

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Tréninkové metody práce s lidmi. Jejich
význam a využití v komerční praxi.**

Vypracovala: Bc. Kateřina Gollerová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Toth

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „*Tréninkové metody práce s lidmi. Jejich význam a využití v komerční praxi.*“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9. dubna 2009 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Danielu Tothovi za odborné vedení, všestranné rady a odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce a manažerce hotelu Christie za vstřícnost a praktické zkušenosti.

V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat mé rodině, která mě po celou dobu studií podporovala.

**Tréninkové metody práce s lidmi. Jejich význam a
využití v komerční praxi.**

The training in the personel management

Souhrn

Předmětem této diplomové práce je koučování manažerky hotelu Christie. Práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je souhrnem poznatků čerpaných z odborné literatury, která se věnuje problematice koučování. Zahrnuje jednotlivé definice a charakteristiky, které s tímto tématem souvisejí. Důležitou součástí je i analýza známých metod koučování, která slouží jako hlavní teoretické východisko pro praktickou část.

V praktické části je využita koučovací metoda GROW, s novými prvky navrženými autorkou, v oblasti osobního rozvoje manažerky. Je zde za pomoci zpětné vazby, prováděné polostandardizovaným rozhovorem, ověřována úspěšnost modifikované koučovací metody GROW. V závěru jsou shrnuty konkrétní přínosy aplikované metody a doporučení pro firmu G-Reality s. r. o., která provozuje další tři hotely.

Klíčová slova:

Koučování, kouč, postoje, stanovení cílů, aktivní naslouchání, kladení otázek, zpětná vazba, utváření vztahů, vedení lidí, metoda GROW.

Summary

The subject of this diploma thesis is the coaching process of the manager of the Hotel Christie. The work is divided into two consecutive parts, the theoretical part and the practical part. The theoretical part is a summary of findings sourced from professional literature dealing with coaching. This part includes various definitions and characteristics related to coaching. The analysis of the known methods of coaching which is the main theoretical basis for the practical part also forms an important component of this part.

The practical part uses the GROW coaching method modified by new elements proposed by the author in the area of the personal development of the manager. Using the feedback received from the semi standardized interview the diploma thesis evaluates the success of the modified GROW coaching method. The conclusion summarizes the specific benefits of the applied method and recommendations for the company G-Reality s. r. o. operating another three hotels.

Keywords:

Coaching, coach, attitudes, setting of goals, active listening, questioning, feedback, forming relationships, managing people, GROW method.

Obsah

1	ÚVOD	6
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	8
2.1	CÍL PRÁCE	8
2.2	METODIKA	8
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
3.1	HISTORIE A VÝVOJ KOUČOVÁNÍ	10
3.2	DEFINICE KOUČOVÁNÍ.....	11
3.3	ODLIŠNOST KOUČOVÁNÍ OD JINÝCH FOREM PRÁCE S LIDMI.....	13
3.4	PŘÍNOSY KOUČOVÁNÍ.....	15
3.5	MODEL Y KOUČOVÁNÍ	16
3.5.1	<i>Individuální koučování</i>	17
3.5.2	<i>Koučování skupin a týmů (externí kouč)</i>	17
3.5.3	<i>Manažer jako kouč</i>	18
3.6	OSOBA KOUČE.....	19
3.7	NÁSTROJE KOUČOVÁNÍ	20
3.7.1	<i>Otázky</i>	20
3.7.2	<i>Vytváření vztahu</i>	21
3.7.3	<i>Aktivní naslouchání</i>	21
3.7.4	<i>Zpětná vazba</i>	22
4	ANALÝZA A EXPLORACE KOUČOVACÍCH METOD	23
4.1	METODA GROW	23
4.1.1	<i>Stanovení cílů</i>	24
4.1.2	<i>Zjištění reality</i>	27
4.1.3	<i>Hledání možností</i>	29
4.1.4	<i>Volba možností</i>	30
4.2	METODA SMARTER.....	32
4.3	METODA ACHIEVE	33
4.4	METODA ADAPT	37
5	IMPLEMENTACE V PRAXI A HODNOCENÍ	39
5.1	MODIFIKACE KOUČINKOVÉ METODY GROW	39
5.2	KOUČOVÁNÍ MANAŽERKY HOTELU	42
5.3	ZPĚTNÁ VAZBA	49
6	ZÁVĚR	53
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
8	PŘÍLOHY	I

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Trojúhelník osobního růstu.....	15
Obrázek č. 2: GROW model	24
Obrázek č. 3: The Achieve Coaching model	34
Obrázek č. 4: Modifikovaná koučovací metoda GROW	41
Obrázek č. 5: Hotel Christie ****	42

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Otázky modelu GROW podle Johna Whitmora	I
Příloha č. 2: Schéma SWOT analýzy	III
Příloha č. 3: Příklady koučovacích otázek ke SWOT analýze	IV
Příloha č. 4: Chování koučů, cíle a top tipy v jednotlivých fázích metody ACHIEVE.....	V
Příloha č. 5: Tabulka kritérií k volbě možností.....	VII
Příloha č. 6: Vzor akčního plánu.....	VIII

1 Úvod

Tréninkové metody práce s lidmi v posledním desetiletí zaznamenaly velký rozvoj a také značný zájem ze strany podnikatelských subjektů. Koučování (koučink) je jednou z neefektivnějších a nejžádanějších tréninkových metod rozvoje a vedení lidí posledního desetiletí. Koučink má pozitivní vliv na rozvoj manažerů, potažmo na rozvoj celé firmy. Slovo coach, česky psáno kouč, se do angličtiny dostalo v polovině 16. století z maďarštiny. V roce 1848 se objevuje poprvé jako označení soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty. V průběhu devatenáctého století se začíná používat v USA a Anglii ve významu poskytování sportovních rad a vedení. Po roce 1976 byl veřejnosti představen novodobý koncept koučování ve sportu, zejména v lyžování, tenisu a golfu. Tomu se věnoval odborník a učitel z Harvadu Timothy Gallwey, který také později přivedl koučink do oblasti pracovního prostředí. Na konci 80. let se již můžeme setkat s koučinkem jako profesí.

Úspěšný profesní kouč funguje podobně jako sportovní trenér, stále sleduje efektivní vynakládání času, podporuje klienta, naléhá na plnění cílů a uděluje instrukce krok za krokem. Koučování můžeme dělit na dvě základní oblasti. Na životní (osobní) koučink a koučink profesní (firemní). Firemní koučink se využívá jako nedirektivní styl vedení lidí nebo vysoce specializované poradenství pro manažery či firemní týmy. Profesní koučink v současnosti zahrnuje dlouhodobou a specifickou péči o klienta a jeho neustálý rozvoj v profesním i osobním životě. Celý proces koučování představuje vztah, v němž kouč pomáhá koučovanému při dosahování jeho přání a cílů. Koučink vede klienta k převzetí či zvýšení odpovědnosti za plánování a dosahování osobních cílů. Pomáhá mu těchto cílů dosahovat rychleji a efektivněji než bez pomoci kouče. Koučování uvolňuje potenciál člověka, což mu umožňuje maximalizovat jeho výkon a dosáhnout stanovených cílů. Koučink je založen na poskytování zpětné vazby koučovanému se záměrem dosáhnout u něj lepšího vnímání současného stavu, pomoci mu při vytváření realističtějšího náhledu na problém i možnosti jak ho vyřešit, na vlastní silné a slabé stránky i případné bariéry. Kreativní kladení otázek má dovést koučovaného k definování představ vlastní

budoucnosti, ke stanovení osobních cílů i způsobů jejich dosahování a k realizaci svých dlouhodobých i krátkodobých plánů.

V posledních letech zažívá koučink nesmírný rozvoj. V Evropě je nejvíce využíván ve Velké Británii a Skandinávii. V České Republice se začal využívat před několika lety, ale i zde si získává stále větší přízeň.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem diplomové práce je podrobně analyzovat známé metody koučování, vybrat nejvhodnější metodu a vylepšit ji o nové prvky. Takto modifikovanou metodu využít v oblasti osobního rozvoje manažerky hotelu Christie, tj. aplikovat ji do praxe.

Sekundárním cílem je pomocí zpětné vazby zjistit, jestli je modifikovaná koučovací metoda skutečně úspěšná a splnila všechna očekávání, tj. zdali zvolený postup vedl manažerku k větší odpovědnosti, výkonnosti, lepšímu hledání možností řešení, rychlejšímu dosahování vlastních cílů a zdali by manažerka využila v budoucnu koučink jako efektivní způsob vedení svých podřízených.

Dílčím cílem diplomové práce je vytvořit literární rešerši jako teoretické východisko pro vlastní analýzu, osvojit si dovednosti potřebné ke koučování a seznámit s teoretickými principy koučování manažerku hotelu Christie.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě spolu související části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část slouží jako výchozí aparát, jehož znalostí je podmíněno zpracování praktické části. Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě rešerše, kompilace a komparace odborné literatury, která se problematice koučování věnuje. Všechna odborná literatura a použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Praktická část se zabývá modifikací koučovací metody GROW. Na základě poznatků z analýz koučovacích metod, uvedených v teoretické části, autorka rozšířila model GROW o vhodné prvky. Před aplikací modifikované metody do praxe si autorka musela osvojit, především z odborné literatury, základní dovednosti a nástroje potřebné ke koučování. Následně byla modifikovaná koučovací metoda využita v oblasti osobního rozvoje manažerky hotelu Christie. Celkově proběhly tři koučovací rozhovory

s manažerkou. Každé sezení trvalo přibližně hodinu a konalo se vždy v kanceláři manažerky. Všechny dialogy byly nahrávány na diktafon a držely se postupu modifikované koučovací metody GROW. Vyhodnocení úspěšnosti metody bylo provedeno pomocí kvalitativního polostandardizovaného rozhovoru. Rozhovor se rozvíjel na základě pevně stanovených otevřených otázek, které měly dané pořadí a jejichž hlavním cílem bylo zjistit přínosy, které manažerka přisuzuje procesu koučování.

3 Teoretická východiska

3.1 Historie a vývoj koučování

Slovo coach (počeštěné kouč) se do angličtiny dostalo v polovině 16. století z maďarštiny (jazyka to původně kočujícího národa) ve svém původním významu „kočár“.¹ Obraz kočáru zprostředkuje podstatné jádro koučování: kočár je pomocný prostředek, prostředek přepravy, kterým se vydáme na cestu a dosahujeme jím cíle. V roce 1848 se slovo coach objevuje poprvé jako označení soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty a nejprve se používalo hovorově mezi studenty. Ve sportovní oblasti se od roku 1885 mluví o koučování (coaching) v Anglii a v USA. Mezitím se v angličtině používá coaching v obecném smyslu poskytování poučení, rad a instruování. Význam koučování byl širší veřejnosti zprostředkován nejprve vrcholovým sportem. Ve sportu zastává koučování kompletní péči o vrcholové sportovce, která daleko přesahuje čistě tělesnou výkonnost. Kouč pracuje pomocí psychologicky založených tréninkových metod.²

Po roce 1976 přivedl Timothy Gallwey koučinku do oblasti pracovního prostředí. Tim Gallwey byl zřejmě první, kdo představil jednoduchou a přitom komplexní, všestrannou metodu koučování, použitelnou téměř ve všech situacích. Na konci 80. let se již můžeme setkat s koučinkem jako profesí. V posledních letech zažívá ohromný boom, v Evropě je nejvíce rozšířen ve Velké Británii a Skandinávii. Do České republiky začal pronikat teprve před několika lety, ale i zde si získává stále více příznivců. Jeho obliba roste velmi rychle také právě proto, že je považována za plnohodnotnou rozvojovou metodu.³

¹ RŮŽIČKA, Petr. *Investujeme.cz: Finanční poradenství* [online]. 25.5.2007 [cit. 2009-08-03]. Co je to koučování (coaching)? Dostupné z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/co-je-to-koucovani-coaching/>>.

² FISHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. str. 15-16.

³ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 20. ; *Evolutio.cz: O koučinku* [online]. 2009 [cit. 2009-08-03]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html>>.

3.2 Definice koučování

Ještě v první polovině devadesátých let slovo koučování u nás používalo jen pár odvážlivců. Dnes patří mezi slova s podobně širokým významem jako management či komunikace. Pro někoho znamená atraktivnější označení toho, co doposud dělal pod jiným názvem. Pro druhého speciální metody a techniky rozhovoru. Pro dalšího zase zcela nový přístup zacházení s lidmi.⁴

Zakladatel koučinku Timothy Gallwey definuje koučování takto: „*Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.*“⁵ Před dvěma tisíci lety říkal totéž i Sokrates. Gallwey nechápe člověka jako prázdnou nádobu, kterou je nutné naplnit (klasický behaviorální model), ale vnímá ho spíše jako žalud s potenciálem stát se monumentálním dubem. Potřebuje k tomu výživu, povzbuzení a světlo, k němuž bude růst – stejně jako my, pokud máme využít svůj potenciál, který v nás již žije.⁶

John Whitmore ve své knize definuje koučování takto: „*Koučování pomáhá osvojit si a rozvíjet ty nejlepší lidské vlastnosti, jichž se zatím pohříchu nedostává. Je to dovednost, která jak málokterá jiná umožňuje přátelským způsobem docílit růstu lidí.*“⁷

Koučování znamená rozvíjení potenciálu všech pracovníků podle jejich aktuální úrovně rozvoje, aby mohli optimalizovat své výkony. Koučování aktivuje schopnost člověka, aby zvyšoval svůj výkon sám od sebe. Pomáhá mu učit se sám, místo aby jej učil někdo jiný. Koučování znamená, že vedoucí vnímá své úkoly a jedná s pracovníky tak, aby dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti, a mohli tak zvyšovat svou výkonnost a motivaci.⁸

⁴ PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. 99 s.

⁵ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 19.

⁶ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 19.

⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 175-177.

⁸ HABERLEITNER, Elisabeth; DEISTLER, Elisabeth; UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 31.

Koučování je možné popsat jako napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka. Koučování v tomto pojetí umožňuje přeměnit více potenciálu v lidech na výkon tím, že odstraňuje překážky stojící mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem. International Coach Federation (ICF) definuje koučování takto: „*Koučování je zaměřený a vědomý proces, který vytváří prostředí příznivé pro růst a efektivní činnost lidí*“. Obecně je možné říci, že koučování je série rozhovorů mezi koučem a koučovaným s konkrétními cíli zaměřenými na rozvoj potenciálu, zlepšení vztahů a zvýšení výkonnosti. Podle definice, která je více zaměřena na prostředí organizací, je koučování povzbuzování lidí, poskytování podpory a informací za účelem zvyšování uvědomění lidí, aby mohli sami řešit problémy, podstupovat riziko, rozhodovat se a zvládat nové úkoly a problémy. Takto definované koučování je zodpovědností prakticky každého člena organizace – od generálního ředitele až po recepční.⁹

Koučování lze chápat jako umění pomáhající a usnadňující lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných a významných cílů.¹⁰

Maren Fischer-Epe ve své knize konstatuje: „*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.*“ Koučování podle autorky vždy spojuje dvě perspektivy – osoba a role. Kouč se snaží vždy najít s klientem řešení, která odpovídají požadavkům kladeným na roli a zároveň sedí k osobě¹¹

Koučování je specifický způsob práce s lidmi. Používají se různé definice koučování, ale velmi obecně lze říct, že je to metoda, jak pomáhat lidem maximálně využít jejich potenciál.¹²

⁹ CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 85-86.

