

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Fakulta tělesné kultury

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Martin Opálka

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA ZÁKLADNÍCH PRVKŮ KOUČOVÁNÍ PŘI VYUŽITÍ VE FIREMNÍM A
SPORTOVNÍM KOUČINKU

Diplomová práce
(Bakalářská)

Autor: Martin Opálka, Trenérství a sport
Vedoucí práce: Mgr. Vítězslav Prukner, Ph.D.
Olomouc 2022

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Martin Opálka

Název bakalářské práce: Analýza základních prvků koučování při využití ve firemním a sportovním koučinku

Pracoviště: Katedra sportu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Vítězslav Prukner, Ph.D.

Rok obhajoby bakalářské práce: 2022

Abstrakt:

V této bakalářské práci popisuji termín koučování, který v dnešních dnech nabývá na důležitosti. Především se zaměřuji na firemní a sportovní koučink.

Hlavním cílem bakalářské práce je komparace firemního a sportovního koučinku v praxi. Tento cíl dále rozpracovávám do dílčích cílů sledujících komparaci metod a technik užívaných ve firemním, resp., sportovním koučinku, dále komparaci individuální a skupinové formy firemního a sportovního koučinku a požadavků kladených na firemního a sportovního kouče, a také komparaci a analýzu případových studií z firemního a sportovního koučinku.

Klíčová slova: koučink, cíle koučinku, metody koučování, osobnost kouče, formy koučování

Souhlasím s půjčováním závěrečné písemné práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Martin Opálka

Title of the bachelor thesis: Basic components analysis of business and sport coaching used in practice

Department: Department of sport

Supervisor: Mgr. Vítězslav Prukner, Ph.D.

The year of presentation: 2022

Abstract:

In this thesis I deal with the concept of coaching. Nowadays very important, popular and often used concept in practice. I focus on sport coaching and coaching applied in companies as a development method for employees.

The main goal of the thesis is an analysis of sport coaching and coaching used as development method and describing the differences if there are any. The comparison of both attitudes is described by description of methods/techniques used for coaching, personnel/professional requirements of coach and analysis of case studies of both attitudes.

Keywords: coaching, goals of coaching, coaching methods, personality of coach, coaching forms.

I agree with the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně pod vedením Mgr. Vítězslava Pruknera, Ph.D., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržel zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 28. 5. 2022

.....

Děkuji Mgr. Vítězslavu Puknerovi, Ph.D. za jeho cenné rady a poznatky, které obrovskou měrou přispěly k tvorbě mé bakalářské práce.

Obsah

Přehled používaných zkratk	9
1 ÚVOD	10
2 SYNTÉZA POZNATKŮ	11
2.1 Charakteristika koučinku a historický vývoj stylu vedení	11
2.2 Firemní koučink a sportovní koučink	19
2.2.1 Firemní koučink	19
2.2.1.1 Individuální firemní koučink	25
2.2.1.2 Skupinový firemní koučink	25
2.2.1.3 Cíle firemního koučování	26
2.2.1.4 Osobnost firemního kouče	27
2.2.2 Sportovní koučink	30
2.2.2.1 Individuální sportovní koučink	32
2.2.2.2 Skupinový sportovní koučink	35
2.2.2.3 Cíle sportovního koučování	36
2.2.2.4 Osobnost sportovního kouče	38
2.3 Sportovní koučink a trénování	43
2.3.1 Role trenéra a kouče	44
2.3.2 Vlastnosti trenéra a kouče	45
3 CÍL PRÁCE	47
3.1 Dílčí cíle	47
4 METODY PRÁCE	48
5 VÝSLEDKY PRÁCE	49
5.1 Případové studie individuálního firemního koučinku v ADM Olomouc s.r.o.	49
5.1.1 Deskripce případové studie	49
5.1.2 Případová studie individuálního firemního koučinku v ADM Olomouc s.r.o.	51
5.1.3 Závěry vyplývající z případové studie	54
5.2 Případová studie týmového firemního koučinku ve společnosti ADM Olomouc s.r.o.	55
5.2.1 Deskripce případové studie	55
5.2.2 Případová studie týmového firemního koučinku ve společnosti ADM Olomouc s.r.o.	56
5.2.3 Závěry vyplývající z případové studie	58
5.3 Případová studie individuálního sportovního koučinku Sereny Williamsové	59
5.3.1 Deskripce případové studie	59

5.3.2 Případová studie individuálního sportovního koučinku Sereny Williamsové	59
5.3.3 Závěry vyplývající z případové studie.....	63
5.4 Případová studie týmového sportovního koučinku ve fotbalovém klubu SK Sigma Olomouc a.s.	64
5.4.1 Deskripce případové studie.....	64
5.4.2 Případová studie týmového sportovního koučinku ve fotbalovém klubu SK Sigma Olomouc a.s.	65
5.4.3 Závěry vyplývající z případové studie.....	68
5.5 Analýza metod a technik užívaných ve firemním a sportovním koučinku.....	69
5.6 Analýza požadavků kladených na firemního a sportovního kouče	69
5.7 Analýza individuální a skupinové formy firemního a sportovního koučinku	71
5.8 Analýza případových studií z firemního a sportovního koučinku	72
6 DISKUSE.....	75
7 ZÁVĚRY	78
8 SOUHRN	80
9 SUMMARY	81
REFERENČNÍ SEZNAM	83

Přehled používaných zkratk

ADM	Archer Daniels Midland
EMEA	Region E-Evropa, ME – Střední východ, A – Afrika
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point, Systém analýzy rizika a stanovení kontrolních kritických bodů
GMP	Good Manufacturing Practise, Správná výrobní praxe
SMETA	Metoda sociálního auditu
ISCC	Mezinárodní systém certifikace biomasy a biopaliv
HOSO	Slunečnice s vysokým obsahem kyseliny olejové
EFISC	Evropská certifikace bezpečnosti krmiv
FSSC	Systém certifikace bezpečnosti potravin
VLOG	systém certifikace přepravy krmiv
QA	Quality assurance, zajištění kvality
QC	Quality control, kontrola kvality
KPI	Key Performance Indicator, klíčová ukazatel výkonnosti
OEE	Overall Equipment Effectiveness, ukazatel efektivnosti výrobních zařízení

1 ÚVOD

Dnešní společnost, díky získaným poznatkům, růstu populace, rozvoje moderních technologií a růstu nároků lidí, je stále složitější, respektive společnost je mnohem těžší spravovat, i když si společnost svou stratifikaci udržela. Ve společnosti vzniká stále více odvětví a oborů, které jedinec nemůže pojmout, proto se objevují experti a expertní skupiny zaměřené na jednotlivé specializace. Ne jinak je tomu ve firmách a sportu. Diferenciace, specializace s sebou nese vyšší nároky na vedení a rozvoj lidí. Nabízí se možnost koučinku, jenž se stává velkým fenoménem dnešní doby, ať už ve sportu, anebo ve firemním prostředí, do kterého koučink ze sportu pronikl. Koučink lze považovat za jednu z metod vedení lidí a jejich rozvoje, adaptace na měnící se podmínky.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

2.1 Charakteristika koučinku a historický vývoj stylu vedení

Charakteristika koučinku

V literatuře existuje velmi mnoho definic. Crkalová a Riethof (2007) hovoří, že se úvodní anglické sloveso „to coach“ používalo ve spojitosti s přepravními službami a znamenalo přepravit někoho z místa na místo. To mají společné i všechny definice, formy a druhy koučování – nasměrovat někoho určitým směrem a pomoci mu dosáhnout cíle, do kterého se rozhodl dospět.

Koučink je využíván v prostředí byznysu, ale také ve sportovní oblasti. Ostatně, původ koučinku je ve sportu, který byl byznysem převzat a dále rozvíjen.

Říhová (2010) představuje definici koučinku od Olsona et al. jako proces interakce mezi koučem a koučovaným s cílem zaměřeným na rozvoj potenciálu, zvýšení výkonnosti a zlepšení vztahů.

Mohu také představit citaci, která naprosto přesně vystihuje podstatu koučinku. „Kouč se ale stává koučem teprve tehdy, když do svého přístupu integruje základní cíl koučování“ (Whitmore, 2004, 8). Jednoduchá výstižná charakteristika kouče, která dále pokračuje. „A tím je zlepšování vnímání reality a zvyšování odpovědnosti koučovaného jednice, a nikoli expertní převahy kouče. Ale tak prosté to zdaleka není. „Umět dobře koučovat je dovednost a částečně i umění, které není možné ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí a bez dostatečných zkušeností a praxe“ (Whitmore, 2004, 12). Koučink vyžaduje jisté nároky nejen na koučink ale i na kouče. O požadavcích kladených na kouče se nicméně zmíním v dalších kapitolách.

Whitmore (2004) zdůrazňuje, že pokud pochopíme podstatu koučinku, můžeme začít koučovat sebe nejen v profesním životě, ale také v osobním životě. „Sebekoučování umožňuje osvojit si bez velkého rizika schopnosti a dovednosti potřebné pro koučování – a začít s důvěrou koučovat druhé“ (Whitmore, 2004, 14).

Whitmore (2004) uvádí, že technika koučování se do oblasti byznysu dostala z oblasti sportovní. Za původce koučování se považuje tenisový „kouč“ Tim Gallwey, který koučování dále charakterizoval. „Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon; koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se“ (Whitmore, 2004, 18).

„Tim Gallwey byl zřejmě první, kdo představil jednoduchou a přitom komplexní, všestrannou metodu koučování, použitelnou téměř ve všech situacích“ (Whitmore, 2004, 20). Další pohled na koučink přinesl Bělohlávek et al. (2001), hovořící o koučinku jako systematickém rozvoji dovedností a zkušeností účastníka. Šuleř (1995, 156) charakterizuje koučink jako studijní formu, představující celkovou péči o člověka, která se zaměřuje na jeho cíle a potřeby. Dále koučink definuje jako efektivní techniku poskytující jedinci konstruktivní zpětnou vazbu, vedoucí k uvědomění zpětné vazby ze strany okolí (Šuleř, 1995). Suchý (1998) hovoří o koučinku jako o metodě, která posouvá potenciál člověka umožňující posouvat jeho výkon. Koubek (1998) vystihuje koučink jako metodu orientující se na člověka s cílem oslabit jeho vnitřní zábrany, překážky a zvýšit jeho výkonnost.

Další definici nabízí Říhová (2010), která popisuje koučink jako specifickou, poměrně přesně popsanou metodu vedení lidí, která se da definovat jako na praxi orientovaný, na míru šitý, individuální a integrovaný proces rozvoje, jehož cílem je zvýšení schopnosti jedince tak, aby byl schopen podávat vrcholný výkon.

„Koučovaný člověk nezískává od kouče fakta, nýbrž je s jeho pomocí sám nalézá. To mu následně umožňuje tato řešení snadněji převést do praxe, protože se jedná o vlastní myšlenky, a ne vize jiné osoby“ (Říhová, 2010, 13).

Na druhé straně lze ovšem koučování chápat jako vykročení na cestu s průvodcem v podobě kouče. Průvodce se v jisté chvíli od klienta odpojí a ten dál pokračuje sám, přičemž používá techniky a nástroje, které si osvojil v koučovacím procesu. Proces „cesty“ však stále trvá a koučovaný využívá schopnosti koučovat sám sebe – schopnosti sebekoučování, která je jednou z cílů koučování (Říhová, 2010, 15).

Říhová (2010) líčí, kterak W. Timothy Gallwey se pozastavuje nad množstvím sfér lidské činnosti, v nichž si koučování našlo své místo:

- dosažení vrcholných výsledků při prodeji,
- řízení procesu iniciace změn v korporacích,
- rozvoj schopností manažerů koučovat,
- vytvoření programů totálního řízení jakosti,
- posílení tvořivosti a inovací,
- rodičovství,
- dosažení lepší výkonnosti v různých sportech,
- provádění chirurgických zákroků,

- herectví, malířství, hra na hudební nástroje, skládání hudby, psaní,
- projevy na veřejnosti,
- výuka, (odborné) poradenství, koučování,
- snižování stresu,
- zlepšování vztahů,
- dietetika,
- překonání alkoholové, tabákové a drogové závislosti,
- stavební inženýrství,
- vytváření počítačových uživatelských rozhraní.

Rozlišujeme několik základních podob koučinku – externí vs. interní a individuální vs. skupinový koučink, které mohou být vzájemně provázané. Externí koučink může být individuální, kdy kouč specialista koučuje jednoho vedoucího pracovníka, případně podobu skupinovou, kdy kouč specialista koučuje skupinu většinou složenou z lidí na stejné či podobné úrovni. Další podoba koučování je interní, kdy roli kouče zastávají vrcholoví a střední manažeři v každodenní praxi vůči svým podřízeným či hráčům. Samotný koučink nelze aplikovat, pokud nebudou splněny vstupní požadavky a pokud nebude provedena vstupní analýza výchozího stavu.

Historický vývoj stylu vedení lidí

Jelikož koučink je metoda vedení lidí, považují za důležité zmínit historii stylu vedení od počátku po současnost, o které se pokusilo velké množství autorů. Ze zahraničních autorů můžeme například zmínit Koontze, Gvišianiho, Peterse, Watermana, Chunga. Z našich současných autorů to jsou např. Vodáček, Dvořák, Truneček, Sedlák, Prukner a Novák. Etapu geneze stylu vedení lze rozdělit do pěti vývojových etap. Jednotlivé etapy charakterizují dále ve své práci. „Ukázalo se však, že jednoznačně sladit věcné a obsahové hledisko managementu s časovou posloupností a vymezit jednotlivé vývojové etapy je značně složité“ (Konečný, 1994, 11). Za pomoci několika autorů uvedu základní nástin vývoje stylů vedení.

Začátek problémů řízení sahá do období prvních známek lidské civilizace, do období rozvoje písma a písemného vyjadřování, období třetího tisíciletí př. Kr. (stavby pyramid – kdy byla vypracována písemná pravidla pro organizaci práce). V antickém Řecku byla uplatněna organizace společenství občanů městských států. V římském impériu byly rozpracovány formální, univerzální zásady a pravidla římského práva. Ve středověku byly problémy řízení a organizace spojovány

s vůdčími osobnostmi, panovníky – válečníky, politiky apod. Určitá pravidla řízení státu, armády a církvi se postupně stala vzorem i pro řízení v oblasti hospodářské, podnikatelské (Konečný, 1994, 10).

Nyní navážu konkrétním vymezením vývoje teorie a praxe řízení. První etapa je označována jako Klasická teorie řízení, podle Pruknera et al. (2019) označována jako Mechanistický přístup datována počátkem 20. století do konce 20. let 20. století. „Tato teorie je spojována se jmény Taylor, Fayol a Weber a na základě jejich studií byly zformulovány tři hlavní směry: vědecké řízení, správní řízení a byrokratický model“ (Konečný, 1994, 18).

Vědecké řízení se především vyznačuje inženýrskou snahou o racionální přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů, a to na nejnižších úrovních podnikové organizace.

V centru pozornosti jsou tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj. Základem je využívání ověřených postupů práce nejlepších dělníků a postupů založených na exaktním měření času nezbytného pro provádění pracovních operací či ucelených procesů. Používají se racionální postupy plánování, normování, provádění a odměňování práce, zejména pak umění dělat sladě, rychle, kvalitně a hospodárně. Dochází k degradaci člověka na výrobní prostředek. Považován za typický americký směr. Je pozoruhodný její vliv na naše domácí podmínky po první světové válce. Českoslovenští odborníci S. Špaček, B. Štěpánek, V. Verunáč a další se roku 1924 zasloužili o uspořádání I. Mezinárodního kongresu pro vědecké řízení v Praze. Obrovský význam pro vznik a rozšíření čs. verze vědeckého řízení v ČSR měl Tomáš Baťa. Další představitelé: F.W. Taylor, H.L. Gant, H. Ford (Vodáček, Vodáčková, 1996, 28). V centru pozornosti je člověk jako prostředek, který vyrábí, vedoucí zaměstnanec zajímá pouze výsledek práce, chybí zde základní principy koučinku.

Kdežto Správní (administrativní) řízení se podle Vodáčka a Vodáčkové (1996) se začalo formovat začátkem 20. století. Zaměřuje se na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu. Významným představitelem je H. Fayol, který vytvořil koncept manažerských funkcí v tehdejší pojetí předvídání, organizování, přikazování, koordinace a kontroly i první komplexní doporučení pro řídicí jednání vedoucích pracovníků. Ty byly nadále rozpracovány a je na nich založena např. teorie a praxe integrovaného řízení. Mezi další představitele můžeme uvést L. Gullicka, G. Mooneya.

Zde jsou uvedeny již některé prvky koučinku. Řídící pracovníci zde plní významnou úlohu ve vedení lidí a dosahování výsledků podle stanovených pravidel a prvků řízení.

A Byrokratický model klade důraz na administrativní organizaci, moc a pořádek. Byrokracii však nechápe v dnešním obvyklém pojmání nezdravé strnulosti, neúměrně rozvinuté administrativy či zdlouhavého jednání, ale jako organizaci fungující na základě pevných norem, pravidel a jasných povinností. Centrálním místem administrativní organizace je spravedlivý správní štáb, který bdí nad striktním dodržování povinností v pevné úřední hierarchii. Jedině tak mohou organizace efektivně fungovat. Vychází z díla německého sociologa Maxe Webera a jeho známé teorie o byrokracii. Zaměstnancům jsou přiděleny povinnosti, které plní na základě daných pravidel. Byrokratický model lpí na pravidlech, pevně daném řádu, na jasných příkazech a opomíjí vlastní iniciativu a invenci zaměstnanců.

Klasická teorie managementu přes některé odlišnosti jejich tří základních směrů má určité společné znaky: organizace, firma je zde chápána formálně, jako uzavřený celek, činnost zaměstnanců je určena normami, pravidly, která se musí dodržovat a vše je pod kontrolou (Konečný, 1994).

Druhou etapu tvoří Neoklasická teorie řízení mezilidských vztahů (behavioristická), zaměřená na psychologicko – sociální přístupy ve 20. až 30. letech 20. století. Konečný (1994) uvádí, že základem teorie jsou behavioristické vědy, zdůrazňující při studiu organizací psychologicko – sociální stránku, soustřeďující pozornost na člověka. Z těchto poznatků odvozuje řadu doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Teorie uvažuje osobní i skupinové zájmy pracovníků, vliv různých podmínek pracovního a sociálního prostředí, formy účasti pracovních kolektivů na řízení, způsoby řešení konfliktů apod. Tento přístup se stal východiskem pro moderní personalistiku. Závěrem je, že lidé jsou největším kapitálem dobrých organizací. Přístup vycházející z výše popsaných znaků se prosadil dříve v Evropě než v USA. Dodnes se cení jejich názory, kdy a za jakých podmínek je motivační vedení lidí výrazně hospodárnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Za hlavního představitele považujeme E. Maya, ale nezapomínejme i na další jména druhé etapy vývoje: W. D. Scott, E. Durkheim, V. Pareto (Vodáček, Vodáčková, 1996). Tato škola je zaměřena na motivaci zaměstnance, zaměstnanec má také možnost se podílet na rozhodnutí firmy. Zdůrazňuje také vliv sociálního a pracovního okolí na pracovní morálku a výsledek práce zaměstnanců. Můžeme zde zaznamenat jisté prvky koučinku.

Humanistický přístup, třetí etapa, vývoje ve 40. až 50. letech 20. století, je charakteristický, dle Pruknera et al. (2019), přesunem zájmu na rozvoj člověka. Osobní rozvoj považován za jednu ze základních potřeb člověka, ale člověk může být motivován různými potřebami, např. existenční a sociální potřeby – pohodlný život, pravidelná mzda apod. Mezi představitele humanistického přístupu mohou být zařazeni E.H. Schein, D. Mc Gregor, A. Maslow.

Čtvrtou etapu, 60. až 70. léta 20. století, vyplňuje Moderní teorie managementu. „Po druhé světové válce je teorie managementu obohacována o poznatky nových věd, zejména kybernetiky, teorie systémů, operační analýzy, matematických metod, modelování atd. včetně využívání prostředků výpočetní techniky“ (Konečný, 1994, 42). Tamtéž Konečný (1994) tvrdí, že se zkoumání a formování nových tendencí rozvoje managementu dostává na vyšší úroveň, interdisciplinární charakter managementu se rozšiřuje. V této etapě je kladen důraz na multidisciplinaritu s většími požadavky kladených na vedoucí zaměstnance.

Požadavky na zdokonalení řízení vyplynuly z nových specifických úloh moderní výroby při zrychlujícím se tempu vědecko – technického rozvoje, inovaci, kooperaci a specializaci. Tím se rodí nová teorie managementu, která po obsahové stránce není jednoznačně propracovanou teorií, je ve stádiu hledání a rozvoje. Z tohoto aspektu i mnozí autoři, začlenění do předtím uvedených směrů, zasahují svými pracemi i do této vývojové etapy (Konečný, 1994, 42).

Můžeme zde zařadit tři hlavní přístupy: procesní, systémové a kvantitativní – matematické.

„Procesní přístupy vychází ze správního řízení H. Fayola. Preferují ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i úrovní hierarchického řízení“ (Vodáček, Vodáčková, 1996, 31). Zde je kladen důraz na obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí v podobě plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení a kontrola pracovníků. K nejznámějším představitelům patří E. Dale, H. Koontz, H. Weihrich.

„Systémové přístupy soustředí pozornost na komplexní chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku“ (Vodáček, Vodáčková, 1996, 31). Jednotlivé manažerské činnosti tvoří ucelený balík řídicích činností. „Snaží se při tom identifikovat vstupy do systému, jeho prvky a vnější i vnitřní vazby, podmiňující výsledné chování zkoumaného celku,

jsou tak dobrým východiskem pro projektování manažerských informačních systémů, zejména pak při využití výpočetní techniky“ (Vodáček, Vodáčková, 1996, 30). Za představitele tohoto přístupu můžeme považovat Ch. Barnarda, H. Simona, E. Buffu, F.E. Kasta a jiné.

Kvantitativní – matematické přístupy využívají matematické modely, algoritmizované postupy řešení. „Rozvoj výpočetní techniky z nich vytváří část nástrojů a technologií ke zkvalitnění, urychlení a zhospodárnění manažerských funkcí. Tento přístup má blízko k tylorovské racionalitě školy vědeckého řízení“ (Vodáček, Vodáčková, 1996, 31). Za představitele lze považovat P.M. Morse, W.W. Coopera, S. Vajdu.

