

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

František Vostál

Koučování v rámci osobního rozvoje obchodníků

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2019

BACHELOR THESIS

Frantisek Vostal

Coaching within the Personal Progress of Salesman

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jindra Stribrska, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

František Vostál

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Jindře Stříbrské, Ph.D. za odborné vedení při vypracování bakalářské práce, za pečlivé posouzení, podnětné připomínky a metodické rady, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracování.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou koučování u obchodníků. V prvních třech kapitolách práce je podán přehled hlavních témat. Vymezena je komunikace a její význam v profesi obchodníka i v rámci koučování. Pojednáno je o přínosu koučování pro profesní a osobnostní růst, blíže je přiblíženo koučování v profesi obchodníka. V praktické části je popsán výzkum, jehož cílem bylo zjistit, v čem spočívá přínos a úskalí koučování pro obchodníky. Výzkum byl koncipován jako kvalitativní. Probandy bylo deset obchodníků působících ve firmě, která disponuje interním koučem. S probandy byly vedeny polostrukturované rozhovory, které byly analyzovány pomocí zakotvené teorie. Navržená teorie přináší zodpovězení výzkumných otázek, poukazuje na přínos a úskalí koučování. Součástí práce je soubor doporučení pro zlepšení praxe koučování ve vybrané firmě.

Klíčové pojmy:

Firma, komunikace, kouč, koučování, obchodník, osobnostní růst, profesní růst, zákazník.

Anotation

The bachelor thesis deals with issues of coaching with salesmen. The first three chapters of the thesis give an overview of the main topics. Communication is defined and its importance in the profession of salesmen as well as in coaching. It is discussed about the benefits of coaching for professional and personality growth, closer to coaching in the salesman's profession. The practical part describes research aimed at finding out what the benefits and pitfalls of coaching are for salesmen. Research was conceived as qualitative. Probands were the salesmen in the company with an internal coach. Semi-structured interviews were conducted with probands, which were analyzed using an grounded theory. The proposed theory provides answers to research questions, highlighting the benefits and pitfalls of coaching. Part of the thesis is a set of recommendations for improving the practice of coaching in a selected company.

Key words:

Coach, coaching, communication, company, customer, personal growth, professional growth, salesman.

Obsah

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 KOMUNIKACE JAKO VÝCHODISKO KOUČOVÁNÍ.....	10
1.1 Základní vymezení komunikace	10
1.2 Využívání verbální a neverbální komunikace v koučování.....	11
1.3 Významné aspekty komunikace v koučování.....	13
2 KOUČOVÁNÍ JAKO CESTA K PROFESNÍMU A OSOBNOSTNÍMU RŮSTU.....	16
2.1 Základní atributy koučování	16
2.2 Přínos koučování pro osobnostní růst	19
2.3 Přínos koučování pro profesní růst	21
3 OBCHODNÍK V PROCESU KOUČOVÁNÍ	24
3.1 Stanovení cíle koučování a cesta k němu.....	24
3.2 Faktory ovlivňující proces koučování	27
3.3 Přínosy a limity koučování pro profesi obchodníka	29
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	34
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky	34
4.2 Metodologie výzkumu.....	34
4.3 Charakteristika výzkumného souboru	37
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	39
5.1 Vytvořené kategorie kódů.....	39
5.2 Kauzalita vytvořených kategorií a podkategorií.....	45
5.3 Výstup analýzy dat	47
6 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ.....	49
7 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY KOUČOVÁNÍ.....	54
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	59
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	62
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Koučování se stává v poslední době stále více oblíbenější a své využití nachází nejen v oblasti podnikání či managementu, ale i v rovině osobní. Kouče tak dnes již nemají pouze sportovci nebo manažeři, ale též lidé z jiných profesí, koučuje se ve školách nebo v partnerských vztazích.

Poměrně masivní rozšíření koučování však ještě neznamená, že jsou lidé s tímto fenoménem dostatečně obeznámeni, že vědí, kdy je vhodné koučování užít a zcela jistě ani každý kouč nenaplnuje požadavky kladené na tuto profesi. Neodborné koučování může vést ke snižování jeho přínosu pro osobní nebo pracovní život. Nalézt vhodného kouče, s nímž si klient rozumí a kterému může důvěřovat, je tak velkou výhodou, nicméně tou největší je odvaha odhodlat se vstoupit do koučovacího procesu, otevřít se vzájemné spolupráci, často i za cenu odhalení rysů a charakteristik osobnosti, před nimiž klient po dlouhá léta utíkal, neboť se jevíly příliš obtížné ke změně. Cílem koučování ovšem není změna jako taková. Koučink není léčebnou technikou, ani drilem, kterým pracovník zvýší svůj výkon. Je cestou sebepoznání a osobního růstu, který z hlediska pracovní oblasti nemusí vždy znamenat výstup v hierarchii firmy. Popsat koučování tak není snadné, neboť je záležitostí vysoce individuální.

Ze zájmu o danou problematiku, ale též z důvodů praktických, se bakalářská práce zabývá tématem koučování, se zřetelem ke koučování obchodníků. Cílem bakalářské práce je přiblížit metodu koučování jako nástroje osobnostního a profesního růstu, s využitím teoretických poznatků analyzovat tým obchodníků ve firmě IP Polná Izolace, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení v oblasti rozvoje obchodníků, a to prostřednictvím koučování.

V první kapitole práce je nejprve popsána oblast komunikace jako důležitého nástroje koučů v jejich práci. Uvedeny jsou možnosti využívání verbální a neverbální komunikace v koučovacím procesu. Druhá kapitola práce pojednává o koučování. Zmíněny jsou definice koučování, jeho hlavní atributy a možnosti jeho užívání v rámci osobnostního a profesního rozvoje člověka. Třetí kapitola bakalářské práce již detailněji cílí na využívání koučování v profesi obchodníka. Nejprve je charakterizován koučovací proces a faktory, které jej ovlivňují. V závěru kapitoly jsou uvedeny také hlavní zásady, které je vhodné v rámci prodejního koučování dodržovat.

Při reflexi teoretických poznatků je vycházeno z dostupné české i zahraniční literatury zaměřené na koučování. Cenné je v tomto ohledu bezesporu dílo zakladatele koučování J. Whitmorea, kdy je vycházeno z jeho publikace *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. Nevšední vhled do problematiky koučování přináší M. Cipro, svojí profesí původně psychoanalytik, který se však v současné době také významně zabývá právě koučováním. Jeho kniha *Psychoanalytické koučování* zkoumá koučování z širšího hlediska, upozorňuje na jevy na straně osobnosti obou aktérů koučování, tj. kouče a koučovaného, které mohou celý tento proces facilitovat, nebo naopak zcela mařit. Vycházeno je též ze zdrojů dostupných na internetu, konkrétně se jedná o odborníky, kteří se koučováním živí a koučují ve firmách, případně nabízejí školení koučů.

Na teoretická východiska je navázáno popisem realizovaného vlastního výzkumného šetření, jehož cílem bylo zjistit, v čem spočívá přínos a úskalí koučování pro obchodníky. Výzkum byl koncipován jako kvalitativní. Probandy bylo deset obchodníků vybrané firmy. Data byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů, k analýze dat byla užita zakotvená teorie.

Zjištěné výsledky jsou v šesté kapitole práce vztaženy k formulovaným výzkumným otázkám, komparovány jsou s teoretickými východisky. Součástí práce je též doporučení pro zvýšení efektivity koučování ve vybrané firmě. Hlavní zjištění výzkumu jsou shrnuta v závěru práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE JAKO VÝCHODISKO KOUČOVÁNÍ

V první kapitole práce se zabýváme komunikací, neboť ta je hlavním pracovním nástrojem kouče. Do oblasti komunikace patří i její neverbální složka. Pokud je kouč schopen detekovat neverbální signály klienta, dokáže jej lépe pochopit, porozumět případnému odporu nebo stagnaci v procesu koučování. S užitím verbální komunikace pak může klienta vhodně motivovat, ale též jej s využitím hlavních koučovacích technik provázet na cestě ke stanovenému cíli. V rámci první kapitoly tak podáváme základní charakteristiku komunikace a v jejím závěru se zaměřujeme na její atributy, které se jeví jako klíčové při koučování.

1.1 Základní vymezení komunikace

Výraz komunikace pochází z latinského slova *communicare*, které je překládáno jako oznamovat, s někým se radit, svěřovat se. V obecné rovině rozumíme komunikací „*přenos sdělení od původce k příjemci*.“ Původcem je osoba (nicméně jednat se může např. i o živočicha, který komunikuje neverbálně – výrazem, postojem těla apod.), pro kterou se užívá také označení komunikátor, příjemce je následně komunikantem. Komunikace plní v životě člověka mnoho funkcí, přičemž jednou z nejdůležitějších je funkce socializační¹: právě prostřednictvím komunikace je dítě uváděno do společnosti, komunikace je prostředkem, jak se dorozumět s druhými lidmi, dosahovat svých cílů apod.

Společné sdílení je aspektem, který je podle Plamínka pro komunikaci charakteristický, který však bývá často nepochopen či nahrazován jinými. Podle autora není cílem komunikace něco druhému sdělit – cílem je přiblížení. V praxi však užívání komunikace vede k zcela jiným výsledkům: je zdrojem nedorozumění, způsobem, jak s druhým manipulovat.²

¹ LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008, s. 8. ISBN 978-80-7399-466-2.

² PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 10. ISBN 978-80-247-4484-1.

Jak vysvětluje Brewer, komunikace není vždy kongruentní s tím, co chce komunikátor sdělit (jak bude dále v textu vysvětleno, problematická bývá též inkongruence mezi verbální a neverbální složkou komunikace). Lidé se snaží komunikovat způsobem, který je konzistentní s tím, jak vnímají svět, prožívají jej, a též s ohledem na to, o jaký cíl prostřednictvím komunikace usilují. Velmi často však tímto způsobem nekomunikují, aniž by si to ovšem sami uvědomovali. Skutečný výsledek závisí na tom, z jaké perspektivy jedinec na situaci nahlíží, je ovlivněna jeho hodnotami, zájmy, potřebami. Roli však hraje i vzájemný vztah mezi komunikátorem a komunikantem, k čemuž lze přiřadit také komunikační schopnosti (verbální i neverbální) a interpretaci sdělení.³

Pro porozumění složitosti komunikace, vrstev, které ji tvoří, nabízí Plamínek úsloví, s nímž se lze setkat u lektorů komunikace: „*slova představují rozumovou složku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu.*“ Autor vysvětluje, že verbální složka komunikace je spjata s racionálním sdělením. City a emoce se odrážejí v tom, jak určitý výrok proneseme. Byť se můžeme snažit v komunikaci skrýt náš vztah k adresátovi sdělení, tělo, pokud se jedinec v tomto ohledu výrazněji nekontroluje, prozradí, jaký postoj vůči dotyčnému zaujímáme, jaké emoce k němu prožíváme apod. Slova tak mají mnohem menší význam, než je jim často přisuzován. V případě, že se nacházejí tyto složky komunikace v rozporu, je vhodné přiklonit se k významu sdělovaném řečí těla, tj. neverbální komunikací.⁴

Dále v textu se zaměříme na popis hlavních znaků verbální a neverbální komunikace, včetně toho, jak spolu tyto složky komunikace souvisejí či jak je lze vhodně rozvíjet.

1.2 Využívání verbální a neverbální komunikace v koučování

Verbální komunikace je specificky lidskou formou komunikace. Její podstata spočívá v předávání verbálních sdělení. Verbální komunikace může mít mnoho podob: jmenovat lze komunikaci individuální nebo sociální, formální, obsahovou, spontánní, dodržující normy, mluvenou, psanou.⁵

³ BREWER, A. M. *Leadership, Coaching and Followership: An Important Equation*. Dordrecht: Springer, 2014, s. 130. ISBN 978-94-007-7462-9.

⁴ PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 43-44. ISBN 978-80-247-4484-1.

⁵ JANOUŠEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada, 2015, s. 10-11. ISBN 978-80-247-4295-3.

Neverbální složka je užívána souběžně s verbální. Jak uvádí Jiřincová, z často citovaného výzkumu A. Mehrabiana vyplynulo, že přibližně jen 7 % informací získáváme z komunikace verbální. Ucelený soubor neverbálních informací pak člověku napomáhá porozumět tomu, co je skutečně komunikátorem sdělováno. Je zapotřebí všimnout si jeho postoje, gest, mimiky, pohledů, doteků, hlasitosti a rychlosti řeči, ale i vzezření (stylu oblékání apod.). Na rozdíl od verbální komunikace není neverbální sdělení abstraktní, pojmové, ale reflektuje pocity a emoční stavy jedince. Bylo též prokázáno, že nejsou-li obě složky v kongruenci, mnohem častěji se člověk přikloní k tomu, co je sdělováno neverbálně.⁶

Z hlediska společenského postavení komunikátora (ale i komunikanta), emocí, které jsou v komunikaci obsaženy, množství komunikace či délky jejího trvání lze podle Vymětala rozlišit několik rovin komunikace. Jedná se např. o rovinu racionální, v níž je využívána zejména rozumová složka komunikace, emocionální (podává informace o komunikátorovi), formální (plánovaná – např. v rámci přijímacího rozhovoru), neformální (mezi osobami blízkými). Lze rozlišit i komunikační styly – např. konvenční, užívaný při společenských událostech, konverzační, který napomáhá vzniku a rozvoji vztahů, operativní (řešení problémů, kdy je důležitý zejména obsah komunikace), vyjednávací (cílem je dosažení shody), osobní (vedoucí k expresi vlastních pocitů, názorů, postojů apod.).⁷

Z tohoto výčtu je zřejmé, že komunikace může být užita k různým účelům a je též modifikována v závislosti na situaci, v níž se jedinec nachází. Chce-li jedinec komunikaci efektivně užívat a dosahovat prostřednictvím ní určitých cílů, měl by být dobře s těmito rozdíly obeznámen. Jednou z cest, jak zvládnout umění komunikace, je i koučování, kterým se v práci zabýváme. Haberleitner, Deistler a Ungvari uvádějí, že „*koučování učí komunikační disciplíně a účelné praxi*.“⁸ K tomuto lze podotknout, že cílem koučování může být zlepšení se v technice komunikace, nicméně sám koučovaný zcela přirozeně v procesu koučování rozpoznává, jaké formy a způsoby komunikace jsou efektivní, jak jednotlivé komunikační styly na druhého působí, jaký zisk lze při volbě

⁶ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010., s. 96. ISBN 978-80-247-1708-1.

⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁸ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2007, s. 15. ISBN 978-80-247-2654-0.

určitých slov či gest, výrazu tváře dosáhnout. Zároveň v procesu koučování dochází ke sladování verbální a neverbální komunikace, kdy kouč může koučovanému poskytnout v tomto ohledu cennou zpětnou vazbu.

Nabízí se otázka, jak komunikuje sám kouč. Podle Suchého a Náhlovského by se měl kouč řídit následujícími zásadami: mluvit pomalu, zřetelně, stručně, k věci, pokud možno názorně. Je vhodné vyhnout se užívání cizích výrazů, naopak doporučováno je uvádět praktické příklady, které mohou být z oblasti pracovní i osobní. Žádoucí je začleňovat do rozhovoru řečnické otázky, které aktivizují koučovaného. Pokud ten na ně neodpoví, využije odpovědi na ně kouč, který následně vede rozhovor požadovaným směrem. Vtahování do hovoru koučovaného lze zajistit také otázkami na to, jaké poučení z probíraných situací, jevů vyplývá, neboť tato reflexe bývá počátkem změny, o kterou pochopitelně kouč u koučovaného usiluje. Verbální i neverbální složku komunikace by měl mít kouč pevně pod kontrolou. Důležitá je citlivost, vyladěnost na kouče. Ke zvýšení kvality vzájemného vztahu slouží humor, omluva v případě, kdy kouč způsobí necitlivý výpad do soukromí koučovaného apod. Důležitá je podle autorů také tzv. komunikační rovnováha, což v praxi znamená, že si jsou kouč i koučovaný rovni, nenadřazují se jeden nad druhého (vhodné není např. poučování), respektují se. Rovnováha také nastává, pakliže kouč není tím, kdo mluví především – jeho řeč by měla tvořit přibližně 30 % hodiny koučování.⁹

1.3 Významné aspekty komunikace v koučování

Stafford se zabývá tím, proč je komunikace v koučování významná. Komunikace plní v procesu koučování mnoho funkcí: kouč může koučovaného předávat informace, své znalosti i zkušenosti, což je nástrojem k posílení sebedůvěry, rozvoji kompetencí apod. Komunikace také slouží k motivaci klienta ke změně, může být užita i k určitému přesvědčování, pochopitelně nikoliv formou manipulace. Komunikace slouží také k vytváření vztahu mezi koučem a klientem.¹⁰

⁹ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, s. 110. ISBN 978-80-247-1692-3.

¹⁰ STAFFORD, I. *Coaching Children in Sport*. Abingdon, New York: Routledge, 2011, s. 85. ISBN 0-203-85068-8.

Tento vztah, společně s otázkami, které kouč klientovi pokládá, považuje Daňková za základní stavební kameny koučování. Vztah ovlivňuje to, co si je koučovaný schopen z realizované komunikace odnést – zda je vůbec motivován profitovat z koučování a toho, co mu kouč zprostředkovává. Otázky jsou pak cenným nástrojem kouče. Nicméně je důležité, jakou otázku, jakým způsobem kouč položí. Cílem by mělo být vedení koučovaného k přemýšlení, introspekci, hledání příčin, proč se určité jevy dějí, nebo naopak nedějí. Koučovaný by měl být vhodně položenou otázkou schopen začít uvažovat nad relevantní odpovědí. Nastávají situace, kdy koučovaný odmítá vést tímto způsobem dialog. Příčiny mohou být podle autorky v zásadě dvě: na vině je nevhodný způsob kladení otázek koučovanému. Otázky mohou být příliš náročné k zodpovězení, s ohledem na situaci, v níž se koučovaný nachází, mohou být také necitlivě položené, týkat se oblastí, kterými se nechce koučovaný zabývat. Velmi často se však jedná o nepochopení podstaty koučování. Koučovaný očekává rady, nechce převzít zodpovědnost za své jednání, proto se tedy brání posouvat se v rámci koučování ve svém osobnostním vývoji, řešit předkládané situace.¹¹

Whitmore zdůrazňuje, že je zapotřebí při pokládání otázek vycházet z cílů, které sledují. Jedná se o zlepšení vnímání reality a posílení odpovědnosti klienta za vlastní jednání. Otázky jsou schopny tyto cíle naplnit lépe, než jen prostá sdělení či udávání příkazů. Prostřednictvím dobře položené otázky si klient může uvědomit, v čem spočívá příčina jeho problému, jaké faktory přispívají k jeho udržování, nebo naopak řešení. Otázek, které může kouč v rámci koučování využít, existuje velké množství. V obecné rovině se rozlišují otázky otevřené a uzavřené. Otázky otevřené nejsou v koučování příliš vhodné, neboť neposouvají klienta dále k řešení problému. Otevřené otázky však v sobě obsahují potenciál zvýšit úroveň vnímání reality. K základním typům otázek patří ty, které začínají tázacími zájmeny *co*, *kdy*, *kdo*, *kolik*. Nedoporučují se otázky začínající slovem *proč*, neboť mohou vyvolávat dojem, že je koučovaný kritizován. Navíc užití této otázky (případně její varianty začínají výrazem *jak*) vede k analytickému způsobu uvažování – ten je žádoucí např. v rámci psychoterapie, nikoliv však v koučování. V úvodu koučování by měly být pokládány otázky široké, teprve později se mohou ve větší míře soustředit na detaily. Vždy pak platí, že obsah těchto otázek i způsob jejich pokládání musí vycházet z toho, co je důležité pro klienta, nikoliv pro kouče. To s sebou přináší ovšem nelehký

¹¹ DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč?* Praha: Grada, 2008, s. 53. ISBN 978-80-247-2047-0.

úkol – zjistit, co skutečně koučovaného zajímá, co je hlavní oblastí zájmu koučovaného. To často klient neví a zcela jistě to nemůže vědět ani kouč. Nicméně právě vhodně pokládané otázky umožňují identifikaci centrálního problému či tématu.¹²

¹² WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 57-58. ISBN 978-80-7261-273-4.

2 KOUČOVÁNÍ JAKO CESTA K PROFESNÍMU A OSOBNOSTNÍMU RŮSTU

Ve druhé kapitole práce se již detailněji věnujeme problematice koučování. V úvodu je nejprve koučování charakterizováno, přičemž podány jsou vybrané definice, z nichž je patrné, jaká je hlavní filosofie a přínos koučování, ale i jeho úskalí a obtíže, zejména tedy pro koučovaného. Přiblížen je postup koučování a též je uvedeno, v čem může být koučování přínosné pro osobní i pracovní život jedince.