¹⁰ ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí : nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2009. str. 26.

¹¹ FISHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. str. 17-18.

¹² BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Podnikatel.cz: provoz* [online]. 16.02.2009 [cit. 2010-03-09]. Koučování sice není na předpis, ale může léčit firmu v krizi. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/koucovani-muze-lecit-firmu-v-krizi/>>.

3.3 Odlišnost koučování od jiných forem práce s lidmi

Podle zakladatele systemického koučování Petra Parmy lze měnit chování člověka (např. zlepšovat manažerské schopnosti pracovníka), při jistém zjednodušení třemi cestami:

1. **Ovlivňovat jeho znalosti** (podávat mu informace o tom, co, jak a proč by měl dělat, aby...) s předpokladem, že něco z toho uplatní ve svém chování. Tento princip je v praxi nejčastější. Jsou to různé *přednášky, školení, porady, návody* a podobně.
2. **Ovlivňovat přímo jeho dovednosti** (prakticky rozeznávat nežádoucí a nacvičovat žádoucí chování) s předpokladem, že se „nové“ chování co nejdéle udrží. Ovlivňování dovedností v sobě zahrnuje ovlivňování znalostí. Tento princip je už v praxi méně využíván, je náročný na aktivitu pracovníků i schopnosti „trenéra“. Jsou to *výcviky, nácviky, tréninky* a podobně.
3. **Ovlivňovat přímo jeho myšlení** (speciálně vedenými rozhovory umožňovat změny toho, jak o věcech přemýšlí) s předpokladem, že to, jak o „věcech“ přemýšlí, rozhoduje o tom, jak se v tom kterém případě chová. Ovlivňování myšlení také v sobě zahrnuje ovlivňování dovedností i znalostí. Tento princip využívá *koučování*.¹³

Koučink je jednou z forem nedirektivního učení a řízení změny, kdy kouč pomáhá koučovanému ujasňovat si své cíle, nalézat odpovídající způsoby jejich dosahování a postupnými kroky dosahovat změny. Jsou ale situace, kdy jedinec potřebuje odbornou radu či konkrétní pomoc při řešení určitého problému nebo při osvojování nových dovedností.¹⁴ V těchto případech se spíše uplatňují různí poradci, trenéři, školitelé a mentoři.

Stále více organizací si v dnešní době uvědomuje, že školicí a výukové programy jsou nekompletní, pokud nejsou poskytovány v nějakém systému a s odpovídajícími návaznými programy, pro které se vžil výraz „follow-up“ (v češtině výraz znamená pokračovat, využít, sledovat). Naučené dovednosti velmi rychle vymizí, pokud nejsou soustavně ožívány a posilovány koučováním. Nedávné studie prokázaly, že až 87 %

¹³ PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. 216 s.

¹⁴ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 16.

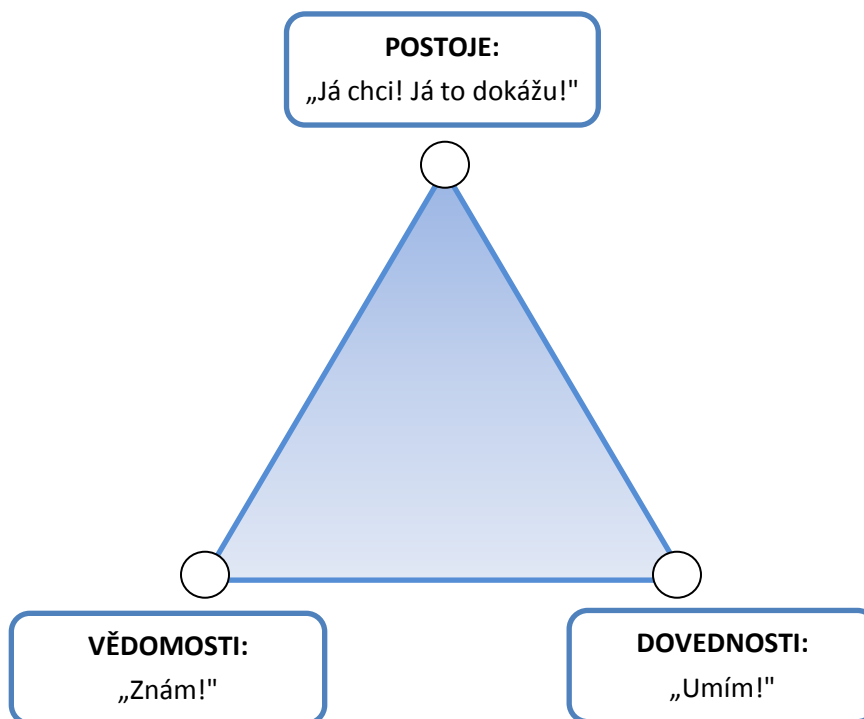
nových dovedností bude bez koučování ztraceno. Typickou zkušeností mnoha organizací je, že se lidé po školení vracejí ke starým zvyklostem a dovednostem, protože používání nových dovedností se jim jeví jako příliš složité nebo nepřirozené.¹⁵

Zatímco se tradiční formy vzdělávání a výcviku orientují na znalosti a dovednosti, koučování má svou prioritu v třetím klíčovém faktoru úspěchu - v postojích, protože bez změny postojů skutečný osobní růst nenastane. Bez správných, pozitivních postojů leží znalosti a dovednosti ladem. Na postojích nejčastěji ztroskotává převod znalostí do praxe a do výsledků. Pokud má manažer znalosti i dovednosti, ale nechce nebo se bojí je uplatnit, protože nemá dost sebedůvěry, pak se změny k lepšímu ani výsledky nemohou dostavit. Koučování je především boj o postoje. Podle zkušeností je to většinou boj úspěšný. Výcvik neboli trénink se soustředí na osvojování konkrétních dovedností - na nic jiného. Riziko pouhého výcviku je v tom, že koučovaný nabude dovedností, které pro něj ve skutečnosti nejsou důležité. Koučování naproti tomu považuje za výchozí bod sebepoznání koučovaného, poznání jeho silných a slabých stránek, formování dlouhodobých cílů a hodnot. Jedině tak lze určit priority a poznat, které dovednosti je dobré přednostně posílit a u kterých to nutné není. Možná se ukáže jako účelné dál posilovat a rozvíjet to, co koučovaný už dobře umí, než ho pracně učit něčemu, co neumí. Chybějící dovednosti lze často něčím nahradit - například vhodným výběrem blízkého spolupracovníka nebo zástupce. To je odporováno z praxe úspěšných manažerů.¹⁶

¹⁵ CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 87-88.

¹⁶ SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 17-18.

Obrázek č. 1: Trojúhelník osobního růstu



Zdroj: SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 17.

3.4 Přínosy koučování

V knize *Koučování* Johna Whitmora autor uvádí několik hlavních přínosů koučování. Jako první zde zmiňuje, že koučování přináší vyšší výkonnost, produktivitu a rozvoj u klienta. Na rozdíl od „příkazů shora“ koučování „probudí“ v každém člověku i týmu to nejlepší, co se v nich skrývá a umožňuje věnovat se lidem soustavně a systematicky. Přináší lepší schopnost učit se, neboť při koučování se učíme „za pochodu“ a také lepší vztahy díky neustálým dialogům. Zlepšuje kvalitu života, jelikož díky koučování nemusí být práce pojmána jako „nutné zlo“, ale naopak může člověka naplňovat. Manažerovi se dostává více času, pokud jsou jeho zaměstnanci koučováni. Nemusí je již popohánět a přebírat za mě odpovědnost za provedení úkolů. Kultura koučování podněcuje tvůrčí myšlení všech členů týmu, protože se nemusí obávat výsměchu

nebo ukvapeného hodnocení - navíc tvůrčí myšlenky na sebe mohou navazovat. Manažer si často plně neuvědomuje potenciál, který se skrývá v jeho týmu - díky koučování mohou ti, kteří daný úkol pravidelně vykonávají, přijít s řešením praktických problémů, ke kterým by manažer jinak neměl přístup. Tam, kde si nadřízení tolik neváží svých zaměstnanců, dělají lidé jen to, co se jim řekne, a jen tolik, kolik musí - v organizacích s kulturou koučování jsou lidé naopak schopni převzít iniciativu a rychleji a účinněji reagovat v případě ohrožení. Koučování zaměstnanci jsou mnohem motivovanější, protože zastaralá metoda „cukru a biče“ již ztratila na své účinnosti a čím dál více se osvědčuje předpoklad, že lidé jsou výkonní, protože chtějí, a ne protože musí. Díky koučování se učíme nové postoje i chování pro život, které nám pomohou v osobním životě např. při hledání nového zaměstnání.¹⁷

Koučování podle zkušeností Suchého a Náhlovského posiluje řadu užitečných vlastností, jako např. odpovědnost, otevřenost a upřímnost, pozitivní postoj, radost z práce a ze života, životní optimismus, respekt, toleranci a citlivost k druhým lidem, odstup a nadhled, soustředění na cíle a priority, férovost, sebeovládání, sebedůvěru.¹⁸

3.5 Modely koučování

V současnosti existují čtyři základní modely koučování. **Individuální koučování**, kde externí kouč popřípadě interní (firemní) koučuje jednotlivce např. manažery po nástupu na nové místo, manažery s nějakým problémem nebo talentované zaměstnance, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice. **Skupinové koučování**, kde rovněž povětšinou externí kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců, například mistry nebo vyšší manažery. Jde o kombinace skupinového a individuálního koučování. Další možností koučinku je, když **vedoucí pracovník působí jako kouč a koučování je součástí jeho vedení**. Posledním modelem koučování je, když **člověk koučuje sám sebe**.¹⁹

¹⁷ CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 90-91.

¹⁸ SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 66-67..

¹⁹ SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 43.

3.5.1 Individuální koučování

Individuální koučování je časově náročné a uplatňuje se především u vyššího managementu., resp. u členů projektových týmů, případně jej lze využít při zvyšování výkonnosti některých vybraných zaměstnanců.²⁰

Individuální koučování je základní model koučování, ze kterého ostatní modely vycházejí. Jeho velká nevýhoda je cena jednoho sezení, proto firma nemůže poskytnout profesionálního kouče každému. Individuální koučování je založeno na třech formách komunikace mezi koučem a koučovaným: osobní setkání, e-mail a telefon.²¹

Externí kouč v individuálním koučování má výhodu v tom, že není osobně ničím ani nikým ve firmě vázán. Jeho vztah ke koučovanému bývá jiný než manažera z firmy. Externí kouč může přinést nový pohled. Individuální koučování by mělo být pro pracovníka za odměnu, za dobrou práci. Když v podniku podává někdo dobré výsledky, může dostat svého kouče, aby měl šanci být ještě lepší. Využívání externího kouče není levné a nemělo by se dávat plošně všem pracovníkům v podniku.²²

3.5.2 Koučování skupin a týmů (externí kouč)

Koučování týmu se od koučování jednotlivců liší, neboť kouč má před sebou více lidí, z nichž každý má jiné dovednosti a jiné potřeby. V týmu se jeho členové mohou vzájemně motivovat, určí si své vlastní cíle a pomáhají si nebo se koučují navzájem.²³

Skupinové koučování má několik nesporných výhod:

- Šetří čas a energii, protože kouč může v jednu chvíli pracovat s více lidmi najednou.
- Kouč klade stejnou otázku více lidem a ti si mohou v diskuzi vyjasnit své pozice.
- Kouč může pružně reagovat na skupinovou dynamiku a vnášet do vzájemné komunikace nové prvky.

²⁰ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 82.

²¹ SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 43-44.

²² DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 15-16.

²³ FLEMING, Ian; J. D. TAYLOR, Allan. *Koučink: management do kapsy 2*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. str. 83.

- Z diskuze mezi účastníky mohou vzejít zcela originální řešení, která by jednotlivce třeba nenapadla.²⁴

Skupinové koučování je ve srovnání s individuálním finančně výhodné, protože se výdaje za práci kouče rozkládají na více účastníků. Navíc se koučování uskutečňuje z pravidla v blízkosti pracoviště koučovaný, kterým tak nevznikají časové ztráty spojené s přepravou. Skupinové koučování se často využívá v oblasti nižšího managementu.²⁵

3.5.3 Manažer jako kouč

Všichni lidé, kteří pracují s druhými, mají možnost využívat principů koučování. Koučování jako způsob vedení lidí je vhodné především pro manažery. Existuje mnoho záporných i kladných argumentů, proč by měli manažeři využívat koučování jako způsob vedení lidí. Vedení lidí není jednoduchá činnost a nebude jednodušší ani v budoucnu. Souvisí to s tím, že se stále zvyšuje úroveň pracovníků. Rostou jejich znalosti, dovednosti, míra samostatnosti, jejich nároky na vedení, zcestovalost, mění se vztah k autoritě. Dříve se jednalo o vyváženější vztah, ve kterém vedoucí byl starší, zkušenější a měl přirozenou autoritu. Dalším důležitým faktorem pro vedení lidí je, že nároky na firmy jsou rok od roku vyšší. O tom svědčí každoročně navýšené plány prodeje, výroby a produktivity práce. Je třeba se stejnými lidmi a za stejných podmínek dosahovat výrazně vyšších výkonů. Pokud by se vycházelo pouze z hodnocení reálného výkonu pracovníků, může dojít k závěru, že pracovníci nebudou schopni zvládnout nároky trhu či firmy. Při řízení lidí se nesmí uvažovat z hlediska jejich aktuálního výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu. Tím je možné dosahovat vyšších výsledků se stejnými lidmi. Způsob řízení musí směřovat k tomu, aby u pracovníků rozvíjel zejména jejich potenciál. Účinnou metodou pro rozvoj potenciálu schopných pracovníků přináší právě koučování.²⁶

Dnešní manažer nemůže již jen udílet příkazy a dohlížet na jejich plnění, nýbrž musí zapojit členy svého týmu do rozhodovacích procesů a podněcovat jejich

²⁴ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 84.

²⁵ SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 45-46.