Pragmatický, empirický, postmoderní přístup managementu reprezentuje pátou etapu datovanou do 80. až 90. let 20. století. Konečný (1994) charakterizuje tento přístup tak, že základ tvoří studie praktických řídicích situací, ze kterých zobecní výsledky a výstupy tvoří poučky a doporučení pro uvedení do praxe i v rozvoji teorie managementu. „Představitelé tohoto směru vycházejí z předtím poznaných a v praxi uplatněných metod a návodů a pokoušejí se o jejich syntézu, aby tak překonali jejich dílčí, jednostranné zaměření“ (Konečný, 1994, 53). Konečný (1994) dále poznamenává, že tento směr má nejvýraznější podíl na rozpracování teorie managementu. „Jeho představitelé zpravidla spojují teoretický výzkum s praktickou činností jako poradci pro řízení velkých amerických firem, resp. jako vlastníci firem“ (Konečný, 1994, 53). Za hlavní představitele této etapy můžeme považovat P.F. Druckera, E. Daleho, T.J. Peterse, R.H. Watermana, W. Goldsmith, D. Clutterbuck a další.

Významný představitel P.F. Drucker označil hlavní činnosti manažera: stanovení cílů a způsob jejich dosažení, tj. plánování; organizování; motivace a komunikace včetně volby spolupracovníků a vedení lidí; měření, respektive vyhodnocování dosažených výsledků; profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu i sebe (Vodáček, Vodáčková, 1996). „Dale vychází z filozofie procesních přístupů, přičemž doporučuje zkušenosti řídicích pracovníků nejúspěšnějších firem, také zdůrazňuje použití cílovosti při stanovení organizační struktury podniku, kolektivního vedení, otázky koordinace, nové metody při tvorbě organizačních struktur“ (Konečný, 1994, 57). Další významní představitelé Peters a Waterman zformulovali 8 základních charakteristik řízení zahrnující následující pojmy: aktivně jednat; být blízko zákazníkovi; autonomnost a podnikavost; zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí; držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy; držet se

toho, co firma zná a umí; nepočtený aparát; umění spojovat řízení s přitaženou i volnou uzdou (Konečný, 1994).

Goldsmith a Clutterbuck navázali na předchozí autory a sestavili jedenáct charakteristik: aktivně jednat; vytvářet autonomnost a podnikavost; rozvíjet vzájemnou komunikaci mezi vedením a pracovníky, v rámci pracovních skupin; využít u zaměstnanců smysl pro vlastnictví, pro podílovost na zisku; podporovat inovace; dodržovat jasné stanovení cílů, úloh a pracovních skupin; s posláním firmy seznámit všechny zaměstnance; orientovat činnost firmy na vysoký výkon, zvyšování produktivity práce; pečovat o růst kvalifikace pracovníků firmy; nadprůměrně (v porovnání s jinými firmami) zaplatit dobře vykonanou práci; uplatňovat pobídkové metody pro rozvoj iniciativy, tvůrčí a kvalitní práce (Konečný, 1994).

„Peters a Waterman formulovali svá doporučení všestranněji, nejen uvnitř firmy, ale i navenek, směrem k zákazníkovi. Goldsmith a Clutterbuck po určité modifikaci se orientují více méně na vnitřní poměry firmy, směrem k zaměstnancům“ (Konečný, 1994, 62).

Vodáček a Vodáčková (1996) zastávají názor, že v souhrnu lze uvést, že Škola správního řízení se podílela nejvyšší měrou na rozvoji manažerských funkcí.

Manažerské funkce představují typické činnosti, které vedoucí pracovník, manažer, vykonává ve své práci. K dosažení cílů organizace je zapotřebí zajistit vzájemný soulad manažerských funkcí. Za zakladatele bývá považován Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět základních funkcí managementu: plánování – stanovení budoucích cílů a postupů; organizování – zabezpečení zdrojů hmotných, lidských; příkazování – dávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům; koordinace – sladování činností spolupracovníků; kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěru (Vodáček, Vodáčková, 1996, 33).

Z popisu je zřejmý posun k systematizaci práce, k systematickému vedení zaměstnanců, stanovení plánu a cílů, zabezpečení zdrojů, to vše vedoucí k jednotně fungujícímu celku. V souladu s výše uvedeným Vodáček Vodáčková (1996) dále poznamenávají, že Angličan Urwick rozšířil Fayolovo členění o další dvě funkce: zkoumání, respektive rozbor a komunikace. Ve třicátých letech Gulick představil systém manažerských funkcí pod názvem, POSDCORB – zkratka ze začátečních písmen názvu jednotlivých funkcí: plánování; organizování; personální zajištění; příkazování;

koordinace; evidence a podávání zpráv; rozpočtování. „Klasik světového managementu P.F. Drucker označil hlavní činnosti manažera: stanovení cílů a způsob jejich dosažení, tj. plánování; organizování; motivace a komunikace – volby spolupracovníků a vedení lidí; měření – vyhodnocování dosažených výsledků; profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu i sebe“ (Vodáček, Vodáčková, 1996, 34). Dnes často citovaná a uváděná klasifikace dvou Američanů Harolda Koontze a Heinze Weihricha uvádí následující členění manažerských funkcí na plánování; organizování; výběr a rozmístění pracovníků; vedení lidí; kontrola (Vodáček a Vodáčková, 1994). Tyto funkce jsou souhrnně charakterizovány jako sekvenční manažerské funkce, neboť jsou realizovány postupně.

Z výše uvedeného vyplývá změna přístupů řídicích pracovníků k řízení firmy a zaměstnanců. Řídící pracovníci přistupují k zaměstnancům jako k živým bytostem. Proto dochází ke změně řízení a od osmdesátých let 20. století se začíná koučink využívat jako odborná profese řízení. Nemění se pouze přístup řídicích pracovníků. Ale vzhledem k pokroku se také člověk v současné společnosti musí neustále přizpůsobovat novým nárokům společnosti. Společnost je velmi složitý organismus, nároky na jednotlivé oblasti se zvyšují, což vede ke specializacím a vzniku nových oborů. Společnost na tyto změny reflektuje a adaptuje se a reaguje na nové trendy a podněty. Nové trendy s sebou přináší nové výzvy, nový životní styl. Do popředí zájmů společnosti se dostává jedinec, který se snaží být maximálně produktivní v pracovní i soukromé oblasti.

Firmy tedy využívají koučink ke větší efektivitě zaměstnanců a k dosahování cílů společnosti. Na druhou stranu, jedinec nejen pracuje, ale i žije. Společnost využívá volný čas pro oddych i formou sportovních aktivit, které společnost nabízí. Jedinec chce být úspěšný také ve sportovní oblasti, prvek soutěživosti se stále nevytratil. Touží po zvyšování své fyzické úrovně. Na univerzitách se otevírají obory zaměřené na sport, koučování. Na trhu se objevují různé vzdělávací aktivity zaměřené na koučink. Koučink tedy prostupuje nejen profesní oblastí, ale i sportovní oblastí, a to nejen na profesionální úrovni, ale objevuje se také v amatérském či zájmovém sportu.

2.2 Firemní koučink a sportovní koučink

2.2.1 Firemní koučink

Whitmore (1994) uvádí, že technika koučování se do oblasti personalistiky dostala z oblasti sportovní. Za původce koučování se považuje tenisový „kouč“ Tim Gallwey, který napsal že, „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho

výkon; koučování spíš, než by něčemu učilo, pomáhá učit se“. Gallwey popsal tuto komplexní techniku, použitelnou téměř ve všech situacích.

Koučování se jako odborná profese vedení lidí používá od osmdesátých let 20. století.

Vedoucí pracovník omezuje přímé, příkazy, projevy, formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, v příslib pomoci, spolupráce či rádcovství při řešení problému atd. Koučování představuje vedení lidí pomocí jasně a logicky formulovaných otázek, na které si odpovídá sám koučovaný (Prukner et al., 2019, 52).

Společnost Extima, s.r.o., jejímž ředitelem je Petr Parma, jeden z předních českých odborníků na koučování (především systemické), na svém webu koučování popisuje těmito slovy: „Klasické koučování je metoda, která vychází mimo jiné ze zkušenosti, že žádoucí změny u manažerů a pracovníků jsou rychlejší, hlubší a trvalejší, když se na nich samotní pracovníci podílejí co nejaktivněji. Základním způsobem práce je rozhovor s aktivizujícími otázkami. Koučování pracovníci (které nazýváme partnery) nezískávají ani zdaleka jen rady v oblasti své profese. Získávají nový způsob myšlení a jednání, který může zdánlivě nemožné učinit možným, a to jak v oblasti pracovní aktivity, tak i v osobním životě (Říhová 2010, 17).

Šuleř (1995) považuje koučink za studijní formu představující celkovou péči o člověka, která se zaměřuje na jeho cíle a potřeby. Také koučink líčí jako efektivní techniku používanou, když jedinec potřebuje konstruktivní zpětnou vazbu, aby si uvědomil, jaké reakce svého okolí vyvolává. Suchý (1998) o koučinku hovoří jako o metodě, která uvolňuje potenciál člověka a umožňuje optimalizovat jeho výkon. Malý, Dědina (1996) tvrdí, že než se přistoupí k samotnému koučování, je třeba provést analýzu současné situace a objasnit východiska každého koučování. Je tedy potřeba zjistit stávající znalosti a dovednosti člověka, který má být koučován, dále zda u daného pracovníka slibuje metoda koučování úspěch, a zda neexistují ještě jiné techniky – méně časově náročné, které umožňují dosažení téhož výsledku. Současně je potřeba zjistit úroveň mezilidských vztahů důležitých pro úspěšné koučování. Mužík (2000) chápe koučink jako dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek s periodickou kontrolou výkonu pracovníka ze strany kouče. A rovněž lze koučink popsat jakou oboustrannou spolupráci, jejíž výsledky firma využívá při stanovení pracovní kariéry školeného pracovníka. Šafář, Hřebíčková (2014) charakterizují koučink jako

metodu práce s lidmi založenou na myšlence, že se člověk nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností s cílem rozvoje důvěry ve vlastní schopnosti, rozvoje aktivity, iniciativy, samostatnosti a tvořivosti. Koučink vede k rozvoji osobnosti, naplňování vlastního potenciálu a ke zvyšování výkonnosti. „Koučování také vede ke zvýšení odpovědnosti za vykonávanou práci a ke zvyšování sebevědomí školeného. Program koučování se připravuje na základě individuálních potřeb školeného a přizpůsobuje se aktuální situaci v podniku“ (Munzar, 1996, 29).

Jana Merunkova, jedna z koučů Expertní skupiny Callisto CZ, s.r.o., zaměřené především na systemické koučování a performance tuning, vysvětluje ve svém článku Koučování v manažerské praxi pojem koučování jednoduše jako „vytváření úspěšného řešitele z řešitele neúspěšného, případně jako účinný způsob, jak maximalizovat efekt využití vnitřních zdrojů firmy (Říhová 2010, 17).

„Nejčastější metodou, které se při koučování využívá, je metoda GROW“ (Prukner et al., 2019, 53). John Whitmore (1994) v modelu GROW znázorňuje čtyři základní oblasti koučování, na které by se měl kouč zaměřit:

1. CÍLE (goals),
2. REALITU (reality), zjištění skutečného stavu věci,
3. MOŽNOSTI (options) a alternativní strategie a jejich zvážení,
4. CO se má udělat, KDY, KDO to udělá a jaká je vůle to udělat (what, when, who, where).

„Jak již bylo řečeno, otázky jsou v koučovacím procesu primární formou komunikace, kterou kouč ve své práci používá. Aby bylo jasné, čeho se otázky, jakožto základní nástroj kouče, mají dotýkat a v jakém pořadí mají být pokládány, vznikla celá řada modelů koučování“ (Kachlíková, 2013, 24).

Dalším z mnoha modelů, využívaným v koučování, je model ADAPT, který pojmenoval Paul Birch. Podle Birche (2005) probíhá proces koučování v pěti základních krocích, přičemž prvním krokem je posouzení současného výkonu (Assess current performance), druhým krokem je rozvinutí plánu (Develop a plan), třetím krokem je jednat podle tohoto plánu (Act on the plan), čtvrtým krokem je zkontrolovat pokrok (Progress check), posledním, pátým krokem je krok s názvem „mluvit a ptát se“ (Tell and ask), který zahrnuje diskusi o případném pokroku, případně o cestách dalšího zlepšení. Podle Birche (2005) je nutné v praxi pamatovat na to, že model ADAPT je pouze určitým doporučením. Kouč by, podle tohoto autora, měl především reagovat na reálné situace, které koučovacím proces přináší

nežli na případné odchylky od doporučeného modelu. Lze říct, že zmíněný výrok platí i pro jiné koučovací modely, neboť koučovací proces je především skutečnou interakcí mezi koučem a koučovaným, která by neměla postrádat určitou autentičnost a spontaneitu (Kachlíková, 2013, 24).

Své místo mezi zmíněnými modely koučování má také škola systemického koučinku. Hlavní charakteristikou systemického koučinku je zaměření na pomoc při dosažení žádoucí cílové změny a při řešení problémů, na dosahování konkrétních cílů a celkového zvýšení výkonu, a to prostřednictvím změny v myšlení o sobě i ostatních lidech. Ačkoli škola systemického koučinku nepracuje s konkrétně pojmenovaným modelem, způsob vedení rozhovoru má svá specifická pravidla. Škola systemického koučinku považuje za nejzásadnější otázky, otázky konstruktivního charakteru, které, jak už z názvu vyplívá, nutí klienta něco konstruovat, vytvářet a povzbuzují ho k řešení problému. Jinými otázkami, používanými v systemickém koučování, jsou otázky na výjimky a zdroje, které se snaží klienta přimět k zamyšlení, zda podobnou situaci již zažil a jak se s ní vyrovnal. Struktura systemického rozhovoru je postavena tak, že klienta provází postupným uvědomováním svých skutečných potřeb, formulováním cílů, hledáním cest, jak se k nim co nejlépe přiblížit a konečně jejich realizací (Kachlíková, 2013, 24).

„Dalším z modelů koučování je model RAFAEL, který je využíván převážně v německy mluvících zemích. Na rozdíl od modelu GROW a ADAPT se kouč do koučovacího procesu aktivněji zapojuje prostřednictvím vyjadřování svých názorů“ (Folwarczná, 2010, 98).

Kachlíková (2013, 26) dále cituje. Název RAFAEL je opět odvozen od názvů jednotlivých kroků tohoto modelu. Prvním krokem je popis situace, která se stala (Report). Cílem tohoto popisu je pomoci klientovi analyzovat a vyhodnotit situaci a chování, kterými se chce v průběhu schůzky zabývat. Druhým krokem je hledání alternativních řešení (Alternativen). V tomto kroku kouč podporuje hledání alternativ, vedoucích k dosažení cíle. Třetím krokem je podání zpětné vazby (Feedback). Kouč klientovi sdělí, jak jeho chování vnímal a vyjádří reflexi popsané situace. Čtvrtým krokem je výměna názorů (Austausch). V této fázi se hledá odpověď na otázku „které zásadní aspekty jsme viděli rozdílně?“ Přičemž výstupy, z porovnávání mezi vlastním a cizím vnímáním problému, se stávají pro klienta výchozím bodem pro nové poznání a pohled na situaci. Posledním bodem

je vypracování plánu činností (Erarbeitung von Lösungsschritten). V této fázi je aktivnější klient, neboť musí stanovit, jaké další kroky uskuteční. Pro úspěch koučování je důležité, aby se klient zavázal, že dohodnuté činnosti opravdu zrealizuje. Tento model zahrnuje aspekty poradenství, jelikož kouče aktivněji zapojuje do vyjadřování svých názorů (Folwarczná, 2010).

V zahraniční literatuře lze číst o dalších modelech koučinku. Kachlíková (2013) cituje Hawkinse a Smithe (2007). „Prvním z nich je Flaherty model. Tento model je složen opět z několika fází, první z nich je navázání vztahu, dále je třeba rozpoznat, okamžik, kdy je koučovaný připraven na otevření svých témat, následuje pozorování a posouzení, vyjádření klienta a konečně koučinková konverzace, která celý proces uzavírá“ (Kachlíková, 2013, 26).

Hawkins a Smith popisují další model. „Jiným modelem je takzvaný O'Neill model, také tento model je složen z několika fází. V první fázi se hledá způsob, jak být partnerem koučovaného (pracuje se na smlouvě), druhou fází je akční plánování, třetí fází je akční koučování (které lze nejlépe charakterizovat slovy: kout železo, dokud je žhavé) a poslední fází je fáze debaty“ (Kachlíková, 2013, 26).

Dalším, především v zahraničí používaným modelem, je model STEPPA. Také zmíněný model má především poskytnout srozumitelnou strukturu koučovacím rozhovorům. Podle autorů McLeod a Thomas (2010) si tento model klade za cíl především udržovat kontakt s koučovaným, za pomoci stanovené struktury, vedoucí k rychlému získání klíčových informací od koučovaného a k dosažení cíle koučovacího procesu (Kachlíková, 2013, 26).

Koučink má mít svůj cíl, čeho koučinkem dosáhnout. Nicméně koučink také vede dle Munzara (1996) ke změnám v myšlení a postojích koučovaného, což znamená přijetí pocitu osobní zodpovědnosti za vlastní práci, uspokojení z možnosti se rozhodovat, seberealizovat, sebe utvářet. Koučink také může vést k ovlivnění hodnotového systému – snahy vymanit se z průměrnosti. Pomocí koučinku lze dosáhnout posílení identifikace se skupinou, získání pocitu příslušnosti nejen k profesi, ale i hrdosti na pracoviště. Koučování pomáhá k záměrnému sebepoznávání, k ochotě změnit své chování i myšlení, a tím zlepšit osobní styl práce a řídicích činností, což se odrazí na vyšším stupni sebejistoty při řešení problémů.

Úspěšný koučink vyžaduje pevné pouto mezi koučem a koučovaným. Během koučování je důležitá osobní důvěra mezi koučem a koučovaným. Předpokladem úspěchu je vlastní aktivita pracovníka, který přebírá vlastní odpovědnost za svůj výkon.

„Základními podmínkami pro možné vedení pracovníků metodou koučování je správná kompetence kouče a ochota být koučován ze strany koučovaného“ (Prukner et al., 2019, 53).

Kdy firemní koučink využít? Malý, Dědina (1996) vyjmenovávají situace, kdy použít firemní koučink, kterými jsou: firma rychle roste, koučink může pomoci dostat se s růstem firmy přes určitou hranici; na vyšší pozici se dostal člověk z pozice nižší; firma obecně prochází obdobím velkých změn; v případě nových a náročnějších cílů firmy, oddělení, jednotlivce; v případě nástupu nových zaměstnanců nebo nových zaměstnanců s žádnou nebo minimální praxí; v případě zpětné vazby na chování a jednání v běžných pracovních situacích s cílem je zlepšit. Literatura dále dodává, kdy koučink využít, respektive v co koučink resultuje v případě řídicích schopností manažera ve firmě.

Východiskem koučování jsou znalosti a dovednost manažera, které využívá v řídicí praxi a nabývá tím postupně zkušeností. Klíčovou úlohou coachingu je pochopení problémů jako důsledek synergického efektu působení znalostí, dovedností a zkušeností. Manažer provádí rozhodování a postupně formuje svoji identitu (identifikaci s řídicí rolí), svůj řídicí styl. Proces koučování by měl mít přirozený vrchol v tom, že manažer prožívá svoji řídicí roli jako svoji seberealizaci, jako uspokojení své „vyšší“ potřeby (Mužik, 2000, 47).

Každá technika vedení lidí má své klady a zápory, koučink není výjimkou. Mezi klady dané techniky podle Koubka (1998) patří: školený je soustavně informován o hodnocení své práce; koučink je založen na úzké oboustranné spolupráci školeného se školitelem; daná metoda zlepšuje komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů a pracovní kariéry pracovníka. Munzar (1996) Koubka doplňuje o další výčet kladů: účastník koučování má právo ovlivnit volbu kouče, případně jeho výměnu; koučováním se rozvíjí empatické dovednosti účastníků k podřízeným i nadřízeným; kouč není v osobních vazbách k dalším členům a neaspíruje na vedoucí pozici. Autoři také zmiňují negativní stránku koučinku. Koubek (1998) zařazuje mezi negativum, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušném prostředí a může být dosti rozkouskované a nesoustavné. Munzar (1996) dodává další negativa: při skupinovém koučování se podněcuje soutěživost, ale hrozí, že přeroste v rivalitu; v západních zemích je snaha, aby se koučem stal přímý nadřízený, tzn., že podřízený vidí v kouči svého nadřízeného, a proto se mezi nimi nemůže utvářet odpovídající klima se základními znaky koučování.

Z hlediska počtu účastníků se rozlišuje individuální a skupinové koučování.

2.2.1.1 Individuální firemní koučink

Suchý a Náhlovský (2007) popisují individuální koučink, při kterém se kouč věnuje pouze jednotlivci. Z pohledu financí je individuální koučink náročnější, proto firmy poskytují tuto výsadu vyšším manažerům, u kterých je potenciál k dalšímu růstu nebo manažerům s určitým problémem.

Individuální koučování uznává specifické potřeby koučovaného. Jeho výhodou je flexibilita, díky které je možné celý proces upravovat dle potřeby tvrdí Brzoňová (2015).

Jde o základní formu koučování, ze které ostatní vycházejí. Kouč v tomto případě spolupracuje pouze s jedním koučovaným, může s ním komunikovat při koučovacím rozhovoru, ale také telefonicky nebo elektronickou poštou. V Americe je kouč nazýván jako „placený přítel“, aby bylo správně pochopeno, že nejde o skutečného přítele a že vztah mezi koučem a koučovaným by neměl být příliš důvěrný. Je velmi důležité, aby měl koučovaný o spolupráci zájem. V případě individuálního koučování externím koučem jde o velmi drahou záležitost, proto si podnik většinou velmi vybírá, koho nechá koučovat. Většinou jde o vysoké manažery, vedoucí pracovníky, nebo talentované zaměstnance. Koučovat může externí kouč, kdy je situace jednodušší v tom, že kouč nemusí měnit a přizpůsobovat své chování. U interního kouče, a pokud jsou koučovány podřízenými, by se měla nastolit větší rovnováha v pravidlech mezi nadřízeným a podřízeným. V situacích, kdy je koučem podřízený, je potřeba odložit při koučování ego a stát proti sobě jako dva rovnocenní partneři. K tomu slouží stanovení základních pravidel vztahu, o kterých by si měli kouč a koučovaný předem promluvit a oba je odsouhlasit. (Brzoňová, 2015, 21).

2.2.1.2 Skupinový firemní koučink

V rámci skupinového koučování se kouč věnuje předem zvolené skupině jednotlivců, což je pro firmu finančně výhodnější. Koučování většinou probíhá v blízkosti koučovaných, kdy kouč dorazí za týmem. Skupinové koučování bývá nejčastěji uplatňováno na pracovnících z nižšího managementu, jimiž jsou například mistři, koordinátoři výroby či výrobních týmů a vedoucí pracovníci útvarů. (Suchý, Náhlovský 2007).

