

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

**SEBEREFLEXE A KRITICKÉ  
MOMENTY KOUČINKU  
Z POHLEDU KOUČŮ**

**SELF-REFLECTION AND CRITICAL MOMENTS  
IN COACHING FROM THE PERSPECTIVE OF COACHES**



**Bakalářská diplomová práce**

Autor: Michaela Křepelová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Matůš Šucha, Ph.D.

Olomouc

2020

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. PhDr. Matúšovi Šuchovi, PhD. za jeho praktické rady, připomínky, odborné vedení, ale také velmi rychlou a efektivní zpětnou vazbu po celou dobu psaní této práce. Mé vřelé poděkování dále patří všem koučům, kteří se s ochotou a s chutí mi pomoci podíleli na tomto výzkumu. V neposlední řadě děkuji mé rodině za trpělivost a podporu, kterou mi během práce poskytli.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: **Sebereflexe a kritické momenty koučinku z pohledu koučů** vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis .....

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Úvod do koučování.....</b>	<b>7</b>
1.1 Definice koučinku.....	7
1.2 Podstata a cíle koučinku.....	9
1.3 Dělení koučinku.....	12
1.4 Jednotlivé přístupy koučinku.....	14
1.5 Modely koučování.....	15
1.6 Kouč.....	17
1.7 Systémy vzdělávání a certifikace koučů .....	19
1.8 Využití koučování.....	21
<b>2 Faktory účinnosti v procesu koučování.....</b>	<b>23</b>
2.1 Proces koučování .....	23
2.2 Faktory účinnosti v koučování.....	24
2.2.1 Faktory účinnosti na straně koučovaného .....	24
2.2.2 Faktory účinnosti na straně kouče.....	25
2.2.3 Vztah kouče a koučovaného .....	26
2.2.4 Definice zakázky a cílů .....	26
<b>3 Kritické momenty v koučování a sebereflexe koučů.....</b>	<b>28</b>
3.1 Kritické momenty .....	28
3.1.1 Přítomný okamžik.....	29
3.1.2 Aha moment.....	30
3.2 Sebereflexe koučů.....	31
<b>4 Relevantní výzkumné studie .....</b>	<b>33</b>
4.1 Studie kritických momentů v koučování.....	34
<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>5 Výzkumný problém.....</b>	<b>37</b>
5.1 Výzkumný problém.....	37
5.2 Cíle výzkumu.....	37
5.3 Výzkumné otázky .....	37
<b>6 Metodologický rámec .....</b>	<b>38</b>
6.1 Metody získávání dat .....	39
6.2 Zpracování a analýza dat.....	40
6.3 Charakteristika výzkumného souboru.....	40
6.4 Etické hledisko a ochrana soukromí .....	43

<b>7</b>	<b>Popis výsledků .....</b>	<b>44</b>
7.1	Koučování z pohledu koučů .....	44
7.2	Profil kouče.....	48
7.3	Zkušenosti s kritickými momenty.....	51
<b>8</b>	<b>Interpretace dat a odpovědi na výzkumné otázky .....</b>	<b>56</b>
<b>9</b>	<b>Diskuse.....</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>

**Souhrn**

**LITERATURA**

**PŘÍLOHY**

# ÚVOD

Koučování jako metoda osobního a profesního rozvoje lidského potenciálu se v posledním desetiletí stále více dostává do popředí zájmu široké veřejnosti. Základem filozofie koučování je, že člověk se nejvíce rozvíjí za předpokladu, je-li mu poskytnut dostatečný prostor a neutuchající podpora jeho osobní aktivity a úsilí. Kouč je přitom ta osoba, která jedinci zprostředkovává takovéto podmínky. V dnešní době stále více lidí vyhledává kouče s cílem pracovat na sobě a být lepším člověkem pro sebe i okolí. Pozitivní účinky koučování, jeho aktuálnost a neupadající zájem o rozvoj člověka mě přivedly k otázce prozkoumání tohoto tématu.

Předkládaná bakalářská práce pojednává o tématu sebereflexe koučů a kritických momentech v koučování. Reflektování vlastních pocitů, myšlenek a činů, ale i znalost sebe sama hrají v koučování klíčovou roli. Jedná se o určitý předpoklad, jak efektivně zvládnout koučovací rozhovor. Efektivní koučování lze také odhalit na základě kritických okamžiků, které v průběhu koučovacího sezení prožívá kouč i koučovaný. Tyto významné momenty silně ovlivňují celý koučovací proces a jsou nositeli změny a náhlého posunu. Snahou této práce je získat hlubší porozumění o těchto okamžicích prostřednictvím nabytých zkušeností z koučovací praxe.

V teoretické části nalezneme teoretické ukotvení koučování poskytující oporu pro praktickou část práce. V úvodních kapitolách je pozornost věnována zejména základním informacím o koučování – jeho definicím, podstatám, cílům, dělení, přístupům a modelům koučinku. Další subkapitoly více specifikují osobu kouče, potřebné systémy vzdělávání a certifikace koučů ve světě i v ČR, ale také praktické využití koučinku. Druhá kapitola je zasvěcena samotnému procesu koučování a jeho jednotlivým faktorům účinnosti. Vzhledem k tématu práce se další kapitola zabývá kritickými momenty v koučování a sebereflexí koučů. Čtvrtá kapitola nabízí přehled relevantních výzkumných studií zaměřených na kritické okamžiky v koučování. V praktické části prezentujeme výzkum kvalitativního šetření týkajícího se sebereflexe koučů a jejich zkušenosti s kritickými okamžiky v koučování. Výzkum byl provedený prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s kouči. Získané výpovědi koučů byly zpracovány za pomoci interpretativní fenomenologické analýzy.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ÚVOD DO KOUČOVÁNÍ

„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, již by bylo možné přísně používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení – a způsob bytí“ (Whitmore, 2014, 17).

## 1.1 Definice koučinku

V odborné literatuře existuje celá řada definic termínu *koučování*. Za poslední roky se stalo koučování určitým módním trendem. Tento výraz se hojně užívá jako označení pro různé přístupy vedení zaměřené na osobu a rozvoj, které má jedince podněcovat k dalšímu osobnímu růstu a ke zlepšování jejich efektivity (Fischer-Epe, 2006).

V etickém kodexu České asociace koučů (ČAKO, 2008) je *koučink* definován jako nedirektivní způsob vedení lidí, jehož hlavním cílem je neustálé rozvíjení lidské aktivity a potenciálu, ale také tvořivosti a samostatnosti. Dále se zde píše, že koučování je proces, při kterém kouč nepřetržitě podporuje klienta, a to jak při stanovování profesních či osobních cílů a nalézání cest k nim, tak i u konečného dosažení.

Slovo „koučování“ je převzato z anglického výrazu *coaching*. Tento koncept se poprvé objevil v oblasti vrcholového sportu. A právě z tohoto důvodu laická veřejnost chápe slovo „kouč“ jako synonymum pro sportovního trenéra (Whitmore, 2014). Ve sportu představuje koučování celkovou péči o sportovce, která výhradně přesahuje fyzickou výkonnost. Sportovní kouč se za pomoci mentálních tréninkových metod snaží instruovat jednotlivce či celý tým k úspěchu (Fischer-Epe, 2006).

Pokud nahlédneme dále do minulosti, zjistíme, že původní znění tohoto slova pocházelo z maďarštiny a používalo se jako název pro kočár. S trochou fantazie si tedy koučování můžeme představit jako dopravní prostředek, díky kterému se z bodu A dostaneme do bodu B; tímto prostředkem však již není zmiňovaný kočár, ale rozhovor (Zatloukal & Vitek, 2016).

V českém prostředí se můžeme, jak zmíněno výše, setkat s termínem „koučink“. Nutno zmínit, že pokud chceme odkazovat na anglický překlad, je vhodnější upřednostnit výraz „koučování“, který chápeme jako probíhající proces, před výrazem „koučink“, který je v našem případě spíše zahrnující pojem (Bluckert, 2006).

Jako otec koučinku je uváděn tenisový expert a harvardský učitel **Timothy Gallwey**, autor populární knihy o známé metodě *Inner Game of Tennis*. O koučování napsal, že rozvíjí potenciál jedince a tím zvyšuje jeho výkonnost. Dále dodává, že podstatou koučování není, aby něčemu učilo. Říká, že v každém člověku je skrytý potenciál učit se. Gallwey (2008, 48) tvrdí, že „*stav naší mysli je mnohem silnější soupeř než ten na druhé straně dvorce.*“ Vnější instrukce, příkazy a rozkazy naše schopnosti oslabují, právě proto se tato metoda zaměřuje na vnitřní stav člověka – jeho mysl a tělo. Kouč pomáhá hráči minimalizovat či úplně odstranit překážky, které ho omezují od podání dobrého výkonu. Principem totiž není, aby kouč rozuměl hře po technické stránce, ale aby byl schopný motivovat své hráče. Tímto Gallwey v roce 1975 popsal natolik komplexní, ale přitom jednoduchou metodu, že je dnes její aplikování možné téměř na všechny oblasti lidské činnosti (Gallwey, 2008).

Za dalšího průkopníka koučinku je považován britský poradce a pedagog **Sir John Whitmore**, autor pěti knih o koučování, který se vydal po stopách Gallweyho, a společně s ním ve Velké Británii založil společnost Inner Game Corporation. Zde uplatňují hlavní myšlenky této metody, která je založená na rozvoji jednotlivců či celých týmů, a snaží se ji uvést do praxe. Tito zakladatelé z počátku cílili hlavně na sportovce – především tenisty, lyžaře a golfisty. Časem se tato společnost rozrostla a rozšířila se do oblasti podnikání a managementu. Inner Game tak svými poznatky obohatila nejen sportovce, ale také manažery předních a vlivných firem. Whitmore hovoří o koučinku jako o účinném nástroji vedení lidí, díky kterému jsou schopni zanechat starých metod a podívat se na problém z různých úhlů pohledu. Konečným výsledkem je dosáhnout změny, a to jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni celé organizace. Úspěch koučinku spočívá zejména v tom, že vytváří bezpečný prostor mezi koučem a koučovaným. Jejich vztah je založen na vzájemné podpoře a používá specifické prostředky a styly komunikace. Koučovaný se sám s pomocí kouče snaží dosáhnout předem stanoveného cíle. Společným cílem je zlepšit výkon koučovaného a hlavně také, jak tohoto cíle co nejefektivněji a nejlépe dosáhnout (Whitmore, 2014).

International Coach Federation (ICF, 2008) definuje koučování jako „*důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize,*



*jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.“*

Z pohledu firem a organizací mluví autor Petr Parma (2006) o koučinku jako o podpoře zaměstnanců, která vede k rozvoji profesních schopností, dovedností, k lepší sebereflexi a zásadně přispívá k rozvoji sebeorganizace. Kouč usiluje o to, aby tato cesta rozvoje pracovníků byla co nejrychlejší a neúčinnější. Pomocí rozhovoru zjišťuje, jak koučovaný o věcech uvažuje, a speciálními otázkami se snaží podnítit k transformaci myšlení. Konečným výsledkem je, kromě změněného myšlení, posílení individuality a samostatnosti klienta.

## **1.2 Podstata a cíle koučinku**

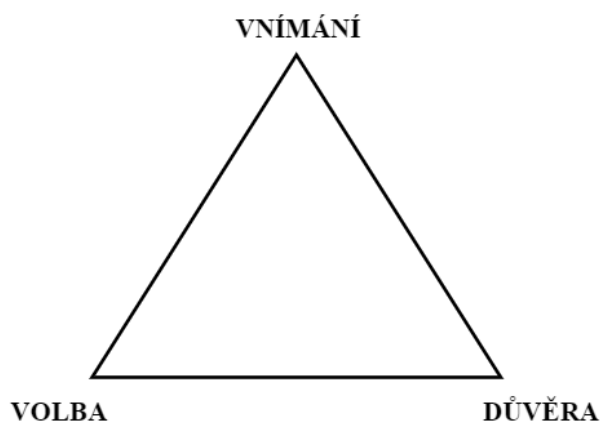
Koučování je technika, která vychází z předpokladu, že pokud lidé chtějí dosáhnout předem stanoveného cíle, zvládnou si na konkrétní postup přijít sami. Jde o kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. Při koučování není podmínkou mít hluboké znalosti a zkušenosti z dané oblasti koučovaného. Hlavní úkol kouče je vést rozhovor a klást otázky takovým způsobem, aby koučovaný měl šanci prohloubit své znalosti a zkušenosti. Skutečná povaha koučinku spočívá v posílení individuality, samostatnosti a sebeexpertství, které následně vede k oproštění se od sociální kontroly. Koučování nevytváří vztah závislosti na autoritě, ale naopak posiluje schopnost objevení této autority v sobě (Fischer-Epe, 2006).

Gallwey (2008) uvádí, že jedním z nejdůležitějších pravidel koučinku je snaha kouče dívat se na problém očima koučovaného. To je možné v případě, kdy kouč naslouchá klientovi bez jakéhokoliv hodnocení. Učení se naslouchat je základní pravidlo koučování. Díky této schopnosti se kouč dokáže tázat takovým způsobem, ze kterého jasně vyplyne, co je pro klienta podstatné. Otázky, které pokládá kouč koučovanému, zjišťují informace, jejichž cílem není žádné doporučení, ale pomoc zamyslet se nad problémem a nalézt vlastní východisko.

Umění kouče správně klást otázky dovede koučovaného klienta do momentu, kdy si sám odpoví, lépe pozná sám sebe a své okolí, snáze si určí vize do budoucna a následně si

odvodí hodnoty, priority a cíle. Poté krok po kroku začne vše uskutečňovat. Vedlejšími nástroji při koučování je úsilí kouče jít osobním příkladem, poskytovat psychickou podporu a pomáhat klientovi rozšířit obzory na jeho život (Náhlovský & Suchý, 2012). Toto tvrzení také doplňují slova autorky Michaely Daňkové (2013), která uvádí, že koučink je hlavně o přístupu ke druhému, ne jen o kladení otázek.

Gallwey (2008) znázorňuje principy koučování jednoduchým trojúhelníkem pojmenovaným jako „trojúhelník koučování“ – jedná se o vnímání, volbu a důvěru.



Obrázek 1: Trojúhelník koučování (Zatloukal & Vítek, 2014)

V procesu koučování je důležité pozorování a soustředění se na všemožné detaily, čímž se prohlubuje vnímání dané situace. Dalším důležitým aspektem je volba, protože klient se sám rozhoduje, a proto je aktivním hráčem celého procesu. Posledním a naprosto nezbytným bodem je důvěra. Kouč věří v klientovy zdroje a schopnosti a tím dává možnost, aby v ně uvěřil i samotný klient (Berg & Szabó, 2005).

Myšlenky Whitmora (2014) doplňují slova Gallweyho, který považuje za jednu z klíčových podstat koučinku docílení lepšího vnímání reality koučovaným. Toho lze dosáhnout soustředěním pozornosti, koncentrací a jasným pochopením situace. Vnímáním reality se rozumí, že koučovaný klient si uvědomuje, co se zrovna děje, a dále si je vědom toho, co prožívá. V procesu koučování jsou vyzdvihovány fyzické a psychické jedinečnosti každého člověka, rozvíjí se schopnosti a posiluje se sebedůvěra potřebná ke zdokonalování jedince nezávisle na návodech a doporučeních ostatních lidí. Za další důležitou součást v kontextu koučování autor považuje zvyšování odpovědnosti koučovaného za své činy

a jednání a dodává, že skutečná zodpovědnost vzniká pouze tam, kde je možnost volby. To znamená, že není vnucená. Když lidé dělají něco jen proto, že musí, jejich výkon není nikdy optimální. Za hlavní cíl koučinku autor považuje vyšší výkonnost a produktivitu.

Autorky Elisabeth Haberleitner a spol. (2009) dodávají, že výsledkem koučování, ať plánovaného či neplánovaného, je změna chování koučovaného. Tento fakt nicméně někteří kritizují, protože zde vidí souvislost s manipulací. Vytýkají, že se jedná výhradně o zvýšení výkonu, a vůbec ne o člověka samotného. Jak již bylo zmíněno, zvýšení výkonnosti je doménou koučinku; ovšem oproti manipulaci v koučovacím procesu jedinec sám vidí, jaká je užitečnost vyššího výkonu, a právě proto aktivně rozvíjí svůj potenciál.

Dle Bělohlávka (2001) spočívá hlavní podstata koučování v rozvoji dovedností. Koučink popisuje jako jednu z metod vzdělávání, která systematicky rozvíjí dovednosti a zkušenosti pracovníka. Toto se děje za předpokladu, že je účastník řízen zadanými úkoly a průběžným hodnocením nadřízeného.

Ve zkratce lze říct, že koučování pomáhá koučovanému klientovi uvědomit si a stanovit priority a cíle, být schopný nahlížet na problémy z různých perspektiv a také být zodpovědný za rozhodnutí, která následně učiní. Jak již zmínil Whitmore (2014), koučování uvolňuje potenciál člověka a nahlíží na něho jako na semínko, z něhož za příslušných podmínek – pravidelné výživy, povzbuzování a motivace – může vyrůst silný strom.

Cipro (2015) ve své knize píše, že obecně v procesu koučování můžeme nalézt tyto charakteristiky:

- spolupráce,
- cílevědomost,
- posilování sebedůvěry,
- nestrannost,
- zodpovědnost,
- iniciativa,
- poznávací procesy a vůle,
- motivace,
- hledání možností.

## 1.3 Dělení koučinku

Za poslední roky se stalo koučování velice známou metodou napříč všemi oblastmi lidské působnosti, s jeho využitím se tak můžeme setkat téměř všude. Koučování jsou všichni, kteří chtějí něco rozvinout, posílit nebo změnit. V české i zahraniční literatuře nalezneme spoustu definic koučinku. Na dělení této rozvojové techniky se nahlíží z několika hledisek, například dle oblasti života, pozice kouče či počtu koučovaných osob.