²⁶ DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 17-21.

iniciativu. Manažer, který neumí nic jiného než přikazovat tvrdě kontrolovat plnění příkazů, se stává jakýmsi „dinosaurem“ bez šance na přežití. Moderní manažer naslouchá, sdílí informace, zapojuje ostatní do rozhodování. V současnosti je často používaným modelem v některých organizacích rozdělení rolí vedoucího pracovníka na manažera, kouče a vůdce. Dobří manažeři považují každé setkání s druhou osobou za příležitost ke koučování.²⁷

Koučování umožňuje lépe než jiné metody řízení úspěšně podnikat, je to styl řízení, který je protipólem přikazování a kontroly.²⁸

3.6 Osoba kouče

Úloha kouče spočívá v pokládání otázek a pozorování a následném hledání změn chování, které by vedly ke změnám ve výkonnosti. Pokud mají zazářit, musí to být lidé, které baví učit jiné. Kouč se vyptává, výjimečně přikazuje. Nejefektivnější je, když je kouč tazatelem a pozorovatelem. Kouč musí dobře komunikovat. Dokázat určitou věc prosadit je stejně důležitá dovednost jako umět se ptát. Kouči obětují svůj čas, své úsilí a své schopnosti, aby jiným pomohli k jejich zdokonalení.²⁹

Kouč jako profesionál musí být vybaven specifickým souborem vědomostí, dovedností, schopností, návyků, postojů a hodnot, které mu umožní kvalifikovaně pracovat s klienty. Na úrovni znalostí to znamená, že se potřebuje seznámit s modelem GROW, s typy koučovacích otázek a způsobem jejich kladení, s psychologickými základy navazování, budování a udržování vztahu s klientem, komunikačními styly aj. Na úrovni dovedností se musí naučit poskytovat klientovi efektivní zpětnou vazbu, používat vhodné koučovací otázky, aktivně naslouchat, projevovat empatii, používat různé diagnostické nástroje a metody práce s klienty apod. Na úrovni postojů musí projevovat zájem o klienty, důvěru v koučovací proces a možnost změny a sebezměny, rovnocenný přístup ke klientům apod.

²⁷ CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 92-93.

²⁸ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 12.

²⁹ BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Vydání 1. Brno: CP Books, 2005. str. 3.

Efektivní kouč vede klienta od pasivity k aktivitě, podněcuje jej k přebírání odpovědnosti za vlastní rozvoj a plnění jednotlivých kroků nezbytných k dosažení stanoveného cíle, pomáhá vytvářet scénáře budoucích úspěchů a plánovat podmínky, v nichž se může úspěch dostavit.³⁰

3.7 Nástroje koučování

Nástroje (pomůcky) koučování poskytují koučovanému prostor pro vyjádření myšlenek a pocitů. Nástrojem koučování by nemělo být vyhrožování, přesvědčování, nařizování či dokonce manipulace. Kouč má za úkol přimět svého klienta začít přemýšlet o svých schopnostech, vědomostech a možnostech novým způsobem. Měl by svému klientovi pokládat otázky, které ho budou vybízet k aktivitě. Proto kouč svému klientovi klade hlavně *otázky* a jeho odpovědím aktivně *naslouchá*. Průběžně pak podává svému koučovanému především pozitivní *zpětnou vazbu* a tím prohlubuje jejich *vzájemný vztah*. Mezi klíčové nástroje v praxi kouče tedy patří kladení otázek, aktivní naslouchání, zpětná vazba a vytváření vztahu. Kouč může v průběhu rozhovorů používat ještě řadu jiných nástrojů např. různé diagnostické a hodnotící nástroje, hraní rolí, pozorování atd.

3.7.1 Otázky

Schopnost dobře klást otázky je jedním z hlavních nástrojů kouče. Pro kouče je klíčové vědět kdy a jak použít daný druh. Obratné kladení otázek vyžaduje, aby byl kouč schopný reflexe: aby dokázal přemýšlet o formulaci otázky a požadovaném výsledku, aby uměl otázku správně položit a snad nejdůležitější je, aby dokázal předvídat, jaký dopad bude otázka na klienta mít. Schopnost dobře pokládat otázky je jednou ze zásadních atributů exekutivního koučinku, protože je to nejdůležitější způsob, jak může kouč dosáhnout přímého vlivu na vedení klienta na cestě ke změně jeho chování a dosažení požadovaných cílů. Efektivní otázky začínají slovy: co, kdy, kdo a kde. Kouč by se měl vyvarovat užití otázek proč a jak, protože brání postupu vpřed směrem k řešení. Pomocí

³⁰ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 22-23.

obratného kladení otázek může kouč přinutit klienta myslet, zkoušet, dívat se, cítit a zapojit se. Dále u něj může vyvolat schopnost jasně myslet, pomoci mu zaměřit pozornost na kritické oblasti jeho chování a zabránit mu sklouznout k sebekritice. Otázky také mohou pomoci zvýšit klientovo povědomí o sobě, podnítit klientovu odpovědnost za využívání jeho zdrojů a najít řešení atd. V neposlední řadě může kouč prostřednictvím otázek získat kvalitní zpětnou vazbu, která je nezbytná pro pohyb koučinkového vztahu dopředu.³¹

3.7.2 Vytváření vztahu

Koučování je založeno na vytvoření a udržování dobrého vztahu. Úspěch je závislý na míře vztahu, který existuje mezi zúčastněnými osobami. Pokud takový vztah chybí, nahradí ho nedůvěra; naopak, pokud se koučovi podaří vytvořit, má základ pro důvěru a spolupráci. Vytvořit vztah znamená sladit své chování s chováním ostatních. Při vytváření by se kouč měl snažit napodobit gesta a pohyby koučovaného, hovořit stejně rychle, dýchat stejně rychle jako druhá osoba a požívat „stejný jazyk“.³²

3.7.3 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je na rozdíl od běžného naslouchání cílevědomé a řízené, využívá aktivity tazatele s cílem získat bližší informace o dotazovaném či o předmětu rozhovoru. Aktivní naslouchání předpokládá úplné odpoutání od vlastních problémů a starostí a plné soustředění na to, co nám partner v diskuzi sděluje a jak to sděluje. Ten, kdo aktivně naslouchá, vytváří bezpečné prostředí pro komunikaci (atmosféru důvěry) a povzbuzuje mluvčího k tomu, aby volně vyjadřoval své myšlenky, představy, názory a postoje. Pozorným aktivním nasloucháním získáváme potřebné informace a zároveň si ověřujeme, zda jsme správně porozuměli tomu, co nám partner v rozhovoru sděluje (tj. získáváme zpětnou vazbu).³³

³¹ DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 45-47.

³² FLEMING, Ian; J. D. TAYLOR, Allan. *Koučink: management do kapsy 2*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. str. 44-45.

³³ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 59.

3.7.4 Zpětná vazba

V jakémkoliv typu komunikace mezi dvěma lidmi nastanou situace, kdy každá ze zúčastněných stran dává a získává zpětnou vazbu. Zpětnou vazbu získáváme jednoduše pomocí vyjádření a povšimnutí si reakcí druhé osoby. Nicméně v exekutivním koučinku je zodpovědností kouče, aby poskytoval takovou zpětnou vazbu, která je účelná a má pozitivní smysl. Celkovým cílem v procesu exekutivního koučinku je poskytnout odpovídající zpětnou vazbu v nejvhodnější chvíli. Během celého koučinkového procesu je nezbytné, aby se zpětná vazba zaměřovala na fakta a pozorované chování a nikoliv na osobní vnímání toho, co si kouč o klientovi myslí. Cílem efektivní zpětné vazby v kontextu exekutivního koučinku je vytvořit a pozvednout povědomí o vlivu, který má klient na ostatní a vytvořit větší míru sebeporozumění. Dalším cílem zpětné vazby je pozvednout klientovo sebevědomí a klientův pocit duševní pohody.³⁴

³⁴ DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 54.

4 Analýza a explorace koučovacích metod

4.1 Metoda GROW

Mezi nejpopulárnější a nejčastěji používané modely patří postup „GROW“ vytvořený sirem Johnem Whitmorem a Grahamem Alexandrem. V pojetí Whitmora, který model GROW nejvíce rozšířil (v dnešní době ho využívá mnoho koučovacích škol), je podstata kočování docílit lepšího vnímání reality a zvýšit odpovědnost na straně koučovaného. Tento model se jeví jako nejpřínosnější pro praxi koučování v týmech pro svou jednoduchost a zároveň vysokou účinnost³⁵

GROW znamená anglicky růst a to by koučovaný během koučování bezesporu měl. Otázky³⁶, které se při koučování kladou, by se měly postupně zaměřit na čtyři odlišné oblasti:

- **CÍLE (Goal Setting)**, a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější.
- Zjištění skutečného stavu věcí - prověření **REALITY (Reality)**.
- **MOŽNOSTI (Options)** a alternativní strategie nebo postup činnosti.
- **CO se má udělat, KDY, KDO to udělá a jaká je VŮLE (Will) to udělat.**³⁷

Nedávná studie prováděná nadací Work Foundation a školou School of Coaching ukázala, že 34% respondentů vybraných ze vzorů FTSE 100 organizations (100 společností s nejvyšší tržní kapitalizací v UK) a dalších organizací používali GROW model. Přibližně třetina uvedla, že použila různé modely a zbývající třetina nevěděla, jaké modely nebo procesy byly při jejich koučinkových činnostech použity.³⁸ GROW je jednoduchá

³⁵ CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 96.

³⁶ Otázky modelu GROW podle Johna Whitmora – příloha č. 1

³⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 65.

³⁸ DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 89.

struktura, kterou pochopí a může úspěšně používat každý, kdo si chce koučování vyzkoušet.³⁹

Obrázek č. 2: GROW model

<p>CÍL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shoda na tématu pro diskuzi • Shoda na konkrétních výsledcích • Dlouhodobější cíle pokud jsou vhodné 	<p>REALITA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uvítat sebereflexi • Nabídnout konkrétní příklady zpětné vazby • Vyhnout se nebo zabránit domněnkám • Vypustit z hlavy nepodstatné historky
<p>PŘÍLEŽITOST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zahrnout všechny typy možností • Být otevřený klientovým návrhům • Poskytovat návrhy pečlivě • Ujistit se o provedeném výběru 	<p>VŮLE / SHRNUTÍ / CO DÁL?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Připravit plán • Určení možných překážek • Přeměnit kroky na konkrétní a načasovat je • Souhlas s pomocí

Zdroj: DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 90.

4.1.1 Stanovení cílů

Při uplatňování metody GROW je nejdřív ze všeho nutné stanovit si cíl, kterého chceme dosáhnout. Každé setkání s koučovaným by se mělo zahájit stanovením cíle schůzky. Pokud o tuto schůzku usiloval koučovaný, je to on, kdo musí vymezit, co od ní očekává. Ale i tehdy, když schůzku inicioval kouč nebo manažer s cílem řešit specifický problém, který sám zformuloval, je možné se koučovaného zeptat, zda kromě tohoto problému existuje ještě něco dalšího, co by si chtěl ze setkání odnést.⁴⁰

Pokud partner není schopen zformulovat si své cíle, ani si neumí představit, co po něm chce jeho okolí (firma, manažer, rodiče, škola apod.) tzn., neví, co vlastně chce, nebo nechce nic, nezobývá kouči, než aby sám partnerovi dal použitelné cíle, které zjistil

³⁹ PRAŽÁKOVÁ, Šárka. I krize jednou skončí. *HR Management* [online]. 2009-07-31, č. 14, [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_14.pdf>.

⁴⁰ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 68.

od těch, kdo jsou kompetentní po partnerovi něco chtít, nebo je zjistil z kontextu, z rámců, ve kterých se partner pohybuje. V tomto případě vede kouč partnera k těmto cílům s neustálou snahou partnera zkompetentňovat a nabízet mu možnost začít si sám stanovovat své vlastní cíle a převzít aktivitu na svoji stranu. Většinou se rychle podaří, že se i zpočátku nejistý nebo pasivní partner „chytne“ a kouč mu začne pomáhat tvořit jeho vlastní cíle. Zvláštním případem je situace, kdy partner neví, co vlastně chce, ale ví, že chce a potřebuje od kouče, aby mu pomohl si lépe uvědomit a zformulovat, co potřebuje. Toto je regulérní cíl, se kterým kouč může ihned začít pracovat.⁴¹

Vedoucí pracovníci mohou stanovovat cíle podle svého uvážení. Příliš často ale sdělují cíle svým podřízeným jako příkazy bez možnosti diskuse. V důsledku toho se cíle těm, kteří by je měli realizovat, odcizují, což se následně promítá do jejich výkonnosti. Rozumně jednající ředitel se bude snažit udržet si od svých vlastních cílů zdravý odstup. Bude tím motivovat své manažery a podněcovat je k vytváření vlastních náročných cílů všude tam, kde je to možné a vhodné. Ale i tam, kde ředitelé takto nejednají a vlastní iniciativa, pokud jde o stanovení cílů, je „přísně zakázána“, není všechno ztraceno. Manažeři mohou svým podřízeným přinejmenším ponechat určitou možnost volby, pokud jde o to, jak danou práci dělat, kdo ji udělá a kdy. Dokonce i tehdy, když o určitém cíli není možné diskutovat a je nezbytné ho přijmout tak, jak byl stanoven, je možné koučováním docílit, aby se s ním lidé ztotožnili a vzali ho za svůj. Cílem koučování je odstranit vnější i vnitřní překážky bránící dosažení cílů.⁴²

Cíle mohou mít různou podobu. Může se jednat o cíle dlouhodobé, střednědobé či krátkodobé, konečné, průběžné, výkonnostní, rozvojové či jiné. Úkolem kouče je pomoci jednotlivci či skupině stanovit si realistické a přiměřené nastavené cíle. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, musí být formulovány jasně, srozumitelně a velmi konkrétně.⁴³

⁴¹ PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. str. 33.

⁴² WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 71.

⁴³ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 74.

Ve fázi stanovení cílů podle Johna Whitmora je třeba odlišit cíle konečné od cílů výkonnostních. Konečné cíle nemůže koučovaný zcela ovlivnit, protože na jejich dosažení působí řada externích faktorů, naopak cíle výkonnostní závisí ve velké míře pouze na koučovaných. Výkonnostní cíl by měl, pokud je to možné, přispívat a napomáhat k dosažení konečného cíle. Zatímco konečný cíl může sloužit jako příklad a být zdrojem inspirace, výkonnostní cíl přesně vymezuje specifika jeho realizace. Whitmore ve své knize uvádí příklad ze sportu, kdy v roce 1968 britští skokani do dálky neuspěli ve své disciplíně na olympijských hrách. Neschopnost stanovit si výkonnostní cíle zde sehrála významnou úlohu. Britské skokany porazil Američan, který překonal dosavadní světový rekord a předvedl fenomenální skok. Jeden z Britů se poté přiznal, že se tolik soustředil na získání zlaté medaile, že po prvním skoku Američana byl natolik zaskočen situací, že se nezmohl na výkon kvalitního skoku. Kdyby jeho cílem bylo skočit svůj osobní rekord nebo 8,2 m, byl by alespoň druhý. Protože se však soustředil pouze na konečný cíl (zlatou medaili) neuspěl.⁴⁴

Podle Maren Fischer Epe většina cílů v koučování vyžaduje osobní změnu klienta, jíž v pracovním všedním dnu není schopen dosáhnout prostředky, kterými momentálně disponuje. Má-li se podařit, aby se klient překonal a dělal nezvyklé věci nebo vyzkoušel nepohodlné způsoby chování, musí cíl v koučování působit velikou silou. Aby cíle vyvíjely takovou sílu, mely by splňovat některá kritéria. Cíl by měl být pozitivní, atraktivně motivující, konkrétně měřitelný a ekologický.⁴⁵

John Whitmore formuloval další vlastnosti dobrého cíle. Všechny cíle by měli být:

- realistický, náročný, přiměřený a atraktivní
- rozložený v čase
- správně pochopený, odsouhlasený a zaznamenaný
- specifický a měřitelný

⁴⁴ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 69-70.