2.1 Základní atributy koučování

Pojednání o základních attributech koučování je vhodné uvést tím, co to koučování je. Existuje velké množství definic, které jsou v mnohém podobné, zároveň se však mohou primárně zaměřovat pouze na vybraný aspekt koučování a nepostihují tak celou šíři možností, které koučování klientovi nabízí.

Fischer-Epe podává následující definici koučování: *„Koučováním rozumím kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role, a také osobnosti klienta.“*¹³

Tato definice je poměrně konkrétní, nicméně dle našeho názoru není zcela výstižná. Koučování zcela jistě není poradenstvím, resp. je blízké i dalším způsobům práce na osobním či profesním růstu s druhou osobou (např. mentoringu, konzultantsví, psychoterapii, supervizi apod.). Osobní zpětná vazba bývá poskytována i v těchto dalších metodách, technikách, a není tedy zcela jistě charakteristická výlučně charakteristická pro koučování.

Rosen definuje koučování následovně: *„Koučování se skládá z motivování lidí k dosažení jejich nejvyšší možné úrovně tím, že jim jsou nabízeny příležitosti a možnosti, ne povinnosti. Koučování je umění založené na vytváření nových možností, které předtím neexistovaly.“*¹⁴

¹³ FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006, s. 17. ISBN 80-7367-140-9.

¹⁴ ROSEN, K. *Skvělý obchodník: taktická příručka koučování obchodních zástupců*. Brno: Computer Press, 2008, s. 13. ISBN 978-80-251-2061-3.

Tuto definici již lze považovat za dostatečně vystihující to, co je pro koučování specifické. Klient je motivován k osobnímu či profesnímu růstu, avšak zda dosáhne svých cílů závisí z velké části jen na něm samotném – jeho motivaci, využívání možností, které koučování nabízí.

Suchý a Náhlovský vymezují koučování jako vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, který se vyznačuje důvěrou, otevřeností a upřímností. Rovnocennými partnery v tomto vztahu jsou, resp. měli by být kouč a koučovaný. Základní metodou kouče je pak kladení otázek, které mají koučovaného posouvat v jeho poznání sama sebe a svého okolí, stanovování cílů s tím, že tyto kroky také začne koučovaný realizovat.¹⁵ V této charakteristice jsou tedy reflektovány dva hlavní prvky koučování (vztah, otázky), cíl koučování i to, v čem je koučování přínosné pro koučovaného.

Velmi praktické a filosofii koučování odpovídající je vymezení Schidlerové, dle které je koučování nebo též koučink *„řízená série individuálních a skupinových diskusí, je založen na silných stránkách jedince, je přesně časově ohraničený, bývá většinou zaměřen na konkrétní změnu v oblasti dovedností, motivace nebo postoje koučovaného, vždy provazuje individuální cíle koučovaného s cíli jeho organizace, je založen na předpokladu, že klient je schopen a ochoten hledat postupy a řešení vedoucí k požadovanému cíli, je zaměřen do budoucnosti a minulost využívá jen jako zdroj informací.“*¹⁶

Uvést můžeme i definici kouče, opět od Suchého a Náhlovského, kteří jeho práci popisují s využitím následující metaforu: *„Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“*¹⁷ Tato metafora vyjadřuje náročnost koučování pro oba jeho aktéry, zejména však pro koučovaného. Náročnost spočívá v tom, že je zapotřebí věřit v žádoucí výsledek, i když ten je závislý především na možnostech, které koučovaný má. Koučovaný může ztrácet v průběhu procesu koučování víru v sebe i kouče. Pokud však ve svém úsilí setrvá, je odměněn ziskem v podobě překonání sama

¹⁵ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, s. 15. ISBN 978-80-247-1692-3.

¹⁶ SCHILDEROVÁ, L. Časté chyby „pseudokoučů“. *Hospodářské noviny*. [online] 24.1.2008 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-22822280-caste-chyby-pseudokoucu>

¹⁷ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, s. 15. ISBN 978-80-247-1692-3.

sebe, posílení sama sebe a výkonu, který je obdivuhodný. Tak jako horolezci bývají puzeni zdolávat další vrcholy, i koučovaný, jakmile jednou zakusí jedinečnost koučování, si přeje v tomto počinání nadále pokračovat a dále osobnostně (profesně) růst.

I když je koučování někdy považováno za umění, vychází z poměrně jasně daných pravidel, při jejichž dodržování lze dospět k požadovanému cíli. Stacke uvádí, že je proces koučování složen z pěti fází, kterými jsou diagnostika, strategie, plán tréninku, posilování důvěry a analýzy výsledků. Diagnostika znamená rozpoznat silné a slabé stránky koučovaného. Strategie značí počátek cesty koučování. Provedena je analýza určité situace, problému, kterému bude věnována pozornost v rámci koučování. Stanoven je cíl, zdroje, které jsou potřebné k jeho dosažení, existující podmínky. Cíle musí být formulovány jasně, pozitivně. Je vhodné zvážit možné zisky a ztráty. Plán tréninku závisí na trenérovi. Podle autora by měl být trénink reálný, odpovídající dosavadním kompetencím klienta. Kouč může navrhnout cvičení vedoucí postupně k cíli. Posilování důvěry je důležité, neboť koučování je náročné, koučovaný se po dobu jeho průběhu stává křehkým, zranitelným, neboť prochází změnami, kterých se obával, oddaloval je apod. V žádném případě tedy nemůže kouč svého klienta destabilizovat – naopak, zapotřebí je pracovat na posilování vzájemné důvěry, motivace klienta ke změně. K tomu pomáhá možnost zažít úspěch, dosahovat v dílčích fázích tréninku pozitivních a žádoucích výsledků. Celý proces koučování by měl být zakončen reflexí dosažených výsledků, hodnocením spolupráce, toho, čeho klient dosáhl, jakým způsobem toho dosáhl. Jedná se o fázi, která určuje, zda bude dotyčný ochoten dále postupovat ve svém osobnostním nebo profesním růstu. Ne vždy dosáhne klient stanovených výsledků. V takovém případě je cenné porozumět tomu, proč se tak stalo, nikoliv hledat viníka na jedné či druhé straně.¹⁸

Nutno podotknout, že tyto fáze nejsou dogmatem a každý kouč může ke koučování přistupovat jinak. Způsob koučování závisí i na tom, o jaký typ koučování se jedná (individuální, skupinové – tedy např. pracovních týmů, direktivní nebo nedirektivní aj.). Whitmore např. rozporuje vedení klienta určitým směrem, což se týká i kladení otázek. Takto podle něj pracují slabí kouči, kteří ani procesu koučování de facto nevěří. Kouč by měl být v první řadě přesvědčen o účinnosti této metody, a dále musí mít důvěru v klienta, jeho schopnost dospět ke změně ve svém životě. Úkolem kouče je tak detekovat místa

¹⁸ STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 54-64. ISBN 80-247-0937-6.

obratu, oblasti, situace, v nichž je možné jednat odlišně, netradičně, a tím tedy i změnit dosavadní, často maladaptivní vzorce chování s ohledem na požadovaný cíl koučinku. Tyto body zlomy nazývá autor „slepými místy“ a uvádí, že právě v nich tkví příčina neúspěchu. Je mnohem více efektivní, pokud k poznání dospěje klient sám, s využitím vlastního myšlení, reflexe emočního prožívání apod., než pokud jej k řešení či novému způsobu jednání přivede „za ručičku“ kouč. Právě tím, že klient pozná, jaký je v něm potenciál, dosud skrytý, jaké schopnosti má, dochází k osobnostnímu růstu, který tedy vychází přímo z klienta, nikoliv z toho, že jej kouč učí určitému způsobu myšlení nebo chování.¹⁹

V souvislosti s tím je tedy důležité podotknout, že je zapotřebí ze strany kouče velkého umění v oblasti chápání lidí, nahlížení na ně a detekce případných obtíží, především však v rozhodování toho, kdy zasáhnout, klienta navést, a kdy naopak je lepší vyčkat a dát klientovi prostor nalézt potřebné zdroje ke změně. Stacke uvádí, že kouč by měl být tím, kdo registruje a diagnostiku osobnost klienta a jeho úkolem je *„bděle a neustále pozorovat, dotazovat se detailním způsobem, vracet se k situacím a ohodnotit tak schopnosti adaptace – to jsou způsoby, které nás vedou k poznání, s jakou osobou máme co do činění a s jakým problémem se setkává.“*²⁰

2.2 Přínos koučování pro osobnostní růst

Jednou z forem koučování je tzv. životní koučování nebo sebekoučování, které cílí nikoliv na změny v profesní oblasti, ale na změny v osobním životě jedince. V rámci životního koučování může klient podle Suchého a Náhlovského osobnostně růst. Tento růst může mít mnoho podob, opět záleží na problému, kterému se chce klient v rámci koučování věnovat. Jednat se může o rozvíjení schopnosti vnímat situace z více hledisek, zabývat se pouze tím, co lze v životě změnit, velmi důležité je poznání, že hybatelem změny ve vlastním životě je vždy jedinec sám. Lze také pracovat na proměně některých rysů osobnosti, resp. jejich aktualizaci ve vlastním prožívání a chování. Koučování zaměřené na osobnostní růst tedy může být oproti koučování profesnímu dlouhodobější,

¹⁹ WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 60. ISBN 978-80-7261-273-4.

²⁰ STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 54. ISBN 80-247-0937-6.

nicméně výsledky, změny je následně možné využít ve všech oblastech života, tedy i v té profesní.²¹

Nabízí se otázka, čím se koučování liší od psychoterapie. Cipro vysvětluje, že psychoterapeut léčí, a to s využitím psychologických prostředků. Může se také zaměřovat na osobnostní rozvoj, nicméně to je v případě psychoterapie až sekundárním cílem. Tím hlavním je právě léčba: zmírnit obtíže klienta, odstranit jejich příčiny. Psychoterapii také mohou provádět odborníci, kteří navíc absolvovali řádný, většinou několikaletý psychoterapeutický výcvik. Kouč se na rozdíl od psychoterapeuta nezabývá osobní patologií klienta, ale soustřeďuje se na jeho rozvojový potenciál, cílí na posílení zdravých složek osobnosti. Může se stát, že se klient v rámci koučinku destabilizuje, dekompenzuje. V takovém případě zodpovědný a profesionální kouč doporučí klientovi návštěvu odborníka (psychologickou nebo psychiatrickou péči).²²

Koučování zaměřené na osobní růst se může soustředit na témata interpersonální, ale i intrapersonální, přičemž mnohá z těchto témat pochopitelně mohou zasahovat i do profesní roviny. K hlavním oblastem, s nimiž se lidé na kouče obracejí, patří např. téma životní krize, schopnost hospodárněji pracovat s energií, dosahování osobních cílů a přání, zvládnout změnu v profesní oblasti, žít šťastnější, naplněnější a spokojenější život, naučit se lépe zvládat mezilidské vztahy. Klienti mohou pocházet ze sféry businessu, neznamená to však, že je nutné zaměřovat se při koučování právě na profesní rovinu. Klienti mohou být různého věku, je však žádoucí, aby se kouč do určité míry specializoval na konkrétní věkovou skupinu nebo téma, které má být v koučování centrální. Je také velmi důležité, aby byl kouč dostatečně vzdělán – zcela jistě by měl disponovat základními znalostmi z psychologie či poradenství.²³

Podle Suchého a Náhlovského je možné v rámci životního koučování rozlišit tři hlavní strategie: koučování může být zaměřeno na řešení určitého problému, poptávka se může týkat ale též vypracování určité osobní vize do budoucna, včetně její postupné realizace, případně je možné obě strategie kombinovat. Autoři uvádějí, že v první případě je koučování krátkodobější, cílem je hledání řešení problému, neboť dokud není řešení

²¹ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012, s. 16. ISBN 978-80-247-4010-2.

²² CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování*. Praha: Grada, 2015, s. 23. ISBN 978-80-247-5350-8.

²³ FAIRLEY, S. G., STOUT, Ch. E. *Getting Started in Personal and Executive Coaching: How to Create a Thriving Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004, s. 13-17. ISBN 0-471-42624-5.

nalezeno, klient se nedokáže zaměřit na budoucnost. Pokud nelze problém řešit, je zapotřebí klienta minimálně stabilizovat a pracovat na eliminaci faktorů, které by mohly vést k eskalaci problému. Jedná-li se o hledání životní vize, kouč si musí být vědom toho, že proces koučování může trvat 3-5 let, jedná se o proces dlouhodobý. Nicméně je cenný, neboť působí jako prevence problémů. V případě kombinované strategie je nejprve nutné vyřešit problém klienta, ovšem požadavkem je, aby tato forma spolupráce byla úspěšná. Klient získává důvěru v kouče, celý proces koučování, úspěch je využit v dlouhodobější spolupráci.²⁴

Odpovědný kouč by si tedy měl být také vědom limitů své práce, tj. rozpoznat, kdy lze koučovat a kdy je naopak vhodné klientovi doporučit jiného kolegu či odborníka. Podaná upozorňuje na projevy klienta, které by měly být koučem vnímány jako signál, že je vhodnější jedinci doporučit spíše psychoterapii, neboť jeho témata či cíle nejsou v souladu s tím, co může nabídnout koučování. Jestliže tedy klient např. neustále odbíhá do minulosti, která se jeví jako neuzavřená, nevyřešená, není schopen orientace na svoji budoucnost, tedy osobnostní růst. Varovným signálem tedy je, pokud klient nehledá řešení, ale příčiny svých potíží. Nejprve je nutné zvládnout tyto překážky, což nelze v rámci koučování. Kouč by měl být také dobře obeznámen s tématem komunikace, měl by si všimnout neverbální komunikace, v níž lze odhalit silné emoce, které brání jedinci plně se koncentrovat na zvolené téma. Pokud je klient v depresi, prožívá silné úzkosti, je zapotřebí nejprve stabilizace psychiky, a to formou farmakoterapie či psychoterapie. Kontraindikací je také nedostatek energie pro tuto velmi intenzivní práci na sobě, nebo též přítomnost některé ze závislostí.²⁵

2.3 Přínos koučování pro profesní růst

Byť je koučování často spojováno s manažerskou pozicí, skutečností zůstává, že koučování může využít profesionál takřka z jakékoliv oblasti, a to i koučování profesionální. Co se týče manažerů, ti se sami stávají kouči svých podřízených, týmů, ale i oni sami vyhledávají kouče kvůli možnosti zlepšit svůj profesní výkon. Dále v textu

²⁴ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012, s. 27-28. ISBN 978-80-247-4010-2.

²⁵ PODANÁ, R. *Koučování pro manažery aneb všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 2012, s. 26. ISBN 978-80-247-4519-0.

se zaměřujeme především na koučování manažerů, případně možnostmi využívání koučování v pracovním prostředí.

Verlander uvádí, že je možné i v tomto případě zaměřit se na budoucí vizi, ale též na řešení dílčích úkolů, které jsou spojeny s rolí manažera. Manažer tedy může do procesu koučování vstoupit s požadavkem, že chce pomoci s přechodem týmu do další fáze, naučit se prezentovat apod. Cíle však mohou být i dlouhodobější, kdy se týkají např. vedení lidí, zvládání konfliktů na pracovišti, budování specifických profesních dovedností a kompetencí. V obou případech se však proměňuje strategie manažera, nabývá nových kvalit či nové orientace, což je dáno tím, že se koučovaný učí novým způsobem uvažovat a jednat, a to s ohledem na cíl, který je v rámci koučování sjednán.²⁶

Oblasti, v nichž přináší manažerům koučování profesní růst, jsou podle Cipra následující: zkvalitnění komunikace: v rámci komunikace se lze zaměřit např. na motivování zaměstnanců, řešení konfliktů, problémů, vedení týmů apod., zvýšení odolnosti vůči stresu: jak autor doplňuje, odolnost vůči stresu je pro manažery velmi důležitá, s ohledem na zvýšené riziko syndromu vyhoření, dále hledání a nalézání efektivnějších stylů řízení, posilování manažerské role, dlouhodobý profesní růst.²⁷

Koučování má však v pracovní oblasti mnohem širší využití, než je pouze koučování manažerů. V praxi se často využívá tzv. skupinového koučování. Suchý a Náhlovský vysvětlují, že tento typ koučování má mnoho výhod: je nejen finančně méně náročný, neboť se náklady na koučování rozkládají mezi všechny účastníky, především je však cenný v tom, že často probíhá přímo na pracovišti. Velmi často se jedná o koučování týmů nebo nižšího managementu, tj. je využíváno např. v práci s mistry či jinými typy vedoucích, s koordinátory týmů apod. Je možné koučovat ale i celý řídicí tým u středně velké firmy. V koučované skupině by mělo být ideálně 6-10 osob. Zatímco individuální koučování trvá většinou v horizontu dvou hodin (může být i kratší), při práci se skupinou se jedná o 3-4 hodiny. Individuální koučování probíhá často jednou týdně, nezřídka i mimo pracovní dobu, kdežto skupinové koučování se většinou realizuje pouze jednou měsíčně. Na skupinové schůzky je pak podle autorů vhodné navázat schůzkami individuálními, možné je v průběhu času mezi setkání realizovat kontakt s koučem

²⁶ VERLANDER, E. G. *The Practice of Professional Consulting*. San Francisco: Pfeiffer, 2012, s. 140-144. ISBN 978-1-118-28311-0.

²⁷ CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování*. Praha: Grada, 2015, s. 109. ISBN 978-80-247-5350-8.

i prostřednictvím telefonu, e-mailu, videokonference apod. Při práci se skupinou trvá koučování 1-1,5 roku. I když se pozornost soustředí na témata důležitá pro skupinu jako celek, je možné věnovat se i individuálním problémům.²⁸

Podle Krügera má koučování týmu význam pro vedoucího, který tímto získává cennou podporu a pomoc odborníka na tuto oblast. Přínosné je i pravidelné setkávání týmu za účelem zvyšování koheze mezi členy, prevence problémů apod. Nicméně vždy záleží na tom, jak je ke koučování přistoupeno: může tak být poskytováno i poradenství, alespoň tedy základní, rámcové, ve smyslu krátkodobého koučinku zaměřeného na konkrétní téma, jednotlivým členům týmu.²⁹

Tuka se zabývá tím, jaké jsou přínosy či naopak nevýhody pro firmu v případě využití externího a interního kouče. Najmutí externího kouče je v praxi hojně využíváno, bývá však finančně náročnější. Podle autora mohou činit náklady na externího kouče pro jednu koučovanou osobu 60-200 000 Kč. Jak však autor upozorňuje, tato investice je návratná, neboť kouč je přínosný jak pro jednotlivé pracovníky, tak i pro firmu jako celek, kdy vede k efektivitě pracovního výkonu, zlepšení jednání se zákazníky, tedy i vyššímu zisku. Koučink však může být prováděn i individuálně, kdy se následně náklady snižují až na desetinu částky pro externího kouče. Interní koučové bývají nezřídka manažery firmy, konkrétně se jedná o střední či vyšší management. Jejich znalosti a dovednosti z koučování pak firma využívá napříč různými odděleními, při jednání s klienty, při řešení konfliktních situací apod. V tomto případě je také situace pro kouče, ale i pro firmu snazší, neboť externí kouč se musí nejprve dobře obeznámit s firemní kulturou, strukturou, hierarchií apod. Externí kouč může být navíc pracovníky vnímán jako cizorodý element, který nerozumí firmě, jejímu chodu apod., a zejména pracovníci, kteří jsou ve firmě nespokojení, tak mohou vykazovat nízkou spolupráci, případně mohou zvažovat svůj odchod z firmy. Je tedy vždy důležité dobře zvážit, jaký přínos má kouč pro firmu mít. Pokud se jedná o koučování nejvyššího managementu, většinou bývá volbou najmutí externího kouče.³⁰

²⁸ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, s. 45-46. ISBN 978-80-247-1692-3.

²⁹ KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004, s. 49. ISBN 80-247-0780-2.

³⁰ TUKA, V. Koučování ve firmách. *Neuroleadership*. [online] 2013 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.neuroleadership.cz/clanek-koucink-ve-firmach/>

3 OBCHODNÍK V PROCESU KOUČOVÁNÍ

Koučovaným nemusí být pouze manažer. Zvládnout dobře profesi obchodníka je často považováno za umění, k němuž by měl být jedinec vybaven určitými charakteristikami, které se lze ovšem naučit. Právě kouč může být osobou, která jedince touto profesí nejen provede, ale též jej naučí potřebným dovednostem, případně pomůže obchodníkovi porozumět tomu, v čem spočívají případné obtíže a jak je překonat.

