim pomoci získat například pracovní místo, ale také podporu napříč ostatními kouči. Překážky, se kterými se koučové setkávaly, se velmi různí, nicméně často uváděli určitou nejistotu na začátku, zda postupují správně. Dále to bylo úskalí získávání klientů v začátcích, kdy se museli naučit nové dovednosti k tomu, aby o sobě dali vědět potencionálním klientům. Za důležité považujeme zmínit, že spousta koučů nevnímala překážky jako něco negativního, ale spíše se k ním stavěli jako k výzvám a příležitosti rozvoje.

9 SOUHRN

Předkládaná bakalářská práce se zabývá aspekty na straně kouče, které jej činí úspěšným. Role kouče u nás není nijak regulována a může ji vykonávat víceméně kdokoliv, proto jsme se rozhodli zjistit, co podle koučů důležité k jejich úspěchu. Zajímalo nás také, jak zpětně reflektují vývoj vlastní kariéry. Práce se skládá z teoretické části, která je rozčleněna do 3 kapitol, a z výzkumné části.

V první kapitole se věnujeme základním informacím o koučinku. Za jeho průkopníky bývají považování John Whitmore a Timothy Gallwey. Whitmore (2019) uvádí, že cílem koučinku je posílení sebevědomí koučovaného, jeho odpovědnosti a vnímání reality. Popsali jsme historii koučinku sahající až k sokratovským myšlenkám (Bobek & Peniška, 2008) i začátky moderního koučinku, jak jej známe dnes (Gallwey, 2010). Uvedli jsme několik typů koučování podle toho, na jakou oblast se zaměřují a zmínili jsme také nejpoužívanější modely koučování.

Druhá kapitola se zabývá vymezením role kouče a jeho odlišení od ostatních pomáhajících profesí, se kterými bývá někdy zaměňován, konkrétně jsme jej porovnali s psychoterapií, mentoringem, tréninkem a supervizí. Podle Zormanové (2017) je kouč rovnocenným partnerem, který klientovi pomáhá využít jeho potenciál, motivovat jej a dosáhnout vyšší sebereflexe, ale v žádném případě s ním nesmí manipulovat. Dále jsme zmínili základní nástroje kouče.

Třetí kapitola je věnována kompetencím kouče. Zabýváme se osobností a vlastnostmi kouče. Lai & McDowall (2014) na základě své metaanalýzy vymezili 5 vlastností, kterými by měl kouč disponovat: (1) otevřenost/upřímnost/autenticita, (2) integrita/důvěrnost, (3) nehodnotící/objektivní, (4) entusiasmus/nadšení a (5) odhodlanost/motivace pomáhat. Dále jsme se zaměřili na vzdělání kouče. V České republice existují 2 hlavní organizace, které poskytují akreditované kurzy a jsou jimi ICF CZ a EMCC. Odkazujeme také na několik výzkumů, které se věnují vlivům, které hrají roli v efektivnosti koučinku.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit pohled koučů na to, jaké aspekty považují pro úspěch koučů za nejdůležitější. Vzhledem k povaze práce jsme zvolili kvalitativní design a metodu interpretativní fenomenologické analýzy, která se snaží co nejhlouběji popsat a porozumět zkušenostem každého dotazovaného. Výzkumný soubor tvořilo 10 koučů.

Podmínkou pro vstup do výzkumu byla minimálně tříletá koučovací zkušenost, aktivně koučovat (tzn. minimálně jedno koučovací sezení za měsíc) a ochota zúčastnit se výzkumu. Rozhovory probíhaly online formou videohovoru, 1 proběhl osobně. Participanti byli vybíráni metodou záměrného výběru. Informovaný souhlas proběhl ústně a je součástí audionahrávek.

Na otázku, které aspekty činí kouče úspěšným, jsme nalezli několik nejvíce se opakujících faktorů. Největší důraz kladli účastníci na to, že by kouč skutečně měl dodržovat koučovací metody a vést klienta k cíli prostřednictvím otázek, nikoliv pomocí rad či jiné návodné manipulace. Během procesu by měl být plně přítomný a soustředit se pouze na klienta. Přirozeně by měl mít touhu ho pochopit co nejlépe a klást mu otázky. Neměl by klienta nijak soudit ani si dělat závěry o jeho situaci a nepředkládat mu své názory. Dále vyplynulo, že by kouč měl mít schopnost přistupovat ke klientům individuálně dle jeho potřeb a osobnosti, aby byl pro každého koučink co nejefektivnější, s čímž souhlasí i Bluckert (2005). Kouč by si také podle účastníků měl být vědomý vlastních problémů, kterými by mohl vstupovat do procesu a nevědomě ho ovlivňovat. Za velmi přínosnou považovali respondenti také supervizi, jelikož pomáhá kouči se stále rozvíjet a zlepšovat své koučovací kompetence prostřednictvím zpětné vazby a inspirace od ostatních koučů, což potvrdila také studie Passmore & McGoldrick (2009).