Týmové koučování má stejné základní principy, jako koučování individuální. Podnik může nechat tým koučovat externím koučem, nebo může být koučem manažer a

využívat koučování třeba jako styl vedení lidí. Při využití externího kouče jde o spolupráci zhruba na rok a půl a kouč dochází většinou za týmem do podniku. Probíhají skupinové konzultace i konzultace po telefonu, případně elektronickou poštou. Externí kouč si musí získat u týmu důvěru, to je i důvod, proč se týmové koučování netýká doby dvou měsíců. Program schůzek sestavuje kouč, aby se řešili společné cíle a úkoly týmu, ovšem každý účastník odchází ze schůzky se svým vlastním akčním plánem. Tým se učí i vzájemně spolupracovat a lépe komunikovat. Forma týmového koučování externím koučem je pro podnik finančně výhodnější než koučování individuální. (Brzoňová, 2015, 21). Dále autorka poznamenává následující.

Týmový kouč musí brát ohled hned na několik věcí, především jde o soulad týmového koučování se společností, podporovat při koučování společnost jako celek, znát způsob fungování týmu, cíle a historii společnosti, postupovat tak, aby do sebe vše zapadalo. Vnímat jaké jsou v týmu vztahy, jaké má tým výsledky, podporovat tým jako celek, ale zároveň podporovat jednotlivce a dát každému možnost pro jeho rozvoj. Jednotlivec nemusí mít stejné priority, motivaci a hodnoty, jako jeho kolega a je potřeba to respektovat. V neposlední řadě je nutné znát způsob vedení vedoucího skupiny a být s ním v souladu. (Brzoňová, 2015, 22).

2.2.1.3 Cíle firemního koučování

Každé koučování by mělo směřovat k přesně vymezeným cílům, které si koučovaná(é) osoba(y) společně s koučem nadefinují.

Formulování cíle, k němuž klient směřuje, má důležitý význam. Vede totiž k zaměření k danému tématu a k soustředění pozornosti. Díky stanovení jasně vytyčeného cíle je možné problém konkrétněji uchopit a pojmenovat strategii. Konkrétní formulování cíle pomáhá koučovanému uvědomit si stávající pozici a žádaný cíl a otevírá možnosti k přemýšlení o vhodné cestě k jeho dosažení. Bez určitého plánování se klient vystavuje riziku, že bude v řešení problému postupovat metodou „pokus – omyl“, což ho může ve výsledku stát mnoho zbytečně vynaložené energie a ztraceného času (Říhová, 2010, 50).

Cíle by se měly vyznačovat určitými vlastnostmi. „K dodržení těchto vlastností můžeme při tvorbě cílů použít tzv. pravidlo SMART“ (Bělohlávek et al, 2001, 102). Bělohlávek et al. (2001) specifikuje zkratku SMART následovně:

SPECIFIC – specifický (v množství, kvalitě a čase)

MEASURABLE – měřitelný (má jednotku měření)

AGREED – akceptovaný (koučovaný s ním souhlasí)

REALISTIC – reálný (musí být dosažitelný)

TRACKABLE – sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

V sumě cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované (často citované jako SMART cíle). „Jakmile ale budete mít vaše cíle pospány tak detailně, jak jen to půjde, můžete si je kdykoli osvěžit v paměti, a hlavně je mít neustále před očima. A čím jasněji je uvidíte, tím spíše jich dosáhnete“ (Bělohlávek et al, 2001,102).

„V případě profesního koučování, je důležité, aby vlastní, osobní cíle jednotlivce byly v souladu s cíli cele organizace, jejíž je člověk součástí“ (Říhová, 2010, 51).

2.2.1.4 Osobnost firemního kouče

„Dobré koučování je dobré vedení lidí. Vyžaduje styl a mnohé dovednosti, které patří do arzenálu moderního managementu“ (Stýblo, 1998, 96).

„Kouč je osobním konzultantem, poskytující své intelektuální a zkušenostní zázemí, sledujícím partnerem, který nedirektivním způsobem pomáhá koučovanému v rozvoji jeho osobnosti“ (Munzar, 1996, 29).

Pokud uvažujeme o osobě kouče, je dobré se zamyslet nad tím, kdo může tuto funkci vykonávat. Pro profesi kouče je nutné mít určité kompetence a charakteristiky. I některé osobnostní vlastnosti jsou pro vykonávání tohoto povolání klíčové. Nejdůležitější charakteristikou kouče je jeho kompetentnost a profesionalita. Kouč musí vědět, jakým způsobem s klientem pracovat, musí znát koučovací techniky, vědět, jak a kam koučování směřovat. Měl by být schopen komunikovat na úrovni, srozumitelně pro klienta, a zároveň se přizpůsobovat klientovu komunikačnímu stylu (Říhová, 2010, 62).

International Coach Federation (2010) na svých webových stránkách o koučích říká: Profesionální koučové pracují s klienty v rámci všech oblastí včetně obchodu, kariéry, financí, zdraví a mezilidských vztahů. V důsledku profesionálního koučování klienti dosahují lepších výsledků, jsou více akční, dělají správná rozhodnutí a lépe využívají svoje přirozené síly (Říhová, 2010, 62).

Dále tamtéž Říhová (2010) dodává, že lidé, kteří se profesionálně věnují koučování, jsou vyškoleni v naslouchání, pozorování a schopnosti přizpůsobit svůj přístup podle individuálních potřeb klienta. Řešení a strategie postupu se kouč snaží získat od klienta, protože věří, že klient je sám o sobě kreativní, kompetentní a má v sobě potenciál nalézt vhodné řešení sám v sobě. Práci kouče je poskytovat podporu pro zlepšení dovedností, využití zdrojů a tvořivosti, jimiž klient sám o sobě disponuje, ale nemusí k nim mít momentálně přístup.

Kouč by měl být vzorem koučovanému v tom smyslu, aby využíval rady a myšlenky druhých lidí. Má dopomoci koučovanému k dosažení vytyčených cílů.

Riethof (2004) klade důraz na komunikaci, empatii kouče a umění plánovat. Kouč musí umět komunikovat jasně a srozumitelně, aby mu jeho svěřenci rozuměli. Jeho komunikace musí být i motivující a zacílená na člověka, kterému je obsah sdělení určen. Třetí kompetenci, již musí osobnost kouče splňovat, je schopnost plánovat, protože efektivní koučování z přístupu založeného na plánování přímo vychází.

Dobry kouč se podle Masciarelliho (1999) vyznačuje těmito charakteristikami:

- důvěryhodnost a spolehlivost,
- vyzralost – s nadhledem a porozuměním radí,
- nezávislost – poskytuje objektivní zpětnou vazbu,
- vynikající znalosti a dovednosti – neustále se učí a pečuje o svůj všestranný rozvoj,
- strategické a taktické dovednosti,
- profesionální síť – spolupráce a kontakty a významnými osobnostmi,
- spektrum dovedností – naslouchání, podpora týmové spolupráce, rozhodování, plánování, hodnocení, analytické myšlení, odolnost vůči stresu...,
- verbální a komunikační schopnosti.

John Whitmore (1994) charakterizuje kouče následujícími kvalitami:

- trpělivost,
- objektivita,
- nezaujatost,
- nestrannost,
- schopnost podpořit druhé,
- zaujatost pro věc,
- umění naslouchat,

- schopnost vnímat realitu, vnímavost obecně,
- znalost sebe sama,
- dobrá paměť,
- odborné znalosti,
- vědomosti,
- zkušenosti,
- důvěryhodnost,
- autorita.

„Jedna z významných světových společností, které se věnují koučování, The Ken Blanchard Companies, na svých webových stránkách prezentuje zajímavý seznam činnosti, které kouč „dělá“ a naopak „nedělá“ (Říhová, 2010, 64). Výčet těchto činností, které kouč dělá, zahrnuje následující:

- vytváří bezpečné prostředí, ve kterém lidé získávají jasnější náhled sami na sebe; toho kouč dosahuje nasloucháním, pokládáním přesně cílených otázek, reflektováním minulosti, předkládáním výzev a potvrzováním koučovaného klienta,
- žádá více na cíl zaměřených myšlenek a jednání,
- objasňuje cíle a požadované výsledky,
- identifikuje rozdíly mezi stavem, v němž se klient nachází, a stavem, jenž je klientem požadován,
- pomáhá klientovi rozvíjet silnou strategii a plán jednání, který umožní tyto rozdíly smazat,
- rozumí a předjímá potenciální překážky,
- vede stavbu struktury, odpovědnosti a podpory, potřebných pro zajištění trvalého závazku“ (Říhová, 2010, 65).

Říhová (2010) dodává ty činnosti, které kouč nedělá:

- kouč nerozdává rady, jestliže o to není výslovně požádán; pokud radí, tak na základě oboustranné jasné dohody,
- konzultantství vstupuje do hry tehdy, když osoba – expert sdílí toto své expertství s jinými lidmi nebo organizacemi; koučování je zaměřeno na budování sebeexpertství a nacházení odpovědí na otázky samotným klientem,

- poradenství působí neuzdravování, hledá již v minulosti vyřešené problémy a zobecňuje vliv minulosti na přítomnost; koučování ovlivňuje úspěch a výkon, podporuje kreativitu a je zaměřeno do budoucnosti.

2.2.2 Sportovní koučink

Šafář a Hřebíčková (2014) popisují, že koučink se do sportovní oblasti vrátil v devadesátých letech dvacátého století v obohacené a rozšířené podobě (inner game, transpersonální koučink...) a rozlišují tři základní druhy sportovního koučinku: transakční koučování; transpersonální koučování a koučování ve sportu. Zmínění autoři (2014) v rámci koučování ve sportu rozlišují další tři podoby koučinku: koučování v soutěži (zápase, závodě); koučování krátkodobé a koučování dlouhodobé. Koučování v soutěži autoři charakterizují jako interakci trenéra a sportovce (týmu) v průběhu podávání soutěžního výkonu, s cílem podpořit (pomoci mu, naladit ho) podání nejlepšího možného výkonu. Uvedu příklad. „Ke schopnostem hráče patří i vidět to, co vidí ostatní. Pokud jste trenérem, nemusíte hráče vodit za ručičku: ať řešení situací objeví svépomocí a takové, jaké jim vyhovuje. Totéž platí o koučích“ (Cruyff et al, 2016, 274). Jícha (2021) hovoří o koučinku při zápase jako o třešničce na dortu. Krátkodobé koučování je zaměřené na dosažení konkrétního, časově omezeného cíle zahrnující přípravu na konkrétní zápas či závod, nebo vymezenou část sezóny. Cílem je příprava sportovce na takovou úroveň, aby podal maximální výkon nebo se maximum přiblížil. Zatímco dlouhodobý koučink znamená celoživotní působení kouče na sportovce s cílem optimálního rozvoje sportovcova profesního a lidského potenciálu, což znamená také přípravu sportovce na jeho po sportovní život. V praxi dlouhodobý koučink zahrnuje komplexní přístup k vedení tréninkového procesu, sladění jednotlivých složek sportovní přípravy, zajištění rozvoje dalšího vzdělávání sportovce, kvalitní regenerace, koordinace sportovní přípravy a osobního života. V průběhu koučinku kouč pracuje s motivací sportovce, bez které nelze dosáhnout cíle či cílů. Šafář a Hřebíčková (2014) poukazují na tři druhy motivačních zdrojů:

- motivace z potřeby pohybu,
- motivace vycházející z potřeby se porovnat s druhými, být lepší než druzí,
- motivace vycházející z okolí, z jeho tlaku a ambicí, tedy získat lásku uznání, respekt trofeje, slávu, peníze a moc.

Všechny tyto motivační zdroje jsou součástí vrcholového sportu, vycházejí z jeho podstaty a role sportu ve společnosti. Souvisí také se statusem spojeným se sportem. Podle Šafáře a Hřebíčkové (2014) je cílem vytvořit silnou a pevnou pozitivně emoční vazbu k samotnému pohybu, aktivitě, kterou sportovec provozuje. Tím sportovce kouč podněcuje k samostatnosti, nezávislosti, odolnosti.

Koučování není pouhou rozumovou znalostí hry a tréninku. Jedná se o porozumění nejhlubším základům všech psycho-socio-motorických souvislostí. Koučování přesahuje veškeré učebnicové návody. Platnost koučování určují výsledky. Tuto platnost neovlivňuje jenom prostředí a kvalita hráčů, ale i znalost kouče, jeho představivost či fantazie (Bukač & Suchan, 2018, 265).

Koučování není jednorázovou činností, je světem každodennosti, je světem hledání cest, je světem, ve kterém všichni očekávají osobní i profesní užitek, je světem, ve kterém všichni pociťují účinky tréninku, je světem, který se neobejde bez psychické odolnosti, odstupu a blízkosti, je světem, ve kterém je lepší hráče nechat vnímat a hrát, než je učit hrát podle not, je světem, ve kterém je nutné i naslouchat a často i hráčům hodně zkrátit šňůru (Bukač & Suchan, 2018, 268).

Šafář a Hřebíčková (2014) sportovní koučink vede ke zlepšení vnímání reality a k rozvoji vlastní odpovědnosti.

Zlepšení vnímání vlastní reality znamená zlepšení vnímání a procitování vlastního těla, uvědomování si a posílení vnitřní zpětné vazby pomocí všech tělesných smyslů vedoucí ke vnímání signálům vlastního těla spojením s prožíváním emocí.

Šafář a Hřebíčková (2014) dále vystihují, že pokud máme možnost volby, podílet se na tom, co a jak budeme dělat, posílíme tím vlastní odpovědnost. Jestliže je nám odpovědnost vnucena z vnějšku, spíše nás to v dlouhodobém horizontu sráží a omezuje. Proto je nutné posilovat vlastní odpovědnost, abychom dosahovali limitní výkonosti a vysokou kvalitu života. To znamená být odpovědný za své potřeby, pocity, myšlenky, rozhodnutí, jednání, vítězství či prohry. Můžeme pak dosahovat vytyčených cílů a lépe volit cíle, které naše hranice posouvají.

Stejně jako u firemního koučinku, i sportovní koučink pracuje se systémem kladení dotazů. Šafář a Hřebíčková (2014) potvrzují, že využívání otázek hraje v koučinku důležitou roli. Smyslem je zjistit, zda má sportovec informace, které potřebuje; případně aktivizovat jeho myšlení k tomu, aby tyto informace získal. Při kladení otázek kouč by měl kouč přihlížet k psychickému stavu sportovce, probíhajícím emocím, k jeho potřebám. Doporučené schéma koučovacího rozhovoru, podle Šafáře a Hřebíčkové

(2014), se opírá o metodu GROW, opět stejně jako v případě firemního koučinku. Jednotlivá písmena této zkratky (v angličtině) jsou prvním písmenem názvu jednotlivých fází koučování: G (goal setting) – vymezení cíle práce; R (reality) – mapování reality, skutečného stavu; O (options) – hledání zdrojů, alternativ vedoucích k dosažení cíle; W (will) – přijetí odpovědnosti za cíl. Oba autoři (2014) podotýkají, že všechny čtyři fáze jsou důležité, pokud se sportovcem začínáme pracovat nebo otevíráme novou oblast práce.

Šafář a Hřebíčková (2014) popisují, co je nutné pro to, aby sportovec dosáhl výkonů na hranici sportovcova potenciálu. Sportovec musí rozvíjet svou schopnost sebepoznání a sebereflexe. Musí se ztotožnit se svými cíli a aby postupně přebíral za své jednání, rozhodnutí, selhání a úspěchy plnou odpovědnost. Pokud toto selže, a nedojde také propojení s autentickými potřebami sportovce, mohou takto způsobené škody a deformace provázet sportovce po celý další život (Šafář a Hřebíčková, 2014).

2.2.2.1 Individuální sportovní koučink

Sportovní koučink je individuální forma spolupráce se sportovcem, zaměřená na výkon sportovce. Kouč objevuje ve sportovci skrytý potenciál, odstraňuje bloky, rozvíjí osobnost sportovce a dává sportovci podněty vedoucí k maximálnímu rozvoji vlastních kvalit a k dosahování stále lepších úspěchů. Obadal (2013) uvádí příklady spolupráce kouče a sportovce:

- zdokonalování vlastní sportovní přípravy,
- soustředění se na maximální výkon,
- eliminace rušivých vlivů, odbourání soustředění se na soupeře a okolí,
- zvládnutí předstartovní nervozity, psychická příprava na stresové situace,
- odstranění selhávání psychiky během výkonu,
- vyrovnání se se zraněním,
- schopnost obrátit neúspěch a těžké situace ve výzvu k dalšímu růstu,
- kontrola emocí a rozvíjení zdravého sebevědomí,
- relaxace v době, kdy je potřeba,
- sebepoznání – práce s vlastním tělem a myslí,
- efektivní plánování, individuální plán přípravy,
- stanovení a dosažení vlastních cílů,
- rozvoj osobnosti a psychická příprava vítězit,

- jak s úspěchem pracovat mimo sportoviště – „umění se prodat“.

Individuální trénink klade specifické nároky na trenéra i jeho svěřence. Z hlediska efektivity je zcela jistě přínosnější než samotná sportovní aktivita bez vedení ze strany trenéra, nebo skupiny dalších sportovců. Na druhou stranu, pokud člověk trénuje sám, nemusí být natolik motivovaný překonávat své fyzické limity, pokud neexistuje v okolí nikdo, kdo by jeho výkon posoudil, kdo by ho v překonávání sportovních hranic povzbudil (Obadal, 2013, 17).

„Koučink jako pojem, se používá k označení aktivit, kdy kouč vede jednotlivce či družstvo během jakékoli soutěže“ (Obadal, 2013, 18). Oba pojmy mají ale různé významy. „Trenér připravuje sportovce na soutěžení po stránce fyzické, zlepšuje jeho fyzickou výkonnost a techniku, kouč se zaměřuje na psychickou přípravu sportovce na soutěž. Vedení sportovce v soutěži zahrnuje vedení sportovce při bezprostřední přípravě na závod (utkáni), koučování při závodě (utkáni) a vedení sportovce bezprostředně po jejich skončení“ (Sekot, 2004, 104). „Záměny v pojmech jsou způsobeny tím, že funkci kouče může vykonávat například asistent trenéra, nebo trenér sám, pokud je k tomuto účelu vyškolen. V situaci, kdy jde přeci jen o dvě různé osoby, se úspěch týmu či sportovce se z velké části odvíjí od toho, jako jsou kouč a trenér schopni spolupracovat“ (Obadal, 2013, 18).

„Vliv kouče je podmíněn faktem, že během soutěže dochází ke kontaktu sportovce a kouče, tzn., netýká se sportů, kde je jejich kontakt z jakéhokoli technického či strategického důvodu limitován (např. atletika). Kromě samotné aktivity kouče během závodu se do oblasti koučinku řadí rovněž doba před závodem či soutěží a bezprostředně po něm“ (Obadal, 2013, 18). Mezi tyto aktivity Dovalil (2008) řadí:

- které mají sportovci poskytnout organizační informace o průběhu soutěže,
- jejichž cílem je připravit sportovce na konkrétního soupeře, informovat ho o soupeřových silných a slabých stránkách, předchozích výkonech, taktice apod.,
- jejichž obsahem je vlastní taktika a strategie sportovce pro konkrétní soutěž (postavená na silných stránkách sportovce a slabých stránkách jeho soupeře),
- kdy se snaží svého svěřence usměrnit v otázkách disciplíny a motivovat ho k co nejlepšímu výkonu.

„Koučink je vždy otázkou především zkušeností a přizpůsobením přístupu pro konkrétního sportovce. Jeden svěřenec může lépe reagovat na klidné technické pokyny a druhý potřebuje v úvodu soutěže „vyhecovat“. K navození optimálního stavu, který

povede k nejlepšímu možnému výkonu, před samotným závodem, může pomoci i rituál, který sportovec pravidelně aplikuje – stejný způsob rozcvičení, stejná replika, kterou k motivaci používá trenér apod.“ (Obadal, 2013, 18).

Obadal (2013) tamtéž dále zmiňuje, že v řadě sportů je koučování otázkou především doby před samotnou soutěží a po ní, ale existují však i sporty, ve kterých probíhá koučování i během samotné soutěže. „Kouč tedy může bezprostředně reagovat na vývoj situace a přizpůsobit tomu své vedení. V tomto ohledu se však doporučuje držet několika zásad, aby koučink měl ten správný dopad a vedl k úspěchu svěřence“ (Obadal, 2013, 18):

- informace musí být stručné, jasné, nedvojznačné – při vysoké únavě a psychickém vypětí mají sportovci kapacitu přijímání informací omezenou a pokyny trenéra by tomu měly být přizpůsobeny,
- pokyny mají být pozitivní, tj. zdržet se negativních hodnocení, kouč by se měl zaměřit spíše na to, jak a co má sportovec zlepšit, než vyzdvihovat jeho nedostatky a chyby v dosavadní aktivitě,
- kouč musí mluvit klidně a věcně, pokud se situace nevyvíjí dobře, je snadné sklouznout k afektivnímu chování, avšak toho by se měl trenér vyvarovat, neboť v afektu není možné použít konstruktivní kritiku a navrhnout optimální řešení s cílem zlepšení výkonu; afekt je možné použít jen v případě, že je nutné sportovce „probudit“, zdravě naštvat apod.,
- kouč by se měl oprostít o vlastní emoce a chladně sledovat vývoj soutěže, aby byl schopen vidět komplexní výkon svého svěřence; je snadné se soustředit na dílčí chyby, ale z hlediska sportovce je důležitý celý výkon, nejen jedna dílčí složka či část (Obadal, 2013, 18).

Činnost kouče v průběhu soutěže je psychicky poměrně náročná. Kouč musí udržet určitý nadhled, aby byl schopen objektivně hodnotit výkon svého svěřence i jeho soupeřů, zároveň musí mít dostatek zkušeností, aby poznal, kdy zvolená strategie nefunguje, nebo jeho svěřenec v realizaci zvolené taktiky selhává. Koučink vyžaduje dovednost rychle se rozhodnout a reagovat na vývoj soutěže a rovněž sebedůvěru, která je potřeba k prosazení vlastních názorů a předání pokynů svěřenému sportovci. Otázka uposlechnutí pokynů ze strany svěřence už je pouze na psychologii a důvěře v trenérovy schopnosti a zkušenosti (Obadal, 2013, 19).

„Mnozí sportovci mívají po závodech pocit, že přestože byla jejich příprava maximální, nedosáhli očekávaného výsledku. Proto je dobré ve spolupráci s koučem nebo psychologem využít psychologický trénink sportovce, aby bylo využito výkonnostních rezerv, a výkon je možné načasovat“ (Sekot, 2004, 106).

„Pro hodnocení výkonu po skončení soutěže se v koučinku doporučuje v podstatě to samé, jako pro průběh soutěže, tzn. používat spíše pozitivní hodnocení a ponechat negativa až na pozdější dobu, kdy bude možné podrobit výkon nezaujaté, emocemi nevyhrocené, kritice. V případě pozitivního výsledku ovšem emocím umožnit přirozený průběh a vychutnat si pocit vítězství ve společnosti svého svěřence“ (Obadal, 2013, 19).