⁴⁵ FISHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. str. 56.

- pozitivně laděný a ekologický⁴⁶

4.1.2 Zjištění reality

Po stanovení cílů následuje hodnocení reality neboli vyjasnění současného stavu, od kterého se koučovaný může „odrazit“. Pro zkoumání reality je třeba se na celou situaci dívat objektivně. Vnímat realitu znamená vidět věci takové, jaké opravdu jsou. Od kouče to vyžaduje uchovat si nezbytný odstup a klást otázky vyžadující od koučovaného faktografické odpovědi. Kouč by měl při komunikaci dávat přednost deskriptivní terminologii před terminologií hodnotící a měl by k tomu vést i koučovaného. Důležité je, aby se rozhovor ubíral směrem, kterým potřebuje koučovaný. Pokud se koučovaný při rozhovoru a koučem začne příliš vzdalovat od problému, může se ho kouč zeptat, jak to, co říká, souvisí s problémem. Odpověď ho může nasměrovat zpět nebo ukázat, že existuje pádný důvod pro toto odbočení. V obou případech takováto otázka umožňuje koučovi udržet si kontrolu nad procesem koučování.⁴⁷

Kouč vede klienta k uvědomění si podmínek, možností či omezení stávající situace, případně dosaženého výsledku, tj. k sebereflexi a reflexi podmínek, které mají vliv na jeho rozhodování o volbě konkrétního cíle.⁴⁸

K zjištění reality je možné podle Violy Horské použít individuální SWOT analýzu.⁴⁹ Kouč si ji postupně vhodně doplní pomocí koučovacích otázek vhodných k analýze.⁵⁰ Pro účel vyhodnocení osobní situace jednotlivce se využívá varianta SWOT analýzy - individuální SWOT analýza. Provádí se stejně jako běžná SWOT analýza na úrovni skupiny či organizace. Cílem individuální SWOT analýzy je získání důležitých informací o vlastních přednostech i omezeních a příležitostech k osobnímu růstu. Jejich inventarizace by měla poskytnout relevantní informace a podklady pro možné vytvoření

⁴⁶ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 72.

⁴⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 77-80.

⁴⁸ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 76-77.

⁴⁹ Rastr pro SWOT analýzu – příloha č. 2

⁵⁰ Příklady koučovacích otázek ke SWOT analýze – příloha č. 3

strategické koncepce do osobního rozvoje jedince v určité oblasti. Vytyčení takové koncepce by mělo jedinci umožnit změnu, další vývoj a růst. Hlavní výhodou individuální SWOT analýzy je to, že můžeme odhalit zdroje potenciálních problémů na cestě k realizaci našich cílů a hledat možnosti jejich včasného řešení. Individuální SWOT analýza může sloužit jako výborný pomocník při realizaci osobní inventury v procesu koučování. V každém případě individuální SWOT analýza poskytuje dobrý vhled do toho, kde se nacházíme „tady a teď“ a kam se chceme ubírat nebo čeho chceme dosáhnout v blízké či vzdálenější budoucnosti. Individuální SWOT analýza se provádí stejně jako běžná SWOT analýza na úrovni skupiny či organizace. Zahrnuje popis silných stránek (osobních předností), slabých stránek (osobních nedostatků či omezení), příležitostí (možností) a hrozeb (případného ohrožení realizace cílů). Po zhodnocení výsledků individuální SWOT analýzy může následovat navržení opatření nezbytných k nápravě nedostatků či omezení rizik a vytyčení dalšího postupu potřebného k realizaci změny. Nalezení vhodných strategií sebezměny je úkolem následující etapy koučovacího procesu. Změny by se měly týkat především vyrovnání slabých stránek, odstranění zjištěných nedostatků a omezení případných rizik.⁵¹

Suchý a Náhlovský ve své knize zdůrazňují, že silné a slabé stránky hrají při koučování velmi významnou roli. Koučování dostává do značné míry smysl tím, že pomůže koučovaným udělat něco pozitivního s jejich slabými a silnými stránkami. Výchozím bodem k tomu je sebepoznání. V tom ale bývá potíže, když se kouč zeptá na úvodní schůzce koučovaných, zda vědí o svých slabých a silných stránkách, často se ukáže, že v tom moc jasno nemají. Obecně platí, že lidé si příliš neuvědomují své skutečné slabiny a přednosti. Mají o nich často zkreslené představy. Někteří se podceňují a vidí na sobě samé mínusy, jiní naopak na sobě vnímají jen přednosti. V organizačním kontextu jsou slabé a silné stránky u konkrétního člověka důležité vždy v poměru k požadavkům pracovní nebo řídicí pozice, kterou dotyčný zastává.⁵²

⁵¹ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 77.

⁵² SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 106-108.

4.1.3 Hledání možností

Smyslem fáze hledání možností je vytvořit si seznam co největšího počtu vhodných strategií k dosažení stanoveného cíle. Počet variant je zde důležitější než jejich kvalita a proveditelnost. Při koučování skupiny lidí či týmu je v této fázi dobré využít například brainstorming, diskuzi nebo další vhodnou metodu. Preference, cenzura, posměch, námitky či požadavky na úplnost jednotlivých nápadů zde nemají místo, protože se tím vylučují potenciálně dobré myšlenky a omezuje se možnost výběru. Úlohou kouče je získat od koučovaných co největší počet návrhů. Aby to bylo možné, musí vytvořit prostředí, v němž účastníci vyjádří své myšlenky bez obav z toho, že budou jakkoli hodnoceny koučem nebo ostatními zúčastněnými. Všechny nápady, třeba i ty na první pohled zcela hloupé, musí někdo (obvykle kouč) zaznamenat, aby byly k dispozici v případě, že obsahují alespoň zárodek myšlenky, která se ve světle pozdějších návrhů ukáže zajímavá. K zamezení ignorování některých potenciálně vhodných řešení, doporučuje John Whitmore koučům používat otázky typu „Co když / co kdyby...“, například:

- „Co kdybych měl dostatečně velký rozpočet?
- Co kdybych měl víc lidí?
- Co kdybych znal odpověď? Jak by zněla?
- Co kdyby tato překážka neexistovala? Co bych v takovém případě dělal?“⁵³

Etapa hledání možností klade na kouče zvýšené požadavky na jeho trpělivost a schopnost držet si určitý odstup a nevměšovat se do záležitostí klienta. Často svádí k nevyžádaným radám a doporučením, kterými chce kouč klienta směřovat k výběru určitého řešení (k volbě určité varianty). Mnohdy je kouč jakoby „napřed“ a v mysli mu krouží bezpočet zajímavých řešení, která by chtěl klientovi nabídnout. Něco takového je však v této etapě považováno za kontraproduktivní, sabotující celý koučovací proces. V dané etapě by se měl kouč zaměřit především na pomoc klientovi v tom, aby si ujasnil

⁵³ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 89-90.

své možnosti, objevil případné překážky a vyhodnotil své šance při řešení problému (realizaci cíle).⁵⁴

4.1.4 Volba možností

Poslední etapa je klíčová pro úspěšné dokončení koučovacího procesu i pro další rozvoj klienta. Týká se převzetí odpovědnosti klienta za konkrétní čin (akci), tj. „co pro to udělám“. V této etapě jde o vytyčení konkrétních závazných úkolů na následující, přesně vymezené období. Klient si stanoví, co konkrétně pro realizaci svého cíle udělá, v jaké kvalitě, dokdy, co zajistí, s kým se případně poradí, kdo mu může při realizaci jeho cíle pomoci, jak a čím může přispět ke zvýšení svých nadějí na úspěch apod. Kouč proto klade klientovi otázky směřující k vyjasnění jeho motivace pro dosažení cíle, k posouzení realističnosti nastavených kritérií úspěchu, ke stanovení konkrétních dílčích úkolů a k odhalení případných překážek či obav klienta ze selhání. Koučovací sezení může být ukončeno teprve poté, kdy se klient zaváže k realizaci svých úkolů.⁵⁵

K vytvoření plánu aktivit, které povedou k dosažení cíle, mohou koučovi pomoci následující typy otázek:

- **Co uděláte?** V této fázi je čas se skutečně rozhodnout a vybrat si ze seznamu možností to, co má koučovaný v úmyslu realizovat a vytvořit akční plán.⁵⁶ Vybrat si může i více možností, které povedou k dosažení daného cíle. Ve většině případů bude vytvořený akční plán obsahovat více než jednu z možností, resp. Bude kombinací několik možných variant řešení.
- **Kdy to uděláte?** Tato otázka je nejobtížnější ze všech. Koučovaný má určité představy o tom, co by chtěl nebo co hodlá udělat. Ale důležité je aby své představy časově zařadil, pak se dostanou blíže na úroveň reality. Nestačí přitom říci: „Někdy v příštím roce.“ Má-li se něco uskutečnit, musíme specifikovat, kdy to přesně uděláme. Často je zapotřebí stanovit jak počáteční datum a hodinu, tak i termín

⁵⁴ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 80.

⁵⁵ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 80.

⁵⁶ Vzor akčního plánu – příloha č. 6

ukončení. Úkolem kouče je dovést koučovaného ke stanovení přesného časového rozvrhu. Koučovaný se může snažit uhýbat, ale dobrý kouč ho nenechá uniknout.

- **Bude tato Činnost v souladu s cílem?** Zde přichází na řadu ověření toho, že daná činnost bude mít pozitivní vliv na dosažení cíle. Je to zejména proto, že mohly nastat změny od doby, kdy byl cíl stanoven do doby volby možností.
- **S jakými překážkami se můžete setkat?** Důležitým krokem je připravit se na cokoli, co by mohlo koučovanému zabránit dokončit to, co dělá. Muže být mnoho interních i externích faktorů, které mohou zabránit dosažení cíle (např. nedostatek odvahy či strach). Koučovaný by se měl na všechny možné scénáře dopředu připravit. Koučováním se dá těmto problémům předcházet.
- **Kdo musí být informován?** Jedná se o informace o změnách, které nastanou, a které by se měly dostat k lidem, kteří by o tom měli vědět jako první. V praxi se často stává, že se k oprávněným lidem dostanou informace až po určitém čase a z druhé ruky. To vážně narušuje vztahy mezi zaměstnanci. Kouč proto musí mít jistotu, že je vypracován plán, který zajistí, že se potřebné informace dostanou ke všem lidem, kteří informace vyžadují.
- **Jakou podporu potřebujete? Jak a kdy podporu získáte?** Koučovaný by měl mít možnost požádat o podporu. Může to být podpora v podobě opatření umožňující zapojit lidi, resp. využít zdroje a potenciál zvenčí nebo podpora kolegy, přátel či rodiny. Chtít podporu a neučinit kroky, které by ji umožnily získat, nikam nevede. Kouč nesmí tento problém pouštět ze zřetele, dokud není zřejmé, co koučovaný udělá.
- **O čem ještě uvažujete?** Tato otázka pomůže kouči, aby na něco nezapomněl.
- **Na desetibodové stupnici vyznačte, s jakou jistotou uskutečníte činnosti, na kterých jste se dohodli.** V tomto případě nelze o to, s jakou pravděpodobností lze očekávat, že se dostaví očekávaný výsledek. Jde o to, jaké odhodlání koučovaný skutečně pociťuje. Pokud by hodnota byla menší než osm, následovala by otázka, kde bychom se ptali, co brání koučovanému dostat se na hodnotu deset. Poté je nutné upravit plán (zmenšit náročnost úkolu nebo prodloužit čas na jeho realizaci),

tak aby se koučovaný cítil alespoň na hodnotu osm. Zůstane li hodnota i nadále pod osmičkou, je dobré danou aktivitu vyřadit, protože je skoro jisté, že ji koučovaný nezrealizuje.⁵⁷

Volbou možností je završen proces koučování podle metody GROW. Koučovaný už ví, co chce a co proto musí udělat. Následně je třeba zpracovat písemný plán, na kterém se koučovaný se svým koučem dohodl, a hodlá ho realizovat. Pro zajištění úspěšnosti koučování je nezbytné po uplynutí určeného období posoudit efektivitu uskutečněných kroků a kriticky zhodnotit dosažené výsledky. Tato zpětná vazba významně napomáhá k dodržování závazků klienta, udržování jeho motivace a k možnému přehodnocení či přeformulování cílů, případně k revizi strategií potřebných k jejich dosažení.⁵⁸

4.2 Metoda SMARTER

Další aplikovatelnou metodikou koučování je přístup odvozený od účinného stanovování cílů SMART, který je ještě doplněný o vliv individuálních specifík koučovaného. Pro toto pojetí se začalo používat označení akronymem SMARTER. Tato metoda vychází z toho, že v běžné praxi nestačí, když cíl projde měřítkem SMART. Pokud z realizace cíle nemáme radost, proces jeho dosahování nás netěší a zvolený cíl je pro nás málo přitažlivý či zábavný, máme problém s udržením vlastní motivace. Proto je vhodné při koučování využívat právě metodu SMARTER, přináší totiž lepší výsledky. Metoda více respektuje ojedinelost koučovaného především v oblasti motivace a životní situace klienta. Akronym Koncept metody SMARTER lze popsat takto:

S – specifikovat cíl – konkrétně stanovit, čeho chce koučovaný v koučování docílit a podle čeho pozná, že již cíle dosáhnul. Cíl musí být srozumitelný a jasně formulovaný.

M – měřitelnost cíle – je konkrétnější definování budoucích výsledků (např. na číselné řadě), aby koučovaný mohl ohodnotit míru svého pokroku. Pokud je cíl měřitelný, můžeme se později přesvědčit o splnění cíle, neboť výsledek půjde hodnotit.

⁵⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 96-98.

⁵⁸ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 80-81.

A – akceptování cíle – již souvisí s motivací koučovaného. Akceptovatelný znamená, že s cílem souhlasí, je ochoten ho přijmout za svůj a pracovat na něm. V některých publikacích se bod A odlišně pojmenovává. Je charakterizován jako ambiciózní cíl, který je pro koučovaného dostatečně motivující a relevantní.

R – reálnost dosažení cíle – určuje, nakolik je možné sledovaný cíl skutečně zvládnout v daných podmínkách, poněvadž nereálný cíl nemá cenu sledovat. Cíl by měl být přiměřený realitě.

T – termínovaný cíl – dává cíli časový rámeček pro uvedení řešení v praxi. Cíl bez termínu je pouze přání koučovaného. U cíle musí mít koučovaný stanovenou délku jeho trvání a časový limit dosažení.

E – emocionální cíl – ovlivňuje přímo motivaci koučovaného k plnění cílů, které vidí jako zajímavé, smysluplné, směřující k seberealizaci. Ke splnění cíle pomáhá zapojení toho, co koučovaného pozitivně popohání. Pokud si koučovaný uvědomí všechno, co ho může brzdit nebo odradit, může se stát, že se danému cíli účelně vyhne. Proto je důležité, aby zapojil vlastní emoce, které posilují jeho radost z cíle a splnění a provázejí ho po celou dobu cesty k cíli.