Na otázku vlastností z odpovědí vyplynulo, že ideálně by měl mít kouč určité předpoklady, ale vždy může na svých slabších místech pracovat. K nejzmiňovanějším vlastnostem, které by kouči neměly chybět, se řadí empatie, kladný vztah k lidem a zájem o ně, schopnost přijímat zpětnou vazbu, citlivost, zvídavost a důvěryhodnost. Na druhou stranu však nelze sestavit seznam konkrétních vlastností, které zajistí úspěšnost kouče. Naopak respondenti oceňovali diverzitu koučů, jelikož každý z nich lépe vyhoví jiným klientům. K vysokoškolskému vzdělání se všichni respondenti stavěli pozitivně v tom smyslu, že zajišťuje určitou kompetenčnost, ale žádný z nich jej nepovažoval za nezbytném ke kvalitnímu výkonu role kouče. Dále vyšlo najevo, že nezáleží ani na oboru studia, ani na tom, zda je technického či humanitního zaměření. Ke vzdělání z psychologie jsme zaznamenali rozdílné pohledy, jelikož může přinášet určité výhody se zkušenostmi práce s lidmi, ale také se zvyšuje šance, že kouč bude mít tendence zacházet za hranice koučinku. Naopak vzdělání v koučinku považovali participanti za důležité a většina z nich viděla velkou výhodu v akreditovaných programech větších organizací (ICF, EMCC), jelikož jsou

určitou zárukou kvality. Všichni participanti se shodli v tom, že je důležité vzdělávání i dále v průběhu kariéry, přičemž formu považují až za druhořadou.

Co koučům nejvíce pomohlo se vypracovat, je jejich vlastní úsilí a vytrvalost. Výhodu také přináší kontakty na ostatní kouče. Překážky se u jednotlivých respondentů lišily, ale nejčastěji zápasili s uvědoměním, že klienti nepřichází sami od sebe, a museli se naučit nové dovednosti. Často také zmiňovali, že nevnímají překážky jako něco negativního, ale spíše jako výzvu, která jim dává možnost se posunout.

Hlavním limitem práce je nejasná formulace některých otázek, která narušila jednoznačnost odpovědí. Také se domníváme, že vyšší počet respondentů ve výzkumném souboru by přinesl kvalitnější výpovědní hodnotu. Úskalí spatřujeme také v nezkušenosti autora s vedením výzkumu. Přínos práce vidíme v tom, že může pomoci odlišit kvalitní kouče a může být také nápomocná pro začínající kouče.

LITERATURA

1. Bacon, T. R., & Spear, K. I. (2003). *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement.* Palo Alto, CA: Davis-Black.
2. Bax, J., Negrutiu, M., & Calotă, T.O. (2011). Coaching: A Philosophy, Concept, Tool and Skill. *Journal of Knowledge Management, Economics, and Information Technology, 1*, 282-291. Získáno 1.5.2022 z https://econpapers.repec.org/article/sppjkmeit/1226.htm.
3. Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review.* Vol. 80(6). Získáno 10.10.2022 z https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching
4. Birch, P. (2005). *Koučování: inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu.* Brno: CP Books.
5. Bluckert, P. (2005). *Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. Industrial and Commercial Training, 37(7), 336–340.* doi:10.1108/00197850510626785
6. Bluckert, P. (2006). *Psychological Dimensions Of Executive Coaching. Coaching in practice series*. London: McGraw-Hill Education.
7. Bobek, M., & Peniška, P. (2008). *Práce s lidmi*. Brno: NC Publishing.
8. Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development,* 32(3), 277–294. doi:10.1108/02621711311318319
9. Bozer, G., C. Sarros, J., & C. Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881–897. doi:10.1108/pr-10-2013-0171
10. Carmel, R. G., & Paul, M. W. (2015). Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education,* 13(4), 479–491. doi:10.1177/1478210315578562
11. Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* Praha: Grada Publishing.
12. Connor, M., & Pokora, J. (2007). *Coaching and mentoring at work: Developing effective practice*. McGraw Hill.
13. Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D., 2014. *The complete handbook of coaching*. Los Angeles, Calif.: SAGE.
14. Daňková, M. (2008). *Koučování*. Praha: Grada Publishing.