2.2.2.2 Skupinový sportovní koučink

Podle Šafáře a Hřebíčkové (2014) sportovní skupinový koučink vychází ze stejných principů jako při individuálním koučinku. Koučink také směřuje ke stejné nebo podobně formulovaným cílům. Skupinový koučink směřuje k vysokému stupni koheze a efektivní práci jednotlivců. Autoři tamtéž popisují tři vývoje sportovní skupiny:

- začlenění – velmi důležitá role kouče v této fázi z hlediska komunikace a jednání směrem k týmu, aby začlenění jednotlivců týmu proběhlo úspěšně. Je to fáze, kdy se vytváří týmová kultura, pravidla, normy jednání ve skupině. Koučovo jednání je vzorem, mustrem pro jednání týmu a jednotlivců v týmu. Také je nutné zohlednit potřeby jednotlivých členů týmu do skupinových cílů, aby nebyla narušena stabilita skupiny a výkonnost,
- prosazení se – začíná v období, kdy je většina členů týmu ztotožněna se skupinou. Je to období sebeprosazování, vytváření struktury týmu a moci ve skupině. Období je charakteristické řevnivostí, rivalitou a soutěživostí mezi členy týmu. Jednotlivci mohou podávat mimořádné výkony, ale i na úkor týmového výkonu. Úloha kouče je opět důležitá. Chyby, neúspěchy jednotlivců je nutné přetavit v motivaci a výzvu pro budoucí práci s týmem a jednotlivci. Také je důležité, aby sportovci měli svou odpovědnost a uměli s odpovědností náležitě nakládat a pracovat,
- spolupráce – etapa o schopnosti nalézt rovnováhu, vyváženost mezi individuálními potřebami sebeprosazení a týmovou potřebou kooperace a koordinace. Pokud se podaří nalézt patřičnou rovnováhu, tým podává výkon, který přesahuje prostý součet jednotlivých výkonů.

Autoři (2014) proklamují, že postup při koučování týmu je shodný jako při koučování individuálním, tedy postup je zaměřený na cíl, realitu, možnosti a závazek (GROW model). Ale lze najít odlišnosti oproti individuálním koučinku. Do procesu je vtaženo větší množství sportovců a přes jejich individuální zájmy a odlišnosti nalézt rámcovou shodu.

Na definování cíle by se měla podílet celá skupina, každý by se měl vyjádřit a prohlásit své přání. Pokud se podaří začlenit individuální potřeby jednotlivých členů, zvyšuje se pravděpodobnost akceptace skupinového cíle a tým bude o cíl usilovat.

Vytváření týmové kultury, pravidel fungování týmu podléhá stejnému principu jako při vytváření týmového cíle. Na těchto návrzích by se opět měli podílet všichni členové týmu. Celý tým by měl souhlasit s dodržováním odsouhlasených pravidel včetně těch, kteří se s pravidly zcela neztotožňují (pokud někdo chce, aby ostatní respektovali jeho přání, měl by respektovat ta jejich). Dodržování stanovených norem je nutné pravidelně prověřovat a na základě týmové domluvy a shody případně i měnit nebo doplňovat. Dodržování pravidel, případně sankce je vhodné přenést na tým.

Také nelze opomenout možnost zpětné vazby, pravidelné hodnocení spokojenosti jednotlivých členů týmů, hodnocení výkonu, tréninkového procesu, přístup členů týmů včetně realizačního týmu, podmínek přípravy atd. ať už formou individuálních pohovorů nebo pravidelných setkání s celým týmem.

2.2.2.3 Cíle sportovního koučování

V kontextu sportu koučové a sportovci navazují a udržují vzájemné vztahy na základě široce definovaných cílů vedoucích ke zvýšení výkonnosti, dosažení úspěchu, udržení fyzické zdatnosti nebo jednoduše vedoucí k radosti z účasti (Rhind, D. J. A., & Jowett, S. (2010). Podle Jowetta and kol. (Jowett & Poczwadowski, 2007), je vztah kouč-sportovec definován jako stav, ve kterém jsou interpersonální pocity, myšlenky a chování kouče a sportovce vzájemně závislé a propojené. Následně je kvalita tohoto vztahu vnímána jako dynamický stav, který je tvořen kombinací vzájemných vztahů, interpersonálních pocitů blízkosti, myšlenek, závazků a behaviorálního doplňování. To znamená, že vztah kouč – sportovec se neustále vyvíjí. Blízkost znamená emocionální pouto koučů a sportovců vyjádřena v takových mezilidských pocitech, jako je důvěra, respekt a uznání. Závazek se týká záměru nebo motivace koučů a sportovců udržovat blízký vztah, který je dlouhodobý. A udržování vztahu dle Dindia a Canary (1993) je

strategie používaná pro udržení vztahu ve specifickém stavu nebo podmínkách. Behaviorální doplňování odkazuje na odpovídající a kooperativní chování koučů a sportovců, které se odráží mimo jiné v připravenosti, jednoduchosti a schopnosti koučů a sportovců reagovat (Jowett, Yang, Lorimer, 2012).

Šafář a Hřebíčková (2014) hovoří o nutnosti komunikace kouče se sportovcem. Každý hovor, dle uvedených autorů, by měl mít stanovený cíl, ať už výsledkový nebo rozvojový cíl. Autoři také popisují charakteristiky, které by měl cíl splňovat. Charakteristiky podporující naplnění cíle: konkrétnost, měřitelnost, realističnost, postupnost a také by cíl měl naplňovat následující vlastnosti: pozitivní, srozumitelný, náročný, splnitelný a písemně formulovaný a kontrolovatelný. Což odpovídá definici SMART pravidlu používaného také ve firemním kočíku. Cílem podle Krpače (2010) mohou například být:

- zlepšení výkonů,
- odstranění problémů,
- rozšíření kompetencí,
- uspokojení z práce,
- odstranění strachu,
- optimalizace odborné a sociální kompetence.

Šafář a Hřebíčková (2014) tvrdí, že je potřeba se sportovcem prodiskutovat a vyjasnit, co je schopen a ochoten pro dosažení cíle udělat – teď hned, zítra a další následující dny.

„Stanovit si cíle písemně. Formulovat cíle výsledků i dovedností. Ukotvit cíle v podvědomí. To, co si napíšu, je totiž závazek, který přetrvává. Napsané mohu kdykoliv vytáhnout a znovu pročíst. A pak si mohu ověřit, jestli to, co jsem formuloval před sezonou, také nastalo“ (Lothar, 2016, 78). Literatura dále doporučuje hlavní cíl přetavit do dílčích cílů, což de facto znamená cestu, po které za cílem jít.

„Smysl dílčích cílů spočívá v tom, že vymezují jednotlivé kroky ke konečnému cíli, přičemž každý jednotlivý krok je samostatnou etapou sám o sobě“ (Lothar, 2016, 79). „Kromě toho dílčí cíle pomáhají stále průběžně kontrolovat nastoupený směr“ (Lothar, 2016, 79).

Šafář a Hřebíčková (2014) dodávají následující tvrzení – koučové si musí uvědomit velmi pozitivní účinek, pokud se podaří sportovci dosáhnout stanoveného cíle. Toto

dosažení má sebe posilující účinek, podporuje důvěru sportovce v sebe sama, ve vlastní schopnosti a možnosti dosahovat dalších cílů.

Bukačův pohled na cíle koučinku je následující. „Cílem koučování je výchova a produkce hráčů, jejichž uvědomovaná činnost pozvedne individuální a týmové sebevědomí. Trénink je hledáním cest, které k tomuto cíli vedou, měřítkem hodnoty týmového tréninku je pocíťování tohoto efektu a výsledkem jsou vítězství či porážky“ (Bukač & Suchan, 2018, 262).

Thompson (2017) tvrdí, že koučink má dva obecné cíle: uspět ve sportu i v životě. „Kouč s dvojitým cílem vždy využívá jedinečnou příležitost učit prostřednictvím sportu důležité předpoklady pro život, jakou jsou tvrdá práce pro vzdálený cíl, fair play, spolupráce, odolnost i to, jak bojovat tvrdě, ale čestně“ (Thompson, 2017, 13). Také podotýká následující tvrzení.

„Sport může být jedním z nejlepších učitelů života a charakteru, když ho koučové zprostředkují správně“ (Thompson, 2017, 12).

Krpač (2010) uvádí, že koučové si pomáhají následujícími technikami k tomu, aby navázali vztah se sportovcem či sportovci a pracovali tak na dosažení cíle či cílů:

- technické:
 - vizuální,
 - zaměřovací.
- psychologické:
 - motivační,
 - uvolňovací,
 - mobilizační.

2.2.2.4 Osobnost sportovního kouče

Šafář a Hřebíčková (2014) vyjmenovávají osobnostní kvality a předpoklady kouče, charakterizovaných jako emocionální inteligence nebo sociální schopnosti a dovednosti. Všeobecně je uznáváno, že koučové hrají hlavní roli v rozvoji talentu sportovců prostřednictvím vedení, instrukcí a pečlivého využívání dostupných zdrojů (Cushion 2007). Tento vysoce složitý a vzájemně propojený vztah mezi koučem a sportovcem se odehrává především během tréninků a soutěží. Způsob, jakým koučové a sportovci mezi sebou interagují, komunikují a vycházejí, může mít významný dopad na úspěch sportovce (Jowett & Cockerill, 2003).

Jednotlivé charakteristiky jsou doplněné i o jiné autory. „Kouč je šéf, nejvyšší vůdčí osoba celého týmu“ (Lothar, 2016, 101):

- Schopnost sebereflexe – porozumění vlastním pocitům, co a jak kouče ovlivňuje, jak se kouč chová a jak ovlivňuje sportovce. „Od začátku své kariéry, kdykoli můj hráč prohrál, jsem se vždy sám sebe ptal: co jsem mohl udělat jinak“ (Mourataglou, 2017, 71)? Podobně hovoří Perarnau (2016) o Guardioli. „Neviní ze špatného výkonu Bayernu své svěřence, ale sám sebe: za to, že z hráčů nedokáže dostat maximum“ (Perarnau, 2016, 203). „Coby kouč musíte v první řadě vždy uvažovat v souvislostech, nikoliv jednotlivostech. Jestliže celek nefunguje, musíte přemýšlet, proč tomu tak je“ (Bukač & Suchan, 2018, 179). „Člověk nesmí ztratit svou osobnost“ (Jícha, 2021, 12).
- Kvalitní vnímání reality – objektivně a co nejpřesněji popisovat realitu, rozumět a interpretovat to, co se odehrává při koučinku sportovce. „Naučil jsem se lekcí: vždy se dívej na věci objektivně. Buď úplnou součástí, ale zároveň si udržuj potřebný odstup, abys mohl být nad věcí. Už nikdy se nenech zcela pohltit emocemi, kvůli nimž lze přijít o všechno“ (Mourataglou, 2017, 97). „Tak jako hráč se musí naučit vnímat hru, tak i kouč by se měl naučit vnímat psychický a fyzický stav svých hráčů a svůj trénink nikoliv plánovat, nýbrž neustále přizpůsobovat stavu homeostatické regulace. Kouč musí svůj trénink umět citem napasovat na stav věci“ (Bukač & Suchan, 2018, 194).
- Empatie – schopnost vnímat, cítit a uvažovat jako sportovec. „Každého hráče musí trenér vnímat jako osobnost, respektovat ho a soucítit s ním, ať už je jeho úloha v týmu jakákoliv a bez ohledu na tlak okolí“ (Jackson, Delehantym, 2015, 89). Guardiola u každého hráče hledá ten správný klíč, jak mu pomoci dostat se na vyšší úroveň (Perarnau, 2016). „Základní schopností osvědčeného koučinku je vnímání aktuální kompetence svých hráčů. Čím lépe kouč své hráče zná, tím efektivněji je může vést“ (Bukač & Suchan, 2018, 151).
- Cit pro činnost - „Cit pro činnost. „Jedná se o přesah vnímání a citu nad rozumem. Můžete se něco učit, můžete do sebe na sílu něco tlačit, ale pokud vám schází přirozená schopnost rozeznávat, co kdy a jak udělat, nikdy nebude nejlepší“ (Bukač & Suchan, 2018, 81). „A souhlasím, že v prostředí hokeje někdy musíte zařvat, dát najevo nespokojenost a vybudit hráče. Dát jim impuls. Nesmíte se ale

chovat jako blázen a své svěřence napadat. Tím ztratíte autoritu a vzbuzujete odpor“ (Bukač & Suchan, 2018, 237).

- Naslouchání – mlčet a se zaujetím sportovce poslouchat, ukázat mu tím, že ho kouč vnímá. Ale také naslouchání kolegům z koučova týmu – Perarnau (2016) hovoří o tom, že Guardiola nastuduje soupeře, promyslí taktiku, poté vyslechne své kolegy a výsledná taktika je společným výsledkem. „Jestliže vedete lidi, vždy vám pomůže něco o nich vědět. Jediným způsobem, jak to zjistit, jsou dvě podceňované činnosti: naslouchání a pozorování“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 18).
- Pozorování – další činnost, která je velmi důležitá k vedení lidí. „Nějaký čas mi trvalo, než jsem pochopil, že vidíte mnohem víc, když nejste v centru dění, ale nakonec se ukázalo, že to bylo mé vůbec nejdůležitější rozhodnutí o tom, jak mám řídit a vést“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 23). „Sledování, čímž se myslí hodnocení soupeřů a posuzování situací, je základní součást přípravy“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 25).
- Tolerance – respekt k různorodosti, odlišné neznamená špatné. Mouratoglou (2017) doplňuje: „Soudit lidi je nejhorší věc, kterou může kouč udělat“ (Mouratoglou, 2017, 71). „Je důležité, abyste přizpůsobili to, co říkáte, podle osobnosti hráče, s nímž pracujete. Pokud tomu tak není, nemusí vaši informaci pochopit“ (Mouratoglou, 2017, 114).
- Trpělivost – čas nejde proti učení a změně. „Zvládnutí zlosti je pro trenéry jednou z největších výzev. Vyžaduje obrovskou dávku trpělivosti a nadhledu, protože jinak je hranice mezi agresivním přístupem, potřebným k vítězství v důležitém utkání, a destruktivním projevem hněvu hrozně tenká“ (Jackson, Delehantym, 2015, 219).
- Nadhled – odstup od svého ega, oprostít se od vlastního ega, chápat práci v různých kontextech. „Jako trenér byste se měl ale ze všech sil snažit potlačit svoje ego a nechat ho odpočívat někde na lavičce náhradníků“ (Jackson, Delehantym, 2015, 272). „Na rozdíl od hráče kouč daleko více pracuje s rozumem. Musí se naučit prověřovat, srovnávat, kombinovat, vetovat, popírat a samozřejmě časovat svůj trénink a stav jeho psychofyzické rovnováhy“ (Bukač & Suchan, 2018, 193).

- Otevřenost – souvisí také s tolerancí, být nachystán přijat nové, netradiční myšlenky a podněty. „Mým zájmem bylo vytvořit si s každým hráčem skutečný vztah založený na vzájemném respektu, soucítění a důvěře“ (Jackson, Delehantym, 2015, 80).
- Stresová odolnost – Perarnau (2016) píše o Guardiolori, když jakou kouč přestoupil do Bayernu Mnichov. „Jsem připravený, a i když budu pod tlakem, musím se s ním naučit žít“ (Perarnau, 2016, 21). „Aby kouč dokázal hru svého týmu orchestrovat a současně soupeře kontrovat, nesmí se nechat vyvést z rovnováhy“ (Bukač & Suchan, 2018, 151).
- Ochota riskovat – ve sportu nezbytné: riskovat a zavádět nové věci (Perarnau 2016).
- Svědomitost – „Pep je velmi svědomitý a nechce nechat nic náhodě“ (Perarnau, 2016, 79).
- Vzdělanost – „Pep jde do hloubky, učí se od těch nejlepších, sbírá fotbalové myšlenky a nápady po celém světě, vytáhne z nich to nejdůležitější a na jejich základě si pak vytváří vlastní herní systém“ (Perarnau, 2016, 89). „Čím víc věcí jsem poznával, tím více jsem pociťoval, jaký mám před ostatními vědomostní a zkušenostní náskok“ (Bukač & Suchan, 2018, 133). „To, že jsem pozoroval ostatní, naslouchal jejich radám a četl o lidech, jsou tři z nejlepších věcí, jaké jsem kdy dělal“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 28).
- Soutěživost – „Pep chce vyhrávat, je soutěživý a vášnivý, chce vítězit“ (Perarnau, 2016, 91).
- Touha po vítězství – „Touha pro vítězství pro mě znamená kombinaci ochoty tvrdě pracovat, pevné vůle, ohromného soustředění a odmítnutí přiznat porážku“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 48).
- Komunikace – „Je nutné vědět, jaká slova, jakou formu sdělení a jaký okamžik zvolit podle toho, s jakým hráčem jedná. Bez toho se žádný trenér neobejde“ (Perarnau, 2016, 209). „Schopnost věcně komunikovat mi získávala respekt i v nové roli“ (Bukač & Suchan, 2018, 157).
- Hodnocení – Ať jste hráli jakkoli špatně, vždycky zakončete něčím pozitivním. Motivace hráčů je záležitostí kouče, zvláště po těžké porážce. Takže vždycky najdete něco pozitivního, co hráčům řeknete, co je přiměje přijít na příští trénink a tvrdě pracovat na dalším zlepšování. Váš další trénink vlastně začíná poslední

větou, kterou týmu po zápase řeknete, takže najdete něco, co hráči udělali dobře a od čeho se odrazí ke zlepšení (Thompson, 2017, 44). Ferguson (2012) také hovoří o tom, že je důležité pochválit, že není nic lepšího než slyšet „dobrá práce“.

- Důvěra – „Důvěru hráčů získáte jedině, když jim pomůžete se zlepšit a napravit chyby“ (Perarnau, 2016, 233). „Bez ohledu na to, jaký jste vůdčí typ, jedna věc bude vždy základem vaší práce: musíte si získat důvěru svých svěřenců. Vedení se opravdu daří pouze tehdy, když má vedoucí osoba důvěru ostatních“ (Lothar, 2016, 49).
- Vášeň – „Pep chce vyhrávat dnes i zítra, v následujících letech. Pep má vášeň“ (Perarnau, 2016, 407).
- Cílevědomost – „Především bych rád řekl, že jsem svůj život vždy směřoval tak, abych vykonával věci lépe a zlepšoval jsem se. To jsem si přenášel do všeho, co jsem dělal“ (Cruyff, 2016, 14).
- Pracovitost – Jícha (2021) hovoří o tom, jak je pracovitý a puntičkářský. Vždy chce mít pocit, že práci odvedl sto procent. Tamtéž také tvrdí, že příprava není žádný med, ale je velmi důležitá, přípravě věnuje hodiny. „Když víte, že do něčeho vkládáte všechno své úsilí, přináší vám to velké uspokojení a tento pocit je ještě silnější, když se to začne vyplácet“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 40).
- Smysl pro kázeň – „Chtěl jsem dát všem hráčům jasně najevo, že se sebou nenechám zametat. Když jsem se stal trenérem, jednou z mých prvních povinností bylo nastolit kázeň“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 33). „Protože jakmile se rozloučíte s kázní, dáváte sbohem úspěchu a připravujete půdu pro anarchii“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 38). „Ti nejlepší z nejlepších mají v sobě hluboce zakořeněnou pracovitost a intuitivně chápou, že spojením talentu a píle lze dosáhnout velkých věcí“ (Ferguson, A., Moritz, M. 2016, 46).
- Dispozice k vedení týmu lidí – „Pak dokážete pro každého najít to správné místo“ (Cruyff et al, 2016, 138). „Tím chci říct, že u trenérů je důležité výborně rozumět lidské psychice, abyste toho správného člověka dosadili na to správné místo“ (Cruyff et al, 2016, 203). „Jestliže si získáte na svou stranu hráče a máte tak pod sebou mužstvo, které Vám věří a které dokážete svými pokyny ovládat, můžete udělat velký výsledek“ (Bukač & Suchan, 2018, 253).

- Delegování – „Proto jsem jako kouč sestavoval co největší trenérské štáby, aby byly zodpovědné za všechny prvky tréninku a přípravy. Nešlo o to být šéf a rozdávat úkoly, ale o to zajisti, aby ostatní z týmu, kteří byli v něčem lepší než já, mohli danou činnost snáz provozovat“ (Cruyff et al, 2016, 254).

2.3 Sportovní koučink a trénování

Koučink pochází ze sportovní oblasti, kde působí koučové i trenéři. Chtěl bych nyní nastínit rozdíl mezi sportovním koučinkem a trenérstvím, protože pojem kouč není vždy totožný s pojmem trenér.

Vývoj společnosti podmiňuje vývoj i dalších oblastí, kterou jsou nedílnou součástí společnosti, včetně sportu. „Tak, jak se rozvíjí sport a s ním stále vyšší a vyšší požadavky na sportovce, zvyšovali se také požadavky na trenéry. Postupně se přišlo k poznání, že při tréninkové přípravě je důležité vědět, jak vést sportovce a družstvo v soutěži“ (Peráček, Labudová, 2013, 22).

V průběhu těchto dvaceti let bohatých na zkušenost jsem pochopil prostřednictvím každodenní práce základní rozdíly mezi trenérem a koučem. V každodenní mluvě se tyto dva pojmy často pletou; ještě hůře, slovo kouč se často znevažuje. Je to vzácnost, když lidé umí dokonale propojit obě disciplíny. Pak už jde o umění, které určuje úspěch či neúspěch (Mourataglou, 2017, 67).

„Trenérská kvalifikace vyžaduje schopnost učit a zdokonalovat techniku soutěžní disciplíny anebo daného sportu, tělesně i psychicky připravit sportovce na soutěž a poskytnout mu odborné vědomosti o daném sportu“ (Peráček, Labudová, 2013, 22). Avšak koučink z pohledu sportu charakterizují autoři následovně. „Koučování ve smyslu vedení sportovce v soutěži vyžaduje znalost prostředí, smysl pro herní vnímání, specifický intelekt a další potřebné vlastnosti a zkušenosti“ (Peráček, Labudová, 2013, 22). Z výše uvedeného vyplývá následující. „Činnosti spojené s přípravou sportovce v tréninkovém procesu tvoří samotný trénink a vedení sportovce v soutěži, zápase, na závodech vlastní koučování“ (Peráček, Labudová, 2013, 23).

„Trénovat znamená racionálně plánovat a řídit vlastní krátkodobý, či dlouhodobý tréninkový proces, když trenér požaduje od sportovce plnění tréninkových úkolů a adaptování se na tréninkové zatížení“ (Peráček, Labudová, 2013, 27). Výše uvedenou charakteristiku trénování lze ještě doplnit. „Trénování je plánovitá a systematická realizace opatření (obsah tréninku a tréninkové metody) vedoucí k trvalému dosažení cílů

(tréninkové cíle) ve sportu a prostřednictvím sportu“ (Peráček, Labudová, 2013, 27). Ke sportovnímu koučinku zmínění autoři dodávají. „Koučování je činnost, kterou kouč uvolňuje potenciál sportovce a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon“ (Peráček, Labudová, 2013, 27).