R – zaznamenaný cíl – je takový, který si popíšeme v jednotlivých krocích realizace. Cíle konkretizujeme zaznamenáním na papír či do elektronické podoby. Záznam toho, čeho chceme dosáhnout a jak k cíli dospějeme, posiluje splnění našeho cíle, a to nejen ve vztahu k nám, ale i k našemu okolí. Záznam, který vyjadřuje všechny podmínky nebo jen konečný cíl, nám pomáhá svůj cíl stále sledovat, uvědomovat si, kde jsme a co ještě máme udělat.⁵⁹

4.3 Metoda ACHIEVE

Sabine Dembkowski a její kolektiv definují ve své knize metodu Achieve celým názvem The Achieve Coaching Model. V metodě se zaměřují na exekutivní koučink, což je koučink s organizačním a firemním kontextem. Metoda je zaměřena na profesní část

⁵⁹ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 74-76. ; KANÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 128-130.

řídících pracovníků. Prvotní verze vzešla z mezinárodní a dle autorů nejlepší studie řídicího koučinku v praxi, po zjištění, že zkušení výkonní koučové hranice GROW modelu překračují, aby s klienty dosáhli měřitelných a trvalých výsledků. The Achieve Coaching model detailně popisuje systematický koučinkový proces.⁶⁰

Obrázek č. 3: The Achieve Coaching model



Zdroj: DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 92.

Koncept metody ACHIAVE jde popsat takto:

A (assess the current situation) – zhodnocení současné situace – koučovaný je podněcován, aby si udělal čas a řádně se nad svojí nynější situací zamyslel. To zvýší jeho ego a pomůže k určení oblastí, na kterých je třeba s koučem pracovat. Vyličněním stávající situace poskytuje koučovi potřebné souvislosti, které mu pomáhají připravit se na další sezení. Nejdůležitější výhodou této fáze je, že koučovaný má příležitost přemýšlet a lépe pochopit, co se stalo. Kromě toho má čas a prostor zvážit, jaké konkrétní činnosti, které podnikl, situaci přispěly, a jaké naopak ne. Kouč by měl skutečně vidět situaci z klientovy strany, aby nedošel k unáhleným závěrům a vytvoření příliš brzkého řešení.

C (creative brainstorming of alternatives) – kreativní brainstorming různých možností – v této fázi si koučovaný rozšiřuje své obzory a vytváří si významný základ

⁶⁰ Chování koučů, cíle a top tipy v jednotlivých fázích metody ACHIAVE – příloha č. 4

pro vývoj nápaditých řešení a změn v jeho chování. Jedním z cílů koučinku je zvýšit šance, které klient má, když stojí před těžkým úkolem či specifickou situací. Častý problém pro koučovaného je pocit „patové situace“, bez žádné jasné alternativy pro akci. Koučovaný se jakoby ocitne před ohromnou zdí a není schopen vidět nic jiného než tu zeď. Kouč by v této situaci měl klienta odtáhnout, aby získal opět nadhled nad danou situací. Pokud klienta z patové situace dostane, pomůže mu rozpoznat jeho neustálé vykazování stejných vzorců chování bez očekávaného výstupu. Náhled se stává nápomocným a nezbytným předpokladem pro další fáze koučinkového programu. Získání nadhledu nad situací je velice zásadní, protože jinak koučovaný chodí stále dokola a opakuje tytéž vzorce chování, které nikam nevedou. Na koučovi je, aby vyprovokoval k přemýšlení, oťrásl fakty a pomohl zákazníkovi „dostat se z vyjetých kolejí“, a vybral nové možnosti, které povedou k novým formám chování. Koučova role v této fázi spočívá v pomoci klientovi, aby přijal osobní zodpovědnost za změnu, a připustil, že může změnit pouze svoje chování a ne těch druhých.

H (hone goals) – ujasnění cílů – v této fázi jsou již dané možnosti k současné situaci a hrubá představa o novém očekávaném stavu. Určení cíle se velmi často stává jednou z nejnáročnějších fází celého koučinkového procesu. Koučovaný si musí v této fázi vše přebrat a přeměnit v konkrétní cíl, jasně se vyslovit co opravdu chce. Je to fáze, kdy se vytvářejí nebo zdokonalují SMART cíle. Je nezbytné vzít na vědomí zásady formulace cílů, což není tak lehké, jak se zprvu může zdát. Většina manažerů si velice dobře uvědomuje, co nechce. Nicméně často se potýkají s velkými problémy definovat, co přesně chtějí. Kouč se v této fázi stará o to, že daný cíl je pro koučovaného stále podstatným.

I (initiate options) – zahájení možností – po rozhodnutí pro konkrétní cíl se tato fáze zaměřuje na rozvoj širokého výběru různých způsobů, jak manažerovy požadované mety dosáhnout. Smyslem není najít tu „správnou“ možnost, ale koučovaného podnítit, aby vybočil z „vyšlapané cestičky“. Žádná možnost, byť zdánlivě lákavá, by v této fázi neměla tvořit jediný bod zaměření. Výkonný pracovník se musí pobízet a stimulovat, aby zauvažoval o bohatém spektru alternativ. Kvantita, novota a variace možností v této fázi má větší význam než kvalita a uskutečnitelnost. Velice prospěšné je v této fázi vést

sezení mimo normální zasedací místnost, jelikož to může vyvolat další podnět k přemýšlení. Hlavní podstatou je, aby manažer uvedl tolik možností, jak jen je to možné. Ale pokud kouč má v této oblasti zkušenosti a během diskuze na nějakou alternativu přijde, měl by si ji zaznamenat a později se koučovaného vhodnou otázkou optat zdali jeho návrh chce slyšet. Kouč tedy může do konverzace přispívat, ale rozhodující zůstává manažerovo autorství na dané možnosti. Kouč působí během procesu jen jako průvodce.

E (evaluate options) – vyhodnocení možností – po vypracování souhrnného seznamu možností nastává další krok, a to jejich systematické ohodnocení a seřazení podle důležitosti pro akční plán. Po nastavení cíle se jedná o další stupeň, kde kouč vede klienta k vyšší koncentraci. Zvýšená pozornost je pro řídicího pracovníka uprostřed jeho každodenního života plného komplikací a povinností zásadní. Bez přesně určeného nasměrování činu je nepravděpodobné, že by se manažer efektivně hnul kupředu. Manažeři, kteří jsou schopni vyhodnocovat možnosti za obchodními účely, se často potýkají s problémy tytéž techniky aplikovat na vlastní osobní rozvoj. Manažer si je velice dobře uvědomuje, ale nejasně si je překládá do svých plánů. Kouč má manažerovi jeho schopnost připomenout a pobídnout jej, aby ji využil také ve vlastním případě. V této části je vhodné vytvořit si tabulku kritérií, podle kterých mohou být možnosti hodnoceny.⁶¹ Přesněji určit seznam kritérií, na jejichž základě mohou být možnosti vyhodnoceny. Jakmile je tabulka vytvořena, klient má každou možnost ohodnotit bodovým systémem od jedné do pěti: jednička je nízká známka, pět vysoká. Jakmile jsou všechny varianty ohodnoceny a všechna čísla sečtena, dojdeme k celkovému výpočtu. Varianta s nejvyšším počtem bodů obdrží status nejvyšší důležitosti.

V (valid action programme design) – platný akční programový plán – v této fázi je navržen specifický a pragmatický akční plán. Manažer se rozjíždí na dráze k jeho cíli. Platný návrh akčního programu je něco, k čemu dochází jen na konci koučinkového programu. Od počátku do konce procesu bude kouč řídicímu pracovníkovi s plány a realizací konkrétní činnosti v jeho každodenním životě pomáhat. Jakmile se bude konec plnění exekutivního koučinku blížit, manažerovi přijde vhod, aby měl plán na období, až

⁶¹ Tabulka kritérií k volbě možnosti – příloha č. 5

kouč skončí. Z tohoto pohledu se navržení plánu může jevit jako součást přípravy na uzávěrku – konec koučinkového vztahu. Exekutivní koučink je vypracován pro zásah krátkodobý, který nevytváří závislost. Zkušení řídicí koučové by měli na konci koučinkového sezení vyžadovat od klienta závazek k budoucí akci. Z pohledu koučovaného tato fáze často dokazuje, že se jedná o názorný příklad, kdy dojde ke splnění závazku ke konkrétnímu cíli, hmatatelnému a viditelnému.

E (encourage momentum) – výzva k činu – v této poslední fázi jde hlavně pomoc klientovi, aby udržel směr a dosáhl svých cílů. Naučit se, jak nelépe koučovaného povzbudit a podpořit k získání jeho vytrvalosti a závazku, je pro efektivního kouče v této fázi zásadní dovednost. Povzbuzení a ujištění je zvláště klíčové, pokud se manažer nachází ve stádiu provádění změn v chování. Čím větší, anebo významnější změna v chování, tím častější je potřeba podpory a ujištění. Kouč by měl průběžně kontrolovat, že vývoj pokračuje efektivně. Technologické pokroky dělají proces kontroly mnohem snazší. V dnešní době mohou koučové sledovat koučované pomocí telefonu, e-mailu nebo SMS, a tak i provést osobní pohovor.⁶²

4.4 Metoda ADAPT

Metoda ADAPT chápe koučování jako metodu, jak upravit koučovaného výkonnost pomocí procesního postupu, který popisuje uvedený akronym:

A (assess current performance) – posoudit současnou výkonnost – v této fázi kouč zjišťuje jak na tom koučovaný skutečně je. Zjišťuje jeho stávající úroveň pracovní výkonnosti, způsob, jakým výkonnosti dosáhnul, jakou používá taktiku, strategii a styl. Posuzuje i při jaké práci se koučovaný cítí nejlépe. V podnikatelském životě mnoho aspektů výkonnosti vypadá, že změřit nepůjdou, ale ony jdou. Někdy to bude pouze hrubý odhad, někdy to bude subjektivní měřítko.

⁶² DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 91-156.

D (develop a plan) – rozvinout plán – v první fázi je nutné stanovit cíl, určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo. V další fázi musí být cíl rozdělen na přiměřené časové úseky.

A (act on the plan) – jednat podle plánu – v této fázi musí koučovaný zjistit a udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu plánu na druhý.

P (progress check) – zkontrolovat pokrok – koučovaný sám hodnotí úspěchy či neúspěchy realizační fáze podle vymezených kontrolních milníků. Kontrola je v této fázi na místě, protože brání vzniku chyb již v jejich počátku.

T (tell and ask) – mluvit a ptát se – tato etapa znamená diskusi o pokroku podle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení (to nás vrátí zpět na začátek celého procesu). Diskuze je duší koučování. Kouč potřebuje rozumět motivaci svých svěřenců, potřebuje rozumět jejich výkonnosti a potřebuje vědět, jak se jich má ptát, aby našel způsob, jak jejich výkonnost zlepšit.⁶³

⁶³ BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Vydání 1. Brno: CP Books, 2005. str. 9-10.

5 Implementace v praxi a hodnocení

5.1 Modifikace koučinkové metody GROW

V teoretických východiskách jsou popsány metody od různých autorů používaných při koučování. Jako první je podrobně popsána nejstarší metoda GROW od Sira Johna Whitmoora. Metoda GROW jednoduše a přehledně shrnuje jednotlivé fáze, které je možné využít při koučovacím rozhovoru. Metoda GROW je dnes již jakousi koučovací klasikou a je hlavním kořenem pro výstavbu celého procesu úspěšného koučování. Z tohoto důvodu byly rozhovory s manažerkou připraveny na základě této metody.

Metoda GROW vznikla v sedmdesátých letech. Od té doby už uplynulo mnoho let a samotná metoda, která slavila největší úspěch hlavně v minulosti, přestává být dostačující. Mnoho autorů použilo metodu GROW, jako základ pro vytvoření nové metody. Typickým příkladem je metoda s akronymem ACHIEVE (The Achieve Coaching model). Autoři této metody zjistili, že zkušení výkonní koučové hranice GROW překračují, aby dosáhli měřitelných a především trvalých výsledků. Z tohoto důvodu byla použita pro koučování manažerky metoda GROW s novými prvky, které jí podle autorky vylepšují. Metoda GROW byla rozšířena o tři následující kroky:

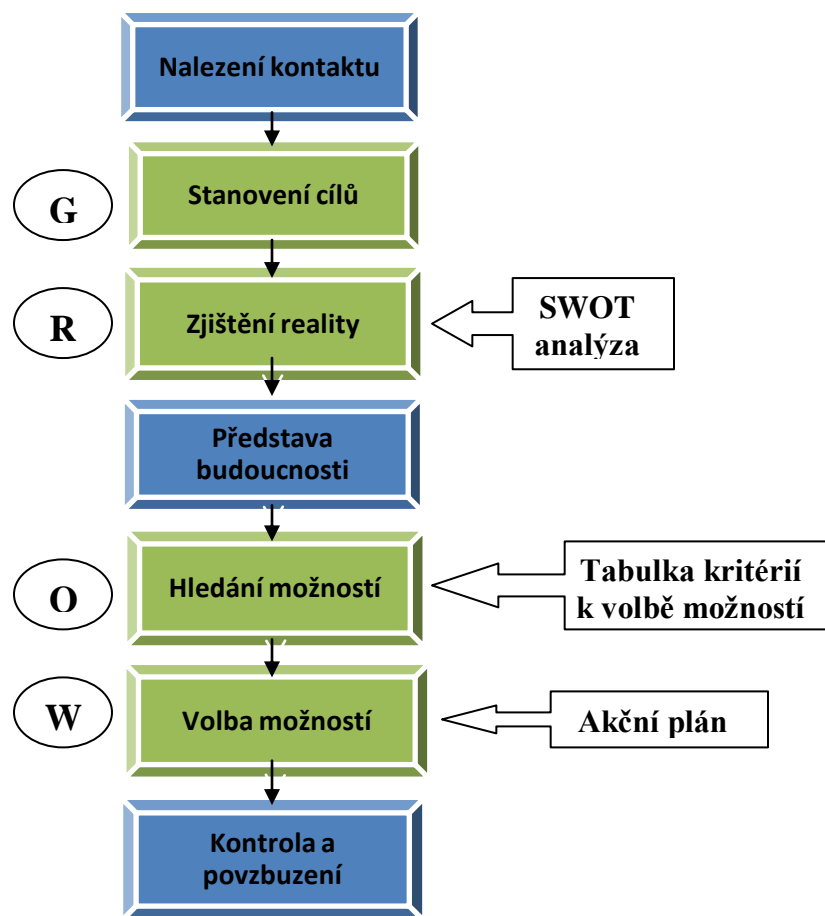
- **Nalezení kontaktu** – cílem v této první fázi je vytvoření a posílení kladného vztahu mezi koučem a koučovaným. Je třeba se shodnout na postupu koučování. Nalezení kontaktu je důležité především v prvním rozhovoru s koučovaným. Nepovedený začátek může pokazit celou rozpravu. Naopak pokud se podaří navodit důvěryhodnou vstupní atmosféru, průběh koučovacého rozhovoru bude postupovat samovolně a přirozeně. Kouč by do prvního rozhovoru měl vstupovat s pozitivní a překypující energií, která nabudí a ujistí koučovaného, že setkání má význam, a že dojde k reálnému výsledku. Poskytnutím koučovanému emoční podpory se vztah posílí. Vztah je dobré posílit verbální, ale i neverbální komunikací. Soustředěným pohledem, bedlivým nasloucháním a přirozeným úsměvem můžeme dát koučovanému najevo, že jsme rádi, že tady pro něj smíme být. V této fázi se kouč snaží dozvědět např. náplň práce a další informace, které potřebuje, aby byl

schopen s koučovaným pracovat. Seznámí klienta se základními cíli a důsledky koučovacího procesu. Koučovaný by si v této fázi měl uvědomit, že kouč nezastává roli strůjce řešení, ani delegáta zájmů firmy, ale je nestranný a diskrétní partner v rozhovoru, který přináší metodické návrhy. Zároveň zdůrazňuje klientovu vlastní zodpovědnost za využití sezení a zjišťuje, zda koučování může mít výhled na úspěch. Snaží se dohodnout a naplánovat pravděpodobný počet schůzek, možné termíny setkání, místo a jejich délku.

