UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martin Marušák

Kompetence kouče a další faktory ovlivňující efektivitu koučování

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Oswald Schorm

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Martin Marušák

Coaching competencies and other factors influencing coaching efficiency

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Oswald Schorm

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.3.2019 Jméno autora: Martin Marušák

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce PhDr. Oswaldu Schormovi za odborné vedení, vstřícný přístup a velmi cenné a podnětné rady, které mi během zpracovávání mě práce předal.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou kompetencí v koučování. Popisuje základní pojmy a principy koučování, základní koučovací proces, nejznámější kompetenční modely koučů a některé koučovací školy a metody. Práce zjišťuje, zda a jakým způsobem kompetence koučů vstupují do procesu koučování a ovlivňují jeho efektivitu. Zjišťuje, jak je definováno efektivní koučování a jak a zda lze efektivitu koučování měřit. Rozebírá stěžejní momenty koučování a zjišťuje jaké jsou nejzásadnější kompetence kouče a jaký mají tyto kompetence dopad na efektivitu koučování. Práce dává odpovědi na otázky, jak poznat, zda je kouč kompetentní, na co si dát při výběru kouče pozor a jak vybrat profesionálního kouče.

Klíčová slova

Efektivita koučování, kompetence, kouč, koučovaný, koučování, rozvojové metody, výběr kouče.

Annotation

This diploma thesis focuses on competencies of coaches in coaching. It describes basic terms and principles of coaching, clarifies basic coaching process, the most famous competence models and some of the coaching approaches. It discoveres if there are any connections between competences of coaches and coaching efficiency. It discoveres what efficient coaching really is and how can we measure it, if possible. It focuses on the most important moments in the coaching process and it discoveres what is the role of coaching competencies in them. This thesis also asnwers questions like: How to identify if coach is competent? What to be aware of when choosing coach? What is the ideal process of choosing professional coach?

Keywords

Coach, coachee, coaching, coach selection, competencies, efficient coaching, growth methods.

ÚVOD ... **9**

TEORETICKÁ ČÁST ... **11**

1 KOUČOVÁNÍ ... **11**

1.1 Definice koučování ... 11

1.2 Bariéry v koučování ... 12

1.3 Základní principy koučování ... 14

1.4 Typologie koučování ... 17

1.5 Koučovací proces ... 18

1.6 Hodnocení kvality koučování ... 20

1.7 Využití koučování ... 21

1.8 Trendy v koučování ... 23

2 MODELY A ŠKOLY KOUČOVÁNÍ ... **23**

2.1 Neurolingvistické koučování ... 23

2.2 Ericksonovský přístup ... 25

2.3 Systemické koučování ... 25

2.4 Humanistické koučování ... 26

2.5 Gestalt koučování ... 27

2.6 Eklektický přístup ... 28

2.7 Koučovací modely ... 29

2.7.1 Model RAFAEL ... 29

2.7.2 Model SMARTER ... 30

2.7.3 Model grow ... 31

2.7.4 Model ADAPT ... 33

2.7.5 MODEL KVAK ... 34

3 KOMPETENCE KOUČE ... **35**

3.1 Osobnost kouče ... 36

3.2 Kompetenční model kouče ... 39

3.3 Výběr kvalitního kouče ... 43

3.4 Profesionalizace koučování a vzdělávání koučů ... 45

4 ORGANIZACE SDRUŽUJÍCÍ KOUČE ... **46**

4.1 International Coach Federation (ICF) ... 46

4.2 European Mentoring and Coaching Council (EMCC) 48

PRAKTICKÁ ČÁST 49

5 PRŮZKUM – VLIV KOMPETENCÍ KOUČE NA EFEKTIVITU KOUČOVÁNÍ 49

5.1 Představení kandidátů 51

5.2 Co je efektivní koučování a jak ho měřit? 57

5.3 Stěžejní momenty v procesu koučování 60

5.4 Kompetence kouče vstupující do stěžejních momentů 63

5.5 Hlavní kompetence koučů 67

5.6 Dopad nepřítomnosti kompetencí 70

5.7 Rozvíjení kompetencí 75

5.8 Jak vybrat profesionálního kouče 75

5.8.1 Jak poznat, zda je kouč kompetentní 76

5.8.2 Varovné signály, na které si dát pozor 78

5.8.3 Jak postupovat při výběru profesionálního kouče? 79

5.9 Shrnutí průzkumu 82

ZÁVĚR 85

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 87

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 92

ÚVOD

Téma koučování jsme si vybrali z důvodu našeho dlouhodobého zájmu o tuto rozvojovou metodu, jejíž principy a metody již několik let využíváme. Její přínos a hodnotu vnímáme převážně v komunikaci s klienty v našem podnikání a v partnerských a mezilidských vztazích. Kočování považujeme za velmi efektivní metodu pro další seberozvoj v rámci celoživotního vzdělávání. Metodu považujeme za užitečnou a efektivní zvláště pro její nedirektivní a nehodnotící přístup, prostor pro realizaci jedince a kladení důrazu na samostatnost a kompetentnost. V naší bakalářské práci jsme zjistili, že koučování značně ovlivňuje kvalitu života koučů, a to primárně v oblastech dalšího osobnostního rozvoje, vztahů a sebevzdělávání, a proto jsme se rozhodli dále se této metodě věnovat.

V rámci naší diplomové práce se chceme zabývat tématem, které jsme již zmínili v naší bakalářské práci a které je v dnešní době v oblasti koučování velmi aktuální. Tímto tématem jsou kompetence koučů. V dnešní době je zvláště na našem trhu s koučováním velký zmatek a klienti často vůbec nevědí, že by kouč měl mít nějaké kompetence, natož aby věděli, které kompetence to jsou a jak je poznat. Často se pak stává, že klient, který byl koučovaný nekompetentním koučem, na koučování zcela zanevře, jelikož mu koučování nepřineslo žádný užitek, a tuto zkušenost předává dál. Nelze se pak divit, že koučové v České republice již často ani neříkají, že koučují, a raději se schovávají za jiné profese. Několikrát jsme se dokonce setkali s názorem, že kompetence nejsou zas tak podstatné a stačí, aby kouč uměl pokládat otázky a klientovi s ním bylo dobře. Rozhodli jsme se proto na toto téma podívat blíže. V teoretické části se věnujeme tématům, která nám poskytují teoretický základ pro provedení průzkumu. Vysvětlujeme základní pojmy koučování. Rozebíráme základní koučovací principy a možná využití koučování v praxi. Seznamujeme čtenáře s nejznámějšími koučovacími modely a školami a uvádíme nejznámější a nejvýznamnější kompetenční modely koučů a organizace, které je zastřešují. Cílem našeho průzkumu je zjistit, zda kompetence koučů ovlivňují proces efektivity koučování, a pokud ano, tak jakým způsobem. Pomocí hloubkových strukturovaných rozhovorů hledáme odpovědi na otázky jako: Je opravdu

důležité, aby byl kouč kompetentní? Pokud ano, které kompetence jsou důležité? Jak je může klient poznat? Jaké momenty jsou v procesu koučování klíčové? Které momenty mají největší vliv na jeho efektivitu a jakým způsobem do nich vstupují kompetence kouče? Jaké další aspekty ovlivňují efektivitu koučování? Co je to efektivní koučování? Mají koučovací školy a přístupy vliv na kompetenční model kouče, a pokud ano, jaký? Závěrem práce dáváme doporučení pro potenciální klienty a personalisty, jak hledat kouče, jak rozpoznat, zda je kouč kompetentní, a na co si dát při výběru kouče pozor.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOUČOVÁNÍ

1.1 Definice koučování

O koučování díky jeho rostoucí popularitě dnes píše stále více a více autorů. Zde uvádíme definice některých z nich. Například podle Folwarczrné (2010, s. 88) je koučování metoda vzdělávání a rozvoje na pracovišti, která nás učí a pomáhá nám hledat odpovědi na složité životní otázky přímo v sobě samých ve chvíli, kdy není možné nalézt odpovědi zvenčí. Suchý a Náhlovský (2007, s. 15) popisují koučování jako rovnocenný vztah dvou partnerů – kouče a koučovaného. Také se podle nich jedná o velmi specifickou a dlouhodobou péči o člověka a o jeho růst jak v pracovním, tak i osobním životě. Velmi dobře koučování popisuje definice International Coach Federation: *„Koučink představuje důvěrný vztah kouče a koučovaného, který napomáhá klientovi podniknout nezbytné kroky pro dosažení jeho vizí, cílů nebo přání. Koučování využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučování napomáhá klientovi jednak přesně definovat jeho cíle, ale hlavně těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučování nevyužíval.“* (Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2019-01-04) Fischer (2006, s. 17) chápe koučování jako kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. Whitmore (2009, s. 19) popisuje koučování jako vztah, který využívá specifických prostředků a stylu komunikace. V tomto vztahu poskytuje kouč koučovanému oporu a koučovaný sám, za pomoci kouče, reflektuje skutečnost a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Naprosto zásadní je samozřejmě i cíl. Nejčastějším cílem koučování je vyšší výkon. Koučování nám pomáhá uvědomit si překážky, které nám brání dostat se k našemu cíli, odstranit je, a tak svého cíle dosáhnout.

Z různých definic můžeme vnímat různé výchozí postavení autorů. Každý se ke koučování dostal svojí vlastní cestou a využívá jeho principů pro jiné účely. Přesto však mají definice některé body společné. Tyto body tedy považujeme za naprosto stěžejní a základní. Mezi zásadní společné znaky všech definic patří důležitost vzájemného, blízkého, důvěrného a partnerského vztahu kouče a koučovaného. Podpora přijmutí odpovědnosti a rozvoj samostatnosti koučovaného, vyšší schopnost vnímání koučovaného a směřování ke stanovenému cíli.

1.2 Bariéry v koučování

Ani koučování však nepřináší výsledky okamžitě a bez námahy. Stejně jako každá rozvojová metoda má i koučování svá úzká místa. Suchý a Náhlovský (2007, s. 62) uvádí jako tři základní úskalí koučování: Sklon kouče dávat rady, nedostatek času na straně koučovaného, odpor ke změnám.

Sklony kouče dávat rady aneb vševidoucí kouč

Ani nejlepší a nejzkušenější kouč nemá odpovědi na všechno. Ba naopak, sklon kouče udělovat rady je pro koučování samotné velkým rizikem. Pokud totiž kouč dává koučovanému rady, přebírá za něj zodpovědnost a tím porušuje jeden ze základních pilířů koučování. Kouč by se měl naopak snažit pobízet koučovaného k hledání vlastních řešení a nápadů. Někdy má však kouč pocit, že je opravdu vhodné radu dát, protože by to snadno pomohlo vyřešit celou klientovu situaci. Suchý a Náhlovský (2007, s. 63) uvádějí několik důvodů, proč by to kouč dělat neměl:

- Koučovaný se stejně rozhodne po svém, protože pravděpodobně vůbec žádnou radu nechtěl.
- Kouč dá radu, kterou koučovaný není schopen uskutečnit.
- Kouč dá radu a koučovaný jí uskuteční. Situace ale dopadne špatně a jasným terčem viny je nyní kouč.
- Kouč dá koučovanému radu, ten ji uskuteční a situace dopadne dobře. Kouč je tím vystavován riziku, že se začne považovat za neomylného a rozdávat další rady, které ovšem dříve nebo později nezafungují.

- Koučovaný kouči často neřekne všechny informace, které jsou potřebné pro plné pochopení situace a problému koučovaného. Pokud by kouč chtěl dát dobrou radu, je zapotřebí znát všechny souvislosti.

Problém s nedostatkem času

Tento problém se podle Suchého a Náhlovského (2007, s. 62.) nejčastěji objevuje u týmového koučování v prostředí organizací, kde je náročné sjednotit časové možnosti všech koučovaných. Někdy se dokonce může stát, že je jeden ze skupiny odvolán uprostřed koučovacího rozhovoru k naléhavé události. V menší míře se toto samozřejmě děje i v individuálním koučování, kde je však mnohem snazší domluvit si termín například časně ráno nebo později odpoledne. Obecně je tedy problém s nedostatkem času spíše výmluva, kterou koučovaný kouči říká: „Nechce se mi.“.

Odpor ke změnám

Podle Suchého a Náhlovského (2007, s. 64) jsou v každý okamžik na každém místě síly působící pro změnu a proti ní. Vzájemným působením těchto sil pak vzniká pravděpodobnost úspěchu realizovat změnu. Z hlediska koučování je podstatné posilovat u klienta jeho vnitřní motivy ke změně, schopnost uvědomit si je a působit na ně.

Podle Crkalové a Riethofa (2012, s. 215) se mohou překážky v koučování vyskytnou kdykoli a je potřeba, aby na ně kouč byl připravený. Překážky rozdělují na subjektivní nebo objektivní a na straně kouče nebo na straně koučovaného. Autoři také zmiňuje příklady překážek, které mohou nastat ještě před začátkem koučování.

Vnější překážky

- nedůvěřivý postoj koučovaného
- domněnka, že koučování vyžaduje příliš mnoho času

Vnitřní (subjektivní) překážky na straně kouče

- obava kouče, že svou práci neodvede dostatečně dobře a sklouzne například k metodě mentorování nebo trénování

Autoři také zmiňují některé bariéry, které se mohou objevit v průběhu koučování. Můžu jimi být například pocit, že se nic nezlepšuje, nebo když kouč spadne do role mentora, když koučovaný ztratí motivaci se nechat koučovat a nebo když firemní kultura není v souladu s koučovacím přístupem.

1.3 Základní principy koučování

Proč je koučování dnes tak oblíbenou a vyhledávanou metodou pro osobnostní rozvoj a ještě častěji profesní rozvoj a zvyšování výkonnosti? V čem tkví klíč k jeho efektivitě? Folwarczrná (2010, s. 88) uvádí, že koučování podporuje kreativitu, efektivní komunikaci a učení. Přenáší odpovědnost za výsledky do rukou koučovaného. Downey (1999, s. 9) definuje koučování jako umění moderovat (v originále použito *art to facilitate)* pracovní výkon, učení a rozvoj koučovaného jedince. Toho kouč dosáhne tak, že využije plného potenciálu člověka pomocí odbourání bariér. Downey také uvádí, že bariéry vytváří obrovskou mezeru mezi možným potenciálem jedince a jeho aktuálním výkonem. Za hlavní bariéry považuje strach, nedostatek sebevědomí, přehnanou snahu vyniknout a udělat dojem, perfekcionismus, frustraci, zlobu, znuděnost nebo naopak přílišnou zaneprázdněnost. Suchý a Náhlovský (2007, s. 16) se opírají o Gallweyho a říkají, že koučování spočívá v uvolňování potenciálu člověka, čímž dochází ke zvyšování jeho výkonnosti. Koučování samo o sobě člověka nic neučí, ale pomáhá mu učit se. Klasické vzdělávací přístupy se snaží zvyšovat výkonost jedince pomocí navyšování úsilí. Přirovnávají to k příkladu „Když chcete, aby auto jelo rychleji, přidejte plyn“. Naproti tomu kouč klientovi řekne: „Samozřejmě můžete přidat plyn, ale nebylo by snazší odtáhnout ruční brzdu?“

Koučování podle Gallweyho (2010, s. 62) pracuje s jednoduchým vzorcem: V = P-I

Suchý a Náhlovský (2007, s. 16) vzorec vysvětlují následovně. Výkon jedince (V) se rovná jeho potenciálu (P) poníženému o interference – bariéry (I). Nejčastější bariérou, která lidem brání na cestě k vyššímu výkonu a úspěchu jsou navíc většinou oni

sami. Koučování pracuje s potenciálem jedince. Pomáhá jej odhalit, uvolnit, nasměrovat správným způsobem a dále rozvíjet a využít v praxi.

Základní principy koučování uvádí Cipro (2015, s. 30):

- **Partnerství**: Základním prvkem koučování je partnerský vztah koučovaného a kouče. Oba aktéři jsou si rovni bez ohledu na mocenské nebo společenské postavení, či dokonce věkový rozdíl. Koučování je nedirektivní komunikace, kdy nikdo nikoho neúkoluje ani mu nenařizuje, co má dělat (maximálně oba partneři zároveň). Oba se také vyhýbají kritizování, obviňování a znevažování. Ve vztahu převažuje vzájemná úcta, respekt, porozumění, tolerance a orientace na společný cíl.

- **Vědomí cíle**: Pro každou spolupráci je podle Cipra (2015, s. 30) naprosto zásadní definování společného cíle a jeho následné rozpracování do menších dílčích cílů. Na začátku každého koučování je nezbytné vyladit vzájemná očekávání a porozumění vzniku potřeb. Cíle pomáhají směřovat vývoj koučovaní a podle míry jejich naplnění se pak často hodnotí kvalita koučování. Důkladné vymezení cílů také pomáhá předcházet možným nedorozuměním v průběhu koučování. Podle Bělohlávka, Šuleře a Košťana (2001, s. 120) je potřeba, aby stanovené cíle splňovaly určité vlastnosti, které jsou již všeobecně známé pod akronymem SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované).

- **Podpora sebedůvěry**: Podpora sebedůvěry podle Cipra (2015, s. 30) vychází z předpokladu, že kouč má silnou víru ve skrytý potenciál klienta. Cílem kouče je dostat z koučovaného to nejlepší a nasměrovat ho tak, aby tyto své schopnosti co nejlépe využil. Kouč vede koučovaného ke zvyšování sebeúcty a sebehodnoty. Vede koučovaného ke spokojenosti s jeho výsledky bez ohledu na výsledky ostatních lidé v jeho okolí. Učí ho porovnávat se pouze se sebou samým v různých časech. Whitmore (2009, s. 9) zdůrazňuje, že někdy je zapotřebí, aby kouč svého klienta k úspěchu dotlačil, a stvrdil tím tak jeho

sebedůvěru. Neúspěch má totiž efekt přesně opačný a opakovaná selhání nabourávají a ničí klientovu sebedůvěru.

- **Objektivita**: Cipro (2015, s. 33) uvádí, že by kouč měl být vždy nestranný. Měl by se držet principu neutrality a s odstupem vnímat realitu tak, jak mu ji koučovaný předkládá. Kouč nikdy nezpochybňuje výroky koučovaného, ale vždy se ho snaží konfrontovat s názory a informacemi z jiných zdrojů anebo hledat nekonzistenci s dřívějšími výroky koučovaného. Ideálním nástrojem jsou pro kouče popisné otázky bez hodnotící konotace. Kouč pomáhá koučovanému objektivně popsat realitu, protože k vyřešení složitého problému často stačí pravdivě ho popsat. Whitmore (2009**,** s. 44) udává, že základní podstatou koučování je docílit lepšího vnímání reality a zvýšení odpovědnosti.

- **Odpovědnost**: Podle Cipra (2015, s. 33) chápe kouč odpovědnost jako spoluodpovědnost za dosažení cíle koučovaného. Kouč jen málokdy dává rady a navrhuje řešení. Jeho hlavní úlohou je podněcovat a motivovat koučovaného k nalezení vlastních způsobů a nápadů řešení, a hlavně k převzetí odpovědnosti za jejich realizaci. Kouč by neměl dávat rady a řešení právě proto, že v případě neúspěchu dává koučovanému možnost (a často se tak děje) svalit odpovědnost za neúspěch ze špatně zvoleného postupu právě na kouče. Whitmore (2009, s. 49) uvádí, že pokud dokáže koučovaný skutečně přijmout odpovědnost za své činy a myšlenky, je mnohem vyšší šance, že je bude ochoten realizovat a zvýší se tak jeho výkonnost.

- **Proaktivní přístup**: Koučování podle Cipra (2015, s. 33) neposkytuje koučovanému žádné rady a návody k řešení jeho problémů, ale vybízí ho k iniciativnímu hledání co nejvíce možných variant řešení a následnému hodnocení a vybírání si z nich. Tento přístup je opakem přístupu reaktivního, kdy jedinec pouze pasivně? reaguje na okolní události. V koučování klient proaktivně generuje možnosti cesty ke stanoveným cílům (obvykle existuje více než jedna možná cesta).

- **Kognitivní procesy a vůle**: Poznávací procesy (myšlení, vnímání, představivost, paměť) a vůle mají velký vliv na kvalitu koučování. Linley a Harrington (2005, s.13) upozorňují, že kouč se nesmí zaměřovat pouze na techniky řízení lidí. Negoval by tím základní principy koučování, kterými jsou pozitivní cílové myšlení a vnímání reality. O úspěchu podle Linleyho a Harringtona rozhoduje převážně stav mysli, tedy vnitřní přesvědčení o dosažení cíle.

- **Vnitřní motivace**: Práce s motivací je podle Cipra (2015, s. 34) pro koučování naprosto zásadní. Motivace nám pomáhá tam, kde máme nedostatky volních vlastností a bariéry, které znemožňují změnit styl myšlení a vnímání světa. Cílem koučování je nastavit u klienta převahu motivace nad incentivami.

- **Hledání alternativ**: Proces hledání možných alternativ je podle Cipra (2015, s. 35) výborný nástroj pro podnícení myšlení a tvořivosti. Cílem koučování je nalézt co možná největší množství možných alternativ řešení. Jejich hodnocení a výběr správné cesty jsou až dalším krokem a neměly by nijak bránit kreativitě tvorby. Podobný princip můžeme nalézt například u metody brainstormingu. Cílem kouče je předefinovávat klientovy negativní myšlenky o neúspěchu daných možností do teoretických hypotéz a odbourávat tak jeho bariéry a bloky při jejich navrhování.

1.4 Typologie koučování

Direktivní a nedirektivní přístupy

Bobek a Peniška (2008, s. 133) charakterizují direktivní přístup postojem: Já jsem expertem na tvoje problémy a přebírám za tebe odpovědnost. Vím, co je pro tebe dobré a jaký máš být, a proto za tebe myslím a rozhoduji. Jedná se o model nadřízenosti a podřízenosti, který má v naší společnosti většinové zastoupení. Sami tento přístup zažíváme již od dětství. Je v nás natolik zakořeněn, že i když často sympatizujeme s myšlenkami nedirektivního přístupu, tak máme stále tendence sklouzávat k přístupu

direktivnímu. Toto chování si pak racionálně obhajujeme postoji jako například: „On na to neměl. Nevěděl, co dělá. Nemohu ho přeci nechat, aby to celé pokazil.“ apod. Podstatou tohoto přístupu je podle Bobka a Penišky (2008, s. 134) nedůvěra v to, že klient problém dokáže sám vyřešit. Nevědomě mu tak vysíláme signály typu: „Ty na to nemáš. Nevěřím ti, že to dokážeš, dokud mě nepřesvědčíš o opaku.“ Úskalím tohoto přístupu je fakt, že druhým odepíráme možnost růstu. Navíc nám lidé, pokud s nimi takto jednáme začnou sami dokazovat, že máme pravdu. Začnou se stavět do pozice neschopného a naše slova použijí pro svou obhajobu. Nutno však dodat, že i tento přístup má svá opodstatnění – například v krizových situacích, kdy opravdu nechceme a nemůžeme nikomu předat svou odpovědnost nebo když máme skutečně více informací a kompetencí než kdokoli jiný.