### Profesní a životní koučink

Prvním kritériem, na jehož základě rozdělíme koučink, je oblast života, které se dotýká. Jedná se o **profesní koučink**, který se primárně zabývá pracovními záležitostmi a životní koučink, který se orientuje na vše ostatní z mimopracovní sféry.

V pracovním kontextu se koučování zaměřuje zejména na rozvoj zaměstnanců, přičemž důraz je kladen na zvýšení pracovního výkonu, zlepšení komunikačních dovedností, time managementu, plánování pracovních strategií aj. Firmy a organizace svým zaměstnancům kouče buď přidělí, anebo jsou profesionální služby nabídnuty. Koučování v této rovině proto může být rozděleno na exekutivní, obchodní či kariérové (Wood, 2012).

**Životní koučink**, nebo také **life koučink**, se týká všech mimopracovních záležitostí a řeší témata ze soukromého života lidí. Nejčastějšími důvody k vyhledání životního kouče jsou problémy ve vztazích, řešení krizí, osobní rozvoj či posílení sebedůvěry. Kouč pomáhá klientovi nalézt životní spokojenost ujasněním hodnot, cílů a životních vizí. Díky životnímu koučinku klient může žít lepší, úspěšnější a spokojenější život (Wood, 2012).

Jedná se však o velmi celostní model koučování, neboť se dotýká velice citlivých a osobních otázek života koučovaného. Někdy tento druh koučinku bývá označován „*terapií pro lidi, kteří nepotřebují terapii*“ (Fillery-Travis & Lane, 2006, 25).

Koučink jako nástroj osobního rozvoje je určen psychicky zdravým jedincům, cílí spíše na budoucnost a splnění vytyčených cílů – na rozdíl od terapie, která pátrá po příčinách osobnostních problémů zakořeněných v minulosti (Spinelli, 2008).

## Externí a interní koučink

Co se týče pozice kouče ve vztahu k organizačnímu kontextu, Crkalová a Riethof (2012) mluví o tzv. **externím a interním koučinku**. Externí kouč přichází do organizace, která si službu najímá. Jedná se o profesionála, který má koučování jako hlavní pracovní profesi.

Haberleitner et al. (2009) dodávají, že ještě před započítáním sjednané zakázky si je nutné sdělit vzájemná očekávání, a to jak ze strany kouče a pracovníků, tak celé firmy. V kontrastu k tomu zastává druhou roli interní koučink, kdy je koučem někdo, kdo v organizaci přímo pracuje. Tato pozice má jisté výhody, ale i nevýhody. Kouč zná prostředí dané společnosti a zaměstnance, což ale někdy může být spíše na škodu, například v případě kladení zvýšených nároků na samotného kouče i na koučované zaměstnance.

Horská (2009) dále uvádí, že kromě externího a interního kouče může tuto roli zastávat přímo i **vedoucí zaměstnanců** firmy.

## Koučink individuální, skupinový a sebe sama

Níže uvedené dělení koučování je z hlediska počtu osob, které figurují v koučovacím procesu (Daňková, 2013). autorka hovoří o **individuální a skupinové** (týmové) formě koučinku, do této kategorie dále zahrnuje i **koučink sebe sama**.

Pro individuální typ koučinku je typické koučování jednoho člověka a důraz je kladen na vlastní iniciativu a osobní zájmy (Horská, 2009). Protipólem je skupinové koučování, kdy se koučuje více osob najednou. Taková skupina vykazuje nějaké společné rysy a obvykle má stanovený stejný cíl. Práce celého týmu zde hraje klíčovou roli. Týmový koučink je velmi účinnou metodou pro zlepšení pracovního prostředí, vztahů a komunikace mezi zaměstnanci. Při koučování sebe sama jedinec sám na sobě aplikuje koučovací techniky a vytváří si prostředí vyhovující dalšímu učení a zdokonalování (Čihounková, 2011).

Suchý a Náhlovský (2007) uvádí, že v praxi se koučové nejčastěji setkávají s individuálním či skupinovým typem koučinku.

## Formální a neformální koučink

Koučování se může konat **formálně** nebo **neformálně**. Povahu formálního koučinku má takový koučink, při kterém je mezi koučem a koučovaným klientem dohodnutá schůzka. Toto setkání má jasně vymezenou strukturu, jehož cíle a role účastníku jsou předem dané a formulované. Opakem je neformální koučink. Tento typ koučinku nemá dopředu sjednané

žádné sezení a koučování probíhá náhodně. Většinou nastává při řešení nějakého naléhavého problému mezi nadřízeným a zaměstnancem. Pro nalezení konstruktivního řešení se používají otázky typické pro koučování.

Pro úplnost je nutno zmínit ještě dělení koučinku dle formy na **osobní, telefonický** či za prostřednictvím **internetu**. Grant (2012) uvádí, že koučink probíhající po telefonu může být stejně efektivní jako koučink při osobním styku.

## 1.4 Jednotlivé přístupy koučinku

Současné přístupy koučinku vycházejí hned z několika disciplín. Jednotlivé koučovací přístupy jsou utvářeny oblastmi sportu, obchodu, podnikání, andragogiky, personalistiky a hlavně především, psychologií a psychoterapií. V dnešní době dominuje pět koučovacích přístupů – jde o proudy psychodynamické, behaviorální, humanistické (na člověka-orientované), systematické a kognitivní (Feldman & Lankau, 2005).

### Psychodynamický přístup

Tento přístup je orientován na **realitu** a vše **racionální**. Čerpá z poznatků psychoanalýzy – staví na teoriích škol S. Freuda, C. G. Junga, H. Hartmana, K. Horneyové a dalších (Segers et al, 2011). Zaměřuje se na logické a kognitivní procesy koučované osoby. Předmětem diskuze jsou obranné mechanismy, které zkreslují vnímání klienta i širšího okolí. Využívány jsou metody jako přenos, protipřenos, odpor, projekce, mentální mapy, rezistence aj. (Feldman & Lankau, 2005).

### Behaviorální přístup

Zdůrazňuje význam **učení, pozorovaného chování** a **aktivity** klienta. Mezi jeho hlavní představitele patří B. F. Skinner, A. Bandura a J. B. Watson (Segers et al, 2011). Zde se využívají techniky jako podmiňování, pozitivní a negativní zpevnění, systém trestů a odměn, tvarování, praktické nácviky či učení nápodobou. Výsledkem je větší náhled, pochopení a změna chování koučovaného (Feldman & Lankau, 2005).

### Humanistický přístup

Humanistický přístup vyzdvihuje důležitost **emocionality, empatie** a **fenomenologického prožívání**. Vychází z myšlenek C. R. Rogerse, R. Maye, A. H. Maslowa a dalších. Zaměřuje se na osobní rozvoj, sebeuvědomění a sebepoznání klienta. Kouč, využívající poznatky tohoto přístupu, pracuje s klientem za pomoci technik jako

parafrázování, porozumění, naslouchání, shrnování již řečeného a reflektování pocitů a neverbálních projevů (Feldman & Lankau, 2005).

### **Systematický přístup**

Někdy bývá také nazýván kontextový přístup. Soustředí se na **systemy rodinné** a **sociální** s cílem pochopit jejich kontext. Zajímá se o jedince, o skupinu a jejich vzájemnou vztahovou strukturu. Jsou zde uplatněny myšlenky H. S. Sullivana, V. Satira, S. Minuchina a P. Watzlawica. V systematickém přístupu jsou používány metody paradoxní intence, mapové struktury skupin či organizace atd. (Feldman & Lankau, 2005).

### **Kognitivní přístup**

Pracuje s myšlenkovými pochody. Soustředí se na **uvědomění** a **analýzu iracionálních myšlenek** klienta. Kouč za pomoci tohoto přístupu nahrazuje nerealistické myšlenky více realistickými. Účinek spočívá v novém myšlení a změně chování koučovaného. (Feldman & Lankau, 2005).

Nutno podotknout, že výše uvedené jednotlivé přístupy ke koučinku se vzájemně prolínají a také různě kombinují. Stober a Grant (2010) uvádějí, že například aktivní naslouchání vycházející z humanistické větve je pokládáno za zcela zásadní metodu pro samotné koučování vůbec a je využíváno kouči napříč všemi přístupy. Bez této techniky by práce s klientem měla minimální či zcela žádný význam.

## **1.5 Modely koučování**

Každý kouč má ve své praxi zažitě postupy a metody, které uplatňuje při sezení s klientem. Vše se odvíjí od **zkušeností kouče a individuálních potřeb klienta**. V této kapitole popíšu **tři koučovací modely**, kterým jsme se v této práci rozhodli věnovat. Je však nutné podotknout, že modelů, se kterými se v koučování můžeme setkat, existuje daleko více. Mezi další modely řadíme např. ACHIEVE, RAFAEL, OSCAR aj.

### **Inner game model**

Již v předchozích kapitolách jsme zmínili koncept koučovací techniky **Inner Game** (česky *vnitřní hra*) z roku 1974, jejímž autorem je známý **W. Timothy Gallwey**. Kořeny této metody mají dlouholetou tradici ve sportu. Principy Inner Game jsou ale natolik univerzální, že se za posledních desítek let uplatnily i v dalších oblastech lidské působnosti.

Hlavní podstata Inner Game tkví v tzv. **vnitřním zápasu** každého člověka. Gallwey (2010) tvrdí, že každý jedinec neustále vede **vnitřní dialog se sebou samým**. Jde o tzv. boj hlasů odehrávajících se v mysli. Kouč se má zaměřit na tento rozhovor a vést klienta k jeho zkvalitnění s cílem limitovat všechny pochybnosti a negativní přesvědčení. Změnou myšlení koučovaný odstraní všechny vnitřní překážky, což má pozitivní efekt na jeho chování a učení.

Tato metoda staví na jednoduchém matematickém vzorci  $V = P - I$ , jenž vypovídá o tom, že výkonnost člověka se rovná rozdílu jeho potenciálu a interference. Interferencí rozumíme všechny vnitřní činitele působící negativně na celý průběh rozvoje. Inner Game se soustředí hlavně na snížení interference a z toho plyne, že největší překážkou, která člověku brání uspět a podat dobrý výkon, je pouze člověk sám. A právě proto kouč za pomoci různých typů rozhovorů vede koučovaného klienta ke zmapování celé situace, k uvědomění si překážek a k nalezení samotného řešení. Klíčem úspěchu je **snaha** a převzetí **odpovědnosti** za rozvoj vlastních schopností a dovedností (Gallwey, 2008).

## GROW model

Model **GROW** představil v 80. letech jeden ze zakladatelů koučování **Sir John Whitmore**. Jedná se o nejpopulárnější a nejvyužívanější **nástroj kladení otázek** v koučovacím rozhovoru. Ve zkratce GROW každé písmeno znázorňuje určitou fázi koučovacího procesu.

<b>G</b>	<b>Goal</b>	<b>Cíl</b>
<b>R</b>	<b>Reality</b>	<b>Realita</b>
<b>O</b>	<b>Options</b>	<b>Možnosti</b>
<b>W</b>	<b>What, When, Who, Will</b>	<b>Volba</b>

Obrázek 2: Model GROW (Dostupné z: [www.elearning.everesta.com](http://www.elearning.everesta.com)).

Whitmore (2014) píše, že nejprve je dotazování soustředěno na klientovo **vytyčení cílů** v dané oblasti. Tímto definováním kouč přechází k otázkám zaměřujícím se na **prozkoumání reality** a na již dříve zvolené postupy. Díky tomu si klient uvědomí a lépe porozumí pozici, kterou ve vztahu k těmto cílům v přítomném okamžiku zaujímá. Toto zjišťování by mělo být co nejobjektivnější, bez jakéhokoliv hodnocení. V předposlední fázi



je rozhovor veden tak, aby se **zmapovaly** všechny **možnosti** a strategie, které je možné k dosažení cílů zvolit. Poslední etapa otázek se týká volby konkrétních kroků, které je třeba podniknout, a **vůle klienta**, kterou k vysněným cílům potřebuje.

## **SMART model**

Model **SMART** je určen k navrhování cílů s důrazem na jejich správné zvolení. Akronym SMART v anglickém překladu znamená chytrý a slouží jako mnemotechnická pomůcka pro souhrn důležitých znaků správně zvolených cílů (Bahbouh, 2009).

Radvan Bahbouh (2009) uvádí, že **správně zvolené cíle** poznáme na základě těchto vlastností:

- **S – Specific** – cíl musí být specifický
- **M – Measurable** – cíl musí být měřitelný.
- **A – Achievable** – cíl musí být dosažitelný.
- **R – Realistic** – cíl musí být realistický.
- **T – Time Specific** – cíl musí být časově ohraničený.

Dále dodává, že bez těchto charakteristik je dosažení cílů pravděpodobně bez úspěchu, a proto je nutné tyto cíle konkretizovat. Pokud si klient správně zvolí cíl, dosahuje změny postupně, po malých krocích, a tím výrazně limituje pravděpodobnost neúspěchu.

## **1.6 Kouč**

Kouč je osoba, která motivuje a povzbuzuje klienta, pomáhá klientovi uspořádat zkušenosti, dává zpětnou vazbu a podporu. Soustředí se však pouze na plynulý průběh celého koučovacího procesu, protože není odborníkem na klientovu problematiku, tudíž nedává rady a celou dobu zaujímá neutrální postoj. Vede klienta, aby si lépe nastavil cíle, a podporuje ho v co nejrychlejším a nejefektivnějším splnění. Nezajímá se o chyby a problémy z minulosti. Kouč pomáhá koučovanému překonat vnitřní překážky, nalézt řešení problému a soustředit se na přítomnost a budoucnost (Suchý & Náhlovský, 2007).

V psychologickém slovníku (Hartl & Hartlová, 2015) je kouč definován jako:

*„(i) původně sportovní trenér, (ii) v psychologii práce trenér pracovních a podnikových týmů; jeho úkolem je stmelit práci jemu svěřené skupiny, dostat na povrch*

*skryté a dosud neobjevené schopnosti každého jednotlivce a využít je ve prospěch celku, podniku, i každého člena.“*

Kvalifikovaného kouče nelze snadno definovat. Každý klient vyhledává kouče s individuálními požadavky. Stanovit objektivní kritéria není možné. Přesto však odborné organizace koučů (ICF, EMCC, ČAKO) vymezují určité kvalifikační standardy a posuzování, kterým by měl kvalifikovaný kouč vyhovovat. Požadavky na kvalifikaci nalezneme v jednotlivých akreditačních systémech; jsou víceméně shodné (Parma, 2006). O akreditačních systémech budeme mluvit v další kapitole.

Dle International Coach Federation (ICF, nedat.; Parma, 2006) kouč musí splňovat následující požadavky:

- Podporuje klienty lépe stanovit jejich cíle a dále jich dosáhnout.
- Chce, aby ze sebe klienti vydali vždy o něco víc, než čeho by byli schopni bez jeho podpory.
- Pomáhá klientům dosáhnout cílů rychleji a efektivněji.
- Ukazuje možnosti a prostředky, zprostředkovává pomoc a strukturu k získání větší výkonnosti.

Nejdůležitějším pracovním nástrojem kouče je komunikace s lidmi. Kouč má s klienty komunikovat jasně, cíleně a motivujícím způsobem. Mezi hlavní komunikační dovednosti kouče jednoznačně patří: umění správně klást otázky, umění naslouchat, poskytování zpětné vazby, ověřování porozumění, chválení, umění nemluvit, vybízení ke kreativnímu řešení a umění vést diskusi (Birch, 2005).

Nutno podotknout, že koučování je velice dynamický a neustále se vyvíjející proces, ve kterém je možné uplatnit spoustu stylů a různorodých nástrojů. Někteří koučové se dotazují, další spíše naslouchají a jsou empatičtí, ostatní vynikají jinou kompetencí. Je důležité být přirozený a autentický (Stacke, 2005).

Profesionální kouč by k vykonání této funkce měl mít určité charakteristiky a kompetence. Známary průkopník koučinku Sir John Whitmore (2014) předkládá seznam vlastností, které jsou pro kouče klíčové.

Podle autora je dobrý kouč:

- trpělivý,
- objektivní,

- nezaujatý,
- nestranný,
- schopný podpořit druhé,
- zaujatý pro věc,
- vnímavý,
- zkušený.

Dále Whitmore uvádí, že by měl kouč disponovat charakteristikami jako je schopnost umět naslouchat, znalost sebe sama, dobrá paměť, vědomosti, odborné znalosti, důvěryhodnost a autorita.

Životní optimismus a vnitřní energie patří mezi další přednosti kouče, aby sám mohl jít klientovi osobním příkladem. Nejen IQ, ale také EQ – emoční inteligence (sebeovládání, sebeuvědomění, empatie, sociální dovednosti, motivace) je pro vykonávání profese kouče nezbytná. Hlavní je mít opravdový zájem o klienta. V koučování je důležité vytvořit příjemnou atmosféru ve které se klient za přítomnosti kouče bude cítit dobře. Profesionální partnerský vztah spolupráce a důvěra jsou základem kvalitního koučovacího procesu. V širším kontextu je práce kouče posláním, jehož náplní je pomáhat lidem na cestě k dobru a úspěchu (Suchý & Náhlovský, 2007).

## 1.7 Systémy vzdělávání a certifikace koučů

Navzdory tomu, že je profesionální koučování velice mladým oborem, existuje na světové, evropské i české úrovni řada profesních organizací koučů, které vypracovávají kvalifikační a etické standardy. Smyslem akreditačních systémů je umět posoudit, kdo je vhodným kandidátem pro vykonávání profese kouče. Tyto organizace umožňují získat požadovanou úroveň vzdělání a praxe garantující žádoucí výsledky. Mezi nejznámější světové organizace patří **The International Coach Federation (ICF)**, **The International Coaching Community (ICC)** a **The European Mentoring and Coaching Council (EMCC)**. V České republice existují tři dominantní organizace zajišťující akreditované systémy profesionalizace koučů – **Mezinárodní federace koučů (ICF ČR)**, **Česká asociace koučů (ČAKO)** a **Evropská rada pro mentoring a koučink (EMCC CZECH)**. Díky vzájemné spolupráci těchto tří organizací navíc na českém trhu vznikla tzv. **Etická platforma profesních organizací koučů (EPPOK)**, jejímž hlavním úkolem je prosazovat

a posilovat etické chování všech zúčastněných osob koučovacího procesu – kouče, klienta, ale také zadavatele (Koučink portál, 2017).