V průběhu soutěže anebo zápase jsou různé možnosti interakce koučujícího trenéra s jednotlivými sportovci a nebo s celým družstvem. Trenér má k dispozici různé taktické prostředky – přestávky ve hře, oddechový čas, střídání hráčů. To vše umožňuje bezprostřední interakci trenéra (kouče) se sportovcem. Tímto je zvýrazněná úloha koučování při vedení sportovce a celého družstva v zápase (Peráček, Labudová, 2013, 27).

2.3.1 Role trenéra a kouče

Nároky na sport, na výkon a výsledky vedou k diferenciaci rolí ve sportu, ke specializacím a požadavkům na odbornost v daném sportu a na vedení sportovců. Trenérská profese je spojená s oblastí trénování, ale i s oblastí vedení sportovce v soutěži a klade na trenéry stále nové a nové úlohy. Se sportovci a sportovním družstvem pracuje v současnosti i více trenérů se specializovaným zaměřením své činnosti. Dochází také k výraznější diferenciaci zaměření trenéra na činnosti spojené s tréninkovým procesem a na činnosti trenéra spojené s vedením sportovce v soutěži. Protože dochází k takovéto diferenciaci činnosti, vznikla jiná sociální role ve sportu, role kouče (Peráček, Labudová, 2013, 26).

S každou rolí jsou provázané jistá očekávání. V případě kouče i trenéra jsou to očekávání kladená od sportovců, funkcionářů a fanoušků.

„Od kouče se očekávají takové projevy, které se pokládají za rozhodující pro úspěch v konkrétním zápase, soutěži. Roli kouče může teoreticky převzít každý jednotlivec, který má základní osobnostní předpoklady a je schopný v roli kouče jednat podle očekávání“ (Peráček, Labudová, 2013, 26).

Kouč je osoba, která řídí skupinu lidí, tvořících tým kolem hráče. Má všeobecný rozhled a nezaměřuje se ani na fyzickou přípravu ani na lékařskou vědu, ale rozumí oběma oblastem natolik dobře, aby využil vhodné dovednosti ostatních, když si myslí, že je hráč potřebuje. Ví, jak dát dohromady a řídit tým. Vytváří privilegované spojení s hráčem, integruje se do jeho světa, aby pochopil jeho vnitřní já. Dává studentovi lepší pochopení o jeho cílech a rozvíjí jeho mysl, zatímco trenér používá

v podstatě technické a taktické nástroje. Jeden pracuje na hráči jako na stroji, zatímco ten druhý jako na člověku. Díky kvalitě svého vnímání pomůže kouč svému hráči mobilizovat zdroje, které potřebuje k dosažení úspěšného výsledku. Naučí ho, aby ovládal své emoce, posiluje jeho důvěru a přináší do hry páky, které mu umožňují přijmout rozhodnutí, která povedou k vítězství. Tím, že je během roku s hráčem na turnajích, zajišťuje, že hráč je ve vynikajícím stavu a pomáhá mu překonat sám sebe v nejdůležitějších zápasech jeho kariéry (Mourataglou), 2017, 68).

Trenér je někdo, kdo analyzuje silné a slabé stránky svého svěřence a poté zavádí strategii vývoje jeho hry. To se pak přenáší každý den na tréninkový kurt. Na turnajích je obeznámen se soupeři svého hráče a zná jejich silné a slabé stránky. Před každým utkáním vypracuje taktický plán, který má využít všechny slabiny v soupeřově hře (Mourataglou), 2017, 67).

Přepínání rolí z trenéra na kouče a obráceně je v dnešním sportu velmi důležité.

Do pozice spojenou s rolí kouče se dostávají nejčastěji trenéři. Trenér plní kromě své role trenéra, která má dlouhodobý charakter, i krátkodobou roli kouče. Trenér v roli kouče spojuje vedení sportovce v tréninkovém procesu s jeho vedením v soutěži. Ve sportovní praxi se takováto návaznost také podle Slepíčky (1988) považuje za nevýhodnější, mimo jiné i proto, že trenérovi umožňuje využít poznatky o sportovci, které získal v tréninku (Peráček, Labudová, 2013, 26).

2.3.2 Vlastnosti trenéra a kouče

Svoboda (2008) uskutečnil průzkum, ve kterém porovnával profesi trenéra s normální populací. U hodnocených trenérů se projeví následující tendence. Vůdcovství jako předpoklad vést malou skupinu s vlastnostmi osobnosti jako charakter, sebekontrola, dominance, radikalismus a smělost a se schopnostmi jako praktičnost, kombinační schopnosti a schopnost snášet psychickou zátěž, což je zajímavé ale pouze v případě, když činnost trenéra navazuje na činnost kouče. Slepíčka (1988) uvádí, že v takovém případě role kouče je jednou z krátkodobých sociálních rolí trenéra. Rozdíl mezi činnostmi trenéra a kouče je mimořádně velký (Peráček, Labudová, 2013, 26).

Vlastnosti kouče popisují (Peráček, Labudová, 2013, 26) s přispěním dalších autorů.

Kouč musí být velmi silná osobnost, zralá, pozitivně orientovaná, která chce na sobě neustále pracovat. Musí mít dostatek zkušeností, ale musí být i optimistický. Musí žít tím, co říká. Pokud chce kouč opravdu uspět, musí působit i neverbálně, charismaticky. Charisma chápeme jako vlastnost osobnosti, charakteristiku samotné osobnosti vůdce, ale také jako charakteristiku vztahu mezi trenérem a sportovcem. Charismatem se trenér anebo kouč výrazně odlišuje od jiných lidí (Peráček, Labudová, 2013, 26).

Autoři charakteristiku dále doplňují podle Slepíčky.

Kouč má mít důležitou schopnost akceptovat druhého člověka a poskytnout druhým účastníkům interakce jimi vyžadovaný typ chování. Často se stává, že právě kouč, který byl schopný zachovat se v určité situaci tak, jak sportovec vyžadoval, přispěl nejen k úspěšnému vyřešení konkrétní situace, ale také k navození určitého postoje ke své osobě a ke své činnosti (Peráček, Labudová, 2013, 26).

3 CÍL PRÁCE

Cílem práce je posouzení klíčových rozdílů mezi firemním a sportovním koučinkem na základě analýzy jednotlivých prvků koučování využívaných v praxi.

3.1 Dílčí cíle

1. Analýza metod a technik ve sportovním koučinku.
2. Analýza metod a technik ve firemním koučinku.
3. Analýza požadavků na sportovního kouče.
4. Analýza požadavků na firemního kouče.
5. Analýza případových studií z firemního a sportovního koučinku.

4 METODY PRÁCE

Tato bakalářská práce je syntézou poznatků získaných z tištěných publikací, knih a z informačních zdrojů nalezených na Scopus a Web of science. Dalším zdrojem dat byla metoda řízené diskuse s Mgr. Václavem Jílkem na téma skupinového sportovního koučinku. Dále byla použita metoda řízené diskuse s Ing. Jakubem Černíkem o individuálním firemním koučinku doplněná analýzou interních materiálů a dokumentace společnosti ADM a podpořena pozorováním Ing. Jakuba Černíka během individuálního firemního koučinku.

Zjištěné teoretické poznatky posloužily k analýze, deskripci, explanaci a komparaci firemního a sportovního koučinku vč. deskripci rozdílů mezi sportovním koučkem a trenérstvím. Získané poznatky byly také využity k vytvoření a analýze případových studií zaměřených na individuální a skupinový firemní i sportovní koučink.

5 VÝSLEDKY PRÁCE

Výsledky práce představují deskripce individuálního firemního koučinku, týmového firemního koučinku, individuálního sportovního koučinku a skupinového sportovního koučinku a analýzu případových studií zaměřených na individuální firemní koučink, týmový firemní koučink, individuální sportovní koučink a skupinový sportovní koučink.

5.1 Případové studie individuálního firemního koučinku v ADM Olomouc s.r.o.

5.1.1 Deskripce případové studie

Deskripce znamená popis výchozí situace, která předcházela realizaci samotné případové studie.

Pracuji jako personalista pro ADM Olomouc s.r.o. Tato společnost je dceřinou společností korporace ADM, celým jménem Archer Daniels Midland (dále jen ADM). ADM je americká společnost, která byla založena roku 1902 pány Archerem a Danielssem. Společnost ADM má sídlo v Chicagu, ve státě Illinois v USA. Od roku 1927 je společnost kótována na americké burze. ADM celosvětově zaměstnává třicet osm tisíc zaměstnanců. ADM působí ve dvě stě zemích světa a v roce 2019 generovalo obrat šedesát pět miliard amerických dolarů. V současnosti je ADM světovým lídrem v oblasti lidské a zvířecí výživy a ve zpracování zemědělských komodit.

ADM klade velký důraz na loajalitu zaměstnanců. Loajalitu lidí svých zaměstnanců podporuje pomocí různých benefitních, vzdělávacích a rozvojových programů. Jedním z rozvojových programů jsou mezinárodní trainee programy, jejichž hlavním cílem je příprava absolventů či zaměstnanců s praxí do dvou let na role budoucích lídrů pro různá oddělení. Mezinárodní trainee programy jsou zpracovány pro oblast financí, marketingu, personalistiky, výroby a obchodu. V této případové studii se zaměřím na mezinárodní trainee program zaměřený na výchovu obchodních lídrů pro divizi zpracování olejnin. Absolventem trainee programu je obchodník se zaměřením na prodej a nákup zemědělských komodit anebo prodej výrobků. Kandidáti do trainee programu musí splňovat jisté podmínky v oblasti vzdělání, praxe, jazykové vybavy a osobnosti. ADM vytvořilo kompetenční profil ideálního kandidáta, který je porovnáván s výsledky kandidátem vyplněného osobnostního dotazníku. Vhodný kandidát z České republiky musí splňovat následující požadavky:

- univerzitní vzdělání v oboru financí, ekonomiky, mezinárodního obchodu,
- maximální délka praxe 2 roky,
- PC dovednosti (MS Office),
- čeština, angličtina plyně slovem i písmem, další mezinárodní jazyk výhodou,
- orientace na zákazníka,
- prezentační dovednosti,
- nebát se komunikovat,
- motivace k dalšímu rozvoji,
- ochota cestovat.

Výběrové řízení do trainee programu probíhá ve více kolech. Personální oddělení provede základní předselekcí na základě došlých životopisů. Poté následuje krátký pohovor personálního oddělení s kandidáty a kandidáti vyplňují osobnostní dotazník. Dále vybraní kandidáti podstupují pohovor s personálním oddělením a obchodním manažerem v dané lokalitě. Pokud kandidáti postoupí dál, absolvují pohovor se zástupci evropského obchodního managementu a s personalistou odpovědného za evropský trainee program. Tato komise rozhodne, zda kandidát nastoupí či nikoliv do trainee programu.

Trainee program je naplánován na 18 měsíců. Trainee je přidělen zkušený interní kouč, zpravidla Seniorní obchodní manažer, který seznámí traineeho s celým programem včetně cílů. Trainee program sestává z několika mini stáží na jednotlivých odděleních pod odborným dozorem manažera daného oddělení. Celý program je zastřešen koučem a průběh programu je pravidelně vyhodnocován a zaznamenáván do hodnotící karty po absolvování každé mini stáže. Příprava traineeho probíhá na principu 70:20:10, což znamená 70 % všech získaných a rozvíjených dovedností se děje vykonáváním zadaných úkolů, účastí na různých projektech, tedy učením se praxí. Další 20 % můžeme označit za učením se od ostatních, tedy od svého kouče, od spolupracovníků či třetích stran. Zbýlých 10 % tvoří formální vzdělávání. Díky tomuto systému je rozvoj dovedností a znalostí velmi interaktivní, cílené a efektivní. Od traineeho je očekávána hlavní aktivita při plnění jednotlivých úkolů a cílů pod vedením interního kouče a manažera daného oddělení.

Trainee program na výchovu obchodních lídrů demonstrují na příkladu pana Jakuba Černíka, který tento program absolvoval od září 2011 do května 2013. Pan Černík působil

v ADM v různých lokacích na různých pozicích a v současnosti pracuje jako Obchodní ředitel pro ADM Olomouc s.r.o.

5.1.2 Případová studie individuálního firemního koučinku v ADM Olomouc s.r.o.

Panu Černíkovi byl přidělen interní kouč pracující na pozici Generální Manažer pro ADM Spyck GmbH a ADM Olomouc s.r.o., senior obchodník pracující v oboru 37 let na různých komerčních pozicích.

Pan Černík nastoupil na pozici Obchodního traineeho v září 2011 a na první stáž odjel do ADM Spyck GmbH ve Straubingu v Německu. Cílem první stáže bylo pracovat v rámci mini stáží na jednotlivých oddělení firmy a tím pochopit chod celého zpracovatelského závodu, kde se ročně zpracovává pět set tisíc tun řepky a tři sta tisíc tun sóji. Mezi produkty vyrobené zpracováním těchto komodit řadíme technický olej, potravinový (rafinovaný) olej a „šroty“, tedy krmivo pro hospodářská zvířata. Celá stáž byla naplánována na dobu 12 měsíců do října 2012.

Prvním oddělením, na kterém pan Černík pracoval, bylo oddělení logistiky. Stáž na oddělení logistiky trvala 2 měsíce. Logistika na základě požadavků zákazníků naplňuje výrobu, příjem vstupního materiálu a expedici výrobků. Pan Černík se podílel na všech činnostech oddělení logistiky. Koučem stanovený cíl na tomto oddělení zahrnoval zvládnutí jednotlivých činností:

- plánování výroby,
- příjem vstupního materiálu a expedice výrobků kamiony, vlaky a loděmi,
- analýza nákladů na přepravu a skladování,
- smluvní obchodní vztahy s přepravci, zákazníky a dodavateli.

Následovala jednoměsíční stáž na oddělení výroby cílená na výrobní proces, systém kvality včetně laboratoře a také bezpečnost se životním prostředím. Zaměření na výrobu znamená pochopení:

- výrobního toku,
- skladování vstupního materiálu a výrobků,
- odběry vzorků produktů v rámci celého procesu výroby,
- vykládka a nakládka produktů a jejich skladování včetně skladovacích kapacit,
- spotřebu energií.

S výrobou velmi úzce souvisí systém kvality, požadavky kvality a laboratorní práce. V rámci oddělení kvality je nezbytné pochopit požadavky kvality z hlediska norem

a požadavků zákazníků na výrobce potravin a krmiv, tedy systémy HACCP, GMP, SMETA, ISCC a různé certifikace např. košer, halal a také uvolňování výrobků a dohledatelnost semínka. Oddělení kvality také řeší případné reklamace zákazníků anebo reklamuje vstupní produkt, pokud neodpovídá sjednaným požadavkům. V laboratoři jsou analyzovány vzorky odebrané při vykládce materiálu, dále vzorky mezi operačních a finálních produktů. V laboratoři se také uchovávají záložní vzorky pro případ dohledatelnosti. Laboratoř též vystavuje certifikáty z výše popsaných analýz. Systému bezpečnosti práce a životního prostředí ADM přikládá velkou váhu a je nedílnou součástí nejen trainee programů.

Pan Černík po absolvování stáže ve výrobě přešel na jeden měsíc na oddělení financí a controllingu s cílem získat znalosti a rozvíjet své dovednosti z:

- účetnictví,
- evidence a vymáhání pohledávek,
- kalkulace výnosů,
- fakturace,
- měsíčních finančních uzávěrek.

Závěrečným bodem v trainee programu byla stáž na oddělení nákupu a prodeje komodit (obchodní oddělení) v délce dvou měsíců. Na tomto oddělení obchodníci nakupují vstupní suroviny pro výrobní závod, ale také mohou tyto komodity prodávat v rámci ADM skupiny anebo externím stranám. Cílem stáže je získání znalostí a dovedností důležitých pro tradování zemědělských komodit, což znamená:

- kalkulaci marže,
- vytváření obchodních pozic na trhu,
- reakci na nabídku a poptávku,
- analýzu trhu,
- hedging,
- jednání se zákazníky a dodavateli,
- obchodování,
- získávání informací o zákaznících a dodavatelích.

Po absolvování zmíněných stáží pan Černík plnohodnotně pracoval na obchodním oddělení v období březen 2012 až říjen 2012. Za cíl panu Černíkovi byl stanoven prodej řepkových šrotů v rámci českého a slovenského trhu v množství dvaceti tisíc tun měsíčně.

Jednotlivé etapy trainee programu vedou k pochopení celého procesu z pohledu zpracovatelského závodu od nákupu vstupních surovin pro výrobní závod, specifikace vstupních surovin, přepravy do zpracovatelského závodu, jejich uskladnění, v modifikaci suroviny do finálních produktů až po expedici k zákazníkovi.

Neméně důležitou fází celého řetězce aktivit je prodej vyrobeného oleje, který prodává mateřská společnost ADM International Sarl pod značkou Olenex v EMEA regionu. Prodej olejů je závěrečnou fází trainee programu v evropském sídle ADM v Rolle ve Švýcarsku.

Zde pan Černík pracoval od listopadu 2012 do května 2013 na pozici Prodejce olejů pro centrální a východní Evropu. Na této pozici měl pan Černík zhodnotit z předchozí štače již naučené. Koučem stanovený cíl představoval prodej surových i rafinovaných olejů z různých výrobních lokací v rámci centrální a východní Evropy v množství tři tisíce tun měsíčně.

Pan Černík touto poslední stáží uzavřel náplň celého trainee programu. Každá stáž je koučem, manažerem každého oddělení a traineem při společném hovoru vyhodnocována na stupnici od jedné do pěti. Jedna znamená nesplněné očekávání, dvojkou je označeno částečně naplněné očekávání, trojka představuje očekávání naplněna, čtyřka hovoří o častém překročení očekávání a pětka znamená neustálé překračování očekávání. Hodnocení může být doplněno slovním komentářem kouče, manažera i traineeho. Trainee program také zahrnuje hodnocení kompetenčního profilu traineeho pomocí stejné stupnice navržené pro hodnocení jednotlivých stáží. Tato evaluace probíhá pouze mezi koučem a traineem. Kouč posuzuje následující kompetence:

- orientace na výsledky,
- řešení problémů,
- budování vztahů,
- komunikace,
- týmová práce,
- rozhodování,
- inovace a iniciativa.

Každá kompetence je definována, aby bylo zřejmé, co posuzovat. Orientace na výsledky zahrnuje plánování, navržení projektů či úkolů a definování cílů cest vedoucích k cíli, finálních výstupů a modifikace priorit. Za řešení problémů lze považovat správné pojmenování problémů, jejich uchycení a nalezení vhodného řešení s vědomím, jaké

následky mohou řešení mít na další zaměstnance a oddělení. Kompetence budování vztahů vyjadřuje vztahy se zákazníky, s kolegy a ostatními zaměstnanci. Z pohledu komunikace kouč posuzuje obsah, strukturu a formu sdílené informace a její načasování. V rámci týmové spolupráce je hodnocena kooperace s ostatními a sdílení informací. Vyhodnocení nejlepší možnosti a pořadí řešení úkolů, posouzení míry rizik a šancí vedoucí k úspěšnému rozhodnutí kouč evaluuje u kompetence rozhodování. Inovace a iniciativa popisuje aktivity, které jsou nad rámec běžných povinností, tedy identifikace nových příležitostí, zlepšovacích návrhů. V hodnotícím formuláři nalezneme prostor i pro slovní hodnocení či komentáře nebo vyjádření kouče nebo traineeho. Kouč poté napíše celkovou zprávu o trainee programu, ve které uvede úspěchy, doporučí oblasti ke zlepšení, zaznamená postřehy manažerů z jednotlivých stáží a vyjádří se k osobnostnímu profilu traineeho.

Pan Černík po ukončení trainee programu pracoval od června 2013 do června 2014 v ADM Trading Prague s.r.o. na pozici Obchodníka s odpovědností za český a slovenský trh. Náplň práce zahrnovala nákup a prodej zemědělských komodit, hedging pozic a analýza „futures“. Roční obrat této obchodní jednotky činil 4 miliardy korun a zobchodováno bylo čtyři sta tisíc tun komodit.

V červenci 2014 byl pan Černík jmenován Obchodním manažerem společnosti ADM Trading Prague s.r.o. a v září 2016 byl povýšen na Obchodního manažera zodpovědného za český, slovenský a německý trh v ADM Hamburg AG – Rothensee Trading s ročním obratem sto milionů EUR.

Od ledna 2021 pracuje pan Černík na nově vytvořené pozici Obchodního ředitele v ADM Olomouc s.r.o. Odpovědností pana Černíka je nákup vstupního materiálu (řepky, slunečnice a HOSO) a prodej výrobků (krmiva pro zvířata, pelety) a obchodování se zemědělskými komoditami.

5.1.3 Závěry vyplývající z případové studie

Na příkladu pana Černíka, absolventa mezinárodního trainee programu, lze demonstrovat postup v jeho pracovní kariéře přes trainee pozici s minimální odpovědností pod vedením kouče, přes samostatné obchodní pozice s vyšší odpovědností až po současnou pozici generující miliardové obraty v českých korunách. V rámci tohoto programu firma postupovala podle metody GROW. Cílem bylo tedy z traineeho vychovat vedoucího zaměstnance na obchodní pozici. Cíl byl tedy naplněn.

5.2 Případová studie týmového firemního koučinku ve společnosti ADM Olomouc s.r.o.

5.2.1 Deskripce případové studie

ADM Olomouc s.r.o. je součástí korporátní společnosti ADM (Archer Daniels Midland company). ADM Olomouc zaměstnává 130 zaměstnanců, kteří se podílejí na zpracování řepkového, slunečnicového semínka a slunečnice s vysokým obsahem kyseliny olejové. Vstupní materiál – komodity ke zpracování, jsou do závodu dováženy kamiony a vlaky. Přes výrobní proces zaměstnanci promění vstupní materiál ve finální produkty, kterými jsou:

- surový olej používaný v technickém a potravinářském průmyslu,
- rafinovaný olej využívaný v potravinářství,
- pelety ze slunečnic,
- krmivo pro zemědělská zvířata, takzvané šroty.

Finální produkty ze závodu odjíždějí kamiony a vlaky. Výroba a údržba pracuje v nepřetržitém provozu rozdělených do 4 směn. Tito zaměstnanci rotují ve dvanáctihodinových směnách v systému „krátký a dlouhý“ týden. Výroba a údržba je rozvržena na sedm dní v týdnu po dobu celého roku. Olomoucký závod řídí jak obchodní ředitel, tak ředitel závodu. Obchodní ředitel odpovídá za obchodní stránku, tedy nákup semínka, plán výroby a prodej produktů. Zatímco ředitel závodu má odpovědnost za včasnou výrobu produktů v žádané kvalitě při dodržování všech bezpečnostních pravidel. Obě složky řízení musí spolu vzájemně kooperovat a komunikovat.