15. De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). *Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 65(1), 40–57.* doi:10.1037/a0031635
16. De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). *A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 68(3), 189–207.* doi:10.1037/cpb0000058
17. Dingman, M (2006). Executive coaching: What's the big deal? *International Journal of Leadership Studies,* 1(2), 2–5
18. Fairley, S. G., & Stout, C. E. (2004). *Getting started in personal and executive coaching: How to create a thriving coaching practice.* J. Wiley & Sons, Inc.
19. Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.* Praha: Portál.
20. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
21. Freedman, A.M. & Perry, J.A. (2010). executive consulting under pressure: a case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* 62(3), 189–202.
22. Gallwey, T. (2000). *The Inner Game of Work.* New York: Random House.
23. Gallwey, W. T. (2010). *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press.
24. Graham, S., Wedman, J.F. and Garvin-Kester, B. (1994). Manager Coaching Skills: What Makes a Good Coach? *Performance Improvement Quarterly,* 7(2), 81-94. https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1994.tb00626.x
25. Grant, A. M. (2001). *Towards a Psychology of Coaching*. Sydney, NSW: University of Sydney, Australia.
26. Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training,* 39(5), 257-266. https://doi.org/10.1108/00197850710761945
27. Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, *7*(2), 146–165.
28. Gray, D. E. (2010). Building Quality into Executive Coaching. In Gold, J., Thorpe, R, & Mumford, A. (Eds.), *Gower Handbook of Leadership and Management Development* (s. 367-385). Farnham: Gower.

29. Grover, S., & Furnham, A. (2021). The Dark Triad, emotional intelligence, self-monitoring and executive coach effectiveness and satisfaction. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice,* 1–21. doi:10.1080/17521882.2021.1881575
30. Gyllensten, K. & Palmer, s. (2007). The coaching relationship: an interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review,* 2(2), 168–177.
31. Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník.* Praha: Portál.
32. Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing.
33. International Coach Federation. (n.d.). *Profesní certifikace ICF*. Získáno 9.10.2022 z https://www.coachfederation.cz/certifikace-icf
34. International Coach Federation. (2019). *Etický kodex.* Získáno 18.3.2022 z https://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf
35. Jarosz, J. (2016). What is life coaching? An integrative review of the evidence-based literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 14*(1), 34–56.
36. Jones, R. J., Woods, S. A., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 12*(2), 109–118.
37. Jordan, M., & Livingstone, J. B. (2013). Coaching vs Psychotherapy in Health and Wellness: Overlap, Dissimilarities, and the Potential for Collaboration. *Global Advances in Health and Medicine*, *2*(4), 20–27. https://doi.org/10.7453/gahmj.2013.036
38. Lai, Y.-L., & McDowall, A. (2014). A systematic review of (SR) coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 9*(2), 118–134.
39. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. doi:10.1037/0003-066x.57.9.705
40. Maclean, J., & Lorimer, R. (2016). Are coach education programmes the most effective method for coach development? *International Journal of Coaching Science*, 10(2), 71–88.
41. Matoušek, O. (2003). *Metody a řízení sociální práce.* Praha: Portál.