Již v předchozí kapitole jsme uvedli, že akreditační systémy organizací sdružující kouče si jsou velmi podobné. Mezinárodní federace koučů (ICF) poskytuje velice propracovaný systém vzdělávání rozšířený zhruba do 95 zemí celého světa. Téměř všude ve světě tak může být zaručena obdobná kvalita koučování. Akreditace zaručují koučovaným zákazníkům zcela profesionální úroveň kouče získanou příslušným akreditačním stupněm. Mezinárodní federace koučů nabízí tři stupně vzdělání, pro jejichž udělení je nutné splnit stanovené podmínky.

Mezinárodně uznávané tituly profesionálních koučů jsou následující:

- **Associate Certified Coach (ACC)**®
- **Professional Certified Coach (PCC)**®
- **Master Certified Coach (MCC)**®

Pro udělení kvalifikace některého ze tří stupňů vzdělání rozhodují celkem tři koučové, kteří dosáhli nejvyššího z těchto úrovní vzdělání – stupně MCC. Ti jsou v závěru procesu udělování certifikací náhodně vybráni. Jednotlivé certifikace se udělují na základě posouzení počtu hodin stráveném ve specializovaném odborném výcviku koučů a prokazatelné koučovací praxe (ICF, 2008).

Další akreditační řád, který v českém prostředí uděluje Česká asociace koučů (ČAKO), vychází ze standardů mezinárodní úrovně. Cílem je podporovat profesionální koučink jako samostatnou profesi, dále garantovat, že profesionální koučové splňují standardy koučinku na profesionální úrovni a zaručit, že akreditované systémy rozvíjí kompetence profesionálních koučů. Mluvíme o třístupňové akreditaci stoupající na základě úrovně odbornosti:

- **AC** – Akreditovaný kouč,
- **ACP** – Akreditovaný kouč profesionál,
- **ACS** – Akreditovaný kouč supervizor.

Seznamy akreditovaných koučů nalezneme na webových stránkách jednotlivých profesních organizací (Parma, 2006).

Na požadovanou kvalifikační úroveň připravují speciální vzdělávací systémy, které jsou také rozděleny do třech stupňů:

- **ACP** – Akreditovaný vzdělávací program koučů,
- **ACPP** – Akreditovaný vzdělávací program profesionálních koučů,
- **ACSP** – Akreditovaný vzdělávací program koučů supervizorů.

Česká asociace koučů (ČAKO) stanovuje pro udělení certifikace náročnější požadavky než Mezinárodní federace koučů (ICF). Podmínky, které si tato organizace klade, však ve své práci nepovažujeme za stěžejní, proto se jim nebudeme dále věnovat.

Akreditační systémy vzdělávání uvedených organizací jsou velmi propracované a vyznačují se snahou poskytnout kvalitní služby. Na trhu práce však můžeme narazit i na lidi, kteří se za kouče považují i navzdory tomu, že žádným dlouhodobým koučovacím výcvikem neprošli. Daňková (2015) mluví o tom, že v současné době, kdy je koučování „trendy“, není vůbec těžké vyhledat kouče. Nicméně ne každý kouč může zaručit odpovídající servis.

## 1.8 Využití koučování

V odborné literatuře jsou nejčastěji uváděny tři oblasti (Grant, Passmore, Cavanagh & Parker, 2010), v nichž je koučink jako rozvojová aktivita hojně využíván. Tyto oblasti se velmi často prolínají. V každé oblasti nalezneme typické okruhy, které jsou pak předmětem koučování. Na základě individuálních požadavků a očekávání klienta je definována konkrétní koučovací zakázka a také jednotlivé cíle koučování.

- **Koučink v oblasti rozvoje dovedností** (skills coaching) se zaměřuje na rozvoj nějaké určité dovednosti. Často se jedná o prezentační, komunikační nebo prodejní dovednosti. Kouč představuje pro koučovaného klienta určitý vzor pro žádanou dovednost či chování a poskytuje zpětnou vazbu. V této oblasti probíhá koučování formou opakovaného nácviku a praktického tréninku dané dovednosti či chování.
- **Koučink v oblasti zlepšování výkonu** (performance coaching) se soustředí na oblast zlepšování výkonu koučovaného klienta. Společným zájmem kouče a koučovaného je pochopení podstaty dané oblasti a osvojení si specifických praktických dovedností pro nastavení cílů a překonání překážek.
- **Koučink v oblasti osobního a profesního rozvoje** (developmental/life coaching) se zajímá o citlivější témata osobního a pracovního života jedince. Do popředí se tak dostávají hlubší otázky, jako je např. hledání nových životních perspektiv, nalezení smysluplné pracovní profese, lepšího sebepoznání a pochopení druhých aj.

Koučování vytvoří určitý osobní prostor, který klientovi umožní zastavit se a přemítat o koučovaných tématech. S podporou kouče pak koučovaný plánuje změny a také jednotlivé kroky k jejich naplnění.

## 2 FAKTORY ÚČINNOSTI V PROCESU KOUČOVÁNÍ

### 2.1 Proces koučování

Koučování je systematický a strukturovaný proces. Průběh koučování chápeme jako sled jednotlivých sezení kouče a koučovaného. Konkrétní postup, jak bude koučování probíhat, jaké techniky budou zvoleny či postoj samotného kouče závisí na zvoleném koučovacím přístupu. Celý proces je tedy ovlivněn určitým modelem při postupu v koučování. Některé modely jsme zmínili již výše.

Fischer-Epe (2006) ve své knize uvádí obecný postup při koučování, který je rozdělen do několika fází:

- **vyjasnění zakázky:** stanovit si rámcové podmínky, tj. cena služby kouče, délka trvání a také počet koučovacích sezení
- **navázání kontaktu a tvoření orientace:** vzájemné poznávání, orientace kouče v klientově problematice a navázání spolupráce vedoucí ke změně, závěrem souhlas klienta se zakázkou
- **rozpracování klientovy situace a cílů:** kouč získává nadhled kladením otázek s cílem získání potřebné informace, pomáhá klientovi utřídit jednotlivá témata a fakta, která pomohou k objasnění situace a k vyjasnění klientových cílů,
- **práce na řešeních:** mapování klientových dostupných zdrojů, které lze potencionálně využít v řešení aktuálních problémů,
- **zabezpečení realizace řešení:** dohled kouče nad samotnou realizací konkrétních plánů koučovaného zmapováním případných rizik a překážek, následně se přechází k samotné realizaci cílů a k vybraným postupům,
- **vyhodnocení procesu koučování:** po ukončení koučovacího procesu; vyhodnocování výsledků, tzn. prozkoumání, zda byly klientovy vytyčené cíle splněny, dále zpětná vazba týkající se vzájemné spolupráce a klientova budoucí realizace dalších cílů v praxi.

## 2.2 Faktory účinnosti v koučování

Řada odborníků se v rámci vlastních vědeckých studií snažila ověřit účinnost klíčových faktorů koučování a zjistit, které koučovací přístupy, osobnostní dispozice či způsob počínání kouče významně ovlivňují koučovaného.

McKenna a Davis (2009) našli vzájemné podobnosti mezi koučováním a psychoterapií. Z tohoto důvodu přichází s tvrzením, že na jejich účinnost mají vliv stejné faktory. Oba přístupy se totiž prostřednictvím vztahu založeného na spolupráci a důvěře snaží podpořit klienta v psychologické a behaviorální změně. Autoři nejvíce vyzdvihují faktory účinnosti na straně koučovaného klienta, dále sem řadí vztah zainteresovaných osob – kouče a koučovaného, klientovo očekávání a teoretická východiska a použité metody v koučování.

### 2.2.1 Faktory účinnosti na straně koučovaného

Zde budeme hovořit o faktorech, které se vyskytují na straně klienta. V předchozí kapitole jsme již zmínili, že v rámci výzkumu psychoterapie autoři McKenna a Davis (2009) považují tyto faktory za zcela zásadní v koučovacím procesu. Klientova motivace, očekávání, učení se a připravenost převzít zodpovědnost za změnu jsou nedílnou součástí celého procesu.

Grant (2012) vypracoval tzv. transteoretický model změny, díky kterému lze rozlišit stádia, dle kterých je koučovaný připravený ke změně. Povinností kouče je umět reflektovat, na jakém stupni se koučovaný nachází, povzbuzovat jej ke změně a také k převzetí zodpovědnosti za změnu, kterou učiní. Hovoříme celkem o 5 fázích:

- 1. prekontemplační fáze:** zde není klient připraven k žádné změně. Důležité je poskytnutí dostatečného množství informací k uvědomění si potřeby změny a zpětná vazba ze strany kouče,
- 2. kontemplační fáze:** klient uvažuje o změně, ale zároveň k ní zaujímá protichůdné postoje. Kouč pomáhá koučovanému tyto postoje překonat,
- 3. přípravná fáze:** klient se postupně snaží učinit malé kroky, které vedou ke změně. Nezbytná je podpora kouče v klientově stanovování dílčích cílů, které jsou součástí rozvojového plánu,
- 4. fáze akce:** zde dochází ke změně chování koučovaného, ale zatím krátkodobě. Kouč proto stále podporuje klienta a snaží se poskytovat zpětnou vazbu,



- 5. udržovací fáze:** jedná se o změny, které už jsou trvalejšího charakteru. Úkolem klienta je převzít plnou odpovědnost za udržení změny a uvědomění si svého úspěchu.

De Hann et al. (2013) navíc zjistili, že *self-efficacy (víra ve vlastní schopnosti)* má výrazný efekt na účinnost v koučovacím procesu jako takovém. V případě, že koučovaný klient již od prve počátku koučovacího setkání věří svým vlastním zdrojům a schopnostem dosáhnout požadovaných cílů a učinit změnu, je větší pravděpodobnost, že celkový efekt koučování bude vyšší, než kdyby tomu bylo naopak.

McKenna a Davis (2009) v rámci svého výzkumu v oblasti psychoterapie ještě doplňují další faktory na straně koučovaného, které nelze opomíjet, jelikož také zastupují důležitou roli v koučování. Patří sem klientova minulost, životní zkušenosti, vliv širšího okolí aj.

## 2.2.2 Faktory účinnosti na straně kouče

Osoba kouče je v koučování taktéž velmi zásadní. Kouč je facilitátor, který pomáhá v procesu učení a dosahování stanovených cílů. Podporuje koučovaného při tvorbě plánu rozvoje, používá strukturovaný přístup, sleduje pokroky, pomáhá utvářet souvislosti a identifikovat překážky (Fischer-Epe, 2006).

Whitmore (2014) rovněž mluví o kouči jako o facilitátorovi. Dále tvrdí, že základní kvality kouče můžeme rozdělit do těchto kategorií:

- **interpersonální schopnosti kouče**, do kterých řadí autenticitu, důvěryhodnost, upřímnost, otevřenost, objektivnost, sebereflexi, trpělivost a emoční inteligenci
- **komunikační styl**, jako je umění naslouchat, empatie, zájem o klienta, pochopení, podpora, verbální a neverbální komunikace
- **instrumentální podpora**, kterou se myslí profesionalita, vzdělání, inteligence, zkušenosti aj.

Whitmore (2014) také považuje za jeden z neúčinnějších nástrojů v koučování schopnost správně klást otázky. Dle autora to je jedna z nejdůležitějších a nejpraktičtějších dovedností kouče. V souvislosti s tím se právě způsob a pokládání otázek koučem v koučovacím procesu (se záměrem vyzdvihnout klientovy silné a pozitivní stránky a aktivovat jej k nalézání východisek) staly hojně využívanými faktory účinnosti na straně kouče. Studii na toto téma podpořil svými výsledky Grant (2012), který se snažil porovnat

efektivitu otázek, které jsou kladené se záměrem na řešení a se záměrem na problém. Oběma způsoby kladení otázek nakonec koučovaný došel k požadovanému cíli, nicméně otázky zaměřené na řešení vedly k výsledku daleko rychleji. Otázky zaměřené na řešení mají pozitivní odezvu na klientovu motivaci a vnímání reality.

Grant (2012) také popsal tři metakompetence, na základě kterých lze posoudit, zda je kouč dostatečně kompetentní. Patří sem:

- **racionální inteligence:** schopnost dedukce z prvního dojmu, nalézt problém a získat nadhled,
- **systémová inteligence:** chápat dílčí systémy, umět se adaptovat a schopnost změny,
- **emocionální inteligence:** práce s emocemi, vědomí sebe sama a ostatních.

### 2.2.3 Vztah kouče a koučovaného

Někteří autoři (Murphy, 2005, in Berry, 2011) zastávají názor, že vytvoření správně fungujícího vztahu v koučinku vyžaduje podobné dovednosti, jako při budování vztahu v psychoterapii. Koučovací vztah mezi koučem a koučovaným vzniká v koučovacím procesu, v němž se dále rozvíjí a je jakýmsi jádrem celého průběhu (Fillery-Travis & Lane, 2006). Kvalita tohoto vztahu, síla a vzájemná důvěra mezi koučem a koučovaným hrají klíčovou roli mezi faktory účinnosti v koučování. Synonymem pro koučovací vztah může být pracovní aliance založená na společně stanovených cílech a úkolech (Bordin, 1979, in Van Zyl, Stander, Odendaal, 2016).

### 2.2.4 Definice zakázky a cílů

Sir J. Whitmore (2014) uvádí, že každá schůzka kouče a koučovaného by měla být zahájena jasným stanovením cíle. V případě, že toto setkání vychází ze samotné iniciativy klienta, je to právě on, kdo sdělí, co od sezení očekává. Pokud klienta cíleně ke koučovi posílá manažer, aby pomohl při řešení konkrétního problému, je na místě se zeptat, zda-li existuje ještě nějaký další problém, na který by bylo potřeba se zaměřit. Kouč se proto hned na začátku setkání klienta ptá, co od sezení očekává a v čem může pomoci. Důležité je, aby otázky vedly k odpovědím, ze kterých bude jasně patrné, jaká rozhodnutí chce klient učinit a jaké problémy chce řešit. Při profesním koučování je navíc důležité, aby osobní cíle jedince byly ve shodě s pracovními cíli organizace, do níž člověk patří. To platí pro očekávání, ta

by měla být v souladu s tím, co jednotlivec očekává od sebe samotného a co okolí očekává od něho.

Whitmore (2014) rozdělil cíle do následující hierarchie:



Obrázek 3 (Whitmore, 2014).

Grant (2012) však upozorňuje na to, že definování cílů hned na začátku koučování může být určitou bariérou pro další nápady a cíle, které mohou být v průběhu koučovacího rozhovoru dále odhaleny. Z tohoto důvodu je stále ověřování platnosti zakázky a cílů ústředním tématem celého koučovacího procesu. A právě proto se zcela běžně může stát, že dojde ke změně zakázky či cílů v průběhu koučování; eventuálně také ke stanovení dalších dílčích zakázek, které vychází z té původní.

Vhodné pokládání otázek je při definování zakázky a při stanovování cílů klíčem k úspěchu. Whybrow (2008) upřednostňuje techniku škálování, která je spolehlivou metodou v nastavení reálných cílů v koučování i zajištění rozsahu jejich splnění. Dále jsou v praxi hojně využívané techniky GROW a SMART, kterým jsme se společně věnovali v jedné z předešlých kapitol.

# 3 KRITICKÉ MOMENTY V KOUČOVÁNÍ A SEBEREFLEXE KOUČŮ

## 3.1 Kritické momenty

Skupina vědců, mezi které patří de Hann a Niess (2012), definuje kritické momenty v koučování jako okamžiky, při kterých kouč a koučovaný v průběhu koučovacího sezení prožívají pocity vzrušení, napětí či tísně a které v pozitivním nebo negativním slova smyslu náhle vedou k určitému posunu či zlomu v koučovacím procesu. Autoři tyto podstatné momenty připodobňují k okamžikům, které jsou v terapeutickém procesu nazývány „body zlomu“ nebo „okamžiky setkání“ a které často vedou k absenci příznaků a ke zlepšení celkového stavu pacienta mezi prvním a druhým setkáním.

De Hann a Niess (2012) se věnují studiím na téma kritických momentů v koučování již několik let. V těchto studiích předpokládají, že nejsilnější součástí celého procesu je skutečně vztah kouče a koučovaného, přičemž opomíjí konečný výsledek a nezaměřují se na zhodnocení celého koučování. Zájem přenáší do roviny jednotlivých koučovacích setkání a rozhovorů, v průběhu kterých dochází k postupným výsledkům a ziskům, které se následně kumulují do úplného výsledku koučovacího procesu. Tyto okamžiky tak zvyšují celkovou účinnost koučování, nicméně záleží, zdali jsou dostatečně reflektovány a rozpoznány.

Zkušený kouč musí umět tyto momenty rozpoznat a adekvátně na ně reagovat. Snaží se koučovanému nabídnout reflexi dané situace, porozumění a zpětnou vazbu v kontextu „tady a teď“. Nicméně i sám koučovaný musí umět reflektovat své prožitky, ať už jsou pozitivní či negativní. Pokud kouč i koučovaný spolupracují, dochází díky tomu k porozumění, vzhledu do situace a posílení koučovacího vztahu. V opačném případě může dojít k vyhybavému či dokonce k agresivnímu chování, což může zapříčinit narušení koučovacího vztahu a vést k ukončení spolupráce. Následné vyhledání supervize může být koučům nápomocno ke zpětnému objasnění a pochopení toho, co se v průběhu koučovacího sezení vlastně odehrálo (Day et al., 2008).