ADM Olomouc, výrobce potravin a krmiv, je velmi významným partnerem pro zákazníky a dodavatele nejen z pohledu kvality produktů a služeb, ale také z pohledu systému výroby, získaných certifikací, např.: ISO 14001, ISO 50001, EFISC, FSSC, GMP+, Kosher, Halal, VLOG, každoročně re certifikovaných. Tyto systémy přináší různé požadavky nejen na výrobu, administrativu a dokumentaci, ale také na zaměstnance a předávání strategických, denních informací shora dolů, napříč úrovněmi a ze spodu nahoru v rámci organizační struktury. Proto nelze mít více různých systémů práce a komunikace a je nutné tyto různé požadavky sjednotit v jeden ucelený celek a tím také zmírnit frustraci zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci a zainteresovanost při plnění denních úkolů. Tlak na změnu také podpořily i výsledky z průzkumu spokojenosti z poloviny roku 2018, které potvrdily neúčinnou a neefektivní komunikaci a

nedostatečnou motivaci zaměstnanců. Také při pravidelných setkáních ředitele závodu a personalisty s odborovou organizací, odboráři poukazovaly na nedostatečnou komunikaci a chybějící bonusový systém pro zaměstnance.

5.2.2 Případová studie týmového firemního koučinku ve společnosti ADM

Olomouc s.r.o.

Lokální management se tedy domluvil, že počátkem roku 2019 je nutné vytvořit čtvrtletní Strategické setkání top managementu, zaměřené na zmíněné problémy a nad rámec dosavadních setkání managementu, pod vedením externího kouče pracujícího pro společnost Ideal Education s.r.o. Délka jednoho setkání činila 4 hodiny. Externí kouč byl vybrán, neb není zatížen interní atmosférou a kulturou firmy ADM Olomouc, tím je zajištěn jeho odstup a nadhled od účastníků týmového setkání a také, aby moderoval daná setkání. Účastníky týmového setkání jsou lidé na pozicích ředitele závodu, manažera surovarny, procesního inženýra surovarny, manažera rafinérie, procesního inženýra rafinérie, manažera strojní údržby, manažera elektro údržby, projektového manažera, hlavního technologa, QA manažera, QC manažera, manažera bezpečnosti, vedoucí týmu logistiky, personalisty. Hlavní cíl zefektivnění toků informací napříč úrovněmi, tým rozpracoval do dílčích cílů: zefektivněné porad a zvýšení motivace všech zaměstnanců. Zaměřím se na strategická setkání konaná v roce 2019 s praktickou aplikací výsledků jednání v roce 2020.

Na úvodním setkání tým kouče seznámil se situací, čeho chce tým dosáhnout. Kouč otevřenými dotazy zjišťoval podrobnější informace a chtěl zapojit každého účastníka do diskuse. Tým s koučem odsouhlasil pravidla, která mají být dodržována na každém setkání:

- chodit včas,
- hlas každého účastníka má stejnou váhu, v případě sporu rozhodne kouč,
- nepřekřikovat – nechat domluvit každého účastníka,
- otevřenost,
- aktivní účast,
- slušnost a respekt,
- připravenost na každé setkání,
- plnění zadaných úkolů a spolupráce.

Kouč společně s týmem na základě analýzy a popisu situace ve společnosti stanovil cíl a dílčí cíle zmíněné výše. Z diskuse také vyplynuly úkoly, které bylo nutné do dalších setkání řešit. Tým rozhodl zrevidovat počet porad a připravovat motivační plán pro operátory výroby, údržby, hasiče a laboratoře.

Kouč se dotazoval také na to, zda jsou porady efektivní a věcné. Následná debata resultovala v další úkol, pozvat kouče na porady, aby také získal vhled do situace. Tým kouče přizval na několikero výrobních porad konaných každý pracovní den od devíti hodin ráno. Tato porada je strategická a zaměřená na výsledky výroby předešlé noci, na plán výroby na daný den, na plán údržby a kvalitativní výsledky produktů. Tým s koučem navrhli soubor doporučení, které by při dodržování měly vést k optimalizaci času stráveného na poradách a také by měly zajistit, aby byly sděleny a sdíleny pouze věcné informace. Přijaté návrhy:

- na poradu přizvat pouze ty, kterých se porada týká,
- organizátor porady s pozvánkou na poradu pošle i agendu,
- organizátor se drží naplánované agendy,
- z každé porady je vytvořen zápis včetně úkolů, termínů plnění a odpovědné osoby za úkol,
- zápisy z porad firma uchovává na sdíleném disku firmy,
- úkoly s termíny jsou kontrolovány a vyhodnocovány,
- informace z porad vedoucí zaměstnanci předávají na další zaměstnance.

Paralelně celý tým pracoval na návrhu motivačního plánu i s vědomím, že motivační plán nemusí být mateřskou společností schválen. V celé ADM není obvyklé mít zavedený bonusový systém pro zaměstnance. Samozřejmě kouče velmi interesovalo, proč chce firma zavést bonusový systém. S týmem debatoval, zjišťoval podrobnosti a debatu usměrňoval. Kouč pochopil, že tým žádá jeho podporu, sdílení zkušeností z jiných firem a vodítka, protože si všichni uvědomovali, jak pečlivě a precizně musí tým promýšlet jednotlivé kroky pro zavedení bonusového systému. Cílem zavedení bonusového systému pro zaměstnance nebylo jen zvýšení jejich spokojenosti, ale tým zacílil také na ustálení výroby a ukazatelů výroby, tzv. KPI, zvýšení kooperace výroby a údržby, zvýšení spolehlivosti výrobního zařízení a na ustálení výroby z pohledu kvality. Cíle určily směr, jak uvažovat nad bonusovým systémem, jaké ukazatele zvolit, podle kterých by byl bonus vyplácen. Nezastupitelnou, a týmem velmi oceňovanou, roli sehrál kouč, jeho nadhled a zkušenosti. Tým směřoval ke zdárnému cíli.

Všechna oddělení, na která strategický tým cílil v zavedení bonusového systému, pracují a vyrábí s pevně definovanými ukazateli a kvalitativními požadavky. Kouč na základě debaty s týmem doporučoval tyto ukazatele využít pro bonusový systém.

Ve třetím čtvrtletí roku 2019 strategický tým bonusový systém dokončil s navrhovanou výší 2 % objemu základních mezd oddělení laboratoře, hasičů, údržby a výroby, což představovalo padesát dva tisíc českých korun hrubého. Mateřská společnost navržený bonusový systém schválila ve dvou variantách pro kolektivní vyjednávání pro rok 2020: bonusový systém ve výši 2 % a navýšení základních mezd 4 % anebo bonusový systém ve výši 1 % a navýšení základních mezd 5 %.

Při kolektivním vyjednávání firma odborové organizaci prezentovala nejen návrh pro kolektivní vyjednávání, ale i výsledek práce strategického týmu – managementu společnosti v oblasti komunikace. Společným cílem celé firmy je spokojenost zaměstnanců. Odbory a firma uzavřeli kolektivní vyjednávání s výsledkem jednoprocenního bonusu a pětiprocenní navýšení základních mezd pro rok 2020.

5.2.3 Závěry vyplývající z případové studie

Externí kouč s týmem postupoval podle metody GROW. Cíle definované týmem a koučem byly společným úsilím naplněny. Změna organizace porad a jejich vedení společnost ihned aplikovala, bonusový systém firma zavedla až v roce 2020. Odborová organizace při pravidelných čtvrtletních schůzkách velmi chválila schválení a zavedení bonusového systému a ocenila efektivní tok informací. Vedoucí jednotlivých oddělení odvedli svou práci, trpělivě s lidmi na jednotlivých odděleních hovořila o všech změnách. Zavedené změny přinesly „své ovoce“ a na rok 2020 připadlo několik vyčíslených rekordů, i navzdory Covid 19 době:

- roční rekord ve zpracování semínka ve výši čtyři sta čtyřicet dva tisíc tun za rok,
- navýšení OEE – využitelnosti technologie – z 80 % na 92 %,
- snížení počtu zákaznických reklamací ze sedmi na pět za kalendářní rok,
- snížení počtu přesčasových hodin znamenající úspory dvacet tisíc euro oproti roku 2019,
- snížení přejezdů – změna zpracování komodity znamenající vyčištění výrobní technologie a nájezd na novou komoditu znamenající odstavení výroby minimálně na 6 hodin.

5.3 Případová studie individuálního sportovního koučinku Sereny Williamsové

5.3.1 Deskripce případové studie

V této případové studii se zaměřím na Serenu Williamsovou, jednu z nejúspěšnějších tenisových hráček světa. Serena se rozhodla na základě dosažených výsledků z roku 2012 k razantní změně. Serena nebyl spokojená nejen se svými výsledky, ale i s předváděnou hrou. I když v první polovině roku vyhrála několik turnajů, tak na Roland Garros, na jednom ze čtyř grandslamových turnajů, vypadla hned v prvním kole. Uvědomila si, že je nutné provést změnu.

Serena Williamsová, americká tenistka, vítězka 23 grandslamových titulů ve dvouhře, v polovině roku 2012 vyhrála tři velké turnaje v Miami, Charlestonu a Madridu. Potvrdila si, že je připravena vyhrát Roland Garros v Paříži, antukový grandslamový turnaj, který vyhrála naposledy v roce 2002. V roce 2012 bylo Sereně 30 let. Na Roland Garros ale byla Serena vyřazena hned v prvním kole.

Serena v knize Patricka Mouratagla popisuje následující. „Před turnajem jsem velmi často potkávala Patricka Mouratogloua. Kouče, který mě dokázal maximálně zaujmout, protože vždy dokázal přivést hráče na vyšší úroveň“ (Mourataglou, 2017, 11). Ne jinak tomu bylo i během Roland Garros 2012, kde Serena tohoto kouče také potkávala.

„Pak jsem na kurtu Phillipe Chartiera vypadla hned v prvním kole. Byla jsem zničená. Tři dny jsem se zavřela jen na pokoji, vůbec jsem z něj nevycházela. Zůstávala jsem tam a přemýšlela jak dál. Poté, co jsem také prohrála v prvním kole čtyřhry, jsem se rozhodovala, jestli jet domů nebo trénovat. Domov mě nelákal. Milovala jsem Francii. Bydlela jsem v malém apartmánu a chtěla trénovat. Ale jak? A v tom mi to došlo: kouč Mouratoglou! Spojila jsem se s ním. Navrhl, abych přijela do jeho akademie a denně trénovala se dvěma hráči“ (Mourataglou, 2017, 12).

5.3.2 Případová studie individuálního sportovního koučinku Sereny Williamsové

Serena si uvědomila, že chce opět svou kariéru nastartovat, dostat svou výkonnost na nejvyšší možnou úroveň. Za kouče byl vybrán Patrick Mouratogou, který pomohl např. Dimitrovovi, Wickmayerové do světové tenisové špičky.

Kouč Mouratoglou popisuje Serenu následovně. „K Sereně jsem měl vždy obrovský respekt. Pro mě ona vždy reprezentuje opravdovou šampionku. Ztělesňuje

hodnoty nejvyšší úrovně lépe, než kterákoli jiná hráčka ve světě ženského tenisu“ (Mourataglou, 2017, 143).

Den po jejich telefonické domluvě Serena dorazila do koučovy tenisové akademie. Kouč považoval za nutné získat důvěru Sereny.

„Po rozcvičení vzala raketu a začala se rozehrávat. Pokračovala tak třicet minut, aniž by se jedinkrát zastavila. Pohyby hlavy a její výraz ukazovaly její nespokojenost. Bez rakety jsem ji pozoroval, nehýbal jsem se a nemluvil. Nakonec přišla k židli, aby si udělala přestávku a napila se. O dvě minuty později se na mě otočila a anglicky vykřikla: „Mluv se mnou!“ Šel jsem k ní. Měl jsem pět vteřin na rozmyšlenou. Slova, která jsem řekl, byla možná nejdůležitější v mé kariéře. Musel jsem je podat správně. Sledoval jsem Tvůj zápas s Razzanovou. Vidím, že děláš tytéž chyby v tréninku, které jsem viděl v zápase. Nerespektuješ základy. Čekáš, až k tobě míč přiletí, místo abys šla proti němu. Když zahráváš balón, nemáš stabilitu. Tvoje nohy musí být dál od sebe a těžiště v okamžiku kontaktu s míčem níž, aby ti to dodalo lepší stabilitu“ (Mourataglou, 2017, 144).

Tímto výrokem si kouč upevnil důvěru Sereny. „To je neuvěřitelné! Můj otec mi také říká, že nechodím proti míči“ (Mourataglou, 2017, 144). Serena důvěřovala svému otci, který Serenu i její sestru Venus dovedl jakou kouč do čela světového žebříčku a k zisku několika grandslamových titulů.

Kouč chtěl o Sereně získat více informací, aby ji mohl dále rozvíjet. „Řekl jsem Sereně, že bych s ní chtěl pokračovat profesionálnější způsobem“ (Mourataglou, 2017, 145). Patrick Sereně představil tým, se kterým spolupracuje a bez kterého se jako kouč neobejde. „Vysvětlil jsem jí, že pracuji s fyzioterapeutem a kondičním trenérem. Mám také doktora specializujícího se na výživu a fyziologii“ (Mourataglou, 2017, 145). Serena byla otevřená všemu a s nadšením všechna doporučení akceptovala.

„Patrickův styl koučování byl inovativní a sebevědomý. Zeptala jsem se ho, jestli by mohl se mnou trénovat ve Wimbledonu ještě před turnajem. Pracoval přesně tak, jak jsem chtěla. Toužila jsem posunout svou hru na novou úroveň, a i když mi bylo třicet, věděla jsem, že to zvládnou. Takže týden před Wimbledonem jsem pracovala každý den s Patrickem a mým tátou“ (Mourataglou, 2017, 13).

Serena byla připravená tvrdě trénovat. „Od té doby, co spolupracujeme, se cítím lépe na kurtu“ (Mourataglou, 2017, 146). Serena dále dodává. „Nevyhrála jsem grandslamový turnaj už dlouhou dobu. Jsem naprosto odhodlaná vrátit se na vrchol. Jsem

připravená udělat vše, co je k tomu potřeba. Opravdu chci vyhrát Wimbledon. Jsem připravená přinést jakoukoli oběť“ (Mourataglou, 2017, 147).

Kouč Mouratglou získal důvěru Sereny. Připravil tedy plán, jak vyhrát Wimbledon. Nicméně věřil, že může vrátit Serenu na vrchol světového žebříčku a společně vyhrát ještě několik dalších grandslamových turnajů. „To, s čím jsem přišel, byl krátkodobý plán, s nímž bychom začali, protože v tuto chvíli bylo cílem vyhrát Wimbledon“ (Mourataglou, 2017, 147).

Cílem tedy bylo opět vyhrát Wimbledon. „Proto jsem pro Serenu sestavil plán, jak vyhrát Wimbledon v roce 2012, který jsem rozdělil do čtyř částí:

1. Obnovit její sebevědomí.
2. Vypořádat se stresem.
3. Zvýšit její efektivitu v zápasech.
4. Vybudovat znovu její hlavní zbraň“ (Mourataglou, 2017, 149).

Obnovení sebevědomí: „Porážka v prvním kole na Roland Garros ji připravila o sebevědomí ve hře, které, bylo již podkopáváno tím, že v předchozích dvou letech nezískala žádné grandslamové tituly. Viděla, že o ní nepochybuji, což jí dodávalo velkou sílu“ (Mourataglou, 2017, 150). I taková velká hráčka, jakou Serena je, může zažívat období s nižším sebevědomím. „K tomu, aby znovu stála na vrcholu, potřebovala být důslednější ve hře. Musel jsem jí vrátit k základům. Vzhledem k této skutečnosti jsem museli pracovat na její stabilitě v momentě, kdy zahrává míč, a na jeho zakončení. Sebevědomí, které ve hře postupně získávala, bylo posíleno přítomností kouče, jemuž věřila“ (Mourataglou, 2017, 151).

Vypořádání se se stresem: „Abych vrátil zpátky vítěznou vlnu, musel jsem Serenu osvobodit od stresu, který jí způsoboval zoufalství. Domnívám se, že nejlepší způsob, jak bojovat se škodlivým stresem, je dobře se připravit a jít do utkání s tím, že jste odvedli svou práci“ (Mourataglou, 2017, 151). „To byl cíl, za kterým jsem se Serenou šel. Díky době strávené na kurtu, kvalitě jejího zaměření a přiměřenosti technických korekcí, které jsme udělali, se její hra zlepšovala každým dnem. Cítila se připravená a schopná vyhrát, byla si po takové přípravě svou hrou jistá“ (Mourataglou, 2017, 152).

Zvýšení efektivity v zápasech: „Rozdělují věci do tří částí: informace, taktika a mentální příprava“ (Mourataglou, 2017, 153). Kouč Sereně předával informace o soupeřce, o její hře. „Jsem přesvědčený, že moje hráčka musí jít na kurt s přesným obrazem toho, jaká bude její soupeřka. Tím, že dávám své hráčce rady, jak číst soupeřčinu

hru, odebíráám protistraně možnost překvapení“ (Mourataglou, 2017, 153). Kouč během své desetileté práce tenisového kouče sbíral informace o všech hráčkách, informace zaznamenával do svých diářů, které pak přepisoval do elektronické formy, vytvořil tak složku se všemi posbíranými informacemi ke každé hráčce. „Subjektivita je filtr, kterým jsou data zkreslena. Sám si vždy ověřuji vlastní dojmy porovnáváním se statistickými údaji“ (Mourataglou, 2017, 154). Tyto data sloužily jako podklad k tomu, aby kouč vypracoval strategii na každou protihráčku a tím dodal mentální výhodu Sereně oproti soupeřkám. Na řadu přichází vytvoření taktického plánu. „Obecná myšlenka je soustředit své úsilí na soupeřčiny slabiny. Je proto zásadní mít k dispozici zbraně, s nimiž můžete reagovat na každou herní situaci, kterou dokáže soupeřka vytvořit“ (Mourataglou, 2017, 155). Kouč se zaměřuje na slabé stránky soupeřky. Serenu taktéž připravuje takticky, jaké úderu kdy a jakým způsobem zahrát. Výsledkem bylo, že Serena získala širokou paletu úderů. „Čím větší rejstřík úderů má Serena k dispozici, tím více taktických možností bude mít. To je jeden z důvodů, proč se snažím vždy pracovat na jejich dalších zbraních“ (Mourataglou, 2017, 155). Fyzická připravenost podmiňuje mentální připravenost a obráceně. „Kvalitní výkon hráče v zápase přímo souvisí s jeho duševním rozpoložením. Samozřejmě je nutné jít na kurt s dokonalou znalostí svého soupeře a s přesným herním plánem, ale abyste se na kurtu realizovali co nejlépe, musíte být také v té nejlepší možné psychické pohodě“ (Mourataglou, 2017, 157). Kouč by měl odhadnout všechny faktory, které ovlivňují výkon hráče či hráčky. „Když máme se Serenou v den zápasu poradu, mám tendenci přesně vědět, jaký je stav její mysli. To, co říkám, dávkuji tak, aby se dostala v minutách před začátkem zápasu do svého stavu dokonalosti“ (Mourataglou, 2017, 158).

Vybudování hlavní zbraně: „Věděl jsem, že k tomu, aby získala grandslamový titul, určitě musí mít k dispozici smrtící zbraně. Rozhodl jsem se soustředit na její podání, úder, který je pro ni tak přirozený“ (Mourataglou, 2017, 159). S takto propracovanou strategií a plánem bylo cílem vyhrát Wimbledon, grandslamový turnaj na trávě.

„Strategie fungovala dokonale. Během Wimbledonu v roce 2012 Serena prolomila všechny rekordy v podání. Kvalita jejího podání ji umožnila udržet si hlavu nad vodou v prvních kolech, zlepšovala se zápas od zápasu a stále více věřila své hře. Šla do zápasu pozitivně a nepochybovala o sobě. Serena Williamsová byla zpět“ (Mourataglou, 2017, 159). Serena Williamsová vyhrála Wimbledon 2012 ve dvouhře i ve čtyřhře. Vítězstvím ve Wimbledonu bylo krátkodobého cíle dosaženo.

Nicméně kouč Mouratoglou se nechtěl spokojit pouze s krátkodobým cílem v podobě zisku dalšího grandslamového titulu. Kouč věřil, že může pomoci Sereně vrátit se na tenisový trůn. Dlouhodobým cílem bylo vrátit Serenu na první místo světového žebříčku. „Nyní jsem chtěl zjistit, zdali bude má strategie fungovat dlouhodobě“ (Mouratoglou, 2017, 163). Kouč Sereně věřil, věřil také svým schopnostem a tomu, že dokáže Serenu vrátit na světový tenisový trůn. „Pro někoho, jako jsi ty, je být pátá na světě jen přechodovou fází. Není to konečný cíl, nebudu šťastný, dokud nebudeš první na světě“ (Mouratoglou, 2017, 162). „Během dvou a půl měsíce získala tituly ve Wimbledonu, na olympijských hrách a US Open“ (Mouratoglou, 2017, 164).

Serena pokračovala ve vítězné šňůře. „Triumfovala v Torontu, na US Open, v Pekingu a na Turnaji mistryň. Fenomenální sezóna! Rok 2013 byl doposud nejúspěšnějším rokem její kariéry s jedenácti vyhranými tituly, včetně dvou grandslamů. Za poslední rok a půl vyhrála sto čtrnáct zápasů a utrpěla pouhých pět porážek – úspěšnost devadesát šest procent! Stala se nejstarší světovou jedničkou v historii a vydržela tam dlouho“ (Mouratoglou, 2017, 166).

Koučem stanovené cíle byly naplněny. Dokázal přesvědčit Serenu o strategii, plánech a cílech, kterých dosáhnout a jakou cestou se za cíli vydat. Neměl to vůbec jednoduché, on poměrně neznámý kouč, ona v tu dobu bývalá světová jednička, držitelka několika grandslamových titulů. Kouč nastavil několik základních pravidel. „Mám pár pravidel, která vyžadují respektovat. Pravidlo číslo jedna: Když ráno přijdeš, musíš mě pozdravit. Pravidlo číslo dvě: Když s tebou mluvím, musíš se na mě dívat a musíš mě odpovídat“ (Mouratoglou, 2017, 161). Kouč věřil v sebe sama.

„Abyste byli dobrým koučem, musíte být vždy připraveni ztratit svou práci. Pokud žijete ve strachu, neodvážíte se dělat správná rozhodnutí a zůstanete slabý. Chcete-li vyhrát velké bitvy, musíte být připraveni prohrát. Vyhraj nebo prohraj – ale rozhoduj“ (Mouratoglou, 2017, 162)!

Dále kouč dodává, že dosáhnout jednoho cíle nestačí. Vždy si klade více cílů. „Kdykoli dosáhnu cíle, okamžitě se dívám po dalším. Sleduji několik cílů ve stejnou dobu“ (Mouratoglou, 2017, 169).