- **Představa budoucnosti** – v této fázi je hlavním úkolem kouče motivovat koučovaného k tomu, aby se zamyslel nad svým osobním užitekem a pozitivními důsledky, které by přinesla změna k vysněnému cíli. Koučovaný by se měl zahledět do budoucnosti a představit si, že všechny problémy, překážky či úkoly jsou vyřešeny. Koučovaný si vždy nemusí uvědomit, jak velký osobní užitek by mohl získat dosažením svých cílů, protože kvůli jeho současným problémům není vůbec schopen podívat se z přítomnosti do budoucnosti, kterou by chtěl. Autorka zasadila tento krok do koučovací metody, protože vychází z toho, že koučovaný uskuteční změnu jen tehdy, pokud si od toho slibuje prospěch. Kouč se snaží pokládat klientovi otázky, které ho povedou do světa fantazie. Snaží se, aby si koučovaný představil, jaké by to bylo, kdyby se mu povedlo překonat všechny překážky a dosáhl by svých individuálních cílů.
- **Kontrola a povzbuzení** – v poslední fázi je hlavním cílem podpořit koučovaného, aby byl vytrvalý v realizaci svých záměrů. Pomocí podpory a jakési posily se změna v chování koučovaného uplatňuje snadněji. Kouč se vždy musí ujistit, že se postupně dosahuje předem stanovených cílů a měl by všechny uskutečněné pokroky na konci sezení shrnout. Součástí této fáze je také kontrola, i když se nejedná o kontrolu v pravém slova smyslu. V dnešní době existuje mnoho komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých kouč může povzbuzovat svého klienta a ujišťovat se, že vývoj pokračuje efektivně. Kontrola v koučování by měla zahrnovat především identifikaci současného stavu, při které se zjistí, na jaké cestě k dosažení cíle se koučovaný nachází. V této fázi se plánují další kroky eventuálně úpravy

cesty k cíli. Dále je třeba nashromáždit veškeré informace v jakém stádiu se klient nachází a porovnat odchylky či kongruence s domluveným řešením a konečným cílem. Kontrola má také funkci motivační, jelikož veškeré kladné výsledky, které byly dosaženy při koučování, by v každém dalším rozhovoru mohli sloužit jako motivační faktory.

Obrázek č. 4: Modifikovaná koučovací metoda GROW



Zdroj: vlastní práce.

5.2 Koučování manažerky hotelu

Hotel Christie je součástí hotelové sítě v České Republice s označením NEW AGE HOTELS, které od roku 2005 provozuje společnost G-Reality s. r. o. Společnost G-Reality s. r. o. je česká soukromá firma se dvěma majiteli. Za společnost jedná prokurista, který má na starosti finanční a provozní plán, jenž plánuje s residenty jednotlivých hotelů. Předmětem podnikání je především provozování ubytovacích služeb a hostinské činnosti. V současné době má firma přibližně 120 zaměstnanců a provozuje čtyři hotely. Čtyřhvězdičkový hotel Christie byl otevřen v roce 2007. Hotel se nachází v centru Prahy, nedaleko Václavského náměstí ve Vladislavově ulici. Vznikl citlivou rekonstrukcí budovy bývalé Měšťanské besedy, která zde působila v letech 1870 - 1939. Od roku 1994 zde po dobu pěti let sídlila televize Nova. Hotel nabízí 135 moderně zařízených pokojů a disponuje dvěma restauracemi. V hotelu je také možné pronajmout si konferenční prostory.

Obrázek č. 5: Hotel Christie****



Zdroj: *Hotelchristie.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-02-07]. Fotogalerie. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelchristie.cz/fotogalerie.php?page=3><=cs>.

Resident manager hotelu Christie (dále jen manažerka), jež byla přizvána autorkou ke koučování, má na starosti především prodej a využití ubytovacích kapacit provozovny, včetně restauračních a konferenčních služeb za účelem dosažení plánovaného výsledku společnosti. Na manažerce hotelu, jejích aktivitách a profesních schopnostech závisí obchodní úspěšnost hotelu a stabilita. Je klíčovou osobou vytvářející celou „image“ hotelu. Aktivně vyhledává novou klientelu, vytváří a rozvíjí obchodní vztahy s potenciálními a současnými zákazníky. Během roku se účastní několika veletrhů a společenských akcí za společnost G-Reality s. r. o. Musí znát produkty, služby a cenovou politiku konkurence, jejich speciální nabídky, programy, výhody a klíčové zákazníky. Má celkový přehled o cenové politice na trhu, dbá na optimální průměrnou cenu pokoje a obsazenost vzhledem k nákladům a dodržuje cenovou politiku hotelu. Nese odpovědnost za tvorbu nových marketinkových aktivit a cenových relací za ubytovací a konferenční služby. Navrhuje podpůrné reklamní akce a benefity pro stávající klienty. Je odpovědná za dodržování rozpočtu a plnění cílů hotelu. Každý měsíc předkládá v požadovaných termínech prokuristovi a majitelům firmy statistické údaje a podílí se s nimi na přípravě ročního rozpočtu, strategií a cen. Řeší požadavky či stížnosti klientů. Spolupracuje s hotelovými středisky především s rezervacemi, recepcí, f&b a housekeepingem. Nad všemi zmíněnými úseky také drží kontrolu.

Společnost G-reality s. r. o. koučování nevyužívá, ale občas pro své zaměstnance obstarává různá školení. Manažerka znala podstatu a cíle koučování, ale již nerozuměla základním principům, neboť nikdy koučovací rozhovor neabsolvovala. Z tohoto důvodu autorka před samotným koučováním dohodla s manažerkou informační schůzku, na které jí byly vysvětleny veškeré teoretické principy koučování, dále ji objasnila, k čemu koučink slouží a jak má koučovací rozhovor přibližně vypadat. Dále se autorka ujistila, že manažerka stále vykazuje zájem koučování vyzkoušet. Po informační schůzce si manažerka měla rozmyslet téma, na které by koučovací rozhovor chtěla podniknout, byl dohodnut časový rámec koučovacích sezení a termín prvního setkání. Celkově proběhly tři koučovací rozhovory s manažerkou hotelu Christie. První sezení skončilo před fází hledání možností. Manažerka byla vyzvána, aby si do příští schůzky promyslela a sepsala, společně

s týmem, co nejvíce možných alternativ, vedoucích k dosažení stanovených cílů. Druhé setkání proběhlo za necelé dva týdny. V průběhu druhého sezení se pokračovalo v páté a šesté etapě modifikované koučovací metody GROW. Stanovily se a vyhodnotily se přijatelné možnosti k dosažení cíle, určily se jednotlivé kroky, úkoly, termíny, Dále byl zhotoven podrobný akční plán, zavazující manažerku ke konkrétním opatřením. Po pěti týdnech proběhlo poslední koučinkové sezení, které bylo zaměřeno na kontrolu předsevzatých cílů. Týden po poslední schůzce, autorka vyhodnotila koučovací proces pomocí polostandardizovaného rozhovoru s manažerkou. Každé sezení trvalo přibližně hodinu a konalo se vždy v kanceláři manažerky. Na konci každé schůzky autorka zrekapitulovala všechno, o čem s manažerkou mluvily a dala jí přehled shrnující jejich sezení. Všechny dialogy byly nahrávány na diktafon.

První etapa modifikované koučovací metody GROW dle autorky je fáze **nalezení kontaktu**. V této etapě nebyly dodrženy veškeré náležitosti, jelikož autorka manažerku znala, neboť ve firmě také pracovala. Základní cíle, postupy a důsledky koučovacího procesu byly vysvětleny již při nabídce koučování. Autorka se v této fázi zajímala detailněji o náplň práce klientky a o jednotlivé procesy ve firmě. Jako téma, jež si manažerka přála, aby se v rozhovoru řešilo, si zvolila možnosti navýšení tržeb v hotelu pro rok 2010. Snažila se, aby způsob usazení při vedení rozhovoru vyjadřoval partnerství.

- Otázky aplikované při fázi nalezení kontaktu:
 - „*Jak to ve vašem hotelu přesně probíhá?*“
 - „*Jaké jsou vaše hlavní pracovní povinnosti?*“
 - „*Za co všechno jste v hotelu odpovědná?*“
 - „*Jak se vaše zájmy shodují se zájmy společnosti?*“
 - „*Čeho jste již v hotelu dosáhli?*“
 - „*Jaké téma byste při koučování chtěla řešit?*“

Ve fázi **stanovení cílů**, byly určeny cíle, kterých manažerka chtěla dosáhnout. Autorka kladla otázky směřující k vyjasnění cílů, ke kterým klientka směřuje. Jako konečný cíl si manažerka stanovila zvýšení tržeb v roce 2010, jako výkonnostní cíl si zvolila rozšířit

služby v hotelu, aby se hosté cítili hezky a rozvinout obchodní vztahy s potenciálními a současnými zákazníky. Cíle musí být vždy měřitelné. Z tohoto důvodu byl přesně stanoven počet nových klientů a procento navýšení tržeb. Byly dohodnuty první kroky k dosažení vytyčených záměrů, plán čeho chce dosáhnout a do jaké doby a priority jednotlivých kroků.

- Vybrané otázky aplikované při fázi stanovení cílů:
 - „Čeho chcete opravdu dosáhnout?“
 - „Co konkrétně chcete změnit?“
 - „Co bude prvním krokem k dosažení celkového cíle?“
 - „Konkrétně do kdy výkonnostního cíle dosáhnete?“
 - „Jak poznáte, že se vám úkol podařilo splnit?“
 - „Nakolik váš cíl odpovídá celkové vizi společnosti?“
 - „Nakolik je váš cíl srozumitelný pro všechny pracovníky hotelu?“
 - „Nakolik věříte, že svého cíle dosáhnete?“
 - „Jaký přínos očekáváte v případě, že svého cíle dosáhnete?“
 - „Jak budete zaznamenávat dosahované výsledky?“

Třetí etapa modifikované koučovací metody GROW se zaměřuje na vyjasnění současného stavu, tj. **zjištění reality**. Během této fáze autorka rozebrala nynější situaci, ve které se manažerka nachází a od které se může vydat vpřed ke svým cílům. Zjišťovala manažerky dovednosti, možnosti, překážky, očekávání, pochybnosti a případná rizika v souvislosti s uskutečněním cíle. Manažerka vytvořila jednoduchou SWOT analýzu pro hotel Christie, jež znázorňovala vše, co může ovlivnit realizaci cíle. Manažerka důkladně popsala situaci, jakým způsobem získávají nové zákazníky a rozvíjí vztahy se stávajícími klienty. Dále se zmínila, kdo kromě ní se podílí na těchto procesech a co všechno společně již dokázali. Formulovala důvody, které jim bránily pokračovat. Hovořila o podpoře, která se jí dostává od vedení a finančních zdrojích, jenž má k dispozici.

- Vybrané otázky aplikované při fázi zjištění reality:

„Jak byste charakterizovala současný stav ve vašem hotelu?“

„Jste spokojená se soudobým způsobem získávání nových zákazníků?“

„Jaké kroky jste až dosud v této věci udělali?“

„Mělo to nějaké účinky?“

„V čem jste jako hotel výjimečný?“

„Kde jsou vaše nejsilnější stránky oproti konkurenci?“

„Co nejvíce se Vám daří?“

„Kde vidíte největší výzvy a možnosti?“

„Jak můžete zapojit pro rozvoj vašeho hotelu své zaměstnance?“

„Co vše stojí v cestě k dosažení cíle?“

„Jak byste tyto překážky mohli překonat?“

„Jaké všechny zdroje máte k dispozici?“

Dalším krokem koučovacího rozhovoru je **představa budoucnosti**. Někteří autoři radí tuto fázi před stanovení cílů, aby se koučovaný nabudil a dokázal si představit lákavý a užitečný cíl, jenž by mu připadal hodný úsilí. Autorka zařadila zmíněný úsek za etapu zjištění reality. Účelem tohoto pořadí je motivovat manažerku před fází hledání možností, k vytvoření rozsáhlého seznamu vhodných strategií na dosažení stanoveného cíle. Autorka v tomto úseku modifikované koučovací metody GROW pokládala manažerce otázky, které ji vedli do vzdálené budoucnosti, ve které by překonala veškeré překážky, problémy a dosáhla by svých cílů.

- Otázky aplikované při fázi představa budoucnosti:

„Co se stane, když cíle dosáhnete?“

„Co by všechno bylo jinak?“

„Co byste z toho osobně měla?“

„Jak byste se cítila?“

„Podle čeho byste si všimla, že jsou všechny problémy vyřešeny?“

„Koho a čeho všeho by se to týkalo?“

„Jak by na tuto skutečnost reagovalo vedení, kolegové, rodina?“

„Měl by z toho ještě někdo jiný přínos? Jaký?“

V následující etapě **hledání možností**, šlo především o hledání přijatelných strategií k dosažení stanoveného cíle manažerky. Byl vytvořen seznam možných cest, jak požadované mety dosáhnout. Autorka pomohla ujasnit manažerce možnosti, které má a vyhodnotit její šance při realizaci určených záměrů. Poté společně prošly seznam, zvážily výhody, nevýhody a důsledky jednotlivých příležitostí, jako například časovou náročnost aktivit. Manažerka přiřadila každé variantě hodnotu od jedné do deseti podle toho, jak se jí zamlouvala. V seznamu nebyly pouze možnosti řešení, ale i zdroje, které v té době manažerka měla k dispozici např. silné stránky klientky a jednotlivých pracovníků v jejím týmu, finanční zdroje, zdroje podpory či životní zkušenosti, které by mohli pomoci. V této fázi byla použita tabulka kritérií k volbě možností.⁶⁴ Manažerka sepsala několik možností, jak by bylo možné rozvinout obchodní vztahy se současnými zákazníky, což jsou v tomto případě především cestovní kanceláře, ale v určeném horizontu nebylo možno aplikovat aktivity na všechny stávající klienty. Proto byla požádána, aby si vypracovala tabulku kritérií k volbě možností. Jako jednotlivé možnosti zde byly zastoupeny cestovní kanceláře. Hodnotící kritéria byla zvolena např. průměrná cena za pokoj, počet hostů, solventnost atd. Manažerka vyhodnotila všechny možnosti s ohledem na každé evaluační měřítko o hodnotě 1 až 10. Tento způsob ohodnocení pomohl manažerce rozhodnout, které stávající cestovní kanceláře mají největší obchodní potenciál, a tudíž se u nich vyplatí rozpracovat další možnosti spolupráce.