### 3.1.1 Přítomný okamžik

Zlomové momenty navozují proces změny a jsou často zprostředkovány zážitkem „tady a teď“. Prožitek v přítomném okamžiku „tady a teď“ bývá v odborné literatuře často spojován s fenomenologickou metodou uvědomování. Uvědomění je „*prožitek, při kterém je člověk v kontaktu s vlastní existencí, s tím, co je. Při uvědomování člověk ví, co dělá a jak to dělá, ví, že má další možnosti a že si zvolil být takový, jaký je*“ (Yontef, 1993, in Roubal, 2010, 2).

Slezáčková (2012) charakterizuje přítomný okamžik jako něco, co je neuspořádané, nepředvídatelné a spontánní. Jedná se o nevědomé myšlenky, představy, vzpomínky, které se náhle vynořily a staly se vědomými, aktuálně prožívanými.

Tento zážitek „tady a teď“ je klientem prožíván v reálném čase a považován za základní prvek psychotherapeutického procesu. „Tady“ souvisí s jedinečností a subjektivitou klienta, kdežto „teď“ poukazuje na plynoucí prožitek v čase, nepřetržité uvědomování si a zaměření se na proces. Přítomný okamžik „tady a teď“ však nesouvisí čistě jen s přítomností, ba naopak nahlíží na minulost a budoucnost z perspektivy nepřetržitě se vyvíjející situace „tady a teď“, napříč kterou vnímá svět okolo sebe a svůj minulý i budoucí život (Staemmler, 2002, in Roubal, 2010). Terapeut má za úkol nabídnout klientovi zázemí, které mu poskytne rozšířit a prohloubit uvědomění si vlastních pocitů, myšlenek, vjemů, vzpomínek, názorů i způsobů chování. Důležitá je plná přítomnost terapeuta, opravdový zájem o klienta a uvědomování si přítomného okamžiku při tomto sezení (Roubal, 2010).

Jedním z psychotherapeutických přístupů, který se soustředí na přítomný okamžik a práci s emocemi, je gestalt terapie. Prostřednictvím přítomného vztahu mezi terapeutem či skupinou pacient posiluje uvědomění skrze emoční, kognitivní a fyzickou složku, a následně tím dokáže převzít odpovědnost za svobodný projev vlastních potřeb. Vztah „tady a teď“ umožňuje terapeutovi dát pacientovi možnost, aby během terapie zpřítomnil veškeré vzorce a zážitky týkající se jeho osobní historie a také si zkusil nové způsoby, jak lépe fungovat se sebou samým či s okolím. Terapeut vede autentický rozhovor s pacientem. Terapeutova pozornost je zaměřena na pacientova gesta a pohyby, mimiku, tón hlasu, oční kontakt, ale také dýchání.

### 3.1.2 Aha moment

Kritické momenty se dále dají připodobnit k „*aha momentum*“. Člověk v těchto momentech zažívá jakýsi druh osvícení. V oněch chvílích zákonitě přijde něco nového, ať už se jedná o nalezení samotného řešení, nového poznání nebo potřebu dále vědomě o něco usilovat. Aha moment nám pomáhá pojmenovat neznámou myšlenku (Dacey & Lennon, 2000).

Psychologové tento fenomén označují jako zážitek náhlého „vhledu“ a jedná se o stav mysli, který obohatí naše povědomí o světě i o sobě samém. Člověk díky němu má šanci získat hlubší porozumění hlavně sám o sobě. Vhled je charakterizován především dvěma rysy. Prvním je náhlé zjevení něčeho v našem vědomí v podstatě odnikud, protože to nemá nic společného s již probíhajícími myšlenkami. Druhou charakteristikou vhledu je nový pohled na věc. Aha moment je předmětem zájmu vědců již řadu let. Nejvíce se ho snažili objasnit gestalt psychologové, kteří jej popisují frází jako „podívat se na problém z jiného pohledu“. (Kounios & Beeman, 2015).

Přestože zkušenost s vhladem byla psychology již dávno objasněna, podstata „*aha momentu*“ odrážející náhlou změnou v mozku, která doprovází řešení vhladem, zůstává do značné míry neznámá. Z tohoto důvodu byly realizované tři studie se snahou odhalit tajemství „*aha zážitku*“. V první studii měli účastníci vyřešit řadu problémů prostřednictvím verbálního vhledu, a poté subjektivně zhodnotit pocity, které zažívali v momentu, kdy našli řešení problému. Z výpovědí účastníků bylo zaznamenáno, že prožívali zejména pozitivní emoce spojené s pocitem štěstí atd. Druhá studie byla provedena na základě vícerozměrného škálování s cílem zjednodušit rozsahy již nahlášených emocí z předchozí studie. Výsledky ukázaly, že aha zážitek nejvíce reflektovaly pozitivní emoce a samotný zážitek se blížil k poznání. V poslední studii byli účastníci požádáni, aby na vícerozměrném konstrukt vybrali nejvhodnější položku nejvíce popisující jejich emoce v době, kdy vyřešili problém. Prokázalo se, že výsledky replikovaly vícerozměrný konstrukt skládající se z pozitivních prožitků a přibližovaného poznání. Tyto tři studie jako první poskytly přímý důkaz o podstatě „aha zážitku“ (Shen et al., 2016).

## 3.2 Sebereflexe koučů

Koučování jako způsob rozvoje v profesionální a osobní sféře života člověka mnohdy klade vysoké nároky na samotného kouče. Klienti očekávají profesionální přístup, a proto je velmi důležité, aby se kouč na koučovací sezení připravoval v dostatečném časovém předstihu, a tím pádem mohl poskytnout požadovaný servis. Stejně tak jako práce klienta na sobě nekončí koučovacím sezením, ani práce kouče není v tomto ohledu definitivní. Jelikož se obvykle kouč a koučovaný setkají vícekrát, je nezbytné pro vzájemný budoucí přínos tyto schůzky neustále reflektovat.

Velký slovník cizích slov definuje slovo „*reflexe*“ jako „*rozjímání, přemýšlení, úvahu zaměřenou na pochopení vlastních teoretických i praktických výkonů*“ (208, 617). Pokud k tomuto slovu přidáme předponu *sebe*, lehce si z této definice odvodíme, že se týká úvah člověka o sobě samém.

Koubek (2002) považuje sebereflexi jako důležitou součást rozvoje jedince. Jde o schopnost, při které člověk:

- ovládá sebe sama,
- je aktivní,
- interpretuje a analyzuje své jednání.

Sebereflexi chápe jako proces, kdy jedinec cíleně a systematicky získává a zpracovává zpětnou vazbu od svého okolí.

Na webových stránkách Akademie osobního rozvoje (APAS, 2017) je výraz sebereflexe jednoduše vysvětlen jako hodnocení sebe sama. Pod tímto pojmem si můžeme představit schopnost člověka přemýšlet o sobě, adekvátně umět zhodnotit své jednání a být zodpovědný za sebe sama i své činy. Sebereflexe je vlastně vyjádřením inteligence, neboť jejím prostřednictvím si jedinec má šanci uvědomit vlastní pocity, schopnosti a talenty. Dále umožňuje jedinci pochopit, jaký má vztah k sobě samému a k ostatním lidem. Využití sebereflexe je tak široké ve všech oblastech života. V pracovní oblasti jsme skrze sebereflexi schopni zvládnout obtížné pracovní úkoly, převzít odpovědnost či umět posoudit výslednou činnost.

Koučovací proces je neustále se opakující interakcí probíhající mezi koučem a koučovaným. V rámci koučování se často řeší velmi náročná témata týkající se pracovních nebo životních situací. Z toho důvodu se předpokládá nepřetržitá sebereflexe kouče

vztahující se jak na osobní roli, tak na postoje ke každému klientovi, ale také k sobě samému. Komunikační a sociální kompetence jsou další neoddelitelnou součástí sebereflexe. Kouč musí být schopný naslouchat sobě samému, umět reflektovat vlastní pocity, myšlenky, emoce i přesvědčení a následně si uvědomovat z toho plynoucí reakce. Jakákoliv sebereflexe je obrovským přínosem na cestě osobního poznání každého kouče (Haberleitner et al., 2009).

Zde si dovolíme uvést výčet otázek, které se mohou stát vhodnými náměty k sebereflexi:

- Jaké jsou cíle a pravidla, které vymezují vztah mezi mnou (koučem) a koučovaným?
- Které z těchto cílů a pravidel jsem vymezil já sám?
- Jsem vůbec schopný se vžít do klientova způsobu uvažování a chování?
- Věřím tomu, že klient nalezne vhodnější řešení problému než já sám?
- Jakým způsobem se mě dotkne, pokud klient nalezne lepší alternativu než já sám?
- Vyhýbám se v průběhu rozhovoru očnímu kontaktu? Pokud ano, co mě k tomu vede?
- Jsem schopný se v průběhu rozhovoru plně koncentrovat?
- Podílím se na rozhovoru dostatečně? Kdy více mluvím a kdy se ptám?
- Jak se cítím, když nechápu, co mi klient říká? (Haberleitner et al., 2009).

Koučové jako jednu z možností, jak reflektovat postřehy a zkušenosti z praxe, využívají supervizi. Na supervizních setkáních mají příležitost zvýšit profesionální přístup, rozvíjet schopnosti týkající se tzv. interní supervize, zvýšit uvědomění a důvěru v koučování, získat pomoc a podporu, naučit se lépe zvládat výzvy apod. (Passmore & McGoldrick, 2009).

Bluckert (2008) píše, že prostředí supervize umožňuje kouči reflektovat svou práci se zkušenějším koučem. Jejím účelem je podpořit rozvoj kouče a zvýšit bezpečí koučovaných klientů.

Supervize je dynamický proces odehrávající se mezi dvěma lidmi. V případě skupinové supervize může být přítomno více osob. Supervizor v roli facilitátora nabízí kouči bezpečné prostředí umožňující otevřenou reflexi. Pokud kouč není dostatečně otevřený a nereflektuje zkušenosti z praxe, nemůže očekávat požadovaný přínos ze supervize. Supervizor při práci s koučem využívá formu otevřených otázek, stimuluje myšlení kouče a společně s ním zkoumá danou problematiku včetně emocí ve vztahu kouče a koučovaného. Další neodmyslitelnou součástí supervize je zpětná vazba. Supervizor v procesu reflexe efektivně asistuje kouči a poskytuje podporu.



Účinnost supervize koučování zvyšuje prostředí, které je důvěrné, akceptující, bezpečné a nesoudící. Kouč supervizor by měl být nedirektivní, zkušený, zaškolený v této specializaci a morálně zralý. Atmosféra supervize by měla být příjemná, aby se kouč mohl otevřeně a svobodně rozpovídat o svých tématech v koučování a praxi.

Supervizní setkání dávají kouči možnost dalšího profesního růstu, zlepšují kvalitu služeb profese kouče, motivují, rozvíjí kreativní myšlení kouče a také širší perspektivu. Skrze skupinovou supervizi si má kouč šanci uvědomit, že je součástí komunity, a snáze tím překonat pocity osamělosti ve svém povolání (Passmore & McGoldrick, 2009).

## 4 RELEVANTNÍ VÝZKUMNÉ STUDIE

### 4.1 Studie kritických momentů v koučování

V předešlých kapitolách této bakalářské práce jsme se již věnovali tématu kritických momentů a nastínili si jejich hlavní charakteristiky. V této části vyzdvihneme některé relevantní výzkumné studie zaměřené na téma kritických momentů v koučování z pohledu koučů.

V roce 2008 byla provedena rozsáhlá výzkumná studie na téma kritických momentů v koučování. Výzkumníci se v této studii konkrétně zaměřili na zkušenosti koučů s kritickými okamžiky v koučovací vztahu. Dotazovali se celkem 28 zkušených koučů. V závěru výzkumu vyplynulo, že tyto momenty jsou nepředvídatelné a charakterizované prožíváním intenzivních emocí a pocity úzkosti uvnitř koučovacího vztahu. Koučové tyto momenty považovali při práci s klienty za zlomové. Dále uvedli, že kritické okamžiky vyústily buď v hlubší nahlédnutí kouče do problematiky klienta, nebo naopak vedly k distancování se či dokonce k úplnému zhroucení vztahu mezi koučem a koučovaným. Situace, kde došlo k vzájemnému distancování se kouče a koučovaného, byly spojeny s agresivními nebo vyhýbavými reakcemi z jedné nebo z obou stran zúčastněných. Z těchto důvodů koučové uvedli, že využívají supervizi k lepšímu pochopení, objasnění těchto momentů a také poučení se z nich. Tato zjištění poukazují na skutečnost, že v koučovacím procesu je velmi důležitý osobní vhled kouče, reflexe koučovacího vztahu a supervize (Day et al., 2008).

Další relevantní studie byla provedena na základě telefonických hovorů, kde autoři získali celkem 49 kritických okamžiků popsaných kouči. Obsahová analýza odhalila, že majoritní část těchto momentů byla spojena s určitými „prasklinami“ v koučovacím vztahu a zároveň, že vzájemná reflexe má obrovský vliv na to, budou-li tyto „praskliny“ uvnitř tohoto vztahu zvládnuty (Day et al., 2008).

De Haan a jeho kolegové (2010) dále provedli srovnávací studii z pohledu koučů a klientů týkající se kritických momentů v koučování. Data byla získávána bezprostředně po koučovacích sezeních. Celkový soubor analyzovaných dat zachytil 352 popisů kritických okamžiků v průběhu koučování. Konkrétně se jednalo o 250 kritických momentů

zachycených koučů a 102 jejich klientů. Oba účastníci zaznamenali nové postřehy a poznatky jako nejkritičtější momenty v koučovacímu procesu.

Z výše uvedených studií následně vyplynulo, že koučové a jejich klienti označili více jak v 50 % případů tytéž momenty jako kritické. Nicméně častokrát se jejich vnímání těchto prožitků lišilo. Méně zkušené koučové mnohdy prožívali kritické momenty v průběhu koučování skrze vlastní pochyby. U zkušených koučů byly tyto okamžiky taktéž spojeny s negativními emocemi, především s úzkostí, strachem a obavami. Obecně však lze říct, že kritické momenty se z pohledu koučů vztahovaly na oblast týkající se prožívání koučovacího vztahu a jejich role v něm. U koučovaných klientů byly předmětem jejich kritických momentů nové poznatky, pochopení, uvědomění si nových souvislostí nebo prožitky vzhledu. Přesto klienti nedokázali sdělit, jak důležitou roli během tohoto procesu sehrál kouč. Závěrem této studie lze vyvodit, že kouč i koučovaný klient se především soustředili na sebe samotné a prožívali protichůdné emoce. Na straně kouče byly kritické momenty ve většině případů spojeny se zápornými emocemi, což následně vedlo k narušení koučovacího vztahu. Kdežto koučování klienti prožívali tyto okamžiky pozitivně, čímž se jejich vzájemný vztah upevnil (de Hann & Niess, 2012).

Z výsledků uvedených výzkumů vidíme, že je velmi důležité rozpoznat rozdíly v prožívání kritických momentů ze strany kouče a ze strany koučovaného klienta, jelikož se častokrát jejich prožitky lišily. Společné reflektování toho, co se děje v průběhu koučovacího sezení, vede ke vzájemnému porozumění, empatii a také ke zvýšení účinnosti celého koučování. Nicméně kouč se musí naučit tyto klíčové momenty rozpoznat, což klade určité nároky na jeho odbornost i samotnou osobnost. Způsoby, jakými kouč reaguje na kritické okamžiky v koučování, by měly být přiměřené, empatické a podporující. Supervize je pro kouče vhodným nástrojem, jak efektivně zvládnout tyto situace, neboť poskytuje psychickou podporu a také pečuje o psychické zdraví kouče (Day et al, 2008).

# VÝZKUMNÁ ČÁST

# 5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

## 5.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem této bakalářské práce je sebereflexe koučů a jejich zkušenost s kritickými momenty v koučování. V předchozích kapitolách jsme si za cíl stanovili poskytnout orientační přehled o koučování a jeho účinných faktorech, mezi které mimo jiné patří i kritické momenty koučinku. Tyto okamžiky jsou jakýmsi zrcadlem celkové účinnosti koučování. Tato bakalářská práce se snaží předložit získané poznatky oněch momentů ze strany koučů, blíže je charakterizovat a porovnat následná zjištění s již uskutečněnými výzkumy de Haana et al. (2008, 2010, 2012). Na základě těchto výzkumů víme, že kritickými momenty jsou nepředvídatelné okamžiky, které se v koučování zpravidla objevují náhle, nicméně mají vliv na další vývoj celého koučovacího procesu. Právě proto se zaměřujeme na sebereflexi koučů a jejich reflektování těchto momentů v koučování. Přínosné je, když koučové jako formu reflexe kritických momentů koučinku využívají konzultace v rámci supervize. Tento předmět výzkumu jsme zvolili na základě vlastní motivace udělat si alespoň rámcový přehled o této problematice pro možné budoucí uplatnění na trhu práce; téměř po celou dobu jsme pracovali s odbornou literaturou a relevantními výzkumnými studii zaměřenými na koučování a kritické momenty koučinku. Při studiu odborné literatury jsme se ale nesetkali s žádným aktuálním výzkumem, který by se zaměřoval na samotnou sebereflexi v koučování.

## 5.2 Cíle výzkumu

Na základě výše popsaného výzkumného problému jsme si stanovili cíle výzkumu. Klíčovým kritériem pro nastavení hlavních cílů a hlavních výzkumných otázek se nám stala zejména teoretická zjištění důležitá k vykonání povolání profesionálního kouče. Prvním cílem výzkumu je zjistit, jak koučové reflektují svou práci s koučovanými klienty. Druhým cílem práce je pokusit se odhalit, zda existuje nějaká souvislost mezi subjektivními výpovědi koučů.

## **5.3 Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky byly v souladu se stanovenými cíli vymezeny následovně:

### **Jak koučové vnímají a hodnotí svou práci s koučovanými klienty?**

Zde nás zajímala celková zpětná vazba koučů týkající se této profese.

### **Jaké osobnostní kompetence jsou podle nich důležité k vykonávání profese kouče?**

Naším cílem bylo zjistit, jaké jsou důležité kompetence k vykonávání povolání kouče.