V následující kapitole se nejprve zaměříme na základní popis koučování, tj. na stanovování cílů koučování a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Dále jsou přiblíženy faktory, které mají vliv na efektivitu koučování a v závěru kapitoly je pojednáno o přínosech, ale i limitech koučování v profesi obchodníka.

3.1 Stanovení cíle koučování a cesta k němu

V zásadě se koučování, bez ohledu na to, o jakou formu koučování se jedná, odehrává formou analýzy a propracování čtyřech základních oblastí, které jsou následující:

- co klient chce: jedná se o cíl, k němuž by klient rád dospěl. Ten může být opět různý – např. porozumět sám sobě, vyjasnit si aktuální problém a hledat řešení;
- co se děje: zde dochází k zaměření na realitu, v níž se klient ocitá. Je zapotřebí uvědomit si, v jaké situaci se klient nachází, co se v této situaci odehrává, jaké informace či poznatky jedinci chybí a jak je případně získat;
- co vše je možné učinit: zvažovány jsou možnosti, které klient ve své situaci má. Tato oblast je velmi důležitá, je blízká brainstormingu, neboť jsou v ní hledána různá řešení či varianty dalšího vývoje;
- co klient udělá: od stanovení cíle v úvodu se klient posouvá k samotnému jednání. Je vycházeno z formulovaných možností, z nichž si dotyčný volí jednu. Tu je následně zapotřebí převést na jasně stanovený plán.³¹

Tyto kroky představují jednotlivé fáze modelu, který se nazývá GROW, což je složenina anglických slov goals (cíle), reality (realita), options (možnosti) a will (vůle). Koučování

³¹ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012, s. 25-26. ISBN 978-80-247-4010-2.

tedy probíhá od stanovení cílů přes uvědomění si reality, hledání alternativ řešení až po aktivizaci vůle pustit se do nového jednání, které začíná tvorbou plánu.³²

Cíle koučovaného se ovšem mohou měnit. To, co je pro proces koučování charakteristické, je jeho dynamika a neustálá proměna. Kouč tedy musí být schopen registrovat možné změny v prožívání a chování koučovaného a případně společně s klientem pátrat po tom, zda se aktuálně v životě klienta neobjevují jiná témata, která by byla vhodná k reflektování v rámci koučování.

Zároveň podle Whitmorea platí, že by mělo být každé setkání s koučem započato zjišťováním cíle, kterému je vhodné se přiblížit v dané hodině. Z dlouhodobého hlediska lze pak rozlišit cíle konečné a výkonnostní. Konečný cíl bývá sice konkrétní, ale velmi často není jeho dosažení plně v moci koučovaného, neboť cesta k takovému cíli závisí i na přítomnosti mnoha dalších faktorů, které nemá jedinec pod kontrolou. Vhodné je tedy stanovit si výkonnostní cíl, kdy je zapotřebí jasně definovat, co je touto výkonností myšleno. Následně je stanoven zcela konkrétní a naplnitelný výkonnostní cíl, jehož dosažení je již plně v kompetenci koučovaného. Tím dochází i k přiblížení se k cíli konečnému, který se také může zpřesňovat, případně proměňovat. Nutnou podmínkou dosažení cíle je ztotožnění se s ním, tedy jeho skutečné přijetí.³³

Co se týče práce s realitou, ta by měla být nahlížena s co největší objektivitou. Tu do procesu koučování vnáší zcela jistě primárně kouč. Ten je vybaven nástroji, tedy zejména otázkami, pomocí nichž lze získat obraz skutečné reality situace klienta. Kouč by měl získávat faktografické informace. I v tomto případě platí, že otázky, které kouč pokládá, by měly vést k získání jasných a co nejvíce přesných, konkrétních informací. Vhodnější než se ptát „proč“ se určité události odehrály, je zjišťování např. podmínek, které vedly k výskytu určitého jevu. Zároveň by se však nemělo jednat o otázky příliš obecné, na které lze snadno a rychle odpovědět. Koučovaný by měl být veden k tomu, aby o svých odpovědích přemýšlel, čímž se odpoutává od setrvání v povrchové rovině reality a odhaluje její hlubší roviny. Čas, který je k tomu potřebný, vede k aktualizaci důležitých kognitivních funkcí, které přispívají k tomu, že je nalezená odpověď zvědoměna a stává se klientovi dostupnou pro její další využití. Role kouče je

³² DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč?* Praha: Grada, 2008, s. 40. ISBN 978-80-247-2047-0.

³³ WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 69-72. ISBN 978-80-7261-273-4.

pochopitelně velmi důležitá, a to nejen v souvislosti s kladením otázek. Kouč by se měl vyvarovat hodnocení a co nejvíce zůstat v deskriptivní rovině. Neměl by ani podcenit fázi zjišťování potřebných informací, neboť bez optimálního zmapování reality klienta není vhodné přesunout se k řešení. Úkolem kouče je tedy též vracet klienta k oblastem, které nejsou dostatečně zvědoměny a s nimiž není ani dobře obeznámen kouč.³⁴

Suchý a Náhlovský vysvětlují, že je běžnou praxí, že se koučování v určitém bodu zastaví nebo je obtížné jej začít realizovat. Autoři užívají metaforu „dolíku“: „*lidé jsou jako by v „dolíku“ a nemohou se začít snadno někam „kutálet“.* Jejich „dolík“ – to je jejich pohodlnost, přeceňování dosud nabytých zkušeností a podceňování všeho, co by je nutilo učit se a něco na svém jednání měnit.“³⁵ Podle autorů se v tomto „dolíku“ ocitá koučovaný na počátku procesu koučování. Úkolem kouče je pak vyvést koučovaného z tohoto místa a pomoci mu nalézt směr, kudy se dále vydat.³⁶

Ve fázi vyhledávání příležitostí a možností je nejprve nutné pátrat po všech možných variantách řešení dané situace, resp. cest k formulovanému cíli. Není důležité to, zda jsou tyto varianty proveditelné, ale klíčový je jejich počet. Koučovaný je povzbuzován k hledání co největšího množství možností. Pomáhají otázky začínající slovy: *co když, co kdyby*. Tato fáze je důležitá nejen pro nalezení vhodného směru dalšího jednání, včetně realizace konkrétních kroků, ale zeslabuje odpor koučovaného, který často, a to z různých důvodů, spíše hledá vysvětlení, proč nelze uskutečnit určité kroky. Tím, že je kouč osobou, která sama vymýšlí možnosti, má méně prostoru k tomu vyvracet jejich splnitelnost. Jakmile jsou varianty vyčerpány, je zapotřebí je roztrždit. Dochází k oddělování variant využitelných od těch, jejichž realizace je obtížná nebo zcela nemožná. Výsledkem je volba konkrétní možnosti či více možností. V poslední fázi již dochází k rozhodnutí, co bude dále provedeno. Je zapotřebí se ptát, kdy bude dané řešení realizováno (či po jak dlouhou dobu), zda je dané jednání v souladu se stanoveným cílem, s jakými překážkami se lze setkat, jaká podpora bude zapotřebí, o čem dalším jedinec

³⁴ WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 69-72. ISBN 978-80-7261-273-4.

³⁵ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012, s. 23. ISBN 978-80-247-4010-2.

³⁶ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012, s. 23. ISBN 978-80-247-4010-2.

uvažuje, s jakým výsledkem chce jedinec určitou činnost zakončit, co případně brání tomu, aby výsledek byl stoprocentní.³⁷

3.2 Faktory ovlivňující proces koučování

K základním principům koučování, z nichž také vychází jeho efektivita, řadí Cipro následující: partnerství (kouč a koučovaný se musí ocitát v partnerské pozici. Tím je dáno i nastavení koučování, neboť v partnerství není přítomna direktivní komunikace, nedochází ke komunikačním faulům či nepříjemným situacím, kdy je jedna strana kritizována, znevažována, je jí něco příkazováno apod. Partnerství se také vyznačuje úctou, respektem a důvěrou, z čehož následně plyne i svoboda vyjadřování), vědomí cíle (hlavní cíl je zapotřebí rozpracovat do dílčích a dostupných koučovanému. Cíle jsou důležité pro rozhodování a roli mají i v závěrečné fázi koučování, tj. při hodnocení koučování), podpora sebedůvěry (v tomto případě nejde jen o to povzbuzovat klienta, kladně jej hodnotit. Základním východiskem je víra kouče v potenciál klienta, možnosti jeho osobního či profesního růstu. Cílem je de facto pomoci rozpoznat koučovanému jeho silné stránky, resp. to nejlepší v něm, a následně pomoci klientovi porozumět tomu, v jakých oblastech života lze tyto dovednosti či kompetence co nejlépe využít), objektivita (podle autora jí lze dosáhnout zejména zaměřením na deskriptivní charakter komunikace, s eliminací nevhodných hodnocení), odpovědnost (kouč vede koučovaného k přebírání odpovědnosti za výsledek spolupráce), proaktivní přístup (proaktivita je posilována otázkami zaměřenými na stanovené cíle), kognitivní procesy a vůle (cílem je, aby začal být klient přesvědčen o tom, že může stanovených cílů dosáhnout a chtěl jich také dosáhnout, tj. dochází k nastavení vůle po úspěchu), motivace (kouč pomáhá klientovi změnit motivaci vnější na vnitřní) a hledání alternativ (tento prvek souvisí s řešením problémů, kterými se aktéři koučování zabývají. Efektivita závisí i na tom, jak jsou kouč a koučovaný schopni být v těchto procesech tvořiví).³⁸

Je zřejmé, že v praxi bývá často obtížné tyto zásady naplnit. Mladý kouč nemusí být respektován manažerem vyššího věku, s letitými zkušenostmi ve svém oboru. Vždy je tedy zapotřebí, aby si jedinec, i s využitím kouče, uvědomil, jaké faktory na straně kouče

³⁷ MLÁDKOVÁ, O. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 136-137. ISBN 80-7179-310-8.

³⁸ CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování*. Praha: Grada, 2015, s. 31-35. ISBN 978-80-247-5350-8.

mohou bránit úspěchu spolupráce. To platí i pro kouče, neboť platí, že každý člověk se vyznačuje sympatiemi i nesympatiemi vůči druhým, přičemž často do jiných osob promítáme své vlastní charakteristiky – v praxi pak mnohdy jedinec nereaguje na jednání druhé osoby, ale spíše na to, jak toto jednání interpretuje. Odpovědný kouč by si této skutečnosti měl být vědom a vždy dobře zvážit, zda je schopen s daným klientem pracovat, a to tak, aby byl pro něj užitečný. Kladení otázek se dá naučit, nicméně svoji odbornost posiluje kouč vlastní praxí, zkušeností, ale i pravidelnou účastí na supervizích a dalším vzdělávání v oboru koučování nebo oborech blízkých. Důležité je také dát koučovanému dostatek prostoru a času na to, aby se ve své situaci zorientoval a rozhodl se jednat. Každý člověk má jiné psychomotorické tempo, jiné potřeby, ale i osobní historii. Jedinečnost každého klienta je dle našeho názoru základním bodem, z něž by měl kouč vycházet.

Pochopitelně úspěch koučování závisí i na tom, jaký kouč je. Cipro přibližuje pojetí základních nároků kladených na kouče ze strany Mezinárodní federace koučů ICF, kdy je v první řadě vznášen požadavek na etiku kouče, dodržování etických zásad (kouč by neměl nikdy např. vystoupit z rámce, který je utvořen tímto kontraktem. I když je často považován za přítele, což je dáno i tím, že je koučovaným využíván v krizových situacích, i mimo pracovní dobu, vždy by měla vzájemná spolupráce zůstat na profesní rovině ze strany kouče). Kouč by měl být schopen také jasně formulovat své názory a podobně napomáhat jasnému vyjádření potřeb a cílů klienta, což je důležité pro explicitní dohodu, která je v úvodu uzavírána. Nezbytností je schopnost vytvořit respektující vztah vyznačující se oboustrannou důvěrou. Od kouče je očekáváno mnohé – aby byl schopen plné koncentrace, ale též aby se neobával spontaneity, neboť ta uvolňuje napětí, mobilizuje energii a otevírá možnosti pro hledání netradičních řešení. Zcela jistě by měl být kouč dobře odborně připraven, tj. měl by umět aktivně naslouchat a klást správné otevřené otázky. Měl by být profesionálem v oblasti komunikace, měl by umět vytvářet otevřené a podporující prostředí, což zahrnuje i schopnost vhodně ocenit klienta (tj. nikoliv chválit, ale reflektovat dílčí úspěchy, upozorňovat na ně, podávat vhodnou zpětnou vazbu). I když nemůže kouč přebírat odpovědnost za klienta, tedy ani hledat za něj řešení či mu řešení přím nabízet, je zapotřebí být direktivnější a aktivnější při koncipování akčního plánu vedoucího ke stanovenému cíli. Na koučování vrcholného managementu jsou pak kladeny na kouče ještě vyšší nároky. Nezbytností je výtečná obeznámenost s podnikatelským prostředím, porozumění světu lídrů a manažerů

a problematice leadershipu. Mělo by se též jednat o člověka majícího dobrou pověst a dobré vystupování, tedy být určitým vzorem pro ty, které koučuje.³⁹

K základním požadavkům kladeným na kouče patří také sebedůvěra, pozitivní postoj k sobě samému a druhým lidem, zájem o druhé a ochota jim naslouchat, včetně výbavy značnou tolerancí a trpělivostí. Koučem by se neměl stát jedinec bez životních zkušeností, neboť ty jsou mnohdy cennější než teoretické poznatky získané vzděláváním v koučování. Kouč by měl být schopen upozadit se v procesu koučování, tj. s plným respektem vůči druhému naslouchat. Je nezbytné být otevřený a férový, k čemuž patří i schopnost vyjádřit negativní názor, kritiku, resp. sdělovat i to, co může být pro koučovaného nepříjemné. V těchto okamžicích je však posilována důvěra klienta vůči kouči a nezřídka dochází také k rychlejšímu pokroku.⁴⁰

3.3 Přínosy a limity koučování pro profesi obchodníka

Na webových stránkách společnosti Mercuri international, která se soustřeďuje na profesionální řízení prodeje, je deklarováno, že koučování prodeje či tzv. prodejní koučink je vhodným nástrojem, jak zvýšit efektivitu obchodníků. V praxi je však koučování opomíjeno, pokud k němu dochází, jedná se spíše o krátkodobé aktivity bez další návaznosti, které jen stěží mohou přinést zlepšení. Přitom existuje mnoho nástrojů, jak koučink do obchodního prodeje začlenit – může se jednat o týmové porady, společné jednání s klienty, plánování postupu o důležité zakázky apod. Pokud je s obchodníky pracováno, často je pozornost zaměřena na oblast vzdělávání, předávání informací, které však obchodníci bez současného vybavení potřebnými dovednostmi nemohou využít. Vedoucí týmů více pracují s těmi, kteří jsou méně úspěšní, čímž je zanedbáván profesní rozvoj ostatních obchodníků. Dle tohoto zdroje navíc často manažeři tápou v tom, jaké přístupy jsou v různých situacích s klienty nebo zákazníky efektivní, trh je obchodníky přesycen a setkat se můžeme i s určitým negativním postojem ze strany firem vůči obchodníkům. Tradiční prodejní metody již nelze většinou využívat, mnoho firem obchoduje v prostředí internetu a prodejce k nákupu příliš nepotřebují. Platí však, že nelze rezignovat, neboť aktivní prodejní čas představuje přibližně jen 20 % veškerých

³⁹ CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování*. Praha: Grada, 2015, s. 143-144. ISBN 978-80-247-5350-8.

⁴⁰ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, s. 25. ISBN 978-80-247-1692-3.

pracovních aktivit obchodníků. Kouč pomáhá obchodník pracovat jak na prodejní technice, tak i jejich určité mentální síle (charisma, sebedůvěře apod.).⁴¹ Dle Rosen obchodníci mnohdy zažívají ve firmách sociální izolaci, což následně i s nízkou efektivitou práce vede k odchodu z firmy a časté fluktuaci obchodníků. Koučováním se obchodníkovi dostává zájmu a pozornosti ze strany jeho nadřízené, firmy, což vede k vyšší loajalitě i efektivně práce.⁴²

Shawn uvádí příměr obchodníka či koučovací práce s obchodníkem k pečení koláčů. Výsledný produkt bývá lahodný, nicméně při konzumaci jednotlivých ingrediencí (syrová vejce, pečící prášek apod.) jen málokdo konstatuje, že si pochutná. Podobně je to i s koučováním obchodníků: ti mohou být excelentní v dílčích technikách (aktivní naslouchání, kladení otázek, budování důvěry), avšak teprve až jejich vhodnou kombinací se z jedince stává skvělý obchodník.⁴³

Podle Crkalové a Riethofa bývá v praxi nezřídka koučování obchodníků zaměřováno s tréninkem nebo poradenstvím. Nicméně trénink nebo školení mívají jasně daný, strukturovaný program, kdy je cílem předat školícím se pracovníkům určitý objem informací a poznatků. Ty jsou tedy předávány, ale není již zaručeno jejich skutečné přijetí obchodníky, ztotožnění se s nimi. Poradenství bývá direktivnější, soustřeďuje se na efektivitu práce, výkonnost jedince, akční plánování apod. I tyto prvky lze nalézt v koučování, nicméně to vychází z cílů koučovaného. Nedochází tak např. k nácviku vhodného chování (jak jednat s určitými typy zákazníků, jak reagovat na odmítání nabídky ze strany obchodníka). Odpovědnost za proces učení je v případě koučování přenášena na koučovaného, kdy lze využívat různé možnosti tréninku, poradenství, avšak koučování oproti těmto přístupům pracuje více s osobností koučovaného, „*jde dál, více do hloubky a přizpůsobuje se individuálním potřebám.*“⁴⁴

Před vstupem do koučinku doporučuje Rosen obchodníkům vycházet z toho, jaký by měl být ideální obchodník. Tím je osoba, která se neustále vzdělává a je ochotná investovat

⁴¹ Anon. Koučování obchodníků – zásadní faktor úspěchu. *Mercury International*. [online] 2018 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://cz.mercuri.net/koucovani-obchodniku-zasadnifaktoruspechu>

⁴² ROSEN, K. *Skvělý obchodník: taktická příručka koučování obchodních zástupců*. Brno: Computer Press, 2008, s. 4-5. ISBN 978-80-251-2061-3.

⁴³ SHAWN, P. *Sell More With Sales Coaching: Practical Solution for Your Everyday Sales*. Hoboken: John Wiley, 2013, p. 2. ISBN 978-1-118-78593-5.