5.3.3 Závěry vyplývající z případové studie

Kouč Mouratoglou využil metody GROW k tomu, aby dohodnuté cíle byly naplněny. Úvodní cíl, vyhrát Wimbledon v roce 2012, byl splněn. Nicméně kouč Mouratoglou byl přesvědčen, že může se Serenou Williamsovou spolupracovat i delší

dobu. Chtěl využít příležitosti, která se již nemusela opakovat, stát se koučem jedné z nejlepších tenisových hráček všech dob. Věřil také svým schopnostem, svému týmu. Proto vytyčil i dlouhodobý cíl, a tím bylo vrátit Serenu na tenisový trůn. Také tohoto cíle bylo dosaženo. Kouč Mouratoglou a Serena Williamsová úspěšně spolupracují dodnes.

Případovou studii si dovolím zakončit slovy Sereny, kterými charakterizovala svého kouče. „Patrick analyzuje situace a přizpůsobuje je tomu podle toho, s kým pracuje – s profesionálním hráčem, amatérem, juniorem nebo jenom pro vlastní motivaci. Vezme sebedůvěru, kterou má v sobě a tu nějak přenesse do vás. Patrick není skvělý kouč, ale fenomenální kouč“ (Mouratoglou, 2017, 15).

5.4 Případová studie týmového sportovního koučinku ve fotbalovém klubu SK

Sigma Olomouc a.s.

5.4.1 Deskripce případové studie

Případové studie zaměřená na sportovní týmový koučink popisuje přípravu – video rozbor řešení obranné standardní situace v kopané kouče s týmem v rámci videoanalýzy. Navara (1986) standardní situace popisuje tak, že při přerušení hry pravidla stanoví, jakým způsobem bude hra opět zahájena. Situace, které bezprostředně navazují na každé opětovné zahájení hry, se liší od herních situací v plynulé hře jednoznačně přesněji vymezenými podmínkami. Podmínky pro každý způsob znovuzahájení hry jsou stálé. Proto situace, které na ně navazují, nazýváme standardní situace. Mezi standardní situace mohou být zařazeny i rohové kopy.

Při obranné fázi rohových kopů tým zajišťuje bezpečnost vlastní branky a současně vytváří podmínky pro rychlý přechod do útočné fáze v případě úspěšné obranné činnosti a zisku míče pod kontrolu. Dále je nezbytné u obranné činnosti rohových kopů dbát na správné návyky hráčů, na jejich včasnou, pohotovou a vhodnou reakci, na připravenost reagovat na vzniklé situace a chování soupeře. Votík (2005) popisuje, že řešení útočné fáze rohového kopu je závislé na typologii hráčů vlastního týmu i družstva soupeře, systému i pojetí hry, kvalit brankáře apod.

Standardní situace jsou neoddelitelnou součástí hry a mohou velmi často ovlivnit i výsledek utkání. Proto nácviku, analýze standardních situací je nutné věnovat dostatek pozornosti na všech výkonnostních úrovních.

5.4.2 Případová studie týmového sportovního koučinku ve fotbalovém klubu SK Sigma Olomouc a.s.

Kouč pan Mgr. Václav Jílek fotbalového prvoligového týmu Sigmy Olomouc při týmové předzápasové poradě (před odvetným utkáním předkola Evropské ligy) zaměřené na úspěšné zvládnutí obranného rohového kopu za použití videa rozebírá s hráči situaci, při níž útočící tým ohrozil bránu bránícího týmu v utkání předkola Evropské ligy z 23. srpna 2018 mezi Sigmou Olomouc a FC Sevilla.

Cílem porady byla příprava na odvetné utkání předkola Evropské ligy proti týmu FC Sevilla hrané v Seville 30. srpna 2018, konkrétně na zahrávání útočných rohových kopů týmem FC Sevilla. Pravidelné teoretické porady u videa probíhají formou rozhovorů kouče s hráči za pomoci koučinku také s dlouhodobým cílem, aby hráči pochopili nedostatky při bránění rohových kopů soupeřů a odstranili je při vlastní realizaci na hřišti během tréninků a utkání. Těmto analýzám se tým věnuje 60 minut týdně. Ne jinak tomu bylo i během porady na odvetné utkání předkola Evropské ligy. Hráči během předzápasové přípravy obdrželi přesné instrukce o každém hráči soupeře, znali jejich silné/slabé stránky, která noha je silnější, ze které se odrážejí, jakým způsobem skórují, kdo zahrává standardní situace, kam letí míč apod.

Podle Waiterse (1999) je možné rohový kop rozehrát k bližší nebo vzdálenější tyči v podobě rotace k brance i od branky soupeře. Překvapivým momentem může být rozehrání na krátko či delší zpětná přihrávka na nabíhajícího hráče.

Soupeř se po špatné rozehrávce útočícího týmu na své hrací polovině dostával do situace, kdy mohl přecíslit svého soupeře a ohrozit tak jeho branku. Tým, který ztratil míč, na ztrátu míče reaguje přerušением hry – odehráním míče za vlastní brankovou čáru. Tým FC Sevilla zahrával rohový kop z pravé strany hřiště z pohledu útočícího týmu v počtu 10 hráčů: dva hráči (č. 13 a 7) připraveni na rozehrání rohu na krátko, hráč č. 11 byl připravený na středu hřiště 20 m od brány Sigmy Olomouc, hráč číslo 23 zaujal pozici ve středu hřiště ve vzdálenosti 25 metrů od brány Sigmy, hráči č. 5, 15, 37 a 24 obsadili prostor okolo pokutového kopu a hráči č. 14 a 8 se pohybovali na území malého vápna. Olomoucký tým bránil standardní situaci s desíti hráči v poli a brankářem. Hráči č. 8 a 20 vykrývali prostor pro případ rozehrání situace soupeřem na krátko. Hráč č. 23 kontroloval úroveň velkého vápna pro případ odraženého míče a také hlídal případný náběh hráčů soupeře č. 11 a 23. Hráč č. 6 domácího týmu byl připravený na rohu malého vápna odvrátit míč letící na bližší tyč. Další hráči domácího týmu (č. 2, 22, 27, 12, 26 a

21) obsadili protihráče č. 5, 15, 37, 24, 14 a 8. Bránící tým použil při této standardní situaci kombinovanou obranu, tedy mix zónového a osobního bránění protihráčů.

Hráč č. 13 rozehrál rohový kop na krátko přihrávkou na hráče č. 7, který míč mezi bránícími hráči č. 8 a 20 posunul do pokutového území, kam naběhl hráč č. 11, proti kterému nedůrazně a se strachem vystoupil domácí hráč č. 6. Náběh protihráče č. 11 nezachytil domácí hráč č. 23. Domácí hráč č. 6 se otočil zády k protihráči č. 11, jenž po zpracování míče naznačil střelu. Protihráč ovšem jen pro sebe posunul míč kolem domácího hráče č. 6, zatáhl míč k brankové čáře na úrovni malého vápna, odkud nahrával před bránu na nabíhající spoluhráče. Domácí hráč č. 26 zblokuje nahrávku, míč se odráží k bránícímu hráči č. 12 a ten míč odehrává do zámezí.

Kouč s hráči analyzoval standardní situaci, rozestavení útočících hráčů, rozestavení vlastního týmu a chování hráčů obou týmů po rozehrávce rohového kopu. Kouč pokládal hráčům otevřené otázky. Cílem debaty bylo, aby hráči na otevřené otázky odpovídali a za pomoci odpovědí našli správné řešení dané situace. Analýza má také vést k tomu, aby hráči pochopili, jaké úlohy mají plnit během bránění jak v kontextu individuálním, tak v kontextu týmu. Protože hráči mohou nastupovat na více pozicích v sestavě (rotace hráčů na základě zranění, nemoci, karetních trestů apod.) a tím také zaujímat různé pozice v rámci bránění standardních situací.

Přepis rozhovoru kouče s hráči. Kouč nejprve položil dotaz celému týmu.

Kouč: „Když se podíváte na tuto standardní situaci. Pustím vám to v celku. Proč nás soupeř ohrozil?“

Hráč č. 8: „Nejprve jsme měli dohrát naši útočnou akci tak, abychom jsme se stihli vrátit a zformovat do našeho základního postavení a soupeř nás nepřečíslil. Pak musíme celou situaci na poslední chvíli hasit.“

Kouč: „Dobře, rozumím, tuto záležitost rozebereme při zakládání útočných akcí a jejich dohrání do konce, ale pojďme se nyní bavit o této konkrétní standardce. Proč si myslíte, že soupeř vážně ohrozil naši bránu?“

Brankář: „Volal jsem na vás, ať si dáte pozor na rozehrávku na krátko!“ Nezachytili jsme náběhy do volného prostoru.“

Hráč č. 20: „Měli jsme být více důrazní, nenechat je tak lehce nahrát do prostoru“.

Brankář: „Musíme více sledovat hru, zas tak rychle ten roh nerozehráli. Byli jsme v základním postavení, ale spali jsme.“

Hráč 8: „Spoluhráč č. 20 stál moc daleko ode mě. Tos hlídal lajnu?“ Měl jsem si ho přivolat k sobě.“

Hráč č. 20: „Ano, nebezpečí více hrozí ze středu hřiště než od lajny.“

Kouč: „Zaváhali jsme ještě někde jinde?“

Hráč 26 na Hráče č. 23: „Všiml sis, co udělal protihráč č. 11?“

Hráč č.23: „Ano, vidím, ten je můj, měl jsem ho zachytit.“

Kouč na hráče č. 23: „Ještě něco?“

Hráč č.23: „Trenéře, pozdě jsem reagoval na pohyb protihráče č. 11. Sledoval jsem rozehrávku rohu, soustředil jsem se na míč a nedíval se na něj.“

Kouč: „To vidím, co s tím?“

Hráč č. 21: „Trenéře, posunout se více k lajně na úrovni velkého vápna? Nenechat tak velký prostor na náběh?“

Kouč: „No dobrá, ale co kdyby se rozběhl do prostoru i protihráč č. 23?“

Hráč č. 6: „Trenéře, když vidím, že si takto strčí balon na krátko, a viděl bych náběh protihráče č. 11, tak bych šel po jejich jedenáctce...“

Kouč: „Dobře, může být, ale stále nemáme vyřešeného protihráče č. 23.“

Hráč č. 2: „Toho by si převzal hráč č. 23, pak by to bylo jedna na jedna.“

Kouč: „Dobře, to by šlo. Ještě vám to pustím jednou.“

Hráč. 8: „Trenéře, když se na to teď ještě dívám, také jsem stál zbytečně na lajně velkého vápna, měl jsem být blíže rozehrávce, na úrovni nejbližší povolené vzdálenosti od míče, abych uzavřel prostor pro nahrávku a dostal pod tlak protihráče s míčem.“

Hráč č. 12 na hráč č. 6: „Ty jo, cos tam dělal? Borec naznačil střelu, otočil ses k němu zády jak děcko a borec šel sám...“

Hráč č. 6: „No já vím, sorry. Nějak instinktivně se otočím...“

Kouč: „Ano, ale je tam ještě něco? Pustím vám to krok po kroku. Tady to zastavím, sem jsme to rozebrali. Pojďme dál. Teď stop! Co tam vidíte?“

Hráč č. 27: „Trenéře, tady mě borec odtahuje z prostoru, aby uvolnil místo pro tu jejich pětku.“ Hráč č. 2: „Ano, a jak tam naběhne, jsem od něj daleko a za ním.“

Hráč č. 26: „Já už jdu proti balonu na protihráče č. 11, nechávám za sebou volného protihráče č. 14.“

Hráč č. 21: „Já si ji hned přebírám, ale za mnou zůstává volná jejich osmička.“

Kouč: „Ano, to přesně chtěli, rozpohybovat vás. Je to nacvičený signál. Jdeme dál.“

Hráč č. 22: „A já pospíchám za osmičkou, ale už je pozdě a za mnou je volná patnáctka.“

Kouč: „Sami jste viděli, když jsme si pustili záznam bez zastavení, nelze všechny chyby odhalit. Ale jakmile záznam rozfázujeme, sami vidíte, co se stalo s naší obranou

strategií.“ Když to shrneme, celý systém byl nabourán. Stačí jedno selhání, spustí se řetězec dalších chyb.“

Brankář: „Ale trenére, co s tím?“

Kouč: „Správný dotaz, poradí někdo?“

Hráč č. 6: „Každý hráč si musí plnit své úkoly. Nesmíme se nechat vylákat ze svého prostoru.“

Hráč č. 21: „Musíme se soustředit, být důraznější. Přistupovat k hráčům, nenechat jim prostor k další rozehrávce.“

Hráč č. 2: „Musíme na sebe víc mluvit, nenechat si rozbít systém jejich náběhy. Přebírat hráče a zůstat ve svém prostoru.“

Hráč č. 27: „Ano, jejich jedenáctka naběhla do prostoru a můj hráč šel místo něj a vylákal mě z mého prostoru a vytvořil tak prostor pro náběh jejich pětky.“

Kouč: „Pánové, jak blokujeme míč – dívejte, jdou naši 4 hráči po míči, po jednom protihráči. Hráči soupeře č. 5 a 15 jsou volní a osmička je obsazená pozdě, a ještě k tomu z nesprávné strany. Vše je způsobeno tím, že jsme akci nezachytili od začátku. Bráněním standardek věnujeme během videorozborů a tréninků hodně času. Všichni máte určené své role, svůj prostor. Ale co jsme viděli, byly školácké chyby. I když soupeř roh zahrál dobře, nemůžeme takto vypadnout ze svých rolí. Informace o soupeři vám předáváme. Principy bránění máme pořád stejné, pokud dojde k modifikaci u soupeře, musíte na to umě zareagovat. A pokud udržíme naše standardy, zvládneme to. Pojdme dál, a ještě se k tomu vrátíme během nácviku obranných standardních situací. Díky za pozornost.“

Standardní situace, účinně zahrané, jsou velmi nebezpečné a velmi těžce se brání. Útočící tým zpravidla ovládá několik variant zahrávání standardních situací. Bránící tým se vyznačuje obecným principem bránění standardních situací, který přizpůsobuje konkrétnímu soupeři, na kterého se připravuje během předzápasových ale i pozápasových tréninků a analýz. Teoretická příprava je stejně vyžadována jako praktická příprava. Do teoretické přípravy lze zahrnout analýzu obrazového materiálu, zakreslení postavení hráčů, rozhovory s hráči.

5.4.3 Závěry vyplývající z případové studie

Týmový koučink umožňuje aktivní účast všech hráčů. Hráči se zapojují do diskuse, jsou vyzýváni k odpovědím na otevřené dotazy kouče, zamýšlí se nad řešením situace z hlediska individuálního i týmového pojetí bránění, reagují na spoluhráče a společně

napomáhají k tomu, jak bránění v praxi realizovat. Mezi pozitivní prvky týmového koučinku lze zahrnout:

- aktivní účast hráčů v podobě diskuse kouče s hráči a mezi hráči samotnými,
- pochopení individuálního příspěvku do celku,
- uvědomění si celkového systému.

Naopak negativním jevem může být:

- velká skupina hráčů,
- menší aktivita některých hráčů během diskuse (kouč by měl moderovat diskusi tak, aby všichni hráči byli aktivní), nedostatek časového prostoru, neochota hráčů.

První zápas předkola Evropské ligy skončil prohrou Sigmy 0:1. V odvetě Sigma prohrála 0:3 a Sigma nepostoupila do základní skupiny Evropské ligy. Za pomoci metody GROW kouč Jílek s týmem dosáhli cíle. Sigma pod vedením Mgr. Václava Jílka patřila k nejlépe bránícím týmům standardních situací.

5.5 Analýza metod a technik užívaných ve firemním a sportovním koučinku

Metody a techniky používané ve sportovním a firemním koučinku jsou zahrnuté v tabulce číslo 1. Lze vypořádat jednu shodu u metod. Tuto shodu představuje metoda GROW. Techniky jsou zcela totožné – tučným fontem vyznačené.

Tabulka 1. Metody a techniky firemního a sportovního koučinku

	Firemní koučink	Sportovní koučink
Metody	GROW, ADAPT, SYSTEMATICKÝ KOUČINK, RAFAEL, FLAHERTY, ONEILL, STEPPA	GROW , psychologický trénink, transakční koučink, transpersonální koučink, koučování ve sportu, koučink v soutěži
Techniky	rozhovor, instruování, vysvětlování, zpětná vazba, analýza současného stavu, pozorování, plánování, SMART cíle	rozhovor, kladení dotazů, analýza současného stavu, instruování, vysvětlování, zpětná vazba, plánování, SMART cíle, psychologické techniky (motivační, uvolňovací a relaxační)

5.6 Analýza požadavků kladených na firemního a sportovního kouče

V mnou prostudované literatuře jsem našel spoustu charakteristik firemního i sportovního kouče. Pojmy vztahujících se na osobnostní a profesní požadavky firemních a sportovních koučů jsou velmi podobné, ne-li totožné. Jedná se o synonyma jednotlivých

pojmu. Nároky na kouče jsou postaveny velmi vysoko, protože klient musí kouči důvěřovat, kouč nesmí klienta zklamat. Koučování je založeno na důvěře, respektu jeden druhého, vcítění se kouče do klienta. To vše podporuje vytvoření vysoce složitého a propojeného vztahu mezi koučem a klientem. To, jakým způsobem na sebe reagují, komunikují, má významný dopad na celý proces koučování. Klient potřebuje mít pocit a znát, že se může na kouče kdykoli spolehnout. Jakmile klient ztratí v kouče důvěru, nelze dále v koučinku pokračovat. Ale nelze také zapomenout na podmínku, aby klient měl zájem o změnu, posun v osobnostní a profesní rovině.

Prukner et al. (2019) hovoří o předpokladech k výkonu manažerské funkce, kterými jsou 4 následující modalita autority manažera:

- mocenská,
- morální,
- odborná,
- charismatická.

Jednotlivé charakteristiky koučů přiřazují k modalitám manažera. Tučným fontem zvýrazněné charakteristika vyznačují shodu u firemního i sportovního kouče v tabulce číslo 2 a v tabulce číslo 3.

Tabulka 2. Požadavky na firemního kouče

FIREMNÍ KOUČ			
MODALITA MOCENSKÁ	MODALITA MORÁLNÍ	MODALITA ODBORNÁ	MODALITA CHARISMATICKÁ
autorita	vzor	konzultant	nezaujatý
strukturovaný	sledující partner	kompetentní	reálný
vytrvalý	komunikativní	profesionální	objektivní
rozhodný	naslouchající	strategický	flexibilní
stresově odolný	pozorný	taktický	podporující
delegující	empatický	učenílivý	hodnotící
	důvěryhodný	analytický	trpělivý
	spolehlivý		otevřený
	sebekritický		tolerantní

Tabulka 3. Požadavky na sportovního kouče

SPORTOVNÍ KOUČ			
MODALITA MOCENSKÁ	MODALITA MORÁLNÍ	MODALITA ODBORNÁ	MODALITA CHARISMATICKÁ
vůdce	vzor	vzdělaný	cit pro činnost
šéf	komunikativní	pracovitý	mít nadhled
touha vyhrát	naslouchající	svědomitý	hodnotící
soutěživý	pozorný		trpělivý
cílevědomý	empatický		otevřený
delegující	důvěryhodný		reálný
	sebekritický		tolerantní
			vášnivý

Následující citace Cliva Woodwarda, jediného trenéra, který dovedl anglickou ragbyovou reprezentaci k titulu mistrů světa, podporuje tvrzení, že nároky na firemního a sportovního kouče se překrývají. „Vést úspěšnou firmu je velmi podobné jako vést úspěšný sportovní tým; potřebujete stejné schopnosti“ (Brady et. al, 2017, 69).

5.7 Analýza individuální a skupinové formy firemního a sportovního koučinku

Individuální a skupinový koučink, firemní či sportovní, vychází ze stejných principů. Rozdíl představují některé metody (viz výše) a také počet klientů. Individuální forma koučinku představuje práci s jednotlivcem, zatímco při skupinové formě koučinku kouč pracuje se skupinou, nicméně i v rámci skupiny kouč pracuje s jednotlivci. Koučem může být externí či interní kouč. Cíle jsou stanovovány krátkodobě či dlouhodobě pomocí SMART pravidla. Kouč podporuje jednotlivce nebo skupinu tak, aby bylo dosaženo naplánovaných úkolů vedoucích ke splnění cíle či cílů. Kouč spolupracuje s klientem nebo klienty na osobní bázi, či zprostředkovaně anebo kombinací obou způsobů.

Tabulka číslo 4 shrnuje výše uvedené.

Tabulka 4. Individuální a skupinové formy firemního a sportovního koučinku

	Individuální firemní koučink	Skupinový firemní koučink	Individuální sportovní koučink	Skupinový sportovní koučink
Kouč	externí/interní (přímý nadřízený/byznys partner	externí/interní (přímý nadřízený/byznys partner	externí/interní – trenér může v rámci své role změnit přístup ke sportovci směrem ke koučinku	externí/interní – trenér může v rámci své role změnit přístup ke sportovci směrem ke koučinku

Klient	jednotlivec – zaměstnanec, člen vysokého/vyššího managementu, talentovaný zaměstnanec	skupina zaměstnanců (nižší management) - ale v rámci skupiny kouč věnuje pozornost i jednotlivcům	jednotlivec – sportovec	skupina sportovců – ale v rámci skupiny kouč věnuje pozornost i jednotlivcům
Cíl – jaké a pravidlo	krátkodobé/dlouhodobé cíle dle pravidla SMART	skupinový cíl a kultura, na kterých se podílí všichni členové skupiny dle SMART pravidla	krátkodobé/dlouhodobé cíle dle pravidla SMART	skupinový cíl a kultura, na kterých se podílí všichni členové skupiny dle SMART pravidla
Role Kouče	podpora osobního rozvoje jedince dosahovat osobních i pracovních výsledků	podpora skupiny a jednotlivců v rámci skupiny vedoucí k rozvoji jedinců, skupiny a firmy	podpora sportovce k jeho rozvoji po osobnostní a sportovní stránce vedoucí k dosažení sportovních cílů, lepších výsledků, ale také lze připravovat sportovce na život po sportovní kariéře	spoluvytvořit vysoký stupeň koheze a efektivní práce jednotlivců v týmu resultující v dosažení požadovaných výsledků
Forma spolupráce	osobní, zprostředkovaná – telekonference, online hovor, email	osobní, zprostředkovaná – telefon, online hovor, email	osobní, zprostředkovaná – telekonference, online hovor, email	osobní, zprostředkovaná – telekonference, online hovor, email

5.8 Analýza případových studií z firemního a sportovního koučinku

Případové studie jsou zaměřeny na deskripci konkrétního případu koučování ve firemním i sportovním prostředí – individuální i skupinovou formu koučinku. Případová studie zaměřená na individuální firemní koučink popisuje cestu pana Jakuba Černíka ze společnosti ADM Olomouc s.r.o., který začínal jako „Trainee“ a nyní pracuje jako Obchodní ředitel. Koučink v rámci „trainee“ programu dopomohl panu Černíkovi k současné pozici.