Jakou tedy máme alternativu? Bobek a Peniška (2008, s. 134) popisují přístup nedirektivní. Ten je podle nich naopak charakterizován tím, že respektujeme druhé jako experty na jejich problémy a přenecháváme jim tak plnou zodpovědnost za jejich jednání. V takovémto vztahu klienta inspirujeme a nabízíme mu své podněty a alternativy, plně však ale uznáváme a přijímáme jeho rozhodnutí. Jedná se tedy o partnerský přístup, který v protistraně podporuje kompetentní jednání a zvyšuje její sebedůvěru. Základním předpokladem je důvěra ve schopnosti druhých. Na druhé vysíláme signály typu: Věřím, že na to máš a zvládneš to, dokud mě nepřesvědčíš o opaku.

1.5 Koučovací proces

Na samém počátku procesu je podle Fischerové (2006, s. 148) potřeba si vyjasnit jasné znění kontraktu. Zvláště pak v případě, kdy do hry vstupuje ještě třetí strana- nejčastěji v podobě firmy nebo HR oddělení. V takovém případě je nutné, aby si kouč zjistil všechny potřebné informace, aby se mohl rozhodnout, zda chce zakázku přijmout, přeformulovat anebo odmítnout. Zeus a Skiffington (2002, s. 70) doporučují, aby kouč měl na první setkání připravený seznam informací, které chce předat a otázek na které se chce koučovaného zeptat. Takový seznam může vypadat například takto:

- představení kouče a čím se zabývá
- kouč by se měl koučovaného zeptat, co o metodě koučování ví
- kouč by měl vyjasnit svou roli
- kouč by se měl zeptat koučovaného, jak mu koučování může pomoci
- kouč by měl zjistit, které problémy chce koučovaný řešit
- kouč by měl krátce představit logistiku koučovacího programu

Na prvním setkání je nejdůležitější vytvoření vztahu mezi koučem a koučovaným. Stacke (2005, s. 54) uvádí, že zásadní pro klienta je, aby se klient pohodlně a aby vnímal bezpečné prostředí. Pro kouče je zas podstatné si udělat obrázek o tom, kdo je jeho klient, jaký je jeho potenciál, jaká je jeho osobnost a jaký problém aktuálně řeší. První etapa koučování se podle Horské (2009, s. 74) zaměřuje na volbu konkrétního cíle. Je naprosto zásadní si definovat, čeho chce klient dosáhnout. Fischerová (2006, s 154) k tomu dodává, že pokud má klient více cílů, je zapotřebí si nastavit jasné priority. V další fázi koučování dochází podle Fischerové (2006, s. 154) ke zmapování situace koučovaného. Je zapotřebí definovat všechny proměnné, které se v problému vyskytují, kdo všechno je do problému zapojen a jak klient konkrétní proměnné vnímá. Horská (2009, s. 76) popisuje, že v této fázi vede kouč klienta k uvědomění si podmínek, možností a stávajících omezení dané situace. V této fázi se často uplatňuje oblíbena metoda SWOT analýzy. Třetí etapa je podle Horské (2009, s. 80) zasvěcena hledání možných alternativ pro dosažení stanoveného cíle. Klient vymýšlí co možná největší počet možný řešení jeho problému s vědomím jeho aktuálních možností a okolností situace. Na konci třetí fáze má klient vytvoření akční plán, který obsahuje potřebné kroky a časový harmonogram pro splnění cíle. Čtvrtá etapa se podle Fischerové (2006, s 149) zaměřuje na převzetí odpovědnosti koučovaného. Klient si uvědomuje, co on konkrétně udělá pro splnění jeho cíle. Naprosto zásadní je zde neustálá podpora a zvyšování klientova sebevědomí ze strany kouče. Poslední etapou je podle Stackeho (2005, s. 64) evaluace celého procesu. Vyhodnocování je často opomíjený prvek koučovací procesu, který je však pro efektivitu koučování naprosto zásadní. Stacke přiznává, že vyhodnocení procesu už na dosažených výsledcích sice nic nezmění, je však ale naprosto zásadní pro další rozvoj a růst koučovaného.

1.6 Hodnocení kvality koučování

Podle Cipra (2015, s. 134) zůstávají prakticky všechny výzkumy, které se zabývají měřením efektivity koučování, v rovině subjektivního hodnocení koučovaného, přestože oddělují dva základní indikátory: vnější (ty se projevují v měřitelné výkonnosti koučovaného) a vnitřní (ty se projevují v pocitu kompetence a úspěšnosti koučovaného). Příkladem vnějších ukazatelů může být třeba dosažení stanovených cílů koučování, porovnání stavu před koučováním a po něm, nárůst příjmů a tržeb ve stanovené oblasti nebo třeba ocenění výkonu od našich kolegů a spolupracovníků. Příkladem vnitřních ukazatelů mohou být například sebehodnotící skóre? na škálách, které jsou koučovanému zadány na začátku, v průběhu a na konci koučovacího procesu. Tyto škály nám zobrazují změny v chápání a vnímání sebe sama i druhých lidí, v posílení sebedůvěru a emocionální stability.

Zeus a Skiffington (2002, s. 274) uvádí několik důvodů, proč je podle nich dobré provádět vyhodnocování a měření kvality koučování.

- hodnocení kvality koučování pomáhá kouči obhájit výhody koučování oproti jiným rozvojovým metodám
- hodnocení pomáhá kouči dokázat klientovi, že koučování je efektivní metoda a dává mu důkazy pro jeho tvrzení

Mezinárodní federace koučů (online, cit. 2019-01-20) vymezuje měření efektivity velmi obecně a z ekonomického pohledu velmi těžko uchopitelně. Hodnocení kvality ponechává převážně na subjektivním hodnocení koučovaného nebo aplikuje hodnocení pomocí 360° zpětné vazby, kdy se však musíme spolehnout na objektivnost okolí hodnoceného. Cipro (2015, s. 135) uvádí, že autoři studie California School of Organisational Studies at Alliant International University dokázali, že většina koučů vůbec nedodržuje standardní postupy evaluace ani neměří subjektivní efektivitu koučování. V některých případech – pokud si to zadavatel vyžádá, používají pouze formální škálování, jehož objektivita a přínos jsou však velmi diskutabilní. Některé progresivní firmy zajímající se o management znalostí podporují mladé a talentované pracovníky v jejich rozvoji, aby tak získaly na trhu konkurenční výhodu. Zaměřují se

proto na skryté (implicitní) znalosti a využívají možnosti rozvoje, které však nepřinášejí okamžitý viditelný výsledek. Mezi tyto metody patří i koučování. Firmy se pak často dostávají do konfliktu mezi náklady a výnosy, tedy mezi penězi a znalostmi. Logické uvažování firem je často takové, že nejprve musí mít firma dostatečný kapitál na to, aby si mohla dovolit své lidi vzdělávat a rozvíjet. Některé firmy na to jdou ale přesně naopak a nejprve rozvíjejí své lidi, aby tak mohly konkurovat na trhu a dostaly se do růstové fáze, která jim přinese kýžený zisk. Mezinárodní federace koučů (online, cit. 2019-01-24) uvádí výzkum zpracovaný PriceWaterhouseCoopers v roce 2009, podle kterého 86 % firem, které využily koučování koučů akreditovaných u ICF a investovaly tak do rozvoje svých pracovníků, dostalo své náklady minimálně zpět. U většiny firem to však přineslo zisk. Efektivita a finanční návratnost koučování je tedy velmi těžko měřitelná. Firmám, které však tuto investici podstoupily a rozhodly se investovat do lidského kapitálu, to přineslo ve většině případů zisk.

Pro měření ekonomické efektivity koučování lze použít známý vzorec pro návratnost investice ROI (return of investment). Podle Monetizace (online, cit. 2019-02-25) se s ROI můžeme setkat všude, kde lidé investují a svoje finanční prostředky a chtějí znát jejich návratnost. Pro výpočet návratnosti je potřeba srovnat výši našich nákladů a zisků. K tomu použijeme následující vzorec.

ROI = (výnos – investice) / investice * 100 (%)

Pokud ROI bude menší než 0%, tak je investice ztrátová. Každé procento pod 0 znaší % ztrátu. Pokud je ROI vyšší než 0%, tak se investice navrátila a každé procentu nad 0 značí zhodnocení investice.

1.7 Využití koučování

Z počátku se metoda koučování využívala především ve sportu. Později, jak jsme již zmiňovali, koučování získalo své čestné místo při rozvoji pracovníků, zejména pak manažerů a řídících pracovníků. Má ale využití i v dalších oblastech do kterých neustále více proniká. Podle International Coach Federation ČR si kouče najímají lidé, kteří:

- chtějí dosáhnout lepších výsledků
- se chtějí dále vzdělávat a rozvíjet
- chtějí snadněji a rychleji dosahovat svých cílů
- chtějí lépe nakládat se svým časem
- chtějí lépe vybalancovat svůj život nebo se chtějí naučit prožívat úspěch

(Mezinárodní federace koučů, online, cit. 2019-01-20)

V následujících odstavcích se zaměříme na několik autorů, kteří se vyjadřují k tématu uplatnění koučování.

Podle Folwarczrné (2010, s. 89) je koučování jednou ze základních manažerských dovedností. Očekává se, že každý manažer bude koučovat své podřízené. Podle Koubka (2004, s. 117) je koučování individuální způsob, jak pomoci zaměstnanci ke zlepšení jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností. Individuálnost koučování spočívá v tom, že se jedná o aktivitu, při které se manažer zaměřuje na jednu konkrétní osobu v konkrétním čase a za aktuálních podmínek dané situace.

Za hlavní výhody podle výzkumu Folwarczné (2010, s. 90) považovali manažeři:

- individuální přístup ke koučovanému
- bysokou flexibilitu a urychlení rozvoje koučovaného
- řešení reálných problémů z pracoviště
- jasně dané směrování k vytyčenému cíli
- neformálnost a nenásilné vedení koučovaného
- podněcování vlastní aktivity, inovativnosti a odpovědnosti za výsledky práce i za vlastní rozvoj.

Stacke (2005, s 118) ještě zdůrazňuje, že koučování není určeno výhradně profesionálům, kteří pomáhají jednotlivcům při jejich osobním vývoji. Naopak se jedná o stav mysli a pracovní metodu, kterou můžeme naučit všechny vedoucí pracovníky ve firmě. Crkalová a Riethof (2012, s. 25) kromě již zmíněných oblastí sportu a pracoviště uvádějí ještě stále rostoucí uplatnění v oblasti školství a vzdělávání, dále v oblasti umění a zdravotnictví. Stále více se také rozšiřují oblasti životního, spirituálního a kariérního koučování.

1.8 Trendy v koučování

Podle Crkalové a Riethofa (2012, s. 230) je současným trendem ve světě koučování využívání poznatků z ostatních oborů (filosofie, psychoterapie, práce s tělem, kvantová fyzika, neuropsychologie a vědy o mozku). Dalším trendem je pochopení, že kvalita koučování je přímo-úměrně závislá kvalitě vztahu mezi koučem a koučovaným. Neustále se objevují nové přístupy v koučování (somatické, existenciální nebo koučování beze slov). Stále větší oblíbenosti nabývá tzv. lifecoaching, neboli životní koučování, kdy kouč provází koučovaného na jeho cestě životem – při plánování kariéry a při dalších důležitých životních rozhodnutích.

2 MODELY A ŠKOLY KOUČOVÁNÍ

Koučování, podobně jako psychologie, vychází z několika teoretických základů – tzv. škol. Proces a postup koučování se pak v závislosti na dané škole může značně lišit. Princip koučování zůstává stejný, avšak způsob práce s cíli se mění. Někdy si koučování z dané školy vezme jen malou inspiraci a někdy daný směr hraje v procesu koučování zásadní roli. Odlišné koučovací školy dávají důraz na různé aspekty práce s klientem a různé techniky.

Mezi nejznámější přístupy, se kterými se můžeme aktuálně setkat, patří neurolingvistické koučování, systemické koučování, humanistické koučování, gestalt koučování, psychodynamické koučování, existenciální koučování, koučování zaměřené na tělo nebo ericksonovské koučování.

2.1 Neurolingvistické koučování

„Vidíme věci ne takové, jaké jsou, ale jací jsme my.“ – H.M.Tomlinson

Neurolingvistické programování je obor aplikované psychologie založený v 70. letech 20. století Johnem Grinderem a Richardem Bandlerem. Folwarczná (2006, s. 192) uvádí, že neurolingvistické programování označované jako NLP je chápáno jako

nauka o subjektivní zkušenosti. Zkoumá utváření našeho vlastního světa pomocí naší jedinečné zkušenosti s tím, kdo jsme, jak vnímáme ostatní a co děláme. Zahrnuje veškeré naše jednání spojené s jednáním s ostatními. Crkalová a Riethof (2012, s. 230) dodávají, že NLP stojí na myšlence, že mysl, tělo a jazyk spolu vzájemně komunikují a vytvářejí naše vnímání okolního světa a že tyto představy a naše chování mohou být pomocí správných technik změněny. Folwarczná (2006, s. 192) uvádí, že primárním cílem NLP je změna lidského chování tak, aby dokázal vystupovat sebevědoměji a uměl na svou stranu získat druhé lidi. Nejspíš právě proto dosáhla tato metoda největšího zalíbení mezi manažery a obchodníky. Podle Crkalové a Riethofa (2012, s. 230) můžeme NLP chápat jako cestu sebeaktualizace, studium struktury subjektivní zkušenosti nebo proces modelování. NLP podle nich propojuje základy Gestalt přístupu, ericksonovské hypnoterapie a rodinné terapie. Je to skvělý prostředek pro poznání jak sebe sama, tak druhých lidí, pro cestu k osobní jedinečnosti a pro pochopení vlivu osobního stavu na dosahování cíle.

Crkalová a Riethof (2012, s. 230) uvádějí následující postup využití NLP:

1) Dostat se do tzv. nejlepšího stavu
2) Uvědomit si svůj cíl
3) Správně se naladit – navázat raport
4) Něco udělat či dovolit, aby se něco stalo. Člověk by měl být otevřený tomu, co se stane a důvěřovat, že to, co se děje, má svůj smysl.

NLP vychází z předpokladů, že pokud budeš dělat? neustále to samé, dostaneš také stejné výsledky. Pokud tedy chceš změnit výsledek, musíš začít dělat věci jinak nebo věci nové. Každý má také všechny potřebné zdroje, které potřebuje. Dalším východiskem je, že mapa není území. Mapa je naše představa o světě. O tom, jak svět vypadá a jaký je. Reálný svět je pak zmíněné území, které se může od mapy dost lišit. Nakonec také NLP vychází z toho, že nelze nekomunikovat. A že obsahem každé komunikace je reakce, kterou dostaneme.

2.2 Ericksonovský přístup

Tento směr je pojmenován podle jeho zakladatele Miltona H. Ericksona. Pomocí citlivého pozorování a sugescí dokázal Erickson léčit psychiatrické pacienty. Ve své práci využíval nepřímé sugesce, pozitivního přístupu pacientů a neobvyklých příkazů, jimiž ovlivňoval podvědomí svých pacientů. Podle Cipra (2015, s.98) dnes využívá Ericksonovských principů a poznatků škola ericksonovského koučování. Koučové pracující tímto stylem kladou důraz především na vnitřní flexibilitu, možnost volby, osobní dokonalost, sdílení hodnot a zaměřují se na společenství. Jejich cílem je hluboké znovupoznání duchovní podstaty člověka. Smyslem koučování by pro koučovaného podle tohoto směru měla být silná motivace žít smysluplný život podle svých vlastních hodnot. Motivací kouče je potřeba inspirovat druhé k jejich vyššímu potenciálu. Pomáhat jim překonávat pochybnosti a překážky. Ericksonovský přístup se pohybuje na pomezí umění a vědy. Mezi základní metody tohoto přístupu patří:

- velmi pečlivá příprava na každé koučovací setkání
- budování vzájemné důvěry a napojování se na lidi
- síla podvědomí
- techniky, které pomáhají podnítit tvořivost
- kladení otázek vedoucích k průlomu a vhledu myšlení
- efektivní využívání svého hlasu
- nastavení procesů krok za krokem

2.3 Systemické koučování

Systemický přístup koučování neustále nabývá na oblíbenosti. K již velmi efektivní metodě koučování totiž ještě čerpá z velmi komplexního systemického přístupu. Parma (2006, s. 140) uvádí, že hlavními zdroji systemického přístupu jsou konstruktivismus, komunikační teorie, kybernetika 2. řádu, teorie chaosu, synergetika, teorie dynamických systémů, metodologie měkkých systémů, teorie sociálních systémů a obecná systémová teorie. Systemický přístup jakožto základ systemického koučování není uzavřená disciplína. Je to spíše myšlenkový proud, „kotel“ plný teorií, modelů a přístupů. Podle Folwarczné (2010, s. 100) nabízí systemický přístup manažerům

způsob, jak dosahovat svých cílů pomocí změny myšlení o sobě i ostatních lidech. Nabízí výrazné rozšíření životní filosofie v oblastech: Co je to svět a jak funguje, pojetí člověka, oblast vědeckých objevů posledních desetiletí. Přináší výrazné zlepšení sebereflexe, zásadní změny v působení na okolí včetně spolupracovníků a přináší seznámení se současnými účinnými teoriemi a metodami.

Za základní principy systemického koučování považuje Folwarczná (2010, s. 100) vztah kouče a koučovaného. Kouč je vnímán jako expert na komunikaci a koučovaný je expertem na svůj problém. Kouč předpokládá, že koučovaný má v sobě zdroje na vyřešení daného problému.

Podle Bobka a Petišky (2008, s. 89) jsou hlavními závěry systemiky pro práce s lidmi:

- Lidi nelze libovolně řídit, měnit a učit
- Přímá intervence není možná
- O reakci nerozhoduje kvalita podnětu, nýbrž vnitřní struktura systému
- Zvnějšku je systém možné pouze podněcovat. Systém sám si pak vybere, které vnější vjemy pro něj budou podnětem a jak na tyto pak zareaguje.

2.4 Humanistické koučování

Humanistické koučování vychází podle Cipra (2015, s. 100) z teorie PCA (person centered approach). Tento specifický psychoterapeutický směr formuloval Carl R. Rogers v 50. letech 20. století. Základem této terapie je rozhovor orientovaný na klienta, během kterého terapeut klienta naprosto akceptuje, podporuje jeho autenticitu a chová se k němu empaticky. Koučování využívající těchto principů věří v seberealizaci, sebeřízení a sebeaktualizaci koučovaného, který sám nejlépe dokáže využít svého skrytého potenciálu. Kouč je přesvědčen o ryze dobré podstatě koučovaného a přistupuje k němu optimisticky. Negativní chování kouč chápe jako důsledek nepříznivého prostředí nebo situace, do které se koučovaný dostal.

Mezi klíčové principy PCA koučování patří:

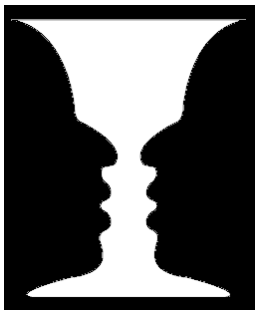
- Aktivní naslouchání
- Upřímný zájem o koučovaného
- Vstřícná a uvolněná komunikace
- Naprostá akceptace koučovaného takového, jaký je
- Umění vcítit se do osobnosti koučovaného

Humanistické koučování získalo na své oblíbenosti převážně pro svou neinvazivní povahu a universálnost. Kouč plně akceptuje klientovo negativní chování a snaží se pochopit jeho příčiny. Kouč se zároveň chová naprosto přirozeně a je sám sebou. Vystupuje jako partner, nikoli jako odborník nebo expert na klientovy problémy. Humanistický kouč mluví jednoduchým a srozumitelným jazykem, používá spíš krátké věty a vždy hovoří konkrétně a přímo k věci. Nechává koučovanému dostatek času na promyšlení odpovědí.

2.5 Gestalt koučování

Gestalt koučování vychází primárně z práce Edwina Nevise, který v 60. letech 20. století začal přinášet poznatky z Gestalt psychoterapie do práce poradců a psychologů. Podle Crkalové a Riethofa (2012, s. 224) Gestalt přístup vychází z faktu, že celek je důležitější než soubor jeho částí. Další podstatným prvkem při vnímání reality je figura a pozadí. Figura vždy přitahuje více pozornosti než pozadí a nelze je tak spolu zaměňovat. V každý daný okamžik vidíte buď jedno, nebo druhé.

Obrázek 1: Iluze s figurou a pozadím



Zdroj: CooperVision, online, cit. 2019-02-19

Na obrázku můžete vidět buď obličej (figura) a v tom případě nevidíte vázu (pozadí) anebo naopak. Gestalt kouč pomáhá klientovi vidět figuru i pozadí a uvědomit si přítomnost obou prvků.

Dalším podstatným aspektem lidské psychiky je podle Crkalové a Riethofa (2012, s. 224) fakt, že více energie přitahují chybějící věci. Pro koučování má tento fakt dva zásadní důsledky:

- Úkolem kouče by mělo být pomoci klientovi nalézat nedokončené věci – tam se totiž klientovi může hromadit energie a může ho blokovat.
- Kouč by se měl dát pozor na to, aby nedotvářel klientův příběh do jemu známému tvaru.

Pro Gestalt koučování je naprosto zásadní zjištění, kde se v klientově systému hromadí energie. K tomu slouží tzv. cyklus prožívání. Cílem Gestalt přístupu v koučování je podle Crkalové a Riethofa (2012, s. 224) uvědomění klienta, že daný cyklus existuje, neboli uvědomění si něčeho, co mu bylo doposud nevědomé nebo skryté. K tomu kouč používá vhodně zvolené otázky typu: Co si teď uvědomujete, co cítíte? Co teď chcete? Co je teď pro vás důležité? Co nyní chcete udělat a jak si v tom sám bráníte? Podle Cipra (2015, s. 100) je cílem gestalt koučování hledat vnitřní zdroje pro řešení problémů a osobní růst místo toho, aby se člověk soustředil na pomoc druhých. Gestalt přístupu v koučování je dobré využít v případě, kdy klient řeší nějakou nedokončenou záležitost z minulosti nebo nějaké dilema. Gestalt koučování se zaměřuje na tady a teď.