⁴⁴ CRKALOVÁ, A., RIETHHOF, N. *Průvodce světem koučování*. Praha: Management Press, 2012, s. 23. ISBN 978-80-7261-252-9.

do svého osobnostního i profesního rozvoje. Jedná se také u mistry v komunikaci, kterým nechybí kreativita, jež je při prodeji důležitá – je zapotřebí nabízet zákazníkům nebo klientům nové možnosti a řešení k těm, která jsou dosud užívána. Bývá na nich také patrné, že je jejich práce baví. Nezbytností je odpovědnost, proaktivita, vysoká schopnost adaptace na měnící se podmínky. Charakteristické je u nich zaměření na proces, kdy jsou dobře obeznámeni s tím, jaké jsou jejich cíle a jak jich dosáhnout. Posledním rysem je vysoká organizovanost, vnitřní disciplína, s čímž souvisí i osvojení time managementu. Každý obchodník by si tak měl dle téhož zdroje na začátku své profesní dráhy ujasnit, jak tyto požadavky na obchodníka naplňuje, přičemž i kouč takového obchodníka by měl z tohoto seznamu vycházet jako ze zdroje určujícího, na jaké oblasti se vhodné zaměřit se v rámci koučinku.⁴⁵

Za hlavní limit či překážku koučování obchodníků považuje Siegfriedová samotné kouče, nikoliv obchodníky. Každý kouč musí vždy primárně vycházet z toho, jaký obchodník je, jaké jsou jeho možnosti a též slabé stránky. Nelze také na obchodníky tlačit – je třeba je vést, aktivovat, pomoci jim nalézt v sobě patřičný drive. Obchodníky v týmu připodobňuje autorka k hráčům, přičemž má-li se jejich herní výkon zlepšit, je zapotřebí soustředit na tři hlavní oblasti, kterými jsou pozorování, motivace a zpětná vazba. Kouč by měl být tichým pozorovatelem, zpětnou vazbu podávat ve vhodný okamžik. O schopnosti vhodně pozorovat obchodníky v terénu svědčí např. to, jak přistupují k provádění záznamů z pozorování, jaké závěry v nich uvádějí apod. Podávání zpětné vazby považuje autorka za nejtěžší rovinu koučování. Zpětná vazba by měla být taková, aby ji obchodníci skutečně chtěli získat, zároveň by neměla kolidovat s budováním vnitřní motivace. Nezřídka mívá podobu kritiky, kterou ovšem nechce slyšet. Zpětná vazba by měla být vždy zacílena na cíl, tedy osobnostní, a především profesní růst. Vhodné je nejprve popsat, co se daří, s využitím konkrétních příkladů. Dále je zapotřebí identifikovat slabé oblasti výkonu a závěrečnou fázi představuje návrh možných řešení, jak dosáhnout výkonu lepšího. Mělo by se však jednat o vytváření prostoru k diskusi a hledání řešení, kdy i sám obchodník může přicházet s nápady nebo zjištěními, které

⁴⁵ ROSEN, K. *Coaching Salespeople into Sales Champions: A Tactical Playbook for Managers and Executives*. Hoboken: John Wiley, 2008, p. 88. ISBN 978-0-470-14251-6.

kouč nebo manažer nezmínil, a podání zpětné vazby tak může být i začátkem dlouhodobějšího, individuálního koučování.⁴⁶

Efektivní koučink v případě týmu obchodníků by měl podle Frostové vycházet z několika hlavních zásad: na tuto oblast není vhodné aplikovat obecné modely koučování. Je zapotřebí provést analýzu výsledků týmu obchodníků, vztáhnout ji k obchodním cílům. Vždy pak ovšem záleží na individuálním přístupu ke koučovanému. Autorka doporučuje vyvarovat se časté chyby, která se v praxi objevuje: při koučování týmu obchodníků je většinou pozornost věnována těm, kteří jsou nejslabší, nebo naopak těm, kteří jsou hvězdami týmu. Obojí je ovšem neefektivní. Pracovník, který nepodává potřebný výkon a nespolupracuje ve snaze tuto situaci změnit, by měl být propuštěn. Je také prokázáno, že ti nejlepší z koučinku neprofitují, drží se spíše svých osvědčených přístupů a metod. Má tedy smysl zaměřovat se na průměr, tj. střed z hlediska výkonu. Motivovat obchodníky není vhodné např. formou stanovení konkrétních cílů (kolik kusů určitého produktu má být prodáno apod.). Cíle by měly být širší a kreativní, dávající tak možnost osobního uplatnění a hledání jedinečných řešení (např. cílem může být proniknout na určitý trh). Je také zapotřebí dobře obchodníkům porozumět, znát jejich osobní život, co je motivuje, jaké jsou jejich cíle.⁴⁷

Crkalová a Riethof upozorňují na skutečnost, že koučování má u obchodníků velký význam i v jejich následném rozvoji, tzv. *follow-up*. I když obchodník získá potřebné znalosti a dovednosti pro svoji práci, je prokázáno, že až 85 % nových dovedností je bez koučování ztraceno. Vysvětlení je snadné: po absolvování různých školení či krátkodobých tréninkových programů mají lidé tendenci vracet se k osvědčeným postupům, neboť je to pro ně jednodušší.⁴⁸ Má-li být tedy dosaženo efektivní změny, skutečného zvýšení pracovního výkonu apod., je zapotřebí podporovat profesní i osobní rozvoj obchodníkům, kdy jedním z nejvhodnějších způsobů, jak toho dosáhnout, je právě koučování.

⁴⁶ SIEGRIED, A. *Sales Training Basics*. Danvers: The American Society for Training & Development, 2010, pp. 143-148. ISBN 978-1-56286-676-1.

⁴⁷ FROST, A. *Sales Coaching: The Ultimate Guide*. *Hub spot*. [online] 2018 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/sales/sales-coaching>

⁴⁸ CRKALOVÁ, A., RIETHHOF, N. *Průvodce světem koučování*. Praha: Management Press, 2012, s. 21. ISBN 978-80-7261-252-9.

Shrnutí:

V teoretické části byla přiblížena problematika koučování, se zřetelem ke koučování obchodníků. Poukázáno bylo na význam komunikace, která je fenoménem, který je v procesu koučování klíčový – kouč se zabývá verbální i neverbální komunikací koučovanému, na základě vzájemné komunikace se též utváří vztah mezi koučem a koučovaným, jehož kvalita podmiňuje efektivitu koučování.

Blíže byl popsán přínos koučování pro osobnostní, především však profesní růst. Uvedeny byly hlavní prvky koučování, k nimž patří vhodně volené otázky, ale i důvěra v kouče ze strany koučovaného a ochota koučovaného pracovat na sobě samém, s pomocí kouče, který se stává průvodcem na cestě za vlastním sebepoznáním. Pozornost byla věnována také koučování v obchodnické profesi. Pojednáno bylo o možnostech koučování obchodníků, attributech, které přinášejí v praxi potřebné výsledky, zmíněny byly i limity koučování obchodníků. Z těchto dat bylo dále vycházeno při koncepci vlastního výzkumného šetření, blíže popsaného v praktické části práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V následující kapitole je přiblíženo realizované výzkumné šetření. Uveden je cíl výzkumu a od něj odvozené výzkumné otázky. Dále je popsána užitá metodologie výzkumu a v závěru kapitoly je charakterizován výzkumný soubor.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je zjistit, v čem spočívá přínos a úskalí koučování pro obchodníky.

Stanoveny byly také následující výzkumné otázky (VO):

VO1: V jakých oblastech prodeje koučování nejvíce obchodníkům pomáhá?

VO2: Jaký profit spatřují obchodníci v souvislosti s koučováním v jejich profesním a osobnostním růstu?

VO3: S jakými obtížemi se obchodníci v procesu koučování setkávají?

4.2 Metodologie výzkumu

Výzkum byl koncipován jako kvalitativní. Kvalitativní výzkum se snaží porozumět zkoumanému jevu do hloubky, porozumět mu v širších souvislostech. Umožňuje tak intenzivní šetření zkoumané skutečnosti, přičemž je sledováno mnoho aspektů u malého počtu osob. Sběr a analýza dat mnohdy probíhají postupně, analýza kvalitativních dat je značně nestandardizovaná, sběr dat končí po dosažení teoretické nasycenosti. Nevýhodou je především riziko ovlivnění výsledků výzkumu osobou badatele, nemožnost generalizovat zjištěné výsledky, nicméně tento typ výzkumu přináší dobré poznání konkrétní situace, určitých podmínek jevu, a může tak být podkladem pro další zkoumání.⁴⁹

Metodou výzkumu bylo dotazování, technikou výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor. Miovský vysvětluje, že se jedná o nejčastěji užívaný typ interview, neboť překonává

⁴⁹ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, s. 40-41. ISBN 978-80-246-3006-6.

nevýhody dalších dvou typů, kterými jsou strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. V případě polostrukturovaného rozhovoru si badatel připraví jádro rozhovoru, tedy otázky, které se odvíjejí od cíle výzkumu a které je nutné probandovi položit, nicméně lze měnit pořadí, a navíc pokládat i otázky doplňující, zacílené na vysvětlení toho, co není zřejmé. Podle autora právě prostřednictvím doplňujících otázek lze získat hlubší vhled do zkoumané problematiky, porozumět specifikům zkoumaného jevu apod.⁵⁰

Výzkum byl realizován v období od 7. února do 12. února roku 2019, a to ve vybrané firmě, jejíž stručný popis, včetně přiblížení procesu koučování, který je v ní užíván, je uveden v kapitole 4.3. Výběr firmy byl příležitostný. Využito bylo kontaktů autora práce na danou firmu, která koučování v rámci vedení obchodníků užívá již mnoho let, tedy tento proces je již ve firmě etablován, možnosti ke zlepšení ovšem jsou. Záměrem bylo nalézt firmu, která má s koučováním obchodníků letitou zkušenost, a to konkrétně s koučováním, v němž je využíván interní kouč. Tato kritéria zvolená firma naplňovala.

Před realizací výzkumu byl proveden předvýzkum, který dle Dismana umožňuje otestovat nástroj, který má být ve výzkumu užít.⁵¹ Výzkumu se zúčastnil jeden obchodník z okruhu osob blízkých autora práce, který působí v jiné firmě a kouče využívá z vlastní vůle, pro zlepšení svých profesních dovedností a též pro osobní růst. S touto osobou byl realizován rozhovor, na jehož základě byly doplněny do jádra interview některé otázky, zejména týkající se přístupu koučovaných ke koučování v rámci firmy. Osoba, která se předvýzkumu zúčastnila, nebyla dále zahrnuta do výzkumného souboru.

Po získání souhlasu s realizací výzkumu ze strany vedení firmy byl smluven termín realizace rozhovorů. Každý rozhovor trval 30-60 minut, byl nahráván na diktafon a následně přepsán do programu Microsoft Office, Word, verze 2016. Rozhovory probíhaly v konferenční místnosti firmy, v čase, který vyhovoval jednotlivým obchodníkům. Tím, že se jednalo o prostředí známé probandům, bylo docíleno určitého uvolnění a komfortu, nutného pro otevřený rozhovor. Probandi s účastí ve výzkumu souhlasili, získán byl ústní souhlas s účastí ve výzkumu. Probandi měli také možnost kdykoliv rozhovor přerušit, čehož nevyužil žádný z probandů. Tyto osoby byly také informovány o tom, že hlavní výsledky výzkumu budou předány firmě ve formě

⁵⁰ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 159-160. ISBN 80-247-1362-4.

⁵¹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněn. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 122. ISBN 978-80-246-1966-8.

doporučení možného zlepšení, což byla také podmínka účasti firmy ve výzkumu. Sami probandi vnímali dle jejich následného hodnocení rozhovor jako cennou reflexi toho, co jim koučování dává, dosud přineslo.

K analýze dat byla užita metoda zakotvené teorie. Jak vysvětluje Hendl, název zakotvená teorie značí strategii výzkumu i způsob sběru dat. Cílem zakotvené teorie je navržení nové teorie pro sledované fenomény, přičemž tato teorie je zakotvená v datech, které badatel v terénu získá. Badatel většinou musí vstupovat do terénu opakovaně, v závislosti na průběžně analyzovaných datech, které již získal, a to do té doby, než je dosaženo teoretické nasycenosti, tj. následně již další data nepřinášejí nové, relevantní informace.⁵²

Zakotvená teorie může být realizována více způsoby, zvolen byl postup navržený Straussem a Corbinovou. Jádrem zakotvené teorie je podle Šed'ové kódování, což jsou analytické operace, prostřednictvím nichž jsou výroky probandů členěny na co nejmenší celky, nesoucí určitý význam. Následně ve fázi otevřeného kódování dochází k jejich seskupování do podkategorií a následně kategorií, kterým je přiřazen určitý název. Tímto vznikají základní kameny zakotvené teorie, s nimiž je dále pracováno.⁵³ Jakmile jsou tyto kategorie vytvořeny, je přistoupeno k axiálnímu kódování, v němž bylo vycházeno ze schématu vytvořeného Straussem a Corbinovou, tj. byl určen jev, jeho příčinné podmínky, kontext, který značí soubor vlastností, které k jevu náleží, ale též podmínky, za nichž jsou uplatňovány určité strategie jednání. Dále jsou kategorie nebo podkategorie přiřazeny k intervenujícím podmínkám, což jsou široké a obecné podmínky, které též určují strategie jednání nebo interakce, které jsou dalším prvkem v axiálním kódování. Poslední oblast tvoří následky jednání.⁵⁴

Uspořádání kategorií a podkategorií do tohoto schématu pomohlo uvědomit si kauzalitu jevů zachycených ve vytvořených kódech, což bylo důležité pro závěrečnou fázi selektivního kódování, v níž již vzniká nová teorie. Šed'ová uvádí, že je nutné nejprve určit centrální kategorii, tj. takovou kategorii nebo podkategorii, která je nejvíce datově nasycená. Většinou bývá identická s jevem určeným v axiálním kódování, nejedná se však o pravidlo. Následně je vytvořena nová kategorie, většinou znázorněna např. pomocí

⁵² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 125-128. ISBN 80-7367-040-2.

⁵³ ŠEĎOVÁ, K. Zakotvená teorie. In ŠVARÍČEK, R. a K. ŠEĎOVÁ (Eds.). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 90-91. ISBN 978-80-7367-313-0.

⁵⁴ STRAUSS, A. a J. CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno, Boskovice: Sdružení Podané ruce, Albert, 1999, s. 74-75. ISBN 80-85834-60-X.

diagramu, kdy se již lze do určité míry odpoutat od dosud vytvořených kódů a přistoupit k určité abstrakci.⁵⁵

Ke kódování byl využit program Microsoft Office, Excel, verze 2016, který umožňoval fragmenty výroků uspořádat do sloupců, přesunovat je, slučovat apod. Přepisy všech rozhovorů jsou uvedeny v příloze práce.

4.3 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkum byl realizován ve firmě IP Izolace Polná, s. r. o., která podniká v oblasti izolací, revitalizace bytových domů, soustřeďuje se na úsporu energií v rámci stavebních a jiných úprav budov. Zákazníkům nabízí energetické projekty šité na míru, přičemž zajišťuje komplexní servis, od projektové dokumentace přes zajištění financování až po samotnou realizaci práce.

Ve většině regionů České republiky působí technicko-obchodní poradce, přičemž v současné době působí ve firmě 10 obchodníků. Firma byla založena v roce 1993, postupně si vytvořila vlastní značku MAGMARELAX, na začátku roku 2017 měla jen v oblasti izolace ve své historii působení přes 20 000 zákazníků.

Firma má interního kouče, který pomáhá zlepšit profesní dovednosti obchodníků. Vytvořen je propracovaný systém koučování, v němž je kladen důraz na optimální zapracování nových obchodníků, jejich průběžné a systematické vedení. Vedení firmy vybírá obchodníky, u nichž je žádoucí posílit jejich obchodní dovednosti. Kouč má k dispozici tzv. check-list, v němž jsou obsaženy oblasti, na které se společně s obchodníkem zaměřuje. Zmapován je tímto způsobem celý proces jednání se zákazníkem, od úvodního telefonického kontaktu až po vytvoření kontraktu.

Kouč chodí s obchodníky do terénu, před započítím spolupráce dochází k ujasnění cílů a pravidel spolupráce. Koučovací rozhovor probíhá po skončení vstupu do terénu, po předělu, v němž mají oba aktéři možnost utřídit si své myšlenky.

Koučovaný je koučem veden k detekci oblastí, v nichž je možný prostor pro zlepšení, v nichž si není obchodník jistý apod. Kouč klade otázky, pomocí nichž obchodník nalézá

⁵⁵ ŠEĐOVÁ, K. Zakotvená teorie. In ŠVARÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ (Eds.). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 93-95. ISBN 978-80-7367-313-0.

i možné způsoby řešení situací, v nichž mu chybí dostatek schopností a dovedností zvládnout konkrétní úkol.

Výsledkem je soupis tří doporučení pro obchodníka, na nichž je následně v rámci koučování pracováno, a to do té doby, než je u obchodníka dosaženo požadovaného pokroku. Kouč se věnuje maximálně 3 obchodníkům. V případě, že z koučovacích rozhovorů vyplynou oblasti, v nichž nepodávají obchodníci optimální výkon, nebo sami vnímají, že jim chybí potřebné znalosti, dovednosti, firma na základě zpětné vazby od kouče zajistí školení pro celý tým.

Jak již bylo uváděno, do výzkumu bylo zařazeno všech 10 obchodníků firmy. Všichni probandi byli muži. Charakteristika výzkumného souboru je uvedena v tabulce 1.

Tabulka 1: Charakteristika výzkumného souboru

Respondenti	Pohlaví	Věk	Délka působení ve firmě	Doba koučování ve firmě	Dřívější zkušenost s koučováním
P1	Muž	42 let	6 let	1 rok	Ne
P2	Muž	29 let	3 roky	3 roky	Ne
P3	Muž	25 let	Půl roku	3 měsíce	Ne
P4	Muž	33 let	10 let	5 let	Ne
P5	Muž	32 let	4 roky	3 roky	Ne
P6	Muž	35 let	Půl roku	3 měsíce	Ne
P7	Muž	25 let	3 roky	1 rok	Ne
P8	Muž	33 let	6 let	3 roky	Ne
P9	Muž	42 let	8 let	4 roky	Ne
P10	Muž	50 let	7 let	3 roky	Ne

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Zkratka P značí probanda, je doplněna číslem, které reflektuje pořadí, v němž byly rozhovory vedeny. Z tabulky 1 je zřejmé, že nejmladší byl proband P3, kterému je 25 let, nejstarší proband P10 (50 let). Žádný z probandů neměl před vstupem do firmy zkušenost s koučováním. Za pozornost stojí, že do koučování vstupují probandi krátce po přijetí do firmy: probandi P3 a P6 působí ve firmě půl roku, koučování absolvují již třetím měsícem. Ve firmě působí nejdéle proband P4 (10 let), nejkratší dobu probandi P3 a P6.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V páté kapitole jsou prezentovány zjištěné výsledky. Z důvodu možnosti popsat proces kódování vedoucí k výkladu procesu a významu koučování pro obchodníky, která je uvedena v kapitole 5.3, jsou tyto výsledky podány dle jednotlivých fází kódování, byť nebyly takto striktně odděleny. Do terénu nebylo opakovaně vstupováno, již v úvodu bylo rozhodnuto o tom, že budou provedeny rozhovory se všemi obchodníky ve firmě. I přesto lze označit získaná data za teoreticky nasycená.

Nicméně prolínaly se všechny tři fáze, kdy např. v průběhu axiálního kódování byla nutná revize kódů, podobně při tvorbě výsledné explanace bylo opět nutné revidovat již vytvořené kódy v první části kódování, jejichž uspořádání bylo opět v rámci axiálního kódování modifikováno. Tento popis tedy zachycuje již výslednou podobu analýzy dat.

5.1 Vytvořené kategorie kódů

V otevřeném kódování byly vytvořeny dvě kategorie, dále členěné do podkategorií, u nichž byly určeny i jejich vlastnosti, rozvíjející obsah jednotlivých podkategorií. Nejprve jsou tyto kategorie prezentovány v tabulce a dále v textu popsány, mnohdy i s využitím přímých výroků probandů. Tyto přímé výroky se však nevztahují výlučně k určeným kódům, ale jejich fragmenty byly přiřazeny i do jiných podkategorií, nicméně pro přiblížení obsahu vytvořených kategorií nejsou výroky zkracovány, aby bylo možné přesně zachytit v nich obsažený podstatný význam.

Tabulka 2: Kategorie č. 1

Dynamika koučování	
Podkategorie	Vlastnosti
Osobnost koučovaného	Osobnostní rysy
	Přístup ke kouči
	Přístup ke koučování
Využití kouče	Role kouče
	Kolize rolí interního kouče
Proces koučování	Oblasti koučování
	Důvěra v koučování
	Úskalí koučování

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

První kategorie byla nazvána *Dynamika koučování* a tvoří ji tři podkategorie, a to *Osobnost koučovaného*, *Využití kouče* a *Proces koučování*. Do kategorie byly zahrnuty kódy vztahující se k průběhu koučování, jeho aktérům (kouče a koučovaného). Zároveň bylo v rozhovorech reflektováno i to, jak se do procesu koučování odráží skutečnost, že kouč je interní, tedy ocitá se v poměrně specifické roli, kdy pomáhá jak koučovanému, tak i samotné firmě, přičemž primárně je sledován profit firmy.

Průběh a obsah koučování značně určuje to, jaký obchodník je. Někteří probandi uváděli, že jsou introverty, je tedy pro ně obtížné rozvíjet sociální dovednosti, které jsou pro obchodnickou činnost potřebné, avšak právě v tomto ohledu jim kouč značně pomáhá, neboť nabízí přesné postupy, návody, jak se zákazníky jednat, jak si lze i při omezené schopnosti získat od druhé osoby potřebné informace dopomoci vhodnými otázkami, směřováním rozhovoru apod.