### **Jaká je zkušenost koučů s kritickými momenty v koučování?**

Zajímalo nás, čím byly tyto momenty charakteristické a kdy k těmto momentům obvykle došlo. U jednotlivých výpovědí koučů jsme se soustředili na podrobnější popis těchto momentů a zda podle nich tyto momenty ovlivnily pozitivně či negativně koučovací sezení.

## 6 METODOLOGICKÝ RÁMEC

Tato kapitola pojednává o metodologickém uchopení samotného výzkumu bakalářské práce. Jsou zde popsány metody a postupy, které byly použity k získávání, zpracování a následnému analyzování dat. Dále detailněji charakterizujeme výzkumný soubor a je také zohledněno etické hledisko výzkumu. S ohledem na výzkumné cíle a otázky, které v našem výzkumu byly stanoveny, jsme zvolili kvalitativní přístup.

Kvalitativní design je vhodnou volbou, neboť kvůli své pružnosti, a tedy nízké strukturaci, umožňuje provádět změny i po čas výzkumu. Některé proměnné můžou být tedy zjišťovány až v průběhu výzkumu. Na rozdíl od kvantitativního přístupu je výzkumníkovi umožněno hlouběji porozumět zkušenosti člověka a také jeho způsobu, jakým chápe a interpretuje svět (Miovský, 2006).

### 6.1 Metody získávání dat

Výzkumnou metodou, kterou jsme zvolili k získávání dat, byl **polostrukurovaný rozhovor** neboli **interview**. V polostrukurovaném rozhovoru jsou respondentovi pokládány předpřipravené otázky v určitém pořadí. Nicméně základ této formy interview tkví v tom, že výzkumník má možnost spontánně reagovat a doptávat se respondenta dle jeho odpovědí takovým způsobem, který mu pomůže objasnit informace, které získá v průběhu rozhovoru. Participantovi je ponechána určitá volnost a dostatečný prostor ke sdělování klíčových a důležitých informací k danému tématu. Výzkumník přitom flexibilně reaguje na témata, která se v průběhu rozhovoru vyjeví. Tento postup zvyšuje autenticitu a prohlubuje vhléd výzkumníka do zkoumané oblasti (Miovský, 2006).

V rámci našeho výzkumu zaměřeného na sebereflexi koučů a kritické momenty v koučování byl vytvořen plán polostrukurovaného interview, který tvořilo 18 otevřených otázek. Otázky byly cíleně rozděleny do 4 okruhů, aby u koučů zmapovaly důležité aspekty a byly zjištěny požadované informace. Jednalo se o následující oblasti:

- základní informace (zaměstnání, vzdělání atd.),
- profil kouče,
- kritické momenty v koučování,

- sebereflexe.

Vzhledem k časové vytíženosti respondentů nebylo možné realizovat všechna interview osobně. Některé rozhovory proto probíhaly formou videohovoru prostřednictvím aplikace Skype a trvaly 30 až 45 minut. Sběr dat probíhal v období říjen 2019 až únor 2020.

## 6.2 Zpracování a analýza dat

S ohledem na povahu našeho výzkumu jsme jako metodu pro zpracování dat zvolili **interpretativní fenomenologickou analýzu** (*interpretative phenomenological analysis*). Hlavním cílem této metody je porozumění žité zkušenosti člověka. Důraz je přitom kladen na samotnou interpretaci. Interpretativní fenomenologická analýza umožňuje výzkumníkovi prozkoumat zkušenosti individua z jeho perspektivy a pro následnou interpretaci a porozumění také zohlednit jeho vlastní zkušenosti a postoje (Říháček et al., 2013). Z tohoto důvodu je polostrukturovaný rozhovor vhodnou metodou pro tvorbu dat při interpretativní fenomenologické analýze (Miovský, 2006). Při rozhovorech jsme postupovali nejprve tak, že jsme je všechny nahráli na záznamové zařízení a poté doslovně převedli do textové elektronické podoby. Dále jsme je vytiskli, opakovaně pročetli a doplňovali drobnými poznámkami. Jednotlivé odpovědi respondentů jsme pak kódovali do příslušných kategorií. Na základě toho jsme byli schopni nalézt a posuzovat shody a rozdíly jednotlivých výpovědí. Tímto postupem jsme vytvořili nadřazené kategorie pro příslušnou analýzu. Pro objasnění účelů této práce byla zpracována pouze témata týkající se výzkumných otázek.

## 6.3 Charakteristika výzkumného souboru

Do svého výzkumu jsme zařadili celkem 10 lidí, kteří v současné době aktivně působí jako koučové na území České republiky; konkrétně výzkumný soubor tvoří 5 mužů a 5 žen. Výzkumný soubor této bakalářské práce byl zvolen na základě **záměrného účelového výběru** a výběru **metody sněhové koule**.

Miovský (2006) uvádí, že záměrný účelový výběr je takový výběr, který umožňuje cíleně vyhledávat respondenty, kteří disponují určitými charakteristikami. Na základě definovaných kritérií jsou vyhledáváni pouze ti jedinci, kteří je splňují, a navíc jsou ochotni se zapojit do výzkumu. Prostřednictvím e-mailu jsme tedy cíleně oslovili budoucí respondenty. V první řadě jsme využili možnost oslovit potenciální probandy kontaktováním institutu Dalet v Olomouci, který nabízí koučování, terapie, supervize



a vzdělávání. Jednalo se tedy o záměrný účelový výběr přes instituci. Po domluvě a ochotě s námi spolupracovat nám, na základě metody snowball, byly poskytnuty další kontakty na kouče, které bylo možno oslovit. Celkem se jednalo o 5 externích a interních koučů, kteří nějakým způsobem spolupracovali s koučovacím institutem Dalet.

Další možností, kterou jsme využili ke kontaktování respondentů, byly webové stránky. Jednalo se o následující odkazy:

- [www.cako.cz](http://www.cako.cz),
- [www.puremind.cz](http://www.puremind.cz),
- [www.zivotjakohra.cz](http://www.zivotjakohra.cz).

Za důležité považujeme zmínit, že prostřednictvím těchto webů jsme se dostali na další internetová fóra, blogy a sociální síť Facebook, které z důvodu zachování anonymity respondentů nebudou uvedeny.

### ***Kritéria výběru respondentů pro výzkum:***

#### *a) Kouč.*

Nebylo pro nás stěžejní, jestli osoba vykonává povolání profesionálního kouče jako hlavní zdroj obživy. V našem výzkumném souboru byli i lidé vykonávající odlišné profese. Nicméně bylo důležité, aby naši respondenti v současné době aktuálně působili jako koučové, ať interně či externě.

#### *b) Má alespoň dvouroční zkušenost jako kouč.*

#### *c) Ochota zúčastnit se výzkumu.*

V následující tabulce uvádíme základní charakteristiky respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili. Z důvodu zaručení anonymity předkládáme pouze pořadí respondentů, jejich pohlaví, zaměstnání a počet let působení na pozici kouče.

Pořadí	Pohlaví	Zaměstnání	Počet let jako kouč
<b>R1</b>	Žena	Účetní	3
<b>R2</b>	Muž	Terapeut	12
<b>R3</b>	Muž	Manažer	3
<b>R4</b>	Muž	Terapeut, podnikatel	10
<b>R5</b>	Muž	Podnikatel	10
<b>R6</b>	Žena	Voják z povolání	2
<b>R7</b>	Žena	Lékařka	6
<b>R8</b>	Žena	Podnikatelka	10
<b>R9</b>	Žena	Psycholožka	4
<b>R10</b>	Muž	Podnikatel	7

Tabulka č. 1: Souhrnné údaje o respondentech výzkumného souboru

## **6.4 Etické hledisko a ochrana soukromí**

Již na samotném začátku byli všichni respondenti seznámeni s účelem, cílem a záměrem našeho výzkumu. Nikdo tedy nebyl žádným způsobem v průběhu šetření klamán. Dále byli všichni účastníci obeznámeni s tím, jak budeme s daty nakládat a byli informováni o ochraně osobních údajů. Každý z probandů se výzkumu účastnil zcela dobrovolně a také měl možnost kdykoliv odstoupit před počátkem šetření i v jeho průběhu. Žádný respondent neodstoupil. Co se týče informovaného souhlasu dotazovaných, ten byl poskytnut prostřednictvím souhlasu ve formě audionahrávky, kde přímo zazněl.

Účast respondentů ve výzkumu nebyla nijak odměňována. Každému účastníkovi bylo nicméně nabídnuto, že po skončení výzkumu může být obeznámen s jeho výsledky a závěry.

## 7 POPIS VÝSLEDKŮ

Tato kapitola se bude věnovat podrobnému popisu zastupujících výpovědí ve třech oblastech, které byly jádrem výzkumu této bakalářské práce. Analýza jednotlivých rozhovorů se odvíjela právě od těchto třech oblastí kopírující základní okruhy, které byly mapovány v průběhu rozhovoru. Jednalo se o následující oblasti:

- koučování z pohledu koučů,
- profil kouče,
- kritické momenty v koučování.

S ohledem na dokreslení dané problematiky jsou k prezentaci jednotlivých témat užívány přímé citace odpovědí účastníků výzkumu, a to v tabulkách každého tématu. Nicméně se jedná pouze o ukázky, a ne o úplné výpovědi respondentů. Nejsou zde uvedeny ani reakce všech koučů k těmto tématům, jelikož se ve velké míře shodovaly.

### 7.1 Koučování z pohledu koučů

Úkolem kouče je pomáhat klientovi nalézat vhodné řešení a způsoby, díky kterým dosáhne požadovaných výsledků a cílů. Ne vždy se jedná o lehký úkol, jelikož každý klient má své specifické tužby a přání. Nicméně kouč se jako podporující osoba snaží individuálně přizpůsobit každému klientovi. Z tohoto důvodu patří koučování mezi pomáhající profese, proto by jej měl vykonávat člověk, kterého baví práce s lidmi a vidí v této práci nějaký smysl či naplnění. Při analýze rozhovorů vyšlo najevo několik klíčových témat, která se nejvíce opakovala, a my je zde uvádíme:

- smysl,
- rozvoj,
- inspirace,
- radost,
- zpětná vazba,
- životní témata.

## SMYSL

<i>Kouč – Dělán v životě, co mě baví. Asi nejvíc mě na tom těší, že jsem svědkem změny a zároveň součástí.. Kolikrát mi přijde, že jde až o takové hrdinství, takové každodenní hrdinství..</i>	Životní náplň Být součástí změny Hrdinství
<i>Kouč – Nemám ráda strnulou práci, stereotyp. Tohle má náboj.</i>	Není stereotyp
<i>Kouč – Cítím užitečnost mé práce.</i>	Užitečnost
<i>Kouč – ...pak také vidím, jak klient v sebe více věří.</i>	Víra

Téměř všichni koučové uvedli, že koučování vnímají jako práci, která jim do života přináší větší smysl nebo dokonce životní náplň. Koučové svým klientům pomáhají na cestě ke změně a když se jim podaří uspět, vědí, že ta práce má smysl a přijdou si užiteční v tom, co dělají. Často se ve svých výpovědích také shodovali v tom, že se jim líbí zejména různorodost a tvárnost této profese individuálně reagovat na potřeby klienta. Většinu z nich v jejich původním zaměstnání nevyhovoval hlavně stereotyp, monotónnost práce, a toužili po změně.

## ROZVOJ

<i>Kouč – Musím říct, že se od těch klientů i hodně učím.. Určitě je to každopádně zkušenost i pro mě.. Ti lidé mají nějaké pokroky, vnímám je u nich, sdílíme ty úspěchy, takže to je to, co mě na té práci baví..</i>	Učení se Zkušenost Rozvíjení sebe sama Vidět a vnímat pokroky
<i>Kouč - ...a hlavně doprovázím někoho, kdo roste a neustále na sobě pracuje.</i>	Iniciátor Píle
<i>Kouč - ...oni mi pak napíšou, jak tu konkrétní věc aplikují ve svém životě.</i>	Realizace konkrétních věcí

Koučové v souvislosti s tím, jak vnímají a hodnotí koučování svých klientů, často také naráželi na téma rozvoje. Jednalo se jak o rozvoj koučovaných klientů, tak o rozvoj samotných koučů, kteří hodně mluvili o tom, že i oni sami se hodně učí od svých klientů. Díky koučování získávají nové zkušenosti, poznání a prožitky. Umožňuje jim to tedy rozvíjet svou osobnostní stránku. Také hovořili o tom, že je na koučování baví, když vidí jednotlivé pokroky, ale také celkový rozvoj u koučovaných klientů. Přicházejí k nim lidé, kteří jsou odhodlaní na sobě pracovat, hledat nová řešení a realizovat konkrétní postupy.

## INSPIRACE

<i>Kouč – Ono to pak kolikrát rozhybe i mě samotnou v mnoha oblastech. No a furt se snažím zlepšovat.</i>	Motivace v různých oblastech Být lepší
<i>Kouč – Pro mě osobně to fakt je hodně zajímavý sledovat, jak si plní ty jejich vysněný cíle.</i>	Zajímavost to sledovat Splnění cílů
<i>Kouč – ...je to hezká práce v tom, že vlastně nepracuji s problémy těch lidí, ale s něčím, čemu můžeme říkat sen. Ti lidé mají nějaké sny a je pěkný vidět, jak si za nimi jdou..</i>	Hezká práce Práce se sny Jít si za sny

Koučování klientů je pro kouče také velmi inspirativní. Vidí, jak se klienti rozvíjí a zlepšují, což motivuje a povzbuzuje je samotné. Někteří koučové zmínili, že se jim na koučování líbí zejména to, že pracují s psychicky zdravými jedinci, kteří si plní své sny a cíle. Koučování je pro ně zajímavá práce a rádi sledují ten proces u každého člověka. Celý ten proces vnímají jako velmi pozitivní a obohacující.

## RADOST

<i>Kouč – Ta práce mi dělá radost. Přináší mi to do života pohodu..</i>	Pocit pohody
<i>Kouč – ...no těší mě to, že to dosypá jak má.</i>	Těšení se
<i>Kouč – Jsem spokojená. Už mám ve svém životě vše, co potřebuji. Já už koučování nevnímám jako práci, ale spíše jako koníček, kterým se dobře užívám.</i>	Spokojenost Nevnímat jako práci Koníček, obživa

Co se týče dalšího hodnocení koučování klientů, mnoho koučů jej zhodnotilo slovy jako radost, spokojenost, pocity pohody aj. Jde o práci, která je těší. Někteří dokonce řekli, že koučování nevnímají jako práci, ale spíše ho mají jako svůj koníček, který je zároveň dobrým způsobem obživy.

## ZPĚTNÁ VAZBA

<i>Kouč – Furt s těmi lidmi udržují nějaký kontakt. Po tom setkání si vyměníme mail. Oni mi odepišou, poděkují a objednají se zas. Díky tomu vím, že byli spokojení.</i>	Udržovat kontakt Odepsat, poděkovat Úspěšnost setkání
<i>Kouč – ...mě nezajímá, jestli to sezení bylo fajn. Zajímají mě výsledky.</i>	Výsledky
<i>Kouč – ...najednou vidím ten příval pozitivní energie.</i>	Energie
<i>Kouč – ...postupně si odškrtáváme ty malé úspěchy. Krůček po krůčku a zbavujeme se překážek. No a čas od času si to shrneme ve velkém. Chci vědět, jak je klient na tom od našeho prvního setkání. Jde o to být furt v obraze.</i>	Malé úspěchy Překážky Shrnutí Být v obraze

Všichni koučové vypověděli, že si hodně zakládají na zpětné vazbě a považují ji za velmi důležitou součást koučování svých klientů. Vždy je zajímavá zpětná vazba v závěru koučovacího sezení, kdy se zeptají, co si klient z konzultace odnáší a co mu konzultace přinesla. Tím snáze poznají, zda bylo koučování úspěšné. Někteří řekli, že všechny poznámky a postřehy z každého sezení následně shrnují koučovaným klientům do e-mailu. Někdo zmínil, že se svými klienty udržuje kontakt i po skončení celého koučovacího procesu. Čas od času si s klienty napíší, jak se jim daří atd. Koučové se v průběhu koučování zajímají o své klienty, jaké dělají pokroky a jakým způsobem zdolávají všemožné překážky. Zpětná vazba je výsledek jejich práce.

### ŽIVOTNÍ TÉMATA

<i>Kouč – ...někdy ty témata, který se otevřou, jsou pro klienty hodně bolestivý. Řekne se spoustu věcí. Jsou pak rozrušený.</i>	Nelehká témata Rozrušení
<i>Kouč – Stává se mi, že se mi klient třeba rozpláče, protože to je těžký pro něho.</i>	Pláč
<i>Kouč - Mě nebaví, když se člověk vymlouvá a hledá viníky, čili když člověk je pořád ve své žumpě, v jednom tématu a za vše můžou ti druzí a on chudák nemůže nic změnit.</i>	Vymlouvat se Hledat viníky Být obět'
<i>Kouč – ...už se mi stalo, že ke mně přišel člověk, co si řešil takový traumata, co jsou vhodný pro návštěvu psychologa, no a ne pro kouče.</i>	Těžký trauma Psycholog

V každé pomáhající profesi se člověk setká s lidmi, kteří přicházejí s nelehkými životními příběhy a tématy. Stejně tak ke koučům chodí klienti, kteří si potřebují urovnat myšlenky, které pro ně jsou nepříjemné a bolestivé. Z rozhovorů vyšlo najevo, že se běžně stává, že jsou klienti třeba rozrušení nebo pláčou. To jsou běžné reakce, pokud se otevrou těžká témata. Nicméně se mnohdy stává také to, že se klienti jen vymlouvají a nechtějí přiznat, že nejsou jenom obětí nějaké situace a že musejí převzít zodpovědnost za svůj život. Téměř polovina koučů navíc sdělila, že se jim v minulosti stalo, že k nim přišli klienti s hodně těžkými traumaty, a oni jim museli doporučit návštěvu psychologa.