2.6 Eklektický přístup

Eklektický přístup je podle Cipra (2015, s. 105) takový, který kombinuje různé metody a prvky podle toho, jak se to zrovna hodí, bez ohledu na jejich teoretický základ a jednotnou koncepci. Jedná se o pragmatický přístup, ve kterém kouč využívá metody situačně a s ohledem na definované cíle, osobnost koučovaného, časové dispozice. Kouč může kombinovat metody jak souběžně, kdy využívá zároveň více metod, nebo postupně, kdy postupně nahrazuje jednu metodu jinou, pokud předchozí metoda

nepřináší dostatečný užitek. Eklektické pojetí staví na základních principech koučování a k tomu využívá ty nejlepší a ověřené techniky z různých koučovacích škol. U tohoto přístupu samozřejmě hrozí riziko, že se takovýto proces může proměnit v neřízený a neorganizovaný zmatek bez jasného koncepčního rámce.

2.7 Koučovací modely

2.7.1 MODEL RAFAEL

Folwarczná (2010, s. 98) uvádí jako další model nedirektivního koučování model RAFAEL (Report, Alternativien, Feedback, Austausch, Erarbeitenung von Lösungsschrichten). Tento model je využíván převážně v německy mluvících zemích. Na rozdíl od GROW modelu se zde kouč aktivně zapojuje do řešení problémů vyjadřováním svých názorů a pohledů na věc.

Typický průběh koučovací schůzky podle modelu RAFAEL:

- **Report:** Popis dané situace očima klienta. Kouč pomocí otázek pomáhá klientovi analyzovat a vyhodnotit situaci a chování, kterým se chce na dané schůzce zabývat. Nejdříve popíše situaci klient a poté kouč popíše, jak by se v dané situaci choval on sám. Následně probíhá diskuze o rozdílech ve vnímání problému a jeho možného řešení.

- **Alternativen:** Fáze hledání alternativ. Běžná otázka v této fázi zní: „Jak byste reagoval příště?“ Kouč podporuje klienta v hledání možných alternativ a nových pohledů vedoucích k dosažení vytyčeného cíle. V této části mohou také vznikat další nové cíle.

- **Feedback:** V této fázi sděluje kouč klientovi zpětnou vazbu na klientovo chování. Zpětná vazba musí být komplexní. Kouč vyjadřuje své vnímání situace. Říká, jak na něj situace působí a co ho napadá. Zpětná vazba musí být samozřejmě nehodnotící, upřímná, reflektující a měla by pomáhat klientovi v jeho rozvoji.

- **Austauch:** Kouč a koučovaný společně hledají odpověď na otázku: „Které klíčové aspekty jsme viděli rozdílně?“ Společně porovnávají informace získané z první a třetí části – tedy jak danou situaci vnímal kouč a jak klient. Rozdílná chápání problému jsou důkladně analyzována a následně opět sumarizována. Výstupy získané v této fázi slouží klientovi jako výchozí bod pro nové poznání a pohled na danou situaci.

- **Erarbeitenung von Lösungsschrichten**: Poslední fáze je zaměřená na vypracování plánu dalších činností. Kouč se ptá klienta, co dalšího následuje a co udělá. Proberou spolu výstupy z dané schůzky a stanoví konkrétní plán dalších činností, které umožní klientovi dosáhnout jím stanovených cílů. V této části by měl být aktivnější klient.

2.7.2 MODEL SMARTER

Dalším hojně využívaným modelem je model SMARTER. Tento model vychází z principu stanovování si chytrých cílů a navíc je rozšířen o vliv individuálních specifik osobnosti koučovaného. Cipro (2015, s. 112) charakterizuje tento postup respektující jedinečnost koučovaného v oblasti motivace takto:

- **S** (specific) – specifikování cíle. V prvním kroku je potřeba jasně si určit, čeho chce koučovaný v procesu koučování dosáhnout a jak pozná, že svého cíle dosáhl. Je potřeba co nejlépe popsat výstup kvality.

- **M** (measurable) - měřitelnost cíle. Je potřeba výsledky definovat tak, aby byly konkrétně měřitelné. Ideální stav je, když můžeme výsledky měřit na číselné škále.

- **A** (acceptable) – akceptování cíle. Zde se už dotýkáme motivace koučovaného. Cíl musíme stanovit takový, aby byl pro koučovaného zároveň dostatečnou

výzvou a aby pro něj byl dostatečně lákavý a ambiciózní. Cíl tak musí být dostatečně náročný, aby si jeho splnění koučovaný vážil.

- **R** (realistic) – reálnost dosažení cíle. Ačkoli musí být cíl dostatečnou výzvou, je také zásadní, aby byl cíl dosažitelný, protože snažit se dosáhnout nereálného cíle vůbec nemá smysl. Cíl by tedy měl být dostatečně motivující, ale reálný. Příliš jednoduché cíle sice budou působit naoko tak, že jsme úspěšní, protože jich snadno dosahujeme, vnitřně však budeme vědět, že se o úspěch nejedná.

- **T** (trackable) – termínovaný cíl. Cíl musí mít jasný termín splnění. Pokud ho cíli neudáme, jedná se spíš o přání či sen. Termín splnění udává cíli směr a nutí nás k jeho naplnění.

- **E** (exciting goals) – emocionální cíl. Zde se dostáváme k části, která odlišuje tuto metodu od běžné SMART metody. Cíl by měl být emocionální a měl by být zajímavý, smysluplný a měl by směřovat k seberealizaci koučovaného. Takovýto cíl je pak pro koučovaného vnitřně vzrušující a pobízí ho k realizaci. Vycházíme z toho, že lidé se primárně rozhodují na základě emocí, a to i lidé s převažujícím racionálním myšlením, aniž by si to sami uvědomovali.

- **R** (recording) – rozepsaný cíl. Cíl podle toho principu lze rozepsat do dílčích kroků. Cíl lze konkretizovat a zapsat na papír nebo do elektronické podoby. Lze si rozkreslit ideální postupy jeho dosažení. Protože „co je psáno, to je dáno“. Koučovaný tak vlastně sepisuje smlouvu sám se sebou a tím se zvyšuje závazek ke splnění cíle.

2.7.3 MODEL GROW

Pravděpodobně nejznámějším modelem je model GROW. Jeho autorem je John Whitmore. Whitmore (2009, s. 66) definuje model GROW jako sled otázek, na které by se kouč při koučování měl zaměřit. Zdůrazňuje, že cíle (G), realita (R), možnosti (O) a

volba (W) ztrácí význam, pokud nejsou chápány v kontextu vnímání reality a odpovědnosti a pokud nejsou tázány způsobem, který je vyvolává v život.

- **G** (goals) – podle Whitmora (2009, s. 69) by se každé koučovací setkání měla zahájit stanovením cíle na dané setkání. Whitmore dává důraz na to, že je to právě koučovaný, kdo by měl stanovit cíl dané schůzky a to i v případě, kdy nebyl iniciátorem setkání on ale například jeho manažer. V takovém případě by se měl kouč koučovaného zeptat, zda kromě problému, který navrhl jeho manažer existuje ještě něco jiného, co by si chtěl z koučování odnést. Whitmore doporučuje otázky typu: Co od koučování očekáváte? V čem by vám naše setkání mohlo pomoci? Cíle by podle Whitmora (2009, s. 73) měly být konkrétní, měřitelné, realistické, rozložené v čase, pozitivně formulované, relevantní, etické, legální, náročné, přiměřené a zaznamenané.

- **R** (reality) – poté, kdy má klient stanovené cíle je důležité si ujasnit situaci, ve které se klient nachází. Whitmore (2009, s. 78) zdůrazňuje, že základním kritériem pro zkoumání reality je objektivita. Vnímání reality je totiž v důsledku subjektivních názorů, soudů, očekávání, zájmů a předsudků značně deformované. Je důležité naučit se vnímat sebe samé, to znamená všímat si vnitřních faktorů deformujících naše vnímání reality. Je nezbytné, aby se kouč i koučovaný vyhnuli možným zkreslením skutečnosti. Proto je nezbytné, aby si kouč zachoval odstup a pokládal takové otázky, které evokují faktografické odpovědi.

- **O** (options) – cílem této fáze není podle Whitmora (2009, s. 90) nalézt to nejlepší možné řešení, ale nalézt co možná největší počet možných alternativ. Počet možností je mnohem podstatnější než jejich kvalita a možná realizovatelnost. Je nezbytné, aby kouč vytvořil bezpečné prostředí, ve kterém může koučovaný dávat co možná největší počet návrhů, aniž by je kouč hodnotil. Je běžné, že koučovaný během vymýšlení alternativ bude narážet na vnitřní bloky typu: To není možné. Takhle se to udělat nedá. Nemohu tomu věnovat tolik času apod. Kvalitní kouč umí dovést koučovaného k tomu, aby si

položil otázku „Co když“. Například: Co kdybych měl dostatečný rozpočet? Co kdybych znal odpověď. Jak by zněla?

- **W** (what, who, when) – na konci koučovacího procesu je zásadní učinit akční kroky. Kouč v této fázi podle Whitmora (2009, s. 96) klade koučovanému otázky, které se týkají volby toho, co dalšího bude koučovaný dělat. Kouč se ptá na otázky: Co uděláte? - kouč se ptá velmi konkrétně. Neptá se na to, co by koučovaný mohl udělat, ale co reálně udělá. Kdy to uděláte? – Opět je podstatné, aby si dal koučovaný závazek konkrétního termínu. Nestačí říct, že někdy v příštím roce. S jakými překážkami se můžete setkat? Jakou potřebujete podporu? Jakým způsobem ji můžete získat? Bude váš postup v souladu s vašimi cíli?

2.7.4 MODEL ADAPT

Model ADAPT, jehož autorem je Paul Birche, chápe podle Cipra (2015, s. 112) koučování jako metodu, pomocí které je možné upravit – adaptovat výkonnost jedince pomocí tohoto postupu:

- **A** (assess current performance) – Posouzení současné výkonnosti. Koučovaný v první fázi hodnotí svou vlastní výkonnost, způsob, jakým své výkonnosti dosáhl a jakou používá taktiku. Velmi důležité jsou také motivační prvky. Jak se koučovaný u práce cítí a podle čeho svou výkonnost poměřuje.

- **D** (develop a plan) – Rozvinutí plánu. Koučovaný v této fázi definuje své cíle, míru zlepšení a závazné termíny, do kterých chce dosáhnout stanovených dílčích cílů. Je potřeba mít cíl neustále na očích, aby koučovaný neztratili směr a aby neustále byl na cestě k němu.

- **A** (act on the plan) – Jednání podle plánu. Pokud koučovaný stanovený plán odsouhlasí, může ho začít krok po kroku realizovat. Role kouče je v tuto chvíli koučovaného povzbuzovat a podporovat.

- **P** (progress check) – Kontrola pokroku. Koučovaný sám hodnotí úspěchy a neúspěchy dosavadní realizační fáze. Preventivní kontrola je velmi efektivní, protože pomáhá podchytit možné chyby hned ze začátku. Kouč v této fázi kontroluje sebekontrolu klienta.

- **T** (tell and ask) – Mluvit a ptát se. Kouč neustále získává další zpětnou vazbu na to, jak je klient spokojený s průběhem plnění jeho cílů. Ptá se na jejich smysluplnost, ptá se na úroveň motivace klienta k dílčím bodům jeho plánu. Pokud se v průběhu objeví nové milníky a cíle, diskutuje se celý proces znovu od začátku.

2.7.5 MODEL KVAK

Fleming a Taylor (2005, s. 37-42) představují postup čtyř základních kroků, které můžeme pojmenovat akronymem KVAK.

- **K** – Kompetence. Kouč diagnostikuje úroveň kompetencí koučovaného. Zjišťuje aktuální úroveň výkonu koučovaného a získává popis aktuálních problémů. Cílem je zmapování stávající situace. Kouč si musí dát pozor na impulsivní řešení problému a dávání rad. Kouč pomocí otevřených otázek zjišťuje všechny potřebné informace. Kouč bedlivě pozoruje všechny aktéry a používá svou empatii a aktivní naslouchání. Vhodné otázky v této fázi jsou například: Ukažte mi, co jste již udělali. Řekněte mi, co jste již zkusili. Základem této fáze je navázat vztah s koučovaným a zjistit od něj potřebné informace.

- **V** – Výsledky. Kouč s klientem společně stanovují výsledky a cíle, kterých chce koučovaný dosáhnout a které ho motivují. Koučovaný věří v jejich dosažení a buduje si pozitivní náhled na sebe sama. Vhodné otázky v této fázi mohou být například: Čeho přesně chcete dosáhnout? Jakou hodnotu by pro vás měl tento úspěch? Kouč podporuje klienta a vysvětluje mu, že dosažení úspěchu není zásluhou druhých ale pouze jeho samého. Tedy, že za dosažení úspěchu může být na sebe právem hrdý.

- **A** – Akce. Dalším krokem je určení akcí, pomocí kterých dosáhne koučovaný svých vytyčených cílů. Koučovaný postupným praktickým tréninkem a experimentováním ověřuje reálnost splnění daných cílů. Přitom si hlídá vlastní pravomoci a odpovědnosti. Vhodné otázky v této fázi jsou například: Co bychom teď mohli udělat? Jak budeme dále postupovat? Jaké jsou další možnosti postupu?

- **K** – Kontrola. Kouč pomáhá klientovi využívat zpětnou vazbu pro posouzení jeho výkonu ve srovnání s očekávanými výsledky. Koučovaný by si i nadále měl stanovovat další a stále vyšší cíle a získávat sebedůvěru pro jejich realizaci. Pokud koučovaný v průběhu procesu plnění cílů zjistí, že cíle špatně definoval, je zapotřebí tyto cíle přehodnotit. Vhodné otázky v této fázi jsou: Jak se vám daří v plnění vašich cílů? Vnímáte, že je tento způsob efektivní? Proč si myslíte, že zvolená metoda nefunguje? Co uděláte pro to, aby se situace zlepšila?

3 KOMPETENCE KOUČE

Než se zaměříme kompetence, které by profesionální koučové měli mít, je nezbytné nejprve definovat samotný pojem kompetence. Podle Hroníka (2007, s. 61) je kompetence trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který nám pomáhá dosáhnout námi vytyčeného cíle. Tento trs můžeme pozorovat ve vzorku chování každého jedince. Vzorek chování je definován jako časově a logicky ohraničený úsek chování. V tomto vzorku můžeme identifikovat hned několik kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhé dovednosti, ale porovnatelné způsoby, kterými lidé dosahují svých cílů. Všechny kompetence dohromady tvoří kompetenční model. Management Mania (oline, cit. 2019-01-14) zahrnuje do kompetenčního modelu znalosti, zkušenosti, osobní postoje a motivace, osobnost, dovednosti, schopnosti a znalosti. Je tedy zřejmé, že kompetentní kouč nebude muset mít jen kvalitní vědomostní vzdělání v procesu a technik koučování, ale bude muset mít i silnou a vyzrálou osobnost a nespočet tzv. měkkých dovedností.

Jaké kompetence a vlastnosti by to tedy měly být? Tuto otázku zodpovíme v této kapitole, v níž rozebíráme, jak osobnost kouče, tak celý jeho kompetenční model.

3.1 Osobnost kouče

Kdo může koučovat? Jak mezi kouči, tak v odborné literatuře převládá názor, že koučovat může „každý“. Stejně, jako nás může v práci koučovat náš nadřízený, může nás koučovat náš kamarád nebo známý. To potvrzuje i Daňková (2005, s. 20), která uvádí, že koučovat může každý, kdo povede ostatní ke změně a k novému úhlu pohledu. Koučování totiž není jen profese. Koučování je životní poslání. Je to upřímná snaha pomáhat druhým lidem k lásce, dobru a úspěchu. Proto je nezbytné, aby šel kouč příkladem. Lidé velmi pozitivně reagují na autentické příklady druhých lidí.

Jaký by tedy kouč měl být, aby šel dobrým příkladem? Rosinski (2009, s. 252) říká, že nejdůležitější je pro kouče jeho schopnost komunikovat. Právě schopnost komunikovat, jeho vnímavost a starost o druhé lidi mu totiž umožnují aktivně naslouchat, což mu poté umožnuje pokládat vhodné otázky a návrhy, které u koučovaného povedou k žádoucí změně. Podle Suchého a Náhlovského (2007, s. 25) by měl kouč být hlavně silná a vyzrálá osobnost. K tomu Cipro (2015, s. 142) dodává, že základem zralé osobnosti je dobře strukturované sebepojetí kouče.

Whitmore (2009, s. 52) uvádí, že kouč zastává roli partnera v diskuzi, facilitátora, poradce, člověka, který pomáhá zlepšit klientovo vnímání reality. Kouč nemá odpovědnost za řešení problému. Jeho úkolem není učit, ani radit. Během svých kurzů provedl Whitmore průzkum. Účastníků se ptal, jaký by podle nich měl být ideální kouč. Nejčastěji se v odpovědích opakovaly tyto vlastnosti: trpělivý, objektivní, nezaujatý, nestranný, schopen podpořit druhé, zapálený pro věc, naslouchající, vnímavý, pozorný, měl by mít dobrou paměť, měl by znát sám sebe. Často se respondenti také zmiňovali, že kouč by měl mít odborné znalosti, vědomosti, zkušenosti, měl by působit důvěryhodně a měl by mít autoritu.

Dále by podle Suchého a Náhlovského (2007, s. 25) měl být pozitivně orientovaný a měl by na sobě neustále pracovat a učit se. Měl by mít také dostatek

zkušeností a životního optimismu, aby měl z čeho rozdávat. Kouč by také neměl kázat vodu a pít víno. Je podstatné, aby klient viděl, že kouč žije tím, o čem mluví. Toto potvrzuje i Atkinson (2009, s. 36), který uvádí, že pokud chce kouč koučovat ostatní, musí nejprve dosáhnout spokojenosti ve svém vlastním životě. Koučování také není jen o slovech a naslouchání. Chce-li být kouč úspěšný, musí být charismatický a měla by z něj vyzařovat jeho osobnost.

Whitmore (2009, s. 52) zdůrazňuje, že aby kouč dosáhl úspěchu, je nezbytné, aby se na klienty díval z pohledu jejich možného potenciálu, a nikoliv z pohledu jejich aktuálního výkonu. Navíc tento postoj nesmí kouč pouze předstírat, protože pokud tak bude činit, klient si toho dříve nebo později jistě všimne, a to povede k narušení jejich vztahu a tím i k efektivitě koučovacího procesu. Cipro (2015, s. 142) zdůrazňuje, že hlavním kritériem osobnosti kouče je jeho schopnost přispět k vyšší kvalitě práce koučovaného tak, aby dokázal dosahovat svých stanovených cílů. Osobnost kouče by také podle Cipra měla být silně opřena o jeho odbornost, ať už v oblasti konkrétní specializace, všeobecných manažerských dovedností nebo psychologického vzdělání. Kouč by se měl svým rozhledem vždy alespoň vyrovnat koučovanému. Velmi významné jsou také koučovy psychosociální dovednosti a schopnost utvářet a udržovat kvalitní a plnohodnotné mezilidské vztahy. Určitě sem patří ochota pomáhat, porozumět druhým lidem, vnímat emoce a city své i druhých lidí, umět vhodně využívat empatii a další schopnosti emoční inteligence. Kouč by měl také motivovat k výkonu, měl by mít vysokou schopnost sebekontroly a sebeovládání a určitě by měl mít smysl pro humor. V neposlední řadě by na sobě měl neustále pracovat a rozvíjet se.

Suchý a Náhlovský (2007, s. 25) také uvádějí výčet vlastností, které by profesionální kouč měl mít. Podle jejich názoru jsou to zejména tyto vlastnosti: Sebedůvěra a pozitivní postoj k druhým lidem, silná vnitřní motivace pomáhat druhým lidem, dostatek životních a pracovních zkušeností, schopnost se umlčet a naslouchat ostatním, schopnost sebeovládání, vůle neustále se učit, schopnost plnit sliby, tolerance, laskavost, pokora, vyrovnanost, optimismus, přizpůsobivost, odhodlání měnit se k lepšímu. Autoři také zdůrazňují, že výška IQ není pro kouče tolik podstatná jako emoční inteligence. Ta má pět základních složek: sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie, sociální dovednosti. Zejména empatie a sebeovládání by měly být

koučovy silné stránky. Cipro (2015, s. 142) zdůrazňuje pouze pár vlastností. Kouč by podle něj měl být pozitivní, proaktivní, iniciativní, vytrvalý, nezdolný, cílevědomý, asertivní, disciplinovaný, důsledný a měl by mít víru v úspěch.

Folwarczná (2010, s. 95) uvádí několik charakteristik, které odlišují úspěšné kouče od těch neúspěšných. Úspěšní koučové podle ní:

- **Věří v lidský potenciál**. Kouč koučovanému plně věří a respektuje jeho inteligenci, intuici a kreativitu. Věří také v jeho schopnosti a nikterak je nehodnotí.
- **Zaměřují se na proces učení**. Kouč dává přednost procesu učení před krátkodobými výsledky s vírou, že správně zažitý proces učení přinese koučovanému dlouhodobě kvalitnější výsledky.
- **Přenechávají aktivitu a odpovědnost na koučovaném**. Kouč se snaží pomocí vhodných otázek iniciovat nápady koučovaného. Následně ho pobízí k akci a vede ho k převzetí odpovědnosti.
- **Důkladně naslouchají**. Aby kouč mohl využít potenciál koučovaného, musí jej nejdřív poznat. K tomu je nezbytné, aby kouč aktivně naslouchal.
- **Dovedou klást inspirativní otázky.** O důležitosti a významu kladení otázek jsme se již zmiňovali v kapitole věnované tomuto tématu. Úspěšný kouč musí být mistr v jejich kladení.
- **Dokáží shrnovat.** Aby si kouč dokázal ověřit, že správně pochopil, co se koučovaný snaží říct, musí umět shrnovat a parafrázovat. Shrnutí je však často užitečné i pro koučovaného, který tak má možnost uvědomit si věci jako celek a možná v souvislostech, jež jsou pro něj nové.
- **Používají sebereflexi.** Kouč si dokáže uvědomit, co dělá proces koučování s ním samotným. Dokáže vnímat, co dělá vyprávění koučovaného s jeho vlastním světem.
- **Ptají se na užitečnost.** Kouč se v průběhu procesu koučování doptává koučovaného na užitečnost procesu koučování. Pomáhá mu pochopit, zda a jak je pro něj koučování přínosné. Tím zajišťuje vysokou míru efektivity koučování.

3.2 Kompetenční model kouče

Koučování je volná profese a klíčové kompetence koučů tak nejsou zákonem stanoveny, jako je to například u lékařů. Tuto problematiku tak řeší primárně organizace sdružující kouče a někteří vybraní autoři.