- Otázky aplikované při fázi hledání možností:

„Co můžete všechno udělat pro dosažení cíle?“

„Jaké plusy a minusy mají jednotlivé možnosti?“

„Která řešení se Vám nejvíce zamlouvají?“

„Která možnost přinese nejlepší výsledky?“

„Existuje nějaká varianta, kterou teď vidíte jako nerealizovatelnou?“

⁶⁴ Tabulka kritérií k volbě možností – příloha č. 5

„Z jakého důvodu nelze tuto variantu provést?“
„Které řešení by bylo nejvíce akceptovatelné pro vedení?“
„Myslíte si, že se do těchto variant můžete tedy pustit?“
„Jaké všechny zdroje potřebujete, abyste dosáhla svého cíle?“
„Kdo by Vám s tím mohl pomoci?“

Značně důležitou roli v modifikované koučovací metodě GROW má předposlední fáze **volba možností**. V průběhu této fáze si manažerka vybrala několika možných aktivit k realizaci svých cílů a stanovila k nim konkrétní úkoly, které udělá do určitého období. Autorka se v rámci této etapy dotazovala manažerky, co všechno pro uskutečnění svého cíle podnikne, jak podrobně, co zařídí, kdo jí pomůže, případně poradí, kdo za co ponese odpovědnost a dokdy co provede. Byly stanoveny konkrétní dílčí úkoly, u kterých se manažerka zavázala k jejich realizaci. Autorka pomohla manažerce vypracovat akční plán směřující k realizaci jejích cílů.⁶⁵ V akčním plánu byly zaznamenány jednotlivé dílčí cíle, veškeré kroky k jejich dosažení, potenciální překážky, potřebné zdroje a konkrétní data zavazující manažerku k plnění.

- Otázky aplikované při fázi volba možností:
„Které možnosti si vyberete?“
„Je to stále v souladu s vaším cílem?“
„Jaké kroky pro zvolené akce podniknete, v jakém pořadí?“
„Kdy konkrétně začnete a dokončíte jednotlivé kroky?“
„Co budou dělat vaši podřízený?“
„Jak na ně budete dohlížet?“
„Koho je třeba seznámit s vašimi plány?“
„S jakými překážkami se můžete setkat?“
„Jakou podporu potřebujete a od koho?“
„Existuje něco, co by Vás mohlo zdržet nebo pokazit vaše plány?“
„S jakou jistotou splníte vše, na čem jsme se dohodli?“

⁶⁵ Vzor akčního plánu – příloha č. 6

Poslední etapou v modifikované koučovací metodě GROW je **kontrola a povzbuzení**. V rámci této fáze autorka podporovala a kontrolovala manažerku v jejich cílech. Dohlížela na plnění sjednaných termínů u jednotlivých úkolů, převážně prostřednictvím e-mailu.

- Otázky aplikované při fázi kontrola a povzbuzení:
 - „*Jeví se, že bude některá varianta fungovat?*“
 - „*Kde se momentálně nacházíte?*“
 - „*Které kroky jste již realizovala, a které Vás ještě čekají?*“
 - „*Co se Vám dařilo nejvíce?*“
 - „*Co Vám zabránilo dosáhnout ještě lepšího výsledku?*“
 - „*Je něco co byste na svém postupu do budoucna změnila?*“
 - „*V čem jste se při dosahování cíle zlepšili a co nového jste se naučili?*“
 - „*Jak to vypadá s dodržením termínů?*“
 - „*Jak došlo k odchylce od plánu?*“
 - „*Napadlo Vás ještě něco nového?*“

5.3 Zpětná vazba

V následující kapitole budou uvedeny odpovědi na otázky, které byly získány při šetření formou polostandardizovaného rozhovoru za účelem ověření úspěšnosti modifikované koučovací metody GROW. Jsou zde uvedeny odpovědi na otázky manažerky hotelu Christie.

1. *Co jste zprvu očekávala od koučování?*

Tak určitě získání nových poznatků a zkušeností s koučinkem. Na informační schůzce jsem se dozvěděla, že při koučovacích rozhovorech můžeme řešit nějaký osobní či pracovní problém. V té době jsem, ale na žádný takový problém nepřišla. Tudíž jsem si myslela, že by mi koučování mohlo pomoci vyjasnit si cíle pro náš hotel. Očekávala jsem,

že si stanovím konkrétní cíle a naleznou řešení k jejich dosažení. Předpokládala jsem, že získám nějaké nové podněty a nápady.

2. Splnilo koučování Vaše očekávání?

Splnilo. Uvědomila jsem si, čeho všeho chceme v hotelu dosáhnout a jak to máme udělat. Ne, že bych to před tím nevěděla, ale získala jsem jistou oporu a přehled o situaci. Neustálé otázky, mě donutily více se nad vším zamýšlet a i kontroly či akční plán nebyl vůbec k zahození. Cítila jsem větší odpovědnost k sobě a nechtěla jsem zklamat.

3. Co konkrétně považujete na koučinku za nejpřínosnější?

Pro mě osobně bylo příjemné mít vedle sebe někoho, kdo se zajímá o mou osobu a pomáhá mi najít různá řešení a možnosti, které mám. Člověka to hodně motivuje, když k němu někdo přistupuje se zájmem. Také mi hodně pomohlo vypracování akčního plánu. Když jsem viděla všechno černé na bílém, věděla jsem, že je to možné a zavázalo mě to k činu. Bylo dobré si konkrétní činnosti rozdělit na jednotlivé dílčí úkoly.

4. Je něco co Vám při koučinku vadilo?

Nedá se říct vadilo, spíše zaskočilo. Chvillemi bylo moc velké ticho, a to v případech, když jsem nevěděla odpověď. Je těžké rychle reagovat na otázky, které nemám pořádně rozmyšlené.

5. Je něco co byste na postupu koučování změnila?

Nevím, asi ne. Postup mi přišel logický.

6. Jak hodnotíte můj přístup k Vám?

Jak už jsem řekla, je příjemné, když Vás někdo naslouchá a zároveň vede k řešení. Nikdy jsem od tebe nedostala radu co mám dělat, i když bych ji někdy potřebovala, vždy jsem byla vyzvána zamyslet se nad tím, co můžu dělat. Z tohoto důvodu bych určitě

přirovnala roli kouče ke sportovnímu trenérovi, který také neříká svým svěřencům: „snaž se běžet rychleji,“ říká: „co všechno můžeš udělat pro to, abys mohl běžet rychleji?“.

7. Ovlivnilo nějak koučování vaše postoje či způsob myšlení?

Cítím se více zodpovědná sama k sobě. Uvědomuji si, že na to mám, že můžu dosáhnout, čeho chci. Ale nevím, možná je to dáno i mou povahou. Jsem hodně cílevědomá. Věřím, že dlouhodobé koučování může změnit postoje a chování jedince, ale z našich několika málo rozhovorů mohu jen potvrdit, že to bude asi velice těžké celkově změnit zaběhnuté postupy a naučit se nad věcmi přemýšlet otevřenějším způsobem.

8. Využila byste koučování jako způsob vedení vašich podřízených?

V nějakých situacích možná ano. Ze své zkušenosti se mi to zdá jako dobrý způsob vedení lidí. Myslím si, že by to určité jedince v týmu mohlo motivovat a naučit být více soběstačný ve své práci. Nebaví mě pořád dávat různá svolení, rady či instrukce jak co dělat. Mám v týmu schopný lidi, o kterých vím, že by si občas poradili i beze mě. Než bych ale začala tento způsob využívat, určitě bych chtěla absolvovat nějaké školení či kurz na toto téma, abych se cítila více způsobilá.

9. Jaký je Váš nynější názor na koučink?

Myslím si, že koučování je určitě funkční. Neustále kladení otázek mi pomohlo si uvědomit, v čem je problém a jaké mám všechny možnosti ho řešit. Přítomnost kouče podle mě hodně motivuje dotáhnout věci až do konce. Koučování určitě dává prostor, aby se člověk více zamyslel nad svou situací. Na druhou stranu jsem poznala, že není zas až tak jednoduché na všechno si přijít jen a jen sám.

10. Doporučila byste majitelům firmy zavést koučování pro manažery ostatních hotelů, pokud ano z jakého důvodu?

Tak určitě bych ho doporučila kolegům z ostatních hotelů. Věřím, že by jim koučování pomohlo k naplnění pracovních či osobních cílů, kterých chtějí v životě

dosáhnout. Ale protože v současné době krize snižujeme náklady všude, kde se dá, myslím si, že by majitel na to neuvolnil finance.

6 Závěr

Existuje velké množství koučovacích metod, avšak i když je metod hodně, mají vždy něco společného. Jednou z těchto věcí je přivést klienta k danému cíli, s následným vyhledáním vhodného řešení, jak cíle dosáhnout. Rozdíly v jednotlivých metodách jsou spíše z hlediska pořadí jednotlivých etap a definování významnosti fází podle preferencí autorů uvedených modelů. Ve všech analyzovaných koučovacích postupech se odráží autorkou vybraná a zároveň nejstarší metoda GROW od jednoho ze zakladatelů koučinku Johna Whitmora. Všechny metody fungují na stejných principech. Jsou založeny na dobrých vztazích a vzájemné důvěře mezi koučem a koučovaným. Kouč za pomoci kladení kreativních otázek, pozorného naslouchání a poskytování efektivní zpětné vazby, vede koučovaného k tomu, aby si sám ujasnil v čem je problém, jaké má varianty řešení, a aby vše dotáhnul do konce. Otázky pomáhají koučovanému vyjasnit si jeho realitu, vidět věci tak jak opravdu jsou a odkrýt případné bariéry. Základním předpokladem u všech koučovacích postupů je, že klient má svůj vlastní potenciál vyřešit si své problémy sám, pokud mu dáme dostatečný prostor stát se aktivním tvůrcem své existence. Tím, že si koučovaný na všechno přijde sám, se může více těšit ze svých úspěchů, které dokázal bez cizí pomoci, čímž narůstá jeho sebevědomí, sebedůvěra a způsobilost být odpovědný sám za sebe. Koučovaný se dokáže lépe rozhodovat a přijímat na sebe větší zodpovědnost. Začne si jasněji uvědomovat, čeho chce skutečně v osobním i pracovním životě dosáhnout. Získává větší pocit moci nad svým životem a je schopný začít něco s rozmyslem měnit. Základním nástrojem veškerých analyzovaných koučovacích metod jsou otázky. V průběhu koučování se používají otázky jinak než v reálném životě. Při běžném používání dotazů chceme slyšet konkrétní odpověď, informaci či potvrzení. V koučinku se pokládají otázky z důvodu, aby se koučovaný především více zamyslel.

Cílem této diplomové práce bylo využít autorky modifikovanou metodu koučování GROW k osobnímu rozvoji manažerky hotelu Christie a pomoci zpětné vazby ověřit její úspěšnost v praxi. Analyzováním rozhovoru, prováděným za účelem zpětné vazby, bylo zjištěno, že modifikovaná koučovací metoda GROW byla manažerce prospěšná na cestě

k dosažení jejích cílů. Manažerka se shodla na několika definicích přínosů koučování uváděných autory odborných publikací. Koučování jí pomohlo uvědomit si, čeho chce v hotelu dosáhnout a jakým způsobem to přesně udělat. Získala jasnější přehled o situaci. Kladené otázky přinutily manažerku více se nad vším zamyslet. Vyhovovala jí i kontrola, která probíhala především prostřednictvím emailů. Velmi jí pomohlo vytvořit si svůj vlastní akční plán, v němž byly zaznamenány jednotlivé dílčí cíle, kroky k jejich dosažení, potenciální překážky, potřebné zdroje a data zavazující k plnění. Z rozhovoru vyplývá, že manažerka byla velmi dobře motivována a ochotna převzít odpovědnost na cestě k cíli. Manažerka je přesvědčena, že dlouhodobější koučování může vést ke změně postojů a chování jedince. Po absolvování nějakého kurzu či školení by ráda uplatnila v některých případech koučování jako nedirektivní způsob vedení lidí. Využila by jej k získání větší motivace a soběstačnosti u svých podřízených. Celkově považuje koučovací proces za funkční a uznává, že přicházet na všechny řešení a možnosti sám není lehké.

Manažerka i autorka práce doporučují firmě G-Reality s. r. o. zavést koučování pro hlavní manažery vlastních hotelů. Z důvodu krize se manažerka obává, že by vedení neposkytlo dostatečné finanční zdroje na koučování. V současnosti se jeví být největší hrozbou zániku koučinku a ostatních tréninkových metod ekonomická situace firem v souvislosti s celosvětovou ekonomickou krizí. Manažeři a vedení firem nechtějí investovat do takovýchto programů, protože se bojí nenávratnosti svých investic. Je ale důležité vzít v potaz skutečnost, že kouč a samotný koučink je pro firmu přínosem. Existují již jasné důkazy, že koučování má návratnost jako investice. Firmy často v době krize musí propouštět své zaměstnance a právě koučování připraví zbylé zvládnout změnu. Manažeři se ocitají v nové situaci a začínají přemýšlet, že potřebují dělat něco jinak. Koučink může výrazně napomoci těm, kteří zůstanou udržet jejich vnitřní sílu a životní nadšení. Díky němu dochází k lepšímu hospodaření s časem i k rychlejšímu plnění úkolů. Pokud jsou pracovníci nespokojeni, necítí respekt, pochopení a potřebný zápal pro práci nepodávají maximálně možné výkony. Obecně se ví, že lidé ve firmách nevyužívají nanejvýš svůj individuální potenciál. V době hospodářské krize se vyžaduje, aby lidé byli v práci schopnější než jindy a zvládali více povinností. Jestliže podnik i v takovémto stavu

dokáže vytvořit u svých pracovníků dostatečné zaujetí pro práci, k čemuž koučování může nápadně přispět, rozvine se mnoho skrytých schopností, takže méně pracovníků dokáže s nadšením učinit více. Proto by se vedení firem nemělo zabývat počáteční investicí do projektu koučinku, ale mělo by se zabývat jeho výsledky, které mu v budoucnu přinese.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

- [1] BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Vydání 1. Brno: CP Books, 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.
- [2] CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [3] DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
- [4] DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
- [5] FISHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
- [6] FLEMING, Ian; J. D. TAYLOR, Allan. *Koučink: management do kapsy 2*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
- [7] HABERLEITNER, Elisabeth; DEISTLER, Elisabeth; UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [8] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [9] KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- [10] NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois, a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [11] PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

- [12] ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2009. 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.
- [13] SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [14] WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 183 s. ISBN 80-7261-101-1.