Případová studie zaměřená na firemní skupinový koučink líčí výsledky práce vyššího managementu společnosti ADM Olomouc s.r.o., vedoucí k efektivní komunikaci ve firmě, ustálení výroby vč. výrobních parametrů a zvýšení spolehlivosti výrobní technologie (OEE).

Na příkladu Sereny Williamsové, v rámci sportovního individuálního koučinku, vystihují její proměnu z hráčky s nižším sebevědomím až k výhrám na Grand Slamech,

olympiádě a dosažení prvního místa ve světovém žebříčku jako nejstarší tenisové hráče na světě.

Proměna trenéra v kouče v rámci videorozboru bránění standardní situace je vykreslena v případové studii zaměřené na sportovní skupinový koučink. Prvoligový fotbalový tým SK Sigma Olomouc během videoanalýzy rozebíral zahrávání rohového kopu protivníka a také svou obrannou činnost při tomto rohovém kopu.

Výsledky porovnání jednotlivých případových studií jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 5. Případové studie

	Individuální firemní koučink	Skupinový firemní koučink	Individuální sportovní koučink	Skupinový sportovní koučink
Kouč	interní kouč	externí kouč	nový kouč, nejprve dočasně, pak trvale	interní kouč – trenér změnil roli na roli kouče při videorozboru standardní situace
Klient	absolvent VŠ ekonomického zaměření	vyšší management lokální firmy	sportovkyně – tenistka	fotbalový prvoligový tým
Cíl	příprava interního zaměstnance na pozici obchodníka, senior obchodníka příp. na řídicí pozici v rámci společnosti	zefektivnit komunikaci, motivovat zaměstnance k efektivnější komunikaci vedoucí k ustálení výroby a výrobních parametrů	Krátkodobý cíl vyhrát Grandslam, dlouhodobý cíl – zpět na první místo v tenisovém žebříčku	příprava na řešení standardní situace zahrávané soupeřem pro odvetné utkání a obecné principy bránění standardních situací
Forma	vykonávání činností v rámci ministází na jednotlivých odděleních – absolvování trainee programu vč. pravidelného vyhodnocování	skupinová setkání s externím koučem na čtvrtletní bázi, plnění a vyhodnocování úkolů	Interakce mezi koučem a tenistkou na denní bázi při trénincích a utkáních vč. vyhodnocování tréninků a utkání	týmový koučink při videoanalýze standardní situace – týmová diskuse pod vedením kouče

	ministráží, později práce na obchodních pozicích			
Výsledek	zaměstnanec nyní pracuje na pozici Obchodního ředitele v ADM Olomouc s.r.o.	zefektivnění komunikace, ustálení výroby a jejich ukazatelů, vytvořen motivační systém pro zaměstnance, zvýšení OEE výrobní technologie	tenistka v roce 2012 vyhrála 2 x Grand Slam (Wimbledon, US Open), Olympijský turnaj, v roce 2013 se stala nejstarší tenisovou světovou jedničkou	teoretická příprava bránění standardních situací doplněna praktickým nácvikem, zapojení všech hráčů do diskuse, do bránění standardních situací, získání přehledu o zapojení celého týmu do bránění všemi hráči a uvědomění si jednotlivých rolí hráčů

Případové studie také prokázaly jeden důležitý moment a podmínku úspěšného koučinku – motivace klienta/klientů ke změně. Klienti věřili, že koučink může vést k potřebné změně, důvěřovali kouči a výsledků – cílů bylo dosaženo. Opět lze upozorovat, že principy koučinku v jednotlivých případových studiích jsou totožné.

6 DISKUSE

Tato práce se zabývá deskripcí a analýzou koučinku ve firemním a sportovním prostředí. Cílem práce je tedy provést analýzu metod, technik používaných ve firemních a sportovním koučinku, v individuální i skupinové formě, dále analýzu firemního a sportovního koučinku včetně požadavků kladených na firemního a sportovního kouče. Autor dále porovnává případové studie firemního/sportovního individuálního a skupinového koučinku.

Data uvedená v této práci byla získána analýzou vědeckých článků, četbou odborných knih, interních materiálů společnosti ADM, metodou řízených diskusí s Mgr. Václavem Jílkem a Ing. Jakubem Černíkem a také pozorováním Ing. Jakuba Černíka v průběhu „trainee“ programu.

Obecně koučink představuje efektivní styl vedení lidí vedoucí k vyšší výkonnosti, k vyšší odpovědnosti koučovaného za své jednání, k lepší vnímání reality, ke zlepšení vztahů, k uvědomění si zpětné vazby od okolí (Whitmore, 2004; Říhová, 2010; Šuleř 1995).

Firemní koučink představuje interakci mezi koučovaným a koučem ve firemním prostředí zejména za účelem zvýšení výkonnosti, efektivnosti zaměstnance či zaměstnanců. Koučem může být interní osoba, tedy zaměstnanec stejné firmy anebo externí poradce.

Sportovní koučink je koučink ve sportovním prostředí s cílem zvýšení výkonnosti sportovce, či sportovců. Koučem může být trenér, který v roli trenéra přepne na roli kouče anebo další interní osoba, ale může jim být také i externí osoba (případové studie).

Individuální forma koučinku je koučink jedince, kdežto při skupinovém koučinku kouč koučuje skupinu nebo tým. V rámci skupinového koučinku lze koučovat také jedince.

Na základě získaných dat byla tedy provedena analýza metod a technik používaných ve firemním a sportovním koučinku. Z analýzy vyplynulo, že metodu GROW lze využít jak ve firemním, tak i ve sportovním koučinku (Prukner et al., 2019; Whitmore, 1994; Kachlíková, 2013; Šafář et al., 2014). Zatímco techniky jsou totožné – jedná se o rozhovor, instruování, vysvětlování, zpětná vazba, analýza, pozorování, plánování a SMART cíle (Říhová, 2010; Mužík, 2000; Kachlíková, 2013; McLeod et al., 2010; Šafář et al., 2014; Bukač et al., 2018; Cruyff et al., 2016; Jicha, 2021; Obadal, 2013; Dovalil 2008; Mourataglou, 2017).

Firemní a sportovní koučink vykazuje stejné znaky, tedy vychází ze stejných principů, týká se také porovnání individuální a skupinové formy koučinku. Koučem může být externí pracovník, ale také interní pracovník (Brožová, 2015; Prukner et al., 2019; případové studie této práce; Cruyff et al., 2016; Jícha, 2021; Bukač et al., 2018, Mouratoglou, 2017). Sestavování cílů se řídím pravidlem SMART (Šafář et al., 2014; Bělohávek et al., 2001). Podpora jedince, či skupiny, podílet se na efektivní spolupráci a vytvoření vhodné atmosféry je základní rolí kouče. Kouč pomáhá koučovanému k dosahování vytyčených cílů a ke zvýšení výkonosti. Nejen tato základní role je opět aplikovatelná jak pro firemní, tak i pro sportovní koučink (Šafář et al., 2014; Říhová, 2010; Whitmore, 2004; Koubek, 1998; Šuleř 1995, Bělohávek, 2001). Kooperace mezi koučem a koučovaným může probíhat na osobní bázi, tedy při přímé interakci, elektronicky, telefonicky (Brzoňová, 2015; případové studie této práce; Mouratoglou, 2017).

Osobnost a charakteristiky firemního a sportovního kouče jsou obdobné, ne-li totožné. Přesnou deskripci nalezneme v kapitole 5, podkapitole 5.6. Na výčtu charakteristik zde uvedených se většina autorů shodne, namátkou: Masciarelli, 1999; Whitmore, 1994; Říhová, 2010; Munzar, 1996; Mouratoglou, 2017, Bukač et al., 2018; Lothar, 2016; Ferguson et al., 2016; Perarnau, 2016.

V případové studii zaměřené na individuální firemní koučink roli kouče plnil interní kouč, kterým byl obchodní manažer. Absolvent VŠ ekonomického zaměření, Ing. Jakub Černík, na pracovní pozici „traineeho“ byl klientem kouče v rámci „trainee programu“ připraveného na výchovu zaměstnanců s nulovou praxí do řádné obchodní pozice nebo v lepším případě do vedoucí pozice v rámci obchodu. Program je rozfázovaný do jednotlivých stáží, tzn. kouč a koučovaný si nastavují minicíle v rámci cíle programu. Z analýzy této případové studie dále vyplývá, že cíl byl naplněn, neb pan Černík nyní pracuje na pozici Obchodního ředitele.

Případová studie o individuálním sportovním koučinku popisuje koučování Sereny Williamsové, vynikající tenisové hráčce, kterou koučoval její vlastní otec, a která v jistý moment své kariéry v roce 2012 požádala v tu dobu externího tenisového kouče, p. Mouratogloua o krátkodobou spolupráci, konzultaci a koučink. Cílem bylo vyhrát nejbližší Grand Slam ve Wimbledonu v témže roce. Serena tento tenisový turnaj vyhrála, k tomu získala zlatou olympijskou medaili. V rámci této krátkodobé spolupráce kouč Mouratoglou připravil plán, jak vrátit Serenu Williamsovou na post světové tenisové jedničky, aniž by věděl, že bude spolupráce prodloužena. Na základě naplnění

krátkodobého cíle byla spolupráce prodloužena až do současnosti. Serena se v roce 2013 vrátila na pozici světové tenisové jedničky a vyhrála další Grandslamové tenisové turnaje. Tím byl naplněn i dlouhodobý cíl.

Lokální management společnosti ADM Olomouc s.r.o. cítil nutnost zvýšit efektivitu komunikace, která by vedla k ustálení výroby a výrobních ukazatelů produktů, tedy i ustálení kvality produktů. Dále management cítil potřebu navýšení indexu OEE výrobní technologie. Koučování tohoto týmu popisují v případové studii zaměřené na skupinový firemní koučink. Externí kouč dopomohl týmu stanovených cílů dosáhnout. Externí kouč se s týmem čtvrtletně osobně setkával na společné schůzi. Tým navrhl bonusový systém, který se opírá o výrobní ukazatele. Tím bylo dosaženo zefektivnění komunikace mezi jednotlivými odděleními, neboť výrobní ukazatele jednotlivých oddělení navazovaly na sebe, a tedy zaměstnanci o těchto ukazatelích mezi sebou komunikovali. Dalším důsledkem zvýšení komunikace mezi zaměstnanci byla stabilizace výroby a také navýšení indexu OEE. Cíl/e byl/y splněn/y.

V poslední případové studii, která se soustředí na deskripci koučinku prvoligového fotbalového týmu SK Sigma Olomouc. Trenér, Mgr. Václav Jílek, v rámci video analýzy standardní situace – rohového kopu, koučuje svůj tým s cílem teoretické přípravy týmu bránění standardní situace (doplněná praktickým nácvikem přímo na hřišti). Kouč pobízel hráče k diskusi, aby si uvědomili své role v rámci bránění standardní situace a získali také celkový obraz bránění všemi hráči, tedy celého týmu.

7 ZÁVĚRY

Hlavním cílem naší práce bylo, na základě získaných teoretických a praktických poznatků (využívaných také v praxi) posoudit klíčové rozdíly mezi firemním a sportovním koučinkem.

V práci jsou uvedeny obecné poznatky o koučinku, firemním a sportovním koučinku, techniky a metody používané v koučinku a také charakteristiky firemního a sportovního kouče. Dále práce popisuje historii vývoje stylu vedení, líčí rozdíly mezi trenérstvím a koučinkem včetně rozdílů mezi trenérem a koučem. V této práci jsou také představeny čtyři případové studie zaměřené na firemní a sportovní koučink v individuální a skupinové formě.

Poznatky uvedené v této práci jsme získali četbou odborné literatury, studiem odborných článků, interních materiálů společnosti ADM, řízenou diskusí s Mgr. Václavem Jílkem, řízenou diskusí a pozorováním Ing. Jakuba Černíka.

Na základě získaných teoretických a praktických znalostí byla provedena analýza metod a technik firemního a sportovního koučinku, porovnání požadavků kladených na firemního a sportovního kouče, analýza individuální a skupinové formy firemního a sportovního koučinku, a také analýza případových studií firemního a sportovního koučinku.

Z deskripce a analýz jednotlivých forem koučinku je patrné, že metody (GROW) a techniky (rozhovor, instruování, analýza, SMART cíle apod.), aplikované ve firemním koučinku, ať už individuálním nebo skupinovým, lze aplikovat a jsou aplikovány také ve sportovním koučinku.

Osobnost firemního a sportovního kouče se vyznačuje totožnými charakteristickými rysy vyžadující také odbornou erudici, zkušenost vedoucí k navázání důvěrného vztahu s klientem či klienty.

Dále výsledky analýz potvrzují další shody mezi firemním, sportovním, individuálním a skupinovým koučinkem. Koučem je externí či interní osoba. Klientem koučování je zaměstnanec, sportovec nebo skupina zaměstnanců či sportovců (v průběhu skupinového koučinku mohou nastat případy i individuálního koučování jednotlivce).

Cíle koučování vychází z pravidla SMART. Při koučování dochází k definici krátkodobých i dlouhodobých cílů, na kterých se podílí všechny zainteresované subjekty.

Rolí kouče v rámci řízeného procesu koučování lze spatřovat v podpoře osobního rozvoje klienta, jedincovy změny v postojích a kultuře vedoucí k dosažení navržených

cílů. Při skupinovém koučinku kouč podporuje a vede skupinu a její jednotlivce k jejich rozvoji resultující k synergickému efektu a dosažení cílů. Kouč tedy vytváří silnou kohezi mezi jednotlivci skupiny.

Kooperace mezi koučem a klientem či klienty probíhá osobně, tedy tváří v tvář, nebo zprostředkovaně (telefonní hovory, online komunikace).

Uvedená literatura, případové studie hovoří o koučinku. Tedy jak by měl koučink probíhat a jak probíhá. Z vlastní pracovní zkušenosti, i ze zkušenosti sportovce – hráče, vím, že ne vždy je možné koučink aplikovat nebo je koučink aplikován. Na základě mé zkušenosti se jedná o situace:

- které žádají rychlé řešení,
- kdy není možné dosáhnout konsensu,
- při vedení juniorních týmů,
- trenér, kouč, manažer sledují svůj cíl či cíle.

Ve výše popsanych případech hovořím o direktivním stylu vedení, resp. o direktivním rozhodování. Řízené diskuse s Mgr. Václavem Jílkem a s Ing. Jakubem Černíkem prokázaly stejné závěry.

Podle Semeráda (2019) manažeři mají sklon používat takový styl vedení, který jim vyhovuje. Nicméně každá situace vyžaduje jiný způsob vedení. Vhodně zvolený styl vedení umožňuje:

- navázat vyšší úroveň vztahů,
- zlepšit komunikaci,
- získat důvěru,
- navázat efektivnější spolupráci.

Práce umožňuje tedy ověřit a využít teoretické i praktické poznatky v rámci firemního i sportovního koučinku.

8 SOUHRN

1. Tato práce shromažďuje teoretické poznatky z oblasti koučinku, rozdělní koučinku na individuální a skupinový ve firemním a sportovním prostředí včetně popisu historického vývoje stylu vedení lidí, požadavků kladených na firemního a sportovního kouče, metod používaných ve firemním i sportovním koučinku, formulace cíle/cílů, popisu rozdílů mezi trenérstvím a koučinkem a včetně rozdílů mezi trenérem a koučem. Dále zde naleznete případové studie popisující individuální i sportovní koučink ve firemním a sportovním prostředí.
2. Na základě deskripce teoretických poznatků a případových studií autor provedl komparaci firemního a sportovního koučinku.
3. Práce umožňuje ověřit a využít teoretické i praktické poznatky v rámci firemního i sportovního koučinku.

9 SUMMARY

The main goal of the thesis is an analysis of sport coaching and coaching used as development method in business and describing the differences if there are any. The comparison of both attitudes is described by description of methods/techniques used for coaching, personnel/professional requirements of coach and analysis of case studies of both attitudes.

The thesis describes general knowledge about coaching, business and sport coaching, techniques and methods used in coaching and personnel qualities of business and sport coaches. Further ahead the thesis introduces the evolution of management styles, describes differences between attitudes of trainers and coaches including personnel qualities of trainers and coaches. Thesis author also describes case studies focused on individual and team coaching in business and sport.

The foundation of the thesis was reading of expert literature, analysis of expert articles and internal ADM documents and procedures. The author had structured interview with Mgr. Václav Jílek, football coach, structured interview with Ing. Jakub Černík and observation of him during his practice in “trainee” program, Commercial Director, to introduce case studies in the thesis.

All mentioned above author used for describing the comparison of methods and techniques used in business and sport coaching, the comparison of individual and team coaching in business and sport, the comparison of personnel qualities of business and sport coaches and finally the comparison of case studies from business and sport coaching.

At the base of the descriptions and analysis of coaching forms methods (GROW) and techniques (interview, instructions, analysis, SMART goals etc.) can be applied in all coaching forms (business, sport, individual or group one).

The personality of business or sport coach has the same personality traits. The personality of the coach requires also professional erudition, experience and this all should lead to the establishment of confidential relationship with the client or clients.

Furthermore, the results of the comparison confirm other similarities among business, sports, individual and group coaching.

The coach could be an internal or an external person. The client of the coaching could be an employee, an athlete, a group of the employees or athletes (during a group coaching the coach can coach an individual person of the group).

The SMART rule is used for setting coaching goals. All stakeholders participate in setting all goals, short-term or long-term ones.

The role of the coach in the structured coaching process can be seen in supporting the client's personal development, the individuals change in their attitudes and culture leading to the achievement of the set goals. During group coaching the coach supports and leads the group and its individuals to their development which creates a synergy and helps with goals achievement. Thus, the coach creates a strong cohesion among the individuals of the group.

The cooperation between the coach and the clients or clients takes place in person (face to face) or remotely (phone calls, online communication...).

The thesis allows to verify and use mentioned knowledge in business and sport coaching.

REFERENČNÍ SEZNAM

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Belcourt, M., Wright, P.C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada
- Bell, D. (1999). *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: SLON.
- Bělohávek, F., Košťán, P., Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Brzoňová, K. (2015). *Možnosti využití koučování v manažerské praxi*. Praha: České vysoké učení technické.
- Brady, Ch., Forde, M. (2017). *Carlo Ancelotti. Klidné vedení*. Praha: Mladá fronta.
- Bukač, L. (2005). *Intelekt, učení, dovednosti, koučování*. Praha: Olympia.
- Bukač, L., Suchan, F. (2018). *Moje hokejové století*. Praha: Jota.
- Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování*. Praha: Grada.
- Crkalová, A., Riethof, N. (2007). *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing.
- Cruyff, J., Groot de, J. (2016). *Moje filozofie fotbalu. Autobiografie*. Bratislava: Tímy Partners.
- Cushion, C. (2007). Modeling the complexity of the coaching process. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2, 395-401.
- Dindia, K., & Canary, D. J. (1993). Definitions and theoretical perspectives on maintaining relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10, 163-173.
- Dovalil, J. (2008). *Lexikon sportovního tréninku*. Praha: Karolinum.
- Elberse, A., Dye, T. (2012). *Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United*, 9-513-051, 1-25.
- Ferguson, A., Moritz, M. (2016). *Leader*. Praha: Jota.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Jícha, F. (2021). Jsem hrozně rád pracovitý. *Sport magazín*, 8-18.
- Jackson, P., Delehant, H. (2015). *Jedenáct prstenů, duše úspěchu*. Praha: Mladá fronta.
- Jones, R., L., Kingston, K. (2013). *An Introduction to Sports Coaching*. New York: Routledge.
- Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2003). Olympic medallists' perspective of the athlete-coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(4), 313-331.

- Jowett, S., & Poczwardowski, A. (2007). Understanding the coach-athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavelle (Eds.), *Social Psychology in Sport*, 3-14.
- Jowett, S., Yang, X., Lorimer, R. (2012). The Role of Personality, Empathy, and Satisfaction with Instruction within the Context of the Coach-Athlete Relationship. *International Journal of Coaching Science*, 3-20.
- Kachlíková, M. (2013). *Fenomén koučinku v kontextu andragogické praxe*. Brno: Masarykova Univerzita.
- Kidman, L., Hanrahan, S., J. (2011). *The Coaching Process*. New York: Routledge.
- Konečný, M. (1994). *Management – vývoj teorie a praxe řízení*. Karviná: OPF SU.
- Koubek, J. (2003). *Anglicko – český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (1998). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Linz, L. (2016). *Úspěšné koučování týmu*. Praha: Mladá fronta.
- Lukášová, R., Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada.
- Malý, M., Dědina, J. (1996). *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing.
- Masciarelli, J.P. (1999). Less Lonely at the Top. *Management Review*. 58-61.
- Munzar, J. (1996). *Personalista*.
- Mužik, J. (2000). *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Nelson, L., Groom, R., Potrac, P. (2014). *Research Methods in Sports Coaching*. New York: Routledge
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia.
- Peráček, P., Labudová J. (2013). Tréner, tréning, kouč, koučování - identifikácia, charakteristika, komparácia. *Telesná výchova a šport*, 23(3). 22-28.
- Perarnau, M. (2016). *Pep Guardiola. První rok v Mnichově*. Brno: Host.
- Polách, L. (2020). *Kondiční trénink v kickboxu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Potrac, P., Gilbert, W., Denison, J. (2013). *Routledge Handbook of Sports Coaching*. New York: Routledge.
- Prukner, V., Novák, J. (2019). *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Redmond, M. V. (1985). The Relationship between perceived communication competence and perceived empathy. *Communication Monographs*, 52(4), 377-382.
- Rhind, D. J. A., & Jowett, S. (2010). Relationship Maintenance Strategies in the Coach-Athlete Relationship: The Development of the COMPASS Model. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(1), 106-121.
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. In S. Jowett & D.

- Lavalle (Eds.), *Social Psychology in Sport*, 55-73.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20(2), 127-156.
- Riethof, N. (2004). *Koučování: determinanty efektivnosti*. Praha: Univerzita Karlova.
- Robinson, P., E. (2010). *Foundations of sport coaching*. New York: Routledge.
- Říhová, J. (2010). *Koučování – součást profesního rozvoje*. Praha: Univerzita Karlova.
- Sekot, A. (2004). *Kapitoly ze sportu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Slepička, P. (1988). *Psychologie koučování*. Praha: Olympia.
- Suchý, J., Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (1998). *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada.
- Suchý, V. (1998). *The individual and Society at the Turn of the century: View from Both Sides*, Olomouc: Univerzita Palackého.
- Šafař, M., Hřebíčková H. (2014). *Vybrané kapitoly z mentálního tréninku*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*: Praha: Wolters Kluwer.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (1996). *Management: Teorie a praxe pro 90. léta*: Praha: Management Press.
- Whitmore, J. (1994). *Koučování, příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*: Praha: Management Press.
- <https://ebrana.cz/blog/situacni-leadership>
- <http://metodika.cvf.cz/cinnost-trenera/metody-koucovani>