Například Bartoníčková (2007, s. 282) uvádí tzv. Desatero špičkových koučů, podle kterého by kouč měl mít následují charakteristiky:

- měl by mít víru v sebe sama, vědět, co chce, měl by být autentický a mít jasné cíle
- měl by na sobě neustále pracovat a rozvíjet se
- měl by dávat najevo zájem o klienta a upřímně mu naslouchat
- měl by být přirozeně zvídavý, mít laskavý smysl pro humor a pokoru
- měl by být vysoce integritní, chovat se konzistentně, stát si za svým názorem a být přímý a čestný
- měl by vycházet svým klientům vstříc, měl by chápat potřeby každého klienta a mít k němu tak individuální přístup. Měl by být otevřený mnoha možnostem.
- měl by být finančně stabilní a v otázce peněz jednat vždy na rovinu
- měl by mít vybalancovaný svůj osobní život a cítit se v pohodě a uvolněný
- měl by mít jasně dané etické hranice a neměl by využít koučování k manipulaci. Vždy dává klientovi možnost svobodné volby.
- měl by mít silně vyvinutou intuici, být odvážný, kreativní, ochotný nést riziko na cestě do neznáma. Měl by být otevřený změnám a pozitivně je vítat

Možná nejvýznamnějším kompetenčním modelem je model Mezinárodní federace koučů (online, cit. 2019-11-1). Ta uvádí následující kompetenční model koučů:

A. Vytvoření základů pro práci s klientem

Tato skupina obsahuje dvě podskupiny. Za prvé vytvoření etického kodexu a profesních standardů a za druhé definici dohody pro koučink. Kouč, který dodržuje etické standardy, rozumí pravidlům chování ICF a řídí se jimi po celou dobu vykonávání své praxe. Dále zná a dodržuje veškerá etická doporučení ICF, informuje své klienty o rozdílech mezi koučováním, poradenstvím, psychoterapií a dalšími

podporujícími obory. Je schopen rozpoznat, kdy je potřeba klienta odkázat k jinému odborníkovi, a učiní tak.

Definicí dohody (kontraktu) pro koučink rozumíme domluvu o tom, jaký bude cíl koučování a k čemu se budeme s klientem snažit dospět. Zároveň také definuje, jak bude vypadat vztah kouče a koučovaného jak bude probíhat proces koučování. Kouč také rozhodne o tom, zda je metoda koučování pro klienta vhodná a co vše mu může nabídnout a zajistit.

B. Vytvoření základů pro práci s klientem

Pro vytvoření základů práce s klientem je naprosto nezbytné vytvoření důvěry a blízkosti mezi koučem a koučovaným. Od kouče se očekává Schopnost vytvořit bezpečné a podporující prostředí rozvíjející vzájemný a trvalý respekt a důvěru. Toho kouč docílí tak, že projevuje skutečný zájem o blaho klienta a o jeho budoucnost. Vždy jedná čestně a integritně. Stanoví jasná pravidla a dodržuje je. Projevuje respekt vůči názorům a projevům klienta. Žádá klienta o souhlas, než začne koučovat v nové citlivé oblasti.

Dále je naprosto nezbytná přítomnost kouče. Tedy schopnost být v průběhu koučování plně soustředěný, vytvořit s klientem přirozený vztah vytvářející otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí. Aby tohoto kouč dosáhl, musí být při koučování naprosto přítomný a flexibilní, musí se naučit používat svou intuici a důvěřovat svému vnitřnímu vědomí. Musí být otevřený faktu, že nerozumí všemu, a je schopen jít do rizika s tím spojeného. Musí vidět více způsobů, jak pracovat s klientem, a zvolit v daném okamžiku ten nejúčinnější. Měl by umět účinně využívat humor pro odlehčení a vytvoření energie. Při práci se silnými emocemi se projevuje s jistotou, dokáže se kontrolovat a nenechá se přemoci emocemi klienta nebo se do nich zaplést.

C. Efektivní komunikace

Základem efektivní komunikace je koučova schopnost aktivně naslouchat. To znamená plné soustředění na to, co klient říká nebo neříká. Od kouče se očekává schopnost pochopit význam řečeného v kontextu s klientovými touhami a schopnost podpořit sebevyjádření klienta. Kouč aktivně vnímá klientovy potřeby, obavy, cíle,

hodnoty a přesvědčení. Umí rozkódovat tón hlasu, řeč těla a opravdový význam slov. Pro ověření toho, co klient řekl se zpětně doptává a parafrázuje, co klient řekl. Ujednocuje myšlenky a pocity klienta a dále s nimi pracuje. Dokáže vystihnout podstatu klientova sdělení a jít tak ihned k věci namísto dlouhého obcházení podstaty.

Dále je pro kouče naprosto zásadní schopnost kladení silných a efektivních otázek. Tedy otázek, které jsou zásadní pro odhalení skutečností potřebných pro maximální užitek z koučování. Jsou to otázky, které vychází z aktivního naslouchání a porozumění klientova problému. Otázky, které vybízí k zamyšlení a novým objevům, pohledům a názorům. Otevřené a nenávodné otázky, bez předem daných odpovědí, které pomáhají klientovi dívat se na věci z nových úhlů a přicházet s novými myšlenkami a řešeními. Otázky, které klientovi pomáhají přiblížit se k jeho cíli, místo aby ho nutily ohlížet se zpět do minulosti.

Kouč musí být také schopen efektivně komunikovat. Musí tedy umět používat takový jazyk, který má na klienta nejvyšší pozitivní dopad. Při sdílení a podávání zpětné vazby se proto vyjadřuje jasně a přímo. Formuluje vyjádření tak, aby klientovi jiným úhlem pohledu pomohl porozumět jeho přání nebo tomu, čím si není jist. Kouč jasně komunikuje, jaké jsou cíle koučování, program společných setkání a účel užití určitých technik. Kouč také používá metafory a analogie pro lepší vysvětlení faktů nebo ilustraci složitých situací.

D. Podpora učení a dosažení výsledků

Jedním ze základních pilířů práce kouče je vedení klienta k sebeuvědomění. Kouč by měl pomoci klientovi uvědomit si jasně a realisticky svou životní situaci. Při posuzování výroků klienta dokáže kouč proniknout i za slova a dokáže vnímat situaci v širším kontextu. Klade otázky za účelem lepšího porozumění klientově situaci. Dokáže určit, v čem spočívají zásadní problémy klienta. Dokáže rozpoznat rozdíl mezi fakty, nesrovnalosti mezi myšlenkami, pocity a skutky. Napomáhá klientovi objevovat pro sebe nové myšlenky, názory a náhledy, které mu pomohou dosáhnout jím vytyčené cíle. Přináší klientovi nové úhly pohledu a vybízí ho k učinění závazku provedení změny. Pomáhá mu nacházet faktory, které ovlivňují klientovo chování, myšlení, rozhodování apod. Napomáhá klientovi rozlišovat podstatné a banální problémy.

Druhou podstatnou sekcí v této kapitole je schopnost kouče neustále spolu s klientem vytvářet příležitosti k učení a růstu, které klienta dlouhodobě povedou k dosažení jeho cílů. Kouč pomáhá definovat klientovi nové akce, které mu pomohou prohloubit jeho dovednosti a znalosti. Pomáhá klientovi soustředit se na podstatné aspekty jeho růstu. Podporuje u klienta aktivní experimentování a poznávání sebe sama a vybízí ho k okamžitému aplikování nových poznatků do života. Oceňuje a chválí klienta za jeho úspěchy. Pomáhá klientovi jednat ihned – již v průběhu koučování a poskytuje mu okamžitou podporu. Povzbuzuje klienta k plnému nasazení jeho sil.

Kouč musí samozřejmě také umět s klientem plánovat a stanovovat cíle a rozvíjet a dodržovat účinný plán koučování. Kouč na základě nasbíraných informací pomáhá klientovi vytvářet plán pro dosažení jeho vytyčených cílů. Kouč vytváří plán a stanovuje cíle podle SMART metodiky. Když je to potřeba, dokáže plán flexibilně upravovat podle situace. Rozpoznává a zaměřuje se na dílčí úspěchy a motivuje klienta k další aktivitě.

Poslední kompetencí kouče je podle ICF jeho schopnost udržovat klientovu pozornost na tom, co je podstatné, a ponechávat odpovědnost za realizaci na klientovi. Kouč proto po klientovi jasně požaduje, aby činil kroky potřebné k splnění svého cíle. Zpětně se ptá klienta na kroky, které společně stanovili na předchozím sezení. Pomáhá klientovi uvědomit si, co se naučil, co udělal či neudělal od posledního setkání. Kouč udržuje klienta na předem dojednané cestě i mimo jejich setkání předem domluveným způsobem. S ohledem na plán a aktuální situaci klienta je schopen aktivně ho navigovat mezi částmi plánu. Podporuje klienta v sebekázni a vede ho k uvědomění a přijetí odpovědnosti. Rozvíjí také klientovu schopnost rozhodovat se, řešit problémy a neustále pracovat na svém rozvoji. Pozitivním způsobem umí konfrontovat klienta s faktem, že nesplnil dohodnuté kroky.

Podle European mentoring & coaching council (dále EMCC) Czech Republic je kompetenční model následující. Stejně jako u ICF i u EMCC jsou u kouče podstatné oblasti jako důraz na sebepoznávání kouče, závazek k seberozvoji, dovednosti spojené s kontraktováním, vytváření vztahu, rozvíjení nápadů a učení, orientace na výsledek a aktivní jednání, schopnost správného vyhodnocování a navíc EMCC zdůrazňuje důležitost správného využívání modelů a technik.

Cipro (2015, s. 144) zmiňuje klíčové kompetence kouče pro specifika koučování top managementu (tzv. Executive coaching) podle ICF:

- kouč je obeznámen s praktikami podnikání, vyzná se v důležitých způsobilostech manažerů a umí s nimi pracovat
- chápe svět lídrů a dokáže se orientovat v jeho problematice
- je velmi dobře obeznámen s principy leadershipu a jeho rozvoje
- rozumí systémové dynamice a dokáže s ní pracovat
- zná rámce rozvoje a vzdělávání dospělých
- má vysoké etické standardy jak v osobním, tak v soukromém životě
- je profesionálem v oblasti komunikace a umí dovednosti z ní aplikovat na konkrétní podnikatelské oblasti
- má na vysoké úrovni všechny oblasti potřebné pro koučování
- má skvělou pověst a vzbuzuje přirozený respekt
- ztotožňuje se s principem celoživotního vzdělávání a přistupuje tak i k vlastnímu rozvoji

3.3 Výběr kvalitního kouče

V předchozí kapitole jsou uvedeny klíčové kompetence, které by kouč měl mít. V praxi však může být velmi obtížné na první pohled poznat, zda kouč má potřebný teoretický základ, odbornost a že pouze neopakuje věty, které si načetl v příručkách koučování. A stačí, aby byl kouč kompetentní, nebo je potřeba ještě něco víc? Níže se zaměříme na to, jak se k tomuto tématu staví odborná literatura a organizace sdružující kouče. Více se tomuto tématu budeme věnovat v rámci našeho průzkumu v praktické části.

Některé větší firmy při výběru kouče vypisují profily koučů. Podle Cipra (2015, s. 144) takovéto profily většinou akcentují větší vazbu kouče na firemní cíle a podnikovou kulturu a také větší kontrolu plněných cílů při dodržování dohodnutých metodologických postupů. Běžná je také úzká spolupráce oddělení odpovědných za vzdělávání manažerů s externími kouči.

Příkladem takového profilu může být například toto:

a) kouč hájí zájmy a cíle firmy:
- kouč zná filosofii firmy a strategii jejího řízení
- kouč akceptuje etiku mezilidských vztahů ve firmě
- kouč akceptuje cíle a metody koučování a standardy koučování
- kouč zná prostředí firmy a je v ní integrován

b) odbornost kouče
- kouč zná a ovládá metodiku koučování
- kouč má za sebou prokazatelnou úspěšnou odbornou praxi
- kouč ovládá základy teorie osobnosti

c) sociální kompetence
- kouč má ke koučovanému partnerský vztah
- kouč je vstřícný k potřebám firmy a aktivně buduje svůj vztah k ní
- kouč dbá na zájmy a dobré jméno firmy
- kouč buduje pozitivní vztah koučovaného k firmě

d) metodické vedení a kooperace
- kouč je metodicky veden oddělením pro vzdělávání manažerů
- kouč aktivně spolupracuje s firemním poradcem pro koučování
- kouč je akreditovaný pro koučování ve firmě podle jejích norem

Otázce výběru kouče se věnuje i ČAKO, která na svých stránkách uvádí šestero doporučení pro výběr kvalitního kouče (online, cit. 2019-01-07). Dané šestero zní takto:

1) Prvním doporučením je vybírat vždycky konkrétního kouče, a ne pouze firmu, která kouče doporučuje. Stejně jako je každý klient jedinečný, je i každý kouč zcela originální a jedinečný.

2) Brát ohled na reference kouče. Ptát se ho na jména lidí, které koučoval a chtít na ně kontakt. Zajímat se, v jakých firmách a jaké pozice pracovníků koučoval.

3) Třetím doporučením je dát si pozor na ceny koučů. Běžná cena profesionálního kouče za jedno sezení je mezi 3000–6000 Kč. Pokud kouč stojí méně než 3000 Kč

nejedná se pravděpodobně o profesionála anebo se jedná o kouče, který právě dokončil výcvik.

4) Čtvrtým doporučením je zajímat se o kvalifikaci kouče. Jakou má kouč akreditaci? Kouč by měl být ideálně akreditovaný u mezinárodně uznávané organizace jako např. ČAKO, ICF apod. a měl by mít alespoň 150 hodin praxe a 65 hodin výcviku.

5) Slušný kouč poskytne klientům nezávaznou ochutnávku koučovacího sezení zdarma.

6) Člověk, který objednává koučování za firmu, by měl mít základní vzdělání v oblasti koučování. Minimálně by měl znát rozdíl mezi koučováním, mentorováním, terapií a poradenstvím a měl by mít absolvovaný alespoň základní kurz koučování.

3.4 Profesionalizace koučování a vzdělávání koučů

Proces profesionalizace koučování

V poslední době probíhá ve světě i u nás proces profesionalizace koučování. Světovým garantem je International coach federation (ICF). ICF působí jako nezisková organizace, která sdružuje kouče po celém světě. Její koučové poskytují koučování jak v oblasti profesního, tak osobního života. Hlavním cílem ICF je hájit a budovat integritu koučování jako profese. Proto ICF zprostředkovává informace o koučování pro potenciální klienty a podporuje rozvojové aktivity v lokálních skupinách po celém světě. ICF má vlastní již všeobecně uznávaný kodex profesionálních standardů. Navíc ICF vytvořilo první univerzální a uznávaný akreditační proces, který pomocí standardizovaného systému certifikací zajišťuje integritu koučování a pomáhá klientům při výběru profesionálního kouče.

Nedílnou součástí profesionalizace koučování jsou i supervize nebo případně intervize. Ty podle Cipra (2015, s. 146) probíhají ve skupině, kdy si kolegové ve stejném nebo podobném postavení z hlediska praxe, věku a teoretického základu vyměňují své zkušenosti a postřehy z praxe. Variantami supervize pak mohou být

supervize jeden na jednoho, kdy je kouč supervidován zkušenějším kolegou, nebo skupinové, kdy je supervidován celý koučovací tým.

4 ORGANIZACE SDRUŽUJÍCÍ KOUČE

Již jsme zmínili výše, že koučovaní není jako obor nikterak regulováno státními orgány. O kvalitu koučování se tak starají neziskové organizace sdružující kouče. Na světové úrovni působí Mezinárodní federace koučů a na Evropské úrovni European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Do roku 2018 u nás ještě působila Česká asociace koučů (ČAKO), nyní je však spojena s dříve zmiňovaným EMCC. Cílem těchto organizací je zabezpečovat kvalitu koučování. Toho dosahují akreditačními a vzdělávacími programy pro kouče.

4.1 International Coach Federation (ICF)

International Coach Federation (česky Mezinárodní federace koučů, dále ICF, (online, cit. 2019-01-16) je největší organizace sdružující profesionální kouče na světě. Má přes 26 000 členů a působí ve více než 128 zemích světa. V České republice působí od roku 2005. Její koučové koučují v oblastech profesního i osobního života a koučují podle jasně stanovených norem ICF, které jim definují, jak se mají v procesu koučování chovat, jak mají jednat a jaký mají mít k celému koučovacímu procesu přístup. Stanovují také základní etické normy svých koučů a jejich základní kompetence. ICF definuje vysoké standardy koučování a následně je udržuje a podporuje pomocí systému certifikací a vzdělávacích programů. ICF se také snaží o vytvoření globální sítě certifikovaných a profesionálních koučů.

Vizí ICF je, že se koučování stane nedílnou součástí lidské společnosti a členové ICF budou představovat nejvyšší kvalitu profesionálního koučinku. Smyslem jejich existence je podporovat, rozvíjet a hájit integritu koučinku. ICF buduje povědomí o koučinku pomocí svých reklamních a PR akcí. Podporuje rozvoj koučování prostřednictvím vzdělávacích programů, konferencí, a hlavně rozvojových aktivit na

regionální úrovni. ICF hájí pověst koučování pomocí všeobecně akceptovaného etického kodexu kouče a systému klíčových kompetencí profesionálního kouče. ICF je také autorem prvního akreditačního procesu pro kouče, pomocí kterého pomáhá klientům vybrat si vhodného kouče.

Akreditační systém ICF

ICF nabízí svým koučům tři akreditační úrovně. Ty se liší získanými tréninky a zkušenostmi daného kouče.

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

Tyto tituly lze získat pouze u ICF. ICF neposkytuje možnost udělovat tyto certifikace žádným dalším organizacím. Cílem certifikačního programu je stanovit základní minimální požadavky na profesionální kouče a zároveň na akreditované školy poskytující tréninky koučování. Tím zajišťují klientům minimální míru kvality koučů a tréninkových škol a neustále zvyšovat kvalitu koučování a ustanovit ho jako samostatnou uznávanou profesi. Certifikace pak koučům a tréninkovým školám uděluje značku kvality a odlišuje je na trhu práce. Aktuálně v ČR máme následující ICF akreditované vzdělávací programy:

- Accredited Coach Training Programs (ACTP)
- Approved Coach Specific Training Hours (ACSTH)
- Continuing Coach Education (CCE)

Seznam všech akreditačních programů a škol, které je provozují, lze nalézt na stránkách ICF. Dále tam lze nalézt podrobsnosti o požadavcích na kouče pro získání dané certifikační úrovně. Pouze pro představu – na první úroveň (ACC) je potřeba 100 hodin koučovací praxe z toho 75 hodin musí být od placených klientů, kdežto pro nejvyšší úroveň (MCC) je potřeba 2500 hodin praxe z toho 2250 u placených klientů.

4.2 European Mentoring and Coaching Council (EMCC)

European Mentoring and Coaching Council (online, cit. 2019-01-20) je nezisková, nezávislá a nestranná organizace sdružující všechny, jejichž cílem je neustálé zvyšování profesní kvality koučování a mentorování. Sdružuje kouče a mentory, poskytovatele služeb v oblastní koučování a mentorování, poskytovatele školení, výcviků a supervize v oblasti koučování a mentorování, teoretické odborníky z oblasti koučování a mentorování, studenty přidružených oborů (psychologie, andragogika, pedagogika, management) a všechny, kteří služeb koučování a mentorování využívají. EMCC pořádá pravidelná setkání, workshopy a konference, kde jsou prezentovány a probírány nejrůznější přístupy a metody koučování. Setkávají se zde jak poskytovatelé, tak uživatelé mentoringu a koučování a vyměňují si zde své poznatky z praxe. EMCC zajišťuje akreditaci koučů v rámci jejich akreditačního systému. Vizí EMCC je být nestrannou a nezávislou organizací, působit po celé Evropě a sdružovat všechny, jejichž cílem je zvyšovat profesní úroveň a rozsah koučinku a mentoringu.

EMCC akreditační systém

EMCC má vlastní akreditaci zvanou European Individual Accreditation (EIA). EIA je celoevropsky uznávané ocenění, které prokazuje, že daný kouč nebo mentor dosáhl příslušné úrovně dovedností a znalostí. Akreditace podobně jako u ICF pomáhá oboru koučování tím, že pomocí spolehlivých hodnotících systémů, založených na kompetenční matici EMCC, zajišťuje vysokou úroveň nároků na profesionální kouče. Stejně jako u ICF i u EMCC je akreditace známkou kvality kouče a poskytuje klientovi záruku znalostí, dovedností a profesionálního přístupu kouče.

EMCC nabízí čtyři úrovně EIA akreditací (online, cit. 2019-02-20):

- Foundation
- Practitioner
- Senior Practitioner
- Master Practitioner

Akreditované výcviky pro získání EIA akreditace u nás poskytují Systemický institut a Academy of coaching excelence.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PRŮZKUM – VLIV KOMPETENCÍ KOUČE NA EFEKTIVITU KOUČOVÁNÍ

Cíl průzkumu

Cílem našeho průzkumu je zjistit, zda a jakým způsobem kompetence kouče ovlivňují efektivitu procesu koučování. Zajímá nás, kdy a jakým způsobem kompetence do procesu vstupují. Které kompetence jsou pro naše respondenty nejzásadnější, proč tomu tak je a jak dané kompetence ovlivňují efektivitu. Dále zjišťujeme, jak jdou dané kompetence koučů rozvíjet a trénovat. Koučování má u nás neblahou pověst, zvláště pak kvůli tomu, že většina lidí má špatnou zkušenost s neprofesionálními a nekompetentními kouči. Cílem průzkumu je také zjistit, jakým způsobem lze vybrat profesionálního kouče. Jak při výběru poznat, zda je kouč kompetentní a na co si dát při věru pozor. Věříme, že tyto informace mohou pomoci potenciálním klientům vybrat kvalitního kouče, projít efektivním koučovacím procesem a místo velmi špatných zkušeností šířit pozitivní zkušenost a koučování by tak postupně mohlo nabývat lepší pověsti, kterou si podle nás zaslouží.

Výzkumný vzorek

Jako výzkumný vzorek jsme zvolili co nejširší spektrum koučů. Oslovili jsme z důvodu diverzifikace vzorku jak kouče, kteří jsou akreditovaní u některé z asociací sdružující kouče, tak kouče, kteří akreditace nemají. Zajímal nás rozdílný pohled na kompetence u koučů, kteří koučují pod etickým kodexem a zavazují se k určitým pravidlům práce a kompetenčním modelům daných asociací a koučů, kteří nejsou nijak svazováni žádnými pravidly. Z oslovených kandidátů se nám zpět nakonec ozvali převážně koučové působící v některé z asociací sdružující kouče, což potvrzuje fakt, že koučové z asociací sdružují kouče, mají o daný obor vyšší zájem a chtějí se podílet na aktivitách, které mohou koučování pomoci v jeho rozvoji.