Elektronické zdroje:

- [1] BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Podnikatel.cz: provoz* [online]. 16.02.2009 [cit. 2010-03-09]. Koučování sice není na předpis, ale může léčit firmu v krizi. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/koucovani-muze-lecit-firmu-v-krizi/>>.
- [2] *Hotelchristie.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-02-07]. Fotogalerie. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelchristie.cz/fotogalerie.php?page=3{=cs}>>.
- [3] PRAŽÁKOVÁ, Šárka. I krize jednou skončí. *HR Management* [online]. 2009-07-31, č. 14, [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_14.pdf>.
- [4] RŮŽIČKA, Petr. *Investujeme.cz: Finanční poradenství* [online]. 25.5.2007 [cit. 2009-08-03]. Co je to koučování (coaching)?. Dostupné z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/co-je-to-koucovani-coaching/>>.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Otázky modelu GROW podle Johna Whitmora

CÍL:

- Co očekáváte od našeho setkání? Čemu byste se během našeho dnešního setkání chtěl věnovat? Jaký problém byste chtěl řešit?
- Jak daleko se dnes chcete dostat a jak detailně se chcete problémem zabývat?
- Zkuste si představit situaci dejme tomu za rok. Jak by to v ideálním případě mohlo na vašem pracovišti vypadat? Zkuste mi relativně podrobně popsat, jak by vypadal váš typický pracovní den.
- Po čem z toho, o čem jste mluvil, momentálně nejvíc toužíte?
- Jak důležité jsou pro vás jednotlivé věci, o nichž jste hovořil? (desetistupňová škála)
- Jakého cíle byste chtěl v zaměstnání dosáhnout?
- Do kdy byste chtěl tohoto cíle dosáhnout?
- Co opravdu očekáváte a chcete od práce?
- Pokud je vaše současná situace jiná, jaké kroky by vám mohly umožnit dostat se k vašemu cíli?
- Co by mohl být první krok na této cestě?

REALITA

- Co na současnou situaci máte pod kontrolou? Jaký je v detailnějším pohledu současný stav?
- Když ponecháme stranou každodenní nepříjemnosti, co vám na vaší práci nejvíc vadí?
- Co dalšího vám zneprjemňuje život? Co ještě? Chtěla bych o těchto věcech vedet co nejvíce.
- Který typ lidí a činností na pracovišti nemáte rád?
- Který typ lidí a činností máte nejraději?
- Co se vám na těchto lidech a činnostech líbí?
- Jaké vlastnosti, schopnosti a přednosti mají? Kde jinde se s těmito kvalitami setkáváte?
- Jaké činnosti v zaměstnání nebo mimo něj považujete za smysluplné?
- Kdybyste musel definovat smysl a cíl svého života co by to bylo?
- Koho, kromě vás, se problém nějak týká?
- Kdo ví o tom, že chcete s problémem něco dělat?
- Jak dalece máte pod kontrolou výsledek?
- Jaké konkrétní kroky jste až dosud učinil?
- Co vám bránilo pokračovat?
- Jaké překážky bude nutné překonat?
- Brání vám nějaké vnitřní bariéry nebo osobní problémy něco podniknout? Pokud ano, které to jsou?
- Jaké zdroje máte k dispozici? Schopnosti, čas, nadšení pro věc, peníze, podpora

atd.?

- Které další zdroje budete potřebovat? Kde je získáte?
- Čím se zabýváme? Podstatou problému nebo jeho klíčovým aspektem?

MOŽNOSTI

- Co můžete udělat pro to, aby se věci změnily?
- Co vám to přinese? Co ztratíte?
- Co můžete udělat pro to, aby se stejné problémy neobjevily v novém zaměstnání?
- Jaký druh práce by to měl být? Jak ji naleznete? Jak jistá práce to je? Začít dělat něco jiného a zaměstnávat sám sebe jsou dvě možnosti, které máte. Zkusme se zamyslet nad tím, jak by bylo možné něco z toho, o co usilujete, realizovat ve vašem současném zaměstnání.
- Jak ještě? Kde? Kde ještě?
- Co by se muselo změnit? Co byste pro to mohl udělat? Koho byste mohl požádat, aby změnil něco dalšího?
- Sestavte si seznam všech možností, více i méně závažných, kompletních i částečných řešení.
- Kdybyste mohl realizovat všechny změny, o kterých mluvíme, jak dalece by to přispělo k uspokojení vašich potřeb?
- Jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé možnosti?
- Která možnost přinese nejlepší výsledky?
- Která z těchto řešení se vám nejvíce zamlouvají nebo která se vám nejvíce líbí?
- Které řešení vás nejvíce uspokojuje?

VOLBA

- Kterou možnost nebo možnosti si vyberete?
- Do jaké míry je (jsou) v souladu s vašimi cíli?
- Jaká kritéria úspěchu jste si stanovil? Jak budete úspěch merit?
- Kdy konkrétně začnete a dokončíte jednotlivé dílčí kroky?
- Co by vás mohlo zdržet nebo vám zabránit v jejich realizaci? Co by mohlo pozdržet nebo zabránit dosažení cíle?
- Co vám osobně brání realizovat jednotlivé kroky?
- Co uděláte, abyste eliminoval tyto vnější a vnitřní faktory?
- Kdo potřebuje znát vaše plány?
- Jakou podporu potřebujete získat a od koho?
- Co uděláte, abyste ji získal? Kdy to uděláte?
- Co pro Vás mohu udělat já?
- Jak dalece jste odhodlán to, na čem jsme se dohodli, opravdu udělat? Ohodnoťte své odhodlání na desetibodové stupnici.
- Co Vám brání docílit hodnoty deset?
- Co byste mohl udělat nebo změnit, aby se vaše odhodlání přiblížilo stupni deset?
- Chcete hovořit o něčem dalším, nebo je to pro dnešek všechno?

Zdroj: WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. str. 179-181.

Příloha č. 2: Schéma SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

Zdroj: HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str 78.

Příloha č. 3: Příklady koučovacích otázek ke SWOT analýze

Koučovací otázky k S (Specifický):

Co konkrétně chcete změnit/vyřešit?

Co vnímáte jako největší problém?

Koučovací otázky k M (Měřitelný):

Jak poznáte, že se vám úkol podařilo splnit?

Podle jakých kritérií budete hodnotit svůj úspěch/neúspěch ?

Koučovací otázky k A (Akceptovatelný):

Nakolik váš cíl odpovídá celkové vizi vaší organizace?

Do jaké míry váš cíl koresponduje se strategickými cíli vaší organizace?

Nakolik je váš cíl srozumitelný pro všechny pracovníky organizace?

Koučovací otázky k R (Realistický):

Nakolik věříte, že svého cíle dosáhnete? Použijte škálu 1-10.

Na které dílčí, konkrétnější cíle můžete svůj cíl rozložit?

Které konkrétní aktivity (úkoly) vám pomohou váš cíl realizovat?

Koučovací otázky k T (Termínovaný):

Dokdy potřebujete jednotlivé úkoly splnit?

Jak na sebe budou jednotlivé aktivity navazovat? Kdo co konkrétně udělá a dokdy?

Koučovací otázky k E (Vzrušující):

Co zajímavého vám realizace vašeho cíle přinese?

Jaký přínos očekáváte v případě, že svého cíle dosáhnete?

Koučovací otázky k R (Zaznamenaný):

Jak budete zaznamenávat dosahované výsledky?

Jaké kroky podniknete, když nebudete dosahovat očekávaných výsledků?

Zdroj: HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2009. str 76.

Příloha č. 4: Chování koučů, cíle a top tipy v jednotlivých fázích metody ACHIEVE

Fáze	Charakteristika	
Zhodnocení současné situace	Chování kouče:	<ul style="list-style-type: none"> -porozumět tomu, jak vytvořit skutečný pocit spojení a pohodlí k zachování otevřené a důvěrné atmosféry ve vztahu -poslouchat pozorně, aby se klient cítil angažován a opravdu chápán a vážen -pozorovat a zaznamenat si veškerou verbální i neverbální komunikaci -mít upřímný zájem a být manažerovým životními příběhy viditelně nadšen -využít dat z hodnotících instrumentů, ale pro pochopení klientovy situace se nespolehat pouze na ně
	Cíle:	<ul style="list-style-type: none"> -položení základů důvěry za účelem efektivního vztahu -porozumění věci, situace a souvislosti ze strany klienta -chápání světa z pohledu klienta -pochopení a určení oblasti rozvoje -identifikování nejkritičtějších problémů rozvoje
	Top tipy:	<ul style="list-style-type: none"> -dát mu prostor a „ticho“ přetrpět -dát zelenou procesu společného objevování -prozkoumat souvislosti -projevit upřímnou empatii -vyměřovat za účelem objevování skutečných potřeb
Brainstorming možností	Chování kouče:	<ul style="list-style-type: none"> -aplikovat různé nástroje a techniky, které klienta odvedou od jeho navyklých vzorců chování -překvapit klienta kladením kreativních otázek, které by v této fázi neočekával -udělat si čas na brainstorming skutečných možností současné situace -zavést hloubkovou sondu do prvních odpovědi klienta, aby se odhalilo širší spektrum alternativ současné situace
	Cíle:	<ul style="list-style-type: none"> -pomoci klientovi dostat se z „patové situace“ -pomoci klientovi dostat se do „stavu řešení“ -pomoci klientovi vytvořit pevný rámec pro přemýšlení
	Top tipy:	<ul style="list-style-type: none"> -uvolnit napětí nečekanou otázkou, tzv. záračnou -aplikovat metaforické příběhy -vizualizace
Ujasnění cílů	Chování kouče:	<ul style="list-style-type: none"> -povzbudit pozitivními slovy k přesné definici cílů -udělat si čas na rozvoj cílů SMART, PURE, CLEAR -pracovat s klientem na rozvoji cíle (cílů) vysokého osobního významu a důležitosti
	Cíle:	<ul style="list-style-type: none"> -asistovat manažerovi při jeho rozvoji nebo při vypilování jeho cíle (cílů) -ujistit se, že vybraný cíl je vysoce osobně důležitý -pomoci manažerovi zaměřit se na daný cíl
	Top tipy:	<ul style="list-style-type: none"> -využít všech pět smyslů k sestavení kompletní představy, jak k cíli dospět -ptát se, aby byla ověřena osobní podstata cíle
Zahájení možností	Chování kouče:	<ul style="list-style-type: none"> -projevit během procesu sebevědomí a pracovat s klientem na rozvoji alt. Cestiček vedoucích k cíli -použít široké spektrum způsobů dotazování a dalších

		<ul style="list-style-type: none"> technik pro povzbuzení klienta k vytváření možností -poskytnout klientovi prostor a čas ke stanovení alternativ -ujistit se, že dané možnosti jsou klientovým vlastním dílem
	Cíle:	<ul style="list-style-type: none"> -vytvořit širokou škálu možností (v chování) -povzbudit manažera v opuštění „vyšlapané cestičky“
	Top tipy:	<ul style="list-style-type: none"> -samovytváření možností -důvěra během procesu
Vyhodnocení možností	Chování kouče:	<ul style="list-style-type: none"> -podporovat klienta, aby pro hodnocení možností vypracoval vlastní měřítko -ujistit se o pravém vlastnictví eval. kritérií, jelikož tvoří základ, podle kterého se možnosti vybírají nebo zamítají -ujistit se, že klíčové možnosti a jejich hodnocení existují v psané podobě kvůli budoucím referencím
	Cíle:	<ul style="list-style-type: none"> -určit seznam kritérií, na jejichž základě mohou být možnosti vyhodnoceny -vyhodnotit možnosti podle kritérií -určit priority
	Top tipy:	-použít strukturovaný bodový systém k hodnocení variant
Platný akční programový plán	Chování kouče:	<ul style="list-style-type: none"> -vytvářet s klientem podrobný akční plán -pracovat s klientem na tom, aby prověřil skutečnost a dosažitelnost plánu -spravovat akční plán v psané podobě -zajistit odpovědnost vůči akčnímu plánu
	Cíle:	<ul style="list-style-type: none"> -cítit se k činnosti zavázán -určit konkrétní činnosti nebo procvičovat ty, které manažerovi pomohou k postupu za jeho cílem
	Top tipy:	<ul style="list-style-type: none"> -upřesnit, co je k dosažení očekávaného cíle potřeba, jaké jsou potenciální překážky, jaké zdroje jsou potřeba pro jeho splnění a data plnění -ujistit se, že si klient svůj podrobný akční plán zapsal -pracovat společně s koučovaným na malých akčních krůčcích, které na konci každého sezení ztvárňují nedílnou součást kompletního akčního plánu -shrnout pokrok a při každém sezení obnovit závazek k akčnímu plánu
Výzva k činu	Chování kouče:	<ul style="list-style-type: none"> -projevovat o rozvoj klienta trvalý zájem -mimo koučinková sezení pravidelně provádět „registraci“ /nesejít z cesty“ / „kontrolu“ -ujistit se o pozitivní činnosti a výsledcích -vědět, kdy vztah ukončit a kdy během koučinkového programu učinit opatření k vyloučení závislosti
	Cíle:	<ul style="list-style-type: none"> -pomoci klientovi, aby se udržel na „trati“ -ujistit se o pozitivní činnosti a výsledcích -ujistit se, že cílů koučinkového programu se dosáhlo -pokroky shrnout
	Top tipy:	<ul style="list-style-type: none"> -podpořit člověka v jeho novém chování experimentovat po 21 dní -vybrat oblasti pro akci nebo experimentuje s novými typy chování, které se jeví bezpečně, nebo jsou skutečně zábavné -použít otázky, které jsou v prostředí skutečného života motivující

Zdroj: DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 98-152.

Příloha č. 5: Tabulka kritérií k volbě možností

	Evaluační kritérium 1	Evaluační kritérium 2	Evaluační kritérium 3	Celkem
Možnost 1				
Možnost 2				
Možnost 3				

Zdroj: DEMBKOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona; HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. str. 134.

Příloha č. 6: Vzor akčního plánu

MŮJ AKČNÍ PLÁN Z KOUČOVÁNÍ DNE:

Jméno koučovaného:.....

Inspirace:
Myšlenkový podnět
k pozitivní změně

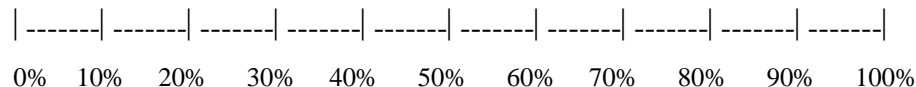
B. Jakou inspiraci (znalost, zkušenost, poučení) jsem získal?

- Od kouče
- Z učebních podkladů, z příručky.
- Od kolegů.
- Co mne při koučování napadlo?

B. Jak tuto inspiraci využiji?

- Co konkrétně udělám - kdy či do kdy?
- Co konkrétně začnu pravidelně dělat?
- Co konkrétně přestanu dělat?
- Co nového si osvojím, zavedu do své praxe a do svého jednání?
- Co změním na svém jednání a na svých postojích sám k sobě, k podřízeným, ke kolegům, k nadřízenému?
- Na jaké překážky při tom mohu narazit a jak je překonám?

C/1 Jak silná je má motivace k realizaci změn? Jaká je jistota, že změním a uskutečním to, co jsem uvedl v části B?



C/2 Co mi brání dostat se na hodnotu 100 %?

D. Jakou pomoc, podporu, radu či informaci potřebuji od kouče?

Zdroj: SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 104.