## 7.2 Profil kouče

Osoba kouče významným způsobem ovlivňuje celý koučovací proces, neboť kouč vstupuje do interakce s koučovaným klientem. Zajímalo nás, jestli podle koučů existují nějaké klíčové atributy, na základě kterých by bylo možné posoudit, kdo je způsobilý k vykonávání profese kouče. Z analýzy vyšlo najevo několik ústředních námětů, které jsme rozdělili do těchto kategorií:

- vlastnosti,
- schopnosti,
- vzdělání.

### VLASTNOSTI

<i>Kouč: Jako první mě napadá, že dobrý kouč by se měl umět na klienta nacítit. Být empatický. Vcítit se do něho, mít pro něho pochopení..</i>	Empatický Vcítit se Chápavý
<i>Kouč: Měl by být hlavně zralá a vyrovnaná osobnost s pohodovou životní kondicí</i>	Zralý Vyrovnaný, pohodová životní kondice
<i>Kouč: Přijímat člověka takovýho jaký je. Neodsuzovat ho za to, že to má jinak než já. Čili bez hodnocení a nalepkování.</i>	Objektivní Neposuzovat, respektovat
<i>Kouč: Energeticky vnímavý. Aby vnímal jak ten klient na tom zrovna je. Vnímal jestli třeba nepotřebuje něco zrekapitulovat, jestli není unavený...</i>	Vnímavý Rekapitulovat
<i>Kouč: Jestli je kouč profesionál měl by být diskrétní. Ctít klientovo soukromí.</i>	Diskrétní Ctít soukromí
<i>Kouč: Klient by měl vědět, že se na vás může spolehnout. Že tam je důvěra a že tu jste pro něho.. aby se při těch konzultacích cítil v bezpečí..</i>	Zodpovědný Důvěra, spolehnutí Bezpečí

Výčet vlastností, kterými by měl kouč disponovat, je celá řada. Nicméně koučové se ve svých výpovědích nejčastěji shodovali na vlastnostech, jako jsou empatie, vnímavost, objektivita, zodpovědnost, diskrétnost, důvěra a vyrovnanost. Kouč má být zralá osobnost a má individuálně přijímat každého klienta.

## SCHOPNOSTI

<i>Kouč: Být dobrým posluchačem je základ.</i>	Dobry posluchač
<i>Kouč: Hlavně s tím klientem musíte umět spolupracovat a taky se na něho umět naladit, navázat s ním vztah..</i>	Umět spolupracovat Umět se naladit, navázat vztah
<i>Kouč: Pokud se ten klient umí vyjadřovat, tak většinou nechám toho člověka hodně mluvit.. hlavně na první schůzce, aby se otevřel.. důležitý je mu dát prostor..</i>	Nechat klienta mluvit Klient se otevře Dát mu prostor
<i>Kouč: Klíčovou dovedností kouče je dobře klást otázky tomu klientovi, umět vést rozhovor. Nabídnout mu nějaké možnosti téma šikovnými otázkami.. něco vypíchnout.. V té konverzaci umět na klienta reagovat..</i>	Ptát se Vést rozhovor Nabídnout možnosti Umět reagovat
<i>Kouč: Já se léta učila, kde je můj strop.. hodně jsem pracovala, ale už znám své hranice a umím si říct jakou reálnou kapacitu mám..</i>	Znat své hranice Reálná kapacita
<i>Kouč: Ten vztah s klientem je na neformální rovině, ale pořád profesionální. Zásadně si s klienty vykám. Ty hranice jsou už prostě od začátku vymezeny.</i>	Neformální vztah Profesionality Vymezit hranice
<i>Kouč: Pořád by se měl snažit reflektovat, co se vlastně dělo v průběhu toho setkání.. přehrát si to v hlavě, připravit se na příště..</i>	Umět reflektovat Přemýšlet, připravovat se

Koučové v našem výzkumném souboru zmínili spoustu schopností, které neodmyslitelně patří do koučovací praxe. Někteří sdělili, že je vnímají jako součást svého přirozeného talentu. Nicméně také většina z nich řekla, že některé rozvinuli až v koučovacích výcvicích či přímo při práci s klientem. V rozhovorech nejčastěji zaznělo, že kouč by měl umět navázat vztah s klientem, dobře mu naslouchat, reagovat na něho a spolupracovat s ním. Dále umět klást otázky a vést rozhovor tak, aby klient měl dostatečný prostor se otevřít a mohl se vyjádřit ke všemu, co potřebuje. Kouč ale musí znát své hranice a umět si je vymezit ve vztahu ke klientovi. K této oblasti se ještě dodali, že kouč by měl s klienty navazovat vztahy na neformální rovině, ale stále by mělo jít o vztahy na profesionální úrovni. Často ještě zazněla schopnost reflektovat.

## VZDĚLÁNÍ

<i>Kouč: Celoživotně se vzdělávat a pracovat sám na sobě.. Furt chodím na různé workshopy a přednášky. Také hodně čtu..</i>	Vzdělávat se Pracovat na sobě Přednášky, četba
<i>Kouč: Hodně se zajímat co se děje okolo.. nemůžete vědět všechno, ale je fajn i mít nějaký společenský přehled, chodí k vám klienti z různých oblastí..</i>	Zajímat se Společenský přehled Různé oblasti
<i>Kouč: Tak hlavně by to měl dělat člověk, který má na to požadovanou certifikaci..</i>	Certifikace
<i>Kouč: V rámci vlastní sebereflexe si pravidelně dopřávám supervize. Podle mě to je součástí této práce..</i>	Sebereflexe, supervize Součást práce

Vzdělání kouče bylo další vyzdvihnutou podoblastí. Certifikovaný koučovací výcvik jednoznačně patří do této profese a všichni koučové v našem souboru nějaký v minulosti absolvovali. Také ale hodně mluvili o tom, že se stále vzdělávají, pracují na sobě a rozvíjí se skrze různé workshopy, přednášky, další výcviky a četbu. Kouč má mít určitý společenský přehled, jelikož k němu přicházejí lidé z různých odvětví. Každý kouč v našem výzkumu považoval supervizi za přirozenou součást tohoto zaměstnání a pravidelně tuto možnost v rámci sebereflexe využívá.

## 7.3 Zkušenosti s kritickými momenty

Kritické momenty v koučování významným způsobem ovlivňují celý koučovací proces. Ve svých výpovědích koučové nejčastěji popisovali dvě situace, které při práci s klientem v průběhu koučování vnímali jako kritické. Nicméně téměř nikdo z dotazovaných nevedl, že by tyto momenty v koučování chápal negativně, přestože se v rozhovoru někdy otevřelo téma, které v klientovi mohlo vzbuzovat všelijaké emoce. Z analýzy rozhovoru postupně vyšla najevo tato dvě ústřední témata:

- uvědomění klienta,
- rozhovor na citlivé téma.

### UVĚDOMĚNÍ KLIENTA

<p><i>Kouč: Klient zažívá okamžiky překvapení, že si najde odpověď v sobě. Okamžiky uklidnění a odložení stresu...prostě na konci koučovacího sezení je koučovaný ve stavu flow. S klienty se setkám vždy jednou a stačí nám to.</i></p>	<p>Okamžiky překvapení Uklidnění Odložení stresu Stav flow Jedno setkání</p>
<p><i>Kouč: Ti lidé to zmíní, řeknou: „aha, teď jsem si něco uvědomil. To je pro mě důležité.“ poznám to na mimice, hlase, dostanu zpětnou vazbu.</i></p>	<p>Teď si uvědomil Mimika, hlas Zpětná vazba</p>
<p><i>Kouč: Nejsnažší to bývá zavnímat v tom, že ten člověk mi to většinou řekne: „ty jo, takhle jsem nad tím ještě nepřemýšlel, to je pro mě nový, to je zajímavý.“ To jsou takový jako verbální markery, který mi to dají najevo..nebo když tomu člověku položíte otázku a on řekne: „nevím.“ Tak je to pro vás taky nějaký signál, že možná jdete někam, kde on to ještě nemá prozkoumaný a nebo to nezkoumal, protože to nepotřebuje nebo tímhle směrem ještě</i></p>	<p>Klient to řekne Novost, zajímavost Verbální markery Zeptat se Dostat signál Hledat nová řešení</p>

<i>neuvažoval.. Taky třeba když položím otázku na kterou ten člověk nemá odpověď, tak si řeknu: „výborně, objevil jsem něco nového“.</i>	Uvažovat jinak  Objevit u klienta něco nového
<i>Kouč: Tyto momenty přicházejí různě, u některých lidí dojdeme k nějakému uvědomění velmi rychle. Například jim i doporučím nějakou knihu.. a oni si řeknou „jo, to je to“.</i>	Uvědomit si rychle  Doporučit knihu  Nadhled
<i>Kouč: Ne vždy to vypadá jako silný „aha moment“ – kolikrát je to série nějakých menších uvědomění, zrovna něco pochopí, pak se chvíli neděje nic..</i>	Slabší momenty  Série
<i>Kouč: Jsou to momenty, kdy se daří klientovi propojit žádoucí změnu se zdroji, které má k dispozici. Tam se často objeví ten „aha moment“. On získá tu sebedůvěru, že toho může dosáhnout.</i>	Úspěch  Aha moment  Sebedůvěra  Víra v úspěch
<i>Kouč: Oni třeba řeknou: „jo, to je ono“ nebo „jo, přesně tak“ jsou to verbální i nonverbální potvrzení</i>	Verbální  Nonverbální potvrzení
<i>Kouč: Hodně záleží na tom, jak dobře se kouči daří dělat svoji práci. Jestli se k tomu uvědomění vůbec dojde..</i>	Dařit se  Dojít k uvědomění

Uvědomění klienta aneb „aha moment“ se v koučování objevuje různě. Někteří koučové mluvili o tom, že tento moment mnohdy nastane již při prvním koučovacím sezení; z toho vyplývá, že klient dostane odpověď na všechny své otázky a odchází s novým řešením. Jeden z koučů uvedl, že každého člověka z důvodu časové vytíženosti koučuje jen jednou, nicméně vždy se svým klientem k tzv. „aha momentu“ dojde. Ve dlouhodobých koučovacích zakázkách se pak může jednat o sérii nějakých menších

uvědomění, které poté vedou k většímu zjištění. Průměrně se koučové v našem výzkumném souboru setkávali s klienty 3–5x. Tyto momenty snáze u svých klientů poznali dle zpětné vazby, na které si všichni koučové zakládali. Při koučování se vždy klienta zeptají, jak na tom je v tu chvíli, co si vše uvědomil. Klienti jim například řeknou, že se nad danou problematikou ještě takhle nezamysleli, nebo že to je pro ně nová a neprozkoumaná oblast. Mluvili tedy o změně úhlu pohledu, kdy začnou nad tou situací uvažovat jinak. Koučové tyto momenty vnímají jako okamžiky překvapení, uklidnění nebo odložení stresu. Někdo dokonce jako „stav flow“. Za další signály, na jejichž základě poznají, že došlo k těmto okamžikům, jsou počítány: změna mimiky, hlasu nebo rozostření zorniček. Mluvili tedy jak o verbálních, tak i nonverbálních potvrzeních. Říkají, že získání nadhledu v určité situaci dodá klientům sebedůvěru a víru v úspěch. Více jak polovina koučů dodala, že k těmto momentům ale dojde pouze v případě, pokud se koučovi daří dělat svoji práci.

### ROZHOVOR NA CITLIVÉ TÉMA

<p><i>Kouč: Vždycky když se ponoříme do nějakého traumatizujícího momentu, tak ti lidi jsou nesmírně unavení.. Někdy se ptám, jestli jsme nešli moc hluboko v tu chvíli.. Na druhou stranu moje zkušenost je taková, že mě třeba v ten den nebo za dva dny napíšou, že strašně tvrdě spali a že pocítili velkou úlevu, takže ve chvíli, kdy se to otevře, to vypadá jako černá díra, ale ti lidi se znovu vrací...</i></p>	<p>Traumatizující moment</p> <p>Únava</p> <p>Pocit úlevy</p> <p>Pozitivní ohlas</p>
<p><i>Kouč: Kritický moment pro mě je, když se s klienty vracím ve vzpomínkách do situace, která pro ně byla bolestivá.. Oni ji popisují a třeba u toho i brečí..</i></p>	<p>Bolestivá situace</p> <p>Pláč</p>
<p><i>Kouč: No stalo se mi spaní, že se rozklepala, dostala zimnici, fyzicky se jí udělalo špatně, tak jsem ji zakryla dekou, držela za ruku..</i></p>	<p>Zimnice</p> <p>Neklid, nevolno</p> <p>Potřeba útěchy</p>

Druhý význam kritického momentu v koučování byl kouči vysvětlován jako moment, který nastal, když se v rozhovoru narazilo na téma, které pro klienta bylo nějakým způsobem citlivé, bolestivé, ojediněle až traumatizující. V těchto okamžicích klienti pociťovali pocity únavy, neklidu a nevolnosti. Dokonce se v jednom případě stalo, že se koučovaný klient při popisu určitého momentu rozklepal a dostal zimnici. Také se stává, že se někteří klienti rozpláčou. Nicméně ani jeden z koučů nehovořil o tom, že by takové okamžiky mohly nějakým způsobem negativně ovlivnit budoucí koučovací sezení. Tyto momenty přinášejí do koučovacího sezení určitou vzpruhu, neboť u klientů vzbuzují pocity úlevy a útěchy. Většinou se tedy koučové setkávají s pozitivními ohlasy.

## 8 INTERPRETACE DAT A ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V předchozí kapitole jsme představili hlavní zjištění, které jsme získali analýzou rozhovorů. Nyní budeme získané poznatky prezentovat ve formě odpovědí na stanovené výzkumné otázky.

V našem výzkumu byly stanovené 3 výzkumné otázky:

1. Jak koučové vnímají a hodnotí svou práci s koučovanými klienty?
2. Jaké osobnostní kompetence jsou podle nich důležité k vykonávání profese kouče?
3. Jaká je zkušenost koučů s kritickými momenty v koučování?

Rozhovory, které byly v našem výzkumném souboru vedeny s kouči, a také jejich podrobná analýza, nám umožnily odpovědět na výzkumné otázky, které zde představujeme.

### **VO1: Jak koučové vnímají a hodnotí svou práci s koučovanými klienty?**

Koučové o tom, jak vnímají a hodnotí koučování svých klientů, nejčastěji hovořili v souvislosti s tématy jako je **smysl, rozvoj, inspirace, radost, zpětná vazba a životní témata**. Koučování vnímají jako smysluplnou práci, která je různorodá a tvárná. Díky tomu mají možnost individuálně reagovat na potřeby každého klienta. Koučové jsou pro koučované klienty průvodci na jejich cestě ke změně. Pomáhají klientům, aby se rozvíjeli, ale zároveň mají možnost i neustále rozvíjet sebe sama. Často říkali, že jsou pro ně klienti inspirací a také je motivují v dosahování dalších cílů. V koučování pracují s psychicky zdravými jedinci, kteří na sobě chtějí pracovat. Celkově proto koučování hodnotí jako obohacující práci, která lidem do životů přináší motivaci a odhodlanost. Koučům ještě navíc navozuje radost, spokojenost, pocity pohody a naplnění. V koučování si zakládají na zpětné vazbě a stále se zajímají o své klienty. Koučování je pomáhající profese, a proto koučové s klienty řeší různá životní témata a vypověděli, že jsou často svědky všelijakých vyjádřených emocí. Běžně se jim prý stane, že se jim klient v průběhu koučování rozpláče, nebo je rozrušený.



## **VO2: Jaké osobnostní kompetence jsou podle nich důležité k vykonávání profese kouče?**

V případě kompetencí se jednalo o tři oblasti, které koučové vnímali jako nejdůležitější. Jsou jimi **vlastnosti, schopnosti a vzdělání kouče**. Co se vlastností týče, nejvíce se hovořilo o empatii, vnímavosti, objektivitě, zodpovědnosti, diskrétnosti a důvěryhodnosti. Dále pak bylo řečeno, že by měl kouč být zralou a vyrovnanou osobností. U schopností se nejvíce objevovalo umění naslouchat, vést rozhovor, klást otázky, spolupracovat a navázat vztah s klientem. Také ještě schopnost reflektovat, umět dopřát klientovi bezpečný prostor k otevření se a vyjádření se k jakémukoliv tématu a ve vztahu k němu si vymezit hranice. Vzdělání kouče bylo další velmi často zmiňovanou oblastí. Vyšlo najevo, že kouč by měl nejdříve absolvovat certifikovaný koučovací výcvik, kde získá potřebné vzdělání. Nicméně poté by se prostřednictvím dalších kurzů a workshopů měl stále dál vzdělávat a zajímat se o dění kolem sebe. Supervizi považovali koučové za další nedílnou součást koučování a uvedli, že obvykle konzultují svou práci se supervizorem.

## **VO3: Jaká je zkušenost koučů s kritickými momenty v koučování?**

V souvislosti s kritickými momenty vyšla najevo dvě ústřední témata. Jsou jimi **uvědomění klienta a rozhovor na citlivé téma**. Nejčastěji byl kritický moment kouči popisován jako uvědomění klienta, získání vhledu, nebo také „aha moment“. Jedná se o okamžiky překvapení, uklidnění a odložení stresu. Ojediněle byl tento moment popsán jako „stav flow“. Zkušenost koučů je taková, že tyto momenty v koučování nastávají různě. Někdy kouč s klientem dojdou k považovanému momentu velmi rychle, např. již při první schůzce, jindy je potřeba více koučovacích sezení. Mnohdy se také může jednat o sérii menších uvědomění vedoucích k většímu zjištění. Ve většině případů kouči tyto momenty poznají na základě sdělení klienta, kdy je jim přímo sděleno, jak zrovna uvažují nad danou problematikou a co si následně uvědomili. Kromě verbálního potvrzení jde také i o nonverbální znaky. Jsou jimi změny v mimice, v tónu hlasu a rozostření zorniček. Vnímají, že tato uvědomění klientům dodají odvalu a víru v úspěch. Více jak polovina koučů podotkla, že k takovým momentům dochází pouze za předpokladu, že kouč odvedl svoji práci. V druhém případě, jak byly tyto momenty popisovány, vše souviselo s určitým bolestivým či traumatizujícím tématem. Jednalo se o téma, které bylo pro koučovaného klienta citlivé či nějakým způsobem nepříjemné. V průběhu koučování tak mohl pociťovat únavu, neklid nebo dokonce nevolnost; ojediněle zimnici. Nicméně většinou rozhovor na toto téma způsobil u klientů pocity úlevy či útěchy. Nedá se tedy říct, že by negativně

ovlivnil průběh koučování, ba naopak. Tyto momenty byly kouči na základě výpovědí jejich klientů hodnoceny pozitivně.