Výzkumná metoda

Vzhledem k cíli průzkumu jsme se rozhodli pro kvalitativní přístup. Data jsme od respondentů získali pomocí strukturovaného rozhovoru. S kouči jsme se setkávali na jimi vybraném klidném místě. Nejčastěji to bylo místo jejich pracoviště nebo neutrální místo – například kavárna. Zvolili jsme tuto metodu, protože jsme chtěli, aby byli respondenti co nejvíc uvolnění a přirození a mohli jsme tak jít během rozhovoru do co největší hloubky. S některými kouči jsme vzhledem k jejich časovým možnostem udělali video rozhovor přes Skype. Vizuální kontakt byl pro nás při vedení rozhovoru naprosto zásadní, protože díky neverbální komunikace jsme byli schopni číst, zda již respondent s danou otázkou skončil, nebo pouze mlčí a přemýšlí apod. Rozhovor s jedním respondentem trval v průměru 40 minut. Koučové byli seznámeni s tím, že rozhovor je z důvodu zpracování dat nahráván, dostali informace k probíhajícímu průzkumu a vyjasnili jsme si s nimi podmínky jejich prezentace. Ujistili jsme také respondenty o tom, že dané informace použije pouze pro potřeby našeho průzkumu a po jeho dokončení veškeré nahrávky smažeme a nebudeme žádné informace bez jejich vědomí dále šířit.

Okruhy otázek

Rozhovor jsme rozdělili do tří základních okruhů.

První část sloužila ke sběru osobních dat, podle kterých jsme si mohli udělat lepší představu o tom, kdo je náš respondent. Ptali jsme se na základní demografické údaje, zkušenosti a vzdělání kouče. Zajímalo nás, zda respondenti působí jako externí nebo interní koučové. Ptali jsme se také na jejich motivaci koučovat a co jim koučování přináší.

Druhý okruh otázek se zaměřoval na kompetence a efektivitu koučování. Zajímalo nás, jak respondenti definují efektivní koučování a jak efektivitu měří. Zjišťovali jsme, které jsou stěžejní momenty v procesu koučování, které mají zásadní dopad na efektivitu procesu jako celku a které kompetence do daných momentů vstupují. Ptali jsme se respondentů na pět nejdůležitějších kompetence a jaký má podle nich dopad, když kouč tyto kompetence nemá.

Poslední oblast otázek byla zaměřená na doporučení pro potenciální klienty. Ptali jsme se, kdy nejdříve a jak podle respondentů lze poznat, zda je kouč kompetentní. Zajímalo nás, na co by si měl klient při výběru kouče dát pozor a jaký je ideální postup pro výběr profesionálního kouče.

Zpracování dat

V první fázi jsme rozhovory přepsali do psané podoby a ponechali jsme jen zásadní informace, které odpovídaly na naše otázky. Data jsme poté analyzovali pomocí metody otevřeného kódování. Otevřené kódování je podle Svaříčka (2007, s. 211) operace, s jejíž pomocí jsou veškeré údaje rozebrány, konceptualizování a posléze znovu uloženy novým způsobem. Text je rozdělen na jednotky. Těmto jednotkám výzkumní přidělí čísla a s těmito nově očíslovanými úseky pak dále pracuje. Pomocí této metody jsme rozdělali data do základních kategorií.

1. Obecná data
2. Kompetence a jejich vliv na efektivitu koučování (rozdělena na dalších 7 podkategorií)
3. Jak postupovat při výběru kouče (rozdělena na další 3 podkategorie)

5.1 Představení kandidátů

Našich kandidátů jsme se ptali na jejich vzdělání v rámci koučování a na jejich koučovací praxi. Zajímala nás také jejich motivace ke koučování, co jim přináší a proč je podle nich koučování efektivní rozvojovou metodou.

Respondentovi číslo 1 je 53 let. Má za sebou přes 100 hodin výcviku Solution focus coachingu. Není však akreditovaný u žádné z organizací sdružující kouče a ani nemá v plánu si akreditaci pořizovat. Koučuje už přes 20 let a za tu dobu odkoučoval již několik tisíc hodin a několik stovek klientů. Jeho koučovací styl by šel popsat, jak sám respondent říká, jako průsečík psychoanalytického koučování a koučování zaměřeného na výsledky. Jeho motivace je paušální pomoc lidem. Koučování mu dělá dobře, dělá to

rád. Naplňuje ho a dává mu smysl. Koučování považuje za velmi účinné. Není zatížené žádným duchovním ani psychologickým balastem. Koučování je podle něj velmi efektivní, protože umí racionalizovat emoce. Díky tomu je klient schopný se na velmi složité a komplexní situace dívat s klidnou hlavou. Koučování mu přináší uspokojení a únavu, jelikož je náročné být plně napojený a soustředěný na klienta. Kromě koučování také působí jako fotograf, nemocniční kaplan, terapeut a další.

Respondentce číslo 2 je 49 let. Za posledních 15 let má za sebou výcvik Coaching academy, NLP výcvik, systemický výcvik, výcvik existenciálního koučování a konstelačního koučování. Celkem má za sebou několik stovek hodin výcviků. Respondentka je akreditovaná v rámci EMCC na úrovni Practicioner. Celkem má odkoučováno přes 3000 hodin a stovky klientů. Během své praxe si vytvořila vlastní styl koučování postavený na kompetenční matici EMCC a k tomu ráda pracuje s vizualizací, tělem a pohybem. Respondentka koučuje, protože v koučování našla velkou vášeň. Ráda se učí a poznává nové věci. Koučování je podle ní velmi efektivní pouze tehdy, pokud se klient opravdu chce účastnit a podílet na procesu. Zároveň je koučování podle ní silné díky tomu, že je šité na míru a vytváří bezpečný prostor. Koučování jí přináší velkou dávku inspirace, radosti, smysluplnosti a samozřejmě také finance. Respondentka působí jako externí kouč a koučování není její jediná obživa. Vedle něj provádí další tréninkové a rozvojové metody.

Respondentce číslo 3 je 34 let. Má za sebou základní osmdesátihodinový koučovací kurz ve firmě Mindset Academy s.r.o., který je akreditovaný MŠMT. Akreditaci u některé z organizací sdružující kouče respondentka zatím nemá. Respondentka aktivně koučuje půl roku. Za tu dobu odkoučovala zhruba 100 hodin a má za sebou kolem 20 klientů. Aktuálně působí jako externí koučka a koučování má zatím jako vedlejší činnost k hlavnímu pracovnímu poměru. Respondentka nepreferuje žádný konkrétní koučovací přístup, ale preferuje eklektický styl koučování. Podle ní, pokud člověk koučuje jen pomocí jednoho stylu, tak nemůže být připraven na všechny klienty. Koučuje, protože chce pomoci klientům, aby se měli více rádi a našli si své místo ve světě. Koučování je podle ní efektivní, protože dává důraz na akci – akci mimo koučovací sezení. Koučování respondentce přináší jiný pohled na překážky. Díky koučování vnímá překážky jako něco, z čeho si může udělat výhodu.

Respondentka číslo 4 spadá do kategorie 50-60 let. Má koučovací výcvik ACE od Coaching systems, který trval 200 hodin. Akreditovaná zatím není, ale pracuje na akreditaci u EMCC. Odkoučováno má zhruba 300 hodin a asi 20 klientů. Preferuje eklektický model koučování. Koučuje, protože věří procesu koučování a tomu, že může koučování klienta posunout. Koučování je práce, která ji baví a naplňuje a zároveň neustále posouvá a rozvíjí. Síla koučování spočívá podle respondentky v tom, že si člověk na věci přijde sám a dochází tak k aha momentům. Při koučování podle ní dochází k přijetí odpovědnosti a uvědomění moci, díky které lze se svým životem něco dělat. Koučování jí přináší práci, osobní rozvoj a setkání s lidmi. Působí jako externí i interní koučka a kromě koučování se věnuje dalším rozvojovým metodám.

Respondentovi číslo 5 je 45 let. Vystudoval Institute of executive coaching and leadership v Austrálii. Jednalo se o dvouletý program zakončený certifikací. Krátce po dokončení programu získal respondent také akreditaci u ICF na úrovni ACC. Co nejdřív chce zažádat o další stupeň. Celkem respondent prošel 130 hodin výcviku, má odkoučováno přes 200 hodin a 30 klientů. Respondent využívá více stylů a modelů koučování podle potřeb klienta. Koučuje, protože chce být lidem nápomocný a sloužit. Věří, že koučování je nejlepší způsob, jak rozvíjet seniorní pracovníky. Největší síla koučování je podle něj v tom, že vytáhne z lidí to nejlepší, co v nich je. Koučování respondentovi přináší velkou radost, svobodu a sebepoznání.

Respondentovi číslo 6 je 45 let. Má za sebou 300 hodin výcviku a odkoučováno přes 5000 hodin a 500 klientů. Absolvoval výcvik Gestalt coachingu v Anglii a několik menších výcviků na GROW model a systemiku. Je akreditovaný u EMCC na úrovni Senior Practitioner. Preferuje eklektický přístup a kombinuje modely gestaltu, systemiky, existenciálního koučování a performance driven modelů. Koučuje, protože koučování považuje za velmi efektivní metodu rozvoje a růstu. Efektivita koučování je podle něj v tom, že je koučování individualizované. Koučování mu přináší intelektuální výzvu. S každým klientem je to nová výzva. Kouč podle něj musí klienta správně uchopit. Poznat jeho emoční vzorce, myšlenkové nastavení, kudy s ním půjde pracovat, kudy ne apod. To kouče nutí neustále pracovat na sobě a rozvíjet se, což je pro respondenta velký užitek. Respondent působí jako externí kouč a kromě koučování

provozuje další rozvojové metody a řídí firmu zabývající se rozvojem a vzděláváním koučů.

Respondent číslo 7 patří do skupiny 50-60 let. Prošel výcvikem neurolingvistického programování u Johna Seymoura a později na NLP university v Kalifornii. Má za sebou více než 1200 hodin výcviku, odkoučováno necelých 5000 hodin a celkem má za sebou lehce nad sto klientů. Pracuje s menším počtem klientů na dlouhodobých projektech. Je akreditovaný NLP master trainer. Jeho oblíbený styl je NLP koučování, ten však ještě obohacuje o techniky systemického koučování, koaktivního koučování, hypnózy a dalších v případě, že si to situace vyžaduje. Respondentova motivace koučovat je vnímání toho, že je to něco, co by měl dělat. Přináší mu velkou radost, když si koučovaný přijde na řešení problému, které do té doby neviděl a také když se po delší době sejde s člověkem, kterého koučoval, a ten mu řekne, že mu koučování velmi pomohlo a změnilo život. Největší síla koučování je podle respondenta v tom, že si koučovaný na řešení přijde sám, a tudíž je mu mnohem více otevřený. Respondent působí jako externí kouč a mimo koučování se věnuje dalším rozvojovým metodám. Koučování mu přináší potěšení z toho, že to, co dělá, dává smysl a někomu pomáhá. A také dodává, že je velmi příjemné, že si tím člověk vydělá na obživu.

Respondentce číslo 8 je 38 let. Má výcvik od Ericson College, výcvik Performance consultants a Inner game od Tima Gallweye plus svoje vlastní výcviky v rámci Kounčink centra. Celkem má za sebou více než 1000 hodin výcviku. Má druhou akreditaci u ICF – PCC. Za 14 let praxe odkoučovala přes 2000 hodin a několik stovek klientů. Pracuje jako externí kouč a kromě koučování se ještě věnuje vedení firmy. Ve své koučovací praxi preferuje přístup Inner game a nehodnotící přístup pozorování. Respondentka koučuje, protože jí to velmi baví, a protože je to v dnešní době jediná metoda, která propojuje výkon s osobní spokojeností ve všech oblastech klientova života. Efektivita koučování spočívá podle respondentky v dobře popsaném cíli, ke kterému by celé koučovací sezení mělo směřovat. Velký vliv na efektivitu této metody má také to, že koučování dává člověku prostor. Jedná se o rozhovor, ve kterém člověk není hodnocen. Koučování jako práce respondentce přináší potvrzení toho, že je to geniální metoda rozvoje. Pokud člověk dělá čisté koučování podle daných zásad a metod, lze mít jakéhokoli partnera z kterékoli oblasti a kteréhokoli věku a můžete mu

být plnohodnotným partnerem. Díky této rozmanitosti má možnost respondentka poznávat další odvětví, ve kterých se klienti pohybují. Koučování jako takové jí pomáhá dívat se na životní situace s klidem a nadhledem a hledat řešení pro zlepšení kvality života.

Respondentovi číslo 9 je 50 let. Má za sebou 500 hodin výcviku systemického koučování, který trval 3 roky a k tomu si do koučování bere znalosti z gestalt terapie a body terapie. Má nejvyšší akreditaci v rámci EMCC – Senior Practitioner. Odkoučováno má přes 3000 hodin a 1000 klientů. Působí jako externí kouč. Koučování je jeho vedlejší profese, jeho hlavní činností je řízení vzdělávací a konzultační firmy. Respondent používá vlastní koučovací model, který vychází z celostního přístupu. V základu vychází ze systemického modelu, který je však podle respondenta sám o sobě příliš racionální, a tak ho respondent ještě doplňuje a emoční stránku. Jeho motivací koučovat je nejen pocit užitečnosti, když vidí, jak koučování klientům pomáhá, ale taky radost z toho, že může být svědkem zázraků. Největší síla koučování je podle něj zaprvé v tom, že v člověku je skrytý potenciál, který se může rozvíjet. Zadruhé pak propojení dvou bytostí – kouče a koučovaného – mezi kterými dochází k synergii a rodí se něco nového. Koučování respondentovi přináší volnost a odpočinek.

Respondentce číslo 10 je mezi 40 a 50 lety. Má 2 výcviky u Systemickém institutu a celkem má za sebou skoro 200 hodin výcviků a akreditaci prvního stupně u EMCC. Ročně odkoučuje zhruba 250 hodin a 20 klientů. Respondentka preferuje koučování zaměřené na řešení. Ke koučování se respondentka dostala skrze lektorování. Časem zjistila, že dvoudenní školení nemají pro klienty až takový význam a hledala proto možnosti, jak pracovat s klientem na tom, co zrovna potřebuje a mít větší vliv na výsledek procesu. Hlavní síla koučování je založená na práci se zdroji klienta. Koučování pomáhá tyto zdroje rozvíjet a klientovi pomáhá hledat to, co je jemu vlastní, přičemž dochází k aha momentům, kdy se klient často ptá, jak to, že mu daná věc už dávno nedošla apod. Koučování respondentce přináší smysl, uspokojení, seberealizaci a pocit, že je tam, kde má být. Pracuje jako externí koučka a kromě koučování se věnuje ještě lektorování a školení.

Respondentovi číslo 11 je v rozmezí 50 a 60 let. Má univerzitní vzdělání Master of science in coaching and mentoring, je akreditovaný u EMCC na úrovní Senior

Practitioner a má za sebou několik desítek kurzů. Respondent pracuje jako dialogický kouč. Vede koučování s důrazem na vztah a celý dialog je veden v kontextu systemických konstelací. Celkem má odkoučováno přes 3000 hodin a něco přes 250 klientů. Respondent je od přírody zvídavý člověk a baví ho poslouchat a prozkoumávat lidské příběhy. To je i hlavním důvodem, proč koučuje. Koučování mu přináší nové pohledy na svět a osobní rozvoj. Největší síla koučování je podle něj odlišná podle toho, zda je středem našeho zájmu klient nebo systém, pro který kouč pracuje. Pokud je středem systém, pak je síla především v intervencích na úrovni systému. Respondent působí jako externí kouč a jeho primární obživou je vzdělávání dospělých lidí – adult learning. Koučování je pouze jednou z činností, kterou v rámci tohoto směru provádí.

Respondentce číslo 12 je 48 let. Má za sebou 3 výcviky. Jeden systemický a dva integrativní. Celkem má přes 300 hodin výcviku a je akreditovaná u EMCC na úrovni Foundation Practitioner. Má odkoučováno zhruba 1700 hodin a něco přes 100 klientů. Preferuje solution focused model koučování. V rámci koučování ji baví posouvat klienty k jejich cílům a snům. Koučování je podle respondentky silný nástroj, protože oba partneři mohou být v procesu aktivní a kouč pomáhá klientovi posouvat se v oblastech, které jsou pro něj žádoucí. Koučování klienty podle respondentky baví, protože vnímají, že jsou jeho součástí a mohou být aktivní. Koučování respondentce přináší profesní seberealizaci, finance a smysl života. Respondentka působí jako externí koučka a kromě koučování se věnuje dalším rozvojovým metodám.

Respondentovi číslo 13 je 38 let. Má roční stohodinový výcvik integrativního koučování v akademii Coaching excellence, výcvik systemického koučování a výcvik systemického koučování a supervize. Celkem za svých 17 let praxe odkoučoval zhruba 7000 klientů a 42000 hodin. Respondent je certifikovaný kouč, ale není akreditovaný, protože považuje akreditace spíše za mocenský nástroj, než že by měly přímý dopad na kvalitu kouče. Respondent pracuje jako integrativní kouč a využívá ty metody, které jsou zrovna potřeba. Sám ale dodává, že má blízko k systemice a v některých částech koučování k Rogersovskému přístupu. Koučuje, protože vnímá, že to lidem pomáhá, dává mu to smysl a vidí, že to funguje. Koučování podle něj funguje, pokud je dobrý kouč a klient na sobě chce pracovat. Pokud jsou tyto podmínky splněny, pak je koučování prostorem pro to si ujasnit myšlenky, které v sobě koučovaný má. Zachytit

je, zpracovat je a podívat se na ně z odstupu a z jiného pohledu. To mu umožňuje najít nová řešení různých situací. Koučování mu přináší dobrý pocit, protože koučovaný dochází k výsledkům a pohodlí, protože je to dobře placená práce. Díky koučování zažívá osobnostní rozvoj a také má pocit, že dělá něco užitečného. Pracuje jako externí kouč a kromě koučování se věnuje terapii a působí jako psychoterapeut, mediátor a supervizor.

Respondentovi číslo 14 je 44 let. Působí jako kouč a mentor a pracuje převážně s týmy a majiteli firem. Působí jako externí kouč a kromě koučování, které je jeho hlavní obživa, se věnuje ještě již zmíněnému mentorování a dalším činnostem. Má za sebou několik systemických tréninků a celkem prošel několika set hodinami tréninků a výcviků. Je akreditovaný u EMCC na úrovni Senior Practitioner. Odkoučováno má zhruba 2500 hodin a přes 150 klientů. Preferuje systemický přístup a v poslední době hodně pracuje s konstelacemi. Síla koučování je podle něj v tom, že klient hledá svoji cestu. A jelikož si je hledá sám, tak je na ní ve většině případů připravený a zvládne jí realizovat. Koučování respondentovi přináší zábavu, neustálou zpětnou vazbu, která ho vede k přemýšlení nad tím, co se děje v koučovacím rozhovoru ale hlavně v jeho hlavě.

5.2 Co je efektivní koučování a jak ho měřit?

Abychom mohli definovat, jak kompetence ovlivňují efektivitu procesu koučování, bylo potřeba nejprve definovat, co to efektivní koučování je, jaké má parametry a k čemu při něm dochází. Naši respondenti definují efektivní koučování následovně.

Koučování je podle respondenta číslo 1 efektivní, pokud klient pocítí změny vycházející zevnitř a pokud klient odchází radostnější a s pocitem větší svobody. Respondentka číslo 8 má podobný pohled a udává, že efektivní koučování je schůzka, ze které klient odchází uvědomělejší. Nemusí si na dané schůzce nutně svůj problém vyřešit, ale je důležité, aby došlo k uvolnění situace. Respondent číslo 5 zdůrazňuje, že efektivní koučování je takové, které dosáhne cíle, klientova cíle. S tím souhlasí i respondentka číslo 2, která říká, že efektivní koučování je zaměřeno na cíle a očekávání klienta a přináší koučovanému užitek. I respondentka číslo 12 zmiňuje důležitost cíle

pro efektivitu koučování. Respondent číslo 14 říká, že efektivní koučování je takové, kdy je následovaná zakázka klienta a takové, které je klientovi užitečné a pomáhá mu najít cestu. Respondent číslo 9 považuje za efektivní koučování takové, které klientovi přinese něco nového, splní stanovené cíle a klient i jeho okolí vnímají pokroky a zlepšení. Říká, že efektivní koučování je takové, které dosáhne daného cíle v přiměřeném čase a ve vhodné atmosféře. Respondentka číslo 10 tvrdí, že efektivní je takové koučování, které je pro klienta užitečné a má reálný dopad v jeho životě. Podle respondenta číslo 6 je efektivní koučování takové, kdy koučovaný usiluje o změnu a je jasně definovaná zakázka toho, co klient chce. Také je nezbytné mít jasně nastavené rámce odkud a kam se jde, jak bude fungovat vzájemná spolupráce a pokud má být koučování efektivní, tak také musí docházet k neustálé reflexi procesu. Respondentka číslo 3 chápe efektivní koučování jako takové, kdy klient zažije aha moment. Ten nemusí nutně proběhnout přímo na sezení, ale klidně i po něm. Nejdůležitější je tedy otevřít klienta. Podle respondentky číslo 4 je efektivní koučování takové koučování, kdy se kouči podaří navnímat klienta tak, že se mu podaří položit dobrou otázku, díky které klient dojde ke kýženému aha momentu a uvědomění. Velmi efektivní pak je, když se to kouči podaří udělat rychle. Respondent číslo 7 uvádí, že efektivní koučování je spolupráce mezi koučem a koučovaným, kdy kouč pomáhá koučovanému, aby použil svoje vnitřní zdroje pro daný problém, který pokládá za neřešitelný. Podle respondenta číslo 13 je efektivní koučování takové, které má jasně definovaný směr a cíl. Na konci pak klient rozhoduje o tom, zda byl cíl naplněn a zda mu koučování přineslo užitek. V zásadě by i kouč měl vědět, zda se postupovalo podle dohody a pokud nebyl cíl naplněn, jedná se o souhru více faktorů a není to nutně chyba kouče. Efektivní koučování je tedy takové, kdy dojde k naplnění kontraktu. Respondent navíc dodává, že by dokonce kouč neměl zacházet do oblastí, které s cílem kontraktu nesouvisí. Podle respondenta číslo 11 je velmi složité definovat, co je efektivní koučování, jelikož spousta efektů koučování se dostaví až po skončení procesu. Pro respondenta osobně je to však takové koučování, ve kterém dochází ke změnám vnímání. Ve chvíli, kdy člověk začne jinak přemýšlet, dochází totiž automaticky ke změnám v chování.