Osobnost koučovaného je nicméně důležitá zejména z hlediska přístupu ke koučování a kouči. Tento vztah vyžaduje důvěru, kterou si kouč získává tím, jak svým profesním působením obchodníkům pomáhá, avšak zároveň musí být obchodník schopen tuto důvěru v kouče vložit. Získání důvěry je ovšem spojeno i s tím, jaké koučování může být, což vyjádřil proband P4: „*Nejtěžší bylo získat důvěru v kouče a připustit si to, že mě nikdo nekritizuje, ale posouvá dopředu.*“

Koučování je v současné době všemi probandy vnímáno jako velmi přínosné, byť lze konstatovat, že všichni probandi zmiňovali jinou, odlišnou oblast, ve které jim koučování pomohlo. Utvořit si tento postoj ke kouči i koučovanému však vyžadovalo čas, zážitky úspěchu, posílení sebedůvěry, čímž narůstala i důvěra v kouče a proces koučování. Zůstaneme-li u důvěry, podle proband P5 dochází i k tomu, že kouč vkládá důvěru v koučovaného, což je opět důležité pro rozvoj vzájemného vztahu mezi koučem a koučovaným.

V souvislosti s důvěrou v kouče lze vnímat jako velmi významný výrok probanda P8: „*Dle mého názoru, by jejich práce měla být jako u terapeutů, ryze důvěrná.*“ Explicitně žádný z probandů nezpochybňoval možnost věřit kouči, z vedení rozhovorů však bylo zřejmé, že si probandi uvědomují to, že kouč „slouží“ nikoliv pouze jim, ale především firmě. Z rozhovorů též vyplývalo, že kouč práci obchodníků velmi dobře zná, orientuje se v dané problematice, tedy dokáže poskytovat konkrétní rady, předvést, jak se zákazníkem jednat apod. Probandi si uvědomují, že kouč „kope“ za firmu, nicméně

případné pochybnosti nebo vnitřní konflikt prožívaný v souvislosti s tím, že lze pochybovat o tom, vůči komu je kouč primárně loajální, jsou zvládnuty tím, že je kouč ve své roli autentický, sleduje cestu koučovaného a detekuje oblasti, v nichž je možné zlepšení. U tohoto konkrétního kouče se tak podařilo překonat obavy vyjádřené probandem č. 1: *„Nevýhodou možná potřeba si najít člověka, který vám sedne a důvěřujete mu. Pokud ho vybírá zaměstnavatel, nemusí se to podařit. Pokud mi člověk není sympatický, nebudu od něj kritiku přijímat snadno.“*

Kouč se stává průvodcem, rádcem, oporou, osobou, která zvyšuje osloveným obchodníkům sebevědomí, jak však v rozhovorech často zaznívalo, poskytuje obchodníkům zpětnou vazbu, která je v rovině prožívání vnímána často jako kritika. Nutností je reflexe přínosu a zaujetí racionálního hlediska, že se nejedná o kritiku, ale právě o zpětnou vazbu, která nemusí být vždy příjemná. V souvislosti s tím stojí za pozornost výrok probanda P6: *„Nevýhodou je zde i povaha člověka, a ne každý je úplně uvolněný. Když s ním někdo jede na schůzky, tak se nedokáže se sto procent projevit. Pro něj jsou pak lepší workshopy mimo reálné situace.“*

Proces koučování se tedy vyznačuje i určitými úskalími, klade značné nároky na koučovaného, které nemusí být u některých osob překonány. Z rozhovorů vyplývalo, že si museli probandi tomuto způsobu práce i vztahu přivyknout: bylo nutné kooperovat s koučem, vložit do něj důvěru i vložit důvěru do celého procesu (P9: *„Uvěřit té vizi, že bude fungovat.“*), nechat vstoupit kouče do svého osobního prostoru, přijímat zpětnou vazbu, která nebyla a nebývá vždy příjemná, otevřít se změně a být schopen přijímat rady a jiné pohledy na obchodnickou činnost, začít realizovat změny, které jsou vyhodnoceny jako žádoucí, tedy i „poslechnout“ kouče.

Probandi na toto téma uváděli: *„Nejtěžší určitě kritika, nikdo to neslyší rád. Naučit se to přijímat jako dobré rady do budoucna a pomoc při osobním rozvoji.“* (P1), *„Ze začátku to bylo otevřít se před někým, kdy mě vlastně kontroluje a uvědomit si, že je to pro mě. Poté bylo vše už v pořádku a celý trénink (koučování) probíhá v přátelské linii a stýkáme se i při mimopracovních aktivitách.“* (P2), *„Přijmout zpětnou vazbu je někdy těžké, člověk se najednou dozví, že je potřeba změnit zažité návyky a nedokáže pochopit, že je to pro jeho dobro.“* (P7).

Druhá kategorie byla nazvána *Přínos koučování*. Tomuto tématu se probandi značně věnovali, což ovšem bylo pochopitelně dáno i směřováním rozhovoru ze strany autora

práce. Tématem rozhovoru tak byly oblasti přínosu koučování. Jak je patrné z tabulky 3, tento přínos je významný jak pro koučovaného, tak i pro samotný prodej, resp. proces jednání se zákazníkem, tak i pro firmu.

K dalším podkategoriím zahrnutým pod kategorií č. 2 patří *Využití konkrétní pomoci* a *Zpětná vazba*. Jak bude dále v textu uvedeno, přijímání této pomoci nebývá snadné a vyžaduje od obchodníka nejen nutnost investovat do své práce mnoho času (nicméně jak sami probandi uváděli, jedná se o investici do profesního, ale i osobnostního růstu), ale též ochotu rozvíjet nové dovednosti, učit se něčemu novému, vstupovat na pole vyznačující se velkou nejistotou, opouštění zaběhlých schémat a stereotypů v obchodnické činnosti. Poslední podkategorie se týká zpětné vazby a nastíněna byla již v předchozím textu.

Tabulka 3: Kategorie č. 2

Přínos koučování	
Podkategorie	Vlastnosti
Oblasti přínosu	Přínos pro koučovaného
	Přínos pro prodej
	Přínos pro firmu
Využití konkrétní pomoci	Zaměření na proces prodeje
	Čas na přípravu
	Vznik a rozvoj nových dovedností
	Poskytnutí návodů a strategií
Zpětná vazba	Individuální přístup
	Zvyšování motivace obchodníků
	Obchodník v centru pozornosti

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Co se týče přínosu koučování pro firmu, zřejmý je zisk firmy (P2: „*Přínos byl měřitelný ve vyšším počtu dojednaných zakázek, bezmála 10 %.*“), především však zvyšování motivace obchodníků, a to nejen v souvislosti s pracovním výkonem. Probandi uváděli, že jim koučování přineslo změnu náhledu na oblasti, které pro ně byly obtížné a vyvolávaly v nich negativní emoce (úvodní telefonický kontakt s potenciálním zákazníkem, analýza potřeb, dojednávání ceny, uzavírání kontraktu). Nastalo odstranění bariér v těchto oblastech, čímž obchodník získal větší sebejistotu, což se následně projevilo ve vztahu se zákazníkem: nabytí rovnocenné role, možnost mít kontrolu nad jednáním i daným vztahem (P7: „*Dozvěděl jsem se důležité informace ohledně pozice vůči zákazníkovi, udržování očního kontaktu. Sám jsem zjistil, že jsem zákazníkovi*

pod jeho úrovní, musím víc pracovat na pozici, kde jsme si rovni.“). Zejména však probandi uváděli, že se zvýšila jejich motivace pracovat na sobě, podávat vysoký výkon, vstupovat do situací, v nichž se necítí jistě, ale i vydělat více peněz sobě a firmě: „Přínos spatřuji v rozšíření oblasti přímého prodeje a motivaci obchodníků mít ve firmě důležité slovo a vydělat si více finančních prostředků.“ (P7). Je vhodné doplnit, že tato motivace může být i přesahující hranice profese, oslovuje vyšší potřeby, čímž se motivace obchodníka k vlastní práci stává značně intrinsickou: „Nejjednodušší je obchodníkům na příkladu a příběhu ukázat, že každá práce dává smysl a může bavit, pokud si v ní najdeme smysl a snažíme se vysvětlit si to i vnitřně.“ (P10).

Co se týče přínosu pro vlastní práci, probandi oceňovali, že jim podává zpětnou vazbu člověk, který tuto práci zná, především je však zažívá přímo při jednání se zákazníkem (P1: *„Zpětná vazba člověka, který je na jednání přítomen také a je schopen posoudit chyby, vysvětlit je a pomoci s tím, jak příště postupovat.“*, P4: *„Člověk, který kouče nemá, si ani nevšimne toho, jak mluví. Řekl bych, že je to profesní slepota a v tomto případě je moc důležitá zpětná vazba.“*), učí je překonávat obtíže, které v jednání se zákazníkem zažívají a které se jim dosud nepodařilo překonat, nalézt způsob, jak vyřešit zdánlivě nevyřešitelné problémy (P2: *„Kouč dokáže vhodnou formulací otázek toto vyřešit a tím usnadnit samotné jednání a dojednání zakázky.“*, P4: *„Díky koučovi jsem přišel na to, že je chyba v analýze a jak jí zlepším, tak si zlepším i úspěšnost uzavírání.“*), vede je k efektivnějšímu způsobu jednání se zákazníkem (P5: *„S koučem jsme rozebírali, jak pokládat otázky. Nej dřív ze široka, a potom se zacílit. Tak zvaná trychtýřová metoda. Díky koučovi jsem jistější. Zlepšení hlavně pozoruji i v osobním životě. Pomocí otázek řídím rozhovor.“*, P5: *„Potíž spatřuji ve zdolávání námitek. Díky koučovi jsem ale nyní připravený na většinu, která může přijít. Je potřeba mít na každou námitku scénář a nenechat se vyvézt z míry. Hlavně je nejlepší metoda námitkám předcházet a dobře udělat analýzu potřeb.“*), s čímž souvisí i získání sebejistoty (P7: *„Nejtěžší je určitě zvládání námitek a aby rozhovor nedospěl v přesvědčování. Koučink mi pomohl být si vědom vlastních kvalit a stát si za nimi i při zvládání námitek. Pomohl mi i s vyjádřením ke konkurenci, a sice nikdy nepomlouvat.“*).

Jak již bylo v uvedených výrocích prezentováno, zkušenosti, které obchodník získá v profesní oblasti, se přelévají i do roviny osobní. Mnohdy je ovšem nutné skutečně se kouči „otevřít“, tedy poodstoupit z profesní sféry do sféry vnitřního, intimního života:

P8: „*S koučem došlo k rozebrání a identifikaci obav, a jejich odstranění. Doporučení bylo být dobře připraven a nepředjímat.*“ V tomto ohledu je pochopitelně také velmi důležité, aby byl kouč podpůrný, což se dle probandů děje. Doposud z uváděných výroků může vyplývat, že daný kouč ve firmě je strohým, bedlivým pozorovatelem, který ví, co je správně, udílí včas a vždy, když je zapotřebí, cenné rady, poskytuje zpětnou vazbu, která je z velké části negativní, resp. obtížná k akceptaci apod. Ovšem důvěra, kterou kouč u obchodníků získal, vyplývá nikoliv z efektivnosti koučování, ale i skutečnosti, že tento kouč dokáže být podporující, se zájmem o obchodníka, dokáže i ocenit: „*Také mi několikrát při naslechu dal zpětnou vazbu, že svou práci dělám dobře.*“ (P10).

Konkrétní přínos, který probandi uváděli, je velmi rozsáhlý. Probandi např. uváděli, že se naučili neprokrastinovat, tedy proband P1 věnuje neoblíbenému úvodnímu telefonování určitý den, jeho část, a to pravidelně, což vede nejen k tomu, že se zefektivňuje práce ve zbývajícím čase (nedochází každý den k odkládání nepříjemné povinnosti), ale též k tomu, že je tato činnost vnímána méně jako nelibá (P3: „*S koučem/manažerem jsme připravili několik scénářů, ke kterým může v úvodním telefonickém kontaktu dojít a následně jsme podle scénářů ladili adekvátní reakce. Přípravou těchto scénářů bylo každé následující zavolání potenciálnímu zákazníkovi jednodušší.*“). Probandi se naučili lépe vyjednávat se zákazníkem o ceně (P2: „*Největší obtíže jsou dávání zbytečně vysokých slev z obavy, že by celková výše zakázky byla nad zákazníkovi finanční možnosti. S koučem se na toto soustředíme při každém naslechu a argumentujeme zákazníkovi realizacemi ihned, před sezónou, po sezoně a systémem tří cen...*“), sjednávat schůzku tak, aby byla efektivní a výjezd za zákazníkem nebyl zbytečný z důvodu nezajištění kompetentních osob k rozhodování na schůzce či vůbec detekce toho, zda stavba umožňuje využít produkt, který firma nabízí, pracují na komunikaci (P2: „*V rámci komunikace ladíme jen správné použití slov, volení lepších synonym. Slouží to spíše k uhlazení analýzy a lepší znění formulací.*“, P5: „*S koučem jsme se zaměřili na „rozbití ledů“ a situace se lepší.*“, P8: „*Klást důraz na správnou rétoriku, naslouchání a následná práce s parafrázováním a častým ověřováním... Sledovat řeč těla a reagovat na ní. Sledování očí hodně napoví, taktéž náklony a poseidy. V případě začínající apatie, či únavy zákazníka, odlehčit rozhovor, případně převést téma na něco, co zákazníka oživí.*“). Učí se pokládat otázky, připravují si scénáře, které v praxi mohou využít v okamžiku, kdy si nejsou jistí, jistotu ztratí, nemají argumenty na námitky zákazníka, lépe vedou schůzku se zákazníkem (P6: „*Nenechávat neuzavřenou schůzku a vždy si domluvit následný krok.*

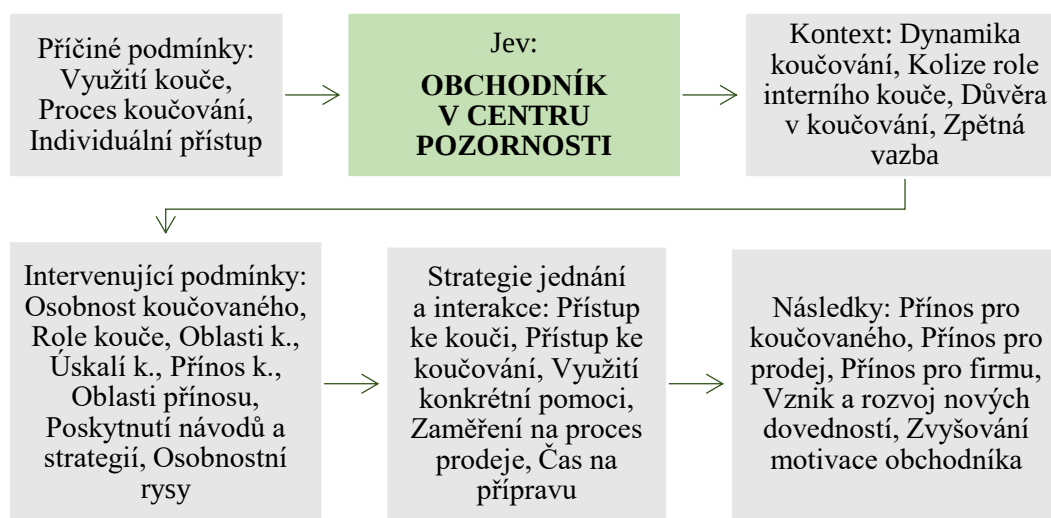
V této fázi je potřeba dávat uzavřené otázky. Nejlépe i s odpovědí a zopakovat další kroky, aby s nimi zákazník počítal. “), vytvářet příjemnou atmosféru na schůzce, též jak pracovat s různými typy zákazníků (P8: „Největší obtíže jsou u introvertních zákazníků se silným technickým myšlením. Rada kouče: na tento typ zákazníků je nutné být velice dobře připraven, klást správné otázky, a být trpělivý, nevyvíjet přílišný tlak. “

Při srovnání koučování s jinými formami vzdělávání či technikami a metodami profesního nebo osobního růstu uváděli většinou probandi, že je pro ně koučování lepší, neboť je přímo „ušito na míru“ jim samotným (P4: „*Koučování je o mně a je potřeba k tomu takto přistupovat a brát to jako přínos. Školení jsou většinou jen neosobní teoretické rady a poznatky.*“), tomu, co se jim nedaří, je věnován prostor pouze jim, především se však nejedná pouze o předávání teoretických poznatků, ale veškerá práce s koučem vychází z pozorování obchodníka v terénu, je již zacílena na změnu hlavních obtíží, slabých stránek, a to systematicky, opakovaným společným vstupováním do terénu, podáváním neustálé zpětné vazby, hledání způsobů překonávání obtíží, které jsou přijatelné pro daného obchodníka. Posilována je sebedůvěra obchodníka, což klasická školení neumožňují (P4: „*Přínos je v tom, že se mi kouč věnuje osobně a vkládá mi důvěru. Školení bývá většinou teorie.*“). Nicméně zmiňovány byly i nevýhody, tedy nutnost věnovat této aktivitě mnoho času, zažívat i nepříjemné situace a též to, že tento způsob nemusí vyhovovat každému.

5.2 Kauzalita vytvořených kategorií a podkategorií

Kategorie a podkategorie blíže představené v předchozím textu byly následně uspořádány do paradigmatického modelu, který je popsán v kapitole 4.2. Tato tvorba vycházela nejprve z nutnosti určit hlavní jev, kterým se stal kód *Obchodník v centru pozornosti*. Jak je z předchozího textu zřejmé, právě tato skutečnost je pro oslovené obchodníky klíčová, nejvíce si jí cení a činí také jejich práci efektivní. Váží si důvěry, kterou do nich kouč vkládá, práce na sobě v rámci koučování umožňuje také obchodníkovi více se soustředit na sebe samotného, společně s koučem se obchodník zaměřuje na nedostatky obchodníka, jak uváděl proband P4: „*Koučování je o mně.*“

Obrázek 1: Paradigmatický model



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Příčinné podmínky jevu jsou *Využití kouče*, *Proces koučování* a *Individuální přístup*. Tyto faktory vedou k tomu, že se obchodník ocitá v centru pozornosti, a to jak z hlediska firmy, tak i z nazírání na sebe sama jako na osobu, které je věnováno maximum pozornosti.

Kontext jsou užší podmínky facilitující jev i strategie jednání, Intervenující podmínky jsou podmínkami širšími. Obchodník se nemůže dostat do centra pozornosti (kouče, sobě samému, pokud nebude mít důvěru v koučování, pokud se mu nebude dostávat zpětné vazby. Je také zapotřebí zvládnout skutečnost, že je role kouče v této firmě do určité míry konfliktní, což souvisí s důvěrou v kouče a tento proces. Je také na obchodníkových osobnostních dispozicích, zda je vůbec schopen do koučování vstoupit a zažívat v něm tuto jedinečnou pozici. Návodů a strategií, které se koučovanému ze strany kouče dostávají, jsou vysoce individualizované.

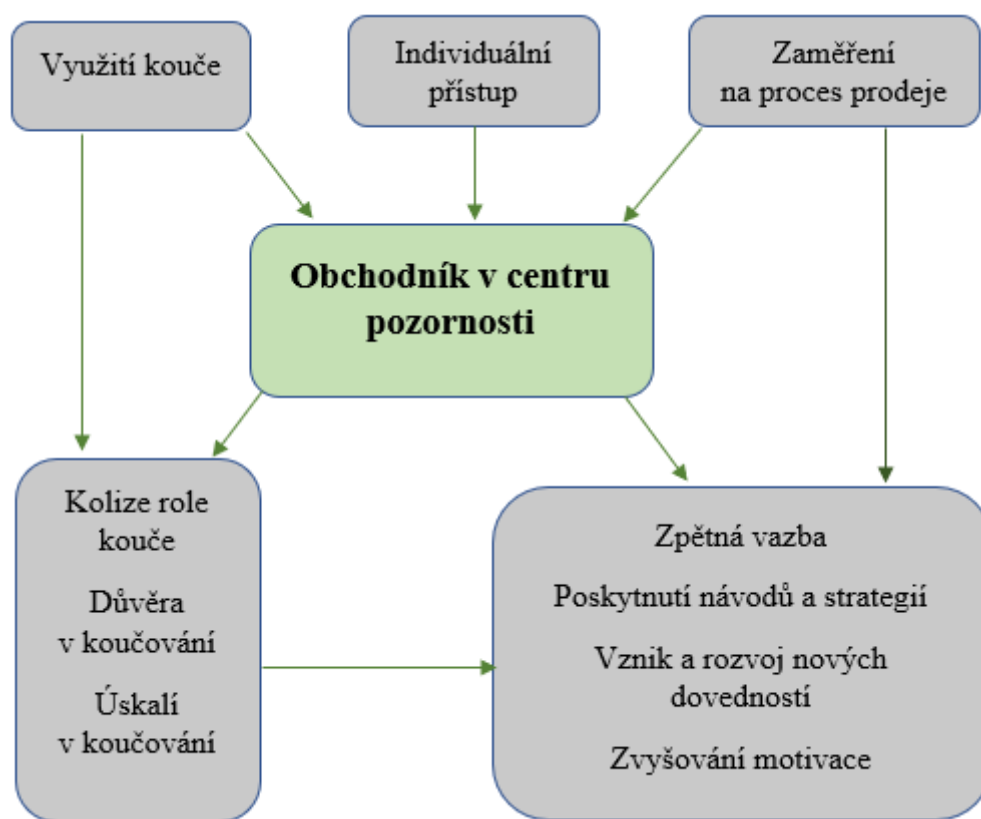
Co se týče samotného jednání, které vyplývá ze skutečnosti, že se koučovaný ocitá v centru pozornosti, jedná se zejména o vztahování se ke kouči, zaujmutí postoje vůči koučování, s čímž souvisí i možnost přijímat rady a celkový benefit koučování. Obchodník se také díky svému profesnímu růstu více zaměřuje na proces prodeje, což mimo jiné i znamená, že věnuje více času na přípravu v této oblasti.