42. Mendlíková, O. (2013). *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora.* Praha: Grada Publishing.
43. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada
44. Moen, F., & Federici, R. A. (2012). The effect from external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice,* 5(2), 113–131. doi:10.1080/17521882.2012.708355
45. Mohauptová, E. (2013). *Týmový koučink.* Praha: Portál.
46. Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
47. Natale, S. M., & Diamante, T. (2005). The five stages of executive coaching: better process makes better practice. *Journal of Business Ethics,* 59(4), 361–374.
48. Passmore, J, Brown, H, Jarošová, E, Honsová, P, Langrová, V & the European Coaching and Mentoring Research Consortium. (2018). *Coaching in the Czech Republic (Koučování v České republice)*. Henley-on-Thames: Henley Business School.
49. Passmore, J., Holloway, M., & Rawle-Cope, M. (2010). Using MBTI type to explore differences and the implications for practice for therapists and coaches: Are executive coaches really like counsellors? *Counselling Psychology Quarterly, 23(1), 1–16.* doi:10.1080/09515071003679354
50. Passmore, J. & McGoldrick, S. (2009). Super-vision, extra-vision or blind faith? A grounded theory study of the efficacy of coaching supervision. *International Coaching Psychology Review.* 4(2). 143-159. Získáno 26.10.2022 z http://jonathanpassmore.com/wp-content/uploads/resources/Passmore%20(2009)%20Super-vision,%20extra-vision%20or%20blind%20faith%20Grounded%20theory%20study%20of%20coaching%20supervision.pdf
51. Pelan, V. (2012). The difference between mentoring and coaching. *Talent management magazine*, 2012, 34-37.
52. Predoiu, R., Predoiu, A., Cosma, G., Bota, A., & Mitrache, G. (2021). Contributions to the Shaping of the Successful Coach Personality Profile. *Journal of Sport & Kinetic Movement*, *1*(37), 4–13. https://doi.org/10.52846/jskm/37.2021.1.1
53. Rogers, J. (2012). *Coaching skills: A handbook: A handbook*. McGraw-Hill Education (UK).

54. Řiháček, T., Čermák, I., & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Masarykova univerzita.
55. Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, *82*(11), 82.
56. Suchý, J. & Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing.
57. Venglářová, M. (2013). *Supervize v ošetřovatelské praxi.* Praha: Grada Publishing.
58. Vymětal, J. (2010). *Úvod do psychoterapie: 3., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing.
59. Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94–106. doi:10.1037/1061-4087.55.2.94
60. Whitmore, J. (2019). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.
61. Wood, D. (2012). *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha: L. Pejchal.
62. Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Abstrakt v českém jazyce
2. Abstrakt v anglickém jazyce
3. Ukázka přepsaného rozhovoru
4. Struktura rozhovoru

Příloha č. 1: Abstrakt v českém jazyce

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Název práce: Aspekty úspěšného kouče

Autor práce: Klára Kratochvílová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Matúš Šucha Ph.D.

Počet stran a znaků: 64 stran, 110 829 znaků

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 62

Abstrakt:

Cílem této bakalářské práce je popsat aspekty úspěšnosti kouče z pohledu koučů. Zajímalo nás, jak podle nich může kouč ovlivnit úspěšnost koučinku, jaké by měl mít kouč ideálně vlastnosti a vzdělání a jak reflektují vývoj vlastní kariéry. V teoretické části se předkládáme základní informace o koučinku, jeho historii, typech a modelech. Dále se věnujeme vymezení role kouče a jeho odlišení od jiných pomáhajících profesí. V poslední kapitole teoretické části se zabýváme kompetencemi kouče, jeho ideálním vlastnostmi a vzděláním.

Pro vypracování praktické části jsme zvolili kvalitativní design, konkrétně metodu interpretativní fenomenologické analýzy. Výběrový soubor tvořilo 10 koučů. Účastníci za nejdůležitější aspekty pro úspěšnost koučinku považovali dodržování koučovacích postupů, aby byl během sezení plně přítomný a zvědavý, aby byl schopný ke klientům přistupovat ideálně a také se oprostit od vlastních problémů. Velkou roli hrála také supervize, která kouče rozvíjí. Mezi nejčastěji zmiňované vlastnosti se řadí empatie, zájem o lidi, schopnost přijímat zpětnou vazbu, citlivost, přirozená zvědavost a důvěryhodnost. Vzdělání považovali účastníci důležité především v koučovacích dovednostech. K úspěchu jim pomohla především vlastní vytrvalost a v průběhu se setkávali s různými překážkami.

Klíčová slova: koučování, kouč, aspekty úspěšného kouče, supervize, vlastnosti kouče, vzdělání kouče

Příloha č. 2: Abstrakt v anglickém jazyce

ABSTRACT OF THESIS

Title: Aspects of successful coach

Author: Klára Kratochvílová

Supervisor: doc. PhDr. Matúš Šucha Ph.D.