Respondentka číslo 3 efektivitu přímo neměří. Měřítkem efektivity pro ni je, když jsou klienti šťastní. A to se jí, jak sama udává, zatím daří. Respondentka číslo 4 také efektivitu vlastního koučování neměří a jako důvod udává, že k tomu nemá potřebné

nástroje. Respondentka číslo 8 efektivitu vlastního koučování měří pouze tak, že se jí za celou dobu své působnosti nestalo, že by koučovací rozhovor klientovi ublížil, nebo mu byl neužitečný. Respondent číslo 11 efektivitu svého koučování měří tak, že se zeptá, zda by klienti doporučili koučování svému známému na škále od jedné do desíti. Tuto metodu využívá i respondent číslo 14 v případě, kdy koučuje celé týmy. V případě individuálního koučování je pro něj nejvyšší měřítko efektivity takové, že se s ním klient chce opět sejít. Pomocí škály měří efektivitu i respondent číslo 9. Ten měří efektivitu koučování pomocí kruhové škály. Jedná se o subjektivní měření daných oblastí na škále od jedné do desíti. Druhým způsobem měření je měření mírou aha efektu. Respondentka číslo 10 také využívá škálového měření. Efektivitu respondentka měří podle míry naplnění cíle koučování. Buďto je cíl sám o sobě metrika, nebo používá pro měření škálu od jedné do desíti. Respondent číslo 12 měří efektivitu při posledním sezení jak s klientem, tak i se zadavatelem zakázky prostřednictvím jednoduché reflexe. Respondent číslo 5 naopak provádí měření po každém koučovacím sezením, kdy s klientem aktivně reflektuje průběh a efektivitu. Během každého sezení se ujišťuje, zda je sezení pro klienta užitečné a odvíjí se správným směrem. Respondentka číslo 2 měří efektivitu koučování jak písemnou, tak ústní zpětnou vazbu. Každé třetí setkání dělá ústní reflexi toho, zda se koučování odvíjí správným směrem a při ukončování spolupráce s klientem dělá větší písemnou reflexi celého procesu. V rámci firem žádá zpětnou vazbu od HR oddělení či dělá rozhovory s lidmi, kteří přichází do styku s koučovaným. I respondent číslo 6 potvrzuje, že měření efektivity je často napojené na interní proces u klienta (v případě, že je zadavatel firma). Pak může například probíhat 360 stupňová zpětná vazba. Někdy jsou sepsané základní cíle, ve kterých se popisuje behaviorální ukazatel toho, co by člověk chtěl dělat jinak. Po skončení procesu se posun na škále zhodnotí. Respondent číslo 7 také zmiňuje, že měření efektivity často provozuje zadavatel zakázky v případě firemního koučování. V případě, kdy si koučovaný platí kouče sám, provádí s klientem pravidelné reflexe efektivity koučování, aby to byly efektivně využité peníze. Respondent číslo 13 už efektivitu svého koučování neměří, ale prochází pravidelně supervizí a provádí reflexi své práce. Dříve používal klasické hodnocení na škále od jedné do desíti, ale už od něj upustil, protože je velmi nepřesné. Kouč může totiž klienta snadno zmanipulovat k určitému hodnocení a někdy

dokonce klient sám, jelikož si za koučování platí velké peníze, má poté potřebu mít pocit, že koučování k něčemu bylo a dává si proto lepší hodnocení.

Shrnutí: Efektivita koučování je podle respondentů velmi subjektivní a těžce měřitelná. Nejčastěji koučové k měření efektivity využívají škálování na stupnici od jedné do desíti, pravidelné reflexe užitečnosti a efektivity během procesu koučování nebo závěrečný rozhovor na konci koučovacího procesu. V případě, kdy je zadavatelem firma, tak většinou provádí měření sama, protože si potřebuje ověřit a změřit návratnost investice do koučování. U otázky: „Co je to efektivní koučování“ se většina respondentů shoduje na tom, že efektivní koučování je takové, které má jasně definovaný kontrakt a cíl koučování a tento cíl je následně naplněn. Pro efektivní koučování je podle respondentů také důležité, aby byl koučovaný schopen využít nové pohledy a poznatky v praxi.

5.3 Stěžejní momenty v procesu koučování

Víme už, co je podle respondentů efektivní koučování, jak by mělo vypadat a jakými způsoby se dá měřit. Další otázka, kterou jsme se zabývali, je: „Jaké jsou nejstěžejnější momenty v procesu koučování, které mají největší dopad na efektivitu procesu jako celku?“

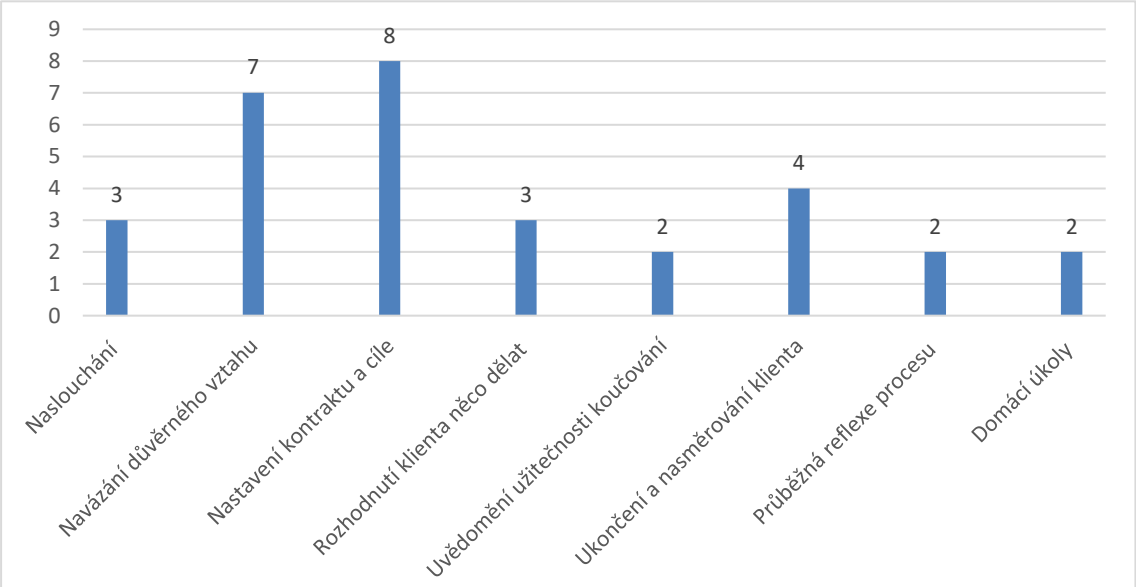
Pro respondenta číslo 1 jsou naprosto zásadní momenty vědomého napojení a naslouchání klientovi a správné pochopení jeho situace. Pro respondentku číslo 2 je naprosto zásadní okamžik, kdy ani jedna strana neví, kudy jít dál. V tu chvíli se tvoří něco nového a dochází k aha momentům. Naprosto zásadní je podle ní také okamžik vytvoření kontraktu a nastavení spolupráce a posledním momentem je podle ní závěrečná evaluace koučování. První zásadní moment podle respondentky číslo 3 nastává během první schůzky, kde je nezbytné navázání důvěry mezi klientem a koučem a víra klienta, že je možné, aby proběhla změna. Druhým zásadním momentem je nechat klienta jít, aby přezval zodpovědnost za své další počínání. Podle respondentky je důležité, aby si klient po 8-10 sezeních dal pauzu. Je zásadní, aby se klient učil samostatnosti. Respondentka číslo 4 považuje za naprosto zásadní moment

navázání vzájemného důvěrného vztahu. Poté je velmi důležité období mezi prvním a druhým setkáním. V tu dobu dochází k rozhodnutí klienta, že opravdu bude s koučem něco dělat. A třetí zásadní moment podle ní je uvědomění klienta, že mu koučování něco přináší. Podle respondenta číslo 5 jsou naprosto zásadní dva momenty. Prvním je uzavření dohody a nastavení podmínek koučování. A druhým je navázání vzájemného důvěrného vztahu. Podle respondenta číslo 6 je naprosto zásadní moment definice kontraktu. Potom je podle něj zásadní moment vnímání kontextu toho, co může koučování změnit. Momenty průběžné reflexe a závěrečné vypuštění nasměrování klienta. Respondent číslo 7 opět uvádí jako zásadní moment definice zakázky. Zakázka by měla být nastavena tak, aby byl spokojený jak koučovaný, tak sponzor koučování. Velmi důležitý je podle něj také moment reflexe hodnoty po každé schůzce a nakonec moment zadávání a plnění domácích úkolů koučovaného. Pro respondentku číslo 8 je naprosto zásadní moment vytvoření vzájemného vztahu. Potom moment stanovení cíle pro každou danou schůzku a moment aktivního naslouchání a následného pokládání vhodných otázek, kdy klient přichází k aha momentům. Respondent číslo 9 uvádí jako naprosto zásadní okamžik navázání důvěrného vztahu s klientem. Jasnou formulaci cíle a výstupu koučování. Aha moment, kdy dochází ke změně klientova pohledu na věc. Posledním stěžejním momentem je podle respondenta plnění domácích úkolů a přijmutí odpovědnosti za jejich splnění. Podle respondentky číslo 10 je naprosto zásadní moment nastavení cíle zakázky a následné momenty sebereflexe kouče, kdy si kouč ověřuje, zda se zakázka stále pohybuje směrem k cíli objednávky. Respondent číslo 11 zmiňuje jako nejdůležitější momenty rozhodnutí klienta, že se chce nechat koučovat, první dojem a vybudování raportu a vzájemného důvěrného vztahu mezi koučem a koučovaným. Tzv. kritické momenty v koučování, což jsou podle respondenta takové momenty, kdy klient přichází na věci, které nechce vidět ani slyšet. Posledním momentem je podle něj ukončení koučování a následné další nasměrování klienta. Pro respondentku číslo 12 jsou naprosto zásadní tyto momenty: nastavení kontraktu a flexibilita její změny. Klíčový aha moment, kdy je kouč zodpovědný za jeho zachycení, další využití a vypuštění klienta do světa a předání odpovědnosti. Naprosto nejzásadnější je podle respondenta číslo 13 okamžik rozhodnutí klienta na sobě pracovat. Velmi zásadní je podle něj také vytvoření vzájemného vztahu důvěry a bezpečí, uvědomění klienta, se kterým koučem chce spolupracovat, motivace a rozhodnutí klienta, že do koučování

chce opravdu jít a zaměření na řešení, tedy okamžik soustředění se na hledání řešení místo neustálého utvrzování se v problému. Respondent číslo 14 považuje za stěžení momenty jasné vyjasnění zakázky a napojení se na klienta.

V této otázce se koučové často rozcházeli a dostali jsme velké množství různých pohledů na věc. Každý kouč na základě svých zkušeností, seniority, výcviku, koučovacího přístupu a dalších faktorů považoval za prioritní jiné momenty. Přesto však se některé odpovědi opakovaly velmi často a můžeme je tedy považovat za základní a stěžejní momenty.

Graf 1: Významné momenty v procesu koučování



Zdroj: Autor, 2019

Na obrázku uvádíme všechny momenty, které byly respondenty uvedeny alespoň dvakrát. Nejčastěji uváděné momenty, které uvedla skoro polovina respondentů, jsou navázání důvěrného vztahu mezi koučem a koučovaným a nastavení kontraktu a cíle. Třetina respondentů pak považuje za naprosto zásadní moment ukončení koučování a další nasměrování koučovaného.

5.4 Kompetence kouče vstupující do stěžejních momentů

Poté, co jsme zjistili, které jsou podle našich respondentů nejzásadnější momenty v procesu koučování, jsme se našich respondentů ptali na to, které kompetence koučů podle nich do těchto momentů vstupují a jakým způsobem je ovlivňují. Momenty jsme seřadili od těch, které jsou podle respondentů nejpodstatnější.

Nastavení kontraktu a cíle koučování

Se špatným kontraktem může podle respondenta číslo 5 koučování sice chvíli fungovat, ale při prvních neshodách nastanou problémy. Naprosto zásadní je tedy podle něj kompetence kontraktování a aktivního naslouchání. Díky nim je kouč schopen kvalitně nastavit zakázku. Pro respondentku číslo 8 je naopak naprosto zásadní navázání důvěrného vztahu a navázání osobní chemie, potom také kontraktování samotné, u kterého je hlavně potřeba vidět do budoucnosti a umět vnímat věci v kontextu. Podle respondentky číslo 10 je důležitá znalost procesu. Je potřeba znát, co koučování dělá koučováním. Kouč by měl umět rozlišit mezi žádostí, podnětem, objednávkou apod. Měl by umět klást konstruktivní otázky a aktivně naslouchat. I respondent číslo 7 zmiňuje naslouchání jako důležitou kompetenci pro kvalitní nastavení kontraktu a hlavně pro správnou definici cílů a jasných kritérií jejich splnění. Pro respondenta číslo 6 je naprosto zásadní kompetence sebepoznání. Pokud kouč neví, co do koučování přináší, tak může nechtěně do procesu promítnout nějaký svůj problém a koučování tak ovlivnit. Určitě sem podle respondenta také vstupuje kompetence kontraktování a kompetence vnímaní etického rozměru koučování. Podle respondentky číslo 2 je nejdůležitější kompetence kontraktování. Podle respondenta číslo 9 je zásadní efektivní dotazování, tah na branku a kreativita, aby se kouč uměl ptát z různých úhlů pohledu. Respondent číslo 14 považuje za klíčovou kompetenci schopnost kouče rozlišovat mezi kontrolou a pomocí. Tedy nepřinášet do procesu svoje věci a plně důvěřovat klientovi, že si najde svoje řešení. Je také potřeba si jasně vyjasnit, jaký je cíl zakázky a k čemu se chceme dostat.

Navázání důvěrného vztahu mezi koučem a koučovaným

Bez důvěrného vztahu podle respondenta číslo 2 nevznikne dynamika mezi koučem a koučovaným. Klient se uzavře a koučování neproběhne. Pro respondenta číslo 11 jsou v tomto ohledu zásadní psychologické části kontraktování a schopnost navázat vztah. Podle respondentky číslo 8 je vytváření vztahu s klientem kompetence sama o sobě. K tomu podle ní ještě určitě patří aktivní naslouchání, dodržování etického kodexu i pracovních standardů, kompetence vytvoření a nastavení zakázky a spolupráce. Naprosto zásadní je také nehodnotící přístup. Podle respondentky číslo 3 je pro tento okamžik naprosto nezbytná kompetence naslouchání a empatie. Díky nim je kouč schopen klást vhodné otázky. Pro respondenta číslo 9 je pro navázání důvěrného vztahu zásadní komunikativnost, důvěryhodnost, zájem o lidi a láska k lidem. Podle respondentky číslo 4 je naprosto zásadní kompetence navázání vztahu. Profesionál podle ní umí navázat vztah s větší škálou lidí. Také je důležité umět skutečně naslouchat a nevnášet do procesu svoje věci a problémy. Dokázat dávat takovou zpětnou vazbu, aby byla rozvojová. Respondent číslo 13 dodává, že každý vytváří vztahy jinak. Je tedy důležité, aby se kouč uměl naladit na klienta a poznat, co potřebuje. Autentičnost kouče je také naprosto zásadní. Určitě by kouč měl umět nemít pravdu a nepodsouvat klientovi své domněnky. Schopnost být pevný a být klientovi oporou. Je nezbytné, aby měl klient jistotu, že když se otevře, tak to kouč unese.

Ukončení procesu a nasměrování klienta

Podle respondenta číslo 6 je zásadní kompetence silných otázek, které posílí uvědomění klienta a orientují ho k akci. Pro respondenta číslo 11 je to pak schopnost vést dialog a znalosti základů psychologie a psychodynamiky. Pro respondentku číslo 12 je důležitá orientace na výstup a na výsledek, aby se neskončilo ve vzduchoprázdnu a dalo se tomu nakonec nějaký tvar. Dále je potřeba umět klienta zplnomocnit a vyslat do světa. Pro respondentku číslo 3 je zásadní schopnost potlačit svoje ego. Když má kouč klienta, jemuž zjevně pomáhá, je obtížné nechat takového klienta jít, protože je kouči příjemné být s takovým klientem a vnímat tak svůj užitek.

Vědomé naslouchání klientovi

Aby kouč zvládl tento důležitý moment, musí podle respondentky číslo 8 ovládat takzvaný balík efektivní komunikace. Do toho patří aktivní naslouchání, efektivní dotazování, přímá komunikace a určitě sem ještě patří podpora učení, dosahování výsledků, rozvoj sebeuvědomění, navrhování akcí, plánování a řízení rozvoje a odpovědnosti. Podle respondenta číslo 14 je nejzásadnější kompetence naslouchání. Pro to je důležité, aby kouč uměl reflektovat svoje příběhy, které do koučování vstupují a nesmí jim dovolit, aby zasahovaly do procesu.

Rozhodnutí klienta na sobě pracovat

Z pohledu systemiky vstupuje do systému kouč podle respondenta číslo 11 prací na sobě. Z toho důvodu je potřeba supervize a neustálé rozvíjení vlastní praxe. Podle respondenta číslo 13 do tohoto momentu kompetence kouče nevstupují. Pokud by k rozhodnutí, že na sobě chce koučovaný pracovat, došlo až během procesu koučování, tak jsou podle respondentky číslo 4 naprosto zásadní kompetence vytvoření prostoru důvěry a vnitřní jistota kouče.

Průběžná reflexe koučovacího procesu

V tomto momentu je podle respondenta číslo 7 podstatné se umět ptát koučovaného, co mu to přineslo a odlišovat akademické uvažování od plánování konkrétních kroků. Podle respondentky číslo 10 je zde důležitá kompetence reflektování, kladení vhodných otázek a analyzování.

Domácí úkoly

Podle respondenta číslo 7 je důležitá schopnost vcítit se do kůže koučovaného a odlišit nesmysly od reálných kroků. Je nezbytné, aby koučovaný jasně definoval, jak nové poznatky z koučování reálně vyžije ve své praxi. Pro respondenta číslo 9 je v tomto směru důležitá důslednost a laskavost, protože někdy se stane, že klient neudělal, co slíbil a kouč by se měl primárně zajímat o to, co je nového a ne bazírovat na tom, zda klient splnil úkol.

Nastavení cílů na každé sezení

Sem podle respondentky číslo 8 určitě patří definice dohody kontraktu. Podpora klienta při stanovování cíle, aktivní naslouchání a následné ověření toho, že stanovený cíl kouč chápe správně.

Aha moment a změna klientova pohledu

Podle respondenta číslo 9 je důležitá odvaha, znalost a schopnost využívat více zážitkových metod. Respondentka číslo 12 dodává důležitost schopnosti dovést člověka k aha momentu a otevřít ho jemu. Je proto důležitá zvědavost, odvaha, a všímavost, aby kouč daný moment zachytil.

Dále zmiňujeme některé další momenty, které uvedl vždy pouze jeden respondent. Často jsou tyto momenty podobné již dříve zmiňovaným momentům, ale respondent do nich vnesl zásadní prvek, který je tak odlišil od ostatních. Vzhledem k subjektivitě vnímání všech koučů bylo náročné momenty roztřídit.

Okamžik, kdy ani kouč ani koučovaný neví, jak dál

Zde je podle respondentky číslo 2 zásadní sebeporozumění, kontraktování, kompetence vztahu, kdy je potřeba vytvoření vzájemné blízkosti, kompetence vyhodnocování, u které je podstatné si s klientem po schůzce sednout a říct si, že jsme zažili moment nevěděné a co to pro nás znamená. Další podstatné kompetence jsou vytvoření důvěry a blízkosti.

Kritické momenty, během kterých dochází k uvědomění klienta

V těchto momentech podle respondenta číslo 11 klient přichází na věci, které by radši ani neviděl, ani neslyšel. Je proto důležité, aby kouč zvládal psychologické části kontraktování a schopnost navázat vztah a bezpečí.

Klientovo uvědomění užitečnosti koučování

Podle respondenty číslo 4 je zde naprosto zásadní kompetence práce s modely a různými technikami, díky nimž si může klient uvědomovat užitečnost koučování.

Vnímání kontextu toho, co může koučování změnit

Podle respondenta číslo 6 je zde důležitá kompetence všímavosti kouče, schopnost se ptát, schopnost analytického myšlení, kompetence vnímání tady a teď a umění zhodnotit, jak na kouče situace působí, co se ve skutečnosti děje a proč se to děje.

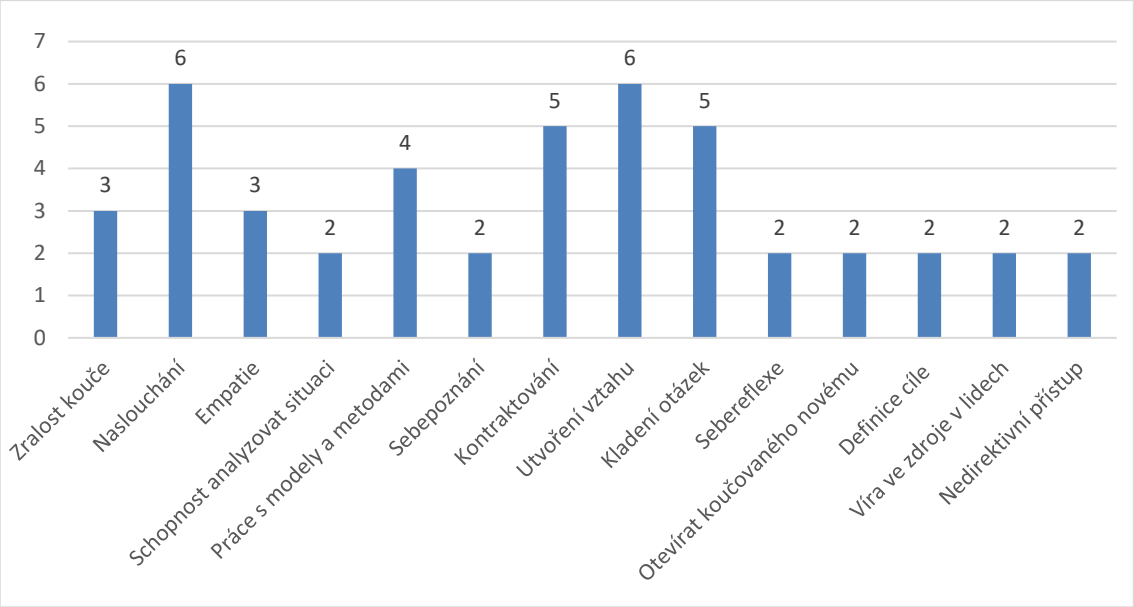
Shrnutí:

Sledujeme, že respondenti často zmiňovali důležitost kompetence navázání vztahu v momentu nastavení kontraktu a naopak zmiňovali kompetenci kontraktování jako důležitou pro navození důvěrného vztahu. Vnímáme proto velmi blízký vztah těchto dvou momentů a není tedy nejspíš náhoda, že jsou tyto dva momenty respondenty nejčastěji zmiňované. Několikrát se také stalo, že různí koučové popsali dva rozdílné momenty takřka stejně. Je tedy možné, že vzhledem k volnosti odpovědí došlo k drobnému zkreslení dat. A pokud by respondenti dostali na výběr omezený počet klíčových momentů, vybrali by stejný název pro vyjádření momentu, který měli na mysli.