Následkem jevu jsou již konkrétní přínosu, uvedené v předchozí kapitole, a to nejen pro obchodníka, ale i pro firmu a prodej. V konkrétní rovině se dále jedná o vznik a rozvoj nových dovedností a též zvyšování pracovní motivace.

5.3 Výstup analýzy dat

Výstupem selektivního kódování byla explanace procesu a významu koučování pro obchodníky v dané firmě, schematicky zachycená na obrázku 2.

Obrázek 2: Výstup selektivního kódování



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na obrázku 2 si lze povšimnout, že za centrální kategorii byl opět zvolen kód *Obchodník v centru pozornosti*, který byl v axiálním kódování označen za jev. Důvodem byla jeho datová nasycenost.

To, že se obchodník ocitá v centru pozornosti, je dáno využitím kouče, individuálním přístupem kouče k obchodníkovi a též zaměřením se na proces prodeje, který primárně ve firmě vedl i k vytvoření pozice interního kouče.

Přínos této pozice pro praxi obchodníků spočívá zejména v poskytování zpětné vazby, poskytování konkrétních rad, návodů, scénářů apod., ale též ve vzniku a rozvoji nových obchodnických dovedností (ale též dovedností osobnostních).

Aby tomu tak bylo, je zapotřebí mít důvěru v koučování a zvládnout úskalí koučování (negativní zpětnou vazbu, velkou časovou investici) a též přijmout kouče v této firmě jako osobu, které je možné důvěřovat a využívat ve svůj prospěch (tj. skutečně vnímat, že je kouč k dispozici pro obchodníka, že nesleduje primárně cíle firmy apod.).

Zde je nutné podotknout, že daný výstup vychází z dat, s nimiž bylo pracováno. Kouč je ve firmě interní, jiná situace tak může nastávat v případě kouče externího, což ovšem nebylo předmětem výzkumu. Z toho tedy plynou i limity výzkumu, reflektované více v následující kapitole.

Šipky na obrázku 2 znázorňují kauzalitu mezi danými kódy. Ve vnější rovině, tj. v rovině chování, lze spatřovat přímou spojitost mezi tím, že se obchodník dostává do centra pozornosti, a tím, že je mu poskytována zpětná vazba, z níž profituje (koučování bylo probandy oceňováno více než teoretická školení či krátkodobé workshopy), též se jedná o tvorbu nových dovedností a zvyšování motivace. Nicméně šipkami je znázorněno, že se musí obchodník vypořádat s faktory, jakými jsou úskalí koučování, kolize role kouče, a též že musí získat důvěru v koučování, pochopitelně i v kouče samotného. Tím, že se firma zaměřuje na proces koučování, jsou u obchodníků dosahovány požadované cíle, což jsou již popsane benefity koučování.

Více je o zjištěných výsledcích pojednáno dále v textu.

6 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ

Navržené schéma mapují proces a význam koučování pro obchodníky v dané firmě přináší odpovědi na formulované výzkumné otázky. První výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, v jakých oblastech prodeje koučování nejvíce obchodníkům pomáhá.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že tuto skutečnost nelze generalizovat, byť patrně můžeme konstatovat, že největší benefit spatřují probandi v samotném jednání se zákazníkem. Ovšem konkrétní přínos je u každého osloveného obchodníka jiný – u některých se jedná o zlepšení komunikace se zákazníkem (verbální i neverbální), u jiných o zlepšení závěrečné fáze jednání, tj. směřování k podepsání smlouvy, včetně zvládnutí námitek. Další probandi zmiňovali efektivnost sjednávání úvodní schůzky se zákazníkem a též samotné zvládnutí fáze prvotního volání potenciálnímu zákazníkovi, která je u některých probandů spojena s prokrastinací v důsledku nepříjemných pocitů, které v nich tato činnost vyvolává a kterou tedy i někteří probandi odkládají. Podle Karlíčka a Krále se jedná o náročnou fázi: je zapotřebí zaujmout zákazníka, vzbudit v něm zájem o pokračování a obchodní schůzku.⁵⁶

K tomu, aby to bylo možné, musí být obchodník vybaven potřebnými dovednostmi, tedy např. být schopen i v telefonickém kontaktu, v němž chybí mnohé z neverbální komunikace, vyvolat pozornost, vést komunikaci požadovaným směrem, získat potřebné informace, a to ve velmi krátkém čase, mnohdy v situaci, která je pro obchodníka s ohledem na jeho cíl nepříznivá (zákazník např. řídí automobil, prožil před krátkou dobou nepříjemnou, náročnou životní situaci apod.). Je nutné zabývat se tak i emocemi zákazníka, o kterých lze spíše usuzovat např. z tónu hlasu, tempa řeči apod. Jak uvádí Tureckiová, i přes absenci vizuálního kontaktu se může jedinec dozvědět mnohé o tom, jaký postoj zaujímá komunikant ke sdělovaným informacím, v jaké je psychické pohodě apod.⁵⁷

Mnohem častěji však oslovení obchodníci reflektovali přínos koučování pro samotné jednání se zákazníkem přímo na schůzce. Osvojení si nových technik, strategií jednání, dílčích postupů umožnilo probandům zvládnout překážky, které doposud bránily

⁵⁶ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011, s. 156. ISBN 978-80-247-3541-2.

⁵⁷ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 72. ISBN 978-80-247-0882-9.

efektivnímu jednání zakončeném podepsáním smlouvy, především však vedlo k tomu, že získali větší jistotu, více jsou schopni registrovat vztah, který se zákazníkem mají. Jak uvedl proband P7: *Sám jsem zjistil, že jsem zákazníkovi pod jeho úroveň, musím víc pracovat na pozici, kde jsme si rovni.*“

Ve vytvořeném schématu nejsou tedy přesně uvedeny oblasti, v nichž koučování probandům nejvíce pomáhá. To je dáno tím, že každý obchodník pocítuje deficit v jiné oblasti, nebo se tento deficit prolíná všemi fázemi prodeje. Obecně se však jedná o komunikaci, tedy konkrétní, kdy je zapotřebí zjistit od zákazníka potřebné informace k rozhodnutí sjednat schůzku, dále o zvládání námitek, řízení schůzky, komunikaci neverbální (úsmev, oční kontakt, podání rukou), techniky, jakými jsou empatické naslouchání či kladení otázek. Jedná se též o budování vztahu se zákazníkem a řízení tohoto vztahu, ve smyslu mít nad tímto vztahem kontrolu. Kouč vede obchodníky k tomu, aby tato komunikace byla respektující, a to i vůči konkurenci, čímž pochopitelně obchodník získává i důvěru zákazníka.

Zastřešujícími oblastmi jsou získávání nových profesních dovedností a zvýšení motivace k pracovnímu výkonu, tedy jedná se též o fenomény, které souvisejí s profesním a osobním růstem, který byl zkoumán jako přínos koučování v druhé výzkumné otázce.

Ve vytvořeném schématu byl za centrální kategorii označen kód *Obchodník v centru pozornosti*. Tato zkušenost zprostředkovaná koučováním je hybatelem profesního růstu, který se zároveň stává i růstem osobnostním. Kouč věnuje koučovanému mnoho pozornosti, chodí s ním na schůzky, analyzuje krok po kroku jeho postup při jednání se zákazníkem, poukazuje na limity a slabé stránky, nabízí vhodné způsoby řešení obtíží, poskytuje zpětnou vazbu, podporuje obchodníka, včetně toho, že jej oceňuje a motivuje k pracovnímu výkonu.

Zamyslíme-li se nad tím, jak kouč s obchodníky ve firmě IP Izolace Polná, s. r. o. pracuje, lze konstatovat, že se mu daří naplňovat základní parametry koučování. Whitmorea uvádí, že z dlouhodobého hlediska lze rozlišit cíle konečné a výkonnostní. Konečný cíl bývá sice konkrétní, ale cesta k němu může trvat velmi dlouho, v závislosti na změně obchodníka. Tato cesta se tak může skládat z menších, jednodušších cílů, kterými jsou např. cíle výkonnostní. Jeho dosažení je již plně v kompetenci koučovaného. Tím dochází

podle autora i k přiblížení se k cíli konečnému, který se také může zpřesňovat, případně proměňovat.⁵⁸

Jak bylo uváděno, role interního kouče může být problematická, neboť takový kouč sice pracuje velmi intenzivně s koučovaným, tedy pracovníkem firmy, ovšem placen je firmou a je tedy nutné plnit i cíle dohodnuté s firmou. To může narušovat důvěru obchodníka vůči kouči.

Z rozhovorů však vyplývalo, že k tomuto nedochází, což je dáno přístupem kouče, kdy lze jeho fungování ve firmě označit jako příklad dobré praxe. Všichni probandi uváděli, že je pro ně koučování přínosem – více si věří, a to jak v jednání se zákazníkem, tak i ve vztahu k sobě samému. Zažívají úspěchy v zaměstnání i v osobním životě, neboť mohou využívat nové dovednosti, které v rámci koučování získali. Ve své práci nalézají smysl, všímají si toho, jak se zdokonalují, registrují pozitivní dopad koučování na pracovní i osobní život. Byť je kód *Obchodník v centru pozornosti* v prezentovaném schématu vztažen zejména ke sledované oblasti, tedy koučování obchodníků, je zřejmé, že koučování umožňuje probandům více poznávat sama sebe, více se sebou zabývat, rozvíjet pozitivnější vztah k sobě, pakliže se dotyčný stává kompetentnější. Dochází tedy k tomu, že kouč pomáhá obchodníkovi pracovat nejen na prodejní technice, ale posiluje i mentální sílu obchodníka – např. jeho charisma, sebedůvěru.⁵⁹

Tento následek koučování, který se v praktické rovině projevuje např. zvýšením pracovního výkonu, není samozřejmý a je spojen s intenzivní prací na sobě samém, pokorou, která je nezbytná při jednání s koučem. Do určité míry lze také konstatovat, že pozice, kdy je obchodník v centru pozornosti (kouče, firmy, sebe samého), se může proměňovat: v procesu koučování se pozornost přelévá z kouče na koučovaného, a to opakovaně. Kouč se pro koučovaného stává vzorem, obchodníci zažívají, že je kouč sám velmi zdatný při jednání se zákazníkem, hravě zvládá možné problematické oblasti. Kouč však své dovednosti a znalosti předává koučovanému, tedy nedrží si tuto pozornost pro sebe, ale pracuje s ní a vede obchodníka k tomu, aby vnímal sám sebe jako klíčovou osobu pro sebe samého i pro zákazníka. Vše se „točí“ kolem obchodníka, byť z pohnutek firmy, která roli interního kouče zřídila, přičemž obchodník má možnost zažívat, že se

⁵⁸ WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 69-72. ISBN 978-80-7261-273-4.

⁵⁹ Anon. Koučování obchodníků – zásadní faktor úspěchu. *Mercury International*. [online] 2018 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://cz.mercuri.net/koucovani-obchodniku-zasadnifaktoruspechu>

nejedná pouze o účelové jednání, ale také o možnost růst osobnostně. Kouč umožňuje koučovanému zažívat úspěchy, poznávat, že je koučování pro něj přínosné, a pozici „v centru pozornosti“ podporuje, nestrhává pozornost na sebe. Z této pozice se tak obchodník stává mocnější a kompetentnější a je motivován k dalšímu profesnímu růstu.

Poslední výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, s jakými obtížemi se obchodníci v procesu koučování setkávají. Jedná se zejména o obtížné přijímání zpětné vazby, která byla velkou částí obchodníků označována jako kritika, dále o problematické převádění získaných poznatků do praxe, získávání důvěry v koučování a kouče.

Haberleitner, Deistler a Unvari uvádějí, že koučovaný prochází v rámci koučování několika fázemi, kterými jsou šok, negace a odmítání, racionální pohled, emocionální akceptování, zkoušení, učení, nacvičování, poznání a integrace.⁶⁰

Koučování je fenomén relativně novým, je respektujícím přístupem ke koučovanému. Podávání zpětné vazby může být pro koučování nepříjemné, nicméně zcela jistě nebývá, nebo by nemělo být podáváno jako kritika. Patrně se ani v tomto případě o kritiku nejedná, jak uvedl např. proband P10 směrem ke kouči: „*Také mi několikrát při náslechu dal zpětnou vazbu, že svou práci dělám dobře.*“ Pakliže někteří probandi uváděli, že si přejí zažívat častěji situace, kdy jsou s koučem v terénu, nebo že se těší na další práci s koučem, lze předpokládat, že je práce daného kouče podporující, umožňuje žádoucí profesní a osobnostní růst. Zaměňování zpětné vazby s kritikou tak může být spíše projevem setkání se s něčím novým či projevem výše uvedených fází, které ke koučování patří.

Jak je zachyceno i v navrženém výstupu, je však zapotřebí těmto úskalím věnovat pozornost, nepodceňovat je, neboť registrace těchto jevů, jejich zvědomení a práce s nimi, je podmínkou k efektivitě koučování a efektivitě pracovního výkonu obchodníka. Byť jsou tedy označovány tyto fenomény za úskalí, lze je zároveň vnímat jako výzvu, jejíž zvládnutí dává koučování větší sílu, a to nejen koučování, ale především samotnému obchodníkovi. Pochopitelně též platí, že je-li v centru pozornosti obchodník, nelze se následně zabývat pouze tím, co je libé, ale je zapotřebí komplexně působit na osobnost obchodníka.

⁶⁰ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2007, s. 65-66. ISBN 978-80-247-2654-0.

Koučování klade velké nároky na koučovaného, který není pouze pasivním příjemcem informací, ale sám se tohoto procesu účastní, odhaluje sobě i kouči dosud nepoznané oblasti svého Já. Jedná se o proces velmi atakující integritu jedinci a je tedy i velmi důležité, aby byl prováděn citlivě, odborníkem, který rozumí problematice lidské psychiky. Nicméně i přes tuto náročnost, kterou si probandi uvědomují, hodnotí tito obchodníci koučování ve srovnání se školeními či jiným způsoby profesního rozvoje jako více přínosné.

S ohledem na formulovanou explanaci významu koučování pro obchodníky považujeme za důležité zdůraznit, že tento výstup vychází z dostupných dat. Zcela jistě existují firmy, které nemají s koučem dobrou zkušenost. V popsaném případě vnímají probandi koučování jako velmi cenné, někteří se jej účastní již velmi dlouho. Specifikem je interní kouč, často firmy využívají kouče externí. Nelze tedy zjištěné výsledky vztáhnout obecně k praxi koučování obchodníků, což je navíc dáno i charakterem výzkumu. Tyto limity výzkumu jsou však dle našeho názoru vyváženy i jeho přínosem, který lze spatřovat především v konečném výstupu analýzy dat, popisujícím přínos koučování pro obchodníky. Navržený výklad procesu a významu koučování pro obchodníky lze dále ověřovat jinými empirickými studiemi, v nichž je vhodné zaměřit se např. na to, jaké faktory přispívají k rozvoji důvěry koučovaného ke kouči, kdy právě tuto důvěru vnímáme jako základní prvek koučování, bez nějž není možné dosáhnout v tomto procesu efektivnost, tedy ani zvýšení pracovního výkonu obchodníků nebo zvýšení jejich pracovní motivace.

Praxi zavedenou ve firmě IP Izolace Polná, s. r. o., týkající se práce interního kouče, jeho role v týmu obchodníků, hodnotíme velmi kladně. Přesto však lze na základě zjištěných výsledků uvést doporučení pro možná zlepšení, o čemž je více pojednáno dále v textu.

7 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY KOUČOVÁNÍ

S ohledem na skutečnost, že jsou oslovení obchodníci spokojeni s průběhem a přínosem koučování, nelze formulovat větší množství oblastí, v nichž je možné zlepšení. Návrhy doporučení pro lepší praxi tak zahrnují pouze zohlednění tématu kritiky a možnost zavést či posílit ve firmě kolektivní koučování a obecně edukace v problematických oblastech uváděných probandy.

Téma kritiky

Pro mnohé probandy bylo zpočátku koučování bolestné, i v současné době je podávána zpětná vazba vnímána jako kritika. Proti kritice však má jedinec tendenci zaujímat obranný postoj, což vede k rezignaci, odporu, potřebě se chránit.

Proces koučování ovšem vyžaduje velkou otevřenost, která není v souladu s nutností zaujmout bezpečný postoj vůči koučování. Pakliže probandi vnímají zpětnou vazbu jako kritiku, považujeme za důležité, aby toto téma přinášeli do svého procesu koučování. Je tak možné nejen získat další informace o potřebách koučovaného, ale též zefektivnit proces koučování, tedy zvýšit i jeho přínos.

Obchodníkům, zejména obchodníkům začínajícím, lze také navrhnout větší edukaci v této oblasti. To může být následně zdrojem větší angažovanosti v koučování, pakliže to bude probandy vnímáno spíše jako péče o ně, než snaha devalvovat je, snižovat jejich kompetence a motivaci k výkonu. Edukace může probíhat formou samostudia odborné literatury, ale též např. formou skupinové diskuse, focus group apod.

Hledání optimální cesty profesního rozvoje pro všechny obchodníky ve firmě

Přestože probandi využívají koučování různě, což je dáno tím, jaký benefit si z koučování chtějí odnést, jaké nedostatky v jednání se zákazníkem existují, byla detekována témata objevující se ve všech rozhovorech: jedná se např. o komunikaci či převádění získaných poznatků do praxe.

Lze tedy uvažovat o tom, jak nastavit systém vzdělávání a profesního růstu ve firmě tak, aby byla věnována pozornost těmto tématům. Je možné např. pomocí krátké ankety získat na tuto oblast názory od všech obchodníků a následně, a to i s využitím kouče, hledat způsob, jak případně tento systém nastavit lépe.

Strategie, které si osvojuje jeden obchodník v návaznosti na rozpoznané vlastní silné a slabé stránky v souvislosti s pracovním výkonem, jsou ryze individuální, nicméně mnohé z nich lze zcela jistě nabídnout i dalším kolegům, např. formou workshopu.

Rozšíření kolektivního koučování

Toto doporučení považujeme za nejvíce významné. Z výsledků analýzy rozhovorů vyplynulo, že se mnozí obchodníci potýkají v rámci jednání se zákazníky s obdobnými problémy (analýza potřeb, komunikace, závěr jednání se zákazníkem atd.).

Z tohoto důvodu by bylo vhodné zvážit, zda se více ve firmě nevěnovat také kolektivnímu koučování, tedy koučovat všechny obchodníky v rámci skupiny, případně vytvořit menší skupiny (dle profesních znalostí, zkušeností obchodníků), v nichž by koučování probíhalo.

Tímto způsobem lze dosáhnout rychlejšího pokroku v oblastech, které činí obchodníkům potíže, a může se jednat o vhodný doplněk k individuálnímu koučování. Navíc obchodníci budou mít možnost předávat si vzájemné poznatky, což je důležité pro praxi, s těmito daty může dále pracovat i kouč.

Kolektivní koučování se navíc vyznačuje další, velmi významnou výhodou oproti koučování individuálnímu. Je obecně známým faktem, že lidé jsou schopni snáze si uvědomit určité vlastní rysy na osobnosti druhé, a to v procesu projekce či projektivní identifikace, kdy jsou nevědomé a nepříjemné obsahy jedince promítány do osoby druhé, na které je lze snáze přijmout, přemýšlet o nich apod. Kouč může pracovat se skupinovou dynamikou, sami obchodníci se tak mohou stávat de facto pomocnými kouči svým kolegům, tento přístup také umožní kouči získat komplexní představu o tom, s jakými obtížemi se obchodníci potýkají, na jaké procesy je vhodné se více zaměřit.