Number of pages and characters: 64 pages, 110 829 characters

Number of appendices: 4

Number of references: 62

Abstract:

The aim of this thesis was to describe aspects of a successful coach from coach's point of view. We examined coaches' perspective on ways how coach can influence the effectivity of the coaching process, what characteristics and education should coach ideally possess and how they reflect the progress of their own career. The theoretical part includes main information related to coaching, its history, types and models. Further, it defines the role of a coach and differentiates it from other helping professions. The last chapter of the theoretical part is dedicated to competences of a coach, his ideal personality traits and education.

As for the practical part, we chose qualitative research design, particularly the IPA method. The research sample consisted of 10 coaches. According to the participants, the most important aspects for effectiveness of the coaching process are following the coaching process and rules, be curious and fully conscious during the coaching session, approach each client individually and be able to distance oneself from their own problems and issues. The role of supervision was also found very important. Mostly mentioned traits were empathy, interest in other people, the ability of accepting feedback, sensitivity, curiosity and trustfulness. The participants perceived the education important primarily in coaching competences. Their own perseverance helped them to succeed, and they encountered various obstacles along the way.

Keywords: coaching, coach, aspects of successful coach, traits of a coach, education of a coach

Příloha č. 3: Ukázka přepsaného rozhovoru

Setkala jste se někdy v průběhu své kariéry s nějakou překážkou? A pokud ano, tak s jakou?

Teda těch bylo. Hlavně asi na začátku, na začátku je taková ta nejistota, jestli to vůbec dělám dobře. Občas je tam taková ta obava je to je to ještě koučink, je to manipulace, jo jakoby tohleto se tam děje často je to, myslím si, že nejčastěji. Možná mluvím i za jiné kolegy, kdy je to moje téma, kdy to téma toho druhého, jo, takové to uvědomění si, že nemám radit, ale mám vlastně poslouchat a toho člověka někam skrze otázky vést. Tak to určitě. Asi taky přepínání, kdy je to koučink, kdy je to konzultace, kdy je to mentoring jo, protože ono to není úplně jednostranně jasné, což jakoby, co jsem v zahraničí slyšela diskuze, tak ono to nemusí tolik být. Naše škola nás učí, že to musí být striktně oddělené, takže když si nejsem jistá, v jaké roli teď jsem tak to taky může občas být překážkou.

A je něco, co byste zpětně udělala jinak, kdybyste začínala jako kouč znovu od začátku?

Začala bych dřív. A nevím, jestli bych udělala něco jinak. Takže řeknu ne, tak to bude znít hrozně nabobřele. Ale asi možná se ještě víc zapojovala do té komunity koučů, možná třeba i do zahraničí, víc se třeba věnovat těm konferencím, které tady jsou a tak, možná to.

A je naopak něco, co vám v kariéře pomohlo?

Asi když se na to podívám otevřeně, tak šéfové, ať už jsem byla na univerzitě nebo tam, kde jsem teďka také, kde vlastně ti šéfové mi dali volnou ruku v rámci koučování a ten kontrakt s tím vedením v podstatě volný, je tam absolutní důvěra, nechávají mě vlastně pracovat čistý koučink. A není tam žádný tlak na výkon, výsledky, samozřejmě oni chtějí, abych pracovala, ale nechávají mě jít svou cestou, což si myslím, že pokud je člověk interní kouč, tak je to skvělé.

Protože a je něco, co vám přímo jako pomohlo stát se koučem nebo úspěšným koučem?

Píle, odhodlání, hodiny cvičení a samozřejmě to, že i když třeba došlo k nějakému selhání nebo k těm překážkám, tak že ten člověk to nevzdal a šel dál. Jako ty začátky byly opravdu těžké, takže asi vydržet.

Příloha č. 4: Struktura rozhovoru

1. Co je podle Vás to nejdůležitější, co dělá kouče úspěšným?
2. Posouvají podle Vás kouče více zkušenosti nebo vzdělání a znalost, a proč?
3. Co je podle Vás nejčastější příčinou neúspěchu koučů?
4. Jaké by měl mít kouč vlastnosti?
5. Myslíte si, že se člověk musí narodit s vhodnými vlohami, nebo se může vše potřebné naučit zkušenostmi?
6. Jaké by měl mít podle Váš kouč ideálně vzdělání/certifikaci?
7. Jak by se měl kouč vzdělávat dále i v průběhu své kariéry?
8. Setkal/a jste se v průběhu své kariéry sami s nějakou překážkou? Pokud ano, jak jste ji překonal/a?
9. Je něco, co Vám naopak v kariéře pomohlo?
10. Chtěl/a byste něco dodat na závěr?