## 9 DISKUSE

V následující části této bakalářské práce se budeme zabývat výsledky našeho výzkumu a porovnáme je s výsledky ostatních studií, které byly realizovány v souvislosti s tématem kritických okamžiků v koučování a které jsme prezentovali v kapitole 4. Dále zhodnotíme přínosy a limity, které u práce nacházíme.

Tato práce se zabývá tématem sebereflexe koučů a kritických momentů v koučování z jejich pohledu. Jde tedy o zcela individuální zkušenosti koučů v koučování. Na základě kvalitativního výzkumu jsme formou polostrukturovaného rozhovoru měli možnost získat jednotlivé výpovědi koučů a lépe porozumět koučování a jeho celému procesu.

Zajímalo nás, jak koučové v rámci vlastní reflexe vnímají a hodnotí koučování svých klientů. Proto jsme se v rozhovorech zaměřovali zejména na celkovou zpětnou vazbu týkající se koučování. Dále jsme chtěli zjistit, jaké osobnostní kompetence jsou podle koučů důležité k vykonávání profese kouče. V neposlední řadě nás zajímala osobní zkušenost koučů s kritickými okamžiky v koučování – konkrétně čím byly tyto momenty charakteristické a kdy obvykle k nim docházelo. U jednotlivých výpovědí koučů jsme se soustředili na podrobné popisy těchto momentů a také to, zda podle koučů ovlivnily pozitivně či negativně koučovací sezení.

V české i zahraniční literatuře jsme se bohužel neseťkali s žádnou relevantní výzkumnou studií týkající se tématu sebereflexe koučů. Nicméně Haberleitner et al. (2009) považuje sebereflexi jako nedílnou součást koučování. Uvádí, že kouč musí být schopný naslouchat sobě samému, reflektovat vlastní pocity, myšlenky, emoce i přesvědčení, a také si uvědomovat z toho plynoucí reakce. Sebereflexe by v tomto ohledu měla být nepřetržitá a měla by se vztahovat na osobní roli kouče, na postoje ke každému klientovi, ale také na postoje k samotnému kouči. Autoři Passmore a McGoldrick (2009) předkládají supervizi jako jednu z možných forem pro kouče, jak reflektovat postřehy a podněty z koučovací praxe. Supervize umožňuje koučům zvyšovat profesionální přístup, rozvíjet schopnosti, posilovat uvědomění a důvěru v koučování, získat pomoc a podporu, učit se lépe zvládat výzvy apod. Day et al. (2008) toto stanovisko potvrzuje tvrzením, že supervize je pro kouče vhodným nástrojem, jak efektivně zvládnout určité situace, neboť poskytuje psychickou podporu a také pečuje o psychické zdraví kouče. U koučů v našem výzkumném souboru

jsme zaznamenali, že všichni z nich využívají supervizi jako nástroj k řešení při práci s klientem a považují ji za nezbytnou. Díky supervizi se mohou setkat s řadou svých zkušenějších kolegů a mohou reflektovat svoji práci, což dále potvrzuje i výrok Bluckerta (2008), který píše, že setkat se se zkušenějším koučem nabízí kouči rozvoj a také zvyšuje bezpečí jeho koučovaných klientů.

Na základě vlastní reflexe koučů týkající se vnímání a hodnocení koučování jsme při analýze rozhovorů byli schopni specifikovat 6 klíčových témat, které jsme zaznamenali u všech dotazovaných. Jsou jimi:

- **smysl,**
- **rozvoj,**
- **inspirace,**
- **radost,**
- **zpětná vazba,**
- **životní témata.**

Supervize jako jedna z možných nástrojů rozvoje kouče pomáhá rozvíjet jeho silné a slabé stránky. Nicméně člověk, který vykonává povolání profesionálního kouče, by již měl disponovat určitými osobnostními kompetencemi. Vhodné osobnostní kompetence kouče jsme prostřednictvím analýzy výpovědí koučů rozdělili do tří oblastí. Do nich patří:

- **vlastnosti** (empatie, vnímavost, objektivita, zodpovědnost, diskrétnost a důvěryhodnost),
- **schopnosti** (umění naslouchat, vést rozhovor, klást otázky, spolupracovat, navázat vztah s klientem, reflexe, poskytnout bezpečný prostor, stanovit hranice),
- **vzdělání kouče** (certifikace, seberozvoj, supervize).

Co se týká kritických momentů v koučování, ty se v minulosti již několikrát staly předmětem zájmu několika výzkumníků. De Haan a Niess (2012) připodobňují kritické momenty v koučování k tzv. „bodům zlomu“ nebo „okamžikům setkání“, protože zapříčiňují změnu, a tedy vedou k náhlému posunu v průběhu koučování. V těchto momentech získá koučovaný určitý vhled do řešení své situace. Kounious a Beeman (2015) tento zážitek náhlého vhledu označují jako „aha moment“ a tvrdí, že tento fenomén člověku umožňuje získat hlubší porozumění zejména o sobě samém. Tato tvrzení korespondují i s výsledky našeho výzkumu, jelikož při analýze rozhovorů vyšlo najevo, že kritické

momenty nastaly při uvědomění klienta a následně se od nich odvíjelo celé koučovací sezení. Naše výsledky tedy potvrdily skutečnost, že kritické momenty významně ovlivňují celý koučovací proces. Z jednotlivých výpovědí koučů dále vyplynulo, že tyto momenty klienti popisovali jako stavy, při kterých zažívali pocity překvapení, uklidnění, úlevy, útěchy či odložení stresu. Což tedy potvrzuje obecný význam „aha momentu“ vedoucí ke změně úhlu pohledu a dále výzkumy De Haan a jeho kolegů (2010, 2012), kdy získání vhledu, a z toho plynoucí nové poznání či postřeh, byl považován kouči a koučovanými za nejdůležitější zážitek celého koučovacího procesu. Dále z našeho výzkumu vyplynulo, že ačkoliv klienti získali uvědomění určité povahy, celkový dopad na koučování byl hodnocen vždy pozitivně.

Na druhé straně toto tvrzení ale úplně nekoresponduje se studií, kterou provedli Day et al. (2008), a to v tom smyslu, že kromě porozumění mohly kritické momenty uvnitř koučovacího vztahu mimo jiné způsobit nepochopení kouče či koučovaného a vést ke vzájemnému distancování se. Následkem toho mohlo dojít mezi oběma zúčastněnými stranami k vyhýbavému či agresivnímu chování, což v mnoha případech mnohdy zapříčinilo až úplné zhroucení celého koučovacího vztahu. Tyto okamžiky tedy nejednou nastaly kvůli určitým „prasklinám“ v koučovacím vztahu – mezi koučem a koučovaným. Kritické momenty koučinku tak mohou mít i negativní dopad. Nicméně v našem výzkumném souboru takto hodnoceny nebyly. Zde nacházíme možná první nedostatek našeho výzkumu, a to v nepříliš přesném dotazování se našich respondentů na kritické momenty v koučování, co se negativních aspektů týče. Jsme si vědomi, že podrobnější doptávání se a naléhání na přesnější popisy těchto okamžiků v rámci koučovacího vztahu mohlo přinést bohatší materiál k prezentaci.

Z analýzy jednotlivých výpovědí jsme rozdělili kritické momenty, se kterými se koučově běžně v koučovací praxi setkávají, na dva typy. Kritické okamžiky nastávají na základě jednoho z uvedených důvodů:

- **uvědomění klienta,**
- **rozhovor na citlivé téma.**

Nyní se budeme věnovat limitům a nedostatkům této bakalářské práce. První limit této bakalářské práce jsme zmínili již výše v souvislosti s podrobnějšími popisy negativního prožívání kritických okamžiků v koučovacím vztahu. Tento limit by možná nenastal v případě, kdy by se našeho výzkumu zúčastnili i koučování klienti. Bylo by tak možné

získat podrobné popisy jednotlivých okamžiků, které v průběhu koučování nastaly, z pohledu klientů. Nicméně záměrem této bakalářské práce bylo poznání ze strany koučů, jejich sebereflexe a zkušenosti s kritickými momenty v koučování.

Vzhledem k tomu, že jsme se v našem výzkumném souboru zaměřovali na žitou zkušenost respondentů, bylo nutné zvolit kvalitativní design. Z tohoto důvodu si uvědomujeme, že výsledky našeho výzkumu nemůžeme zobecnit na celou populaci.

Za další nedostatek této práce považujeme počet koučů v našem výzkumném souboru, který činí celkem 10 respondentů. Domníváme se, že pokud by náš výzkum měl více participantů, měli bychom možnost získat rozsáhlejší materiál k analýze. I přestože v ideovém a technickém plánu výzkumu byl přibližný počet dopředu stanoven na 10 respondentů, je důležité si uvědomovat omezenost reprezentativnosti výsledků. Nicméně našim záměrem nebylo nacházet objektivní závěry či empirickou pravdu, ale naopak získat subjektivní výpovědi a porovnat je s již existujícími výsledky výzkumných studií a odbornou literaturou.

Za důležité ještě považujeme zmínit, že si uvědomujeme skutečnost vztahující se k výsledkům výzkumu, které mohou být ovlivněny naší prvotní zkušeností s uskutečněním kvalitativního výzkumu a s využitím výzkumné metody IPA (Interpretativní fenomenologické analýzy) při analýze dat.

Za velký přínos této práce považujeme možnost vyzkoušet si realizaci samotného výzkumu. Zejména jednotlivé rozhovory s kouči byly bohatou a cennou zkušeností do budoucna. Domníváme se, že teoretická část práce a subjektivní výpovědi koučů zaměřené na sebereflexi a kritické okamžiky v koučování mohou prohloubit informovanost a celkový zájem o koučování, ale také mohou poukázat na fakt, že koučování je možné chápat jako nástroj osobního rozvoje, osvojených dovedností, speciální formu vedeného rozhovoru, efektivní přístup jednání s lidmi nebo jako pomáhající profesi podobnou poradenským či psychoterapeutickým přístupům.

# 10 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sebereflexe koučů a jejich zkušeností s kritickými momenty v koučování. Cílem této práce bylo zmapovat a zjistit, jak koučové vnímají a hodnotí koučování svých klientů, jaké osobnostní dispozice jsou podle nich klíčové pro vykonávání povolání profesionálního kouče a jaká je osobní zkušenost koučů s kritickými okamžiky v koučování. Domníváme se, že se nám podařilo nalézt odpovědi na tyto výzkumné otázky.

Respondenti v souvislosti s otázkou vnímání a hodnocení koučování klientů nejčastěji volili výrazy jako **smysl, rozvoj, inspirace, radost, zpětná vazba a životní témata**. Koučování pro ně představuje smysluplnou, ale i různorodou práci, protože musejí individuálně reagovat na potřeby každého klienta. Koučové pomáhají klientům, aby se rozvíjeli, ale zároveň mají možnost i neustále rozvíjet sebe sama. Mnohdy jsou samotní klienti pro kouče inspirací. V koučování si zakládají na zpětné vazbě a stále se zajímají o své klienty. Koučování je pomáhající profesí, a proto koučové s klienty řeší různá životní témata, která jsou mnohdy nelehká. I přesto hodnotí koučování jako obohacující práci, která lidem do životů přináší motivaci a odhodlanost. Koučům ještě navíc radost, spokojenost, pocity pohody a naplnění.

Podle koučů by měl profesionální kouč disponovat zejména vhodnými **vlastnostmi, schopnostmi a vzděláním**. V kontextu vlastností se nejčastěji hovořilo o empatii, vnímavosti, objektivitě, zodpovědnosti, diskrétnosti a důvěryhodnosti. Kouč má být také zralou a vyrovnanou osobností. Mezi schopnosti, kterými by měl kouč disponovat, patří umění naslouchat, vést rozhovor, klást otázky, umět spolupracovat, reflektovat a navázat vztah s klientem. Důležité také je, aby kouč poskytl klientovi bezpečný prostor k otevření se a vyjádření se k potřebnému tématu a ve vztahu k němu si uměl vymezit hranice. Profesionální kouč musí absolvovat certifikovaný koučovací výcvik a získat potřebné vzdělání. I přesto by se prostřednictvím dalších kurzů a workshopů měl stále vzdělávat. Supervizi považovali koučové za další nedílnou součást koučování.

Z hlediska zkušeností koučů s kritickými momenty v koučování vyplynula dvě klíčová témata: **uvědomění klienta a rozhovor na citlivé téma**. Nejčastěji byl kritický moment kouči popisován jako uvědomění klienta, získání vhledu nebo také „aha moment“.

Jedná se o okamžiky překvapení, uklidnění a odložení stresu. Zkušenost koučů je taková, že tyto momenty v koučování přicházejí různě. Ve většině případů tyto momenty poznají na základě sdělení klienta, kdy jim přímo řeknou, jak zrovna uvažují nad danou problematikou a co si následně uvědomili. Kromě verbálního potvrzení jde také o nonverbální znaky. Vnímají, že tato uvědomění klientům dodají odvahu a víru v úspěch. Více jak polovina koučů podotkla, že k takovým momentům dochází pouze za předpokladu, že kouč odvedl svoji práci. Ve druhém případě byly tyto momenty popisovány v souvislosti s určitým bolestivým či traumatizujícím tématem. Jednalo se o téma, které bylo pro koučovaného klienta citlivé či nějakým způsobem nepříjemné. Nicméně většinou rozhovor na toto téma způsobil u klientů pocit úlevy či útěchy. Nedá se tedy říct, že by negativně ovlivnil průběh koučování, ba naopak. Tyto momenty byly kouči na základě výpovědí jejich klientů hodnoceny pozitivně.



# 11 SOUHRN

Bakalářská práce se zabývá sebereflexí a kritickými momenty koučinku z pohledu koučů.

Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol.

V první kapitole nalezneme obecné informace o koučování. Věnujeme se zde terminologii koučování, jeho podstatám a cílům, možnému dělení, přístupům a modelům koučinku. Definována je také osoba kouče, poté jsou popsány systémy vzdělávání a certifikace koučů a v závěru kapitoly se zaměřujeme na využití koučinku v jeho širší perspektivě.

Druhá kapitola se věnuje faktorům účinnosti, které v procesu koučování hrají významnou roli. Jsou zde vymezeny faktory účinnosti na straně kouče i koučovaného, jejich vzájemný vztah a definice zakázky a cílů.

Třetí kapitola se v kontextu tématu bakalářské práce věnuje kritickým momentům v koučování a sebereflexi koučů.

V poslední, čtvrté kapitole, je prostor věnován relevantním výzkumným studiím vztahujícím se ke kritickým momentům koučinku.

Na základě uvedených teoretických východisek a studií pojících se k danému tématu jsme pro náš výzkum zvolili kvalitativní přístup. Hlavním cílem práce bylo zmapovat a zjistit, jak koučové vnímají a hodnotí koučování svých klientů, jaké osobnostní dispozice jsou podle nich klíčové pro vykonávání povolání profesionálního kouče a jaká je osobní zkušenost koučů s kritickými okamžiky v koučování.

Náš výzkumný soubor tvořilo 10 respondentů, z toho 5 mužů a 5 žen středního věku, kteří působí jako koučové v regionech napříč Českou republikou. Výzkumný soubor byl zvolen na základě záměrného účelového výběru a metody sněhové koule. Stanoveným kritériem výběru respondentů pro výzkum bylo, aby se jednalo o osobu vykonávající povolání kouče s praxí alespoň 2 roky. Jako metodu sběru dat jsme zvolili polostrukturované interview. Rozhovor byl rozdělen do 4 oblastí obsahující 18 otevřených otázek a byl nahráván na audio zařízení. Informovaný souhlas s dobrovolnou účastí ve výzkumu zazněl přímo v audionahrávce. Sběr dat začal v říjnu 2019 a skončil v únoru 2020. Všechny

informace o respondentech jsou v našem výzkumném souboru zcela anonymní. V souvislosti s povahou našeho výzkumu jsme jako metodu zpracování dat vybrali interpretativní fenomenologickou analýzu (IPA).

Na základě výsledků výzkumu jsme odpověděli na stanovené výzkumné otázky. Již při realizaci rozhovorů a následnému analyzování dat vyplynulo, že jsou si klíčová témata ve výpovědích koučů velmi podobná a prolínají se. Výsledky ukázaly, že koučové v souvislosti s otázkou, jak vnímají a hodnotí koučování svých klientů, nejčastěji hovořili o tématech jako smysl, rozvoj, inspirace, radost, zpětná vazba a životní témata. Vhodné osobnostní kompetence kouče se dají posoudit na základě vlastností, schopností a příslušného vzdělání, přičemž ne každý člověk je uzpůsobený být kouč. Využívání supervize je nedílnou součástí koučování. Dále výsledky potvrdily, že kritické momenty koučinku významně ovlivňují celý koučovací proces (De Hann & Niess, 2012). Tyto momenty nastávají při uvědomění klienta nebo v případě, že se rozhovor týká pro koučovaného citlivého tématu. Přestože se jedná o kritické okamžiky v koučování, byly kouči hodnoceny pozitivně, neboť jsou nositeli posunu či změny. Nepotvrdilo se, že by kritické okamžiky nastaly kvůli možným „prasklinám“ uvnitř koučovacího vztahu – mezi koučem a koučovaným (Day et al., 2008).