5.5 Hlavní kompetence koučů

Ptali jsme se našich respondentů na to, kterých pět kompetencí je podle nich nejdůležitějších. Záměrně jsme nedefinovali seznam kompetencí, ze kterého by respondenti vycházeli, ani jsme se nedrželi klasické ICF ani EMCC kompetenční matice. Snažili jsme se docílit toho, aby koučové pouze neopakovali naučený seznam kompetencí, ale aby šli do hloubky a řekli nám, které kompetence jsou dle jejich zkušeností nejzásadnější. Jelikož jsme si vybrali tuto metodu, dostali jsme velké množství nejrůznějších kompetencí. Mohli jsme sledovat, jak jsou pro některé kouče důležitější různé kompetence, nejčastěji podle jejich přístupu koučování, absolvovaných výcviků a délky praxe. Seniornější koučové například častěji zmiňovali více osobnostních kompetencí.

Graf 2: Nejčastěji zmiňované kompetence



Zdroj: Autor, 2019

Na obrázku jsou opět vyobrazeny kompetence, které byly zmíněny alespoň dvakrát. Nejzásadnější kompetence jsou podle respondentů schopnost naslouchat a utvářet vztahy. Tyto kompetence zmínila skoro polovina našich respondentů. Další dvě nejvýznamnější kompetence, které byly zmíněny pěti respondenty, jsou kladení otázek a kontraktování, neboli dovednost domluvit a nastavit zakázku. Čtyřikrát byla zmíněna kompetence práce s modely a metodami. Třikrát byla zmíněna kompetence zralosti kouče a empatie. Níže vypisujeme kompetence, které byly respondenty zmíněny pouze jednou. Celkem respondenti zmínili 40 různých kompetencí. Často jsou si kompetence velmi podobné. Podobně jako u důležitých momentů v procesu koučování, i zde měla volnost odpovědí, kterou respondenti měli, za následek vysoký počet odpovědí, které jsou si velmi podobné, ale díky různým zkušenostem a rozdílnému vnímání, je respondenti popisují jinak.

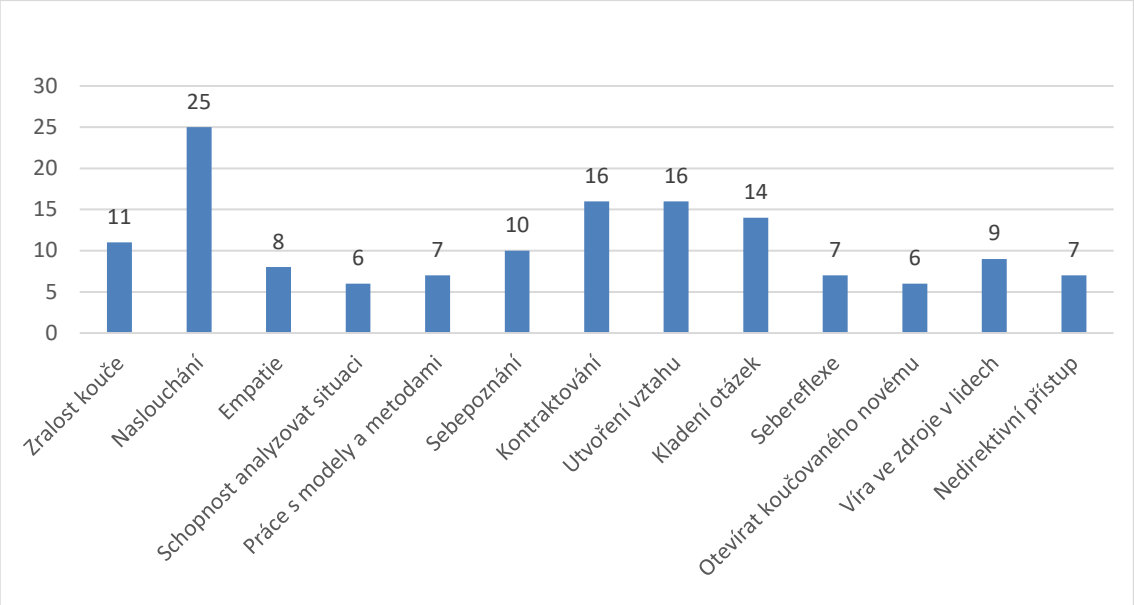
Kompetence, které byly zmíněny pouze jednou:

- komunikace
- evaluace koučování
- potlačení vlastního ega

- schopnost dávat nehodnotící zpětnou vazbu
- vedení klienta k odpovědnosti
- práce s úsudkem
- vedení dialogu
- psychohygiena
- schopnost přesvědčit klienta, že domácí úkoly jsou důležité
- etika
- nehodnotící přístup
- řízení procesu koučování
- znalost zážitkových metod
- seberozvoj
- schopnost intervence
- orientace na cíl
- zaměření na řešení
- vnímavost kouče
- orientace na klienta
- láska v lidi
- autenticita
- zkušenost kouče
- bytí v přítomnosti

Ptali jsme se respondentů na pět nejdůležitějších kompetencí a požádali jsme je, aby kompetence seřadili podle důležitosti. Na obrázku jsou zobrazeny všechny kompetence, které mají alespoň šest bodů. Toto číslo jsme zvolili, protože aby kompetence mohla mít šest bodů, musí být respondenty zmíněna alespoň dvakrát. Za první místo od respondenta dostává kompetence pět bodů, za páté místo bod jeden.

Graf 3: Nejvýznamnější kompetence



Zdroj: Autor, 2019

Na obrázku je vidět, že naprosto nejzásadnější kompetencí je pro naše respondenty naslouchání. Na prvním místě ji uvedli tři z šesti respondentů, kteří ji zmínili. Významnou roli také hraje kompetence kontraktování, utváření vztahu a kladení otázek. Ostatní kompetence mají podobný počet bodů. Výsledky jsou tedy podobné jako v první části. Nejčastěji zmiňované kompetence tedy měly u respondentů zároveň velmi podobné hodnotové umístění, s výjimkou naslouchání, které předčí všechny ostatní kompetence.

Proč jsou naslouchání a další kompetence důležité? Jaký bude mít dopad, když kouč některé z uvedených kompetencí nebude mít? Těmto otázkám se budeme věnovat v další kapitole.

5.6 Dopad nepřítomnosti kompetencí

V předchozí kapitole jsme zjistili, které kompetence jsou podle koučů nejvýznamnější. Kompetence jsme rozřadili podle četnosti zmínění a poté podle jejich váhy, kterou jim respondenti dali. V této kapitole budeme zjišťovat, jaký bude mít

dopad, když budou kouči chybět některé zásadní kompetence. Opět budeme prvně rozebírat kompetence, které mají podle našich respondentů nejvyšší váhu.

Naslouchání

Když kouč podle respondentky číslo 10 nebude naslouchat, tak se může stát, že kouč zavede koučování úplně mimo rámec, a tím pádem neponese klientovi užitek. Kouč nebude schopen klást vhodné otázky a koučování nemůže fungovat. Pokud kouč nebude naslouchat, tak podle respondenta číslo 7 uvěří všemu, co klient říká, i když to bude pouze kouřová clona a nebude to skutečné. Pak se budou jedině plácat na místě a koučování nebude efektivní. Respondent číslo 4 říká, že pokud nebude kouč aktivně naslouchat, rychle ztratí klientovu důvěru a tím pádem se klient neotevře a koučování bude neefektivní. Podle respondentky číslo 4 bez naslouchání nedojde k tomu, k čemu by dojít mělo a koučování tak nebude mít efekt. Navíc si pak klienti řeknou, že koučování je k ničemu. Pokud kouč neumí naslouchat, tak podle respondentky číslo 3 například bude mít očekávání a bude používat dopředu připravené materiály, ačkoliv třeba vůbec nebudou souviset s tím, co chce klient aktuálně řešit. Respondent číslo 2 dodává, že pokud kouč nebude naslouchat, bude pouze mentorem a už se nebude jednat o koučování.

Kontraktování

Pokud kouč nebude umět kontraktovat, bude podle respondentky číslo 12 koučování rozplizlé, nepodchycené a neefektivní. Bez kontraktování to podle respondentky číslo 2 nebude profesionální koučování. Bude chybět jasný směr, začátek i konec. Respondentka číslo 4 vtipně dodává, že pokud kouč nebude umět kontraktovat, tak to bude chudý kouč. Respondent číslo 5 upozorňuje, že se špatným kontraktem může koučování chvíli fungovat, ale varuje, že při prvních neshodách mohou nastat velké problémy. Pro respondenta číslo 6 bude koučování bez kvalitního kontraktu hezké popovídání, ale nebude jasně dané, co je očekávaným výsledkem. Bude těžké zhodnotit přínos a efektivitu takového koučování.

Vytvoření vztahu

Podle respondentky číslo 12 kouč musí umět vytvořit s koučovaným důvěrný vztah. Pokud tak neučiní, koučovaný nebude mít ke kouči důvěru a koučování vůbec neproběhne. Když podle respondentky číslo 10 kouč nevytvoří s klientem vztah, tak se klient neotevře, koučování se nikdy nedostane do hloubky a nepřinese užitek. Respondentka sama uvádí, že ráda využívá některé techniky. Například techniku dvou židlí, kdy si klient povídá sám se sebou. Pokud se klient nebude cítit bezpečně, tak na takovou metodu nikdy nepřistoupí. Klient nesmí mít pocit, že ho kouč jakkoli soudí nebo hodnotí. Bez důvěrného vztahu podle respondenta číslo 5 nevznikne dynamika mezi koučem a koučovaným. Klient se uzavře a koučování neproběhne. Bez důvěrného vztahu může koučování na oko fungovat, ale ve skutečnosti klient nebude schopen jít do hloubky a nebude to opravdové koučování. Podle respondenty číslo 4 koučování bez vztahu dokonce vůbec nevznikne.

Kladení otázek

Pokud nebude kouč klást vhodné otázky, může mít podle respondentky číslo 10 klient pocit, že je manipulovaný a v tu chvíli se může přestat být ochotný jakkoli dál spolupracovat. Podle respondenta číslo 9 se koučování nedostane do hloubky a zůstane na povrchu. Pokud nebude kouč klást silné otázky, které vedou k vyššímu uvědomění a vyšší odpovědnosti, tak podle respondentky číslo 8 klient může odcházet s pocitem, že otázky byly úplně mimo a nepřinesly mu žádný užitek. To, zda jsou otázky efektivní a užitečné, může kouč podle snadno poznat podle toho, že při jejich položení klient začne skutečně přemýšlet. Kvalita otázky určuje podle respondentky číslo 3 kvalitu odpovědi. Nekvalitní odpovědi podle ní nepřinesou klientovi žádný užitek. Pokud kouč nebude klást vhodné otázky, tak podle respondentky číslo 2 nebude rozvíjet klientovy nové úhly pohledu a pak to nebude koučování, ale spíš mentorování nebo jiná rozvojová metoda.

Zralost kouče

Pokud nebude kouč zralý, nebude se klient podle respondentky číslo 12 cítit bezpečně. Kouč si může jet svoji agendu bez účasti koučovaného a koučování se nikam nedostane. Pokud kouč nedokáže rozeznávat, co je jeho a co je klientovo, tak může

podle respondenta číslo 11 využívat klienta k řešení svých vlastních problémů. Kouč může mít často tzv. spasitelský syndrom a může až agresivně tlačit klienta do určitých řešení, která kouč považuje za správná. Zralost je pro respondenta číslo 1 naprosto klíčová. Kouč podle něj, pokud není vyzrálý, některá témata nemůže zvládnout. Může koučovat technikálie, ale nemůže s klienty řešit existenciální problémy.

Sebepoznání

Bez sebepoznání nemůže podle respondenta číslo 5 koučování fungovat. Když klient nahodí něco, s čím kouč není srovnaný, tak ho to úplně rozhodí a je konec. I podle respondentky číslo 2 nejde bez sebepoznání koučovat. Kouč totiž bude do koučování vnášet svoje problémy i otázky a nebude se zaměřovat na klienta.

Víra ve zdroje v lidech

Bez této kompetence bude mít kouč podle koučovaného číslo 14 tendenci radit a bude mít pocit, že on je expertem. Bude klienta tlačit do svých řešení. Klient v tu chvíli přestane vynakládat energii a nikam se nedostane. Stejně tak podle respondenta číslo 9, pokud bude chybět kompetence víry ve zdroje klienta, tak bude kouč řešit věci za klienta a nebude mu věřit. Už to nebude skutečné koučování.

Empatie

S chybějící empatií může podle respondentky číslo 10 kouč na klienta snadno působit tvrdě. Když kouč nebude empatický, tak se nemusí vytvořit prostředí důvěry a bezpečí. Je nezbytné, aby se klient cítil bezpečně a dovolil si projevovat všechny své emoce. Pokud nebude kouč empatický, tak nedojde k propojení kouče a klienta a koučování tedy neponese výsledky, dodává respondentka číslo 3. Podle respondenta číslo 1 bez empatie koučování nepůjde do hloubky a bude značně vyčerpávající. Dodává, že je důležité, aby kouč vnímal, ale byl emočně odpojený.

Práce s modely a metodami

Pokud kouč nedovede využívat vhodné metody, bude koučování podle respondenta číslo 10 pouze prázdné povídání a nedojde k posunu. Podle respondenta číslo 13 se nemusí stát nic, pokud bude kouč dobře využívat jeden přístup, který se

naučil. Integrativnost je pouze bonus a umožnuje, aby koučování proběhlo rychleji a efektivněji. Respondentka číslo 4 udává, že pokud kouč nebude umět využívat modely a metody koučování, tak klesne efektivita koučování.

Sebereflexe

Podle respondenta číslo 13 by kouč s malou sebereflexí vůbec neměl koučovat. Kouč otevírá klientovi vnitřní rány. Je to podobné, jako když operatér na sále otevře ránu. Dobrý operatér ví, co má vyndat, ustřihnout, zašít a na konci by mělo být vše v pořádku a mělo by to fungovat. U špatného kouče hrozí, že do procesu bude přidávat různé techniky, o kterých slyšel, nebo které si chce zrovna vyzkoušet, a na konci odejde klient s nezašitou ránou. Toto se může stát, pokud kouč nemá dostatečnou sebereflexi. Nejedná se o nic, co by mu museli říkat lidé v okolí, tohle by měl vidět sám. Pokud kouč nebude schopný sebereflexe, tak se podle respondenta číslo 6 jeho kompetence ani koučování nebudou nikam posouvat, kouč se může začít chovat šablonovitě a spíše začne využívat technik a metod koučování než síly přítomného okamžiku.

Nedirektivní přístup

Pokud kouči bude chybět nedirektivní přístup, tak z koučování bude podle respondenta číslo 9 mentoring. Podle respondentky číslo 10 může dojít k tomu, že začne kouč klientovi radit a řešit tak situaci za něj a bude v klientovi vytvářet závislost na kouči, což v rozporu se základním principem koučování, jímž je vedení klienta k odpovědnosti a samostatnosti.

Schopnost analyzovat situaci

Pokud toto kouč nebude umět, tak si podle respondenta číslo 7 nezíská důvěru klienta, protože klient nebude mít jistotu, že mu kouč rozumí. Když kouč neporozumí situaci, nedokáže udat další směr koučování a pomoci tak klientovi vyřešit problém či mu dát další nasměrování.

Schopnost otevírat koučovaného novému

Pokud kouč nedovede otevřít klienta novému, tak podle respondenta číslo 7 bude mít klient tendenci vracet se ke starým postupům a metodám, které ho však nepovedou

k danému cíli. Podle respondentky číslo 12 klient neobjeví nic nového, půjde pořád ve stejných kolejích, nebude ho to bavit a nepřinese mu to žádný užitek.

5.7 Rozvíjení kompetencí

Neustále vzdělávání a rozvoj je jednou ze základních kompetencí kouče a dle výsledků průzkumu z naší bakalářské, ve které jsme zjišťovali vliv koučování na základní oblasti života koučů, je právě oblast dalšího rozvoje a vzdělávání oblastí, kterou koučování nejvíce ovlivňuje. Hay (2007, s. 177) uvádí, že stejně jako řemeslník musí neustále pečovat o své nářadí, tak kouč musí neustále pečovat o sebe sama, jelikož on sám je svým nástrojem. Proto je potřeba neustále věnovat pozornost rozvoji nových modelů koučování a přemýšlet o své praxi. Ptali jsme se proto našich respondentů, jaké jsou podle nich nejefektivnější způsoby pro rozvoj a trénink základních kompetencí kouče.

Naprostá většina respondentů se shoduje na to tom, že nejdůležitějším nástrojem pro rozvoj kompetencí kouče je supervize. Dále jsou velmi důležité pravidelné výcviky a tréninky. Velmi přínosná jsou podle nich společná setkání s kolegy. Ty pořádají již zmiňované asociace sdružující kouče (ICF, EMCC). Velmi efektivní nástrojem je podle respondentů také vědomá reflexe. Zásadní je také mít co nejvíce praxe a zkoušet a učit se nové metody. Důležité je také zbavit se představy, že zrovna můj způsob dělání věcí je správný. Je také důležité neustále se ptát na to, zda člověk dělá věci správně a jak jinak by je mohl dělat.

5.8 Jak vybrat profesionálního kouče

Jedním z cílů naší práce je dát čtenáři doporučení, jak vybrat profesionálního kouče. V našem okolí se mnohdy setkáváme s tím, že lidé často vůbec nevědí, co to koučování je. Nejčastěji s koučováním ani nemají svou vlastní přímou zkušenost, ale pouze z doslechu znají negativní zkušenosti ostatních lidí, kteří si na koučování stěžovali. Když si však necháte zkušenost převyprávět, zjistíte, že často ani nešlo o

koučování, ale jinou metodu, kterou daný „kouč“ prodával s nálepkou koučování anebo byl daný kouč zcela nekompetentní. Samozřejmě je mnohem více faktorů, proč může být koučování neefektivní a zdaleka ne vždy je to chyba kouče. Velmi často se také stává, že koučovaný si zaplatí kouče v domnění, že za něj kouč vyřeší jeho problémy a přejde tak do pasivního postavení. V takovém případě koučování nemůže přinést žádoucí výsledek a není to nutně chyba kouče. Samozřejmě je povinností kouče na začátku procesu seznámit klienta s tím, jak koučování funguje a jak bude probíhat jejich vzájemná spolupráce. Je nezbytné, aby koučovaný vynaložil úsilí pro řešení své situace, pokud chce dojít ke kýženým výsledkům. Zároveň zde kouč není od toho, aby situaci řešil za klienta. Skýtá se tedy hned několik otázek. Jak a kdy nejdřív může klient poznat, zda je kouč kompetentní? Na co by si měl klient při výběru kouče dát pozor? Jak tedy nejlépe postupovat při výběru profesionálního kouče? Na tyto otázky jsme se ptali našich respondentů.

5.8.1 Jak poznat, zda je kouč kompetentní

Respondentka číslo 10 říká, že pokud se klient bude o kouči chtít dozvědět něco dopředu, tak by si měl zjistit, zda má kouč akreditaci a supervizora. Poté, když se s klientem poprvé setká, poznávacím znakem může být, zda si s ním kouč stanoví jasnou zakázku a nebude to povídání o ničem. Podle respondenta číslo 5 může klient poznat, zda je kouč kompetentní, už podle akreditací a přímých referencí. S tím souhlasí i respondent číslo 9, který říká, že nejdřív klient může poznat, zda je kouč kompetentní, když se ho zeptá, jaký má výcvik, akreditaci, kolik má odkoučovaných hodin a s jakými klienty pracuje. Poté samozřejmě během první hodiny, podle toho, jak kouč nastaví proces, domluví zakázku a komunikuje s koučovaným. Může mu totiž například dávat najevo, že klienta neposlouchá, nebo že ho nemá rád apod. Podle respondenta číslo 14 záleží na tom, zda je klient vzdělaný v oblasti koučování nebo ne. Pokud je, tak by měl sledovat kompetence, akreditace a praxi. Pokud není, tak by se měl zaměřit na pocit z koučování a na to, zda mu koučování bylo nějak užitečné. Jednou z možností jsou podle respondentky číslo 4 již zmiňované akreditace, které zaručují určitou kvalitu a zkušenosti kouče. Dále pak zmiňuje důležitost osobního setkání, kdy by klient měl poznat, jak s ním kouč jedná. Zda ho například manipuluje apod. Podle respondenta

číslo 1 to naopak lze poznat jedině v praxi. Proto by první koučování mělo být zdarma. Podle certifikací člověk pozná pouze odborné dovednosti, ale to klientovi nezaručuje, že si s koučem sedne. Respondent číslo 6 říká, že poznat, zda je kouč kompetentní, lze už při prvním kontaktu. Podle toho, jak začne kouč domlouvat zakázku. Zda bude dávat důraz na kontext a na to, co klient opravdu chce a potřebuje. Podle respondenta číslo 7 si dokonce spousta klientů názor na kouče vytváří již v době, kdy kouč vstupuje do kanceláře. První dojem je tedy zásadní. Klienti si často myslí, že kouč musí mít všechny své problémy vyřešené. Což je pravda jen do jisté míry. Respondentka číslo 3 říká, že by to mohl klient poznat hned po první hodině podle toho, jak s ním kouč jedná. Stejně tak respondentka číslo 2 udává, že nejdřív to může klient poznat po prvním sezení, kdy má první reálný zážitek s koučem. Respondentka číslo 8 souhlasí, že klient může poznat kompetence už po první schůzce. Dodává ale, že musí vědět, co je to koučování a jak má vypadat. Zda je kouč kompetentní také klient může poznat podle toho, zda po první schůzce odchází obohacený o nový pohled na věc. Podle respondenta číslo 11 může klient poznat, že kouč není kompetentní, až ve chvíli, kdy se něco pokazí. Klient by se vždy měl zeptat svého těla, jak danou situaci vnímá. Respondent číslo 13 si dokonce myslí, že klient vůbec nepozná, zda je kouč kompetentní. Klient může zjistit, zda mu kouč dává to, pro co si přišel, měl by tedy sledovat svůj vnitřní pocit, zda mu koučování přináší užitek.

Shrnutí:

Zhruba pětina našich respondentů se domnívá, že lze kompetence kouče poznat již před prvním setkáním na základě akreditací a referencí. Naprostá většina respondentů pak uvádí, že nejlepším způsobem, jak poznat, zda je kouč kompetentní, je osobní zkušenost. Proto je podle nich důležité, aby kouč dával první sezení zdarma. Dva respondenti se pak domnívají, že klient může poznat, zda je kouč kompetentní, až když se něco pokazí, což už je relativně pozdě. Jeden respondent uvedl, že kompetentnost kouče dokonce klient nemůže poznat vůbec.