ZÁVĚR

V bakalářské práci bylo pojednáno o problematice koučování, se zřetelem ke koučování obchodníků. Jedná se o téma, kterému dosud bylo věnováno v odborné literatuře nedostatek pozornosti. Koučování je spojováno zejména s manažerskou profesí, nicméně jeho využití je mnohem širší a tuto metodu tak lze aplikovat u všech pracovníků, u nichž je kladen důraz na pracovní výkon a profesní růst.

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit metodu koučování jako nástroje osobnostního a profesního růst, s využitím teoretických poznatků analyzovat tým obchodníků ve firmě IP Polná Izolace, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení v oblasti rozvoje obchodníků, a to prostřednictvím koučování.

V teoretické části bylo charakterizováno koučování jako cesta nejen k profesnímu, ale též k osobnostnímu růstu. Uveden byl význam komunikace pro koučování a detailněji bylo pojednáno o využití koučování u obchodnické profese.

V praktické části byl popsán realizovaný výzkum, jehož cílem bylo zjistit, v čem spočívá přínos a úskalí koučování pro obchodníky. Výzkum byl koncipován jako kvalitativní. Zúčastnilo se jej celkem 10 obchodních zástupců z firmy IP Polná Izolace, s.r.o. V této firmě již stabilně působí interní kouč, který je primárně využíván ke zvýšení profesních dovedností obchodních zástupců firmy. Dosavadní působení kouče ve firmě je hodnoceno kladně, nicméně firma se nebrání návrhům zlepšení v této oblasti.

Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že oslovení obchodní zástupci spatřují v koučování značný přínos, a to zejména co se týče zlepšení dílčích postupů při jednání se zákazníkem a zvýšení sebejistoty v profesním jednání. Pro firmu je přínos spojen nejen se zvýšením zisku, ale též se zvýšením pracovní motivace obchodníků.

Prostřednictvím koučování mají probandí možnost více si uvědomit, v čem spočívají jejich slabé stránky při jednání se zákazníkem, jak na zákazníka působí, jaké jsou jejich cíle v rámci obchodního jednání, a především v jakých oblastech je vhodné realizovat určité změny.

Koučování pomáhá obchodníkům v úvodním kontaktu se zákazníkem. V rámci procesu koučování měli obchodníci možnost uvědomit si, že je zapotřebí vstupovat do tohoto kontaktu s jasným cílem, zaměřit se na budování vztahu se zákazníkem již v této fázi, což

obchodníkům přineslo zvýšení jistoty, která se následně promítá do efektivity obchodníků. Dochází také k domlouvání schůzek, které mají potenciál uzavření obchodu, neboť vlivem koučem obchodník poznává, na jaké oblasti se má při prvním kontaktu se zákazníkem nebo potenciálním zákazníkem zaměřit. Vlivem koučování zlepšili obchodníci svoji verbální i neverbální komunikaci. Obchodníci se společně s koučem soustředí na dílčí techniky, jakými jsou naslouchání nebo kladení otázek. Rozšiřují repertoár způsobů vyvracení námitek zákazníka, přičemž v tomto ohledu se nejedná pouze o naučení se novým technikám. Obchodník tím, jak si uvědomuje své působení ve vztahu se zákazníkem, dokáže více přebírat kontrolu nad svým jednáním, z čehož plyne zvýšení sebedůvěry, snížení tenze, zvyšuje se motivace zlepšovat své profesní dovednosti. Kouč napomáhá obchodníkům zažívat v praxi úspěch, který následně vede k tendenci dále pracovat na svém profesním i osobnostním rozvoji v rámci koučování, neboť obchodníci zažívají, že koučování je cestou, jak se ve své profesi neustále zlepšovat – nikoliv pouze pro finanční zisk jejich vlastní i firmy, především však kvůli zvyšování profesní sebejistoty a radosti z práce. Není tedy překvapující, že všichni obchodníci hodnotí koučování jako více přínosné pro jejich profesní a osobnostní rozvoj než např. klasické školení či jiné formy profesního a osobnostního rozvoje.

Nicméně zároveň probandi uváděli, že pro ně nebývá vždy snadné koučování absolvovat. Obtížné bývá přijmout negativní zpětnou vazbu, převádět získané poznatky z koučování do praxe a nalézat vlastní řešení konkrétních problémů při jednání se zákazníkem. Z tohoto důvodu bylo tedy v rámci formulace doporučení pro zvýšení efektivity koučování ve firmě IP Polná Izolace, s. r. o. navrženo zavedení ve větší míře kolektivního koučování, které by mohlo vést k zacílení pozornosti na oblasti, které identifikuje většina obchodníků jako náročné. Skupinové koučování navíc umožňuje předávání zkušeností a hlubší reflexi probíraných témat, která lze následně dále rozvíjet v koučování individuálním.

Z analýzy dat, k níž byla užita zakotvená teorie, vyplývá, že přínos koučování je pro obchodníky značný. V navrženém výkladu procesu a významu koučování pro obchodníky je poukázáno na skutečnost, že tento přínos je podmíněn zvládnutím úskalí koučování (potřeba důvěřovat kouči, věřit koučování, vyrovnanost se s negativní zpětnou vazbou apod.). Pakliže bylo cílem výzkumu zjistit, v čem spočívá přínos a úskalí koučování pro obchodníky, je vhodné podotknout, že možná úskalí nejsou pouze

obtížemi v procesu koučování, ale jsou výzvou, kterou je zapotřebí zvládnout, čímž dochází k žádoucímu profesnímu a osobnostnímu růstu. Tuto skutečnost si však probandi uvědomují, což je mimo jiné dáno skutečností, že se jim dostává maximální péče, mají prostor zabývat se sami sebou, tím, kam chtějí směřovat, jak se zlepšovat v zaměstnání. Ve schématu prezentujícím výstup analýzy dat bylo zdůrazněno, že klíčovým fenoménem v procesu koučování obchodníků je soustředěná pozornost na obchodníka. Tato zkušenost je jedinečná, v běžném životě se člověku takto intenzivní a systematické pozornosti nedostává. Sama o sobě však nevede k efektivitě práce obchodníka. Důležité je, jak s touto pozorností obchodník naloží, včetně toho, jak se dokáže vypořádat s negativní zpětnou vazbou, kterou koučování může přinést, a též jaký přístup ke koučování zaujme, zejména co se týče důvěry v koučování a kouče.

Stanovené cíle práce i cíle výzkumu lze považovat za naplněné. Přínos bakalářské práce spočívá nejen v předání hlavních závěrů firmě IP Polná Izolace, s. r. o., kdy zjištěné výsledky mohou být využity k zavedení možných změn v procesu koučování ve firmě, ale též v poukázání na přínos koučování pro praxi obchodníků, s identifikací konkrétních oblastí, v nichž se koučování jeví jako nejefektivnější. Práce také poukazuje na složitost tohoto procesu, v němž je pro dosažení sledovaného cíle nutné nejen odbornosti a profesionality kouče, ale i značné aktivity samotného koučovaného, pro kterého bývá tato forma profesního a osobnostního růstu nejen časově náročná, ale též se může jednat o cestu bolestivou, vyžadující značnou trpělivost a pokoru koučovaného.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

CRKALOVÁ, A., RIETHHOF, N. *Průvodce světem koučování*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč?* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2654-0.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

JANOUSEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4295-3.

JÍŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-466-2.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MLÁDKOVÁ, O. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

OREL, M. *Člověk, jeho mozek a svět*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2617-5.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

PODANÁ, R. *Koučování pro manažery aneb všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-246-3006-6.

ROSEN, K. *Skvělý obchodník: taktická příručka koučování obchodních zástupců*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2061-3.

STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0937-6.

STRAUSS, A. a J. CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno, Boskovice: Sdružení Podané ruce, Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

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

ŠEĎOVÁ, K. Zakotvená teorie. In ŠVARŤÍČEK, R. a K. ŠEĎOVÁ (Eds.). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 84-95. ISBN 978-80-7367-313-0.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

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

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie

BREWER, A. M. *Leadership, Coaching and Followership: An Important Equation*.

Dordrecht: Springer, 2014. ISBN 978-94-007-7462-9.

FAIRLEY, S. G., STOUT, Ch. E. *Getting Started in Personal and Executive Coaching: How to Create a Thriving Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. ISBN 0-471-42624-5.

ROSEN, K. *Coaching Salespeople into Sales Champions: A Tactical Playbook for Managers and Executives*. Hoboken: John Wiley, 2008. ISBN 978-0-470-14251-6.

SIEGRIED, A. *Sales Training Basics*. Danvers: The American Society for Training & Development, 2010. ISBN 978-1-56286-676-1.

SHAWN, P. *Sell More With Sales Coaching: Practical Solution for Your Everyday Sales*. Hoboken: John Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-78593-5.

STAFFORD, I. *Coaching Children in Sport*. Abingdon, New York: Routledge, 2011. ISBN 0-203-85068-8.

VERLANDER, E. G. *The Practice of Professional Consulting*. San Francisco: Pfeiffer, 2012. ISBN 978-1-118-28311-0.

Elektronická media a webové stránky

Anon. Kočování obchodníků – zásadní faktor úspěchu. *Mercury International*. [online] 2018 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://cz.mercuri.net/koucovani-obchodniku-zasadnifaktoruspechu>

FROST, A. Sales Coaching: The Ultimate Guide. *Hub spot*. [online] 2018 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/sales/sales-coaching>

SCHILDEROVÁ, L. Časté chyby „pseudokoučů“. *Hospodářské noviny*. [online] 24.1.2008 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-22822280-caste-chyby-pseudokoucu>

TUKA, V. Koučování ve firmách. *Neuroleadership*. [online] 2013 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.neuroleadership.cz/clanek-koucink-ve-firmach/>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1 Paradigmatický model	46
Obr. 2 Výstup selektivního kódování	47

Seznam tabulek

Tab. 1 Charakteristika výzkumného souboru	38
Tab. 2 Kategorie č. 1	39
Tab. 3 Kategorie č. 2	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Rozhovor s Probandem P1	I
Příloha B - Rozhovor s Probandem P2	II
Příloha C - Rozhovor s Probandem P3	III
Příloha D - Rozhovor s Probandem P4	IV
Příloha E - Rozhovor s Probandem P5.....	V
Příloha F - Rozhovor s Probandem P6	VI
Příloha G - Rozhovor s Probandem P7	VII
Příloha H - Rozhovor s Probandem P8	VIII
Příloha CH - Rozhovor s Probandem P9.....	IX
Příloha I - Rozhovor s Probandem P10	X

PŘÍLOHY

Příloha A: Rozhovor s probandem P1

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší problém je zaujmout, aby měl ochotu schůzku sjednat. Hlavně u zákazníků, kde běžně chodí spíše „dealeři“ a ne odborníci na nějakou jinou více specializovanou oblast.

Kouč se věnoval různým typům zákazníků, jak reagovat na naštvaného, žoviálního, jak správně reagovat, jak se nenechat vyvést z míry. Po koučování byl strach z komunikace po telefonu výrazně menší, obecně s tím mám osobně problém a telefonuji nerad.

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

První jednání znamená nevědět typické znaky osobnosti sedící naproti mně. Zda je povídací a chce probrat rodinu, nebo jít rovnou rychle k věci, být naslouchací, nebo více prezentovat atd. Opět kouč řešil na konkrétních případech a scénkách, jak schůzku vést a dobrat se závěru, kvůli kterému jsme tam přišli.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Někdy je pro mě problém naslouchat a správně analyzovat to, co slyším. Z toho pak vytvořit správný závěr, aby výsledkem byla nabídka win win. Díky kouči jsem se naučil s tímto pracovat, psát si poznámky, poslouchat pozorně a neustále si ověřovat, že to co řeším, i protější straně připadá zajímavé a s navrhnutým řešením souhlasí.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Závěrečná fáze je obtížná tam, kde se musí řešení se zákazníkem dotáhnout po formální stránce (státní instituce) – tj výběrové řízení, nebo podpis smlouvy vedením. Zde mám stále rezervy, protože tento typ jednání mi není vlastní, není o odborné stránce ale o vyjednávacích schopnostech. Kouč mi pomohl se toho nebát, překonat strach, řešit i na více úrovních dané instituce. Ne vždy se daří, ale i to považuji za neocenitelnou zkušenost. Příště jsem schopný pohlídat na základě toho další faktory (neopominout při jednání člověka který např. ve finále může celý obchod shodit ze stolu).

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Pozornost byla věnována stylu prezentace, být příjemný, dobře naladěný, nechvátat, nedat na sobě znát nervozitu. Snažit se o věcnost a nenechat se „vytočit“. Některý zákazník to zkouší a je rád, že člověk vydrží a ustojí i nepříjemnou situaci. Já se mám stále co učit, jsem introvert, který musí potlačit své vlastní já, aby to na něm nebylo poznat. Opravdu výzva. Nicméně v čase vidím velký osobní progres.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

V podstatě platí bod 5, nic dalšího mě nenapadá. Snad jen větší kontrola nad mluveným slovem (výška hlasu, rychlost projevu) při přednáškách a podobně.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Bohužel nevím, nejsem si vědom. V této oblasti nemám žádné školení.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Zpětná vazba člověka, který je na jednání přítomen také a je schopen posoudit chyby, vysvětlit je a pomoci s tím, jak příště postupovat.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Neustále mám strach z neznáma, nových situací a nových lidí. Co by mi pomohlo to netuším, asi rada, jak tuto obavu lépe zpracovat. Někdy jsem zcela zbytečně ve stresu (nеспavost).

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Přínosem je osobní přístup, nevýhodou možná potřeba si najít člověka, který vám sedne a důvěřujete mu. Pokud ho vybírá zaměstnavatel, nemusí se to podařit. Pokud mi člověk není sympatický, nebudu od něj kritiku přijímat snadno.

12. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Nejtěžší určitě kritika, nikdo to neslyší rád. Naučit se to přijímat jako dobré rady do budoucna a pomoc při osobním rozvoji.

Výhodou je určitě posun všech možných schopností nutných pro mou práci – komunikace, prezentace, vystupování na veřejnosti obecně.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Nic mě nenapadá.

Příloha B: Rozhovor s probandem P2

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Obtížné je zjištění vhodné konstrukce a všech kompetentních osob, které mohou u jednání rozhodovat. Kouč dokáže vhodnou formulací otázek toto vyřešit a tím usnadnit samotné jednání a dojednání zakázky.

Pokud není konstrukce vhodná, byl by výjezd marný. Pokud by nebyla na místě osoba, která má pravomoc rozhodovat, bylo by nutné vyrazit na druhé jednání nebo se velkou měrou zvyšuje možnost storna.

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže jsou si na tuto část vyhradit a čas a systematicky to půl dne dělat.

S koučem jsme proto vyhradili páteční dopoledne pro navolávání poptávek a první kontaktování zákazníka.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Vždy je nejtěžší mít dostatečné informace a je velmi těžké udělat důkladnou analýzu potřeb zákazníka. Koučování probíhalo buď hranými scénkami, kdy kouč hrál zákazníka a poté jsme celý rozhovor probírali do nejmenších detailů a ladili formu a dostatečnou hloubku otázek a analýzy. Přínos byl měřitelný ve vyšším počtu dojednaných zakázek bezmála 10 %.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládnání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže jsou dávání zbytečně vysokých slev z obavy, že by celková výše zakázky byla nad zákazníkovi finanční možnosti. S koučem se na toto soustředíme při každém následu a argumentujeme zákazníkovu realizací ihned, před sezónou, po sezóně a systémem tří cen (plná cena, nižší cena – na příští měsíc, a poté cena na kterou má nárok – na hned). Při používání jen dvou cen (plná a se slevou) dokázal zákazník ještě tláčit na cenu dále. Při systému tří cen, již tolik prostoru nemá.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

V rámci komunikace ladíme jen správné použití slov, volení lepších synonym. Slouží to spíše k uhlazení analýzy a lepší znění formulací.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

V oblasti verbální komunikace mi toto koučování příliš nedalo, jsem v tomto směru velmi zkušený.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

V této části koučování jsme částečně odešli od tématu. A dostali jsme se k neverbální komunikaci žen při flirtování v baru.

Např. oční kontakty se ženami, rozšiřování zorniček vzrušením. Třeba jako když si ženy ve středověku kapaly do očí rulík, aby jejich zorničky byly větší a vypadaly proto přitažlivěji.

Nebo zrcadlení. Kdy žena bezděčně opakuje téměř vše co uděláte (pohyby a gesta).

Nejvíce mě ovšem zaujalo, že největším projevem náklonosti v neverbální komunikaci je klasika, pohrávání si s vlasy a přejíždění jazykem po rtech a zubech. Je prý dokázáno, že muži je ženiným rtům věnují mnohem více než jejím očím. Průměrně 7 sekund, zatím co u očí je to jen pouhá jedna sekunda.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Sice trochu v nadsázce, ale právě neverbální komunikace.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Pořád mám občas tendenci dávat příliš vysokou slevu. To se ovšem pořád zlepšuje. Je to o tréninku a další, systematické práci s koučem.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Všechny ostatní způsoby jsou velmi obecné, zdlouhavé a neosobní. Kouč se mi věnuje přímo v terénu a řešíme mé aktuální potřeby a nedostatky. Případně dokáže i vyzdvihnout dobrou práci a zaměřit se na její vylepšení.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Ze začátku to bylo otevřít se před někým, kdy mě vlastně kontroluje a uvědomit si, že je to pro mě. Poté bylo vše už pořádku a celý trénink – koučování probíhá v přátelské linii a stýkáme se i při mimopracovních aktivitách.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Nic mě nenapadá

Příloha C: Rozhovor s probandem P3

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže vidím v získání dostatečné pozornosti volaného zákazníka. S koučem/manažerem jsme připravili několik scénářů, ke kterým může v úvodním telefonickém kontaktu dojít a následně jsme podle scénářů ladili adekvátní reakce. Přípravou těchto scénářů bylo každé následující zavolání potenciálnímu zákazníkovi jednodušší.

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největším problémem byla rezistence zákazníků vůči změně. Pomoc kouče spočívala v podpoře ve víru v produkt, pomoc nalézt ty správné důvody, proč se zákazník změny bát nemusí. Byla věnována pozornost na technické kvality nabízených produktů a jakým způsobem formulovat tyto kvality do vět tak, aby zákazníka motivovaly k přemýšlení o změně.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

V této oblasti žádný veliký problém není. Vždy se dozvím to, co potřebuji. Pomoc kouče byla akorát v lepší formulaci otázek.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Vzhledem k zaměření společnosti obvykle technické detaily nebyly problémem. Problémem byla limitace v ceně – například výběrová řízení mívají cenovou limitaci.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Bohužel jsem ve společnosti pod dohledem kouče/manažera nebyl dlouho. Hodně pozornosti jsme zaměřovali na technickou stránku schůzek, případně na formulování dotazů směřovaných na zákazníka, aby jej to přimělo k přemýšlení o koupi.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Lepší sebezprezentace prezentace. Volba slov.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Oční kontakt, gesta, podání ruky.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Vytváření možných scénářů a následná příprava na ně.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Nic, ke zlepšení dochází ve všech oblastech.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Přínosem je zcela jistě individuální přístup. Školení připraví obchodníka pro různé situace, ale koučování se zaměří na ty, se kterými je největší potíž.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Nejtěžší bylo přijetí zpětné vazby od kouče. Kouč/manažer měl velký vliv (pozitivní) na motivaci k práci.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Nic

Příloha D: Rozhovor s probandem P4

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší problém vnímám v tom, aby se mi povedla sjednat osobní schůzka. Spoustu zákazníků chce jen informace po telefonu, a to je ztráta času, pokud se k nim nedostanu, nemám šanci prodat. Proto telefonování oddaluji a zbytečně ztrácím čas. Kouč mě navedl na to, abych si udělal body, čeho chci po telefonu dosáhnout a držel se toho. Třeba když mi zákazník řekne, že chce jen informace po telefonu, tak to musím otočit a říct: „právě proto, že chcete jen informace, je důležité, abych se osobně zastavil a mohl Vám je dát.“

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Vždy je to jednání jiné, nevím, kdo proti mně bude stát a jaký ten člověk bude. To s sebou přináší jisté obavy. Jelikož mám v sobě dostatek empatie, tak se většinou dokážu přizpůsobit jakémukoliv typu člověka. V této oblasti jsme toho s koučem moc neřešili, protože mám zkušenosti.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Obtíže vnímám v tom, že hodně mluvím a mám potíže s nasloucháním. S koučem jsme probírali, jak nechat mluvit víc zákazníka a jak si dělat poznámky z toho co slyším. V této oblasti je pro mě kouč velmi cenný.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této

oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Nevadí mi vyvinout nátlak a říct si o obchod. Nicméně jsem neměl vždy dost informací k tomu na co při uzavírání cílit. Díky koučovi jsem přišel na to, že je chyba v analýze a jak jí zlepším, tak si zlepším i úspěšnost uzavírání.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Je to hlavně o komunikaci, takže velká. Člověk musí používat správná slova, vyvarovat se slovní vatě a být sebejistý. Díky koučování se daří projev zlepšovat. Člověk, který kouče nemá si ani nevšimne toho, jak mluví. Řekl bych, že je to profesní slepota a v tomto případě je moc důležitá zpětná vazba.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Sebejistotu v tom, co říkám a jak to říkám.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Vyvarovávám se přehnaných gest. Přestal jsem se slovní vatou: „jako by“. A mám víc sebejistoty v prezentaci.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Zpětná vazba na moje projevy. Pokud se člověk zlepší v projevech v práci, tak se zlepší v projevech i v osobním a partnerském životě.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Dobře pokládat otevřené otázky tak, abych se dozvěděl co nejvíce potřeb zákazníka.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Spatřuji jedině výhody. Člověk se posouvá mílovými kroky dopředu díky konkrétní zpětné vazbě. A to ať jde o jakoukoliv oblast obchodního procesu. Koučování je o mně a je potřeba k tomu takto přistupovat a brát to jako přínos. Školení jsou většinou jen neosobní teoretické rady a poznatky.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Nejtěžší bylo získat důvěru v kouče a připustit si to, že mě nikdo nekritizuje, ale posouvá dopředu. A nejlehčí? No asi nic. Osobní růst je vždycky dřina.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Nic mě nenapadá.