Mezi hlavní nedostatky této práce řadíme nepříliš podrobné popisy týkající se negativního prožívání kritických okamžiků v koučovacím vztahu z pohledu koučů. Dalším možným nedostatkem byla první zkušenost s realizací kvalitativního výzkumu a s analýzou dat pomocí výzkumné metody IPA. Také se domníváme, že pokud by náš výzkum tvořilo více respondentů, získali bychom bohatší materiál k analýze.

Za přínos této práce označujeme zkušenost s realizací kvalitativního výzkumu zaměřenou na problematiku koučování. Doufáme, že námi předložené poznatky poukazují na rozmanitost koučování a na jeho využitelnost vztahující se do všech oblastí lidského života.

# LITERATURA

1. APAS / Akademie osobního rozvoje. (2017). *Co je to sebereflexe*. Získáno 12. února 2020 z <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/>.
2. Autorů, S. K. (2008). *Velký slovník cizích slov*. Ludgeřovice: Pali.
3. Bahbouh, R. (2009). *Pohádka o ztracené krajině: psychologie sebekoučování*. Praha: Qed Group.
4. Berg, I. K., & Szabo, P. (2005). *Brief coaching for lasting solutions*. New York: WW Norton & Company.
5. Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
6. Birch, P. (2005). *Koučování*. Brno: CP Books.
7. Bluckert, P. (2008). *Coaching Supervision: An Article by Peter Bluckert*. Leeds: PB Coaching.
8. Bluckert, P. (2006). *Psychological Dimensions Of Executive Coaching. Coaching in practice series*. London: McGraw-Hill Education.
9. Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. (1. vyd.). Praha: Grada.
10. Crkalová, A., & Riethof, N. (2012). *Průvodce světem koučování a osobnosti typologie. Inspirace pro praxi*. Praha: Management Press.
11. Česká asociace koučů. (2008). *Etický kodex České asociace koučů*. Získáno 15. listopadu 2019 z <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>.
12. Čihounková, J. (2011). *Koučování – Moderní metoda vedení a rozvoje lidí*. Brno: VFU.
13. Daňková, M. (2015). *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada.
14. Day, A., De Haan, E., Sills, C., Bertie, C., & Blass, E. (2008). Coaches' experience of critical moments in the coaching. *International Coaching Psychology Review*, 3(3), 207-218. Získáno 30. ledna 2020 z [https://www.researchgate.net/publication/242580133\\_Critical\\_Moments\\_in\\_the\\_Coaching\\_Relationship\\_Does\\_Supervision\\_Help](https://www.researchgate.net/publication/242580133_Critical_Moments_in_the_Coaching_Relationship_Does_Supervision_Help).
15. Dacey, J. S., & Lennon, K. H. (2000). *Kreativita: souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů*. Praha: Grada Publishing.
16. de Haan, E., Bertie, C., Day, A., & Sills, C. (2010). Critical moments of clients and coaches: A direct-comparison study. *International Coaching Psychology*

- Review*, 5(2), 109-128. Získáno 4. února 2020 z <http://www.erikdehaan.com/critical-moments-of-clients-and-coaches/>.
17. 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.
  18. de Haan, E., & Niess, Ch. (2012). Critical moments in a coaching case study: illustration of a process research model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 198–224. doi: 10.1037/a0029546
  19. Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848. doi: 10.1177/0149206305279599.
  20. Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1, 23-36. Získáno 13. února z <https://core.ac.uk/download/pdf/18277709.pdf>.
  21. Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
  22. Gallwey, W. Timothy. (2008). *The Inner Game of Tennis: the Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. New York: Random House Trade Paperbacks.
  23. Grant, A. M. (2012). An Integrated model of goal-focused coaching: An evidencebased Framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*. 7 (2), 146-165. Získáno 1. března 2020 z <https://www.semanticscholar.org/paper/An-integrated-model-of-goal-focused-coaching%3A-An-Grant/00082707b5aba833dfff67ff4d8d2370687ad21f>.
  24. Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: a comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125-167. Získáno 29. února 2020 z <http://www.jonathanpassmore.com/resources/The%20State%20of%20Play%20in%20Coaching%20Today-%202010%20PDF.pdf>.
  25. Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.
  26. Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník*. (3. vyd). Praha: Portál.
  27. Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing.

28. ICF ČR / International Coach Federation Czech Republic. (2008). *Etický kodex*. Získáno 6. listopadu 2019 z <http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/kdo-je-icf-kouc/eticky-kodexicf-kouce.html>.
29. Koučink portál. Škopková, J. (Ed.). (2017). Norbert Riethof o změnách v etickém kodexu EMCC. Získáno 12. prosince 2019 z <http://www.koucinkportal.cz/norbert-riethof-zmenach-etickem-kodexu-emcc/>
30. Koubek, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů – personalistika*. Praha: Management Press.
31. Kounios, J., & Beeman, M. (2015). *The Eureka factor: Creative insights and the brain*. New York: Random House.
32. McKenna, D. D., Davis, S. L. (2009). Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Occupational Psychology*. 2 (3): 244-260. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
33. Murphy, S.A. (2005). Recourse to executive coaching: The mediating role of human resources. In Berry, R.M., Ashby, J.S., Gnilka, P.B., & Matheny, K.B. (2011). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: coaches' perceptions of the role of working alliance in problem resolution. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (4), 243-253. doi: 10.1037/a0026735.
34. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
35. Náhlovský, P., & Suchý, J. (2012). *Životní koučování a sebekoučování*. Praha: Grada Publishing as.
36. Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing.
37. 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), 145-161. Získáno 26. února 2020 z <http://www.jonathanpassmore.com/resources/Super-vision,%20extra-vision%20or%20blind%20faith%20Grounded%20theory%20study%20of%20coaching%20supervision.pdf>.
38. Roubal, J. (2010). Gestalt terapie. *Současná psychoterapie*, 164-194.
39. Říháček, T., Čermák, I., Hytych, R. a kol. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita
40. Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry. Získáno 20. listopadu 2019 z

<http://leadingchangenetwork.org/wp-content/uploads/2013/09/Structuring-and-Understanding-the-Coaching-Industry.pdf>

41. Shen, W., Yuan, Y., Liu, C., & Luo, J. (2016). In search of the 'Aha!' experience: Elucidating the emotionality of insight problem-solving. *British Journal of Psychology*, 107(2), 281-298. doi: 10.1111/bjop.12142.
42. Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií. Nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada.
43. Spinelli, E. Coaching and Therapy: similarities and divergences. *International Coaching Psychology Review*. 2008, vol. 3, no. 3, pp. 241 – 249. Získáno 3. března 2020 z [https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/ICPR%204\\_2.pdf](https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/ICPR%204_2.pdf).
44. Stacke, É. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada.
45. Stober, D. R., & Grant, A. M. (Eds.). (2010). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Son.
46. Suchý, J., & Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing as.
47. Van Zyl, L., E., Stander, M.W., Odendaal. A. (2016). *Coaching Psychology: Metatheoretical perspectives and applications in multicultural contexts*. Switzerland: Springer.
48. Whitmore, J. (2014). *Koučování – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování. (3. vyd.)* Praha: Management Press.
49. Whybrow, A. (2008). Coaching psychology: coming of age? *International Coaching Psychology Review*, 3, 227-240. doi: 10.1007/978-3-319-31012-1.
50. Wood, D. (2012). *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha: L. Pejchal.
51. Zatloukal, L., & Vítek, P. (2016). *Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál.
52. Zatloukal, L., & Vítek, P. (2014). *Reteaming–koučování zaměřené na řešení*. Olomouc: Univerzita Palackého.

# PŘÍLOHY

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

1. Abstrakt bakalářské práce v českém jazyce
2. Abstrakt bakalářské práce v anglickém jazyce
3. Struktura rozhovoru
4. Ukázka interview respondenta
5. Ukázka kódování a transkriptu rozhovoru

## **Příloha č. 1.: Abstrakt bakalářské práce v českém jazyce**

### **ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Název práce:** Sebereflexe a kritické momenty koučinku z pohledu koučů

**Autor práce:** Michaela Křepelová

**Vedoucí práce:** PhDr. Matuš Šucha, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 77, 126 140

**Počet příloh:** 5

**Počet titulů použité literatury:** 52

**Abstrakt:** Tato bakalářská práce se zaměřuje na sebereflexi koučů a kritické momenty koučinku z pohledu koučů. V rámci této práce jsme zkoumali, jak koučové reflektují koučování svých klientů, jaké osobnostní kompetence jsou podle nich důležité k vykonávání profese kouče a jaká je zkušenost koučů s kritickými momenty v koučování. V teoretické části je nejprve vymezen pojem koučování, jeho podstaty, cíle, dělení, přístupy a modely koučinku. Dále je popsána osoba kouče, systémy vzdělávání, certifikace, využití koučinku a faktory účinnosti v procesu koučování. Další kapitoly jsou věnovány již samotným kritickým okamžikům v koučování, sebereflexi koučů a relevantním výzkumným studiím souvisejícím s názvem práce. Praktickou část tvoří kvalitativní výzkum, kterého se zúčastnilo 10 koučů a kteří byli získáni prostřednictvím záměrného účelového výběru a metody sněhové koule. Ke sběru dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Na základě analýzy výsledky ukazují, že koučování je rozvojovým nástrojem založeným na zpětné vazbě. Pro kouče představuje zdroj inspirace, smyslu a radosti. Dále předkládají vhodné osobnostní kompetence kouče důležité pro vykonávání této profese. V souvislosti s kritickými okamžiky v koučování výsledky identifikovaly dvě ústřední témata, se kterými se koučové v rámci koučování klientů setkávají. Ačkoliv se jedná o kritické momenty, koučové je hodnotí pozitivně, neboť v koučování zprostředkovávají změnu a posun.

**Klíčová slova:** koučování; sebereflexe; kouč; kritické momenty koučinku; supervize



## **Příloha č. 2.: Abstrakt bakalářské práce v anglickém jazyce**

### **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Self-reflection and critical moments in coaching from the perspective of coaches

**Author:** Michaela Křepelová

**Supervisor:** PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 77, 126 140

**Number of appendices:** 5

**Number of references:** 52

**Abstract:** This bachelor thesis focuses on self-reflection of coaches and critical moments in coaching from the perspective of coaches. In this work, we examined how coaches reflect coaching of their clients, which personal qualifications are crucial for this profession according to them and if they have any experience with critical moments in coaching. The theoretical part defines the concept of coaching, its nature, goals, division, approaches and models of coaching. The following describes the coach as a person, training systems, certification, use of coaching and efficiency factors in the coaching process. The next chapters are marked with critical moments in coaching, coach self-reflection and relevant research study. The practical part consists of qualitative research which is attended by 10 coaches. A semi-structured interview was chosen for data collection. Results of analysis shows that coaching is a development tool based on feedback. For the coach, it is a source of inspiration, meaning and joy. Furthermore, they present suitable personal competencies of the coach important for the practice of this profession. In connection with critical moments in coaching, the results have identified two central topics that coaches face in coaching clients. Although these are critical moments, coaches evaluate them positively as they mediate change and shift in coaching.

**Key words:** coaching; self-reflection; critical moments in coaching; coaches; supervision

## **Příloha č. 3: Struktura rozhovoru**

### **SEZNÁMENÍ NA ÚVOD**

1. Co Vás přivedlo ke koučinku?
2. Jak dlouho se koučování věnujete?
3. Jaká je Vaše profese a Vaše vzdělání v koučinku?
4. Jakému typu koučování se věnujete?
5. Mohl/a byste charakterizovat klienty, které nejčastěji koučujete?
  - Věková kategorie,
  - poměr mužů a žen,
  - profese.

### **PROFIL KOUČE**

6. Jaké vlastnosti nebo dovednosti by podle Vás měl mít dobrý kouč?
7. Hraje podle Vás v procesu koučování nějakou roli osobnost kouče?
8. Jaký by měl být vztah mezi koučem a koučovaným?

### **KRITICKÉ MOMENTY**

9. Jaká je Vaše osobní zkušenost s kritickými momenty v koučování?
10. Byly pro Vás tyto momenty něčím charakteristické? Kdy k nim došlo?
11. Ovlivnily tyto momenty pozitivně nebo negativně Vaše budoucí sezení s klientem?

### **SEBEREFLEXE**

12. Jak hodnotíte svou práci s klienty?
13. Jak poznáte, že Vaše sezení s klientem bylo úspěšné?
14. Kolik sezení obvykle máte s jedním klientem?
15. Jaká je Vaše sebereflexe?
16. Setkáváte se se supervizorem?
17. Jakou váhu důležitosti přikládáte supervizi?

### **ZÁVĚR**

18. Chtěl/a byste na závěr ještě něco doplnit?

## **Příloha č. 4: Ukázka interview respondenta**

**Výzkumník: Jaká je Vaše osobní zkušenost s kritickými momenty v koučování? Můžete mi tyto momenty podrobněji popsat?**

**Respondent (R6):** Klient zažívá okamžiky překvapení, že si najde odpověď v sobě. Okamžiky uklidnění a odložení stresu... prostě na konci koučovacího sezení je koučovaný ve stavu flow. Rozhodně si nemyslím, že to je moje zásluha a úžasný efekt mé práce. Nicméně vidím, že klient je ochotný vnímat moje otázky tak, aby nad tím přemýšlel bez toho, aniž by si tam hned vsazoval proč to nejde... a v okamžiku kdy on se přeblikne do takového módu, pustím si fantazii, jsem otevřený všemu, tak najednou dojde k takovému prozření, že vlastně to, co vnímá jako problém, se stává pouze výzvou nebo cílem... ani ne překážkou, protože to co on vnímá jako tíhu se rozplyne pouze do atributu toho cíle, co je třeba naplnit.

**Výzkumník: Byly pro Vás tyto momenty něčím charakteristické? Kdy k nim došlo?**

**Respondent (R6):** On řekne takové to americké „wow“, rozostření zorniček, jeden klient si zatleskal. Na prvním sezení se mi to nestává. Většinou až od druhého, třetího setkání. Většinou to je až od okamžiku, kdy se ptám, co se stalo od našeho prvního setkání.

**Výzkumník: Ovlivnily tyto momenty pozitivně nebo negativně Vaše budoucí sezení s klienty?**

**Respondent (R6):** Jsou to silné momenty a určitě ovlivňují další způsob práce s tím klientem. Nicméně nikdy mě nenapadlo uvažovat nad tím, že by to ovlivnilo negativně. Pokud ten člověk něco objeví, je to vždy pozitivní... vždy se ptám na jeho zdroje, sny, silné stránky, pracuji vesměs s pozitivní psychologií, je to posilující. Nemám zkušenost s tím, že by to ovlivnilo špatně... i bolestivá témata, situace, něco s čím v tuhle chvíli nemůžu nic dělat, to uvědomění, může být osvobozující.

## Příloha č. 5: Ukázka kódování a transkriptu rozhovoru

Poznámky		Téma
<p>umět naslouchat</p> <p>empatie, vcítit se</p> <p>dát prostor klientovi a nechat ho otevřít</p> <p>logika, struktura rozhovoru</p> <p>vnímavý, citlivý na klienta</p> <p>vzdělání, rozvoj</p>	<p><i>Jaké vlastnosti nebo dovednosti by podle Vás měl mít dobrý kouč?</i></p> <p>První, co mě napadá, tak je umění naslouchat, pak empatie... vcítit se do klienta, dát mu prostor... pokud se ten klient umí vyjadřovat, tak většinou nechám toho klienta hodně mluvit. Hlavně na první schůzce, aby se otevřel... aby uměl i logicky přemýšlet, strukturovat ten rozhovor, to sezení, aby to mělo nějaký vývoj, aby vnímal, že ten člověk potřebuje nějaký věci zrekapitulovat, vcítit, kdy je ten člověk unavený, na chvíli přerušit, vyvětrat, vnímat energeticky jak ten člověk na tom v tu chvíli je. Měl by být vnímavý vůči klientovi, citlivej, umět logicky strukturovat rozhovor a vcítit potřeby toho klienta. Celoživotně se vzdělávat a pracovat sám na sobě.</p>	<p><i>Profil kouče</i></p>
<p>traumatizující vzpomínka</p> <p>fyziologický projev</p>	<p><i>Jaká je Vaše osobní zkušenost s kritickými momenty v koučování?</i></p> <p>Kritický moment pro mě je, když se s klienty vracím ve vzpomínkách do situace, která pro mě byla velmi traumatizující. Tak, no stalo se mi s paní, že se rozklepala, dostala zimnici, fyzicky se jí udělalo špatně, tak jsem ji zakryla dekou, držela za ruku, dopovídaly jsem si... když se ten člověk vrací ve vzpomínce do nějakého traumatu,</p>	<p><i>Kritické momenty v koučování</i></p>

změna zážitku	minulosti, může nastat fyzický projev, třes, nervozita. Snažíme se přepsat ten zážitek.	
náplň, učení se  průběžná příprava  vidět pokroky, sdílet úspěchy radost z práce a motivace  rozvoj, smysl	<p><i>Jak hodnotíte svou práci s klienty?</i></p> <p>Mě to hodně naplňuje, musím říct, že se od těch klientů i hodně učím. Určitě je to každopádně zkušenost i pro mě. Vždycky je to poměrně pro mě časově náročný, protože se snažím na každého klienta připravit... není to jen ta doba o tom sezení, o té jeden a půl hodině, ale snažím se připravovat i mimo, snažím se na něho nacítit, nevypínám, ale přemýšlím o tom člověku, co mu doporučit, co mu poradit, pak jsme v mailové korespondenci, ale ty lidi mají nějaké pokroky, vnímám je u nich, sdílíme ty úspěchy, takže to je to, co mě na té práci baví, dobíjí a motivuje ke změnám u mě samotný.</p> <p>Vidím, jak ty lidi pracují na sobě, tak to rozhýbe i mě v mnoha oblastech... mně vyhovuje to setkávání s těma lidma, dává mně to něco, snažím se v té oblasti vzdělávat, vždy je co objevovat a co se naučit... nikdy to nekončí, což mi je hodně příjemný, nemám ráda strnulou práci, tohle má náboj, nějaký smysl.</p>	Sebereflexe