5.8.2 Varovné signály, na které si dát pozor

Zjistili jsme, že poznat, zda je kouč kompetentní, není vůbec snadné a podle některých respondentů dokonce ani skoro možné. Položili jsme tedy respondentům otázku: Na jaké typy chování si u kouče dát pozor? Jaké varovné signály může nekompetentní kouč vysílat?

Respondentka číslo 4 zdůrazňuje, že pokud je kouč až moc vidět, není to vždy dobré znamení. Kvalitní koučování se podle ní prodává samo a nemusí být na každém billboardu. Určitě by si člověk také měl dát pozor na to, když kouč mluví více než poslouchá, je zaměřený na sebe nebo klienta manipuluje. V rámci online propagace respondentka číslo 12 zmiňuje, že pokud se například klient podívá na webové stránky kouče a všimne si určité nekonzistentnosti, měl by být na pozoru. Dále je varovným signálem, když kouč nepředstaví jasný proces koučování a podmínky spolupráce. Měl by působit jako solidní partner. Důležitost nastavení zakázky zmiňuje i respondentka číslo 10 a k tomu ještě dodává, že by si dala pozor na to, když kouč začne klientovi radit, pokud se na tom dopředu nedomluvili. Před předem nedomluvenými radami kouče varuje i respondent číslo 5 a k tomu dodává, že by si klient měl dát pozor, když začne kouč tlačit na to, jak často se mají s klientem scházet. Podle respondentky číslo 3 by měl být klient na pozoru, pokud kouč nenaslouchá, dává moc rad, není na klienta naladěný a vůbec ho nechápe. Respondent číslo 6 považuje za varovný signál, když se kouč nevěnuje etickému rozměru koučování, když se nevěnuje supervizi, když nepracuje dialogicky, ale provádí na klientovi nějakou metodu a nezjišťuje si, zda je pro klienta metoda užitečná. Pro respondenta číslo 1 je varovné, pokud kouč nedává svobodu a někam klienta tlačí a hodnotí ho. Podle respondenta číslo 11 je důležité, aby klient sledoval svoje tělo, jaké má pocity a jakou barvu by dané pocity měly mít. Klient by si také měl dát pozor na věk kouče a mladé kouče by si měl více prověřit. Podle respondenta číslo 9 je naprosto fatální, pokud kouč nedává najevo empatii, když kouč rekapituluje, co klient říká, ale přitom nereflektuje. Když začne přebírat odpovědnost za klienta, nebo když klienta do něčeho příliš tlačí – například do některých technik a metod. Respondentka číslo 8 uvádí jako varovný signál, pokud kouč mluví víc než klient, když klienta nebude ochutnávka rozhovoru nijak posouvat, nebo když klient pocítí náznak manipulace. Podle respondenta číslo 13 je to v koučování jako v každém

vztahu. Je jedno jestli jde o koučování nebo první rande. Koučovaný by tedy v první řadě měl sledovat věci, které jsou pro něj ve vztahu důležité. Často může být kouč profesionál, ale pokud si jednoduše s klientem nesedne, tak koučování nebude fungovat. Měl by si dát pozor na to, pokud si často nerozumí, když kouč mluví hodně o sobě a málo se zajímá o klienta, když dává klientovi najevo, že ho nepřijímá. Podle respondentky číslo 2 je varovný signál, když bude kouč mluvit hlavně o sobě, nebude naslouchat, nebude prokazovat etickou rovinu, bude dávat rady a hodnotit chování klienta. Pro respondenta číslo 7 je naprosto fatální, pokud bude kouč klientovi tvrdit, že zná klientovi problémy a naučí ho, jak je vyřešit. V tom případě už se nejedná o koučování. Pokud klient hledá mentora, tak je to super, ale už to není koučování. Podle respondenta číslo 14 by měl být klient na pozoru, pokud začne kouč koučovanému radit, když si s klientem nevyjasní, co klient chce a pokud kouč mluví více o sobě než o klientovi.

Shrnutí:

Podle našich respondentů by si klienti měli dát pozor hlavně na to, zda jim kouč naslouchá, zajímá se o ně a nemluví převážně o sobě. Také by si měli dát pozor na to, když jim bude kouč dávat rady, pokud se na tom spolu předem nedomluvili. Naprosto zásadní je, aby kouč při své práci věnoval pozornost etickému rozměru koučování a pokud se tak neděje, měl by klient být ostražitý. Nakonec by si koučovaný měl dát pozor i na to, když ho kouč bude do něčeho násilně tlačit nebo ho bude hodnotit.

5.8.3 Jak postupovat při výběru profesionálního kouče?

Zjistili jsme, že kompetence kouče hrají v koučování zásadní roli. Poznat však, zda je kouč kompetentní, není pro klienta snadný úkol. Od našich respondentů víme, které kompetence považují za nejdůležitější, jakou mají v procesu roli, jaká rizika hrozí, pokud kouč dané kompetence mít nebude a na co by si klient při výběru kouče měl dát pozor. Nabízí se tedy poslední 2 otázky. Jak zužitkovat všechny tyto informace? Jak vybrat vhodného profesionálního kouče?

Podle respondentky číslo 4 by měl klient vždy začít tím, že se podívá na stránky některé organizace sdružující kouče. Fakt, že je kouč sdružený v některé z těchto organizací ukazuje, že to s koučováním myslí vážně a zavazuje se koučovat pod etickým kodexem. Dalším možným krokem je vybírat v daných organizacích z akreditovaných koučů, protože je to jistá záruka zkušenosti a praxe daného kouče. Nakonec by měl klient vždy dát na reference, někoho se na kouče zeptat a něco si o kouči najít. I respondent číslo 6 zmiňuje jako první krok stránky asociací sdružující kouče. Říká, že by si klient měl najít akreditované kouče a poté si o nich zjistit něco víc a vyžádat si na ně reference. Podobný postup nadnesl i respondent číslo 14, který navrhuje se nejprve zeptat u asociace sdružující kouče na doporučení. Poté se zeptat lidí na reference a určitě se osobně potkat s více kouči. Ideálně se třemi až pěti a sledovat, se kterým koučem klient vnímal bezpečí, užitečnost setkání a diskomfort. Diskomfort je důležitý. Není totiž cílem, aby se koučovaný cítil celou dobu dobře, ale aby došel k výsledkům. Podle respondenta číslo 9 by se měl klient podívat na seznam koučů u organizace, která akredituje kouče, a které důvěřuje. Poptat se na reference lidí, kteří se nechali koučovat, anebo se scházet s kouči a hledat s kým si člověk sedne. Respondent číslo 11 ovšem zdůrazňuje, že akreditace sama o sobě není nutně záruka kvality. Určitě ale udělá klient lépe, když si vybere klienta akreditovaného, vzhledem k tomu, že české standardy kvality nejsou zrovna vysoké. Podle respondenta číslo 5 by měl klient hledat hlavně na základě doporučení. Případně jít na stránky ICF a najít si akreditovaného kouče. Může se i zeptat vedení komory na doporučení kouče. Určitě by neměl vybírat podle toho, jak se mu líbí jeho webové stránky. Stejně tak respondentka číslo 2 říká, že by se klient měl nejprve zeptat lidí kolem sebe na reference. Poté se podívat na asociace koučů a určitě se sejít s více kouči a zjistit, kdo mu více sedí. S tím souhlasí i respondentka číslo 3, která říká, že by měl klient procházet první lekce zdarma a vybrat si podle toho, jak mu kouč sedne jako člověk. To potvrzuje i respondent číslo 7 svým tvrzením, že naprosto zásadní je osobnostní chemie. Kouč musí být člověk, kterému je klient ochoten se otevřít. Musí kouči věřit, že informace, které mu řekne, si kouč nechá pro sebe. Také by klienti měli hledat takové kouče, kteří už koučovali klienty s podobnými problémy, ale zároveň umí brát každého klienta jako individuálního jedince s individuálními potřebami. Podle respondentky číslo 10 by se měl klient nejdříve zeptat ve svém okolí na doporučení. Zda kouč někomu z jeho okolí pomohl a

případně jak. Poté se podívat na internet a vyhledat akreditované kouče. Následně se s kouči sejít a zjistit, zda mu kouč osobně sedí. Podle respondenta číslo 13 by se měl klient hlavně zajímat o to, zda má kouč nějaký výcvik, což je informace o tom, že kouč prošel procesem, který ho uschopňuje k provádění koučování. Měl by také dát důraz na to, zda kouč prochází supervizí, což je znamení toho, že na sobě chce dál pracovat a rozvíjet se ve své profesi. A v neposlední řadě by měl dát důraz na reference. Respondentka číslo 8 doporučuje zeptat se na reference u firmy, která se v oblasti koučování pohybuje, nebo hledat certifikované kouče v odborných organizacích. Velmi efektivní je také nechat si doporučit kouče v agenturách, protože tam je záruka kvality a zároveň vám agentura může doporučit takového kouče, který vám osobnostně sedne. Respondentka číslo 12 zdůrazňuje, aby si klient dal pozor na to, jakou má kouč praxi, jaký má výcvik a zda je akreditovaný. Potom si s ním zavolat a zjistit, zda mu kouč osobnostně sedí.

Shrnutí

V otázce výběru kouče se respondenti poměrně shodují. Zásadní 4 kroky, které jmenovala většina z nich, jsou:

- podívat se na stránky asociace sdružující kouče
- vybrat si akreditovaného kouče
- zeptat se na reference ve svém okolí
- osobně se s koučem sejít a zjistit, zda si s ním klient osobnostně sedne

Zvláště v případě, kdy pak kouč není akreditovaný, je důležité, aby si kouč vyžádal jeho praxi, reference a zjistil si, zda kouč prochází pravidelnou supervizí.

Během zpracovávání odpovědí jsme si všimli, že vyšší váhu akreditacím dávali ti respondenti, kteří sami akreditace mají, anebo ti, kteří na nich aktuálně pracují. Stejně tak supervizím dávali mnohem vyšší váhu ti respondenti, kteří jimi pravidelně sami prochází, nebo dokonce sami supervidují. To alespoň potvrzuje autenticitu respondentů, která je pro kouče velmi důležitá.

5.9 Shrnutí průzkumu

Zkoumali jsme, jakým způsobem ovlivňují kompetence kouče efektivitu procesu koučování. Hledali jsme odpovědi na otázky: Které kompetence kouče jsou nejdůležitější a jakým způsobem ovlivňují efektivitu koučování? Co je to efektivní koučování? Jaké další faktory ovlivňují jeho efektivitu? Jakým způsobem a kdy nejdřív lze poznat, zda je kouč kompetentní? Na co si při výběru kouče dát pozor? Jaký je ideální postup výběru profesionálního kouče?

Nejdůležitější kompetence a jejich vliv na efektivitu koučování

- **Naslouchání** z průzkumu vzešlo jako jasný vítěz. Naslouchání je pro koučování naprosto zásadní. Bez něj nemůže kouč klást vhodné otázky, a tak také nebude schopen vnímat to, co klient doopravdy říká. Často se klienti schovávají za slovní koučové clony, které kouč musí umět identifikovat, pokud má jít s klientem do hloubky. Navíc pokud kouč nebude naslouchat, tak ztratí klientovu důvěru a ten pak může odmítnou dále spolupracovat. Kouč také může, pokud nebude naslouchat a vnímat opravdové potřeby klienta, používat nevhodné metody, které nesouvisí s problémy koučovaného, a tak snižovat efektivitu koučování.
- **Kontraktování.** Bez kontraktování se z koučování stává pouhé povídání bez jasného směru a cíle a bude tudíž velmi neefektivní. Navíc bude velmi těžké zhodnotit jeho skutečný přínos.
- **Vytvoření vztahu.** Vytvoření důvěrného vztahu je jedním ze základních pilířů koučování. Bez důvěry koučovaného ke kouči se koučovaný neotevře a koučování nebude mít žádný užitek nebo dokonce vůbec neproběhne.
- **Kladení otázek** slouží k otevírání nových pohledů koučovaného. Pokud kouč nebude umět klást silné otázky, koučovaný se nikam neposune a koučování nebude efektivní. Může se dokonce stát, že kouč bude pokládat otázky, které s tématem nesouvisí, nebo dokonce koučovaného vrací do problému. Takové koučování pak může být v krajních případech i škodlivé.

Efektivní koučování a další faktory ovlivňující efektivitu

Efektivní koučování je takové, které má jasně definovaný kontrakt a cíl zakázky a tento je následně splněn. Naprosto zásadní je také schopnost koučovaného využít nové pohledy a poznatky v praxi.

Další faktory ovlivňující efektivitu koučování

Kromě faktorů, které jsou přímo ovlivněny kompetencemi kouče (Nastavení kontraktu a cíle, vztah kouče a koučovaného, průběžná reflexe procesu apod.) jsou v koučování zásadní i některé faktory, které jsou kompetencemi kouče ovlivňovány jen malou měrou nebo vůbec. Z průzkumu nám vzešly tyto faktory:

- rozhodnutí klienta na sobě pracovat
- plnění akčních kroků mezi koučováními. Většina pokroků a výsledků se neodehrává na koučovacím sezení ale mezi nimi.
- uvědomění klienta, že je mu koučování užitečné

Doporučení pro klienty a personalisty pro výběr profesionálního kouče

Rozeznat, zda je kouč kompetentní je pro člověka, který není vzdělaný v problematice koučování velmi náročné. Klient či personalista by měl sledovat akreditace, praxi a reference daného kouče. To mu může napovědět, zda je kouč zkušený a co už má za sebou. Naprosto zásadní je následné osobní setkání. Na něm by si klient či personalista měl dát pozor na následující znaky:

- kouč mluví více o sobě než o klientovi
- kouč nenaslouchá
- kouč dává rady a dopředu se na tom s klientem nedohodl
- kouč nevěnuje pozornost etickému rozměru koučování
- kouč klienta do čehokoli násilně tlačí

Doporučené kroky pro hledání profesionálního kouče:

- podívat se na stránky asociace sdružující kouče
- vybrat si akreditovaného kouče
- zeptat se na reference ve svém okolí
- osobně se s koučem sejít a zjistit, zda si s ním klient osobně sedne

ZÁVĚR

V teoretické části jsme se zabývali základními pojmy a principy koučování. Zaměřili jsme se na získání teoretických základů k tématům, kterými jsme se dále zabývali v praktické části. Zabývali jsme se například s procesem koučování, kompetenčními modely koučů a různými koučovacími modely a metodami. V praktické části jsme provedli kvalitativní průzkum metodou strukturovaného rozhovoru. Zjišťovali jsme, zda a jaký vliv mají kompetence na efektivitu koučování a jak vyhledat ideálního profesionálního kouče. Zjistili jsme, že kompetence koučů mají zásadní vliv na efektivitu koučování. Mezi respondenty nejčastěji zmiňované kompetence patří naslouchání, utváření vtahu a bezpečného a důvěrného prostředí, kontraktování, kladení otázek a znalost metod a umění práce s nimi. Nejvýznamnější kompetencí je podle našich respondentů naslouchání. Další velmi významné kompetence jsou kontraktování, utváření vztahu a kladení silných otázek. Zkoumali jsme, jaký dopad má, pokud kouč dané kompetence neovládá a jaký to má vliv na efektivitu koučování. Zjistili jsme, že pokud například kouči chybí kompetence utváření vztahu, koučování vůbec neproběhne. Utvoření důvěrného vztahu bezpečí je totiž jedním ze základních pilířů koučování a bez něj koučování nemůže proběhnout. Byli jsme překvapeni důležitostí kompetence kontraktování a důležitostí nastavení jasného kontraktu koučování vůbec. Správné nastavení zakázky a jejích cílů zmiňovali respondenti jako stěžejní moment v rámci celého procesu koučování. Má podle nich naprosto zásadní dopad na efektivitu koučování. Zjistili jsme také, že pro další rozvoj a vzdělávání kouče je naprosto zásadní procházet supervizemi a neustále reflektovat svou koučovací praxi. Velmi důležité je také se neustále dále vzdělávat, procházet kurzy a výcviky. Velmi užitečná jsou i setkání, na kterých se setkávají koučové mezi sebou a sdílí své zkušenosti z praxe. Tato setkání jsou většinou pořádána asociacemi sdružující kouče.

Hledali jsme také odpovědi na otázku, jak si vybrat vhodného profesionálního kouče. Je totiž velmi náročné poznat, zda je kouč kompetentní. Podle našich respondentů lze částečně kompetentnost kouče odvodit z jeho praxe, akreditací a případně referencí a zkušeností předchozích klientů. Nejlepším způsobem, jak si však ověřit, zda je kouč kompetentní je osobní kontakt s ním. Někteří respondenti se však domnívají, že to, zda je kouč kompetentní, klient vůbec zjistit nemůže a může pouze

poznat, že je kouč nekompetentní a to až ve chvíli, kdy se v koučování něco pokazí. Zaměřili jsme se proto na otázku, na co by si klient při výběru kouče měl dát pozor. Jaká varovná znamení kouč může vysílat? Podle našich respondentů by si klienti měli dát pozor hlavně na to, když jim kouč bude dávat rady v případě, že se na tom dopředu nedomluvili. Když bude mluvit více o sobě, než o klientovi a když klientovi nebude naslouchat. Na pozoru by měl být klient i v případě, kdy ho kouč bude do čehokoli tlačit. Stěžejní otázkou, kterou jsme chtěli na konci našeho průzkumu zodpovědět bylo, jak si vybrat vhodného kouče. Zjistili jsme několik ideálních kroků. Podívat se na stránky asociací sdružující kouče a vyhledat akreditované kouče. Zeptat se na reference na dané kouče nebo na zkušenosti s kterýmkoli koučem lidí ve svém okolí. Osobně se setkat s alespoň třemi až pěti kouči a zkusit si, jaké koučování je a s kým si nejvíc rozumím. Jak jsme již zmínili, v koučování je naprosto zásadní vybudování vzájemného vztahu, je tedy ideální, když si klient s koučem sednou.

V budoucnu bychom rádi pokračovali v průzkumu a zjistili, jak danou problematiku vnímají koučovaní. Které momenty jsou v průběhu koučování důležité pro ně? Které kompetence kouče vnímají jako zásadní? Podle čeho tak usuzují? Rádi bychom srovnali pohled na věc obou stran. Již samotní koučové měli často velmi odlišené pohledy. Bylo by proto zajímavé se na danou problematiku podívat očima klientů. Mohlo by to do situace vnést zajímavé a nové úhly pohledu.

Koučování je našem trhu již přes 16 let a jeho pověst rozhodně není zářná. Někteří koučové nám stejně jako před třemi lety řekli, že už se raději jako koučové ani neprezentují a za svou profesi se stydí. Je tomu hlavně tak hlavně proto, že lidé mají s koučováním, respektive tím, co je za koučování často vydáváno, velmi špatnou zkušenost. A jelikož koučování stále není státem regulovaná profese a nejde tedy ovlivnit to, kdo na trhu práce bude vystupovat jako kouč, nezbývá než situaci řešit z druhé strany. Tedy edukací potenciálních klientů. To měla za cíl i tato práce. Je důležité, aby měli klienti jasné povědomí o tom, co je to koučování, jak funguje a že jsou zde nějaké kompetence kouče, že jsou důležité a proč tomu tak je. Touto osvětovou činností by se měly primárně zabývat asociace sdružující kouče, ale také každý jeden člověk, který považuje koučování za efektivní nástroj rozvoje a chce, aby mělo koučování o něco lepší jméno, než aktuálně má a které si jistě zaslouží.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ATKINSON, Marilyn a CHOIS, Rae T. *Koučink – věda i umění. Vnitřní dynamika.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7367-538-7.

BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Kariérový koučink*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-51-8.

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BOBEK, Milan a Petr PENIŠKA. *Práce s lidmi: učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese: s úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a psychologie.* Brno: NC Publishing, 2008. Gaia. ISBN 978-80-903858-2-5.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

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

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení.* 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

FLEMING, Ian a TAYLOR, Allan J. D. *Koučování.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. Management do kapsy; 2. ISBN 80-7367-009-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 174 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2450-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

PARMA, Petr. *Umění koučovat: systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management praxe. ISBN 80-86851-34-6.

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

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

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování.* 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DOWNEY, Myles. *Effective coaching.* Ilustrated edition. Orion Business, 1999. ISBN 978-80-752-8210-85.

HAY, Julie. *Reflective Practice and Supervision for Coaches.* 1. edition. Open University Press. 2007. ISBN 978-0335220649

LINLEY, P., HARRINGTON, S. *Coaching psychology and positive psychology: Perspectives on integration.* vol.1. Coaching Psychologist, 2005. s. 13-14. ISSN 1748-1104

ZEUS, Parry & SKIFFINGTON, Suzanne. *The Coaching at Work Toolkit.* 1. edition. McGraw-Hill Australia Pty Ltd. 2002. ISBN 978-0-07471-103-3

Seznam použitých internetových zdrojů

COOPER VISION. *Optické klamy* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: https://coopervision.cz/blog/optické-klamy

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ. *Šestero doporučení* [online]. [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/

EMCC CZECH REPUBLIC. *O EMCC* [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: http://emcc-czech.cz/o-nas/

EMCC EUROPEAN MENTORING & COACHING COUNCIL. *About the EIA* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://www.emccouncil.org/accreditation/eia/?fbclid=IwAR2WGp_bYsGrM-JbCtd8WQPM2-ePdEb5FJuiTfRjfygh56AvWCtNIeO58h4

INTERNATION COACH FEDERATION. *About* [online]. [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: https://www.coachfederation.org/about/?navItemNumber=557

INTERNATION COACH FEDERATION CŘ. *Výsledky průzkumů* [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: https://www.coachfederation.cz/cz/proc-koucink/vysledky-pruzkumu.html

INTERNATION COACH FEDERATION CŘ. *O nás [*online]. [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: https://www.coachfederation.cz/cz/o-nas.html

INTERNATION COACH FEDERATION ČR. *Co je ICF koučink* [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html

INTERNATION COACH FEDERATION CŘ. *Základní kompetence profesionálního ICF koučování [*online]. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html

MANAGEMENT MANIA. *Kompetence* [online]. [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/kompetence

MONETIZACE. *ROI* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: https://www.monetizace.cz/slovnicek/roi

SEZNAM ZKRATEK

EMCC - European Mentoring and Coaching Council

ICF - Mezinárodní federace koučů

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

RIO - Return of investment

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Iluze s figurou a pozadím ……..…….27

Graf 1: Významné momenty v procesu koučování …….…….60

Graf 2: Nejčastěji zmiňované kompetence ……..…….66

Graf 3: Nejvýznamnější kompetence …….……..…….68

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martin Marušák

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Kompetence kouče a další faktory ovlivňující efektivitu koučování

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 15

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: PhDr. Oswald Schorm