Příloha E: Rozhovor s probandem P5

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší potíže shledávám v tom, jak na schůzku dostat všechny kompetentní osoby. Jde o to, že pokud tam nebudou ti, kteří mohou o obchodě rozhodnout, tak si nabíhám k námitce: „poradím se se ženou a ozvu se“. Nemusí to být jen žena, ale kdokoliv z rodiny, nebo i kamarádi. Pomoc kouče v tomto ohledu je jasná. Trvat na tom, aby bylo na schůzce co nejvíc lidí ze zákaznickova blízkého okolí. Nenechat se odbýt.

V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Potíž je v tom, jak zákazníka rozmluvit a získat jeho důvěru. Pokud je člověk komunikativní, potom není problém. Ale pokud máte naproti sobě introverta, tak je to úplně jiná situace. S koučem jsme se zaměřili na „rozbití ledů“ a situace se lepší.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Nejdřív musím získat důvěru zákazníka tak aby se mi otevřel. Potom z něj můžu dostat informace, které pomohou uzavřít obchod. Člověk by měl zjistit několik důvodů, proč by měl zákazník koupit hned. S koučem jsme rozebírali, jak pokládat otázky. Nejdřív ze široka a potom se zacílit. Tzv. trychtýřová metoda. Díky koučovi jsem jistější. Zlepšení hlavně pozoruji i v osobním životě. Pomocí otázek řídím rozhovor.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této

oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Potíž spatřuji ve zdolávání námitek. Díky koučovi jsem ale nyní připravený na většinu, která může přijít. Je potřeba mít na každou námitku scénář a nenechat se vyvézt z míry. Hlavně je nejlepší metoda námitkám předcházet a dobře udělat analýzu potřeb.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Komunikaci je dáván velký zřetel. Člověk se musí prezentovat tak, aby dokázal prodat. Musí být sebejistý, vědět o čem mluví a znát konkurenční prostředí. Díky koučovi jsem sebejistotu v prezentacích získal.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Osvojil jsem si lepší volbu slov a projevu.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Naslouchání a ztotožnění se se zákazníkem. Je důležité vnímat pocity toho druhého.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Získání sebevědomí, že svojí práci dělám opravdu dobře a že jsou cesty ke zlepšení.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Ještě je potřeba zapracovat na time managementu. Některé schůzky trvají půl hodiny a jiné 3 hodiny. Nedokážu to odhadnout.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Přínos je v tom, že se mi kouč věnuje osobně a vkládá mi důvěru. Školení bývá většinou teorie.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Nejtěžší je pro mě aplikovat nové poznatky hned na dalším jednání. Příležitostí ke zlepšení je tolik a já bych je chtěl všechny využít hned. Vždy se těším na výjezd s koučem.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Ne

Příloha F: Rozhovor s probandem P6

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Telefonický kontakt je první věc. Cílem je domluvit si schůzku, a to není vždy lehké. Kouč mi pomohl v konkrétní situaci dostat se tam kam potřebuji. Představit se, představit firmu a zaujmout tématem schůzky, aby potenciální zákazník svolil k osobní schůzce. Dále mi kouč pomohl se závěrečným stádiem telefonu, a to je domluvit se kde se na přesné adrese. V tomto oboru je to velice důležité, protože osoba může být kdekoliv. Je to část, která se opomíná a kouč mi pomohl telefonát kompletovat tak aby bylo vše jasné a výstižné.

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

U osobní schůzky je nejobtížnější zaujmout. Kouč mi zdůraznil, že někdy je nejdůležitější prvních 20 sekund a pomohl mi "prolomit ledy", tak aby schůzka byla pro zákazníka příjemná a oboustranně přínosná. Taky mi pomohl s počáteční nervozitou.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

V této fázi jsou důležité dobře položené otázky. Měl jsem tendenci na otázky odpovídat sám, popřípadě pokládat uzavřené otázky ano/ne. Kouč mi pomohl pokládat otevřené otázky s cílem na branku.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této

oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Tato část je nejtěžší a přínos kouče je hlavně v tom, že mě navedl abych získal to, co je potřeba. Nenechávat neuzavřenou schůzku a vždy si domluvit následný krok. V této fázi je potřeba dávat uzavřené otázky. Nejlépe i s odpovědí a zopakovat další kroky, aby s nimi zákazník počítal.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Komunikace je základ všeho. Ne jenom v práci, ale i v životě. Informaci může každý vždy podat několika způsoby a způsob komunikace je důležitější než její obsah. Ač se to zdá jasné, díky koučovi jsem si tohle více uvědomil a pomáhá mi to i v osobním životě.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Viz předtím. Výrazně potom i zde je důležitá i neverbální komunikace například podání ruky úsměv.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Totéž, co předtím. Také pohled do očí je důležitý.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Celkové uvědomění si základních principů dobrého obchodníka. Nejvíc pokládání otevřených otázek.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Každý zákazník je jiný a reakce na něj je také jiná. Kouč může pomoci s obecnými principy, ale chtělo by to víc práce a více návštěv. Abych si vyzkoušel více modelových situací a abych dokázal reagovat pokaždé dobře.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Výhody jsou v urychlení proškolení obchodníka a vytvoření z něj dobrého obchodníka. Nevýhodou je zde i povaha člověka, a ne každý je úplně uvolněný. Když s ním někdo jede na schůzky, tak se nedokáže se 100 procent projevit. Pro něj jsou pak lepší workshopy mimo reálné situace.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Nejsnazší je aplikovat radu v té konkrétní situaci. Nejtěžší je aplikace v situaci jiné.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/ a v anketě nezaznělo?

Asi ne

Příloha G: Rozhovor s probandem P7

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší potíže mám s navázáním kontaktu. Jsem strnulý a čekám, jak bude zákazník naladěný. Těžko se mi uvolňuje atmosféra. Ocenil bych tipy na úvodní příjemné představení, aby neměl zákazník pocit, že ho bude zdržovat nějaký amatér. Přínosem by pro mě byly úvodní fráze, které odlehčí atmosféru. Klidně lehce humorné.

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší potíží je vždycky zaujmout a vytvořit u zákazníka dojem, že vás nutně potřebuje. Pomoc mi poskytly tipy na otevřené otázky, abych co nejvíce poznal zákaznickovy potřeby. Nejvíce mi pomohly také otázky na preferenci: např. je pro vás důležitější kvalita a jste kvůli ní ochotni zaplatit vyšší cenu?

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže jsou právě v určení, zda je to zákazník orientovaný na cenu nebo kvalitu. Pomáhají mi příkladové otázky.: např. pokud jste měl náš produkt zdarma, potom by jste si ho koupil?

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Nejtěžší je určitě zvládnání námitek, a aby rozhovor nedospěl v přesvědčování. Koučink mi pomohl být si vědom vlastních kvalit a stát si za nimi i při zvládnání námitek. Pomohl mi i s vyjádřením ke konkurenci a sice nikdy nepomlouvat.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Veliká pozornost na oblast neverbální komunikace. Dozvěděl jsem se důležité informace ohledně pozice vůči zákazníkovi, udržování očního kontaktu. Sám jsem zjistil, že jsem zákazníkovi pod jeho úrovní, musím víc pracovat na pozici, kde jsme si rovni.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Klást otevřené otázky, uvolnit atmosféru a navrhnout další kroky.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Oční kontakt, pevný stisk ruky a být vždy v úrovni klienta.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Trénink různých situací.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Nevím? To zjistím v terénu se zákazníkem. Každopádně vždy mi pomáhají pozitivní reference spokojených klientů a potřebuji se naučit přenést tyto jejich příběhy a zkušenosti do krátkých formulací, aby vzbudily u klienta potřebu a zájem.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Přínos je určitě živá a otevřená komunikace, odpovídání na dotazy a pohotové reagování. Nevýhodou je časová náročnost.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Přijmout zpětnou vazbu je někdy těžké, člověk se najednou dozví, že je potřeba změnit zažité návyky a nedokáže pochopit, že je to pro jeho dobro. Převést nové dovednosti do praxe taky není úplně jednoduché. S klientem je to jiné než s koučem. Nejlépe se mi přijímá motivace do práce, protože mě koučuje někdo, komu jde o správnou motivaci.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Nic mě nenapadá

Příloha H: Rozhovor s probandem P8

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Obavy že nebudu mít případné argumenty. S koučem došlo k rozebrání a identifikaci obav, a jejich odstranění. Doporučení bylo být dobře připraven a nepředjímat.

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Obtíže vnímá v tom, že zákazníka neznám, po osobnostní stránce, a než se dostanu k samotnému jednání, musí proběhnout „poznávací“ fáze, na základě, které se bude odvíjet následná strategie. Pozornost byla věnována tomu, aby se na tuto nultou fázi kladl velký důraz. Následně pak pomůže k efektivnímu jednání.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže jsou u introvertních zákazníků se silným technickým myšlením. Rada kouče na tento typ zákazníků je nutné být velice dobře připraven, klást správné otázky, a být trpělivý, nevyvíjet přílišný tlak.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Zvládání námitek, na které nemám aktuální odpovědi.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Dozvěděl jsem se, že mám být trpělivý, dobře klást otázky a hodně naslouchat. Toto vše mi pomůže eliminovat mé obavy.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Klást důraz na správnou rétoriku, naslouchání a následná práce s parafrázováním a častým ověřováním.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Sledovat řeč těla a reagovat na ní. Sledování očí hodně napoví, taktéž náklony a posedy. V případě začínající apatie, či únavy zákazníka, odlehčit rozhovor, případně převést téma na něco, co zákazníka oživí.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Utrídění myšlenek a dobrá rozvaha v posloupnosti jednání.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Je to práce s trpělivostí. Musím si vždy zbrklost uvědomit, přijmout a soustředit se na klidnější a rozvážnější jednání.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Určitě se jedná o efektivní zpětnou vazbu, a rozhodně velice rychlou cestu k osobnímu rozvoji. Každý by měl rozhodně svého kouče mít, pokud má zájem růst a zdokonalovat se.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Je to určitě důvěra ke koučovi. Dle mého názoru, by jejich práce měla být jako u terapeutů, ryze důvěrná.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Nic mě nenapadá.

Příloha CH: Rozhovor s probandem P9

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Po počátečním úvodu a představení firmy a výrobku dokázat domluvit osobní schůzku. Pomoc kouče v této oblasti byla, jak správně podávat otázky zákazníkovi

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže spatřuji v nedůvěře zákazníka. Pomoc kouče byla v tomto případě hlavně v tom, jak se dostat na stejnou vlnu se zákazníkem a důvěra zákazníka k vám.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Obtíže spatřuji v neobratném pokládání otázek. Pomoc kouče byla v tom, že jsme si vysvětlili, že je lepší pokládat otevřené otázky a nespokojit se jen s jednou odpovědí

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Určité obtíže vnímám při doplňujících protiotázkách a protiargumentech zákazníka na dané téma. Pomoc kouče v této oblasti byla, jak správně pokládat otázky a jak zákazníka dovést k uzavření smlouvy.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

Komunikace je základ jak v pracovní, tak osobní rovině. Špatná komunikace dokáže zhatit jak pracovní jednání, tak i v osobním životě špatná komunikace dokáže jen třeba špatně podaným slovem se s protějškem nepochopit

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Způsob vyjadřování, výběr vhodných slov. Kdy použít racionální či emocionální komunikaci. Zda a kdy komunikovat formálně či neformálně.

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Oční kontakt, přátelský úsměv, vzpřímený postoj či posed, zpětné vyhodnocení, jaké signály našeho těla byly přijaty dobře či nikoliv

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Zkoušení reálných situací převést do praxe, naučení se neverbální a verbální komunikace, naslouchání protějšku strany, aby se člověk vcítil do potřeb druhé strany.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Stále by bylo potřeba opakovat, reálné situace s převedením do praxe.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Přínosy to má v osobním rozvoji, v rozvíjení obchodních dovedností, z každého koučinku se dá vzít něco plusového.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích

schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Nejtěžší: předvádění nových věcí do praxe, uvěřit té vizi, že bude fungovat, nejsnazší: motivace se zlepšovat jako obchodník i jak člověk

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Ne

Příloha I: Rozhovor s probandem P10

1. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při úvodním telefonickém kontaktu s potenciálním zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže při tel. kontaktu vnímám, že se zákazníkovi dovolám v nevhodnou chvíli (jede zrovna autem, je na obědě...) zkrátka nemá na mně čas a myšlenky, a jeho koncentrace je přesunuta jiným směrem. Proto se snažím zdvořile představit a dávat důraz na to proč volám a co vlastně je mým důvodem, že jsem jej vyrušil.

Pomoc kouče vidím v tom, že mi nezaújatě řekne, co jsem udělal při telefonátu dobře a co ještě mám vylepšit. Největší pozornost byla věnována mé podrobné analýze, kterou jsem při telefonování nevěnoval příliš času (pane zákazníku: jak se dostaneme na půdu vašeho domu, proč jste si nás pozval, co vás trápí, jaká je vaše představa řešení?)

2. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při prvním jednání se zákazníkem a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Při prvních jednáních se snažím o velmi kvalitní rétoriku, nezávazný rozhovor a vůbec aby bylo celé jednání je nenucené a dobře neformální, o navození přátelské atmosféry a aby se zákazník utvrzoval, že jedná s odborníkem, který mu jde poradit tzn. že nevnímám obtíže a můj kouč mně pouze nasměruje a také mi několikrát při naslechu dal zpětnou vazbu, že svou práci dělám dobře. Dalším bodem je systematickosti jednání a teoretická posloupnost. Doporučení kouče: při začátku schůzky se nebát říct skutečný čas jednání, tzn. klidně 1,5 – 2 hod., jedná se o odbornou prohlídku s energetickou analýzou domu, ne pouze oměření a nabídka.

3. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při analýze potřeb zákazníka a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže vidím ve zkušebním uzavření na termín, cenu, otvory / měření teploty Co tomu říkáte? Nebo Jaký na to máte názor? Občas zapomínám na rekapitulaci min. 5 potřeb a užitku před předložením ceny. Při analýze potřeb se od samého začátku, cíleně ptám zákazníka na to „Proč si mně pozval, jak mu můžu pomoci, co ho na domě trápí? Pokládám otevřené otázky. Obtíže mi dělá získat od zákazníka informaci o cenové představě. Při jednání s koučem se on na to zákazníka přirozeně a nenuceně vyzeptá, aniž by zákazník kladl námitek.

4. V jakých oblastech vnímáte největší obtíže při závěrečné fázi jednání se zákazníkem (zvládání námitek, uzavření smlouvy) a jak hodnotíte pomoc v této oblasti ze strany kouče? Čemu byla v rámci koučovacích rozhovorů věnována v této oblasti pozornost, jaký přínos pro Vás probírání této oblasti s koučem mělo? Uveďte prosím konkrétní případy.

Největší obtíže vnímám při zákaznickových námitkách jeho odvolání se na manželku(manžela), kteří u jednání nejsou, anebo na konkurenční nabídky a výběrové řízení. Dále na poranění a podání pomocné ruky. Velkou pomoc ze strany kouče vidím v tom, že se zákazníka vyzeptá do podrobnosti a rozebere do detailů jeho námitky.

5. Jaká pozornost je v rámci koučovacích rozhovorů věnována oblasti komunikace? Čemu novému jste se v rámci koučovacích rozhovorů v této oblasti naučil/a (co jste se o sobě dozvěděl/a v souvislosti s analýzou Vaší komunikace v rámci jednání s koučem)?

V rámci kouč. rozhovorů jsme se zaměřili na to, jak prezentovat cenu jako službu. Při předkládání ceny vyvolat pocit ztráty, pracovat na tom v průběhu celého jednání – od zjištění cenové představy, kdy se do toho chce pustit, až po otázku, jestli je připraven se domluvit hned, pokud se mu cena bude líbit, vše odůvodnit tím, že pokud by nám vyšel vstříc, cena bude lepší, potom to zmínit i při předkládání ceny, nebát se říct, že na něj nechceš tlačit, že chápeš, že je to hodně peněz, že se taky nerad rozhoduješ hned, ale na druhou stranu je sleva x tisíc a pokud se mu to líbí, tak zase není na co čekat . Dívat se na to se zákazníkem ze stejného úhlu jako kamarád.

6. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti verbální komunikace?

Pokud vedu jednání s intelektuálem, snažit se používat odborné výrazy a parafráze. Denně se učím alespoň jedno cizí slovo (sofistikovaný-propracovaný, metafora-obrazné vyjádření, satisfakce-zadostiučinění, evalvace-odhad ceny) a tyto slova se snažím implementovat při jednání, a nebo v mailové komunikaci

7. Jaké nové schopnosti a dovednosti jste si v návaznosti na absolvování koučování osvojil/a v oblasti neverbální komunikace?

Občas se lehce dotknu zákazníka v loktu (ramene), to může být adresováno jako projev přátelství.

Snažím se se zákazníkem neustále udržovat oční kontakt od prvního podání rukou při představení sebe a firmy až po podání rukou při závěrečném potvrzení objednávky.

8. Co Vám nejvíce pomohlo, abyste se v návaznosti na absolvování koučování zlepšil/a v oblasti komunikace?

Porozumět lépe strategii a uvažování prodejců.

9. Co se Vám naopak nedaří zlepšit ve Vašem výkonu v dosud absolvovaném koučování a proč? Co by Vám v tomto ohledu pomohlo?

Více času na čtení odborné stavební literatury a zaměření se na jednotlivé fáze prodeje.

10. V čem spatřujete přínos a nevýhody koučování pro obchodníka? (případně se doptat – srovnání s jinými způsoby vzdělávání a osobního rozvoje obchodníka – školení, workshopy, předchozí postupy, než začal být využíván ve firmě kouč)

Přínos spatřuji v rozšíření oblasti přímého prodeje a motivaci obchodníků mít ve firmě důležité slovo a vydělat si více finančních prostředků.

11. Co je pro Vás při koučování nejtěžší a nejsnazší a proč? (doptat se – důvěra v kouče, uvyknutí stylu komunikace, zvyšování motivace k práci, zlepšení dílčích schopností a dovedností, převádění nových dovedností do praxe, přijmutí zpětné vazby od kouče, reakce na ni apod.)

Nejtěžší je u obchodníků změnit úhel pohledu a ukázat jim, že není překážek-pouze v jejich hlavách

Nejjednodušší je obchodníkům na příkladu a příběhu ukázat, že každá práce dává smysl a může bavit, pokud si v ní najdeme smysl a snažíme se vysvětlit si to i vnitřně. Důležité

na práci kouče, aby obchodníci vnímali jeho zpětnou vazbu jako pomoc a posunutí obchodních dovedností. Po každém bloku poznatků se s obchodníky domluví na vypsání důležité myšlenky.

12. Je něco, co byste rád/a doplnil/a a v anketě nezaznělo?

Ne, není z mé strany nic k doplnění.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: František Vostál

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Koučování v rámci osobního rozvoje obchodníků

Rok: 2019

Počet stran bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 31

Počet titulů české literatury a pramenů: 28

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 7

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.